

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. se zaměřením na
region Severní Čechy

Eva Audiová

Bakalářská práce

2010

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva AUDIOVÁ**
Osobní číslo: **D06599**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**
Název tématu: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců České pošty,
s. p. se zaměřením na region Severní Čechy**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Význam kvalifikovaného lidského kapitálu
2. Analýza a zhodnocení stávajícího systému vzdělávání středního managementu, doručovatelů, třídících pracovníků a přepážkových pracovníků regionu Severní Čechy
3. Návrh nového systému vzdělávání
4. Vyhodnocení navržených řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury: **dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Zákorová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Ústí nad Labem dne 22. 11. 2010

Eva Audiová

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Janě Habartové, vedoucí oddělení lokální podpory SEČ a STČ, Ing. Simoně Doubkové, trenérce – personalistce a paní Janě Odložilové, lektorce vzdělávání dospělých za cenné informace a materiály, které jsem použila ve své bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Evě Zákorové, Ph.D. za poskytnuté rady odborné a vedení celé práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání zaměstnanců ČP, s. p. se zaměřením na region Severní Čechy. Teoretická část je založena na poznatcích čerpaných z odborné literatury zabývající se významem kvalifikovaného lidského kapitálu, problematikou vzdělávání a řízením motivace zaměstnanců. V praktické části zhodnotím současný systém vzdělávání, jeho metody a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a učení se.

Cílem mé bakalářské práce je nalézt a zhodnotit slabé stránky systému vzdělávání na České poště, s.p. a doporučit případná řešení pro zlepšení současného stavu v této oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Česká pošta, s.p, automatizovaný poštovní systém, Poštovní spořitelna, region Severní Čechy, informační technologie, Český telekomunikační úřad.

TITLE

Analysis of the educational system for employees in Czech post the national company with focuses upon the region of Northern Bohemia.

ANNOTATION

This baccalaureat work deals with analysis of the educational system for employees in CP s.p. and focuses upon the region of Northern Bohemia. The theoretical part is based on the knowledge collected from the technical literature which deals with the importance of highly qualified human resources, problems in further education and stimulating motivation in their employees. In the practical part I will evaluate the contemporary existing system of education, its methods and motivation of the employees towards further education and learning.

The aim of my baccalaureat is to find and evaluate weaknesses of the educational system of CP s.p. and to recommend eventual suggestions for improvement in the existing system.

KEYWORDS

Czech post the national company, automatic postal system, Post saving company, Northern Bohemia Region, information technology, Czech office of telecommunication.

Obsah

Úvod.....	9
1 Význam kvalifikovaného lidského kapitálu	10
1.1 Základní cíle podnikového vzdělávání.....	11
1.2 Vzdělávací aktivity.....	14
1.2.1 Vzdělávání na pracovišti	14
1.2.2 Jednotlivé styly výuky	15
1.3 Vzdělávání mimo pracoviště	16
1.3.1 Výhody vzdělávání mimo pracoviště.....	17
1.3.2 Nevýhody vzdělávání mimo pracoviště	17
2 Analýza a zhodnocení stávajícího systému vzdělávání středního managementu, doručovatelů, třídících a přepážkových pracovníků regionu Severní Čechy ..	18
2.1 Charakteristika České pošty, s.p.	18
2.1.1 Profil České pošty, s.p.	19
2.1.2 Česká pošta, s.p. jako podnikatel	20
2.1.3 Skladba služeb České pošty, s.p.....	20
2.2 Vzdělávací aktivity České pošty, s.p.....	22
2.2.1 Klíčové činnosti jednotlivých sekcí	24
2.3 Analýza vzdělanosti zaměstnanců regionu SVČ	25
2.3.1 Realizace vzdělávání v regionu SVČ	30
2.4 Podnikové vzdělávání a výcvik ČP, s.p	31
2.4.1 Vstupní instruktáž	31
2.4.2 Zaučení	32
2.4.3 Zaškolení	33
2.4.4 Výcvik a kvalifikační zkoušky provozních zaměstnanců pro poštovní technologie.	33
2.4.5 Trenér – personalista	38
2.5 Bankovní akademie Poštovní spořitelny	39
2.5.1 Druhy kurzů Bankovní akademie.....	41
2.5.2 Plánování kurzů.....	41
2.6 Hodnocení vzdělávacích aktivit ČP, s.p.	42
2.6.1 Výhrady k současnému systému vzdělávání	42
3 Návrh nového systému vzdělávání	43

3.1 Spolupráce se školami.....	44
3.1.1 Vzdělávací aktivity podporované Evropskou unií.....	46
3.1.2 Vzdělávací program „Obchodní týmy“.....	47
4 Vyhodnocení navržených řešení.....	49
4.1 Priority projektu Poštovní akademie.....	49
4.1.1 Cíle projektu Poštovní akademie.....	50
4.1.2 Rizika projektu Poštovní akademie.....	51
4.1.3 Přínosy projektu Poštovní akademie.....	51
4.2 Vzdělávání ve školách.....	51
4.2.1 Obchodní dovednosti.....	52
Závěr.....	54
Použitá literatura.....	55
Seznam tabulek.....	56
Seznam obrázků.....	57
Seznam zkratk.....	58

Úvod

Pro existenci a fungování každé společnosti jsou nejdůležitější lidské zdroje a jejich rozvoj. Hovoříme-li o lidských zdrojích, máme na mysli lidi, jejich unikátní znalosti, vlastnosti a dovednosti, které je nutno neustálým celoživotním vzděláváním a učením prohlubovat a doplňovat.

21. století klade na každého jedince obrovské nároky. Aby držel krok s rychlostí rozvoje, s informačními a komunikačními technologiemi, je nutné, aby vzdělání, které získal ve škole, doplňoval celý život v rámci celoživotního učení a vzdělával se. Úspěšní budou pouze ti, kteří přijmou vzdělávání jako běžnou součást své denní praxe.

Investice do lidských zdrojů jsou celosvětově považovány za ekonomicky nejvýhodnější, jejich výsledky se nedostavují ihned, ale následně. Firmy, které se chtějí prosadit na trhu, pochopily, že lidský kapitál je nejcennější kapitál, se kterým mohou dlouhodobě pracovat a uspět. Vzdělání a vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků a zvyšuje jejich spokojenost s prací ve firmě i vazbu na firmu.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný systém vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. regionu Severní Čechy, pokusit se navrhnout změny v tomto systému a vyhodnotit mnou navržená řešení.

Podnik, který bude subjektem šetření, je Česká pošta, s.p. Před několika lety byla pošta jediným zprostředkovatelem poštovních služeb. V současné době se ale pohybuje v konkurenčním prostředí a stejně jako každý jiný podnik chce být ve svém podnikání úspěšná. Strategickým cílem České pošty, s.p. je přeměna v plně konkurenceschopnou obchodní společnost. Jednou z cest k naplnění strategie ČP, s.p. je atraktivita pracovních příležitostí pro všechny její zaměstnance. Tuto vizi potvrzuje i generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá, která v rozhovoru pro Poštovní Kurýr uvedla „Pokud máme být moderní firmou, která zůstane jedničkou na trhu, musíme beze zbytku naplňovat požadavky zákazníků. Musíme být také firmou, která se bude umět postarat o své zaměstnance.“

Česká pošta, s.p. je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a nabízí pracovní uplatnění v různých typových pozicích cca 35 tisícům zaměstnanců. Jakým způsobem se Česká pošta stará o rozvoj vzdělanosti svých zaměstnanců, je právě předmětem mé bakalářské práce.

1 Význam kvalifikovaného lidského kapitálu

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění, a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat [1].

Jestliže chce uspět na trhu práce, musí se neustále rozvíjet, zdokonalovat a vzdělávat, a to nejen ve svém oboru, ale i v dalších oblastech. Vzdělání tak není jednorázovou záležitostí, stává se tak celoživotní aktivitou každého jedince, který chce být v životě úspěšný.

K tomu, aby se jakákoliv organizace úspěšně rozvíjela a podnikala, je nezbytně nutné, aby byla flexibilní a připravená na změny. Jsou to právě flexibilní lidé, kteří jsou změnu schopni a ochotni přijmout a podporovat ji.

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích a rozvojových programů, instruktáží a také plánovaného získávání zkušeností [2].

Potřeba celoživotního procesu vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personalistiky práce. Aby zaměstnavatel držel krok s novými objevy, technologickými postupy, požadavky zákazníka a byl tak úspěšný na trhu, musí v rámci konkurenceschopnosti vynaložit nemalé finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků.

Cílem podnikového vzdělávání je zvyšování odborné kvality personálu. Pro zajištění tohoto úkolu je v zájmu organizace podporovat rozvoj kvalifikace zaměstnanců v souladu s potřebami a zájmy zaměstnavatele.

Dlouhodobá podniková koncepce vzdělávání, orientovaná na změnu a zkvalitnění pracovního chování, jednání, myšlení a postojů pracovníků organizace, by měla být zakotvena ve strategii každé organizace. Strategie vzdělávání představuje dlouhodobý pohled na potřebu organizace v oblasti dovedností, schopností a znalostí jejich pracovníků.

Efektivní vzdělávání přináší podniku zlepšení výkonnosti, zvýšení a zkvalitnění objemu výroby a služeb, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů na osvojení schopností, dovedností a znalostí pracovníků. Vzdělání zaměstnanci poskytují zákazníkům služby na vyšší úrovni a jsou schopni ztotožnit se s posláním a cíli organizace.

1.1 Základní cíle podnikového vzdělávání

Mezi základní cíle podnikového vzdělávání se řadí:

- rozvinutí talentu, schopností a dovedností pracovníků, zlepšení jejich celkového pracovního výkonu,
- motivace a posílení pracovní síly v případě změny požadavků na kvalitu lidských zdrojů (uplatnění v jiném oboru v případě propuštění),
- snížení času potřebného k adaptaci a zácvičení pracovníka na pracovní pozici tak, aby požadovanou práci vykonávali kvalitně a rychle, s co nejnižšími náklady,
- zajištění personálního rozvoje pracovníků a zvýšení jejich spokojenosti, což napomáhá pozitivnímu ovlivňování pracovních a mezilidských vztahů.

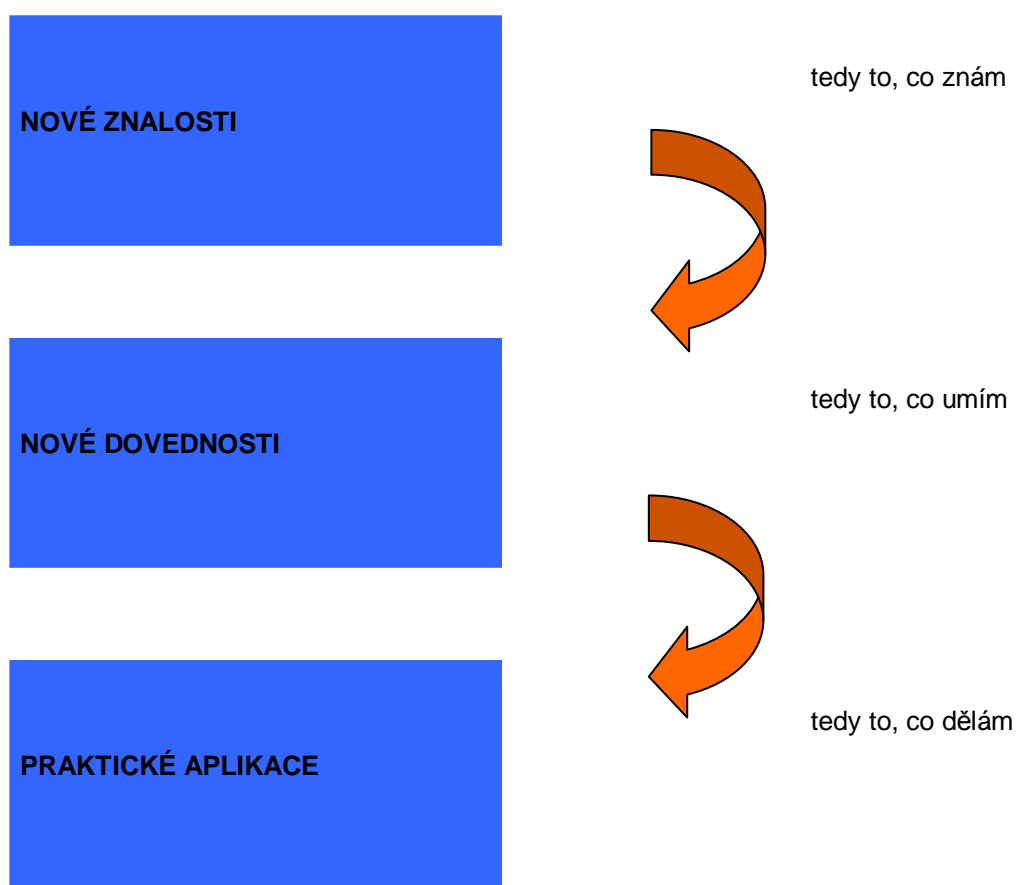
Aby byl systém podnikového vzdělávání efektivní, musí být při realizaci dodržovány následující podmínky: [3]

- „Jedinci musí být motivováni se učit“, měli by mít jasnou představu o užitečnosti a přínosu vzdělání.
- „Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu“, pomocí nichž bude možné zhodnotit dosažený pokrok vzdělávajících se osob.
- „Osoby vzdělávající se potřebují kvalitní vedení“ – důležitou osobou je školitel, který vzdělává a v případě potřeby dokáže vzdělávané povzbudit a pomoci jim.
- „Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání“ – pokud by tomu bylo naopak, hrozí selhání celého systému vzdělávání.
- „Učení je aktivní, nikoli pasivní proces“ – školené osoby by měly být aktivně zapojovány do práce se školitelem, se spoluúčastníky školení, do vytváření vlastního vzdělávacího programu.
- „Je potřeba používat vhodné metody“ – vzdělávací metody je nutno používat diferencovaně v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince, týmu.
- „Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité“ – výsledkem je nepolevující zájem osob, které jsou vzdělávány.
- „Na absorbování znalostí a dovedností je třeba vyčlenit přiměřený čas“ – učení vyžaduje čas na rozmyšlení a vstřebání myšlenek.
- „U vzdělávajících se osob musí dojít k upevnování vědomí správného chování“ – učící se osoby musí být systematicky vyhodnocovány a seznamovány s pokrokem, ke kterému učením došlo.

- „Je nutné uznat, že existují různé úrovně učení, které vyžadují odlišné metody s rozdílnou časovou náročností“.

- Individuální úroveň
- Skupinová úroveň
- Úroveň organizace

Obr. č. 1 - Individuální úroveň učení



Zdroj: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* – interní materiál ČP, s.p.

- **Individuální úroveň učení** - v závěru každého vzdělávání očekáváme určitou změnu. Tato změna začíná u každého jedince, který je do učení zapojen, a každý účastník vzdělávacího procesu, pokud chce něco měnit, musí mít dostatek znalostí. Znalosti dělíme na explicitní a implicitní. Explicitní znalosti jsou takové, které lze nějakým způsobem sepsat, jsou pevně dané a jsou hlavním předmětem vzdělávání. Implicitní znalosti jsou znalosti sdílené. Důležitou etapou vzdělávání je naučit se aplikovat tyto znalosti v praxi a tím získat potřebné dovednosti. Tyto dva kroky však nemusí vést ke změnám. To, že člověk něco zná a něco umí, ještě zdaleka neznamena, že to bude uplatňovat ve své profesi. Člověka v tomto směru mohou ovlivňovat různé faktory. Významnou roli hraje psychika, např. nezáměr o pracovní pozici a s tím spojené další učení a vzdělávání.

Zde se projevuje pomyslná dělící čára mezi tvrdými a měkkými dovednostmi. Jedince můžeme naučit teorii, můžeme ho také naučit, jak teorii uplatnit v praxi, ale do jaké míry on sám bude naučené věci zavádět do praxe, záleží pouze na něm.

Pro manažera je důležité vědět, v jaké rovině se jeho podřízení nacházejí, co je důvodem, který brání v dosažení požadované změny. Je zbytečné učit jedince praktické změny, pokud mu chybí teoretické znalosti.

- **Zásady individuálního učení** [4] - zapojení účastníka během vzdělávací aktivity ovlivní jeho pozornost a rychlost učení. Čím efektivněji je účastník zapojován, tím více a rychleji si zapamatuje praktiky. Nejvíce jsou zapojeni účastníci modelových situací a hraní rolí. Nejméně naopak při přednášce, v tomto případě se lektorovi hůře udržuje pozornost. Zájem o učení lze zvýšit kombinací vzdělávacích metod. Formulace cílů a kontextu zefektivní učení. To je třeba postavit tak, aby bylo pro účastníky srozumitelné a aby si uvědomovali cíl, pro který je akce uspořádána. Posloupnost dává smysl při řazení vzdělávacích aktivit, které musí na sebe navazovat. Běžně se postupuje tak, že se nejprve řeší celkový náhled na problematiku a volně se přechází k podrobnějším úkolům. Prezентují se nejdříve jednoduché věci a až po nich složitější. Posloupnost zajistí e-learningový program. Opakování zajistí větší zapamatovatelnost. Je přirozené, že každý člověk zapomíná. Opakování je nezbytné v průběhu vzdělávací aktivity i po jejím ukončení. Vztah k práci přiblíží prezentovanou teorii realitě. Pokud se ve vzdělávací aktivitě jedná o to, aby si účastník osvojil určité postupy, je třeba tyto co nejvíce přizpůsobit požadovanému uplatnění v praxi. Zpětná vazba probíhá ze strany lektora v průběhu učení a dále při uplatnění naučeného v praxi. Je důležitá proto, aby účastník věděl, zda jeho praktické postupy jsou v souladu s naučenou teorií.

- **Skupinová úroveň učení** představuje především vytváření souhry mezi jejími členy. Skupiny, které si budují souhru, mohou být formální i neformální [4].

- **Učení na úrovni organizace** má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si stanoví a jež vyplývají z vnějšího prostředí [4]. Při tomto učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Podnik se vlastní aktivitou snaží posouvat dál, vždy být krok před konkurencí a sám vyhledávat nové výzvy. O těchto podnicích hovoříme jako o učících organizacích.

1.2 Vzdělávací aktivity

1.2.1 Vzdělávání na pracovišti

Proces vzdělávání je realizován přímo na pracovišti zaměstnance a je zaměřen na výuku a výcvik přímo v provozu firmy – např. pracovníci přepážek, dělníci, telefonní operátoři.

Výhody vzdělávání na pracovišti:

- známé prostředí,
- individuální přístup lektora,
- okamžitá zpětná vazba,
- motivace zaměstnance k učení,
- úzký vztah a spolupráce se školitelem, lektorem, koučem, trenérem,
- individuální i skupinové učení,
- nižší náklady pro zaměstnavatele.

Nevýhody vzdělávání na pracovišti:

- stereotypní prostředí, absence nezávislého pohledu,
- v případě špatné atmosféry na pracovišti nemusí být vzdělávací aktivity kladně přijaty.

1.2.2 Jednotlivé styly výuky

Mezi jednotlivé styly výuky patří:

- **Instruktáž** - často používaná metoda spočívající v tom, že zkušený pracovník předvede pracovní postupy novému zaměstnanci. Je to nejjednodušší způsob zaškolení. Používá se nepravidelně, pouze při nástupu nového pracovníka nebo při změně pracovní činnosti.

- **Coaching (koučink)** - probíhá pod kontrolou nadřízeného. Častěji je tento termín používán pro vzájemnou spolupráci kouče a pracovníka. Při koučinku je vazba mezi oběma partnery již nastavená. Smyslem je, aby kouč vedl pracovníka k předem stanovenému cíli, ale cestu k tomuto cíli si musí hledat člověk sám. Kouč pomoci otevřených otázek pouze udává směr. Zaměstnanec sám v sobě hledá nové způsoby nahlížení na dané situace a rozšiřuje si své dovednosti. Výhodou je, že vlastní nové nápady a poznatky může ihned vyzkoušet v praxi a sám zjistit, zda jsou realizovatelné. Výsledek je velmi efektivní. Nevýhodou je, že ne každý zaměstnanec je schopen zvládnout tuto formu vzdělávání.

- **Trénink** - trenér se ve spolupráci s pracovníkem zaměřuje především na jeho chování. Zaměstnanci radí, pomáhá, instruuje, opravuje, upozorňuje na nedostatky, chválí a povzbuzuje. Snahou trenéra je, aby se zaměstnanec co nejvíce přiblížil požadovanému standardnímu vzorci chování.

- **Mentoring** - podobně jako u koučinku vzniká i zde vztah mezi zaměstnancem a mentorem. Mentora si na rozdíl od kouče volí pracovník sám. Zpravidla jím bývá moudrý, zkušený, zralý pracovník v vzor, který mu radí při práci. Mentoring probouzí v pracovníkovi vlastní iniciativu a upevňuje neformální vztahy. Nápomocen bývá také při volbě další kariéry. Rizikem je možnost zvolení si nevhodného mentora.

- **Counselling** - vzdělávací metoda, kdy konzultant poskytuje pracovníkovi vysvětlení, rady, doporučení a návody, pomáhá mu při řešení problémů a poskytuje návrhy pro další spolupráci.

- **Asistování** - zde figuruje zkušený pracovník, odborník ve své profesi, ke kterému je přidělen pracovník, aby mu asistoval, pomáhal plnit jeho pracovní úkoly a formoval jeho pracovní schopnosti. Při asistování se pracovník učí pod dohledem, aniž by sám registroval, že jde o formu vzdělávání. Postupně jsou na něj zvyšovány nároky, až začíná pracovat zcela samostatně.

- **Pověření úkolem** - jedná se o obdobu předchozí metody. Zásadní rozdíl je v tom, že zadaný úkol řeší pracovník samostatně, na jeho postupy je pouze dohlíženo.

- **Rotace práce** - je dočasné zastávání různých pozic v jednotlivých odděleních. Pracovník si tak rozšiřuje znalosti a dovednosti díky vlastním nabytým zkušenostem. Často je tento způsob využíván na počátku kariéry. Pomáhá zaměstnanci dobře se zorientovat a zvolit si směr kariéry a navíc získat co nejširší orientaci ve firmě.

1.3 Vzdělávání mimo pracoviště

K realizaci vzdělávacích aktivit dochází mimo pracoviště [5]. Tyto aktivity jsou převážně zaměřeny na rozvoj pracovních schopností vedoucích pracovníků. Mohou být vnitropodnikové nebo mimopodnikové, a to pod vedením interních nebo externích lektorů. Mezi vzdělávací aktivity patří:

- **Přednáška** - je zaměřená na přednesení faktických nebo teoretických informací. Jedná se o jednostranný tok informací, kdy posluchač často není vtažen do děje a bývá pasivní. Aktivitu může přednášející probudit v posluchačích rozpoutáním debaty na daná témata. Výhodou je, že posluchači mohou mnoho situací vyřešit sami a sami řeší nastolené problémy. Nevýhodou přednášky je možné projevování dominantních povahových rysů posluchačů, které brání ostatním v zapojení se do diskuse.

- **Demonstrování** - jedná se o demonstraci teorie v praxi. Názorné vyučování zprostředkovává znalosti názorným způsobem např. za použití výpočetní techniky, předvádění pracovních postupů, za použití тренаžerů. Výhodou je, že si mohou účastníci vlastní dovednosti zkusit a nehrozí zde riziko škod, které by mohly nastat přímo na pracovištích. Nevýhodou v některých případech bývá velikost skupiny, absence individuálního přístupu k účastníkům.

- **Případové studie** - tato vzdělávací aktivita napomáhá rozvíjet analytické myšlení. Nejčastěji se používá při vzdělávání manažerů. Jedná se o nastolení nějakého problému, který účastníci rozpracovávají a snaží se najít optimální řešení. Při řešení lze využít individuální práci účastníků nebo práci v týmu. Při dobrém vedení případové studie je výhodou prolomení stereotypního myšlení. Nevýhodou jsou velké nároky na přípravu lektora.

- **Workshop** - má podobný smysl jako případová studie. Problémy se zde řeší více komplexněji a řešení je zaměřeno na týmovou práci. Je to vhodná metoda pro rozvoj a utužování týmové práce a vzdělávání v oblasti týmových rolí.

- **Brainstorming** – je další varianta případových studií. Během této aktivity je každý účastník vyzván k prezentaci svého návrhu řešení vylíčeného problému. Po vyslechnutí všech návrhů, hledá tým optimální návrh řešení nebo kombinaci návrhů.

- **Simulace** - je metoda založená na praxi s aktivní účastí školených. Je zaměřena na učení se vyjednávat a rozhodovat se. Účastník se snaží hledat argumenty pro své rozhodnutí, snaží se svou tvořivou výřečností přesvědčit ostatní. Simulační učení je velmi náročné na přípravu. Výhodou je aktivní zapojení účastníků a okamžitý výstup z jejich aktivit.

- **Manažerské hry** - metoda je zaměřena na hraní vybraných pracovních situací. Rozebírány jsou různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídaných situací. Hry učí účastníky samostatně myslet a snažit se ovládat své emoce. Určeny jsou především pro pracovníky, u kterých je vyžadována vysoká míra samostatnosti.

- **Outdoor training** – v této metodě je učení hrou spojeno se sportovními výkony. Vzdělávání může probíhat ve volné přírodě nebo v jiném vhodném prostředí. Jedná se o zdokonalování zaměstnanců. Většina outdoorových programů je připravována pro manažery, ale využít se dá pro jakýkoliv pracovní kolektiv. Nejčastější zaměření je teambuilding, leadership, sebepoznání.

1.3.1 Výhody vzdělávání mimo pracoviště

- kontakt s novými kolegy (spoluúčastníky vzdělávací aktivity),
- možnost otevřené konzultace z mnoha úhlů pohledu podle pracovního zařazení účastníků,
- většina níže představených metod je participativních a předpokládají vysokou aktivitu účastníků.

1.3.2 Nevýhody vzdělávání mimo pracoviště

- negativní přístup některých zaměstnanců ke způsobu realizace, pokud je vzdělávací aktivita pořádána i mimo bydliště,
- u skupinových aktivit se projevují osobnostní rozdíly účastníků, kdy se méně silná osobnost pod tlakem osoby dominantní bojí projevit,
- u některých vzdělávacích aktivit chybí osobní přístup lektora k účastníkům,
- slabší zpětná vazba,
- náročnost na přípravu u většiny vzdělávacích metod.

2 Analýza a zhodnocení stávajícího systému vzdělávání středního managementu, doručovatelů, třídících pracovníků, přepážkových pracovníků regionu Severní Čechy

Předmětem zkoumání bakalářské práce je vzdělanost zaměstnanců ČP, s.p., a proto je další kapitola zaměřena na stručnou charakteristiku tohoto podniku.

2.1 Charakteristika České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p. se sídlem v Praze byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky dne 1. ledna 1993. V současné době plní funkci zřizovatele ČP, s.p. Ministerstvo vnitra ČR. Činnosti související s poštovními službami a elektronickými komunikacemi spadají pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, na které zároveň přešla i povinnost vydávat poštovní známky. Sídlem podniku je Praha 1, Politických vězňů 909/4. Za řízení podniku zodpovídá generální ředitel, jmenovaný do funkce ministrem, v jehož působnosti ČP, s.p. je. Ministr také jmenuje dozorčí radu, která je poradním orgánem. Na obr. č.2 je znázorněna organizační struktura ČP, s.p. včetně jednotlivých odborů, divizí, úseků a sekcí které přímo spadají pod generálního ředitele [11].

Dohledem nad činností ČP, s.p. zajišťující základní poštovní služby, je od 1.4. 2005 pověřen Český telekomunikační úřad (ČTÚ). ČP, s.p. je na základě rozhodnutí ČTÚ do 31. 12. 2012 držitelem poštovní licence z čehož pro ni vyplývá:

- právo provozovat poštovní služby za cenu, která je nižší než stanoví nařízení vlády č. 512/2005 Sb., (18,- Kč), pokud má poštovní zásilka, která obsahuje písemnou zprávu, hmotnost nižší než 50g - „**poštovní oprávnění**“,
- povinnost poskytovat základní služby v požadované kvalitě a kvantitě a zajistit jejich dostupnost na celém území České republiky - „**poštovní povinnost**“,

V rámci svých kompetencí ČTÚ stanoví, jaké služby musí držitel poštovní licence poskytovat, a zároveň určuje jejich ZKP. Ty se týkají se např. hustoty obslužných míst, otevírací doby provozoven, způsobu dodávání adresátům, rychlosti přepravy, vyřizování reklamací.

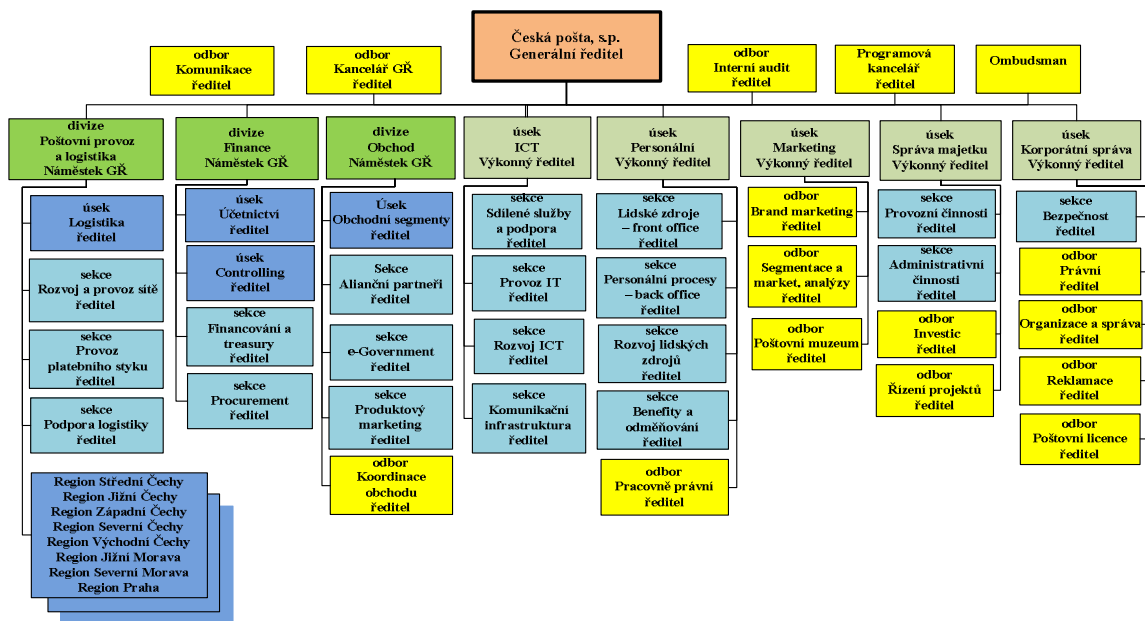
Základními službami se rozumí nejdůležitější poštovní a zahraniční poštovní služby, které jsou pro veřejnost nezbytné. Držitel poštovní licence musí zajistit jejich všeobecnou dostupnost na celém území ČR.

2.1.1 Profil České pošty, s.p.

Základní informace [14].

Název:	Česká pošta, s.p.
Právní forma:	Státní podnik
Sídlo:	Politických vězňů 909/4, Praha 1, 225 99
Statutární orgán:	Generální ředitelka: Ing. Marcela Hrdá
Zakladatel:	Ministerstvo vnitra České republiky
Počet pošt:	3 377
Počet zaměstnanců:	34 948
Počet vozidel:	4 519

Obr. č. 2 - Organizační struktura České pošty [11]



Zdroj: Organizační řád České pošty, interní materiál ČP, s.p.

2.1.2 Česká pošta, s.p. jako podnikatel

ČP je podnik, jehož existence je plně závislá na příjmech z prodeje služeb a na rozumném hospodaření. Není financována ze státního rozpočtu, musí vést účetnictví, platit daně, získávat a udržet si své zákazníky. Velká konkurence je v podobě soukromých přepravců balíků a expresních zásilek, v poslední době i mezi poštami různých zemí. Všichni zaměstnanci pošty se proto musí snažit o to, aby pošta byla ve svém oboru lepší než konkurence. Výhodou pro ČP, s.p. je tradice, která ale nesmí znamenat čekání na zákazníka, který sám přijde. Zákazníka je třeba respektovat, chovat se nebyrokraticky a vstřícně k jeho potřebám.

Posláním pošty je poskytnout požadovanou službu zákazníkovi k jeho naprosté spokojenosti. Podmínkou toho jsou rychle, spolehlivě a ekonomicky efektivně poskytnuté služby. Cílem poštovního podnikání je zisk zajišťující rozvoj firmy a umožňující dobré mzdy a dobré pracovní podmínky pro zaměstnance.

ČP usiluje o to, aby její image vzbuzovala důvěru a získávala jí zákazníky. Slouží k tomu logo (poštovní trubka), jednotné firemní tabule, stejnokroje. Neméně důležitý je také pořádek na pracovištích a v prostorách pro veřejnost. Rozhodujícím činitelem ve vytváření image jsou však zaměstnanci, jejich znalosti a schopnost vyřešit zákazníkův požadavek k jeho spokojenosti, v neposlední řadě také jejich chování a vzhled.

2.1.3 Skladba služeb České pošty, s.p.

Služby dělíme do následujících skupin: [9]

- **základními poštovními službami** nazýváme tzv. klasické poštovní služby, které jsou spojeny s přemísťováním zásilek a peněz a ČP je poskytuje v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) – (dále jen zákon č. 29/2009 Sb.).

- **ostatní služby** poskytuje ČP rovněž podle zákona č. 29/2000 Sb. Jejich poskytování není ze zákona povinné. Jedná se např. o službu zásilek EMS, službu Obchodní balík, EPG, Obchodní psaní, POSTFAX. Mimo režim zákona č. 29/2000 Sb. je poskytována služba Zásilkový balík, Tisková zásilka a služba Roznáška propagačních a informačních materiálů.

- do skupiny **obstaravatelských služeb** řadíme služby, které ČP zprostředkovává pro jiné organizace na základě dohody. Patří sem např. důchodová služba, sázková služba, bankovní služby, rozhlasová a televizní služba.

Kromě toho ČP nabízí i další služby, např. elektronické služby – Czech POINT, certifikační autorita – Postsignum, hybridní pošta (tisk a kompletace zásilek); prodej zboží aj. Sortiment se v čase mění tak, jak to vyžaduje poptávka na trhu služeb. Služby se liší svými vlastnostmi a vždy záleží na zákazníkovi, které z nich využije. Povinností zaměstnanců pošty je poskytovat zákazníkovi o charakteru služby všechny informace, které mu výběr služby usnadní.

Česká pošta, s.p. patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. Pracovní uplatnění zde nachází v průměru 34 948 osob.

Dělí se na 8 regionů a to na:

- Region Praha,
- Region Střední Čechy,
- Region Západní Čechy,
- Region Jižní Čechy,
- Region Severní Čechy,
- Region Východní Čechy,
- Region Jižní Morava,
- Region Severní Morava.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2009 v České poště byl 34 948 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 21,12 % pracovníci poštovních přepážek, 31,02 % poštovní doručovatelé, 10,29 % pracovníci přepravy, 8,05 % zaměstnanci správy a 29,52 % ostatní zaměstnanci. Průměrná měsíční mzda dosáhla v roce 2009 výše 17 639 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 876Kč. (6,57 %).

2.2 Vzdělávací aktivity České pošty, s.p.

Identifikace potřeby vzdělání je v systému vzdělávání aplikovaném ČP, s.p. formována několika aspekty. Vzdělávání a řízení pracovníků státního podniku Česká pošta má na starosti Sekce rozvoje lidských zdrojů, která sídlí na GŘ ČP, s.p. v Praze.

Základním dokumentem, kterým se řídí vzdělávání zaměstnanců ČP, s.p. je Metodický pokyn č. 20/2009 Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p., který upravuje kvalifikační přípravu zaměstnanců ČP, s.p., s cílem sjednotit a zkvalitnit vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Dále pak Metodický pokyn č. 25/2009, Pravidla pro pracovní zařazení zaměstnanců ČP, s.p., ve vazbě na dosažené vzdělání, který má přímou vazbu na Směrnici č. 17/2009 Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců České pošty, s.p. Tato směrnice stanovuje pravidla organizace a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný rozvoj zaměstnanců ČP po celou kariérní dráhu ve firmě. Je závazná pro všechny stupně řízení ČP.

Požadavky na úroveň všeobecných a odborných znalostí vymezuje pro každou pracovní pozici u ČP, s.p. Kartotéka typových pozic vedená v modulu systému SAP jako kategorie vzdělání.

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců ČP, s.p. jsou součástí komplexu personálního řízení, znázorněného na obr. 3 a 4, zahrnujícího nábor a výběr, adaptační proces, profesní přípravu, hodnocení zaměstnanců, jejich rozvoj, kariérní růst až po ukončení jejich profesní kariéry. Jednotlivé činnosti související se vzděláváním jsou u ČP, s.p. zpracovány systémem SAP.

Obr. č. 3 - Organizační struktura Sekce rozvoje lidských zdrojů[15]



Zdroj: Podnikový portál České pošty

Obr. č. 4 - Zajišťované oblasti a cíle Sekce rozvoje lidských zdrojů



Zajišťované oblasti a jejich cíle:

HR marketing	Zajištění aktivit a nástrojů pro zvýšení atraktivity ČP jako perspektivního zaměstnavatele prostřednictvím spolupráce se středními školami sdruženými v Asociaci a vysokými školami.
Nábor a výběr	Zajištění nástrojů pro účinný nábor a podporu managementu při výběru kvalitních zaměstnanců.
Adaptace zaměstnanců	Zabezpečení aktivit pro uvedení nových zaměstnanců do ČP a tvorba systémů pro jejich rychlou a účinnou adaptaci na pracovním místě.
Profesní příprava	Zajištění profesní a odborné připravenosti zaměstnanců, potřebné k výkonu jejich pracovní funkce a cílené prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace.

Zajišťované oblasti a jejich cíle:

Hodnocení zaměstnanců	Vytváření nástrojů pro zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců a poskytování kvalitní zpětné vazby k jimi dosaženým výsledkům za účelem jejich dalšího rozvoje.
Rozvoj zaměstnanců	Zajištění cíleného rozvoje měkkých dovedností zaměstnanců a systému práce s potenciálem jejich dalšího kariérního růstu.
Kariérní růst	Vytváření nástrojů pro podporu kariérního růstu vysoce výkonných a talentovaných zaměstnanců pro zástupnictví a nástupnictví v souladu s personálními potřebami ČP.
Ukončení pracovní kariéry	Vytváření nástrojů a aktivit na podporu managementu a zaměstnanců pro společensky odpovědné ukončování pracovní kariéry v ČP.

Zdroj: Podnikový portál České pošty

2.2.1 Klíčové činnosti jednotlivých sekcí

Jednotlivé sekce mají na starosti tyto klíčové činnosti:

Sekce rozvoj lidských zdrojů:

- tvorba metodik, postupů a nástrojů pro oblast rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Odbor nábor a marketing:

- personální marketing a spolupráce se školami,
- nábor, výběr a adaptace zaměstnanců,
- ukončování pracovní kariéry.

Odbor profesního vzdělávání:

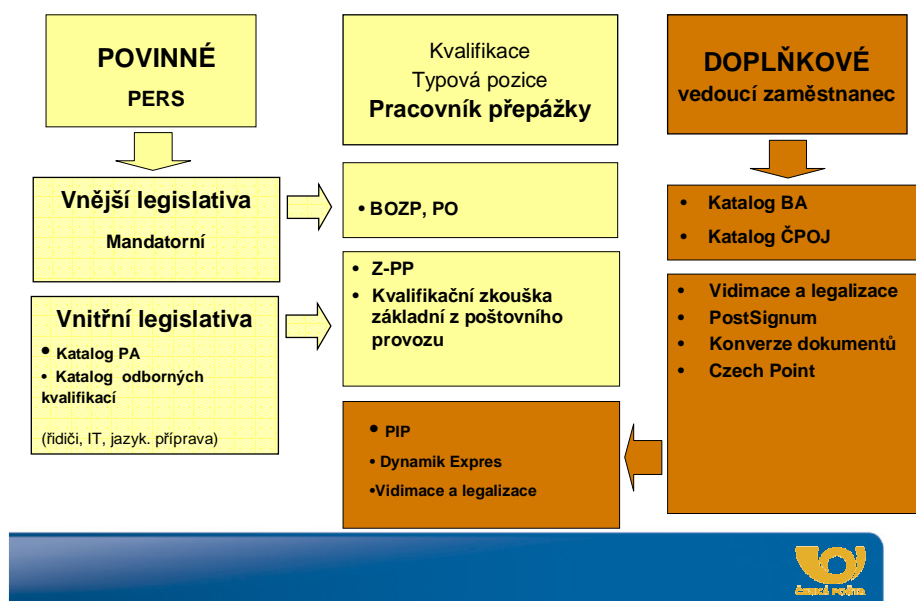
- profesní příprava zaměstnanců,
- prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Odbor rozvojového vzdělávání:

- rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- nástupnictví / zástupnictví (kariérní růst).

Jakým způsobem dochází k nastavení kvalifikace pracovního místa je uvedeno na obr. č. 5.

Obr. č. 5 - Způsob nastavení kvalifikace pracovního místa

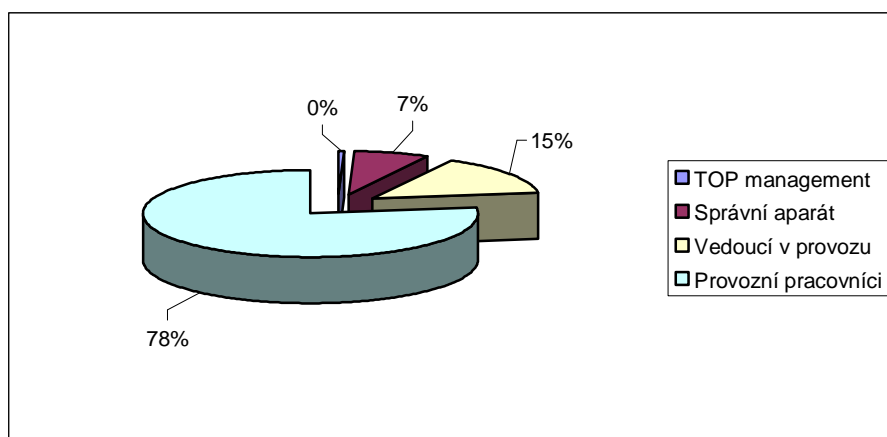


Zdroj: Poštovní akademie, interní materiál ČP, s.p.

2.3 Analýza vzdělanosti zaměstnanců regionu SVČ

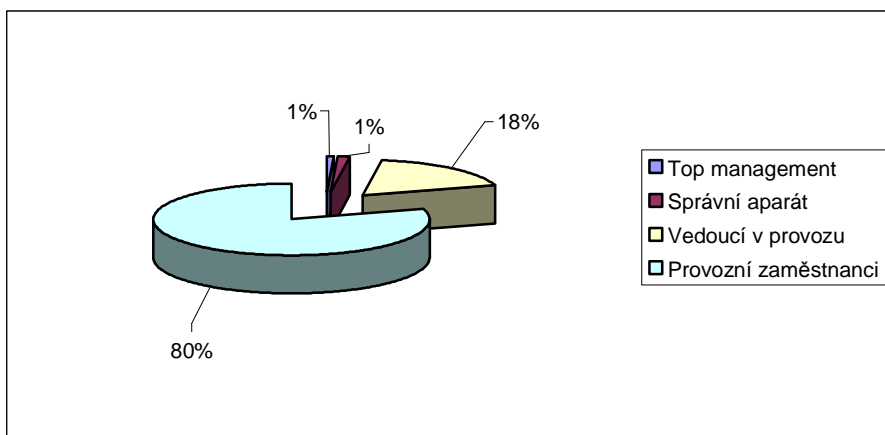
Protože hlavním cílem této práce je analyzovat vzdělanost zaměstnanců ČP, s.p. regionu SVČ, přibližuje tato kapitola strukturu zaměstnanců z hlediska profesního řazení, věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Grafy na obr. č. 6, 7, 8 znázorňují strukturu zaměstnanců podle profesních skupin. Z uvedeného vyplývá, že v porovnání let 2007, 2008 a 2009 došlo k podstatným změnám pouze u kategorie zaměstnanců ve správním aparátu, kde se jejich počet snížil o 6 %. K menšímu nárůstu 3 % došlo u pracovních pozic vedoucího provozu a k navýšení o 2 % u provozních pracovníků. V letech 2008 a 2009 nenastaly změny žádné.

Obr. č. 6 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2007



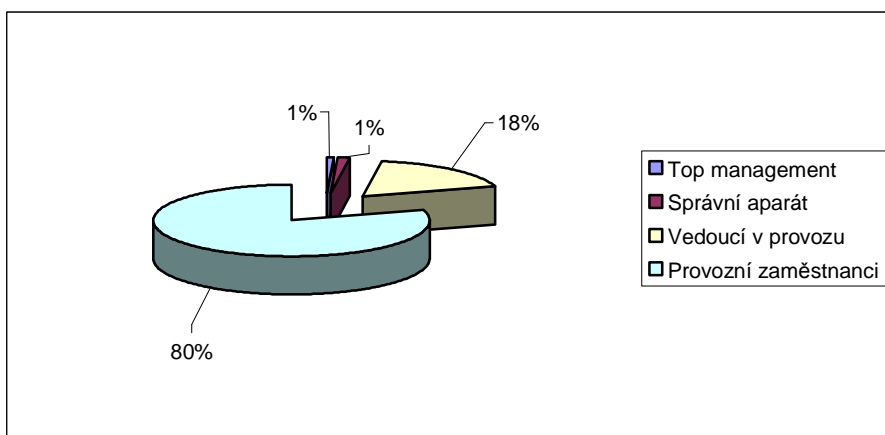
Zdroj: SAP – Rozdělení profesních skupin, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 7 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2008



Zdroj: SAP – Rozdělení profesních skupin, interní materiál ČP, s.p.

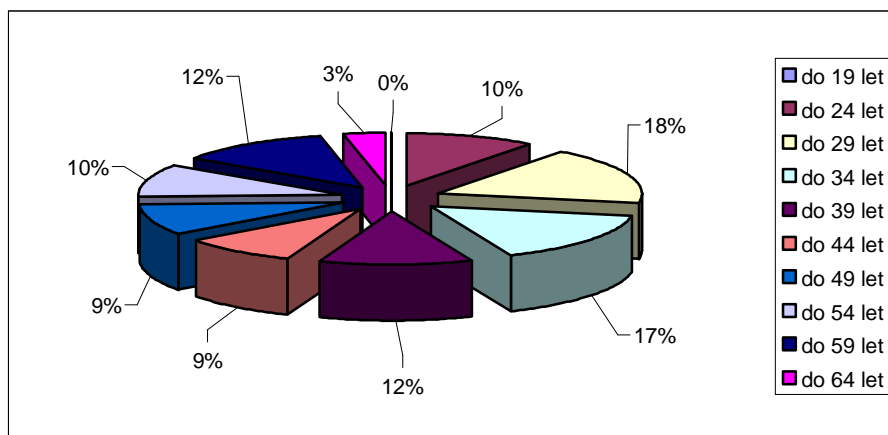
Obr. č. 8 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2009



Zdroj: SAP – Rozdělení profesních skupin, interní materiál ČP, s.p.

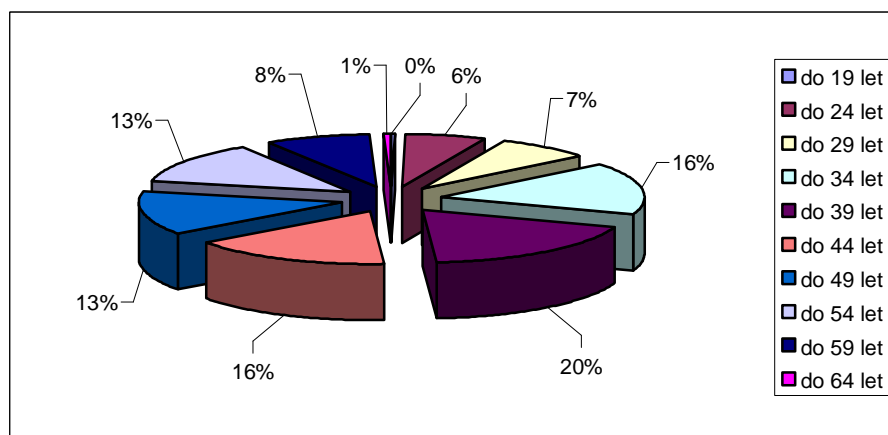
Následující grafy na obr. č. 9 - 12 znázorňují věkovou strukturu zaměstnanců ČP, jsou důkazem relativní vyváženosti jednotlivých věkových skupin pracovníků regionu. Tato skutečnost je patrná za sledované roky 2008 i 2009.

Obr. č. 9 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2008 - muži



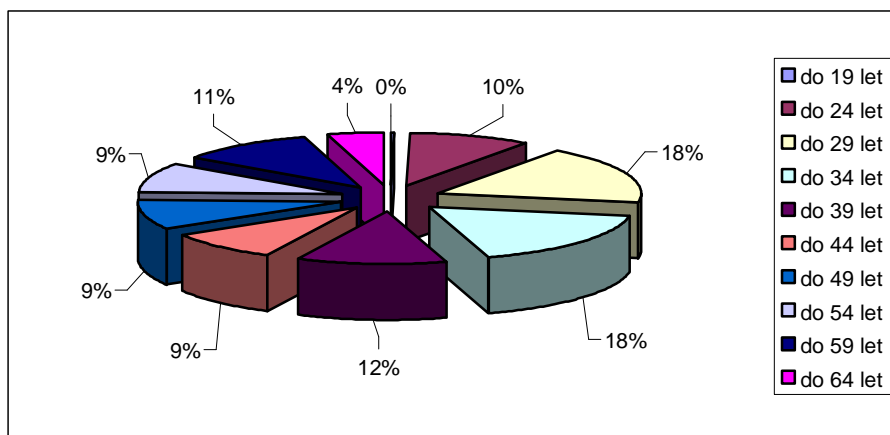
Zdroj: SAP – Demografický vývoj, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 10 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2008 - ženy



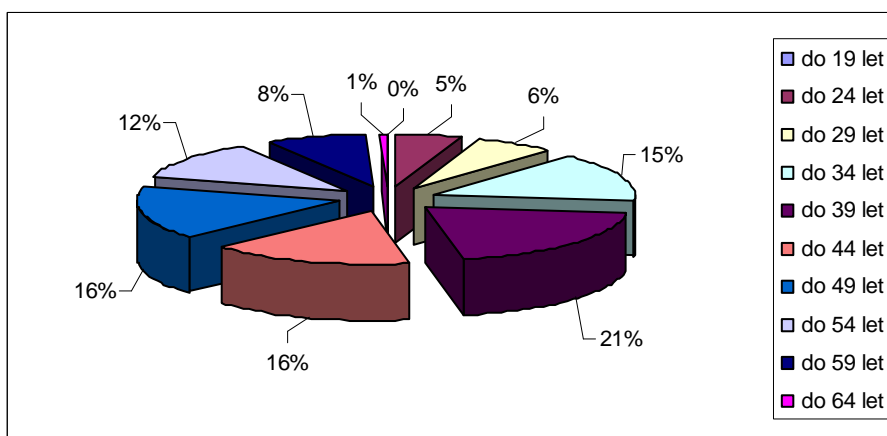
Zdroj: SAP – Demografický vývoj, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 11 – Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2009 - muži



Zdroj: SAP – Demografický vývoj, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 12 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2009 - ženy



Zdroj: SAP – Demografický vývoj, interní materiál ČP, s.p.

Další skupina grafů na obrázcích č. 13 – 15 charakterizuje zaměstnance regionu SVČ podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce zastoupena je kategorie zaměstnanců se středním a úplným středním vzděláním.

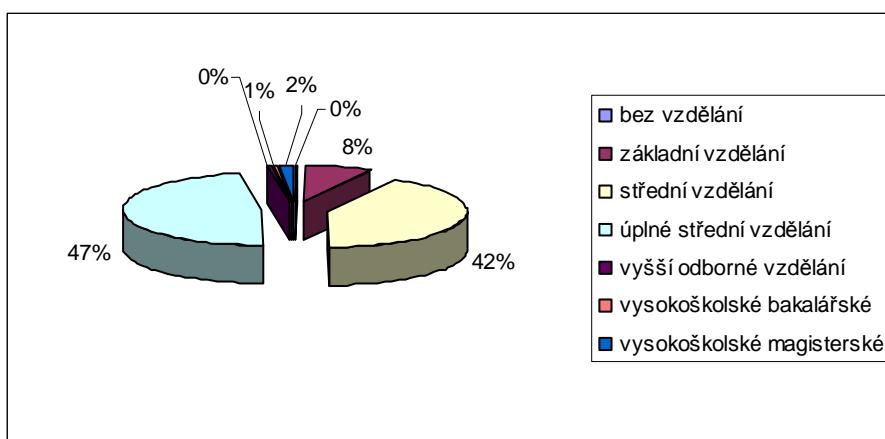
Pokles o 1 % v posuzovaném období roku 2007 a 2008 nastal u zaměstnanců se základním vzděláním a v porovnání s roky 2007 a 2009 je tento pokles vyšší o 3 %.

V porovnání s rokem 2007 a 2008 došlo k nárůstu zaměstnanců s úplným středním vzděláním, a to o 3 % a porovnáme-li rok 2007 a 2009, tak se jejich počet navýšil na 5 %.

Příčinou tohoto stavu je fakt, že do pracovního poměru jsou v současné době přijímáni pracovníci v souladu se strategií ČP o zvyšování kvalifikace.

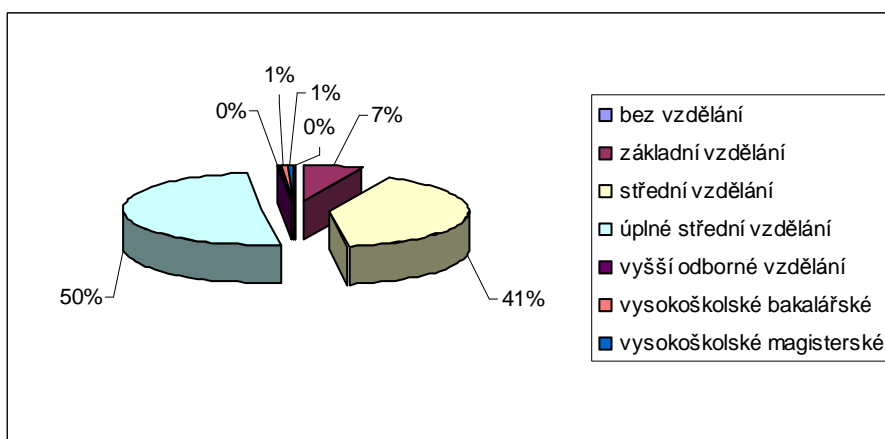
Nepatrně se snížil i počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, a to u bakalářů a magistrů. V porovnání s roky 2007 a 2009 činí pokles 1 %, což je při strategii ČP o vzdělanosti a zvyšování další kvalifikace pracovníků mírně zarážející.

Obr. č. 13 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců Region SVČ v roce 2007



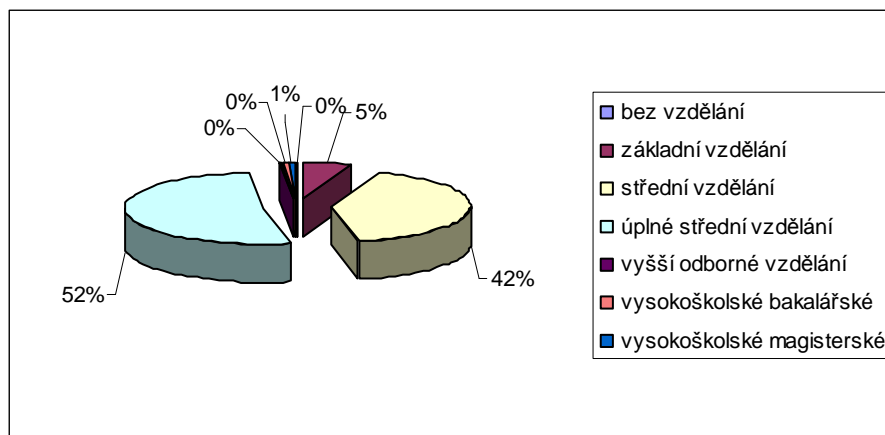
Zdroj: SAP – Nejvyšší dosažené vzdělání, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 14 – Struktura vzdělanosti zaměstnanců Region SVČ v roce 2008



Zdroj: SAP – Nejvyšší dosažené vzdělání, interní materiál ČP, s.p.

Obr. č. 15 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců Regionu SVČ v roce 2009



Zdroj: SAP – Nejvyšší dosažené vzdělání, interní materiál ČP, s.p.

2.3.1 Realizace vzdělávání v regionu SVČ

Realizace vzdělávacích akcí je organizována prostřednictvím oddělení lokální podpory SEČ a STČ. Organizační zajištění akce spočívá především ve vedení kmene vzdělávacích aktivit pomocí informačního systému SAP (tj. zařazení jednotlivých účastníků do konkrétní vzdělávací akce, tisk a rozeslání potřebných instrukcí a podpůrných materiálů) a zajištění organizačních záležitostí vzdělávacích akcí jako je ubytování, doprava a stravování účastníků, technické zabezpečení, popřípadě pronájmy prostor pro pořádané vzdělávací aktivity.

Vzdělávání dospělých zajišťuje oddělení lokální podpory SVČ a STČ v rámci těchto okresů:

- Ústí nad Labem,
- Teplice,
- Most,
- Chomutov,
- Louny,
- Litoměřice,
- Děčín,
- Česká Lípa,
- Liberec,
- Jablonec nad Nisou,
- Semily.

Region Severní Čechy má k dispozici jednoho lektora tvrdých dovedností, jednoho lektora IT technologií xAPOST, který jako jediný provádí školení v působnosti Regionu SVČ i STČ, tři lektory měkkých dovedností trenéry – personalisty, kteří dle potřeby školí i ve STČ a dva lektory aliančních partnerů. Lektor tvrdých dovedností školí technologické procesy poštovních služeb. Lektor měkkých dovedností učí zaměstnance pošty, jakým způsobem mají vystupovat, jak se chovat a zaměřuje se na obchodní dovednosti. Výcvik zaměstnanců probíhá převážně na poštách přímo v provozu, v zasedacích místnostech pošt nebo přímo na Regionu v Ústí nad Labem. V letošním roce bylo z ekonomických důvodů zrušeno školicí centrum v Liticích, kde se v pronajatých prostorách po dlouhá léta vzdělávali zaměstnanci z celého regionu. Pro výuku IT technologií xAPOST, oblast státní správy (vidimaci – legalizaci, CzechPoint, Datové schránky a Certifikační autoritu) má Region SVČ k dispozici dvě učebny s celkovou kapacitou 17 stanic. Jedna je umístěna na poště Ústí nad Labem 1 a druhá na poště Liberec 1.

2.4 Podnikové vzdělávání a výcvik ČP, s.p

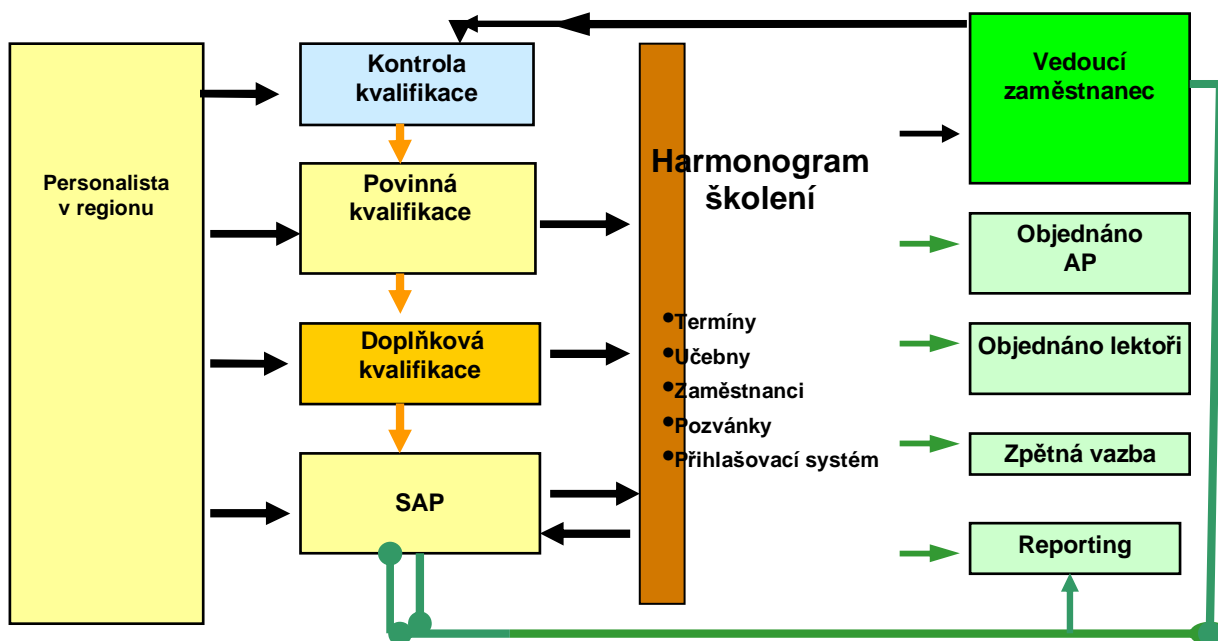
Je součástí komplexu personálního řízení, které zahrnuje nástroje a aktivity pro zvýšení atraktivity ČP, s.p. jako perspektivního zaměstnavatele, dále potom nábor a výběr, adaptační proces, odbornou přípravu, hodnocení zaměstnanců, kariérní růst a celoživotní vzdělávání. Podnikové vzdělávání má úzké vazby na systém odměňování.

Podkladem pro zabezpečení vzdělávacích akcí je plán vzdělávání, který připravuje a zpracovává odbor profesní vzdělávání ve spolupráci s příslušnými odbornými útvary. Při plánování vzdělávacích akcí se vychází zejména z Katalogu kvalifikační přípravy. Katalog obsahuje katalogové listy základních a provozních kvalifikačních kurzů, kurzů APOST a osnovy kurzů. Katalogový list poskytuje informace o základních parametrech kurzů, např. rozsah, cílová skupina, časová dotace atd. Osnovy kurzů stanovují podrobnou tematickou náplň kurzů [7]. Na obr. č 16 je znázorněno schéma harmonogramu školení, které vyhotovuje pro region SVČ oddělení lokální podpory ČP, s.p., které zajišťuje po organizační stránce veškeré vzdělávací aktivity pro své zaměstnance.

2.4.1 Vstupní instruktáž

Je součástí přijímacího řízení a slouží k seznámení se základními vnitropodnikovými normami a k seznámení s pracovištěm. Instruktáž provádí přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba, je povinná pro všechny nastupující zaměstnance a její absolvování musí být součástí osobního spisu každého pracovníka.

Obr. č. 16 - Proces zajištění školení



Zdroj: Poštovní akademie – interní materiály ČP, s.p.

2.4.2 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. Spočívá v zácvičku a odborném poučení zaměstnance a to ihned po nástupu na pracoviště. Je určeno i všem, kteří přecházejí na nové pracoviště a jsou převedeni na jiný druh práce. Povinnost zaučení stanoví pro jednotlivé pracovní funkce Podnikový katalog. Zaučení musí být doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance.

2.4.3 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.

2.4.4 Výcvik a kvalifikační zkoušky provozních zaměstnanců pro poštovní technologie.

Zaměstnanci, kteří nastupují do pracovního poměru k ČP, s.p. a nemají vzdělání v oboru s poštovním zaměřením, absolvují předepsané vzdělávací kurzy. Tito pracovníci musí vykonat základní a provozní zkoušku ze znalostí poštovních a obstaravatelských služeb, dále pak z informačních technologií programu APOST.

Kvalifikace získaná na níže uvedených SOŠ a středních školách, vysokých školách:[10]

- SOŠ logistických služeb, Praha,
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín,
- SOŠ a SOU, Kladno,
- SOŠ a SOU, Trutnov,
- SOŠ logistických služeb a SOU Dalovice,
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň,
- Střední škola informatiky a spojů, Brno,
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava,
- Střední odborná škola, Olomouc,
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem,
- Univerzita Pardubice,
- Dopravní fakulta – obor Dopravní technologie a spoje, obor Management, marketing a logistika ve spojích.

V tříletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná základní kvalifikační zkouška, ve víceletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná provozní kvalifikační zkouška. Pokud zaměstnanec vystudoval vysokou školu se zaměřením na logistiku a spoje nemusí absolvovat základní a provozní kvalifikační zkoušku.

Kvalifikační kurzy i kurzy technologických postupů APOST jsou součástí vnitropodnikového vzdělávání.

Ostatní vzdělávací kurzy jsou určeny převážně pro pracovníky přepážek, kteří zprostředkovávají prodej produktů a služeb pro Poštovní spořitelnu, Českou pojišťovnu a.s., podnik Sazka, a.s. a další alianční partnery ČP, s.p. Rozdíly spočívají v rozsahu kurzů, které jsou limitovány jak kapacitou vzdělávacího střediska ČP, s.p. regionu Severní Čechy, tak velikostí provozovny pošty a rozsahem činností, které vykonávají pro smluvní partnery.

Kurzy jsou určeny k získání a ověření způsobilosti k výkonu určených provozních povolání v rámci adaptačního procesu a dalšího prohlubování odborné kvalifikace. V tabulce č. 1 jsou uvedeny časové dotace pro jednotlivé zkoušky různých typových pozic zaměstnanců ČP, s.p.

Tab. 1 - Časový harmonogram jednotlivých vzdělávacích kurzů

Stupeň zkoušky	Obor	Lhůta ke složení zkoušky	Délka přípravného kurzu	Praktický výcvik		Periodicita ověřování	
				druh	periodicita	způsob	
kvalifikační zkouška základní	A. doručovatel	3 měsíce	37,5 hodiny	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	B. poštovní provoz	3 měsíce	112 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	C. přeprava	3 měsíce	41 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	D. mezinárodní provoz	3 měsíce	37 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	E. zaměstnanci úseku obchodu	3 měsíce	36 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
kvalifikační zkouška provozní	A. poštovní provoz	6 měsíců	130 hodin	dle funkce	3 roky	atestace	
	B. poštovní přeprava	6 měsíců	116 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	C. mezinárodní provoz	6 měsíců	74-108 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
	D. noví pracovníci	6 měsíců	130 hodin	cvičná pošta	3 roky	atestace	
kvalifikační zkouška pro vedoucí		12 měsíců	54- 86 hodin	cvičná pošta	1 rok	hodnotící pohovor	

Zdroj: autor, údaje lokální podpory ČP, s.p., interní materiál

Výcvik pro poštovní technologie zahrnuje:

- přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám,
- kvalifikační zkoušky základní a provozní,
- inovační kurzy (např. zaváděcí kurzy xAPOST a jiných nových technologií, zaváděcí kurzy pro nové produkty,
- kurzy trenéra personalisty,
- atestace (přezkušování způsobilosti ve stanovené časové periodě nebo na vyžádání nadřízeného v případě závažného porušení předepsaných pracovních postupů).

Povinnost prokázat způsobilost k výkonu provozní funkce kvalifikační zkouškou je stanovena Podnikovým katalogem povolání a činností v provozu pošty a přepravy.

Přípravný kurz pro kvalifikační zkoušku základní je určen:

- nově přijatým zaměstnancům, management řídící a neřídící, správní aparát, absolventům VŠ na všech úrovních, manažerům obvodu, ředitelům SPU, vedoucí pošt,
- zaměstnancům poštovního provozu,
- doručovatelům,
- zaměstnancům přepravy,
- pro mezinárodní poštovní provoz,
- pro zaměstnance úseku obchodu,
- pracovníky s požadovanou kvalifikací Czech POINT a eGovernment.

Přípravný kurz pro kvalifikační zkoušku provozní je určen:

- nově přijatým zaměstnancům a pracovníkům bez odborné kvalifikace,
- zaměstnancům poštovního provozu,
- zaměstnancům poštovní přepravy,
- pro mezinárodní poštovní provoz.

V tabulce č. 2, 3, 4 a 5 jsou uvedeny vzdělávací aktivity pořádané odborem Sekce rozvoje lidských zdrojů. Absolvování některých z kurzů je povinné pro zaměstnance, kteří nemají vzdělání v oboru. Vzdělávacích kurzů pro státní správu se musí zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří zajišťují tyto služby.

Tab. 2 - Přehled základních vzdělávacích kurzů pořádaných ČP, s.p.

Označení kurzu	Název kurzu
PM	Poštovní minimum
Z-PD	Základní kurz pro doručovatele
Z-PP	Základní kurz pro poštovní provoz
Z-PPř-L	Základní kurz pro zaměstnance odboru listovního provozu
Z-PPř-B	Základní kurz pro zaměstnance odboru balíkového provozu
Z-MPP	Základní kurz pro Mezinárodní poštovní provoz
OB	Kurz pro zaměstnance úseku obchodu
eGOV1	Vidimace a legalizace
eGOV2	Czech POINT, datové schránky, autorizovaná konverze dokumentů
eGOV3	CA PostSignum

Zdroj: autor, údaje lokální podpory ČP, s.p., interní materiál

Tab. 3 - Přehled provozních kvalifikačních kurzů pořádaných ČP, s.p.

Označení kurzu	Název kurzu
P-PP	Provozní kurz pro poštovní provoz
P-PPř-B	Provozní kurz pro odbor balíkového provozu I. TÚ
P-MPP	Provozní kurz pro Mezinárodní poštovní provoz

Zdroj: autor, údaje lokální podpory ČP, s.p., interní materiál

Tab. 4 – Přehled kurzů APOST

Označení kurzu	Název kurzu
pA	APOST předškolení – automatizovaná přepážka
pDZ	APOST předškolení – dodání zásilek
A	APOST základní kurz – automatizovaná přepážka
B1	APOST – pokladna, vyúčtování
C1	APOST – manažer pošty
BC	Malý APOST
PZ	APOST – podání zásilek
ABD	APOST – dodání zásilek ABD
ABDS	APOST – dodání zásilek ABDS
xAPOST	xAPOST

Zdroj: autor, údaje lokální podpory ČP, s.p., interní materiál

Tab. 5 – Přehled přezkoušení APOST

Označení kurzu	Název kurzu
Ap	APOST – automatizovaná přepážka – přezkoušení
B1p	APOST – pokladna, vyúčtování – přezkoušení
C1p	APOST – manažer pošty – přezkoušení
BCp	Malý APOST – přezkoušení
PZp	APOST – podání zásilek – přezkoušení
ABDp	APOST – dodání zásilek – přezkoušení

Zdroj: autor, údaje lokální podpory ČP, s.p., interní materiál

2.4.5 Trenér – personalista

Trenér personalista je zaměstnanec ČP, který byl vyškolen externí firmou. Práce trenéra a jím vedené tréninky jsou součástí profesní přípravy pracovníků České pošty, stejně jako např. příprava na kvalifikační zkoušky, na certifikaci pro práci s IT apod.

Základním úkolem trenéra je pomáhat pracovníkům přepážek v osvojení praktických dovedností podmiňujících získání zákazníka pro co nejširší paletu služeb, zejména poštovních produktů, nabízených ČP, s.p. a jeho udržení. Dalším aspektem práce trenéra je trénink pracovníků k předcházení krizovým situacím a k jejich zvládnutí takovým způsobem, který nepoškodí obchodní zájmy a image ČP, s.p. [6]. Proškolení trenérem – personalistou probíhá na vybraných poštách.

Proces tréninku trenéra personalisty zahrnuje:

- profesní přípravu pracovníků ČP, s.p.,
- profesionální přístup ke klientům,
- osvojení praktických dovedností podmiňujících získání zákazníka,
- profesionální nabídku poštovních produktů,
- předcházení krizovým situacím,
- rozvoj komunikačních dovedností,
- samostatné rozhodování.

Tréninky trenéra personalisty probíhají přímo v poštovním provozu a jsou rozvrženy do několika bloků. Každý blok je zaměřen na jinou činnost. Trenér – personalista na přidělené poště provádí monitoring klientského přístupu a snaží se v případě pochybení zaměstnanci ukázat, kde ve svém přístupu ke klientovi udělal chybu a poradit mu, jak se jí má příště vyvarovat. Pro efektivní trenérskou práci se stává trenér pro zaměstnance hodnotitelem, koučem a dobrým poradcem. Změna přístupu ke klientovi je základním předpokladem naplnění firemní strategie a podnikatelských záměrů ČP.

2.5 Bankovní akademie Poštovní spořitelny

Projekt Bankovní akademie Poštovní spořitelny je realizován na základě smluvního vztahu uzavřeného mezi Československou obchodní bankou, a.s. a Českou poštou, s.p. Vymezuje rozsah činností, které bude pošta vykonávat, obsahuje vzdělávací program jednotlivých produktů. Je zaměřen na jejich znalost, profesionální a odborný přístup ke klientům.

Bankovní akademie PS nastavuje systém vzdělávání pracovníků ČP v závislosti na typu obchodního místa ČP (OM1 – OM5) a stupni rozsahu obsluhy na přepážkách (R0 – R5) jednotlivých obchodních míst – pošt [8].

Cílem programu vzdělávání je:

- poskytovat odborné vzdělávání přepážkovým pracovníkům ČP,
- získávat potřebné profesní kompetence, zaměřit se především na znalosti a dovednosti v oblasti stávajících a nových produktů PS a jejich nabídky,
- rozvíjet prodejní dovednosti,
- formovat postoje pracovníků obchodních míst ČP k profesionálnímu přístupu ke klientům a k řešení všech standardních i nestandardních situací,
- zajistit absolventům procesu vzdělávání stabilní pracovní pozici a případný kariérní růst.

V tabulce č. 6 jsou vyznačeny typy obchodních míst ČP, s.p., ve kterých dochází k proškolení zaměstnanců ČP, s.p. z jednotlivých bankovních produktů. Závisí na tom, o jak velkou provozovnu se jedná a jaký má stanoven rozsah obsluhy. V malých provozovnách dochází k omezené nabídce produktů ČSOB Poštovní spořitelny, na velkých poštách musí být zaměstnanci schopni uzavřít celou řadu smluv k jednotlivým bankovním produktům.

Tab. 6 - Přehled typů obchodních míst s rozsahem obsluhy a požadavků na atest

Typ obchodního místa ČP	Rozsah obsluhy	1	2	3	4	5	Minim. atest
Obchodní místo ČP s jednou přepážkou ("OM 1")	Základní operace - vklady, výplaty, příkazy - Maxkarta, papírové doklady, podatelna	1	2	3	4	5	I.
	Založení a dispozice k Postžirovému účtu						
	Založení a dispozice k Postkontu - shodné s dispozicemi k Postžirovému účtu						
	Založení vkladní knížky, vkladní knížky dětské, obsluha vkladních knížek						
	Elektronické bankovníctví						
	Platební karty						
	Červené konto						
	Eurogiro						
	PF Stabilita – penzijní připojištění (produkt ČSOB, a. s.)						
Obchodní místo ČP se dvěma přepážkami ("OM 2")	Spotřebitelský úvěr Čtyřlístek	1	2	3	4	5	II.
	Spotřebitelský úvěr, včetně úvěrů na bydlení a vzdělání						
	Kreditka Poštovní spořitelny, Kreditka Elektron						
	Poštovní termínovaný vklad						
Obchodní místo ČP se třemi a více přepážkami a se Specializovanými poštovními přepážkami ("OM 3")	Založení Eurokonta, obsluha Eurokonta	1	2	3	4	5	III.
	Poštovní investiční program, odkup cenných papírů (rozsah poskytování bude stanoven podle podmínek ČP)						
	Spořicí investiční účet						
Obchodní místo ČP se šesti a více přepážkami a se Specializovanými poštovními přepážkami ("OM 4")	Ověřování plné moci	1	2	3	4	5	IV.
	Úvěry pro malé a střední podnikatele						
	Kreditka pro SME						
Obchodní místo ČP se šesti a více přepážkami a se Specializovanými poštovními přepážkami se sezením ("OM 5")	Hypotéční úvěry	1	2	3	4	5	V.

Zdroj: *Bankovní akademie*, interní materiál PS, a.s.

2.5.1 Druhy kurzů Bankovní akademie

Povinnými kurzy Bankovní akademie jsou vstupní, atestační, rozšiřující a doškolovací kurzy a nepovinné kurzy Bankovní akademie jsou workshopy a doplňková školení.

Všechny kurzy jsou prováděny výhradně zaměstnanci Bankovní akademie PS a slouží pro vybrané pracovníky pošt. U atestačních kurzů je jasně stanoveno, pro koho jsou určeny, a v jakém rozsahu mají být uskutečňovány. Tyto kurzy jsou ukončeny atestem k získání kvalifikace pro poskytování služeb Poštovní spořitelnou. Pokud zaměstnanec atest nezíská, musí být zařazen do doškolovacích kurzů. Rozšiřující a doškolovací kurzy probíhají vždy v souvislosti se změnami nebo s rozvojem nových produktů a slouží k doškolení v oblastech, které činí zaměstnancům největší potíže.

Kurzy jsou realizovány prezenční formou nebo samostudiem s konzultacemi. Na plánované povinné kurzy musí být zaměstnanci uvolňováni a ČP zodpovídá za to, že se pracovník kurzů zúčastní a že každý kurz bude obsazen předem stanoveným minimálním počtem pracovníků.

Jednotlivé kurzy, doplňující školení a workshopy jsou nabízeny v Katalogu kurzů Bankovní akademie.

2.5.2 Plánování kurzů

Pro zajištění efektivního plánování jednotlivých školení, navrhuje, schvaluje a vydává Bankovní akademie PS:

- roční plán,
- katalog kurzů,
- čtvrtletní plánování kurzů
- mimořádné školení.

Bankovní akademie PS zabezpečuje tato školení jak po materiální, tak po technické stránce. Všechna školení se realizují v prostorách ČP. Vyhodnocení kurzů je prováděno na základě písemné zpětné vazby, kterou účastník kurzu provede v závěru školení, která je určena pro lektora PS.

2.6 Hodnocení vzdělávacích aktivit ČP, s.p.

Hodnocení vzdělávacích aktivit probíhá ve dvou fázích. První formou je hodnocení vzdělávací akce z pohledu účastníka. Tento úhel pohledu má pro ČP, stejně jako pro kteréhokoliv jiného organizátora vzdělávání, velký význam. Prostřednictvím zpětné vazby se celý realizační tým vzdělávací akce dozvídá, co je možno na příštích pořádaných akcích zdokonalit, kam směřovat další aktivity pro zlepšení stávajícího stavu, ale i kde jsou silné stránky aplikovaného systému. Oficiální vyjádření zpětné vazby probíhá u ČP písemnou formou, a to formou dotazníku a to pouze u vybraných akcí.

Druhý úhel pohledu hodnocení je prověření získaných znalostí a dovedností účastníků vzdělávání. Směrnice č. 13 z roku 1997 přesně definuje systém hodnocení kvalifikačních zkoušek. Tyto probíhají kombinací písemných a ústních zkoušek z okruhů probraných na přípravných kvalifikačních kurzech. Hodnocení znalostí a dovedností získaných v ostatních vzdělávacích kurzech je realizováno formou písemné nebo ústní zkoušky. V případě provozních technologií xAPOST probíhá ověření získaných dovedností praktickou zkouškou.

Specifické je hodnocení účastníků kurzu trenér – personalista. Po individuálním hodnocení každého účastníka tréninku formou rozhovoru rozhodne trenér o tom, kdo z účastníků absolvoval trénink úspěšně a obdrží osvědčení a kdo úspěšný nebyl.

2.6.1 Výhrady k současnému systému vzdělávání

- kvalifikační příprava zaměstnanců ČP, s.p. nemá v současné době jednoznačnou koncepci,
- nejsou nastaveny standardizované procesy,
- absence měření efektivity vzdělávacích programů a jejich dopad na zaměstnance,
- nízký počet lektorů tvrdých dovedností a IT technologií,
- nedostatečné vybavení učeben odpovídající výpočetní technikou,
- důraz je kladen na explicitní znalosti,
- absence rozvojových kurzů,
- nevhodné vzdělávání na pracovištích,
- absence průběžného vzdělávání,
- neefektivní zjišťování zpětné vazby.

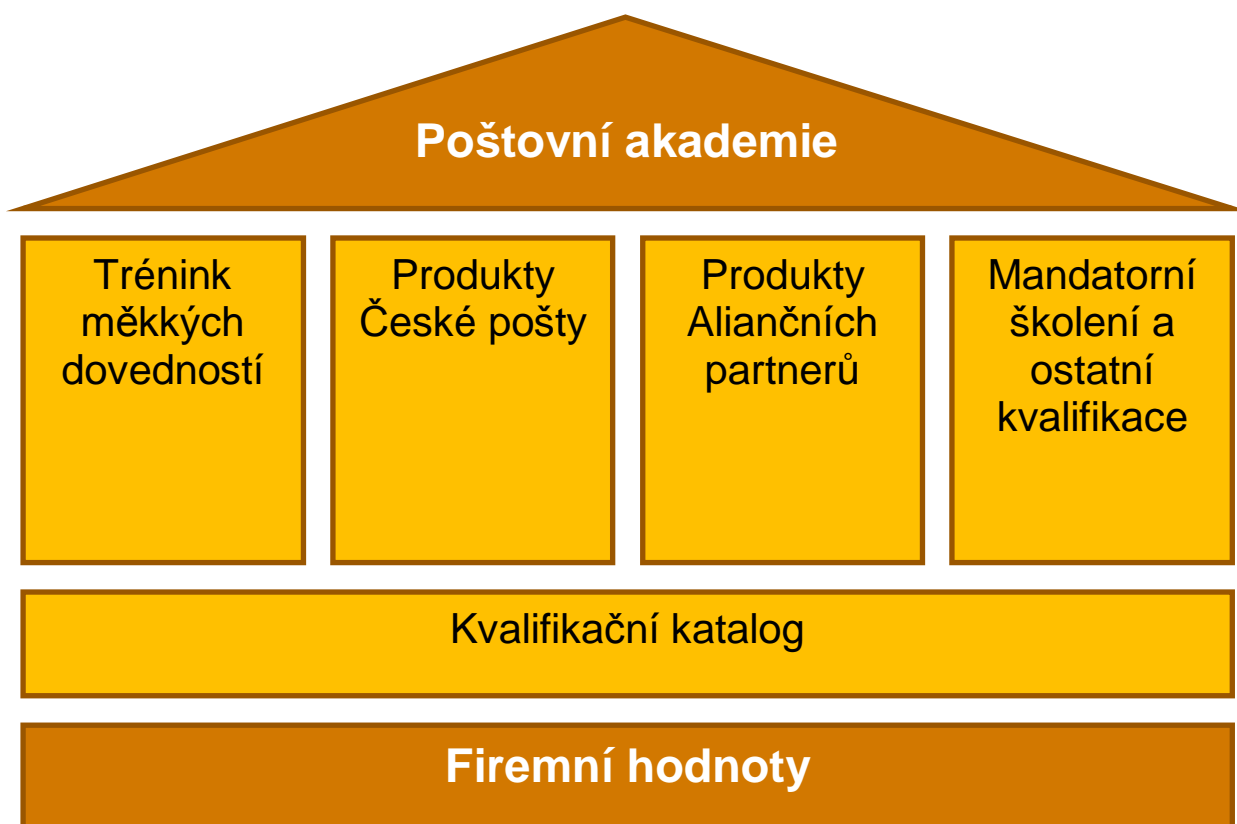
3 Návrh nového systému vzdělávání

Z podnětu Generálního ředitelství České pošty, s.p. byla přijata opatření, která by měla upravit standardy v dalším vzdělávání pracovníků. Byl vytvořen projekt Poštovní akademie, jehož cílem je nastavit a standardizovat postupy a procesy při realizaci kvalifikační přípravy a vytvořit takové nástroje, které povedou k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců České pošty a současně ke snížení nákladů na jejich rozvoj. Východiska, která vedla sekci rozvoj lidských zdrojů k tomu, aby byl projekt Poštovní akademie iniciován, jsou jednoznačná. Kvalifikační příprava zaměstnanců ČP nemá v současné době jednoznačnou koncepci, nejsou nastaveny standardizované procesy, chybí efektivní zpětná vazba, vůbec není měřena efektivita vzdělávacích programů a jejich dopad na zaměstnance.

Je proto nezbytně nutné, aby byly co nejdříve zahájeny práce na tvorbě obsahových stránek ke všem produktům a službám, které poskytuje ČP, a to příslušnými lektory, tak aby školení zaměstnanci obdrželi k výuce tzv. výcvikové listy pro mandatorní vzdělávání. Je také nutné sjednotit časové dotace na vzdělávání, protože nejsou ve všech regionech stejné. Musí být zavedeny nástroje pro sledování efektivní zpětné vazby.

Jak je uvedeno v obr. č. 17 Poštovní akademie bude zastřešovat všechny nástroje a programy vzdělávání v rámci České pošty. Vedoucí zaměstnanci dostanou do rukou ucelený nástroj, který povede k sjednocení, zefektivnění a lepšímu fungování vzdělávacího procesu. V rámci projektu Poštovní akademie budou připraveny i novinky v podobě přihlašovacího systému na Portálu, kde se budou moci zaměstnanci přihlásit na vybraný kurz či školení, popř. jim ho vyberou a objednájí jejich vedoucí zaměstnanci, budou průběžně informováni o všech připravovaných programech, vytisknou si potřebné materiály ke školení, seznámí se se všemi katalogy a dalšími zajímavými novinkami. Projekt by se měl realizovat v tomto roce a měl by být velkým přínosem pro všechny zaměstnance České pošty.

Obr. č. 17 – Poštovní akademie - standardy v dalším vzdělávání pracovníků



Zdroj: *Poštovní akademie*, interní materiály ČP, s.p.

3.1 Spolupráce se školami

Jedním z návrhů na zlepšení vzdělávání zaměstnanců ČP, s.p. je využívání kapacity učeben středních škol stejného zaměření. V současné době je na území České republiky 10 středních škol, ve kterých se žáci vzdělávají v oblastech logistiky, poštovních a peněžních služeb a bankovníctví. Některé ze škol mohou nabídnout nejen špičkově vybavené učebny, ale i vysoce kvalifikovaný personál.

V regionu Severní Čechy se v Ústí nad Labem nachází Střední škola elektrotechniky a spořů, kde se vyučují finanční a logistické služby se zaměřením na bankovníctví a logistiku a poštovního a peněžního manažera. Škola má k dispozici tyto odborné učebny, cvičnou přepážku uvedenou na obr. č. 18 vybavenou IT technologiemi xAPOST s celkovou kapacitou čtyř stanic, dále pak počítačovou učebnu s celkovou kapacitou 16 stanic. Samozřejmostí je připojení těchto učeben k internetové síti.

Jak už bylo v bakalářské uvedeno, využívá region SVC pro výuku IT technologií xAPOST, oblast státní správy (Czech Point, Datových schránek a Certifikační autority) dvě učebny s celkovou kapacitou 17 stanic. Jedna je umístěna na poště Ústí nad Labem 1, druhá na poště Liberec 1. Tento počet specializovaných softwarů je pro tak rozlehlý region a školení zaměstnanců ČP, s.p. značně nevyhovující. Z dosavadního šetření vyplynulo, že jsou dva zaměstnanci proškolení současně u jednoho počítače. Pro nácvik technologických postupů jak v programu xAPOST, tak v oblasti státní správy by bylo vhodné, aby si tyto technologie procvičil každý zaměstnanec sám. Vzhledem k umístění Střední školy elektrotechniky a spojů v Ústí nad Labem, v centru SVC regionu by zřízení školícího střediska vzdělávání dospělých, na této škole mohlo být pro poštu výhodné.

Obr. č. 18 – Cvičná přepážka pracoviště praxe



Zdroj: interní materiály Střední školy elektrotechniky a spojů Ústí nad Labem

Při pravidelných jednáních zástupců Asociace poštovních a telekomunikačních škol se zástupci GŘ ČP, s.p., odboru Sekce rozvoje lidských zdrojů, byla České poště nabídnuta spolupráce se školami v oblasti vzdělávání. Ta by spočívala v pronájmu odborných učeben na školách se specializovaným softwarem xAPOST a přístupem k internetové síti České pošty k doškolení jejích zaměstnanců jejich lektorem, v případě zájmu ze strany ČP i vysoce kvalifikovaným odborným personálem školy. Není vyloučena ani možnost pronájmu ostatních učeben, a to dle požadavků ČP.

Střední škola elektrotechniky a spojů zakoupila pro výuku studentů specializovaný software SAP, který používá pro své administrativní činnosti i ČP, a tak jednou z dalších možností, je nabídnout České poště, s.p. kurzy zaměřené na konkrétní sekce, např. účetnictví, skladování, personalistiku.

Z šetření prováděného na pracovištích ČP, s.p. vyplynulo, že zaměstnanci pošty nejsou dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání, které jim nabízejí školy se stejným zaměřením.

3.1.1 Vzdělávací aktivity podporované Evropskou unií

Střední odborné školy dále zpracovávají projekt UNIV II, který je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR a je zaměřen na celoživotní vzdělávání zaměstnanců ČP, s.p., kteří nesplňují předepsanou kvalifikaci v oboru. Tito zaměstnanci po absolvování příslušných modulů získají osvědčení, které by mělo být dostačující pro výkon jejich povolání. Uchazeči kurzu by se mohli vzdělávat v oblasti poštovních, peněžních, bankovních a logistických služeb a mohli nalézt uplatnění na trhu práce jak u České pošty, s.p., tak u logistických firem nebo bankovních ústavů. Kurz je určen i pro uchazeče z úřadu práce. V projektu UNIV II zpracovávala Střední škola elektrotechniky a spojů se sídlem v Ústí nad Labem program Technologie podací služby, který obsahuje tyto moduly:

- Legislativní normy
- Základní poštovní služby
- Ostatní služby
- Výpočetní technika
- Psychologie práce
- Spojový zeměpis

Ostatní logistické a poštovní školy se podílejí také na zpracovávání dalších služeb, Jedná se např. o přepravu zásilek, doručování a dodávání zásilek, peněžní služby, obstaravatelskou činnost pošty.

V rámci projektu UNIV II byl vytvořen modul, který je zaměřen na výuku cizího jazyka ve službách. Jazyková vybavenost zaměstnanců pošt v rámci regionu SVČ není na dobré úrovni, a tak by se výuka německého a anglického jazyka měla stát pro Českou poštu, s.p. prioritou. V roce 2013 dojde k liberalizaci našeho poštovního trhu a komunikace v cizím jazyce se tak stane nezbytnou součástí praxe.

Další zajímavým modulem projektu UNIV II, který je pro pracovníky pošty velkým přínosem, je „Psychologie práce“. Zaměstnanci budou proškoleni, jakým způsobem aplikovat poznatky psychologie v poštovním prostředí, a budou ovládat komunikační techniky potřebné k výkonu povolání.

Vzdělávání dospělých v rámci programu UNIV II by bylo realizováno v budově praktického vyučování, která je vyobrazena na obr. č. 19.

Obr. č. 19 – Budova praktického vyučování



Zdroj: interní materiály Střední školy elektrotechniky a spojů Ústí nad Labem

3.1.2 Vzdělávací program „Obchodní týmy“

Strategií České pošty, s.p. je přeměna na plně konkurenceschopnou obchodní společnost. Proto by bylo dobré zřídit na jednotlivých pracovištích obchodní týmy, jejichž činností je zvýšení profesionality zaměstnanců. Tyto obchodní týmy by propagovaly nejen bankovní, ale i poštovní a jiné služby, které nabízí Česká pošta svým zákazníkům. Na poštách jsou pravidelně pořádány dny Poštovní spořitelny, dny Českomoravské stavební spořitelny, dny České pojišťovny, jen nabídka služeb České pošty chybí.

Obchodní týmy by měly být čtyřčlenné a skládat se z pracovníků, kteří na poště zastávají různé pracovní pozice, např. doručovatel, pracovník přepážky, vedoucí směny nebo pracovník vnitřní služby. Obchodní týmy by měly být zachovány ve stejném složení po celou dobu spolupráce. V čele týmu by byl kouč, ten by vedl tým a individuálně i jednotlivé pracovníky. Obchodní týmy velkých pošt by tak mohly soutěžit o to, kdo je v obchodování

nejlepší, a samozřejmostí pro posílení motivace zaměstnanců by byla odpovídající odměna. Obchodní týmy jednotlivých pošt by se společně setkávaly na pracovních schůzkách a tematických školeních. Jedním z návrhů na zlepšení obchodních dovedností by mohly být kurzy pořádané lektory aliančních partnerů, kteří by zaměstnancům demonstrovali, jakým způsobem oslovovat zákazníka, jak s ním uzavírat obchod. Tato školení v současné době bohužel neprobíhají a zaměstnanci jsou v uzavírání obchodu tzv. samouky. Jsou pouze monitorováni zaměstnanci aliančních partnerů a trenéry personalisty a upozorňováni na chyby, kterých se při obchodování dopouštějí. Myslím si, že modelové situace s ukázkami prodejních dovedností by byly pro zaměstnance ČP, s.p. velkým přínosem.

V současné době je prioritou České pošty, s.p. nabídka produktů Poštovní spořitelny. Každé pracoviště ČP, s.p. má stanoven plán plnění produktů aliančních partnerů, který by měl v daném období splnit. Někteří zaměstnanci nemají s oslovováním klientů a nabízením produktů žádný problém a při uzavírání obchodu jsou úspěšní. Jiní však nevědí, jakým způsobem mají s klientem navázat kontakt a obávají se, že při obchodování selžou a obchod tak neuzavřou. Pro uzavírání obchodu by bylo zřízení těchto obchodních týmů s úspěšnými a méně úspěšnými prodejci zajímavé. Patřit do tohoto týmu by mohlo být pro zaměstnance motivem, aby zvýšili svou snahu něco dokázat, prosadit se.

4 Vyhodnocení navržených řešení

Koncepce vzdělávání zaměstnanců tak, jak ji pojímá politika Sekce rozvoje lidských zdrojů aplikovaná ČP, působí poměrně uceleným dojmem. Žádná převratná opatření nelze navrhnout. Všechny vzdělávací aktivity mají své opodstatnění, je jen nutné jejich nabídku rozšířit o nové možnosti a stávající systematicky přizpůsobovat novým potřebám a cílům ČP, s.p. Je třeba si uvědomit, jak je složité realizovat nové formy vzdělávání, a to proto že region SVČ je limitován omezenými finančními prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců a tím, že určujícím v procesu strategie systému vzdělávání je Generální ředitelství ČP, s.p.

Moderní metody vzdělávání jsou bezesporu finančně náročnější než jednodušší. Pokud chce Česká pošta úspěšně čelit tlaku konkurenčních společností, musí mít zaměstnance profesionálně vybavené nejen po stránce odborné, ale i osobnostní. Proto bude muset i do budoucna vynakládat nemalé finanční prostředky právě na vzdělání a profesní růst svých zaměstnanců.

V souvislosti s konstatováním současného stavu vzdělávání pracovníků České pošty, s.p. je třeba zmínit, že kvalifikační příprava zaměstnanců ČP, s.p. nemá v současné době jednoznačnou koncepci, neprovede se efektivita vzdělávacích programů a jejich dopad na zaměstnance, je kladen důraz zejména na explicitní znalosti pracovníků. Za další slabé stránky současného systému vzdělávání lze považovat nedostatečné vybavení učeben výpočetní technikou pro nácvik odborných technologií. Nízký je i počet lektorů tvrdých dovedností a IT technologií. Nevhodné je i vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti, nedostatečný počet rozvojových kurzů a absence zpětné vazby účastníků na některé realizované aktivity.

Stěžejním návrhem na zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání je vytvoření projektu Poštovní akademie, jehož cílem je nastavit a standardizovat postupy a procesy při realizaci kvalifikační přípravy a vytvoření takových nástrojů, které povedou k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců České pošty a současně ke snížení nákladů na jejich rozvoj.

4.1 Priority projektu Poštovní akademie

Hlavní priority, které by napomohly zlepšit stávající situaci v oblasti vzdělávání zaměstnanců jsou znázorněny na obr. č. 20 a patří mezi ně: [13]

- zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců v provozu ČP a snížení finančních nákladů na „ušlou“ mzdu zaměstnanců,
- nastavení standardních postupů a procesů při realizaci kvalifikační přípravy,

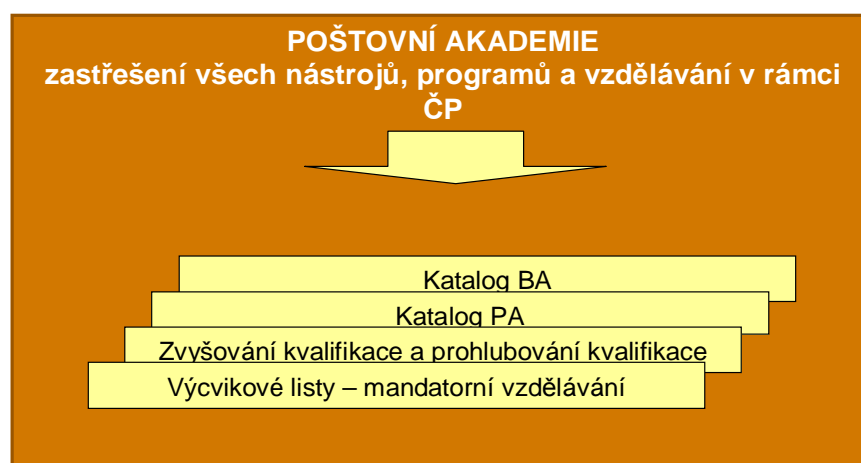
- vytvoření nástrojů pro efektivní kvalifikační přípravu zaměstnanců ČP,
- Katalog Poštovní akademie,
- Katalog Bankovní akademie,
- příprava na e-learningu,
- propojení na Portál ČP,
- efektivní zpětná vazba ze školení,
- fungující reporting v SAP,
- kvalifikační katalog propojený na typové pozice.

4.1.1 Cíle projektu Poštovní akademie

Realizační tým projektu akademie navrhuje:

- vytvořit nástroje pro získávání efektivní zpětné vazby z tréninků a školení,
- ověřit dosažené znalosti po školení produktů,
- měřit efektivitu vzdělávací akce (znalosti, dovednosti, změna chování zaměstnance, spokojenost zákazníků atp.),
- nastavit reporting.

Obr. č. 20 – Nastavení systému vzdělání Poštovní akademie



Zdroj: Poštovní akademie, interní materiály ČP, s.p.

4.1.2 Rizika projektu Poštovní akademie

Mezi rizikové situace, které mohou projekt ohrozit patří:

- nedostatečná technická vybavenost členů týmů (PC, přístupy na internet aj.),
- vytíženost členů týmu na realizaci jiných projektů (eGovernment)

organizační změny,

- zahájení práce na jiných prioritních projektech v rámci transformace ČP.

4.1.3 Přínosy projektu Poštovní akademie

Projekt Poštovní akademie je zaměřen zejména na:

- zefektivnění základní kvalifikační přípravy – zkrácení doby školení, jednotný obsah školení, převedení některých produktů na e-learning a další,
- zlepšení informovanosti, komunikace a zpětné vazby,
- měření účinnosti školení v rámci kvalifikační přípravy,
- provázání kvalifikací na typové pozice a do SAP – reporting,
- zjednodušení administrace kvalifikační přípravy (zavádění do SAP, přihlašování na školení),
- zkvalitnění služeb PERS internímu zákazníkovi.

V současné době se realizačnímu týmu Poštovní akademie podařilo zrealizovat některé kroky, které nastolily změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Byla zrušena směrnice číslo 13/1993 Personální práce v České poště, konkrétně část IV, „Vzdělávání a výcvik zaměstnanců ČP, s.p., která byla nahrazena Metodickým pokynem č. 20/2009 „Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p.“ Touto směrnicí dochází k sjednocení a zkvalitnění vzdělávání. Lektoři mají k dispozici „Katalog kvalifikační přípravy“. Ten nabízí ucelený přehled všech kurzů kvalifikační přípravy, které jsou nezbytné pro získání a udržení profesionální zdatnosti zaměstnanců České pošty, s.p. Realizační tým Poštovní akademie dále zpracoval „Katalog tréninků měkkých dovedností“ a „Katalog kurzů aliančních partnerů“. Na dalších významných změnách realizační tým Poštovní akademie soustavně pracuje.

4.2 Vzdělávání ve školách

Další z možností Sekce rozvoje lidských zdrojů ČP, s.p. je navázání spolupráce se školami stejného zaměření, které by mohly s Českou poštou spolupracovat při nácviu technologických postupů xAPOST v odborné učebně znázorněné na obr. č 21, s realizací

školení pro státní správu, ale i v dalších oblastech vzdělávání. V regionu SVC se nachází Střední škola elektrotechniky a spojů se sídlem v Ústí nad Labem. Škola může nabídnout výuku v odpoledních hodinách, ale i v sobotu, zajistit stravování účastníků ve školní jídelně a také ubytování hotelového typu na domově mládeže.

V rámci programu UNIV II mohou školy vzdělávat širokou veřejnost např. v oblastech poštovních, bankovních nebo přepravních služeb. Absolventům těchto modulů mohou pomoci získat vědomosti, znalosti a dovednosti, a využít je jak u České pošty, s.p., tak i u přepravních společností a bankovních ústavů.

Obr. č. 21 – Učebna xAPOST s připojením k internetové síti



Zdroj: interní materiály Střední školy elektrotechniky a spojů Ústí nad Labem

4.2.1 Obchodní dovednosti

Vzdělávací program „Obchodní týmy“ by mohl být při nabídce a uzavírání obchodu s komerčními nebo privátními zákazníky velikým přínosem. Výhodou vzdělávacího programu by bylo že:

- týmy zůstávají ve stejném složení, což napomáhá otevřenější komunikaci, bude tak navázán přátelský vztah a opadne ostych před ostatními členy,
- pracovníci z různých pracovišť ČP, s.p. se mohou podělit o zkušenosti, poznatky a dovednosti získané při uzavírání obchodu,
- být členem obchodního týmu se může stát motivačním faktorem,

- pod správným vedením týmu může být motivující i zdravá soutěživost členů týmu a jejich počt,
- neustálé zdokonalování a hledání nových cest k dosažení lepších výsledků.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat současný systém vzdělávání pracovníků České pošty, s.p., regionu Severní Čechy, analyzovat úroveň vzdělanosti zaměstnanců již zmiňovaného regionu, navrhnout nový systém vzdělávání a vyhodnotit mnou navržená řešení.

V úvodní části práce je popsána teorie vzdělávání v organizaci. Kromě jednotlivých fází vzdělávacího procesu jsou zde zmíněny i metody vzdělávání, jeho úkoly a cíle. Protože je předmětem této práce vzdělávání aplikované v České poště, nechybí v druhé části práce stručná charakteristika zkoumaného subjektu tj. České pošty, s.p.

Současný systém vzdělávání je nastaven tak, aby pracovníci středního managementu, přepážkoví pracovníci, doručovatelé a pracovníci vnitřní služby byli proškolení v oblastech, které jsou nezbytné pro výkon jejich povolání. Aby byli kvalifikovanými odborníky, musí procházet pravidelnými výcvikovými kurzy a rychle se přizpůsobovat případným změnám. Proto jsou v další části bakalářské práce zmíněny možnosti vzdělávacích aktivit realizovaných Českou poštou, s.p.

V další části bakalářské práce jsou uvedeny návrhy nové soustavy vzdělávání. Ta by mohla vést ke zdokonalení stávajícího systému výcviku zaměstnanců ČP, s.p. a pro Českou poštu by mohla být zajímavá. V závěru práce následuje vyhodnocení navržených řešení.

K výhradám vůči současnému systému vzdělávání patří kladení přílišného důrazu na explicitní znalosti pracovníků na úkor znalostí implicitních. V dnešní době jsou to právě implicitní znalosti, které osloví zákazníka. Za další slabé stránky současného systému vzdělávání lze považovat nedostatek rozvojových kurzů a průběžného vzdělávání i vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti.

Česká pošta, s.p. je podnik s mnohaletou tradicí. Během 20 let se dokázala přeměnit z byrokratického úřadu v moderní konkurenceschopnou společnost. A proto záleží na všech jejích zaměstnancích, jakým směrem se bude Česká pošta ubírat po roce 2013, kdy nastane úplná liberalizace poštovního trhu. Jedinou možností pro udržení konkurenční výhody je tedy neustálý rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Použitá literatura

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Interní materiály České pošty, s.p.

- [6] Trenér profesního jednání – metodická instrukce pro rok 2006.
- [7] Metodický pokyn č. 20/2009, Kvalifikační příprava zaměstnanců České pošty, s.p.
- [8] Projekt, verze H, „Bankovní akademie Poštovní spořitelny“, Systém vzdělávání pracovníků obchodních míst České pošty, s.p., poskytující produkty ČSOB Poštovní spořitelny duben 2006.
- [9] Studijní text pro přípravu k základní kvalifikační zkoušce pro poštovní doručovatele Z – PD, leden 2010.
- [10] Katalog kvalifikační přípravy, příloha 2 Metodickému pokynu 20/2009.
- [11] Organizační řád České pošty, s.p., Praha, říjen 2009.
- [12] Příloha č. 2 k organizačnímu řádu České pošty, s.p.
- [13] Projekt Poštovní akademie – zvýšení efektivity a snížení nákladů na vzdělávání 2009-2010.

Elektronické dokumenty

- [14] *Internetové stránky České pošty, s.p.* [on line].[cit. 2010-17-06]. Dostupné z:<<http://cpost.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>>.
- [15] *Podnikový portál České pošty – Rozvoj lidských zdrojů*. [cit. 2010-05-08]. Dostupné z:<<http://pportal.cpost.cz/portal/pages/EIPS002Login.jsp?page=EIP002RLZ.jsp>>.

Seznam tabulek

Tab. 1 - Časový harmonogram jednotlivých vzdělávacích kurzů	34
Tab. 2 - Přehled základních vzdělávacích kurzů pořádaných ČP, s.p.	36
Tab. 3 - Přehled provozních kvalifikačních kurzů pořádaných ČP, s.p.....	36
Tab. 4 – Přehled kurzů APOST	37
Tab. 5 – Přehled přezkoušení APOST	37
Tab. 6 - Přehled typů obchodních míst s rozsahem obsluhy a požadavků na atest	40

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Individuální úroveň učení.....	12
Obr. č. 2 - Organizační struktura České pošty[11]	19
Obr. č. 3 - Organizační struktura Sekce rozvoje lidských zdrojů[15]	22
Obr. č. 4 - Zajišťované oblasti a cíle Sekce rozvoje lidských zdrojů	23
Obr. č. 5 - Způsob nastavení kvalifikace pracovního místa	24
Obr. č. 6 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2007	25
Obr. č. 7 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2008	26
Obr. č. 8 - Struktura zaměstnanců Region SVČ podle profesních skupin za rok 2009	26
Obr. č. 9 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2008 - muži.....	27
Obr. č. 10 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2008 - ženy	27
Obr. č. 11 – Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2009 - muži	28
Obr. č. 12 - Věková struktura zaměstnanců Region SVČ v roce 2009 - ženy	28
Obr. č. 13 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců Region SVČ v roce 2007.....	29
Obr. č. 14 – Struktura vzdělanosti zaměstnanců Region SVČ v roce 2008.....	29
Obr. č. 15 - Struktura vzdělanosti zaměstnanců Region SVČ v roce 2009.....	30
Obr. č. 16 - Proces zajištění školení.....	32
Obr. č. 17 – Poštovní akademie - standardy v dalším vzdělávání pracovníků	44
Obr. č. 18 – Cvičná přepážka pracoviště praxe	45
Obr. č. 19 – Budova praktického vyučování	47
Obr. č. 20 – Nastavení systému vzdělání Poštovní akademie	50
Obr. č. 21 – Učebna xAPOST s připojením k internetové síti	52

Seznam zkratek

ČP, s.p. - Česká pošta, státní podnik

SVČ - Severní Čechy

STČ - Střední Čechy

ČTÚ - Český telekomunikační úřad

ČSOB - Československá obchodní banka

PS - Poštovní spořitelna

OM1 - OM5 - typ obchodního místa

R0 - R5 - rozsah činnosti obsluhy

xAPOST - automatizovaný poštovní systém

SAP - systém administrace podniku

ZKP - základní kvalitativní požadavky

IT - informační technologie

GŘ - generální ředitelství

ČR - Česká republika

UNIV II - Uznání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení v sítích škol poskytující vzdělávací služby dospělým

SOŠ - Střední odborná škola

SOU - Střední odborné učiliště

ABD - automatizovaná balíková dodejna

SPU - Sběrný přepravní uzel

a.s. - akciová společnost

