



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Bc. Mária Šťastná**

2007



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu veřejného sektoru*

# **Zjišťování efektivity některých vzdělávacích akcí ve vybrané organizaci**

**Vypracovala:**

*Bc. Mária Šťastná*

**Vedoucí diplomové práce:**

*PhDr. Miloslava Hiršová*

*České Budějovice, červenec 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**»Zjišťování efektivity některých vzdělávacích akcí ve vybrané organizaci«**

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*České Budějovice, červenec 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Zjišťování efektivity některých vzdělávacích akcí ve vybrané organizaci**

Cílem práce je zhodnotit efektivitu nové formy zvyšování odborné způsobilosti, která je zaměřena na neustálé zdokonalování komunikačních dovedností - tréninky profesního jednání v konkrétní organizaci. Součástí práce je využití získaných poznatků k návrhu opatření pro zlepšení efektivity školících akcí.

*Červenec 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

**PhDr. Miloslavě Hiršové,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

# Obsah

Úvod.....	1
I Teoretická část.....	3
1 Teoretická východiska.....	3
1.1 Vzdělávání.....	3
1.2 Výchova.....	4
1.3 Výcvik.....	4
1.4 Trénink.....	5
2 Proces vzdělávání.....	5
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	6
2.2 Plánování vzdělávání.....	6
2.3 Realizace.....	7
2.4 Vyhodnocení vzdělávání.....	8
3 Efektivnost vzdělávání dospělých.....	9
4 Manažer v organizaci.....	14
4.1 Autorita, dovednosti, role.....	18
4.2 Řízení a vedení lidí.....	18
4.3 Styly vedení lidí.....	21
4.4 Leadership.....	22
5 Komunikace a komunikační dovednosti.....	23
6 Zdroje pracovních konfliktů.....	27
7 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců v České poště, s.p.....	29
7.1 Nedílné součásti podnikového vzdělávání.....	29
7.2 Podnikové vzdělávání a výcvik.....	32
7.3 Nová progresivní forma zvyšování odborné způsobilosti.....	34
8 Souhrn teoretické části.....	36
II Praktická část.....	37
1 Cíle a výzkumné otázky.....	37
1.1 Analýza problému.....	37
1.2 Cíl výzkumu.....	38
2 Výzkumný soubor.....	41
2.1 Obecná charakteristika podniku.....	41
2.2 Poslání České pošty, s.p.....	41

2.3	Organizační struktura České pošty, s.p. ....	43
2.4	Charakteristika respondentů .....	44
3	Použitá metoda a zpracování dat .....	46
3.1	Sémantický diferenciál .....	47
3.2	Charakteristika využití pomůcky .....	48
4	Prezentace a interpretace dat .....	50
5	Diskuse .....	59
	Závěr.....	65
	Literatura .....	68
	Přílohy .....	70

# Úvod

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků.

Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici. Právě výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší odbornosti lidského potenciálu v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace.

Diplomová práce se zabývá právě oblastí podnikového vzdělávání. Cílem zpracovávané práce je zhodnotit současný stav problematiky vzdělávání zaměstnanců České pošty s důrazem na zhodnocení efektivnosti nové formy vzdělávání, která je zaměřena na zdokonalování řídicí práce a komunikačních dovedností vedoucích zaměstnanců v provozu pošty. Práce vychází z projektu „Komunikace v obchodě a managementu“. Základem projektu je cyklus tréninků vedoucích zaměstnanců, který je zaměřen na zkvalitnění manažerské práce vedoucích pošt. Uvedený vzdělávací projekt má své stanovené cíle a touto prací zjišťuji, zda je realizace



projektu ve zvolené cílové skupině vedoucích zaměstnanců pro firmu přínosná, zda došlo k naplnění vybraných cílů vzdělávacího projektu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány pojmy, které souvisí se vzděláváním zaměstnanců a neustálým zdokonalováním jejich komunikačních dovedností. Dále jsou zde popsány zásady správného vedení lidí, konkrétně jde o řízení a vedení lidí, styly vedení, leadership, jaké je postavení manažera ve firmě a zdroje pracovních konfliktů. Úvod praktické části je věnován krátkému popisu firmy a přiblížení funkčnosti podnikového vzdělávání. Další část se zabývá samotným výzkumem efektivnosti vybrané akce za účelem zjištění, zda došlo ke zvýšení řídicí úrovně vedoucích pracovníků z hlediska spokojenosti kolektivu podřízených zaměstnanců. Za hlavní výzkumnou metodu sběru dat byl zvolen sémantický diferenciál, jehož základními výhodami je malá časová náročnost při samotné realizaci a možná ochrana soukromí respondentů a tím i větší upřímnost výpovědí. Jako hlavní nástroj pro vyhodnocování byla zvolena tzv. pomůcka „Zjišťování efektivnosti vzdělávací akce“.

Problematika vzdělávání a výcviku zaměstnanců České pošty je značně rozsáhlá a vzhledem ke stále se měnícím právním normám a změnám technologie ve své podstatě nekonečná. K uvedenému je nutno zahrnout rovněž fluktuaci zaměstnanců, a to jak z důvodu odchodu do starobního důchodu, tak ukončení pracovních poměrů v souladu s ustanoveními Zákoníku práce. Vzdělávání má ve firmě dlouholetou tradici.

Stejně jako je nutné investovat do ostatních zdrojů (materiálních, strojů, budov, zařízení), je nezbytné investovat i do zdrojů lidských. Toto investování má určitou specifikou. Hovoří se jak o návratnosti, která je bohužel velmi složitě prokazatelná, tak i o rizikové investici vyplývající z fluktuace a všeobecnosti změn. Pokud se podnikové vzdělávání míjí účinkem (nekvalifikovaností, nízkou kvalitou, zaměřením), mění se investice v nákladovou položku.

# I Teoretická část

## 1 Teoretická východiska

Vzdělávání je důležitější než si uvědomujeme. Vzdelávání vždy bylo, a zejména v současné době je, nutností nejen pro člověka jako jednotlivce, ale také pro firmu z důvodů narůstající konkurence na trhu, která se promítá i do větších nároků na kvalifikaci zaměstnanců. Je to však dlouhá cesta, která nikdy nekončí. Představy některých firem o tom, že během několika hodin trvajících školení či výcviku z jejich zaměstnanců budou skvělí obchodní zástupci či rozhodní a schopní manažeři, jsou mylné. Firmám, které však mají vybudovaný systém dalšího vzdělávání a odborného růstu zaměstnanců, tak vzdělávání přináší nemalé výhody.

Vzdělávání je obsáhlá problematika, jež budí zájem odborníků i firem, pro které představuje nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti na trhu. V této oblasti je užíváno mnoho ustálených pojmů, jež jsou někdy interpretovány různě, proto nejdřív uvádím přehled těch, které jsou pro mou práci významné a zároveň definice, s jejichž výkladem se ztotožňuji.

### 1.1 Vzdelávání

Vzdělávání je obvykle definováno jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Představuje působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí.

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.

Celoživotní učení (vzdělávání) představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně, jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním.

Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů.

Rekvalifikace je taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání, kterou získává nové znalosti a dovednosti umožňující jeho nové pracovní uplatnění na trhu práce v jiném vhodném zaměstnání.<sup>1</sup>

## **1.2 Výchova**

Výchova je definována jako záměrná, cílevědomá soustava činností. Jedná se o proces zaměřený k relativně trvalému utváření osobnosti člověka (formování jeho základních osobnostních znaků: názorů, přesvědčení, postojů, citů), utváření podmínek umožňujících rozvoj a stimulujících snahu člověka stát se integrovanou a socializovanou osobností. Snahou je vytvořit člověka jako sociální bytost.

Podniková výchova je výchovný proces, ke kterému dochází v rámci zaměstnaneckého vztahu. Vzhledem k tomu, že výchova probíhá jako snaha o vědomou změnu, vědomé přizpůsobování, stává se de facto sociálním učním.<sup>1</sup>

## **1.3 Výcvik**

Výcvik je v podstatě nový pojem, který byl vyvolán ve vzdělávání dospělých vlivem širokého uplatňování specifických metod zaměřených na praktické osvojování dovedností. Jedná se o způsob vzdělávání umožňující osvojení dovedností až do úrovně žádoucích návyků

---

<sup>1</sup> Palán, Z., Lidské zdroje. Výkladový slovník, Praha 2002

a adekvátních postojů. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti.<sup>1</sup>

## **1.4 Trénink**

Pojem trénink je někdy nesprávně používán i jako příprava na povolání (výcvik). Trénink zahrnuje instruování, rozvíjení, vzdělávání a procvičování v oblasti konkrétních dovedností, povolání, zaměstnání, za účelem dosažení vysoké kvalifikovanosti. Plánovitý proces vedoucí ke změně postoje, vědomostí nebo chování prostřednictvím učební zkušenosti za účelem dosažení efektivního výkonu v nějaké aktivitě nebo řadě aktivit.<sup>1</sup>

## **2 Proces vzdělávání**

Ve vybrané literatuře a v normě ISO 10015 je znázorněn proces vzdělávání jako čtyřfázový cyklus:

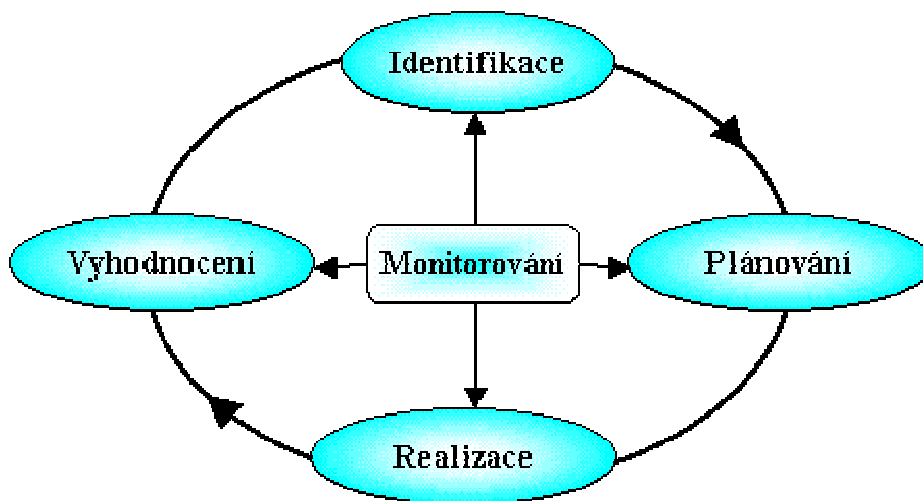
- 1) Identifikace potřeby vzdělávání.
- 2) Plánování vzdělávání a jeho programu.
- 3) Realizace.
- 4) Vyhodnocení výsledku vzdělávání.

Norma ISO 10015 klade důraz na průběžné monitorování a zlepšování tohoto vzdělávacího cyklu tak, aby byly co nejlépe naplněny vzdělávací potřeby organizace. Jako metody pro monitorování uvádí: konzultace, pozorování a sběr dat.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Palán, Z., Lidské zdroje. Výkladový slovník, Praha 2002

<sup>2</sup> ISO 10015, Geneva: ISO, 1999



Obr. 1 Čtyřfázový cyklus vzdělávání<sup>1</sup>

## 2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Tento důvod lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace. Důvody pro vzdělávání mohou být různé. Mezi nejvýznamnější patří získané výsledky z hodnocení způsobilosti zaměstnanců, rozhodnutí organizace používat koncepci TQM a filozofii neustálého zlepšování, vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce, zavádění nových technologií a zařízení, pravidelné vzdělávání a školení, které je vyžadováno předpisy, porovnání úrovně znalostí s konkurencí a další.<sup>1</sup>

## 2.2 Plánování vzdělávání

Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je většinou odpovědný personální útvar, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky. Personální úsek také zjišťuje neshody a navrhuje nápravná opatření týkající se procesu vzdělávání. Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

<sup>1</sup> Armstrong, M., Personální management, Praha 1999

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Pro koho? (Kolika zaměstnanců se bude týkat?)
- Jakým způsobem?
- Kdy?
- Kde?
- Kým?
- Za jakou cenu?

Ve fázi plánování vzdělávání je také vhodné definovat kritéria pro hodnocení vzdělávání. U jednotlivých vzdělávacích kurzů lze například hodnotit a posuzovat vhodnost kurzu pro vybraného zaměstnance, vliv na zvýšení produktivity práce a jakosti produkce, přínos v orientaci na zákazníka, rozsah, časovou náročnost, organizační zajištění, odbornou úroveň lektora, apod. <sup>1</sup>

### **2.3 Realizace**

Před zahájením vzdělávacích kursů je důležité, aby vedoucí zaměstnanci přesvědčili své podřízené o významu toho daného konkrétního školení nebo vzdělávání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci.

Vzdělávání zaměstnanců není levnou záležitostí, zejména pokud je prováděno externími školiteli. Je tedy pochopitelná snaha o to, aby bylo co nejúspěšnější a aby splnilo očekávání.

Má-li vzdělávání splnit svůj účel, je nutné, aby byly splněny určité podmínky pro efektivní vzdělávání. Z toho vyplývá, že musí být jasně definovaný cíl vzdělávání.

Termín jednotlivých vzdělávacích akcí lze stanovit v plánech vzdělávání jen předběžně. Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí také často závisí na organizaci, která vzdělávání zajišťuje.

---

<sup>1</sup> Stýblo, J., Moderní Personalistika – trendy, inspirace, výzvy, Praha 1998

Prakticky existují čtyři základní možnosti, kde a kým jsou vzdělávací akce realizovány:

- vzdělávání mimo organizaci externími školiteli (to jsou většinou vzdělávací organizace, popř. školy),
- vzdělávání mimo organizaci vlastními zaměstnanci (v případě, že organizace nemá vhodné prostředí pro vzdělávání),
- vzdělávání v organizaci externími školiteli (konzultanti, poradci apod.),
- vzdělávání v organizaci vlastními zaměstnanci (vzdělávání na pracovišti).

Volba závisí na možnostech organizace a na počtu zaměstnanců, pro které je konkrétní vzdělávání určeno.

V dnešní době je dostatek vzdělávacích institucí včetně škol, které jsou schopny poskytnout kvalitní vzdělávání.

Velmi důležitým faktorem je cena vzdělávacích akcí. Finanční prostředky určené na vzdělávání nejsou neomezené. Proto je často velmi obtížné určit optimální hranici mezi vynaloženými prostředky a rozsahem vzdělávání.<sup>1</sup>

## **2.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Úkolem hodnocení je posoudit, zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějším využíváním zdrojů apod.

Obecně lze provádět hodnocení podle úrovně hodnocení vzdělávání z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání. Toto hodnocení obvykle provádí účastníci vzdělávacích akcí, kteří hodnotí: délku vzdělávání, výkon lektora, náplň a formu vzdělávání, organizační zajištění apod..

Hodnocení z pohledu získaných vědomostí a dovedností nejčastěji provádí lektoři jednotlivých kurzů. Je vhodné, aby na konci každého kurzu provedli ověření získaných vědomostí (např. formou písemného testu). Hodnocení z pohledu přínosu pro organizaci je zpravidla nejobtížnější. U některých vzdělávacích akcí lze přínos zhodnotit prakticky

---

<sup>1</sup> Armstrong, M., Personální management, Praha 1999

okamžitě. Například byla-li sekretářka na vzdělávacím kurzu zaměřeném na práci s novými kancelářskými programy, lze snadno ověřit prakticky druhý den po ukončení vzdělávání, zda se s těmito programy opravdu naučila zacházet. U obchodních zástupců nebo prodavačů lze také poměrně snadno ověřit, zda vzdělávací kurz měl vliv na chování a jednání při kontaktu se zákazníkem. Bohužel je mnoho profesí a mnoho vzdělávacích akcí, kde lze jen velmi těžce ověřit jejich přínos okamžitě. Většinou je hodnocení přínosů ze vzdělávání dlouhodobou záležitostí. Mnohdy nelze ani určit, zda se například zvýšení výkonu projevilo díky vzdělávání nebo zda to bylo vlivem vhodně zvolené motivace zaměstnance.

U vzdělávacích akcí je rovněž důležité, aby hodnocení provedli také samotní vzdělávaní zaměstnanci. Proto pro hodnocení jednotlivých kurzů je vhodné vypracovat formulář, který vyplňují zaměstnanci po ukončení kurzu.<sup>1</sup>

### **3 Efektivnost vzdělávání dospělých**

Existuje mnoho důvodů, proč by se měly firmy věnovat vzdělávání svých pracovníků např.: stále se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dovednosti a znalosti lidí zastarávají, proměnlivost trhu zboží a služeb v závislosti na proměnlivosti lidských potřeb si vynucuje pružnou reakci firem i jejich pracovníků, častější jsou organizační změny, lidé je musejí zvládat a musí být „použitelní“ na různých místech či pracích, výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb, výraznější orientace na zákazníka, mění se způsoby organizace práce i řízení lidí, globalizace a internacionalizace vyžaduje schopnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí, stále více se projevuje nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologických zařízení, péče o rozvoj a vzdělání pracovníků přináší dobrou pověst organizace a usnadňuje tak výběr a stabilitu pracovníků, neustálé vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firem je nezbytné pro zvyšování výkonů a získání konkurenční výhody.<sup>2</sup>

Většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání trvalou pozornost a má vypracovanou koncepci vzdělávání. Aby byla zajištěna efektivita, mělo by vzdělávání, jako

---

<sup>1</sup> Armstrong, M., Personální management, Praha 1999

<sup>2</sup> Sova studio (2007), Proč vzdělávat zaměstnance? [cit. 14-03-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.sovastudio.cz/vnitrofiremni-kurzy/proc-vzdelavat/>



každý jiný proces v organizaci, podléhat určitému schématu, ve kterém dojde k vytvoření finančních a organizačních předpokladů vzdělávání, vytvoření popisu pracovních míst, určení cílových skupin vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, plánování a projektování výcviku, realizace vzdělávání a rozvoje, vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Hodnocení vzdělávacího projektu je zjišťování, zpracování a interpretace dat s cílem určit jeho efektivnost. Zjišťování efektivity vzdělávání v projektu je předmětem mého výzkumu.

Při určování efektivnosti výchovy a vzdělávání se hodnotí nejen výsledek, ale i průběh výchovy a vzdělávání, a to z hlediska stanovených a očekávaných cílů i z hlediska návratnosti nákladů vynaložených na tento proces.<sup>1</sup>

Pojem efektivnost vyjadřuje vztah mezi cíli, výsledky a náklady na výchovu a vzdělávání. Hodnocení efektivnosti je cílem a současně i prostředkem zvyšování efektivnosti výchovy a vzdělávání. Efektivnost výchovy a vzdělávání je možno hodnotit z více aspektů a stránek a to dle tří druhů efektivnosti:

celková sociální efektivnost,

ekonomická efektivnost,

pedagogická efektivnost.

Zvyšovat efektivnost procesu výchovy a vzdělávání znamená optimalizovat především vztahy mezi faktory, které podporují efektivnost, tj. zvyšovat vliv cílů, obsahu, metod, didaktických prostředků, školitelů, účastníků, sociálního klimatu, motivace i organizace výchovně vzdělávacích procesů.<sup>1</sup>

O efektivnosti podnikového vzdělávání není pochyb. Přesto ti, kteří o investicích do vzdělávání v podniku rozhodují, nemívají jasnou představu o tom, jak tyto přínosy vyhodnocovat.

V praxi se to projevuje často tak, že v případě nutnosti krátit rozpočet se začíná právě od výdajů na vzdělávání. Zdá se, že to nebolí a že je možné rozvoj lidských zdrojů odložit na později. Dále v praxi bývá obtížné vyjádřit všechny přínosy vzdělávání jen finančním

---

<sup>1</sup> Opletalová, A., Efektivita vzdělávání, PF UP Olomouc, 2006

vyjádřením. Kvalitativní, nehmotné přínosy se těžko měří, i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než kvantitativní.

Z hlediska efektivní realizace vzdělávacích programů v podnicích je důležité jejich vyhodnocování. Právě vyhodnocování této investice může výrazně pomoci při odstraňování pochybností managementu, který rozhoduje o podnikovém vzdělávání.

### Kdy vyhodnocovat?

Každý proces vyhodnocování, jakkoliv jednoduchý, vyžaduje čas a stojí peníze. Proto je důležitá též odpověď na otázku: Kdy vyhodnocovat? Nejprve je třeba se rozhodnout, zda se vyhodnocování vyplatí. K přijetí takového rozhodnutí je třeba se zaměřit na to, že důležitější než výše investice je, aby peníze a zdroje byly dobře použity. Například, že náklady na vyhodnocení budou jen malou částí celkových nákladů na vzdělávací aktivity. Jestliže se bude vyhodnocovat dopad vzdělávací aktivity, je třeba se rozhodnout na jaké úrovni a které metody se použijí.<sup>1</sup>

### Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit lze posoudit na základě určitých úrovní, které názorně ukazují, že vzdělávání vyvolává reakce účastníků, které vedou ke změnám jejich pracovního chování a ke změnám podnikové kultury při dosahování stanovených cílů. Úrovně jsou řazeny od nejnižší po nejvyšší.<sup>1</sup>

**1. Vyhodnocování reakcí** zabezpečuje informace o postojích účastníků ke vzdělávání, ale zabývá se i tím, co se skutečně naučili. Jde o jejich reakce na zážitky z procesu vzdělávání, co si myslí o užitečnosti, o jednotlivých fázích výuky a lektorech, co by zařadili do programu, resp. co jim v programu nevyhovuje. Pokud jsou reakce pozitivní, implementace získaných znalostí a dovedností do praxe je více pravděpodobná. Na druhé straně však pozitivní reakce nevypovídá nic o tom, zda jsou nové znalosti a dovednosti relevantní pro pracovní činnost účastníka.

---

<sup>1</sup> Míka, J., (2005, 13.července) Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání? [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=220>

Nejpoužívanější metodou pro vyhodnocení reakcí je dotazník po tréninku. Alternativní metodou je rozhovor s účastníky po tréninkové aktivitě. Tento způsob je však náročnější na čas a potřebné úsilí při vyhodnocování. Výhodou je okamžitá představa o tom, zda účastníci budou v praxi aplikovat to, co se naučili. Nevýhodou je nedostatečné propojení mezi reakcí na vzdělávání a dopadem na výkonnost. Reakce může být ovlivněna tím, jak zajímavé byly jednotlivé aktivity pro účastníky, místo toho, aby uvažovali o jejich významu a užitečnosti.<sup>1</sup>

**2. Úroveň vyhodnocování nárůstu znalostí** uvedeného modelu je dána tím, co se účastníci naučili. Jde o přenos znalostí a dovedností. Nehodnotí se relevantnost přínosu pro práci a pro výkonnost účastníka.

Vhodným nástrojem pro vyhodnocování na této úrovni jsou testy před a po vzdělávací aktivitě, dotazníky a rozhovory. Vyhodnocování na této úrovni je jednodušší, pokud jsou jasná východiska aktuálních znalostí a dovedností účastníků, protože se hodnotí právě získávání těchto znalostí a dovedností. Proto je vhodné použít před a po vzdělávací aktivitě též sebehodnocení účastníků, písemné nebo praktické testování.<sup>1</sup>

**3. Vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti.** Na této úrovni podnik hodnotí dopady vzdělávacích a rozvojových akcí na znalosti, dovednosti, postoje a výkonnost účastníků.

Základními metodami, které jsou použitelné pro měření dopadů vzdělávání na výkonnost jednotlivce, jsou: strukturované rozhovory s účastníky a jejich nadřízenými manažery, dotazníky pro účastníky a manažery, získání kvalifikace nebo zpětná vazba. Nevýhodou je potřeba dostatečných zdrojů pro získání zpětné vazby.<sup>1</sup>

**4. Na úrovni vyhodnocování dopadů na výkonnost podniku** se hodnocení zabývá dopadem vzdělávacího projektu na efektivnost podniku a na to, zda jde o nákladově efektivní akci. Zjišťuje se zlepšení výstupů jako je například prodej, kvalita a plnění úkolů. Nejde ani tak o změnu chování, ale o to, co dobrého tato změna chování přinesla týmu, oddělení a podniku.

---

<sup>1</sup> Míka, J., (2005, 13.července) Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání? [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=220>

**5. Při vyhodnocování změn v kultuře podniku jde o to, jak se do povědomí účastníků dostaly hodnoty požadované managementem,** které preferuje vedení podniku vůči interním nebo externím zákazníkům. Důležité je, zda nastala požadovaná změna chování po absolvování vzdělávacího projektu. O změnách v kultuře podniku lze hovořit jen v případě dlouhodobých a jasně cílených projektů.

V této oblasti lze pro vyhodnocování využít především vnější vnímání obchodních partnerů a cílené akce specializovaných poradenských firem.<sup>1</sup>

Ráda bych připomenula další důvody, pro které nemusí být vzdělávání efektivní tak, jak bychom si představovali:

Ne všichni manažeři chápou vzdělávání jako šanci k osobnímu rozvoji a jako pomoc při překonávání vlastních bloků omezujících jejich výkonnost.

Nejsou všichni přesvědčeni, že vzdělávání je smysluplné.

Jen část z nich se odhodlá využít nových poznatků v praxi.

Mnozí manažeři se bojí změny a řídit změnu (není se co divit, nejsou na to připraveni).

Manažeři se cítí přepracováni a zcela vyčerpáni "operativou", takže už nemají kapacity na změny.

Často se obávají klást požadavky na své spolupracovníky a důsledně vyžadovat plnění příkazů a doporučení, proto jsou skeptičtí k aplikaci nových poznatků do praxe.

Při využívání nových znalostí a dovedností jsou nedůslední, často a priori negativističtí.

Rádi se změní od základů, ale ať to raději napřed udělá (a vyzkouší) někdo jiný.

Pro některé manažery je těžko přijatelné být jako žák v psychologicky podřízené pozici.

V rámci výuky vystupují málo proaktivně. Neradi vylézají ze své "ulity", mají obavu z veřejné prezentace.

Mnohdy si myslí, že vzdělávací akci stačí odsedět.

Bojí se zmýlit nebo udělat chybu.

Někteří neradi sdílejí své zkušenosti s jinými.

---

<sup>1</sup> Míka, J., (2005, 13.července) Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání? [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=220>

Verbálně dávají přednost hotovým a nenáročným návodom ("kuchařkám").

Neradi se zabývají teoretickými poznatky.

Někteří podceňují management jako vědeckou disciplínu, odmítají paralelu školské organizace a ekonomické firmy.

Chybí jim reálné porovnání s nároky na pružnost a samostatnost managementu působícího v podnikové sféře, jsou příliš uzavřeni na své školské pozici.

Někdy přeceňují své schopnosti.

Při samostudiu a v přípravě na vzdělávací akce nejsou vždy důslední, někteří se stávají žáky se všemi charakteristickými rysy žákovského chování.

## **4 Manažer v organizaci**

Cyklus tréninků, kterých se účastní vedoucí zaměstnanci pošty, je zaměřen na zdokonalování jejich řídicí práce a komunikačních dovedností. Vedoucí pošt zastávají určitou pozici manažera v organizační struktuře podniku. Kromě svých specifických odborných znalostí potřebují i tzv. manažerské znalosti a dovednosti nezávislé na odbornosti vykonávané práce. Jaké je postavení manažera v organizaci, co se od něj očekává, vysvětluje tato kapitola.

### **4.1 Autorita, dovednosti, role**

Všichni moderní manažeři musejí plnit pevně stanovené úkoly, tzn. musejí umět řídit práci, řídit pracovníky, řídit příslušné operace. Čím vyšší manažerský post manažer zastává, tím více vzrůstá úloha obecných, přenositelných dovedností na úkor specificky odborných. Manažerská práce je vícerozměrná. Na rozdíl od specialisty, který se věnuje výhradně svému oboru, musí manažer zvládnout více oblastí často působících souběžně a on musí umět reagovat na vzniklé situace.

Stát se manažerem tudíž vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnání požadavků podniku. Vyžaduje se, aby jeho formální autorita korespondovala s jeho přirozenou (neformální) autoritou. Formální autorita je daná zastávanou funkcí a postavením v řídicí hierarchii. Neformální autorita bývá určována odbornou kvalifikací (výše odborného

vzdělání, znalosti a dovednosti), pracovní morálkou, morálními vlastnostmi (poctivost, důslednost), dodržováním slibů, partnerským vztahem ke spolupracovníkům.<sup>1</sup>

Od dobrého manažera se také očekává, že bude vůdčí osobností, že bude hodně podněcovat podřízené. Úlohou manažera je schopnost využívat odborníků pro dosahování vytyčených cílů. K tomuto potřebuje jak získané předpoklady, které je možné získat výchovou, výcvikem nebo vzděláním (schopnost komunikace, zkušenosti, znalosti, asertivita), tak vrozené předpoklady, které se nedají moc ovlivňovat (inteligence, temperament a fantazie).<sup>2</sup>

Pokud je manažer na nižší úrovni, snaží se používat specifické odborné znalosti. Čím je výše, tím více užívá všeobecných poznatků z různých oblastí. Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. Záleží ovšem na tom, na jakém stupni řízení se manažer nachází. Manažerské dovednosti, znalosti a zkušenosti se dají přenášet z jednoho podniku do druhého (z oblasti do oblasti). Manažerské dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení, je možné rozdělit do tří základních druhů:<sup>2</sup>

1. Technické dovednosti – schopnosti využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín, využívat specializované pracovníky, manažer musí mít specifické dovednosti technického rázu stejné jako mají lidé, které řídí. Je to proto, aby dokázal zabezpečovat provádění prací.
2. Lidské dovednosti – schopnost spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro provozního manažera.
3. Koncepční dovednosti – schopnosti řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají.

Každý manažer potřebuje využívat všech dovedností. Jejich relativní význam a podíl se odvíjí od úrovně, na které manažer provádí práci. Technické dovednosti a zvláštní odborné znalosti jsou rozhodující na nejnižším a středním řídicím stupni. Lidské dovednosti tvoří náplň práce

---

<sup>1</sup> Horáček, L., Pojímání autority jako zdroje informací. [cit. 15-12-2006]. Dostupný z WWW: [http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR\\_001\\_PICTURES%5CAUTORITA.DOC](http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CAUTORITA.DOC)

<sup>2</sup> Manažer v organizaci (2006). [cit. 15-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

manažera na všech stupních řízení, protože svou činnost realizuje prostřednictvím jiných lidí. Nutnost koncepčních dovedností vzrůstá směrem nahoru, u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti.

Všeobecně lze uvést základní vlastnosti manažera, které se projevují v podobě určitých potřeb. Jsou výrazem osobních kvalit. Jsou to potřeba řídit, potřeba moci, schopnost vcítit se. Dobrý manažer musí mít pochopení a cit pro své spolupracovníky. Na kvalitě manažera záleží z velké části prosperita celého podniku.

Role manažerů existují ve vztahu k jejich spolupracovníkům, k nadřízeným, k podřízeným, k vlastníkům, k zákazníkům aj., kteří mají určitá očekávání a pokud se manažeři podle těchto očekávání chovají, plní úspěšně svoje role.

Rozlišují se role formální vyplývající z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace (např. ředitel, předseda, vedoucí oddělení, míst aj.) a role neformální vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (např. přítel).

Každý manažer zaujímá tři formální role: roli vedoucího (nadřízeného), roli podřízeného a roli spolupracovníka.

Každý manažer vystupuje v určitých situacích ve více rolích. Např. v roli vedoucího a v roli spolupracovníka, v roli podřízeného a v roli přítele nebo člena rodiny apod. Při plnění některých pracovních úkolů může u manažera docházet k určitému napětí např. mezi plněním povinností vůči podřízenému pracovníkovi a mezi loajalitou vůči nadřízenému nebo spolupracovníkům apod., může docházet ke konfliktům rolí.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manažer v organizaci (2006). [cit. 15-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

**Tabulka 1 Manažerské role podle Mintzberga**

Role	Manažer	
	vystupuje v roli jako	vykonává v roli činnosti
Informační	příjemce informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorování informací o vnějším okolí organizace, o trhu, konkurenci aj. a o vnitřní situaci v organizaci</li> <li>• třídění, zpracování a hodnocení zjištěných informací</li> </ul>
	šířitel informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předávání informací směrem do organizace, nadřízeným pracovníkům, spolupracovníkům a podřízeným pracovníkům</li> </ul>
	mluvčí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předávání informací o podniku, o výrobcích směrem do vnějšího okolí, zákazníkům, dodavatelům aj.</li> </ul>
Interpersonální	lídr a spojovací článek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednání s lidmi uvnitř organizace, koordinace a vedení podřízených, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, zprostředkování a řešení konfliktů aj.</li> </ul>
	představitel organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednání s lidmi mimo organizaci, propagace výrobků a služeb, obchodní jednání aj.</li> </ul>
Rozhodovací	podnikatel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vykonávání podnikatelských funkcí, reagování na změny vnějšího prostředí, změny výrobních programů, získávání nových zákazníků a trhů aj.</li> </ul>
	alokátor zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodování o rozmístování zdrojů, finančních prostředků, investic, lidí: nábor, propouštění a rozmístování zaměstnanců, omezování a rozšiřování výroby aj.</li> </ul>
	vyjednávač a řešitel problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• řešení krizových situací v organizaci, např. vysoké náklady ve výrobě, ztráta zákazníků, stávka zaměstnanců aj.</li> </ul>
	reprezentant organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastupování organizace na veřejnosti, při prezentacích výrobků a služeb, na tiskových konferencích, u soudu aj.</li> </ul>

**Zdroj: Otto Obst a kol., Základy obecného managementu, UP Olomouc 2006**



## 4.2 Řízení a vedení lidí

Vedení je chápáno jako dílčí manažerská funkce, která představuje jednu z důležitých funkcí manažera spočívající v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny plánované záměry. V podstatě můžeme tento výraz považovat za synonymum pojmu ovlivňování, usměrňování pracovníků. Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Dosažení těchto cílů předpokládá změnu jak na straně řídicích pracovníků, tak i změnu na straně řízených, zvláště pak změny postojů pracovníků k práci.

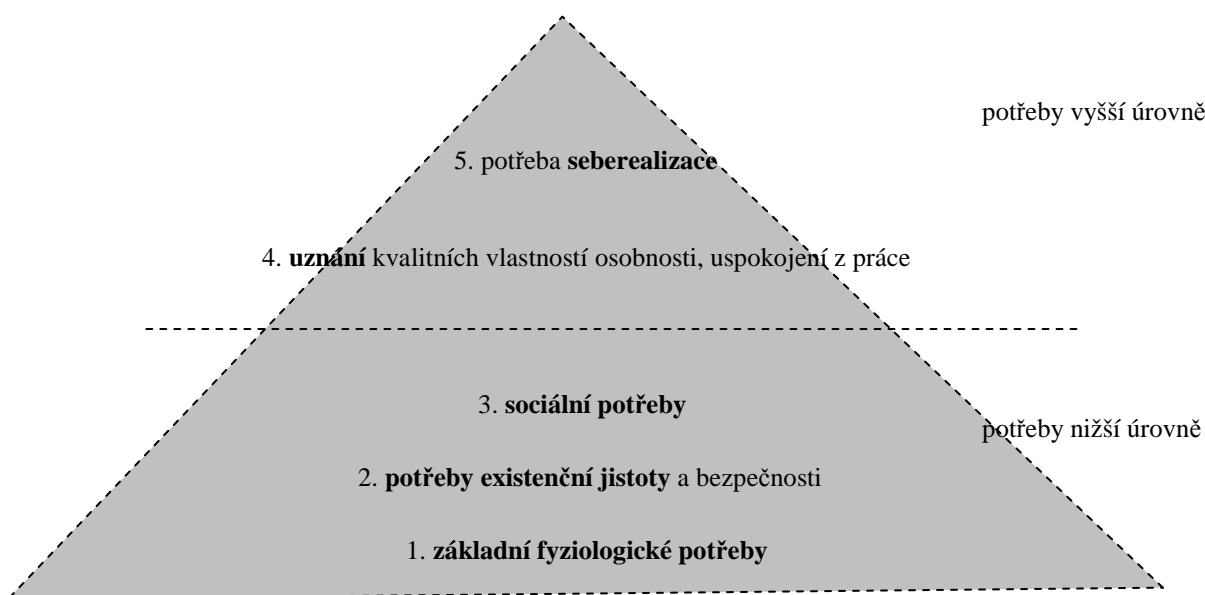
Pojem „vedení“ však musíme dobře odlišit od pojmu „řízení“. I když je ve firmě nutné využití obojího, řízení a vedení neznámá to samé. V řízení je podstatné dosahovat takových výsledků, které jsme si předem stanovili. Řízení je koordinace a usměrňování všech řídicích činností podniku tak, aby byly zajištěny všechny funkce a dosaženo stanovených cílů. Jde tedy o ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností i metod, které vedoucí pracovníci využívají při specifických činnostech. Naproti tomu vedení může obsahovat stanovení určitého směru, manipulaci s lidmi, ale i motivaci. Vedení lidí je psychologické ovlivňování podřízených s cílem využít optimálně jejich schopností pro zájmy organizace.

Řízení lidí však není jednoduché. Není proto divu, že se při něm jednotlivci i organizace často dopouštějí určitých chyb, které nepříznivě dopadají na spokojenost, motivaci i výkon a loajalitu zaměstnanců. Odstranění těchto chyb většinou není obtížné. Předpokládá však uvědomit si jejich podstatu a příčiny a nalézt cesty k jejich překonání.

V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Chování vedoucích pracovníků je relativně stálé. Existují styly řízení – způsoby chování, které jsou úspěšné a takové, které jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Kontingenční nebo situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení,

úspěšný styl řízení záleží na situaci. Je třeba správně pochopit situaci – podle té je pak třeba volit různé styly řízení. Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazvané nové vedení (New Leadership). Proti dosavadním, většinou racionálním přístupům je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi.<sup>1</sup>

Motivace je důležitou součástí vedení lidí. Má za úkol sladit osobní zájem a pracovní úsilí pracovníka s potřebami kolektivu, firmy, atd. Teorie motivace jsou dvě - teorie zaměřená na poznání příčin motivace (Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb) a teorie zkoumající průběh motivačního procesu. Základ „Maslowovy teorie“ spočívá v konstatování, že při přechodu z jedné motivační úrovně na úroveň vyšší je nezbytné dostatečně uspokojit potřeby nižší úrovně, jinak ztrácí motivační efekt.



**Obr. 2 Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb<sup>2</sup>**

Před tím, než začneme vést lidi, je zapotřebí plánovat, organizovat a zajistit konkrétní pracovníky. V rámci úspěšné firmy chceme, aby naši zaměstnanci pracovali v žádoucí kvalitě, kvantitě a směrem naplnění námi vytčených cílů. Vedení není omezeno pouze

<sup>1</sup> Heimová, P.; Chapman, E.N., Základy vedení. 1. vydání. Praha: Linde Praha, 1993

<sup>2</sup> Tureckiová, M., Klíč k účinnému vedení lidí, Grada Publishing, a.s. 2007

na projektového manažera, ale uplatnění lze hledat i na dalších úrovních projektu, např. technický vedoucí nebo vedoucí týmu se mohou zhostit vedoucí role. Základní funkcí vedení je řízení pracovního kolektivu. Pracovník, který tuto funkci vykonává, musí splňovat určité předpoklady a to: mít komunikativní schopnosti a motivační techniky.<sup>1</sup>

Vést podřízené není snadná věc. Je zapotřebí brát v potaz organizační a lidské faktory. Každý projekt je individuální, ale také lidé, se kterými spolupracujeme na projektu, jsou rozdílné osobnosti. Nutností je naslouchat lidem a v určitých situacích být dokonce přítelem, který dokáže nejen poradit, ale i podat pomocnou ruku.

Do vedení lidí lze tedy zahrnout: přístup k podřízeným (osobní kontakt), dohled, delegování pravomocí (pověření podřízeného úkolem), pochopení (nejenom kritizovat, i chválit).

Při vedení lidí nám pomáhá jedna z klasických teorií nazývaná “teorie X a Y”. Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný pracovník nemá své zaměstnání rád, je mu přítěží nutnou k zajištění obživy. Nemá zvláštní ambice. Jeho základním rysem je lenost a snaha práci se vyhnout, ale brát za to peníze. Vedoucí musí takového pracovníka stále kontrolovat, popohánět, proto se zde prosazuje direktivní, autokratické řízení (vedoucí rozhoduje o všem a přikazuje pracovníkovi plnění konkrétního úkolu).

Teorie Y vychází z opačných předpokladů. Pracovník má přirozený sklon k práci, chce v práci najít svou seberealizaci, má sklon k odpovědnosti, aktivně se účastní na práci a řízení. Vedoucí pracovník je v tomto případě rádcem a koordinátorem. Předpokládá se demokratický až liberální styl řízení (viz. styly vedení).<sup>2</sup>

Když se zaměříme na role manažera, můžeme manažery rozdělit z několika hledisek:

- 1) podle úrovně řízení
- 2) podle stylu řízení

Podle úrovně řízení lze management rozdělit na vrcholový, střední a nejnižší. Vrcholový management, nebo-li top management, je na nejvyšší úrovni, kam patří ředitel, prezident

---

<sup>1</sup> Čermáková, L., (2007, 20. dubna) Vedení lidí. [cit. 20-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

<sup>2</sup> Koontz, H., Weihrich, H., Management, Victoria Publishing 1993

společnosti nebo náměstek ředitele apod. Těchto pracovníků není mnoho, mají však velkou zodpovědnost za řízení a vedení společnosti. Jejich znalosti a dovednosti pak vedou k úspěchu firmy.

Do středního managementu patří vedoucí útvarů firmy, jako např. vedoucí marketingového oddělení, vedoucí nákupu. Tito vedoucí jsou podřízeni top managementu a zároveň jsou nadřízeni nejnižšímu managementu. U těchto manažerů není kladen takový důraz na koncepční a strategickou práci, jejich působení má kratší časový dopad a jsou více zaměstnání operativním řízením svěřených útvarů.

Manažeři na nejnižším stupni řízení spadají pod “nejnižší management”. Tito pracovníci jsou nadřízeni pouze výkonným pracovníkům, jako jsou mistři, vedoucí závodní jídelny apod. Na této úrovni se očekává především operativní řízení, perfektní znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů.<sup>1</sup>

### **4.3 Styly vedení lidí**

Je naprosto zřejmé, že každý má svůj osobní styl vedení. Ten často není lepší nebo horší než ostatní styly, má pouze své relativní výhody a nevýhody. Trénink „vedení lidí“ na základě osobnostní typologie pomáhá účastníkům identifikovat styl vedení, který přirozeně na základě svých osobnostních charakteristik upřednostňují a hlavně uvědomit si jeho přednosti a omezení. Kromě toho jim představuje další možné styly vedení a ukazuje, v jakých situacích je vhodné svůj preferovaný styl vědomě nahradit jiným, v daném okamžiku potenciálně efektivnějším stylem.

Na druhou stranu i vedení zaměstnanci jsou různé osobnosti, každý z nich má jiný preferovaný styl komunikace a práce, jiný hodnotový systém a osobní preference. Na každého z nich působí trochu jiné motivační faktory. Z toho vyplývá, že ve spolupráci s podřízenými je vhodné ke každému z nich volit modifikovaný styl vedení, který je efektivní vzhledem k jejich osobnosti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Čermáková, L., (2007, 20. dubna) Vedení lidí. [cit. 20-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

Styl vedení lidí je způsob chování vedoucího k podřízeným (je závislý na prostředí a osobě manažera). Rozeznáváme 3 styly vedení lidí:

Autoritativní styl je zaměřený na výkon, centrální komunikaci manažera, autoritu manažera, konformitu pracovníků, tresty a odměny, rychlost rozhodování manažera.

Demokratický styl je u pracovníků, kteří participují na vedení, i odpovědnosti. Jejich rozhodování je kvalitní, ale mnohdy pomalé.

Liberální styl vedení je charakteristický slovy „dělej si co chceš“. Individuální růst, větší nezávislost vedou k rozpadu a chaosu. Tento styl nelze dlouhodobě aplikovat.<sup>1</sup>

#### 4.4 Leadership

Většina lidí rozumí pod pojmem „*leadership*“ vedení druhých. Správný leader však musí umět vést především sám sebe, vedení druhých se pak stává přirozenou záležitostí. Důraz klade zejména na vnitřní, emocionální, stránku spolupráce s podřízenými založené v první řadě na motivování a delegování.<sup>1</sup>

Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou v bezprostředním kontaktu vedoucího pracovníka s ostatními lidmi v organizaci. Manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě. O mezilidské vztahy se nestará buď vůbec nebo rozhodně ne v první řadě. Leader získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi příznivce a následovníky. Ti potom s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji a uvědoměleji. Vědí, co se po nich chce a samozřejmě také, čeho se jim za to dostane.<sup>2</sup>

Podstatou systému leadershipu je získat lidi pro změnu, ukázat jim směr, účinně je ovlivňovat (motivovat je a otevřeně s nimi komunikovat) a společně s nimi překonávat případné překážky a slavít dosažená vítězství (projevovat emoce).<sup>2</sup>

Leadership je v současnosti zřejmě nejmodernějším a nepoužívanějším stylem vedení lidí. Aby byl manažer dlouhodobě úspěšný, je nezbytné, aby byl nejen odborníkem ve své profesi

---

<sup>1</sup> Čermáková, L., (2007, 20. dubna) Vedení lidí. [cit. 20-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

<sup>2</sup> Tureckiová Michaela – Klíč k účinnému vedení lidí. Grada Publishing, a.s. 2007

specializaci, ale zároveň musí umět pracovat s lidmi a motivovat je k dosahování lepších výsledků. Pojem „leadership“ se dotýká schopnosti motivovat a ovlivňovat druhé. Vést lidi může jen vůdce, ale každý manažer není vůdce. Leadership je proces spojený se stylem a kreativitou. Ideální leader by měl mít schopnost inovovat, být originální, zaměřen na lidi, dlouhodobě perspektivní, určitým způsobem vizionář a měl by experimentovat, umět i riskovat.<sup>1</sup>

Správný vedoucí musí ovládat prvky vůdcovství. Ty se rozdělují na čtyři základní, kterými jsou: schopnost efektivně a odpovědně využívat moc, schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, schopnost inspirovat, schopnost působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého a motivujícího klimatu.<sup>2</sup>

## **5 Komunikace a komunikační dovednosti**

Komunikace je považována za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci propojeni tak, aby mohli dosáhnout společných cílů. Bez možnosti komunikace by skupina nemohla fungovat, nemohla by dosahovat cílů. K čemu je komunikace v organizaci potřebná: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování plánů k dosažení cílů, organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování, vytváření vhodného pracovního prostředí, kontrolování. Komunikace je součástí všech manažerských funkcí, které zabezpečují interní fungování organizace. Komunikace ovšem propojuje podnik i s vnějším prostředím. Pomocí komunikace se podniky stávají otevřeným systémem.<sup>3</sup>

Proces komunikace zahrnuje odesilatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Největším problémem komunikačního procesu se zdá být osobnost člověka. V procesu přijímání informace není příjemce v pasivní roli. Sám sdělení zpracovává a tím dochází k řadě zkreslení. Při získávání informací z okolí provádíme selekci vjemů, poněvadž zpravidla nejsme schopni absorbovat všechny relevantní informace. Tím dochází k bezděčnému výběrovému procesu, který je ovlivněn našim očekáváním, našimi potřebami a přáními.

---

<sup>1</sup> Čermáková, L., (2007, 20. dubna) Vedení lidí. [cit. 20-04-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.seminarky.cz>

<sup>2</sup> Koontz, H., Weihrich, H., Management, Victoria Publishing 1993

<sup>3</sup> Kolektiv autorů, Základy obecného managementu, UP Olomouc 2006

Mohou zde fungovat všechny chyby, které z metodologie známe jako chyby pozorování – první dojem, předsudky, tradice, figura a pozadí apod. Informace jsou dále interpretovány.

Interpretace může být ovlivněna **nejasností situace** (hledáme takové vysvětlení, které nejlépe vyhovuje našim představám), **naladěním** (optimisté mají sklon posuzovat situaci jako projev pozitivních změn, pesimisté jim podsouvají negativní aspekt), **komfortními zónami** (jsou dány naším vztahem k životu, dělají nás takovými, jací jsme, jsou dány i naším vzděláním, povoláním, národností, politickou preferencí; mezi lidmi stejné zóny se cítíme dobře, podle nich vyhodnocujeme informace).

Všichni jistě máme zkušenost, že mnohá nedorozumění mezi lidmi v osobním životě, v politice, v organizacích, o které nám na tomto místě jde především, vznikají chybami v komunikaci. Proto jsou v současné době velmi populární akce různých vzdělávacích institucí, které nabízejí výcviky komunikačních dovedností. Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti patří naslouchání, mluvení a psaní, neverbální komunikace a obchodní vyjednávání.

Klíčem k dorozumění je **naslouchání**. Neschopnost lidí naslouchat jiným je jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Běžný posluchač zachytí průměrně 50% ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost klesá až na pouhých 25%. V odborné literatuře jsou různá doporučení pro naslouchání.<sup>1</sup>

Například doporučení uvedená v Koontzovi, Weihrichovi (1993, str. 523): „1) přestaňte mluvit, 2) nechejte mluvit druhého, 3) ukažte, že si přejete naslouchat, 4) buďte pozorní, 5) snažte se druhého pochopit, 6) buďte trpěliví, 7) tlumte svůj temperament, 8) reagujte klidně na argumenty a kritiku, 9) kladte otázky, 10) přestaňte mluvit. Nejdůležitější je první a poslední rada, chtějí-li lidé naslouchat, musí přestat mluvit.“

Bělohlávek (2006, str. 527) ještě doporučuje: „1) soustřeďte se na to, o čem se mluví a snažte se vyloučit vyrušování, 2) opakujte si klíčová slova a věty nebo čísla a jména v duchu, 3) sledujte gesta, postoje a výraz obličeje hovořícího partnera, stejně jako změny jeho hlasu, s pomocí mimiky a gestikulace se snažte číst mezi větami, 4) dávejte najevo svůj zájem

---

<sup>1</sup> Kolektiv autorů, Základy obecného managementu, UP Olomouc 2006

*nakloněním k partnerovi a soustředěným výrazem obličeje, 5) všimněte si přestávek nebo změn rytmu řeči, signalizují, že nastala vhodná příležitost pro odpověď nebo kladení otázek, 6) poskytujte zpětnou vazbu, aby bylo jasné, že zprávě rozumíte, snažte se ptát nebo komentovat projev mluvčího, bude se pak pokoušet věci vysvětlit lépe, abyste jim plně porozuměli, 7) zvláště bedlivě sledujte informace, které pro vás mají osobní význam.“*

Doporučuje se, aby styl písemné komunikace byl energický, zastává-li pisatel vyšší postavení, pasivní styl, zaujímá-li pisatel nižší postavení než příjemce. Osobní styl je doporučován u předávání příjemných zpráv a pro dosažení přesvědčivosti požadavku pro vykonání nějaké činnosti. Pro sdělování negativních informací je vhodné použít neosobní styl. Pro sdělování dobrých zpráv, reklamy, nabídkové dopisy je vhodný barvitý, živý styl. Méně barvitý styl je vhodný pro běžnou obchodní korespondenci.

**Neverbální komunikace** má pro manažery dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že u druhé osoby vytvoří pozitivní dojem. Neverbální komunikace má řadu forem: mimika – sdělování výrazy obličeje, haptika – sdělování dotykem (podání ruky), posturologie – sdělování postojem, konfigurací částí těla (založené ruce, ruce za zády, pokrčená noha..), gestika – sdělování gesty, proxemika – sdělování vzájemným postavením, vzdáleností mluvčích, kinezika – sdělování pohyby, snažte se, aby váš výraz byl přiměřeně uvolněný,

Pro manažera je důležité, aby byl dobrým kódovačem a dekódovačem. To znamená, že musí usilovat o to, aby mu bylo rozuměno a aby také sám rozuměl. Mezi metodami zlepšování komunikace jsou uváděny prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šušandy“.

Prověřování má zajistit, zda to, co jsme sdělovali, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Již víme, že problém je ve způsobu myšlení příjemce.

Regulování informačních toků má zajistit problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství informací. Ignoruje se nedůležité.



Využívání zpětné vazby má zajistit, aby sdělení bylo přijato a mělo zamýšlený účinek. Především o přijetí informace se musí manažer přesvědčit včas. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci není tolik příležitosti ke zpětné vazbě a také dochází často k nepřesnostem.

I když každý zaměstnanec dostane materiál k nějaké důležité otázce, není zaručeno, že došlo ke komunikaci. Při vzestupné komunikaci jsou pro zpětnou vazbu příznivější podmínky. Proto platí, že zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci, má-li mít sestupná komunikace šanci na úspěch. Některé výzkumy ukazují, že zaměstnanci negativně hodnotí nedostatek zpětné vazby od svých šéfů. Zaměstnanec, který neví, jak je jeho práce hodnocena, stává se opatrným, nejistým a úzkostlivým.<sup>1</sup>

Empatie je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Komunikátor by měl proto příjemce dobře znát a být schopen vžít se do jeho postavení. Čím je větší rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění – platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran.

Zjednodušování jazyka je významným prostředkem zlepšování komunikace. Měli bychom si pamatovat, že efektivní komunikace obsahuje přenos porozumění dané záležitosti. Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo ke komunikaci. S potřebou zjednodušování jazyka se nesetkáváme jenom na vysokých školách, ale i v úřadech a ve sděleních odborníků, kteří používají svůj žargon a zapomenou, že jim laikové nemusejí rozumět.

Efektivní naslouchání již sdělené ve výše uvedených návodech, které by však nebyly k ničemu, kdybychom se nerozhodli, že *chceme* naslouchat. Poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat, je asi důležitější než balíky návodů.

Využívání „suškandy“ – neoficiální komunikační systémy se vyskytují v každé organizaci, ať si to manažeři přejí či ne. Šuškanďa je rychlá, účinná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Je efektivní, poněvadž jde o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. Manažeři s ní musejí počítat a měli by se snažit alespoň zajistit její přesnost. Omezit nežádoucí účinky

---

<sup>1</sup> Kolektiv autorů, Základy obecného managementu, UP Olomouc 2006

šušškandy a vznik fám je možné tím, že zdokonalíme jiné formy komunikace tak, aby zaměstnanci dostávali přesné informace.<sup>1</sup>

## **6 Zdroje pracovních konfliktů**

Zkušenosti personalistů ukazují na následující typické zdroje nedorozumění a následných konfliktů uvnitř organizací:<sup>1</sup>

### Osobnost pracovníka a jeho sociální chování:

Patří sem případy pracovníků jako jsou: chroničtí stěžovatelé, nesnášenlivci, osoby se špatným vztahem k druhým, osoby se sklony k násilí, osoby nedodržující pravidla, moralisté, parazité na práci druhých, osoby líné, neukázněné apod.).

### Nedorozumění při výkonu práce:

Obvykle jde o případy špatné komunikace, nedokonalého vysvětlení pracovních úkolů, pravidel a povinností, nevhodných forem informování pracovníků, nedostatečné kvalifikace zaměstnanců, nedostatečné inteligence a empatie na jedné či druhé straně procesu sdělování.

### Nedostatky v personální práci podniku:

Jde o nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné umístění pracovníka, nedostatky při vytváření pracovních úkolů a při jejich hodnocení, nejasná pravidla pro povyšování a odměňování, zanedbávání vzdělávání a péče o pracovníky aj.

### Nevhodný styl vedení lidí v organizaci:

Převažuje direktivní vedení, nedostatečně participativní přístup, sklony k byrokracii, nedostatečný respekt k lidským právům zaměstnanců, nedostatečná pozornost k jejich zájmům a personálním cílům, kastování, přehrady mezi zaměstnanci a vedením a mezi vedoucími různých úrovní, nerespektování zaměstnanců, příp. odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností zaměstnanců.

---

<sup>1</sup> Kríž, P., (2005, září) Manažer jako mediátor vnitřní firemního sporu. [cit. 12-01-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.petrkruz.cz/main/TRENDMARKETING-Mediacepracovnihokonfliktu.doc>

### Způsob formování týmů:

Při formování se spíše hledí na kvalifikační strukturu lidí, ne tolik na charakteristiky osobností jednotlivých lidí a osobnost vedoucího týmu. Jednotliví pracovníci, jakkoliv kvalitní odborně, pak k sobě neladí lidsky. Nevytvářejí kooperující tým s pozitivními vztahy, ačkoliv to daný úkol vyžaduje.

### Změny organizace práce, struktur, technologie a techniky:

Jde např. o případy, kdy změny probíhají bez ohledu na názory zaměstnanců, ti nejsou předem informováni, změny přinášejí růst nebo pokles kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, příp. se rekvalifikovat, mohou znamenat snižování počtu zaměstnanců, přestavbu nebo likvidaci stávajících kolektivů, dislokační změny funkčního a platového zařazení.

### Umístění pracoviště a pracovní podmínky:

Konflikty také vyvolávají vnější okolnosti, jako je přílišná vzdálenost skladů materiálu a náhradních dílů od útvarů obsluhy, vzdálenost administrativních budov, jídelny. Vzdálenost dislokovaného pracoviště vyžadujícího intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Nedostatek klidu a soukromí při práci, stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, stresové fyzikální podmínky, rizikovost pracoviště aj.

### Příčiny mimo organizaci:

Životní, rodinné a bytové problémy zaměstnanců, nemoci. Hospodářská a politická situace ve společnosti, obtížná situace na trhu v daném odvětví aj.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kříž, P., (2005, září) Manažer jako mediátor vnitřní firemního sporu. [cit. 12-01-2007]. Dostupný z WWW: <http://www.petrkruz.cz/main/TRENDMARKETING-Mediacepracovnihokonfliktu.doc>

## **7 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců v České poště, s.p.**

V České poště jsou stanovena pravidla pro organizaci a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců po celou kariérní dráhu ve firmě.

Mezi základní cíle vzdělávání patří rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon. Pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat kariéru. Potřeba lidských zdrojů organizace je v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů. Je vhodné snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na novém zařízení nebo v nové pracovní funkci.

Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, který sleduje cíle podnikové strategie.<sup>1</sup>

Klienty České pošty jsou občané, kteří vyžadují rychlé, dostupné a především kvalitní služby. Zvyšování kvality poštovních služeb je nepředstavitelné bez vzdělaných, orientovaných, progresivních a motivovaných zaměstnanců. Stálé změny nutí firmu plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků apod. Od zaměstnanců se očekává adaptabilita a flexibilita. Cílem je tedy schopnost člověka neustále se přizpůsobovat novostem a tvůrčím způsobem k nim i přispívat.

### **7.1 Nedílné součásti podnikového vzdělávání**

#### Vzdělávání ve školské soustavě

Základní přípravu pro výkon profesí ve firmě zajišťují střední a vysoké školy. Vybrané školy poskytují speciální poštovní kvalifikaci, kterou Česká pošta uznává vnitropodnikovými normami. Střední školy a učiliště poskytují nematuritní a maturitní poštovní kvalifikaci pro práci v poštovních a peněžních službách. Poštovní kvalifikace získaná na státních školách se zaměřením na poštovní provoz je rovnocenná provozní kvalifikační zkoušce z pohledu České pošty.

---

<sup>1</sup> Směrnice č. 13/1997, Personální práce v ČP, Interní norma ČP

### Vstupní instruktáž

Vstupní instruktáž je součástí přijímacího řízení a slouží k seznámení se základními vnitropodnikovými normami a k seznámení s pracovištěm. Vstupní instruktáž provádí přímý nadřízený zaměstnanec nebo jím pověřený zaměstnanec. Je povinná pro všechny nastupující zaměstnance. Absolvování musí být doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance.

### Zaučení

Součástí adaptačního procesu zaměstnance bez odborné kvalifikace je zaučení, které tkví v osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost na pracovních pozicích po dobu, než bude realizována odborná teoretická příprava zakončená předepsanou kvalifikační zkouškou. Spočívá v odborném poučení s přiměřeným zácvikem ihned po nástupu na pracoviště (případně cvičnou poštu, pokud se jedná o pozice v poštovním provozu). Zaučení je určeno rovněž zaměstnancům, kteří přecházejí u zaměstnavatele na jiné pracoviště nebo nový způsob práce. Absolvování zaučení musí být rovněž doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance.

### Zaškolení

Další součástí adaptačního procesu zaměstnance bez odborné kvalifikace je zaškolení, které slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost zejména na pozicích, pro něž je předepsána odborná teoretická příprava s certifikací (př.: APOST u pracovníků poštovních přepážek, u speciálních přepážek poštovní spořitelny – certifikace ČSOB, mzdová účetní – SAP/HR apod).

### Rekvalifikace

Česká pošta bude i nadále v souladu s rozvojem své hospodářské činnosti přednostně zabezpečovat odbornou přípravu vlastních zaměstnanců pro zvládnutí nových technologií v rámci celoživotního vzdělávání. Ve smyslu Zákona č. 435/2004Sb. o zaměstnanosti lze získat přípravu pro výkon povolání jako uchazeč o zaměstnání formou rekvalifikace. Na základě dohody o zajištění rekvalifikace mezi uchazečem o zaměstnání a příslušným Úřadem

práce je uchazeči umožněno získat teoretickou i praktickou přípravou nové znalosti a dovednosti umožňující výkon práce, na niž je uchazeč rekvalifikován. Vzhledem ke specifickým profesím u České pošty je tato možnost využívána jen sporadicky a to v těch případech, kdy je možno po ukončení rekvalifikace tohoto uchazeče zaměstnat v organizačních jednotkách firmy.

V rámci dalšího pracovního uplatnění vlastních zaměstnanců (změny technologie) lze za stejných principů postupovat při rekvalifikaci zajišťované zaměstnavatelem v souladu s výše uvedeným zákonem.<sup>1</sup>

#### Ostatní nástupní kvalifikační kurzy a zkoušky

Tyto slouží k přípravě a ověření odborné kvalifikace pro pracovní místa, pro něž je vyžadován doklad o způsobilosti opravňující k výkonu příslušné činnosti (např. revizní technici, svářeči, technici BOZP, PO aj.). Povinnost prokázat tuto způsobilost je stanovena obecně platnými právními předpisy, na které navazují vnitropodnikové normy České pošty.

*Manažerský výcvik* je součástí celoživotního systému vzdělávání a slouží pro zdokonalování profesní způsobilosti řídicích zaměstnanců středního a vyššího stupně řízení v České poště a pro přípravu personálních rezerv. Tvoří jej zdokonalovací kurzy, které jsou otevřenou nabídkou pro všechny kategorie řídicích pracovníků a personálních rezerv. Nabídka se řídí požadavky, které vyplývají z plánů osobního rozvoje. Jsou zajišťovány centrálně, převážně mimo Českou poštu na základě požadavků cestou zaměstnaneckého útvaru generálního ředitelství České pošty.

*Výcvik lektorského sboru* je určen lektorům a instruktorům (jedná se o zaměstnance České pošty) zajišťujícím vzdělávání a výcvik zaměstnanců. Tvoří jej speciální lektorské kurzy zaměřené na aktualizaci odborných znalostí a dovedností v návaznosti na změny technologií, v právním systému apod. a kurzy pro získání pedagogické kvalifikace, tzv. pedagogické minimum pro lektory bez pedagogického vzdělání.

---

<sup>1</sup> Směrnice č. 13/1997, Personální práce v ČP, Interní norma ČP

Výcvik lektorského sboru je zajišťován centrálně z úrovně generálního ředitelství. Lektorskou činnost v rámci České pošty mohou vykonávat pouze lektoři, kteří splňují tuto kvalifikaci.<sup>1</sup>

## 7.2 Podnikové vzdělávání a výcvik

Podnikové vzdělávání a výcvik jsou součástí komplexu personálního řízení zahrnujícího nábor a přijímací řízení, adaptační proces, hodnocení zaměstnanců, personální rezervy a celoživotní vzdělávání. Tento systém má těsné funkční vazby k systému odměňování.

Vlastní vzdělávací proces se řídí Organizačním a zkušebním řádem vzdělávacích a výcvikových kurzů a kvalifikačních zkoušek.

Výcvik slouží zaměstnancům, kteří splňují požadovaný stupeň vzdělání k získání odborné kvalifikace pro výkon práce u České pošty.

Zaměstnanec je po nástupu zařazen v rámci adaptačního procesu do režimu řízené praxe, během níž se seznamuje s pracovišti České pošty, připravuje se ke kvalifikačním zkouškám a procvičuje si získané znalosti a dovednosti v živé práci. Jeho výsledky jsou předmětem hodnocení adaptačního procesu.<sup>1</sup>

Pokud zaměstnanec nezískal odbornou kvalifikaci na poštovní škole, musí pro získání provozní kvalifikace složit kvalifikační zkoušku:

- základní zkoušku na místa u poštovní přepážky, doručovatele, některé práce v zázemí pošty nebo v přepravě,
- provozní zkoušku na místa s předepsanou vyšší kvalifikací v poštovním provozu, v přepravě, ve vnitřní službě, inspekci apod. (podmínkou k provozní zkoušce je složení základní zkoušky),
- zkoušku pro vedoucí na místa vedoucích pošt a některých jiných provozoven a na některá vybraná referentská místa (podmínkou ke zkoušce je složení provozní zkoušky).

---

<sup>1</sup> Průvodce nového zaměstnance ČP, Interní pomůcka

Pro práci referenta v administrativě nebo vedoucího útvaru je nutné úplné střední odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání, na některé speciální funkce je nutné složit speciální zkoušky (certifikace).

Po celou dobu zaměstnání je pracovník sledován a hodnocen nadřízeným tak, aby mohly být co nejlépe využity jeho osobní předpoklady pro úspěch v práci. S perspektivními pracovníky, kteří připadají v úvahu pro pracovní postup, se na základě pravidelného hodnocení sestavuje plán osobního rozvoje zahrnující další vzdělávání a výcvik a systematické praktikování na různých pracovních místech a v různých funkcích.

Vzdělávání a profesní výcvik jsou vkladem zaměstnance do osobní kariéry a je pouze na něm, jakých cílů chce dosáhnout. Za plnění požadavků na odbornou kvalifikaci odpovídá bezprostřední nadřízený zaměstnance. Odborný servis poskytují zaměstnanecké útvary, které vysílají pracovníky do kurzů. Zaměstnanec, který chce iniciativně zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, se obrátí na svého bezprostředního nadřízeného, případně na zaměstnanecký útvar a projedná s nimi možnosti a způsob realizace.

Směrnice č. 13/97 „Personální práce v České poště, s.p.“ jednoznačně ukládá provádění **atestací kvalifikačních zkoušek**. U zkoušek základních (doručovatelé, poštovní provoz, poštovní přeprava) i provozních (poštovní provoz, poštovní přeprava) je nutné provádět atestace vždy po 3 letech. U zkoušky pro vedoucí je povinnost provádět atestaci vždy po jednom roce od vykonání zkoušky. Atestace se provádějí formou testu znalostí.<sup>1</sup>

Česká pošta má základní kvalifikační podmínky úspěchu na různých pracovních místech. V provozu pošty se požaduje zvládnutí základních provozních činností při podání, třídění a dodání zásilek (teoretickou přípravu lze absolvovat na střední poštovní škole nebo učilišti nebo v systému podnikové přípravy na kvalifikační zkoušky, praktický výcvik se uskutečňuje na jednotlivých provozních pracovištích). Průběžné zvládnutí nových technologií (zvládnutí všech používaných technologií) se periodicky ověřuje formou atestací, zvládnutí dalších znalostí a dovedností požadovaných pro výkon práce (jednání se zákazníky, administrativní dovednosti, obchodní činnost apod.), vstřícný přístup k práci a kladný vztah k firmě.

---

<sup>1</sup> Průvodce nového zaměstnance ČP. Interní pomůcka



Po úspěšném absolvování základních stupňů odborné kvalifikace lze umožnit zaměstnanci ucházejícímu se o vedoucí funkci přípravu a složení kvalifikační zkoušky pro vedoucí, která je podmínkou zastávání funkce vedoucí/ho oddělení, směny nebo provozovny.

Na pracovních místech referentů je předepsané vzdělání středoškolské s maturitou nebo vysokoškolské, speciální zkoušky prokazující způsobilost k výkonu funkce (povinná certifikace – podle pracovního zařazení), průběžné doplňování znalostí, kladné výsledky pravidelného hodnocení pracovního výkonu, vstřícný přístup k práci a kladný vztah k firmě.

Na vedoucích funkcích se vyžaduje před nástupem do funkce splnění kvalifikačních požadavků; obvykle je zaměstnanec na funkci připravován v systému personálních rezerv, sestavení a plnění plánu osobního rozvoje (zpracovaného na základě hodnocení zaměstnance a případného zařazení do systému personálních rezerv). Jsou u něho zaznamenány kladné výsledky pravidelného hodnocení pracovního výkonu, vstřícný přístup k práci a kladný vztah k firmě.<sup>1</sup>

Po celou dobu zaměstnání je zaměstnanec sledován tak, aby mohly být co nejlépe využity jeho osobní předpoklady ve prospěch České pošty a k jeho osobní spokojenosti.<sup>2</sup>

### **7.3 Nová progresivní forma zvyšování odborné způsobilosti**

V České poště se od roku 2004 uplatnila nová forma v oblasti vzdělávání – byla zřízena profese trenér profesního jednání.

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 informační technikou apod.

Základním úkolem trenéra je pomáhat pracovníkům přepážek v osvojení praktických dovedností podmiňujících získání zákazníka pro co nejširší paletu služeb, zejména poštovních produktů, nabízených Českou poštou a jeho udržení.

---

<sup>1</sup> Směrnice č. 13/1997, Personální práce v ČP, Interní norma ČP

<sup>2</sup> Průvodce nového zaměstnance ČP, Interní pomůcka

Tato snaha se neobejde bez neustálého zdokonalování komunikačních dovedností. Základním předpokladem úspěchu je přitom nenásilné přijetí principu služby zákazníkovi, poznání jeho záměrů, který zaměstnanci nemůžeme naordinovat školením či přednáškou, pokud se s ním vnitřně neztotožní.

Rozdíl mezi školitelem (lektorem) a trenérem spočívá v tom, že trenér trénuje dovednosti a jejich uplatnění, pomáhá pracovníkovi řešit obtížné komunikační problémy v pracovních situacích, rozšiřuje a hodnotí jeho způsobilosti a především napomáhá ke změně jeho postojů, kdežto školitel předává a zkouší znalosti.

Trenér pracovníky neškolí, nediktuje, ale trénuje. Sleduje jejich pracovní chování a prostřednictvím motivačních a dalších metod vede pracovníky k vytváření vlastních postojů, názorů, k možným řešením s cílem dojít k optimálnímu a hlavně samostatnému řešení praktických situací. Trenér tento proces pouze usměrňuje, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle.

Výhodou tohoto postupu je zrealizování myšlenek a postupů, na jejichž základě se pracovník samostatně rozhodne měnit zažitá stereotypy ve prospěch klienta České pošty s vědomím, že dobrý je takový obchod, který přináší prospěch oběma stranám. Změna přístupu ke klientovi je základním předpokladem naplnění firemní strategie a podnikatelských záměrů České pošty.

Dalším aspektem práce trenéra je trénink pracovníků k předcházení krizovým situacím a k jejich zvládnutí takovým způsobem, který nepoškodí obchodní zájmy a image České pošty.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Trenér profesního jednání – metodická instrukce, Interní norma ČP

## 8 Souhrn teoretické části

V teoretické části byly podány obecné informace o problematice vzdělávání, o efektivnosti vzdělávání dospělých a o tom, co důležitého by měl znát a ovládat úspěšný manažer.

Zhodnocení efektivnosti nové formy vzdělávání je cílem mé práce. Vyhodnocenou vzdělávací akcí je projekt uskutečněný Českou poštou, s.p., který je orientován na zlepšení kvality manažerské práce vedoucích pošt. Za velmi důležité kapitoly teoretické části považuji „Manažer v organizaci“ a „Komunikace a komunikační dovednosti“, kde jsou objasněny pojmy týkající se postavení manažera a popis nejdůležitějších komunikačních dovedností. Pojmy uvedené v těchto kapitolách teoretické části jsou spjaty se vzdělávací akcí, která je následně v praktické části vyhodnocena.

Správný manažer by určitě měl vědět, co chce, proč to chce a umět přesvědčit ty kolem, že to je to správné. Měl by se chovat tak, aby lidé za ním šli cíle plnit. Je to velmi individuální, asi každý z nás potřebuje odlišný způsob vedení, jiný způsob motivování, řízení, takže manažer musí být i psycholog a musí lidi kolem sebe poznat a pochopit, jakým způsobem je nejlépe směřovat k určeným cílům. Určitě musí mít každý manažer v sobě alespoň pár vlastností a schopností, které potom třeba jenom rozvíjí, ale leccos se lze také naučit. Do jaké míry se vedoucí pošt dokázali naučit základní manažerské znalosti a dovednosti či si alespoň uvědomit nedostatky svého stylu vedení, je podstatou šetření pomocí metody sémantického diferenciálu.

Jak dobře zvládají vedoucí pošt komunikaci se svými podřízenými, zda jim předávají správným způsobem a v dostatečném množství informace, jak efektivně dokáží využít zpětné vazby a další teoretické poznatky, toto vše je další součástí šetření v praktické části mé diplomové práce.

## II Praktická část

### 1 Cíle a výzkumné otázky

#### 1.1 Analýza problému

V praktické části se zaměřím na vyhodnocení uskutečněného projektu České pošty, s.p. v rámci odštěpného závodu Jižní Čechy, pod názvem „Komunikace v obchodě a managementu“. Tato vzdělávací akce byla určena pro zkvalitnění manažerské práce vedoucích pošt a probíhala v předem daných tréninkových cyklech. Každý cyklus poskytl těmto provozním manažerům pohled na jejich rezervy a nedostatky a nabídl návody, jak řešit problémy v oblasti organizace práce, vedení lidí, komunikování, jaká je úloha manažera v organizaci, jeho styly vedení, zásady výběru nových spolupracovníků, delegování činnosti, motivace pracovníků k delegování atd.

Podnikové vzdělávání probíhá velmi náročnou cestou. Uplatňování odbornosti v praxi je vodítkem při provádění souhrnného hodnocení a oceňování pracovního výkonu zaměstnanců. Nejen odbornost ve vykonávané profesi, ale také neustálé zvyšování odborné způsobilosti, která je zaměřena na zdokonalování komunikačních dovedností s cílem zefektivnění řízení a vedení podřízených zaměstnanců, je důležitou součástí naplnění podnikových cílů.

V posledních letech dochází ke změně pozice České pošty, s.p. na našem trhu, dochází také k zásadním změnám v organizační struktuře. Je zřejmé, že vedoucí pošt společně se svými zástupci (vedoucími směn a oddělení i administrátory) jsou a budou základními řídicími články.

Hlavním úkolem těchto pracovníků je výchova a vedení spolupracovníků k tzv. zákaznickému přístupu tak, aby Česká pošta, s.p. obstála ve stále sílící konkurenci. Je to náročný úkol, který lze splnit především efektivní manažerskou prací a úzkou spoluprací všech článků řízení včetně trenérů profesního jednání.

Ke splnění tohoto náročného úkolu by měl přispět ucelený systém vzdělávání určený pro zmíněné pracovníky. V rámci manažerského výcviku dochází ke zdokonalování profesní

i řídicí způsobilosti vedoucích zaměstnanců. Jedním ze zdokonalovacích kurzů je zrealizování projektu “Komunikace v obchodě a managementu”, který je součástí systému vzdělávání a je zaměřen na zkvalitnění manažerské práce vedoucích zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že tito lidé přímo komunikují s podřízenými, kteří denně přicházejí do styku se zákazníky nebo sami se zákazníky pracují, je tento cyklus tréninků zaměřen na zefektivnění komunikace s podřízenými, na přesné předávání informací a na trénink podpory zákaznického přístupu podřízených k zákazníkům ve vazbě na trénink profesního jednání.

Cyklus tréninků byl připraven pro pracovníky, kteří se ještě z různých důvodů nezúčastnili žádného vzdělávacího programu v oblasti tzv. „měkkých dovedností“. Cílem bylo, aby si osvojili manažerské dovednosti, uplatňovali je v praxi, uvědomili si důležitost efektivní komunikace s podřízenými, aby dokázali motivovat podřízené k používání zákaznického přístupu a aby pochopili a uvědomili si svou důležitou roli i v celém systému tréninků profesního jednání.

## 1.2 Cíl výzkumu

Vyhodnocení cílů vzdělávacího projektu týkající se úrovně vzdělávací akce v rámci projektu „Komunikace v obchodě a managementu“ v České poště bylo provedeno **v rámci Odštěpného závodu Jižní Čechy**. Tento závod zaměstnává celkem 2 730 zaměstnanců, z toho 294 vedoucích pošt. Vzdělávací projekt proběhl v pěti seminářích po dvou dnech v průběhu posledního čtvrtletí roku 2006 a počátkem roku 2007. Programem jednotlivých seminářů této vzdělávací akce byla motivace a organizace pracovního týmu, delegování a zásady přípravy efektivního vedení porad, základy koučování, efektivní využívání času, obchodní dovednosti, základy asertivity a zvládání krizových situací.

Organizačním zajištěním akce byl pověřen útvar vzdělávání odštěpného závodu JČ a lektorskou část zabezpečovala externí firma zabývající se lektorskou a poradenskou činností. Vedoucí pracovník absolvoval tento cyklus tréninků formou soustředění ve školicím středisku.

Cílem výzkumu je zhodnocení efektivity vzdělávacího projektu. Projekt „Komunikace v obchodě a managementu“ má stanoveny své vlastní cíle:

1. Sjednotit styl vedení, zvýšit produktivitu a výkon pracovníků na vybraných poštách.
2. Vybudovat u účastníků projektu žádoucí návyky, které jim pomohou při každodenní práci s přepážkovými pracovníky a klienty.
3. Spojit teorii, kterou manažeři do jisté míry znají, ale v mnoha případech nepoužívají, s praxí, nebo-li převést získané znalosti až do úrovně dovedností aplikovaných v praxi.
4. Zavést jako součást firemní kultury zákaznický přístup při prodeji produktů České pošty.

Z hlediska časových možností a rozsahu práce jsem se rozhodla pro vyhodnocení efektivity prvních dvou cílů vzdělávacího projektu, tj:

Dílčí cíl 1 znamená zjistit, nakolik absolvování kurzu přispělo ke sjednocení stylu vedení a zvýšení produktivity a výkonu pracovníků.

Odstranění zdroje konfliktu spočívajícího ve sjednocení stylu vedení znamená změnit nebo zlepšit styl vedení lidí, který může být v současnosti s převažujícími direktivními prvky, příp. má sklony k byrokracii. Dalším řešením je změnit nebo zlepšit styl vedení, ve kterém existuje nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost vůči zájmům pracovníků a personálním cílům, kastovnictví a sociální přehrady mezi pracovníky a vedením, nerespektování pracovníků, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv.

Projev změny nebo zlepšení stylu vedení vedoucího pošty jsem vyhodnotila na základě otázek z hodnotící škály, které jsou zařazeny do tématického okruhu v oblasti řízení a týkají se otázek č. 5 – 10. Zvýšení produktivity a výkonu pracovníků jsem zjistila na základě vnitropodnikových materiálů. Pro splnění dílčího cíle 1 je nutné zjistit odpovědi na tyto otázky:

1. Pociťují podřízení absolventa kurzu, že jim poskytuje více podpory?
2. Dostává se podřízeným absolventa kurzu častější zpětné vazby ve formě pochvaly, na jaké úrovni je komunikace s nadřízeným?
3. Do jaké míry mají podřízení zkušenosti s pravidelným hodnocením svého výkonu?
4. Jsou podřízení absolventa kurzu přesvědčeni, že jim poskytuje dostatečné množství informací k plnění úkolů?
5. Zvýšila se produktivita pracovníků poté, co jejich nadřízený absolvoval příslušný kurz?

Dílčí cíl 2 předpokládá zjistit, do jaké míry došlo u účastníků projektu k vybudování žádoucích návyků, které jim pomohou při každodenní práci s přepážkovými pracovníky i klienty. Konkrétně tento cíl předpokládá naplnění těchto požadavků: svolávat pracovní porady, poskytovat jasné a včasné informace, dostatečné vysvětlení práce, odstranění nedostatků v zadávání úkolů, delegování pravomocí, dostatečná spolupráce, účinná organizace práce. Pro splnění dílčího cíle 2 je nutné zjistit odpovědi na tyto otázky (týkají se otázek hodnotící škály č. 1 – 4, 11 – 17):

1. Došlo ke zvýšení povědomosti podřízených o tom, co se od nich očekává, jaké jsou jejich úkoly a cíle?
2. Zvýšila se spokojenost podřízených s kompetencemi, kterými disponují, s možnostmi, jak ovlivňovat svou práci a mírou odpovědnosti, která vyplývá z pracovních úkolů?
3. Zvýšila se spokojenost podřízených s funkčností pracovního kolektivu, která vyplývá ze spolupráce, organizace práce a toku informací?
4. Pociťují podřízení absolventa kurzu možnosti dalšího rozvoje v rámci své práce a jsou spokojeni s využitím své kvalifikace, s výší mzdy a pracovními podmínkami?

## 2 Výzkumný soubor

### 2.1 Obecná charakteristika podniku

Česká pošta, s.p. zabezpečuje v současných podmínkách požadavky trhu na poštovní služby. Je státním podnikem v souladu s ustanoveními Zákona č. 77/1997 Sb. o státním podniku.

Česká pošta s.p. disponuje poměrně velmi hustou poštovní sítí, kterou tvoří 3407 pošt – stacionárních bodů této sítě, jež jsou propojeny soustavou poštovních kurzů. Ty podle pevně stanoveného grafikonu propojují denně všechny pošty, včetně výstupů do zahraničí. Pro zabezpečení všech úkolů nabízí možnost uplatnění celkem pro cca 39500 zaměstnanců. Profesionální složení těchto zaměstnanců je vedle provozních specialistů v poštovním provozu velmi pestré a v současné době se stále sílí tendencí orientovat se na odborníky z oblasti logistiky, výpočetní techniky, marketingu, obchodu a v neposlední řadě ekonomiky.

Pošta investuje značné prostředky do technologického vybavení jako jsou projekty automatizace pošt, modernizace přepravních center, dopravy a také do obnovy budov a objektů. Velká pozornost je věnována rovněž rozvoji personálního potenciálu zejména v oblasti celoživotního vzdělávání a výcviku, prohlubování odborné kvalifikace a obchodních dovedností. Výsledným cílem pro každého zaměstnance musí být spokojený zákazník.<sup>1</sup>

### 2.2 Poslání České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p. podniká ve službách, které ve své většině jsou vystaveny konkurenčnímu tržnímu prostředí, i když v mnohých z nich má pošta dominantní postavení na trhu. Pouze přeprava a doručování listovních zásilek obsahujících aktuální sdělení je „poštovní výhradou“ ze Zákona chráněna před konkurenčním trhem ve prospěch České pošty, s.p.<sup>1</sup>

Pošta je podnik, jehož existence je plně závislá na příjmech z prodeje služeb a na racionálním hospodaření. Musí proto vést standardní účetnictví, platit daně, získávat a udržet si své zákazníky. Vývoj poštovního trhu směřuje ke stále ostřejší konkurenci mezi poštou,

---

<sup>1</sup> Česká pošta, s.p. (2006). [cit. 05-06-2006]. Dostupný z WWW: <http://www.ceskaposta.cz>



soukromými přepravci balíků a expresních zásilek, telekomunikačními firmami, peněžními ústavy a v poslední době i mezi poštami různých zemí.

Zaměstnanci pošty proto musí své chování a jednání plně podřídit pravidlům, která platí v každém podnikání a být ve svém oboru lepší než konkurence.

Pošta se těší a zřejmě bude těšit výhodě tradice, která přivádí k poště klientelu. Aby si svou tržní pozici udržela a pokud možno zlepšovala, musí velmi citlivě vnímat vše, co se kolem ní děje u zákazníků i u konkurence. Tradice v žádném případě nesmí znamenat staromilství. Technologický zlom založený na moderních komunikačních a informačních technologiích činí z pošty moderní hospodářské odvětví nabízející atraktivní pracovní příležitosti. Respekt k zákazníkovi vyžaduje zcela nebyrokratické chování a vstřícnost vůči jeho potřebám. Česká pošta si chce nadále uchovat velmi cennou devizu v osobním styku se zákazníkem u přepážek, při doručování i při obchodních návštěvách jako protiváhu nezadržitelné technizace všech oblastí života. V tom spočívá dnešní „sociální“ poslání pošty: nabídnout to, co nedokáže žádná technika – hřejivé slovo, porozumění, cit.

Posláním pošty je vyřešit komunikační problém zákazníka v soukromí i v podnikání k jeho naprosté spokojenosti. Podmínkou uspokojení zákazníka pošty jsou rychle, spolehlivě a ekonomicky efektivně proudící informace, peníze a zboží na domácím i mezinárodním trhu.

Cílem poštovního podnikání je dosáhnout zisku zajišťujícího rozvoj firmy a umožňujícího dobré mzdy a dobré pracovní podmínky pro zaměstnance. Vize poštovního podniku je založena na moderních informačních technologiích a přívětivé obsluze zákazníka v příjemném prostředí.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Průvodce nového zaměstnance ČP. Interní pomůcka.

## 2.3 Organizační struktura České pošty, s.p.

Vzhledem ke své rozsáhlosti je podnik důsledně hierarchicky uspořádán ve 3 úrovních:

- generální ředitelství
- odštěpné závody
- provozovny.

Generální ředitelství je vrcholným orgánem České pošty, s.p., které řídí celkem 7 odštěpných závodů s regionální působností v základních činnostech pošty. Dále řídí 3 odštěpné závody s vymezenou specializovanou činností zpravidla podporující základní činnosti pošty v celostátním měřítku. Jeho sídlo je v Praze.

Českou poštu s.p. řídí:

- Generální ředitel
- Dozorčí rada

Odštěpné závody jsou vnitřní organizační jednotky České pošty, které se zapisují do Obchodního rejstříku, neboť navenek mají plnou právní subjektivitu ve vztazích ke všem svým obchodním partnerům, fyzickým osobám, ale také k příslušným regionálním státním institucím. V čele každého odštěpného závodu je ředitel jmenovaný generálním ředitelem. Sídlem jsou obvykle krajská města.

Provozovny jsou výkonné provozní jednotky:

- Pošty
- Přepavní uzly
- Dopravní střediska
- Výpočetní střediska<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Průvodce nového zaměstnance ČP. Interní pomůcka.

## 2.4 Charakteristika respondentů

Do mnou provedeného šetření byla zahrnuta skupina provozních zaměstnanců (pracovníci poštovních přepážek, poštovní doručovatelé, pracovníci vnitřní služby), kteří byli vyzváni k účasti na projektu „Komunikace v obchodě a managementu“. Výše uvedení provozní zaměstnanci jsou přímo podřízeni vedoucímu pošty, který absolvoval cyklus tréninků profesních dovedností. Tzn. cílovou skupinou vzdělávacího projektu jsou vedoucí pošt a cílovou skupinou mého šetření jsou jejich podřízení provozní zaměstnanci. Tréninkových seminářů vzdělávací akce pořádané Českou poštou se zúčastnilo 12 vedoucích pošt z celkového počtu 38 ve sledované oblasti, tj. z počtu vedoucích pošt stejného typu.

Sběr dat proběhl u provozních zaměstnanců tří náhodně vybraných pošt (A, B, C), jejichž vedoucí se účastnili výše uvedených tréninkových seminářů. Formuláře posuzovací škály byly předány všem provozním zaměstnancům prostřednictvím vedoucího pošty nejdříve před konáním vzdělávací akce a následně znovu po ukončení všech tréninkových seminářů. K šetření bylo vyzváno celkem 244 zaměstnanců. Z prvního kola, tj. před konáním akce, bylo nutné vyřadit 14 formulářů, které nebyly vyplněné z důvodu absence zaměstnanců. Z druhého kola, tj. po ukončení akce, bylo vyřazeno ze stejného důvodu 16 formulářů. Šetření se tedy celkem zúčastnilo v prvním kole 230 zaměstnanců, v druhém kole 228 provozních zaměstnanců.

**Tabulka 2 Skladba počtu zaměstnanců v 1. kole**

<b>1. kolo – před konáním akce</b>	Pošta A	Pošta B	Pošta C	Celkem
Celkem podřízených provozních zaměstnanců	100	75	78	253
Počet oslovených podřízených zaměstnanců	96	73	75	244
Počet podřízených zaměstnanců zúčastněných šetření – absolutní hodnota	90	69	71	230
Počet podřízených zaměstnanců zúčastněných šetření – relativní hodnota v %	90 %	92 %	91 %	90,9 %

**zdroj vlastní****Tabulka 3 Skladba počtu zaměstnanců v 2. kole**

<b>2. kolo – po ukončení akce</b>	Pošta A	Pošta B	Pošta C	Celkem
Celkem podřízených provozních zaměstnanců	100	75	78	253
Počet oslovených podřízených zaměstnanců	96	73	75	244
Počet podřízených zaměstnanců zúčastněných šetření – absolutní hodnota	89	68	71	228
Počet podřízených zaměstnanců zúčastněných šetření – relativní hodnota v %	89 %	90,7 %	91 %	90,1 %

**zdroj vlastní**

### 3 Použitá metoda a zpracování dat

Prvním důležitým krokem byl výběr vhodné výzkumné metody. K vyhodnocení zmíněného projektu v oblasti vzdělávání jsem zvažovala využití jedné z několika případně možných metod:

Sémantický diferenciál je založen na hodnocení vybraných pojmů na adjektivních bipolárních škálách zkoumaným jedincem. Ten na škále vyznačí příslušnou míru v souladu se svým sémantickým prostorem (subjektivní zabarvení smyslu věcí a jevů) v základních třech dimenzích: hodnocení, potence a aktivita.<sup>1</sup>

Sociometrický test je získávání dat výhradně metodou osobního sdělení v sociopreferenční situaci. Analýza sociálních vztahů mezi zaměstnanci jedné skupiny může pomoci k formování lepšího sociálního klimatu a atmosféry skupiny, které mají vedle nezbytných výkonnostních dovedností a schopností velký vliv na úspěšnost daného kolektivu.<sup>2</sup>

Dotazníková metoda má značné množství variant podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje či podle toho, kdo je zdrojem informací. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak objektivní otázky popř. otázky, které je možné zodpovědět alternativně, tak i otázky s otevřeným koncem umožňující subjektivní výpověď.<sup>3</sup>

Po důkladném zvážení byl pro posouzení efektivity vzdělávací akce za hlavní výzkumnou metodu sběru dat zvolen sémantický diferenciál, neboť dává možnost mapovat bezprostředně koncepci vybraných pojmů a jejich vztahů, a to bez přímých explicitních dotazů, které by mohly způsobit nežádoucí zkreslení. Vytvořená pomůcka je zde základní metodou sbírání informací, jejíž základními výhodami je malá časová náročnost při samotné realizaci, lze zjišťovat velký počet dotazovaných najednou, jednoznačnost odpovědí, respektuje osobní tempo odpovídajícího a možná ochrana soukromí respondentů a tím i větší upřímnost výpovědí.

---

<sup>1</sup> Ferjenčík, J., Úvod do metodologie psychologického výzkumu, Portál, s.r.o., Praha 2000

<sup>2</sup> Petrusek, M., Sociometrie, 1. vydání, Svoboda, Praha 1969

<sup>3</sup> Koubek Josef – Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2003

### 3.1 Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál je psychologická a sociologická metoda měření postojů podle amerického psychologa Charlese Egertona Osgooda (1916-1991). Základ sémantického diferenciálu sestává ze série škál, do kterých je zařazován každý vybraný pojem. Každá škála je bipolárním párem adjektiv relevantních k tématu výzkumu a k jednotlivým pojmům. Osgood a spolupracovníci (Suci, Tannenbaum) na základě mnoha studií realizovaných na různých vzorcích lidí zjistili, že ať jde o jakýkoli pojem, člověk si ho umísťuje do svého vlastního sémantického prostoru na základě posuzování tohoto pojmu především ze tří aspektů:

1) hodnotící dimenze (nejmohutnější dimenze) zjednodušeně charakterizována jako posouzení pojmu na základě jeho ohodnocení jako „dobrého“ nebo „zlého“ - škála sycená adjektivy jako: dobrý - špatný, milý - odporný, krásný - ošklivý, příjemný - nepříjemný, čistý - špinavý, voňavý - páchnoucí, čestný - nečestný, hodnotný - bezcenný,

2) dimenze potence (dimenze síly) je sycena adjektivy: silný - slabý, velký - malý, těžký - lehký, tvrdý - měkký,

3) dimenze aktivity představují hodnocení z takových hledisek jako: rychlý - pomalý, aktivní - pasivní.<sup>1</sup>

Zaškrtnutím se získává polaritní profil jednoho pojmu, který se převádí do jednotlivých dimenzí a posléze je zobrazen do sémantického prostoru.

Pro vytváření sémantického diferenciálu je vhodné dodržovat následující kroky:

1) Vytvoření souboru významných - kritériálních faktorů dané problematiky za použití stupnice bipolárních adjektiv. Daná adjektiva musí být přiléhavá k hodnocenému objektu.

2) Omezení souboru důležitých faktorů, počet by neměl být veliký, aby nedocházelo k únavě dotazovaných.

---

<sup>1</sup> Ferjenčík, J., Úvod do metodologie psychologického výzkumu, Portál, s.r.o., Praha 2000

3) Rozdíly mohou být zjišťovány:

a) analýzou odpovědí na úrovni jednotlivých položek - z polaritního profilu,

b) analýzou odpovědí na úrovni jednotlivých dimenzí,

c) analýzou odpovědí na základě hodnocení globální podobnosti – z rozdílů v umístění objektu v sémantickém prostoru; tento přístup názorně ukazuje rozdíly, avšak podléhá nejvyššímu stupni zevšeobecnění.

Sémantický diferenciál byl určen k tomu, aby se stal všeobecným měřicím nástrojem, jehož by bylo možno použít v široké rozmanitosti výzkumných problémů. K sémantickému diferenciálu lze dále říci, že se jedná o metodu, jejíž princip spočívá v zachycení subjektivních pocitů a domněnek a ty se snaží následně interpretovat na objektivní bázi.<sup>1</sup>

### **3.2 Charakteristika využití pomůcky**

Sběr informací je proveden na základě hodnotící škály (viz příloha č.1) pro využití vyhodnocení efektivnosti vzdělávací akce pomocí metody sémantického diferenciálu. K jednoznačným kladům této metody patří proniknutí do hlubšího chápání pojmů osobami, jejichž výzkum provádíme. Nespornou metodologickou výhodou sémantického diferenciálu je jeho variabilita umožňující testovat významy pojmů i na zatím nezkoušených škálách. Nevýhodou je, že šíře informací je předem omezena zvoleným schématem, dotazovaný si tudíž musí vybrat z nabízených možností a nemůže odpovědět podle svého, formulace otázek musí být položena tak, aby byla všemi chápána stejně.

K vyjádření respondentů u jednotlivých otázek využívám stupnici 1 až 5, přičemž 1 znamená pozitivní vnímání a 5 naopak negativní. Na protilehlých pólech stupnice se nacházejí evaluační položky. Tyto položky tvoří antonyma adjektiv, které vytváří základní dichotomický sémantický diferenciál (např. spokojený - nespokojený, vhodný - nevhodný). Spontánní hodnocení jednotlivých položek respondenty je kvantifikováno výsledným průměrem jednotlivých dichotomických párů, které je také propojeno pro lepší grafické

---

<sup>1</sup> Měření image (2006). [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW:  
[http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/image/im\\_mer.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/im_mer.htm)

vyjádření a srozumitelnost vertikální spojnicí. Otázky vycházející z výzkumných otázek jsem pro snadnější vyhodnocení rozdělila dle zaměření na následující tématické okruhy:

### **k vyhodnocení dílčího cíle 1**

oblast řízení (např. podpora nadřízeného, komunikace), otázky č. 5 – 10,

### **k vyhodnocení dílčího cíle 2**

obsah práce (např. pracovní zatížení, delegování, odpovědnost, možnost ovlivňovat práci), otázky č. 1 – 4,

funkčnost pracovního kolektivu (např. spolupráce a atmosféra v pracovním kolektivu, tok informací, organizace práce), otázky č. 11 - 13,

podpora osobního rozvoje (např. možnost dalšího rozvoje, využití kvalifikace), otázky č. 14, 15,

ohodnocení s ohledem na pracovní výkon (např. finanční ohodnocení, zpětná vazba), otázka č. 16, rovněž možné využití otázek č. 6 – 8,

pracovní podmínky (např. pracovní prostředí), otázka č. 17.

Dále **vyhodnocení dílčího cíle 1** vychází z otázky, která se týká zvýšení produktivity a výkonu pracovníků. Odpověď na tuto otázku byla zjištěna následujícím způsobem:

Zvýšení výkonu a produktivity pracovníků lze posoudit dle určitých kritérií pracovního výkonu jako jsou dosažené výsledky v prodeji služeb a produktů České pošty a jednotlivých bankovních partnerů; chování pracovníků spočívající v ochotě přijímat úkoly, vést potřebné záznamy, dodržovat pravidla, řádně dodržovat docházku, ochotně spolupracovat, jednat s lidmi.

Zvýšení výkonu pracovníků na základě dosažených výsledků jsou měřitelná kritéria. Pro vyhodnocení tohoto záměru jsem využila vnitropodnikové materiály jako jsou statistické záznamy, vyhodnocení úkolů vedoucích pošt dle výsledků plnění produktového plánu, výsledky objemu výkonu sledované pošty. Pro vyhodnocení sociálního chování, které není přímo měřitelným kritériem, jsem využila dále podklady z interních materiálů, konkrétně



záznamy oddělení kontroly, které má v kompetenci evidenci stížností klientů na vedoucí pracovníky v souvislosti se vztahem k veřejnosti.

Pro **vyhodnocení dílčího cíle 2** jsem využila výsledky vyhodnocení předem stanovených úkolů, konkrétně využití personální kapacity, kde lze zjistit, jakým způsobem je vedoucí schopen zajistit běžný provoz na poště, zda je schopen v nenadálých situacích obsadit směny vlastním personálem nebo jakým jiným způsobem řeší nahrazování zaměstnanců.

Tabulky jsou vypracovány za celý vzorek respondentů všech sledovaných profesních zařazení dle jednotlivých pošt. Získané číselné hodnoty byly převedeny do grafické podoby. Výsledné vertikální linie představují sumarizovaný pohled na změnu postojů zaměstnanců vůči vedoucímu konkrétní pošty před konáním vzdělávací akce a po ukončení všech tréninkových seminářů. V příloze č. 2 jsou uvedeny tabulky zpracování formulářů hodnotící škály.

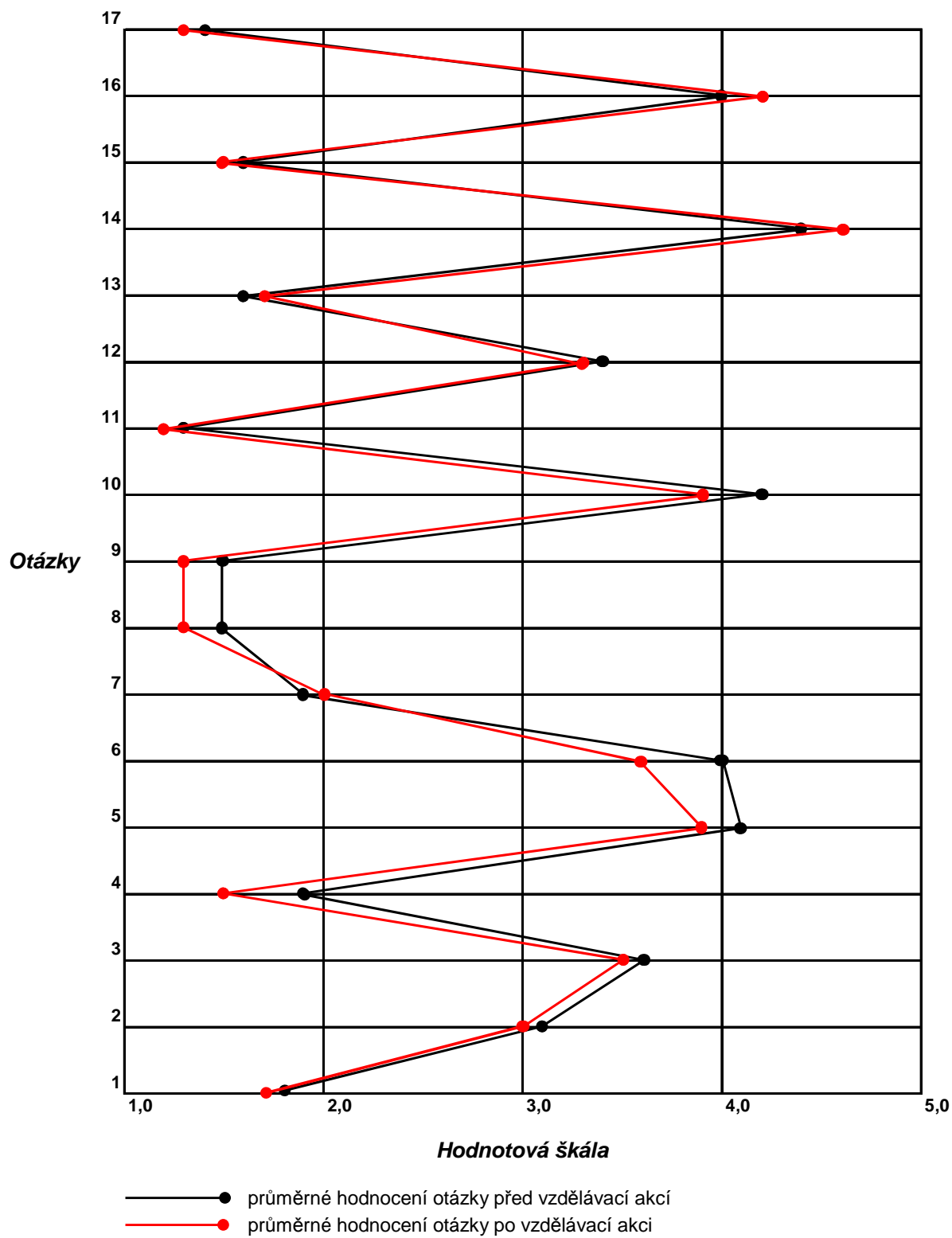
## **4 Prezentace a interpretace dat**

### **Pošta A**

Z celkového počtu 100 podřízených provozních zaměstnanců pošty A bylo osloveno 96 zaměstnanců. Z tohoto základního souboru, se po vyřazení nevyplněných formulářů, nakonec šetření před konáním vzdělávací akce zúčastnilo 90 zaměstnanců, po ukončení akce 89 zaměstnanců. Výzkumný soubor byl tedy naplněn ve výši cca 90 % (viz tabulka 2 a 3).

Následující graf je výsledkem provedeného šetření před i po vzdělávací akci. Konkrétní otázky grafu jsou uvedeny v hodnotící škále (viz příloha č. 1).

Graf 1 Vyhodnocení efektivity vzdělávací akce – Pošta A



Výsledky, které ukazuje grafické znázornění (viz Graf 1) postojů zaměstnanců vůči vedoucímu pošty A naznačují, že v oblasti řízení (otázky č. 5 – 10) má přímý nadřízený značné rezervy, co se týče podpory poskytované zaměstnancům. S tímto souvisí také neuspokojivá komunikace s přímým nadřízeným. Vedoucí více využívá různých domluv a napomenutí, než pochval a uznání za dobře odvedenou práci. Hodnocení pracovního výkonu probíhá pravidelně. K plnění úkolů mají podřízení zaměstnanci dostatek informací, tzn., že i přes nedostatečnou komunikaci s nadřízeným jsou podřízení včas seznamováni s aktuálními zprávami a instrukcemi. Po ukončení vzdělávací akce došlo k nepatrnému zlepšení vedoucího pošty v oblasti komunikace s podřízenými zaměstnanci a ke zvýšení množství pochval. Nedošlo však ke snížení množství napomenutí udělovaných vedoucím.

V oblasti obsahu práce (otázky č. 1 – 4) je pracovníkům jasné, co se od nich očekává, nemají však velké možnosti pro ovlivnění své práce, rovněž nedisponují podstatnými kompetencemi. Míru odpovědnosti zaměstnanci vnímají přibližně hodnotou 2, což souvisí s jejich profesním zařazením a vysokou mírou zejména hmotné odpovědnosti. Po absolvování všech seminářů vedoucím pošty došlo ke snížení hodnoty u otázky č.3 týkající se kompetencí. Z uvedeného plyne, že podřízení zaměstnanci projevují po ukončení vzdělávací akce větší míru spokojenosti s kompetencemi, kterými disponují. Ohodnocení u ostatních otázek zůstalo téměř beze změny.

Funkčnost pracovního kolektivu vyplývající z otázek č. 11 - 13 vypovídá o celkem bezproblémové organizaci práce, kde jsou zaměstnanci spokojeni s otevřeností a tokem informací, ale ne již tolik se spoluprací a atmosférou na poště, což se příliš nezlepšilo ani po dokončení vzdělávací akce.

Podpora osobního rozvoje se odvíjí z otázek č. 14 a 15. Zaměstnanci nepředpokládají rozvoj u firmy v budoucnu, s využitím své kvalifikace jsou celkem spokojeni.

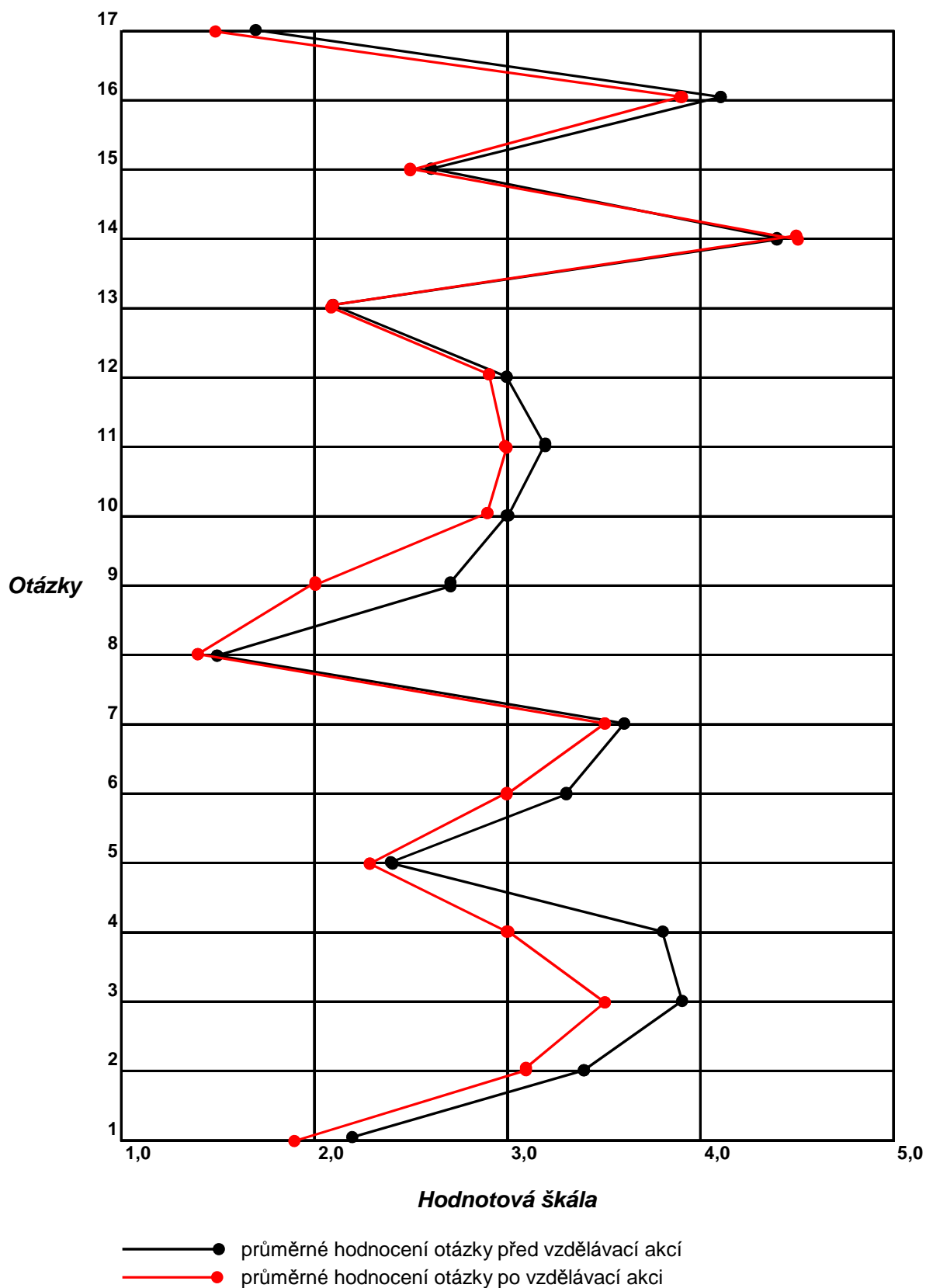
Finanční ohodnocení a zpětná vazba (otázka č.16) je vnímána spíše negativně.

Pracovní podmínky (otázka č.17) na poště A jsou velmi příznivé.

## **Pošta B**

Z celkového počtu 75 podřízených provozních zaměstnanců pošty B bylo osloveno 73 zaměstnanců. Z tohoto základního souboru, se po vyřazení nevyplněných formulářů, nakonec šetření před konáním vzdělávací akce zúčastnilo 69 zaměstnanců, po ukončení akce 68 zaměstnanců. Výzkumný soubor byl tedy naplněn ve výši cca 91 % (viz tabulka 2 a 3).

Graf 2 Vyhodnocení efektivity vzdělávací akce – Pošta B



Zdroj: vlastní

Výsledky uvedené v grafu sémantického diferenciálu (viz Graf 2) naznačují, že v oblasti řízení (otázky č. 5 – 10) je vedoucí pošty B na lepší úrovni než vedoucí pošty A. Velká většina podřízených pracovníků je celkem spokojena s podporou, kterou jim jejich vedoucí nabízí, avšak komunikace s ním by se mohla ještě vylepšit. Jeho podřízení mají potřebu většího množství poskytovaných informací pro plnění svých úkolů. Za dobře vykonanou práci vedoucí zaměstnance příliš nechválí, ale ani nenapomíná, když dojde k závadám ve výkonu. Hodnocení pracovního výkonu svých podřízených vedoucí provádí pravidelně. Po ukončení vzdělávací akce je patrná snaha vedoucího poskytovat zaměstnancům více informací a více je chválit. Ve vyhodnocení u ostatních otázek nedošlo k patrným odchylkám.

V oblasti obsahu práce (otázky č. 1 – 4) vyplývá, že ne všem pracovníkům je zcela jasné zaměření cílů týkajících se jejich pracovního výkonu, nejsou si také naprosto vědomi svými možnostmi, jak ovlivnit vykonávanou práci. Neodhadují ani míru odpovědnosti, která se váže k jejich pracovním úkolům. Míra kompetencí, kterými disponují, je velmi nízká. Vyhodnocením otázek 1 – 4 po ukončení vzdělávací akce došlo k posunu křivky doleva, čímž vedoucí projevil snahu co nejjasněji vysvětlit pracovníkům, co se od nich očekává, proč mají stanovené úkoly plnit a zvýšil množství delegovaných úkolů.

Oblast funkčnosti pracovního kolektivu na základě vyhodnocení otázek č. 11 – 13 naznačuje spíše nespokojenost zaměstnanců ve spolupráci a běžné organizaci práci na poště. Po ukončení vzdělávací akce se zlepšení situace projevilo velmi nepatrně.

V oblasti osobního rozvoje (otázky č. 14, 15) zaměstnanci vyjádřili spíše spokojenost s využitím své kvalifikace a pracovního potenciálu, ale pro svou práci v budoucnu nevidí možnosti dalšího rozvoje.

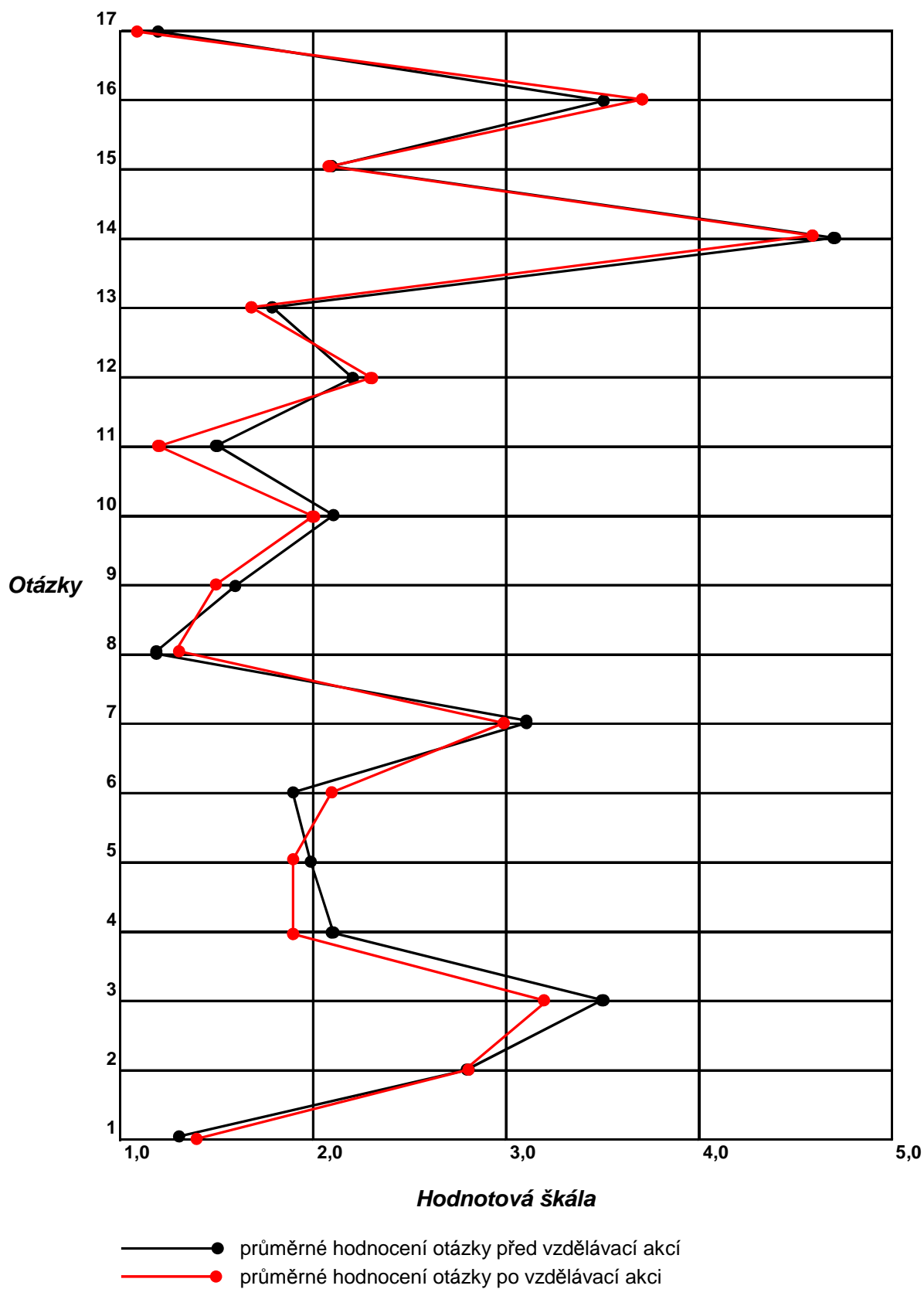
Míra spokojenosti, resp. nespokojenosti s výší mzdy (otázka č. 16) udává hodnotu 4,1, takže v oblasti ohodnocení s ohledem na pracovní výkon vyjádřili zaměstnanci spíše nespokojenost.

Pracovní podmínky (otázka č. 17) jsou na uspokojivé úrovni. Zaměstnanci mají vytvořeny vhodné podmínky k plnění svých úkolů.

## **Pošta C**

Z celkového počtu 78 podřízených provozních zaměstnanců pošty C bylo osloveno 75 zaměstnanců. Z tohoto základního souboru, se po vyřazení nevyplněných formulářů, nakonec šetření před konáním vzdělávací akce i po jejím ukončení zúčastnilo 71 zaměstnanců. Výzkumný soubor byl tedy naplněn ve výši cca 91 % (viz tabulka 2 a 3).

Graf 3 Vyhodnocení efektivity vzdělávací akce – Pošta C



Zdroj: vlastní



Výsledky výše uvedeného grafického znázornění (viz Graf 3) ukazují, že v oblasti řízení (otázky č. 5 – 10) je vedoucí pošty C na dobré úrovni. Zaměstnanci jsou s podporou, kterou jim vedoucí poskytuje, celkem spokojeni, také komunikace je na dobré úrovni. Za dobře vykonanou práci dovede vedoucí své podřízené pochválit, za špatně vykonanou práci ne vždy napomíná. Hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců provádí pravidelně. Po absolvování vzdělávací akce nedošlo v této oblasti k patrným změnám.

V oblasti obsahu práce (otázky č. 1 – 4) je zaměstnancům celkem jasné zaměření cílů týkajících se jejich pracovního výkonu a dalších pracovních cílů. Uvědomují si také míru odpovědnosti, která se váže k jejich pracovním úkolům, která odpovídá hodnotě 2,0. Podřízení zaměstnanci si již tolik neuvědomují možnosti, jak ovlivňovat svou práci, ani nedisponují podstatnými kompetencemi, kterými by mohli disponovat. Po ukončení seminářů došlo k malému posunu křivky vlevo u otázky týkající se kompetencí. Vyhodnocení ostatních otázek zůstalo téměř na původní úrovni.

Funkčnost pracovního kolektivu (otázky č. 11 – 13). Vedoucí této pošty zvládá běžnou organizaci práce bez problémů. Zaměstnanci jsou se spoluprací na poště a s tokem informací ne zcela spokojeni. Tato situace byla potvrzena i po ukončení vzdělávací akce.

Podporu osobního rozvoje (otázky č. 14, 15) vnímají zaměstnanci negativně z pohledu dalšího rozvoje v rámci své práce do budoucna. S využitím své kvalifikace a pracovního potenciálu jsou spíše spokojeni.

Ohodnocení s ohledem na pracovní výkon (otázka č. 16) je na této poště shovívavější než na předchozích dvou poštách, přesto není uspokojující.

Pracovní podmínky vyplývající z vyhodnocení otázky č. 17 jsou na poště C dle zjištění velmi vyhovující.

## 5 Diskuse

Vyhodnocení prvního cíle je závislé od splnění dvou záměrů - sjednocení stylu vedení a zvýšení produktivity pracovníků spolu s výkonem pracovníků. Pro splnění tohoto cíle bylo nutné zjistit odpovědi na stanovené otázky, které jsou zodpovězeny v následujícím textu.

### **1. Poskytuje vedoucí svým podřízeným po absolvování akce více podpory?**

Ano, z grafů je pozorováno malé zlepšení v poskytování podpory svým podřízeným zaměstnancům. Zaměstnanci hodnocených pošt však projevují spíše nespokojenost s podporou, které se jim dostává od vedoucího. Je to dáno tím, že u firmy převažuje direktivní vedení, nedostatečně participativní přístup, sklony k byrokracii, nedostatečná pozornost k zájmům pracovníků. Myslím, že pro zlepšení dovednosti ve vedení pomůže také spoluúčast pracovníků. Jsem zastáncem participativního stylu. Řízení pomocí konzultace znamená radit se s lidmi a ověřit jejich názor předtím, než rozhodnutí vydáme, to povede k respektování vydaných rozhodnutí. Většina lidí tento způsob s radostí přijímá, neboť tak dáváme najevo, že si jich ceníme, a že jsou pro nás významní.

### **2. Dostává se podřízeným absolventa kurzu častější zpětné vazby ve formě pochvaly, na jaké úrovni je komunikace s vedoucím?**

Nelze jednoznačně stanovit pozitivní změnu v této otázce. Dle postřehu lektora vzdělávací akce vedoucích pošt jsou řídicí pracovníci firmy zavaleni přílišnou administrativou a systémem kontrol. V jejich práci pak převažuje operativa nad koncepční prací a nemají příliš prostoru pro práci s lidmi a jejich motivaci. Jejich plánování narušují i přicházející oběžníky typu „včera bylo pozdě“. Tyto úkoly pak mají vysokou naléhavost.

Uvedené postřehy potvrdily provedené šetření na základě hodnotící škály. V celkovém posouzení lze konstatovat, že vedoucí pošt mají nedostatky v komunikaci se zaměstnanci. Vedoucí pracovníci nemají dostatečný prostor pro naslouchání svých podřízených z důvodu velkého množství vyřizování různé agendy, která je od nich požadována jejich nadřízenými. Vážným problémem v selhání komunikace bývá také neschopnost lidí naslouchat druhým. Jsou příliš soustředěni na své problémy, na prezentaci vlastních názorů a nedokáží pozorně

sledovat řeč druhého. Přestože je komunikace podřízených s vedoucími na horší úrovni, zaměstnanci mají dostatečné množství informací k plnění svých úkolů. Velmi důležitý je osobní příklad vedoucího, protože lidé informace vnímají spíše prostřednictvím svých očí než uší. Slova vedoucího i jeho osobní příklad by se vždy měly shodovat. Měly by se navzájem podporovat. Pokud jsou v rozporu, musí vedoucí počítat s tím, že se lidé budou řídit jeho příkladem a ne jeho příkazy.

Důležité je také naučit se předcházet konfliktům. Povídat s lidmi, ptát se na jejich názor a pozorně naslouchat. Samozřejmostí je projevovat dostatek optimismu, nadšení a humoru a vyjadřovat pochvalu a uznání jedincům a skupině. Takovýmto způsobem se může vedoucí dozvědět, že někdo z týmu je nespokojený nebo má problém, který ovlivňuje jeho pracovní výkon. Pokud se vyskytne problém, musí k němu přistupovat realisticky a nejednat ukvapeně.

### **3. Do jaké míry mají podřízení zkušenosti s pravidelným hodnocením svého výkonu?**

Míra zkušeností podřízených s pravidelným hodnocením je dle hodnotící škály na velmi dobré úrovni. Po ukončení akce lze konstatovat, že nedošlo ke změně. Dle sdělení lektora vzdělávací akce považovali vedoucí pošt za velmi přínosnou pasáž věnovanou hodnotícím pohovorům. Na základě mého vyhodnocení se zaměstnanci vyjádřili, že s nimi vedoucí provádí pravidelné hodnocení jejich pracovního výkonu. Vedoucí pošt však na seminářích konstatovali, že kdyby některé informace dostali dříve, přistoupili by k této aktivitě zodpovědněji a dělali by ji lépe, nikoli formálně! Z uvedeného plyne, že hodnocení zaměstnanců sice probíhá pravidelně, ale hodnotící je považují pouze za formální splnění zadaného úkolu. Těžko lze očekávat, že provedou řádně hodnotící pohovory, když jejich někteří nadřízení je s nimi provedou formálně.

### **4. Zvýšilo se množství informací poskytovaných vedoucím?**

Ano, po ukončení vzdělávací akce bylo zjištěno, že vedoucí se snaží své podřízené co nejvíce informovat.

Na základě provedeného šetření po ukončení vzdělávací akce je patrné zlepšení vedoucích pošt v oblasti řízení. Své styly vedení vedoucí změnili prozatím pouze částečně, ale po

absolvování semináře si vedoucí uvědomili své nedostatky nebo na ně byli přímo upozorněni. Nejsou však schopni uplatnit poznatky z tréninkových seminářů okamžitě. Pro objektivní stanovisko případné zjevné změny by muselo dojít k dalšímu šetření po delším časovém odstupu. Domnívám se, že lidé, pokud již delší dobu vykonávají svou profesi, svůj styl vedení a přístup k podřízeným po absolvování několika seminářů nezmění okamžitě.

### **5. Zvýšila se produktivita pracovníků poté, co jejich nadřízený absolvoval příslušný kurz?**

Ne, ke zvýšení výkonu pracovníků dle získaných záznamů všech sledovaných pošt nedošlo. Vyhodnocení druhého záměru 1. cíle z pohledu zvýšení výkonu pracovníků na základě dosažených výsledků jsem provedla na základě vnitropodnikových sledování a záznamů. Před vzdělávací akcí i po ní nebyl zaznamenán nárůst v počtu přijatých zásilek. Plán získaných bankovních produktů nebyl plněn před akcí a nedošlo k patrnému nárůstu ani po ukončení akce. Výkon pracovníků je ovlivňován i jinými faktory, je potřeba zaměřit se i na jiná kritéria měření výkonu.

Vyhodnocení druhého cíle předpokládá vybudovat u účastníků projektu žádoucí návyky, které jim pomohou při každodenní práci s přepážkovými pracovníky i klienty. Pro splnění tohoto cíle bylo nutné zjistit odpovědi na následující předem stanovené otázky.

#### **1. Došlo ke zvýšení povědomosti podřízených o tom, co se od nich očekává, jaké jsou jejich úkoly a cíle?**

Ano, po ukončení vzdělávací akce došlo k nepatrnému zvýšení povědomosti podřízených. Dle vyhodnocení otázky č. 1 hodnotící škály vyplývá, že zaměstnanci na všech třech sledovaných poštách ví celkem jasně, co se od nich očekává, jaké jsou jejich úkoly.

#### **2. Zvýšila se spokojenost podřízených s kompetencemi, kterými disponují, s možnostmi, jak ovlivňovat svou práci a mírou odpovědnosti, která vyplývá z pracovních úkolů?**

Ano, ve vyhodnocení došlo právě v této oblasti k patrnému zvýšení spokojenosti po ukončení vzdělávací akce. Pracovníci jsou si vědomi míry odpovědnosti, která se váže k jejich pracovním úkolům. Dle postřehu lektora vzdělávací akce vedoucích pošt chybí v některých

případech vedoucím dostatečná asertivita a schopnost přiměřeným způsobem delegovat. To pak vede k tomu, že vykonávají činnosti za své podřízené a následně i k jejich ještě většímu přetížení. Pro některé účastníky bylo obtížné přijmout skutečnost, že i oni mohou delegovat některé činnosti. To nedělají, následně se cítí přetížení. Není tomu tak u všech, hodně záleží i na stylu práce a přístupu nadřízeného pracovníka. Oblast delegování bude pro některé dost obtížným úkolem pro příští období. V diskusi mimo jiné účastníci zmiňovali i problémy působené vysokou nemocností řadových pracovníků. V mnoha případech se jedná o „útěk do nemoci“.

Podřízení zaměstnanci disponují velmi malým množstvím kompetencí a nemyslí si, že mohou značně ovlivnit svou práci. Z vlastní zkušenosti mohou jen doplnit, že u mnoha vedoucích pošt se vyskytují znaky špatného delegování. Vedoucí jsou podstatně více vytíženi než ostatní zaměstnanci, neplní konečné termíny stanovených úkolů, trvají na tom, aby všechna pošta procházela přes ně, z pracovních důvodů odkládají dovolenou, jejich podřízení si nejsou jisti, jaké jsou jejich pravomoci, nejsou připraveni na povýšení, žádají o přeložení na jinou provozovnu. Vedoucí jsou tak zaneprázdnění, že nemají čas se věnovat svým pracovníkům. Nejzávažnějším důsledkem nedostatečného či špatného delegování pak je snižování výkonnosti a pružnosti organizace v důsledku stagnace dovedností, iniciativy a přehledu zaměstnanců.

Pro úspěšné vedení týmu se musí vedoucí především snažit, aby nedocházelo k psychickému vypětí a aby nejednal pod vlivem stresu. V případě velkého objemu práce si tak může pomoci právě delegováním. Aby vedoucí vedl efektivně, musí umět rozeznat, kdy je zapotřebí delegovat část své práce na jiné členy týmu. Dát někomu právo vykonat úkol má výhody jak pro něj jako manažera, tak i pro podřízené. Jisté je, že uspoří čas a má tak možnost zaměřit se na jiné důležitější úkoly. Navíc tak prokáže své manažerské schopnosti. Podřízení mají možnost rozvíjet svůj potenciál, zlepšit se jejich výkon a schopnosti a zvýší se jejich spokojenost s prací. Nesmí však zapomenout, že celkově za úkol zodpovídá.

### **3. Zvýšila se spokojenost podřízených s funkčností pracovního kolektivu, která vyplývá ze spolupráce, organizace práce a toku informací?**

Ano, na základě vyhodnocení došlo ke nepatrnému zvýšení spokojenosti. Běžná organizace práce je na hodnocených postách téměř bezproblémová. Tato skutečnost byla ověřena také ve vyhodnocení vedoucího jeho nadřízeným pracovníkem v plnění předem stanovených úkolů. Konkrétně se jedná o účelné využití personální kapacity. Předepsaný úkol v personálním zajištění provozu byl vedoucím pošty A a C splněn a vedoucí byli za jeho splnění odměněni stanovenou výší odměny. Vedoucí pošty B neumí správně hospodařit s pracovní silou, proto také není běžná organizace práce úplně bezproblémová. Vedoucí neplní za poslední období předem stanovený úkol týkající se účelného využití personální kapacity.

Spokojenost zaměstnanců se spoluprací a atmosférou na poště dosahuje v průměru hodnoty 2,9, což není plně uspokojující, protože spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace. Měření spokojenosti zaměstnanců je považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb. Spokojenost pracovníků je i důležitým motivačním nástrojem, tj. možností zaměstnanců vyjádřit své názory a postoje, což vede za předpokladu zpětné vazby od vedení k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu.

Vedoucí poskytují zaměstnancům podle šetření jasné a včasné informace a tímto vytváří komunikační vazby, které zamezují negativním vlivům a dezinformacím.

### **4. Pociťují podřízení absolventa kurzu možnosti dalšího rozvoje v rámci své práce a jsou spokojeni s využitím své kvalifikace, s výší mzdy a pracovními podmínkami?**

Nelze říci, že došlo ke změně postoje podřízených v této oblasti. Zaměstnanci jsou sice celkem spokojeni s využitím své kvalifikace, ale prakticky vůbec nemají možnosti dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu. V kariérním postupu chybí orientace na kariérní růst, pracovník si není vědom jakéhokoliv postupu, odborné vzdělání je bráno v potaz jen při vstupu do zaměstnání.

Také výše průměrné mzdy i přes každoroční nárůst je u firmy stále pod celostátním průměrem. Systém odměňování je u České pošty rozsáhlý a složitý. Měl by přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání a zároveň stabilizovat žádoucí pracovníky. V některých provozních profesních skupinách dochází stále k vysokým absencím a tím také k větší mobilitě pracovní síly. Mnoho zaměstnanců preferuje stabilitu zaměstnání před finančním ohodnocením, přesto zaměstnanci nejsou plně spokojeni s výší své mzdy.

**Pracovní podmínky**, které mají zaměstnanci na poštách celkově vytvořeny, shledávají jako velmi vhodné. Toto zjištění umocňuje také fakt, že Česká pošta, s.p. každoročně vynakládá velké finanční prostředky na rekonstrukce a úpravy interiérů pošt.

Zaměstnanci se sice s oblibou zúčastňují školení (placených zaměstnavatelem), která berou především jako vítané zpestření zaběhnutého pracovního stereotypu. Efektivita takových vzdělávacích akcí je velmi nízká a přínos pro zaměstnavatele téměř nulový. Toto konstatování však podle hodnocení samotnými účastníky neplatí o jimi absolvované vzdělávací akci. Účastníci byli s náplní a průběhem seminářů velmi spokojeni. Oceňovali styl předávání informací pro ně zajímavou a poutavou formou a především pak praktické zkušenosti lektora a uvádění konkrétních příkladů z poštovní praxe. Na základě vyhodnocení zpětných vazeb vyplynul jednoznačný zájem ze strany účastníků o další prohloubení dovedností a znalostí z oblasti práce manažera.

Zjištěné rozdíly postojů podřízených zaměstnanců před zahájením vzdělávací akce a po jejím ukončení jsou poměrně malé. Bylo by vhodné v dalším výzkumu jednak využít i statistických metod k posouzení významu rozdílů, jednak brát do úvahy fakt, že v daném kontextu je velmi obtížné dostat pod kontrolu intervenující proměnné. Je dobré si totiž uvědomovat, že hodnocení jednotlivých situací respondenty se v čase mění, tzn. podle toho, co se jim zrovna v dané situaci líbí - nelíbí, přičemž se rozhodují na základě právě prožité zkušenosti. Sémantický diferenciál nám umožňuje, abychom mohli co nejpřesněji vyčíst vyjádření postoje z předložených situací daného jedince a v souhrnu pak v celkovém hodnocení průměru všech podřízených zaměstnanců sledovat posuny v jejich postojích.

# Závěr

České pošta, s.p. klade velké nároky na odborné znalosti a schopnosti svých zaměstnanců, projevuje snahu o podporu při dalším profesním rozvoji. Vedoucí zaměstnanci však se svými podřízenými dále nepracují tak, jak by měli a provozní zaměstnanci si nejsou vědomi nějakého postupu. Hledat a udržet si kvalifikovaného a spolehlivého zaměstnance patří mezi nejdůležitější manažerské úkoly. Jen tak může manažer sestavit dobrý tým.

Pro vytvoření spolehlivého týmu pracovníků by měl vedoucí tvořit systematicky situace, které vedou k poznávání druhých. Takové situace, které vedou k poznání pracovníka z více pohledů a ověření si jeho připravenosti zvládat rozličné činnosti. K tomu využívá obvykle „kolečko“, kterým po nástupu procházejí absolventi. Na poštách při přijímání provozních pracovníků do pracovního poměru není možné absolvovat „kolečko“. Navrhuji v tomto případě přijímat nové zaměstnance zejména do pracovní profese doručovatel a z té následně může zaměstnanec po prokázání svých schopností a dovedností postupovat dále v rámci možností daných provozovnou. Tímto uplatněním dojde nejen k správné tvorbě týmu, ale také zaměstnanec získá možnost postupu v rámci provozovny a zároveň zkušenost ve všech podstatných funkcích v poštovním provozu.

Podle výsledků provedeného šetření před zahájením vzdělávací akce a po jejím ukončení lze konstatovat naplnění jedné části prvního cíle, která spočívá ve snaze sjednotit styl vedení. Došlo k určitým proměnám ve stylu vedení jednotlivých vedoucích pošt. Je pochopitelné, že nemohlo dojít záhy po ukončení akce ke změnám značného rázu. Nikdo není schopen změnit své chování ze dne na den, avšak změny byly přesto patrné. Je důležité, že vedoucí pošt si uvědomují své postoje vůči podřízeným a jsou ochotni je změnit. Uskutečnění projektu „Komunikace v obchodě a managementu“ bylo jednoznačně efektivním přínosem. Doporučuji pokračovat v této vzdělávací akci. Po delším období doporučuji opět provést průzkum formou otázek hodnotící škály a opětovné vyhodnocení pomocí metody sémantického diferenciálu. Zpracování dat získaných touto metodou je díky pokročilé informační technologii rychlé a nenáročné a nabízí prostor pro mnohá využití a rozborů,



umožňuje zajímavým způsobem měřit skryté, individuální, psychologické, pro badatele podnětné významy různých postojů pracovníků.

K naplnění druhého záměru prvního cíle, který předpokládá zvýšení produktivity pracovníků spolu s výkonem pracovníků, dle provedeného zjišťování nedošlo. Důvodem nenaplnění tohoto cíle je velmi krátká doba po ukončení vzdělávací akce a také to, že zvyšování produktivity podmiňují i další předpoklady. Těmito předpoklady je nejen zlepšení schopností manažera ve vedení lidí, ale také v lepším využívání zařízení, materiálu, energie, v soustavném uspokojování zákazníků, v redukci jakéhokoli plýtvání. Zvyšování produktivity neznamená pracovat ještě více a déle, ale dělat věci jinak. Ke zlepšení produktivity je nutné zvolit jiná kritéria, najít určité klíčové faktory růstu produktivity. Navrhují stanovit jasné a měřitelné krátkodobé cíle, např. za čtvrt roku bude na poště uzavřeno přesně vymezené množství bankovních produktů, za které bude zaměstnancům náležet příslušná odměna. Nabízí se zde zavést hodnocení na srovnávání výsledků, které by bylo zveřejňováno. Forma takovéto soutěže by byla podporou ve snaze získat co největší množství zákazníků.

Závěry šetření jsou zdrojem informací o aktuálním stavu a trendech vývoje v oblasti lidských zdrojů. Zjištěné skutečnosti poukazují na silné stránky, na kterých je možno stavět a naopak na slabé stránky a problémové oblasti, které je potřeba řešit. Výstupy šetření jsou podporou pro řídicí pracovníky, která vedou k tomu, aby byl přijata opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

Největší nedostatky se u vedoucích pošt projeví v oblasti delegování. Správné delegování sice vyžaduje hodně úsilí, je-li prováděno správně, může přinášet řadu výhod manažerovi, podřízenému i organizaci. Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi analyzování své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadávání a přiměřenou podporu. Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on. Doporučuji pokračovat ve vzdělávací akci tohoto typu, zejména v oblasti delegování.

Druhým sledovaným cílem bylo vybudovat u účastníků projektu žádoucí návyky, které jim pomohou při každodenní práci s podřízenými pracovníky i klienty. Podle výsledků provedeného šetření došlo k naplnění tohoto cíle. Vedoucí pracovníci si uvědomují své nedostatky v oblasti obsahu práce, funkčnosti pracovního kolektivu, podpory osobního rozvoje a snaží se o jejich redukci.

Současný stav problematiky vzdělávání v České poště, s.p. je na úrovni moderního podniku. Efektivnost nové formy vzdělávání, která je zaměřena na zdokonalování řídicí práce a komunikačních dovedností vedoucích zaměstnanců v provozu pošty, je zřetelná.

Na závěr lze konstatovat, že neexistuje ideální manažer, manažer který nedělá chyby, ale dobrý manažer se ze svých chyb poučí a snaží se je neopakovat. Dobrý manažer se snaží cílevědomě něčeho dosahovat a ne jenom o tom mluvit. K tomuto však potřebuje informace, aby zjistil význam sebepoznání a zpětné vazby. V tomto směru je výhodné využití metody sémantického diferenciálu, která se ukázala jako velmi zajímavá výzkumná technika pro účely zkoumání skrytých, individuálních postojů lidí.

# Literatura

1. **ARMSTRONG, Michael:** PERSONÁLNÍ MANAGEMENT. 1. vyd. Praha: Grada 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich:** MANAGEMENT. 1.vyd. Olomouc:Rubico 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. **ČERMÁKOVÁ, Lucie:** VEDENÍ LIDÍ. [cit. 20-04-2007]. Dostupný z WWW: <<http://www.seminarky.cz>>
4. **FERJENČÍK, Ján:** ÚVOD DO METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU. 1.vyd. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-367-6.
5. **HORÁČEK, Lukáš (2006):** POJÍMÁNÍ AUTORITY JAKO ZDROJE INFORMACÍ. [cit. 15-12-2006]. Dostupný z WWW:<[http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR\\_001\\_PICTURES%5CAUTORITA.DOC](http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CAUTORITA.DOC)>
6. **HEIMOVÁ, P., CHAPMAN, E.N.:** ZÁKLADY VEDENÍ. 1.vyd. Praha: Linde Praha 1993
7. ISO 10015, Geneva: ISO, 1999
8. **KOTLER, Philip:** MARKETING MANAGEMENT. 10 rozšíř..vyd. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6.
9. **KOUBEK, Josef:** ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. 3.vyd. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-033-3.
10. **KŘÍŽ, Petr (2005, září):** MANAŽER JAKO MEDIÁTOR VNITROFIREMNÍHO SPORU. [cit. 12-01-2007]. Dostupný z WWW: <<http://www.petrkriz.cz/main/TRENDMARKETING-Mediacepracovnihokonfliktu.doc>>
11. **MÍKA, Jan (2005, 13. července):** VYHODNOCUJETE PŘÍNOSY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ? [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrrend.net/index.php?id=220>>
12. **OBST, O. a kol.:** ZÁKLADY OBECNÉHO MANAGEMENTU. 1.vyd. UP Olomouc 2006. ISBN 80-244-1365-5.
13. **OPLETALOVÁ, Alena:** EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ. Studijní text. PF UP Olomouc 2006.
14. **PALÁN, Zdeněk:** LIDSKÉ ZDROJE. VÝKLADOVÝ SLOVNÍK. 1.vyd. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.
15. **PETRUSEK, Miloslav:** SOCIOMETRIE. 1.vyd. Praha: Svoboda 1969. ISBN 80-04-25981-2.
16. PRŮVODCE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE ČP, *Interní pomůcka ČP*
17. SMĚRNICE č.13/1997, Personální práce v ČP, *Interní norma ČP*

18. **Sova studio (2007):** PROČ VZDĚLVAT ZAMĚSTNANCE? [cit. 14-03-2007]. Dostupný z WWW: <<http://www.sovastudio.cz/vnitrofiremni-kurzy/proc-vzdelavat/>>
19. **STÝBLO, Jiří:** MODERNÍ PERSONALISTIKA – TRENDY, INSPIRACE, VÝZVY. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,1998. ISBN 80-7169-616-1.
20. TRENÉR PROFESNÍHO JEDNÁNÍ, metodická instrukce, *Interní norma ČP*
21. **TURECKIOVÁ, Michaela:** KLÍČ K ÚČINNÉMU VEDENÍ LIDÍ. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
22. **WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold:** MANAGEMENT. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing,1993. ISBN 80-85605-45-7.
23. **(2006):** MANAŽER V ORGANIZACI. [cit. 15-04-2007]. Dostupný z WWW: <<http://www.seminarky.cz>>
24. **(2006):** MĚŘENÍ IMAGE. [cit. 01-06-2006]. Dostupný z WWW: <[http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/image/im\\_mer.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/im_mer.htm)>
25. **(2006):** ČESKÁ POŠTA, S.P. [cit. 05-06-2006]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskaposta.cz>>

## Příloha 1

### Zjišťování efektivity vzdělávací akce

Předložená pomůcka slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce, proto jej, prosím, vyplňte co nejpečlivěji a pravdivě. Údaje poskytnuté v tomto dotazníku budou použity jen k účelům zpracování této diplomové práce a nebudou dále šířeny. Děkuji za spolupráci.

Následující každá situace obsahuje protikladnou pojmovou dvojici (kladné a záporné vyjádření nějaké skutečnosti). Svou odpověď vyjádřete volbou čísla na pětistupňové škále, kde jednotlivá čísla zastupují (jako ve škole) slovní vyjádření typu:

1. velmi dobrý    2. spíše dobrý    3. neutrální – je mi to jedno    4. spíše nepříznivý    5. velmi nepříznivý

	1	2	3	4	5	
1. Je mi zcela jasné zaměření cílů týkajících se mého pracovního výkonu a dalších pracovních cílů (vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle)	1	2	3	4	5	Vůbec mi není jasné zaměření cílů týkajících se mého pracovního výkonu a dalších pracovních cílů
2. Mám velmi značné možnosti, jak ovlivňovat svou práci	1	2	3	4	5	Nemám žádné možnosti, jak ovlivňovat svou práci
3. S kompetencemi, kterými disponuji, jsem velmi spokojen(a)	1	2	3	4	5	S kompetencemi, kterými disponuji, nejsem vůbec spokojen(a)
4. Míra odpovědnosti, která se váže k mým pracovním úkolům, je velmi vysoká	1	2	3	4	5	Míra odpovědnosti, která se váže k mým pracovním úkolům, není žádná
5. S podporou, které se mi dostává od přímého nadřízeného/vedoucího, jsem velmi spokojen(a)	1	2	3	4	5	S podporou, které se mi dostává od přímého nadřízeného/vedoucího, nejsem vůbec spokojen(a)
6. Za dobře vykonanou práci jsem vždy pochválen(a)	1	2	3	4	5	Za dobře vykonanou práci nejsem nikdy pochválen(a)
7. Za špatně vykonanou práci jsem pokaždé napomenut(a)	1	2	3	4	5	Za špatně vykonanou práci nejsem nikdy napomenut(a)
8. Můj přímý nadřízený provádí pravidelné hodnocení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	Můj přímý nadřízený neprovádí žádné hodnocení mého pracovního výkonu
9. Mám dostatek informací k plnění svých úkolů	1	2	3	4	5	Nemám žádné informace k plnění svých úkolů
10. Komunikace s přímým nadřízeným je na velmi dobré úrovni	1	2	3	4	5	Komunikace s přímým nadřízeným je na velmi špatné úrovni
11. Běžná organizace práce na naší poště je bezproblémová	1	2	3	4	5	Běžná organizace práce na naší poště je velmi problémová
12. Jsem velmi spokojen(a) se spoluprací a atmosférou na naší poště	1	2	3	4	5	Nejsem vůbec spokojen(a) se spoluprací a atmosférou na naší poště
13. Jsem velmi spokojen(a) s průhledností / otevřeností a tokem informací na poště	1	2	3	4	5	Nejsem vůbec spokojen(a) s průhledností / otevřeností a tokem informací na poště
14. Mám velké možnosti dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu	1	2	3	4	5	Nemám žádné možnosti dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu
15. Jsem velmi spokojen(a) s využitím mé kvalifikace, pracovním potenciálem	1	2	3	4	5	Nejsem vůbec spokojen(a) s využitím mé kvalifikace, pracovním potenciálem
16. Jsem plně spokojen(a) se mzdou s ohledem na práci, kterou vykonávám, a na pracovní výkony, které podávám	1	2	3	4	5	Nejsem vůbec spokojen(a) se mzdou s ohledem na práci, kterou vykonávám, a na pracovní výkony, které podávám
17. Mám celkově vytvořeny velmi vhodné podmínky k plnění svých úkolů	1	2	3	4	5	Nemám vytvořeny vhodné podmínky k plnění svých úkolů

## Příloha 2

### ***Vyhodnocení pomůcky skupinou respondentů pošty A***

Hodnocení	1	2	3	4	5	Suma známek	Průměrné hodnocení	Suma známek	Průměrné hodnocení
Otázka	Počet odpovědí na daném stupni hodnocení					před vzdělávací akcí	po vzdělávací akci		
1	31	50	7	1	1	161	1,8	153	1,7
2	14	15	18	32	11	281	3,1	270	3,0
3	6	10	19	31	24	327	3,6	315	3,5
4	33	38	18	1	0	167	1,9	135	1,5
5	1	5	9	48	27	365	4,1	351	3,9
6	4	3	11	40	32	363	4,0	324	3,6
7	30	41	17	2	0	171	1,9	180	2,0
8	49	38	3	0	0	134	1,5	117	1,3
9	51	33	5	1	0	136	1,5	117	1,3
10	0	2	3	56	29	382	4,2	351	3,9
11	71	15	2	2	0	115	1,3	108	1,2
12	5	3	39	35	8	308	3,4	297	3,3
13	42	42	3	2	1	148	1,6	153	1,7
14	0	2	5	39	44	395	4,4	414	4,6
15	41	45	2	1	1	146	1,6	135	1,5
16	0	2	9	70	9	356	4,0	378	4,2
17	58	28	2	2	0	128	1,4	117	1,3
Počet respondentů	90		Celková průměrná známka			2,7	2,6		

### ***Vyhodnocení pomůcky skupinou respondentů pošty B***

Hodnocení	1	2	3	4	5	Suma známek	Průměrné hodnocení	Suma známek	Průměrné hodnocení
Otázka	Počet odpovědí na daném stupni hodnocení					před vzdělávací akcí	po vzdělávací akci		
1	12	39	11	5	2	153	2,2	131	1,9
2	2	2	39	16	10	237	3,4	214	3,1
3	4	1	8	41	15	269	3,9	242	3,5
4	4	1	10	41	13	265	3,8	207	3,0
5	7	34	24	3	1	164	2,4	159	2,3
6	2	7	38	12	10	228	3,3	207	3,0
7	4	5	7	51	2	249	3,6	242	3,5
8	38	27	3	1	0	105	1,5	97	1,4
9	8	22	30	4	5	183	2,7	138	2,0
10	7	7	39	14	2	204	3,0	200	2,9
11	2	12	30	20	5	221	3,2	207	3,0
12	4	17	31	9	8	207	3,0	200	2,9
13	9	47	8	4	1	148	2,1	145	2,1
14	1	3	9	11	45	303	4,4	311	4,5
15	2	40	18	2	7	179	2,6	173	2,5
16	0	5	4	42	18	280	4,1	269	3,9
17	40	15	11	2	1	116	1,7	104	1,5
Počet respondentů	69		Celková průměrná známka			3,0	2,8		

**Vyhodnocení pomůcky skupinou respondentů pošty C**

Hodnocení	1	2	3	4	5	Suma známek	Průměrné hodnocení	Suma známek	Průměrné hodnocení
Otázka	Počet odpovědí na daném stupni hodnocení					před vzdělávací akcí	po vzdělávací akci		
1	57	11	2	1	0	89	1,3	99	1,4
2	8	16	34	10	3	197	2,8	199	2,8
3	2	5	29	25	10	249	3,5	227	3,2
4	15	43	5	5	3	151	2,1	135	1,9
5	19	35	15	2	0	142	2,0	135	1,9
6	21	40	9	1	0	132	1,9	149	2,1
7	1	11	38	21	0	221	3,1	213	3,0
8	59	7	5	0	0	88	1,2	92	1,3
9	40	25	3	2	1	112	1,6	107	1,5
10	18	37	12	2	2	146	2,1	142	2,0
11	48	15	5	1	2	107	1,5	85	1,2
12	20	27	18	3	3	155	2,2	163	2,3
13	45	9	8	5	4	127	1,8	121	1,7
14	1	2	2	5	61	336	4,7	327	4,6
15	22	35	7	2	5	146	2,1	149	2,1
16	5	7	17	29	13	251	3,5	263	3,7
17	63	5	2	1	0	83	1,2	78	1,1
Počet respondentů	71		Celková průměrná známka			2,3			2,2