

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:
Bc. Vít Cibulka

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 19. 02. 2010

.....
Bc. Vít Cibulka

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Bc. Vít Cibulka

OBSAH

Úvod	2
A. Teoretická část	
1. Člověk a jeho osobnost	3
1.1 Pojem osobnost, její struktura a dynamika	3
1.2 Socializace osobnosti	9
1.3 Osobnost člověka a jeho pracovní uplatnění	11
2. Teorie motivace	13
2.1 Obecné teorie motivace	13
2.2 Pracovní motivace a motivační činitelé	16
2.3 Možnosti využití poznatků o motivaci v praxi	21
3. Možnosti vzdělávání zaměstnanců	25
3.1 Základní charakteristiky celoživotního vzdělávání	25
3.2 Úloha úřadů práce a soukromých agentur ve vzdělávání	31
3.3 Vnitropodnikové vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců	34
4. Systém práce se zaměstnanci	39
4.1 Sociální interakce a komunikace ve firmě	39
4.2 Pojem pracovní spokojenost a její funkce při rozvoji osobnosti	42
4.3 Podpora EU při realizaci vzdělávání zaměstnanců	46
B. Praktická část	
5. Průzkum vzdělávací nabídky a motivace ke vzdělávání mezi zaměstnanci Celní správy ČR	50
5.1 Projekt průzkumu	50
5.2 Organizační struktura Celní správy ČR a její vzdělávací nabídka	52
5.3 Výsledky průzkumu mezi zaměstnanci	56
5.4 Dílčí závěr	62
Závěr	64
Resumé	66
Anotace	67
Seznam použité literatury	69
Přílohy	73

Úvod

V současné době se často hovoří o zvyšování efektivity práce, prosazuje se lepší využívání lidských zdrojů, zlepšení vnitropodnikové komunikace a větší motivování zaměstnanců. Na vývoj jednotlivých profesí má bezpochyby vliv také neustálý vývoj společnosti, politická a ekonomická situace státu. V důsledku rychlého rozvoje nových technologií, nestabilitě pracovního trhu a celkovému vývoji ekonomiky je člověk nucen třeba i několikrát za život změnit nejenom zaměstnavatele, ale i profesi. Hledání a udržení kvalifikovaných pracovních sil pak jistě patří mezi nejdůležitější manažerské úkoly. Někdy není ani tak problém zaměstnance získat, jako si ty schopné, udržet. Dobrá interní komunikace a nabídka osobního rozvoje formou podpory dalšího vzdělávání pomáhá zaměstnance motivovat k odvádění požadovaných výkonů. Teprve jsou-li o vykonatelnosti úkolu přesvědčeni sami zaměstnanci, je možné podniknout další kroky k realizaci požadovaného cíle. Rozvoj pracovních znalostí, dovedností a schopností se stává stále důležitější činností personalistiky ve firmě. Doba, kdy personální oddělení přijalo nového pracovníka s doloženým ukončeným školním vzděláním a o jeho další odborný růst se již nikdo nestaral, je nenávratně pryč. O ekonomické a sociální prospěšnosti investic do rozvoje vzdělávání pro jedince, stát i firmu samotnou, nemůže být pochyb. Je tudíž v zájmu každé společnosti podpořit své zaměstnance při jejich dalším vzdělávání. Spokojení a motivovaní lidé ve firmě mají snahu budovat si lepší profesní kariéru, jsou odborně zdatnější a podávají pak samozřejmě lepší pracovní výkony.

Cílem této diplomové práce je nahlédnout do systému vzdělávání zaměstnanců, poodhalit jeho charakteristiku a využívání zájmu o zvyšování kvalifikace k motivaci pracovníků. Teoretická část diplomové práce je proto věnována všeobecným poznatkům o osobnosti člověka, způsobům jeho pracovní motivace a nabídce vzdělávacích programů pro zaměstnance. V praktické části jsou popsány výsledky průzkumu, provedeného mezi zaměstnanci jedné organizační složky státní správy, posouzení vzdělávací nabídky celní správy, jako zaměstnavatele a její motivační strategii. Průzkum mi poskytl data, na jejichž základě jsem pak popsal příklady, jak vzdělávání zaměstnanců probíhá v praxi a potvrdil níže uvedené pracovní hypotézy.

A. Teoretická část

1. Člověk a jeho osobnost

1.1 Pojem osobnost, její struktura a dynamika

Člověk se od jiných biologických druhů, i v rámci svého druhu, odlišuje svým chováním a zvláštní, jedinečnou psychikou. Díky této odlišnosti se v komunikaci často setkáváme s pojmem osobnost. Mluví se například o historických osobnostech, významných osobnostech, rozpolcených osobnostech. Tento pojem má svůj původ v latinském slově „persona“, což bylo původní označení pro masku. Dnes se pro něj vžilo více významů, podle jeho pojetí v různých vědách. V psychologii je nejčastěji definována jako organizovaný celek biologických, psychologických a sociálních aspektů, který je vlastní pouze jednomu člověku a odlišuje ho tak od ostatních lidí. Osobnost je tedy podle této definice utvářena společným biologickým vývojem organismu, psychickými procesy učení a vzájemnými vztahy mezi lidmi ve společnosti. Je to tedy typický obraz daného jedince a projevuje se navenek jeho chováním. Důležité je také rozlišování pojmů osobnost a osoba. „Na rozdíl od pojmu osoba, který vyjadřuje konkrétní lidské bytí, člověka jako konkrétního tvora, vyjadřuje pojem osobnost člověka, jako člověka, tj. jeho esenciální, ontologickou podstatu.“¹

Zkoumání duše člověka se lidstvo věnuje od nepaměti. Dnes se jím podrobně zabývá psychologie osobnosti. Tento vědní obor je velmi široký a představuje jedno z nejdůležitějších teoretických odvětví psychologie. Zabývá se jednak popisem podobností a odlišností mezi lidmi a jejich vysvětlením, zajímá se o individuální rozdíly v schopnostech, rozumových předpokladech, zájmech, hodnotách, vlastnostech. Studuje jedince jako celek a zkoumá strukturu a dynamiku jeho osobnosti. Psychologie osobnosti také hledá odpověď na otázky, jak u člověka probíhá jeho duševní činnost, zkoumá zákonitosti jeho duševního vývoje a přispívá k pochopení individuality člověka. Proměnlivost a jedinečnost lidské duše znesnadňují vědcům její úplné pochopení. Zkoumat něco tak nestálého, co se zdánlivě skládá z čistě subjektivních vjemů a pocitů a je zároveň plné vnitřních rozporů a protikladů je nepochybně velmi obtížné.

¹ HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 103

Už při narození si dítě s sebou přináší svůj vrozený, jedinečný a neopakovatelný základ. Přináší si svou fyzickou, citovou a mentální konstituci a je ovlivněno vlastními zkušenostmi, které získalo během těhotenství a porodu. Jeho další vývoj pak stále ovlivňuje množství událostí a osob, se kterými přijde do kontaktu. Základním faktorem utváření lidské osobnosti jsou různé formy učení. Jsou tu ale také vztahy matky a otce k dítěti, hmotná situace rodiny, vztah rodiny ke společnosti a její kultuře, sourozenci, náboženství, celková politická a hospodářská situace a další faktory.¹

Pokusů o to, jak nejpřesněji definovat osobnost existuje celá řada. Například H. J. Eysenck považuje osobnost za „poměrně stálou jednotu charakteru, temperamentu, intelektu a těla, což umožňuje její jedinečnou adaptaci na prostředí.“ G. W. Allport formuloval osobnost jako „dynamickou organizaci takových psychofyzických systémů uvnitř individua, které determinují jeho jedinečné přizpůsobení svému okolí.“ W. Stern podal definici: „osobností rozumíme takové existování, které vzdor mnohosti částí vytváří reálnou, svéráznou jednotu, jež jako taková přes mnohost dílčích funkcí naplňuje jednotnou zacílenou samočinnost.“ Podle J. B. Watsona jde o „konečný produkt systému zvyků.“ Mohl bych samozřejmě pokračovat ještě dalšími příklady, ale jako ukázka, že je skutečně nesnadné přesně vystihnout co všechno má tento pojem obsáhnout, to není nutné. Už ve třicátých letech minulého století bylo publikováno více než padesát různých definicí osobnosti. Dnes jich bude jistě ještě mnohokrát více.²

Psychologové rozeznávají různé složky osobnostní struktury. Pojem struktura osobnosti vyjadřuje její vnitřní stavbu nebo vnitřní uspořádání, kdy celek osobnosti je tvořen souhrnem jejich jednotlivých částí. V psychologii se rozlišuje několik různých modelů (např. Freudův, Jungův, Rogersův), které se vzájemně liší přístupem k popisu této struktury. Nejčastěji se v psychologické literatuře vyskytuje členění podle těchto složek:

- charakter,
- postoje,
- temperament,
- schopnosti a inteligence.

¹ WITTEMANN, A. S. *Intelligence duše*. Praha: Pragma, 2000, s. 11, 140

² HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 103-104

Nejprve tedy něco o charakteru člověka. Termín pochází z řeckého „charassein“ - vytisknout, vyrýt a označují se jím vlastnosti, které souvisí s morálkou jedince. Bližší vysvětlení pojmu, podává například K. Jaspers takto: „charakter pokládáme za zvláštní způsob, jímž se člověk vyjadřuje, pohybuje, za způsob prožívání situací, reagování na ně, za způsob, jak miluje, jak se stává žárlivým, jak vede svůj život, jaké má potřeby, která touha je mu vlastní, které cíle si vytyčuje, jak a jaké ideály vytváří, které hodnoty ho vedou, co činí, jak jedná.“¹ Charakter určuje míru souladu jednání člověka s obecně přijímanou morálkou společnosti. S morálními zásadami se člověk nenarodí, získává je postupně v průběhu života především od rodičů, sourozenců a blízkých osob. Jejich zdrojem jsou v neposlední řadě také škola, sportovní kluby a další instituce, se kterými jedinec postupně přichází do styku. Podstatou charakteru je pojetí sebe sama a svědomí. Jádrem jsou vlastnosti vyjadřující vztah člověka k práci, jiným lidem, společnosti a světu. Charakter jedince je provázán s jeho postoji. Dá se říci, že postojem člověk navenek prezentuje svůj charakter.

K postojům se dá stručně říci, že se jedná o sklon reagovat ustáleným způsobem na osoby, situace a předměty. Jsou součástí struktury osobnosti a souvisí se sklony a zájmy. „Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.“² Také postojům se člověk učí. Předchází jim proces poznávání a mají tři základní atributy:

- vždy se vztahují k nějakému objektu nebo subjektu,
- hodnotí tento subjekt (pozitivně, negativně, neutrálně),
- mají určitou intenzitu (intenzita postoje se projevuje v úsilí, s jakým je postoj prosazován a obhajován).

Postoj je stanovisko, které člověk zaujal. Mohou být různého druhu: kladné, záporné, stabilní, labilní... V každém postoji se rozlišuje stránka kognitivní (hodnotící), stránka emocionální (citová), stránka konativní (tendence jednat určitým způsobem). Ze vzájemného podílu těchto složek při rozhodování v určité situaci lze vyčíst, jak moc je o správnosti zaujatého postoje jedinec vnitřně přesvědčen. Nakonec i předsudek je jistým druhem postoje. Zjednodušeně řečeno, známe-li dobře postoje určitého člověka

¹ HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 48-49

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 57-58

a posoudíme-li správně vliv okolního prostředí na jeho psychiku, můžeme poměrně s velkou jistotou předvídat jeho chování a způsob rozhodování v určitých životních situacích. Velký význam pro praxi řízení lidských zdrojů má znalost takzvaných kooperativních postojů. Jsou to individuální postoje ke vzájemné spolupráci, kooperaci. Jejich výzkumem se u nás zabýval J. Janoušek. Ze závěrů jeho výzkumu vyplývá, že „míra projevu kooperativního postoje je vázána na skutečně probíhající kooperaci, přičemž dochází k vzájemnému ovlivňování a rozvoj příznivějších postojů vůči sobě navzájem podporuje vzájemnou důvěru a otevřenost komunikace a poskytuje stabilnější základnu pro pokračování kooperace bez ohledu na narůstání či ubývání společných cílů.“¹

Pojmem temperament označujeme soubor vlastností vztahujících se k citovému (emocionálnímu nebo afektivnímu) reagování, které je pro daného jedince charakteristické. Navenek se tedy projevuje vzrušivostí člověka na různé vnější podněty. Temperamentové vlastnosti jsou, na rozdíl od charakteru a postoje vrozené a není tedy snadné je změnit. Nejznámější typologie temperamentu, spočívající v rozdělení lidí podle jejich sklonu k převládajícím náladám, je připisována starořeckému lékaři Hippokratovi. Jeho teorie je založena na názoru, že každou osobu lze charakterizovat jako určitou směs čtyř základních tělesných šťáv, jejichž vzájemný poměr je hlavním faktorem pro jeho reakci na podněty. Hippokrates rozlišuje:

- choleryky, kteří se snadno silně vzruší a mají sklon k výbušným, avšak krátce přetrvávajícím citovým reakcím,
- flegmatiky, kteří se citově vzruší nesnadno a mají sklon k citové vyváženosti, někdy přecházející až v lhostejnost,
- sangviniky, jejichž citové vzrušení je povrchní a prchavé, bez dlouhodobých následků,
- melancholiky, vyznačující se silnými, hlubokými emocemi, laděnými ke smutku a sklíčenosti.²

C. G. Jung zvolil jiný přístup a k roztřídění druhů temperamentu použil závislosti na vztahu k okolnímu světu. Rozdělil jím jedince na introverty a extroverty. Introvert je člověk žijící především svým vnitřním životem, avšak velmi vnímavý ke

¹ HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, 2000, s. 139

² HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2003 s. 34-35

svému okolí, přemýšlivý, empatický pozorovatel, rozvážný ve svém jednání a opatrný ve svých citech a sklony k mlčenlivosti. Ve společnosti preferuje menší skupinky. Extrovert je člověk žijící navenek, povrchní a spontánní, snadno komunikuje, jedná rozhodně a rychle až zbrkle, po citové stránce je velmi otevřený, ale jeho city jsou většinou povrchní. Ke spokojenosti potřebuje být v centru dění a pozornosti, tudíž mu vyhovují skupiny s větším množstvím lidí.¹

Dalším pojmem ze struktury osobnosti jsou schopnosti. Schopnostmi označujeme ty vlastnosti osobnosti, které jedinci umožňují se naučit a úspěšně realizovat jakoukoliv činnost. Schopnosti mají svůj vrozený základ, označovaný jako vlohy, které se dají vlastní iniciativou dále rozvíjet. Mezi lidmi existují rozdíly jak v tom, co umí a co ví, tak také v tom, čemu jsou schopni se naučit. Každý člověk má většinou schopnosti obecné a schopnosti speciální. Pokud jedinec dosahuje v určité oblasti nadprůměrných výsledků, označují se tyto vlohy jako nadání nebo talent. Vlohy, schopnosti a talent hrají jednu z nejdůležitějších rolí při budoucím výběru povolání. Pro někoho však mohou jeho schopnosti znamenat naopak limit, který mu výkon určitých povolání znemožňuje. Z funkčního hlediska se schopnosti dají rozdělit na:

- smyslové (mysl pro rovnováhu, pozornost, hodnocení vzdálenosti, vidění pohybu),
- pohybové (pohybová koordinace, síla, manuální dovednosti, obratnost),
- umělecké (hudební sluch),
- intelektové (paměť, schopnost poznávání, učení).

Další podstatnou složkou osobnosti je inteligence. Inteligence je zároveň jedna z nejsledovanějších kategorií schopností. Lze ji charakterizovat jako dědičnou, vrozenou a získanou složku intelektu. Jako vnitřní dispoziční k myšlení, schopnost k chápání a řešení problémů. J. Piaget považuje inteligenci za „schopnost adaptace na proměnlivé podmínky.“² Míru inteligence lze zjistit pomocí psychologického šetření a vyjadřuje se známým termínem inteligenční kvocient – IQ. Inteligenční kvocient je určen poměrem takzvaného mentálního věku, který tvoří úroveň získaných znalostí, ke skutečnému fyzickému věku, násobený stem. Jeho měření se provádí pomocí speciálně vytvořených psychologických testů. O skutečných vypovídacích schopnostech těchto měření se ale mezi odborníky stále vedou spory.

¹ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, s. 287

² http://www.metakognice.cz/dist.text-1-obecna_psychologie.pdf, s. 24

Důležitou součástí při poznávání osobnosti je také její dynamika. „Každá osobnost je chápána jako dynamická struktura, tedy jako systém, jehož činnost je ovládána vnitřními silami (dispozicemi), které se ustavují jako důsledky interakce tohoto systému s organismem na jedné a s vnějším prostředím na druhé straně.“¹ Pojem dynamika v psychologii vyjadřuje souhrn vnitřních sil, které hýbají osobností jedince ve smyslu jeho chování. Za tento „motor osobnosti“, jak je někdy nazýván, jsou považovány zejména tři aspekty:

- motiv,
- konflikt,
- stres.

Motiv je vnitřní příčina chování, která stojí za motivačními stavy a procesy jako iniciující činitel. „Motivace souvisí velmi úzce s osobností. Jediný motiv nebo konflikt mezi dvěma motivy někdy umožní pochopit celé životní období určitého člověka. Neuspokojení důležitých motivů vede k poruchám celé osobnosti.“² Motivaci a motivačním činitelům je dále věnována samostatná kapitola.

Dalším aspektem dynamiky osobnosti je konflikt. Konflikt je považován za jeden z nejvýznamnějších činitelů dynamiky osobnosti. Rozlišují se konflikty vnitřní a vnější. Vnitřní se týkají vlastních neslučitelných tendencí a boje vnitřních protikladných sil (například morálky a pudů). Vnější konflikty jsou záležitostí vzájemných rozporů mezi lidmi při jejich sociálním kontaktu.

K dalším činitelům dynamiky osobnosti neoddělitelně patří také stres. Stres je obecně chápán jako tělesné nebo duševní přetížení, tíseň nebo tlak, které je prožíváno velmi negativně, takzvaný distres, nebo je spojeno s pozitivními emocemi, pak se označuje jako eustres. Tělesný stres je většinou spojen s fyzickým úrazem, psychický s náročnou životní situací. Nicméně i ryze psychický stres může být provázen tělesnými změnami.

¹ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, s. 119

² ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis, 1973, s. 17

1.2 Socializace osobnosti

Socializací rozumíme utváření společenské stránky osobnosti. Socializace osobnosti je proces, v němž si člověk osvojuje určitý systém poznatků, norem a hodnot, které mu umožňují začlenit se do společnosti. Člověk se tedy učí společností uznávaným hodnotám a také se snaží zbavit těch neuznávaných. Nutí ho k tomu tlak okolního sociálního prostředí. Socializace je celoživotním procesem. Může probíhat náhodně a bezděčně, například napodobováním imponujících vzorů, nebo také záměrně a řízeně, prostřednictvím výchovy. Socializací a vzděláváním se utváří i profesní kompetence člověka, tedy schopnost jednotlivce uspět v pracovním procesu.¹ Dle odborné literatury lze stručně rozlišit zhruba šest hlavních bodů socializačního procesu. Tyto body tvoří sled vývojových úkolů, které musí člověk v určité fázi svého života zvládnout. Postupně se člověk učí:

- základní hygienické a kulturní návyky,
- mateřský jazyk a další formy sociální komunikace,
- získává orientaci v čase a prostoru a základní poznatky o přírodě a společnosti,
- přizpůsobuje se svým sociálním a generovým rolím,
- získává orientaci v základních společenských normách a hodnotách,
- učí se přiměřeně sebekontrolu a regulaci svého chování.

Hlavním cílem socializace je naučit člověka žít s druhými lidmi, naučit ho s nimi komunikovat a spolupracovat. Bez těchto znalostí je jedinec ze společnosti vyloučen. Základním východiskem tohoto procesu je sociální kontakt, tedy vzájemná interakce nejméně dvou osob, která se postupně rozšiřuje. Toto vrůstání člověka do společnosti a jeho začleňování do kulturního systému ovlivňují různé vlivy. K těm hlavním patří:

- vlivy malých sociálních skupin,
- vlivy širších sociálních skupin,
- vliv kultury a prostředí.

Vliv vnějšího prostředí a společenské kultury na socializaci je obrovský. Kultura v sociologickém pojetí zahrnuje způsoby chování, sdílené normy, hodnoty, tradice, rituály a další prvky, které jsou charakteristické pro určité sociální nebo etnické

¹ KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2004, s. 5-6

skupiny. Z malých společenských skupin je nejtěsněji se socializací spjata rodina. Rodina je prvním sociálním prostředím, které na dítě působí, a proto pro něj představuje velký vzor chování a základ pro pozdější profesní kariéru. Socializace probíhá nepřetržitě. Při běžném setkání s lidmi na ulici, hrou s vrstevníky, působením masových komunikačních prostředků, četbou knih a časopisů. Celý tento dlouhý proces usnadňuje pochopení významu hodnot a norem dané společnosti a její reakci na naše chování. Důležitým socializačním činitelem je i stát ve smyslu a způsobu správy veřejných záležitostí. Stát funguje jako významný faktor například v oblasti zdravotní a sociální péče, určuje délku základní školní docházky, možnosti studia, minimální věk pro vstup do manželství, odchodu do důchodu a zasahuje i do pracovní sféry stanovením délky pracovní doby a míry pracovního zatížení pro mladistvé, tělesně postižené či těhotné ženy.¹

Protože velká část života člověka probíhá ve společnosti a ve spolupráci s jinými lidmi, odráží se to také na vlivu těchto různých sociálních skupin na jedince. „Každodenní život je přehrávání sociálních rolí, pro něž musí být člověk připraven, aby neselhal v očekáváních, která na něj kladou ostatní a která mu umožňují, aby našel smysl obyčejného života složeného převážně jen z obyčejných epizod.“² Od narození je člověk nezávisle na své vůli členem nějaké sociální skupiny. Téměř každý má rodinu, je občanem určitého státu, příslušníkem nějakého národa. Časem je přidělen do některé školní třídy a ještě později se stává členem pracovního kolektivu. Každá společnost je složena z řady vzájemně více či méně propojených seskupení a vývoj osobnosti člověka je závislý na úrovni a kvalitách skupin, jejichž se stává členem. Příslušnost člověka k určité skupině se odráží v jeho myšlení, v jeho citových vztazích k ostatním lidem, i když si to většinou ani neuvědomuje. Extrémním příkladem vlivu skupiny na jednotlivce může být kastovní systém hojně praktikovaný třeba v Indii. Příslušností ke skupině si člověk také uspokojuje různé potřeby. Závisí to však do značné míry na jeho úloze nebo roli ve skupině a na vztahu ostatních členů skupiny. Příslušnost člověka k určité skupině může působit na jeho pocit seberealizace. Významnou vlastností sociálních skupin je také jejich vliv na jedincovo sebepoznání a sebehodnocení.

¹ SEKOT, A. *Sociologie v kostce*. Brno: Paido, 2002, s. 26-28

² NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, s. 119

Sebehodnocení (tedy vytváření názoru na sebe sama), vyjma sebezpozorování (introspekce), jedinec dosahuje také právě pomocí informací, které o sobě získává ve své sociální skupině. Tyto informace pak člověku pomáhají ke stanovení jeho reálného životního cíle a jsou důležitým článkem pro vypracování strategie osobního rozvoje. „Význam sebezpoznání a sebekritiky spočívá také v tom, že od něj je již jen krůček k sebezdokonalení. Lidé, kteří znají jak své přednosti, tak i své nedostatky, mohou tyto nedostatky snáze odstraňovat. I když sebezdokonalování nemusí být vždy snadné, důležité je, aby si člověk vytýčil i v této oblasti nějaký cíl a usiloval o jeho dosažení. Sebezdokonalování je proces, který není nikdy ukončen.“¹ Před každým životním rozhodnutím je proto třeba se nad sebou zamyslet, vyhodnotit své možnosti, osobní předpoklady a vytvořit si jasnou představu o tom, čeho chci vlastně dosáhnout.

1.3 Osobnost člověka a jeho pracovní uplatnění

Osobnost člověka se dá jednoduše rozdělit na dvě části, viditelnou a skrytou, nebo také vnější a vnitřní. Vnější stránku osobnosti je možno pozorovat přímo na jeho chování a jednání. Tu vnitřní – prožívání, můžeme posuzovat pouze na základě sdělení člověka o sobě a z jeho výrazových projevů. Způsoby chování se spolu s myšlením při celoživotním vývoji člověka mění. Odráží se v nich adaptace jeho individua na okolní prostředí. V chování rozlišuje psychologie tři základní typy:

- instinktivní chování - je podmíněno vrozenými nebo dědičnými reflexy a probíhá automaticky, nezávisle na vůli jedince,
- návykové chování - tréninkem nacvičené jednání, které je ovšem zvládnuto tak dokonale, že ho už naše vědomí kontroluje jen minimálně,
- volní (úmyslné) - vědomé, nezautomatizované chování.

Způsoby chování jedince, jsou důležitým zdrojem informací při poznávání osobnosti a jejich znalostí si vytváříme možnost využít jednotlivé vlastnosti v pracovní praxi, například při motivaci zaměstnanců. Právě při práci se nejlépe projevují základní lidské vlastnosti, schopnosti, dovednosti, vztahy k druhým lidem,

¹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 45

mysl pro odpovědnost, sebevzdělávací snahy a podobně. Porozumět smyslu lidského jednání má velký význam pro každou firmu, protože nositelem veškeré produktivity i prosperity podniku jsou právě jeho zaměstnanci. Každý člověk je ovšem komplikovaná bytost, která přenáší do výsledků své práce celou svou osobnost. Jeho jednání je ovládáno jak úmyslnými, tak nevědomými procesy a vrozenými impulzy. Využívat proto psychologických vědomostí ke zdařilému řízení lidí ve firmě, je více než žádoucí. Úspěšnost takového počínání je pak vyjádřena potřebným pracovním výkonem. Tento výkon je však ovlivňován mnoha faktory. K vnitřním předpokladům patří hlavně tělesné a duševní schopnosti pracovníka, jeho kvalifikační úroveň, motivace, morální profil a zdravotní stav. Vnější faktory výkonu závisí na stupni technologie výroby, systému řízení, organizaci práce, odměňování nebo také uspořádání pracovního prostředí. Člověk navíc v podniku funguje nejen sám za sebe, jako jednotlivec, ale také jako část pracovního kolektivu.

Řešením problémů, úkolů a otázek týkajících se uplatnění člověka v pracovním procesu se podrobně zabývá jedna z psychologických disciplín - psychologie práce. Tato vědní disciplína se dá rozdělit do tří hlavních proudů. Jeden se orientuje na vzájemné vztahy lidí na pracovišti, jako jsou například:

- vytváření hierarchie řízení,
- řešení konfliktů na pracovišti,
- sladění vzájemných pracovních úkolů,
- tvorba příznivého sociálního a emocionálního klimatu.

Druhý je zaměřen zejména na problematiku:

- výběru vhodných pracovníků na konkrétní pracovní zařazení,
- hodnocení jejich výkonu,
- odměňování a udržování jejich vysoké pracovní efektivity.

V pracovním procesu lidem psychologie také pomáhá ujasnit, čeho by chtěli při pracovním uplatnění a vůbec v životě dosáhnout. Třetí proud psychologie práce pak pomáhá s řešení vhodných konstrukcí pracovních přístrojů a nástrojů a hledá odpovědi v otázkách vztahu člověk - stroj.¹

¹ HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2003, s. 26

2. Teorie motivace

2.1 Obecné teorie motivace

Pojem motivace vychází z latinského slova „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny hnací síly, které vedou k určitému jednání. Podle psychologického slovníku P. Hartla je motivace pojmem značně nejednotným. Existuje množství dělení podle různých kritérií. Rozlišují se motivace primární, což jsou vrozené biologické potřeby, sekundární, tedy naučené sklony k chování, ale také motivace vnější (závislost na době, přítomnosti či absenci různých lidí) a vnitřní (vycházející z organismu jedince - například hladina hormonů, hlad, žízeň a podobně). Motivace jako proces se skládá z jednotlivých příčin – motivů. Důležité při zkoumání je nezaměňovat motivy a motivaci. Motivory jsou dispozice, motivace je proces, který se realizuje druhem vztahu mezi dispozicí a podnětovou situací.¹

K pojetí motivace existují rozdílné přístupy. V literatuře se také vyskytuje celá řada rozdílných definic. Shodují se však v tom, že každé lidské jednání probíhá jistým způsobem, s určitou intenzitou a směřuje k dosažení nějakého cíle. N. Ach například prohlašuje, že: „motivace zahrnuje celek těch vědomých a nevědomých psychonomních faktorů, na jejichž základě se uskutečňuje naše chtění a jednání.“² Podle tohoto přístupu je člověk tedy schopen si své motivy jasně uvědomovat a přemýšlet o nich. Dokáže kriticky promýšlet jednotlivá puzení k určitému jednání v souvislosti s dalšími existujícími motivy, dokáže předstírat motivy neexistující nebo maskovat motivy společensky nežádoucí. Pokud chceme porozumět druhým lidem a jejich jednání, musíme se zajímat o důvody, které je k tomuto chování vedou a také o podněty, které ho vyvolaly.

Značný význam procesu motivace pro lidskou společnost dokládá množství nashromážděných psychologických poznatků v této oblasti. Teorie motivace nám pomáhají pochopit chování lidí. Pomáhají objasnit, proč se člověk chová tak jak se chová, vysvětlit intenzitu jeho činnosti a míru vytrvalosti. Motivace je hnací silou

¹ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Česká Typografie, 1993, s. 110

² HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 76

vývoje a změny. Ovlivňuje směr chování a jednání člověka a tvoří základ pro rozhodovací proces. To motivace určuje, jak bude člověk jednat. Poznání těchto hybných sil nám proto dává velkou šanci jejich využití v praxi. Dobře motivovaný jedinec často pracuje víc, než je jeho povinností a dokáže si poradit s náročnými překážkami. Naopak osoba motivovaná nedostatečně nebo naopak přemotivovaná, pracuje často ve stresu, který nepřispívá k hladkému průběhu činnosti a zvyšuje chybovost.

Problematikou motivace se u nás velmi podrobně zabývali psychologové M. Homola, který dlouhou dobu působil na Filosofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a M. Nakonečný, bývalý vedoucí katedry andragogiky a personálního řízení Filosofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, který v současné době přednáší psychologii na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Homola vychází ve své práci z předpokladu, že zkoumání motivace má ústřední význam pro pochopení osobnosti. Podal přehled hlavních stanovisek k problematice a poukázal na jejich uplatnění v oblasti výchovy a pracovní činnosti. Východiskem motivace podle Nakonečného je jistý vnitřní stav osobnosti – výchozí motivační napětí, směřující k dalšímu vnitřnímu stavu – uspokojení. Pro tuto teorii předkládá dvě výchozí roviny:

- potřeby organismu jako biologické jednotky,
- potřeby osobnosti, respektive osoby jako sociální jednotky.

Hlavní funkcí motivace je účelový výběr tendencí působících na jedince (vyberu si procházku místo cesty autem). Zdrojem motivace, někdy se označuje také jako motivační činitel, mohou tedy být různé jevy. Motivovat člověka mohou jeho potřeby, ideály, zájmy, cíle, návyky, postoje, emoce nebo pudy. Motivem se může stát také určitá dovednost nebo společenská hodnota. Všechny motivy je třeba chápat ve vztahu k celku osobnosti a k jejím vztahům k okolnímu prostředí. Každý člověk má svůj vlastní, charakteristický a relativně stálý žebříček motivů, který se označuje jako motivační systém. Motivační systém osobnosti se vytváří v průběhu celého života jedince a není zcela bez rozporů. V chování každé osoby se proto mohou projevat značné výkyvy. Následující část je věnována některým známým motivačním teoriím a jejich specifickým přístupům.¹

¹ HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, 2000, s. 79-86

Teorie Maslowova se zabývá motivací z hlediska vnitřních potřeb jedince. Potřebou se rozumí pocíťovaný nedostatek nebo nadbytek určitých faktorů lidské existence. Tato známá teorie se řadí mezi tzv. humanistické modely a vychází z obecného principu, že všechny lidské potřeby lze hierarchicky uspořádat a vytvořit z nich jakousi pyramidu. Lidské potřeby a touhy jsou v podstatě velmi různorodé a neomezené. Každý člověk jich má neustále spoustu a jejich rozsah vychází od potřeb základních (fyziologických), přes potřeby sociální, až k potřebám společenským. Všeobecně platí že, má-li začít působit daná úroveň jako motivační faktor, musejí být napřed uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Vzhledem k rozdílným postojům a povahovým rysům lidí, působí motivační faktory na každého jednotlivce individuálně a není to tedy striktní dogma. Nejvyšší potřebou podle Maslowa je seberealizace, která spočívá v touze člověka stát se dokonalejší a hodnotnější bytostí. Definice jednotlivých pater v pyramidě je vyobrazena na obrázku níže. Maslowovou teorií se inspirovala celá řada dalších autorů, například James, Mathews, Allport, Alderfer, kteří jeho pyramidu modifikovali, případně členili na jiné kategorie. Covey například rozlišuje čtyři základní formy lidských potřeb - fyzické, sociální, mentální a duchovní, ve kterých je nutno harmonicky uspokojovat všechny potřeby. Správný vedoucí pracovník by měl proto umět najít v procesu řízení prvky, které uspokojují potřeby jeho podřízeného a vedou k jeho vyšší motivaci a loajalitě. Maslowova teorie může pomoci manažerům nejen při motivaci zaměstnanců, ale také při získávání potenciálních zákazníků.¹

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida hierarchie potřeb



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

¹ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005, s. 71-72

Teorie Atkinsonova souvisí s motivací výkonovou a aspirací jedince. Aspirací rozumíme úroveň vlastního výkonu, kterou jedinec očekává na základě vlastní zkušenosti z předchozího výkonu v podobné situaci. Neboli člověk má tendenci stanovit si v různých oblastech života cíle v určité rovině, zejména podle toho, jak obtížný se úkol jeví jemu samotnému. „Atkinsonova teorie vznikla na základě pozorování reakce studentů na úspěch, respektive na neúspěch. Lidé s vysokou potřebou dosahovat, považují úspěch za čest. Jiní, s nižší potřebou dosahovat, věnují spíše pozornost tomu, jak se vyhnout neúspěchu. Atkinson postuluje, že motivace je funkcí očekávání úspěchu a očekávání nezdaru. Je-li očekávání úspěchu větší než očekávání neúspěchu, tak se činnosti uskuteční.“¹ Podle rozdílu mezi očekávaným a dosaženým výsledkem pak člověk posuzuje svůj výkon jako úspěch či selhání. K nejsilnější tendenci jednání vede, podle Atkinsona, střední pravděpodobnost úspěchu. Využit těchto vlastností v motivační strategii lze tím, že uspokojení potřeb jedince je spojeno s dosahováním jeho aspiračních cílů.

Teorie Freudova vychází z pudového modelu. Podle něj všechny síly, které ovlivňují lidské chování, se nakonec vztahují pouze ke dvěma základním formám energie – „libidózní a agresivní“. Základním hybatelem je, dle této teorie, převážně pocit nebo pud slasti (eros) a pud smrti (thanatos), přičemž oba pracují společně. Následovnici této pudové teorie později nahrazují pud smrti, pudem sebezáchovy.²

2.2 Pracovní motivace a motivační činitelé

Motivování podřízených zaměstnanců má určitě své pevné místo v řídicích činnostech. Úspěšné řízení se bez záměrného ovlivňování pracovníků ze strany nadřízeného neobejde. „Motivováním rozumíme podněcování motivace zvnějšku, exogenní aktivaci nějakého motivu.“³ Dá se říci, že pracovní motivace je orientována dvěma základními směry. Jeden směr představuje motivace zaměřená na zvyšování výkonu zaměstnanců, druhý na zvyšování jejich loajality. Jedna ze známějších teorií motivace pracovního jednání, nazvaná X a Y, jejímž autorem je americký psycholog

¹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 12

² KERN, H., MEHL, CH., NOLZ, H., PETER, M., WINTERSPERGER, R., *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 2000, s. 70-71

³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 211

D. McGregor, vychází ze dvou protikladných představ o chování člověka v pracovním procesu. Podle teorie X je člověk od přírody tvor líný, nesamostatný, má vrozenou nechuť k práci a proto je třeba ho neustále k práci nutit a kontrolovat. Jinak se bude snažit pracovním povinnostem vyhýbat. Teorie Y představuje princip opačný. Podle ní je práce pro člověka činností zcela přirozenou, stejně jako odpočinek. Nejdůležitější odměnou za vykonávanou práci jsou získané tvůrčí možnosti, pocit užitečnosti a projevená důvěra. Není proto nutné ho kontrolovat, stačí ponechat mu velkou míru samostatnosti k práci.

Velmi úzce s principem teorie X a Y souvisí teorie „cukru a biče“, založená na učení B. F. Skinnera. Východisko v tomto principu tvoří klasické mechanismy podmiňování. Žádoucí jednání se dosahuje pomocí odměny (cukru), nežádoucí je trestáno (bič). Jenomže jak se člověk a jeho osobnost v průběhu života neustále vyvíjí, mění se také jeho motivační řebříček a přístup k práci. Tato hodnotová orientace jedince ukazuje, co člověk ve svém životě upřednostňuje. Hodnotou může být práce, rodina, děti, vlastní zdraví, společenské povinnosti, výše materiální odměny atd. Ovšem ne všechno co někdy působilo motivačně, musí nutně fungovat i později. Podle vžitých představ chodí lidé do práce jen kvůli penězům. Hlavním důvodem k práci samozřejmě je zajistit si existenční jistotu a určitý sociální standard. Pracovní motivace je však přece jen různorodější. V tržním prostředí jde vlastně o vzájemný obchod. Zaměstnavatel si kupuje od svého zaměstnance co nejlepší služby a zaměstnanec za to požaduje co nejlepší odměnu. Velmi důležité je vytvoření vyváženého, spravedlivého, motivujícího a oboustranně výhodného kompromisu při odměňování za vykonanou práci. Tento pohled na věc významně rozpracoval J. S. Adams ve své teorii rovnováhy (někde je označována také jako teorie spravedlnosti). Podle této teorie si pracovníci porovnávají, co do práce vkládají s tím, co od ní získávají. Za vklad lidé považují například:

- svůj čas,
- úsilí,
- loajalitu,
- schopnosti a dovednosti.

Za zisk pokládají třeba:

- mzdu,
- jistotu,

- uznání,
- pocit rozvoje a růstu.

Pokud mají zaměstnanci pocit, že jejich vklad není patřičně vyvážen ziskem, stávají se demotivovanými a hledají zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Podle teorie rovnováhy se pracovní vstupy a výstupy sčítají. Můžeme tedy snadno jednu méně uspokojivou část nahradit přičtením druhé. Vnímání vstupů a výstupů je většinou individuální, a to podle toho, jakou má zaměstnanec hodnotovou orientaci. Vedoucí tak má k dispozici širokou škálu možností, jak motivovat své podřízené, vždyť kromě odměn hmotných, existují i možnosti nehmotné, které také mohou působit silně motivačně.¹

V praxi je problému pracovní motivace a maximálního využití lidských zdrojů v podniku věnována stále větší pozornost. Pracovní činnost se také stává předmětem studia. Souvisí to se vzrůstajícími náklady na pracovní sílu. Zvýšená pozornost je věnována zejména technikám pro výběr zaměstnanců, jejich přípravě, výuce pro práci s moderními technologiemi, práci v extrémních podmínkách se zřetelem na ochranu zdraví pracovníků. Toto úsilí je významným prvkem řízení lidských zdrojů, jenž ovlivňuje i budoucí pracovní výkon jedince.

Pracovní výkon je pak jedním z kritérií pro hodnocení pracovníka a ekonomickým ukazatelem efektivity. S pracovním výkonem úzce souvisí také výkonová motivace. Výkonová motivace zasahuje hluboko do osobnosti a je v principu založena na touze lidí dosáhnout úspěchu, obdivu, potřebě učinit něco výjimečného, co by mohlo být okolím vnímáno jako úspěšný výkon. Projevuje se hlavně v přístupu člověka k plnění úkolů. Motivace k výkonu zvyšuje snahu lidí uplatnit získané schopnosti na co nejvyšší úrovni. A to zejména v aktivitách, podle kterých se dobře hodnotí úspěšnost nebo neúspěšnost. Například všeobecně se ví, že člověk ve vypjatých životních situacích je schopen dosáhnout neobyčejně vysokého, prakticky až nemožného výkonu. Výkonovou motivaci charakterizují dvě základní, protikladné tendence člověka:

- potřeba dosáhnout úspěchu,
- potřeba vyhnout se neúspěchu.

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 89-99

Vpřed nás tedy ženou naše ambice dosáhnout v práci jisté dokonalosti, zatímco obavy z neúspěchu nás při práci brzdí. Míra zastoupení těchto složek je dána dispozičně a tvoří trvalý znak osobnosti. Intenzitu výkonové motivace lze vyčíst z poměru těchto dvou základních tendencí podle vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} : \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Pokud převažuje potřeba úspěchu, můžeme čekat aktivitu jedince orientovanou na úspěch. Naopak převažuje-li potřeba vyhnout se neúspěchu, lze počítat spíše s pasivitou, kvůli obavám z porážky. Úspěch se tak stává účinným motivačním faktorem. Ovšem i neúspěch může posloužit jako dobrý podnět pro další práci.¹

Podle způsobu odměňování zaměstnanců můžeme pracovní motivaci rozdělit na dvě základní skupiny:

- hmotnou,
- nehmotnou.

Hmotnou pracovní motivaci můžeme souhrnně pojmenovat tu, jejímž základem je některý z druhů finanční odměny. Z hmotných výhod je pro zaměstnance nejdůležitější mzda. Mzda se většinou skládá z pevné částky - fixního platu a pohyblivé částky, odměn nebo prémie. Pevná část platu často slouží jako paušální platba za odpracovaný čas, pohyblivá pak jako bonus podle výsledků práce jednotlivce nebo celého pracovního týmu. Odměny představují velmi častý a efektivní způsob motivace. K nejčastěji používaným typům patří odměny výkonnostní, které se poskytují podle předem stanovených kritérií. Je však možné použít i systém opačný a aplikovat peněžité sankce za nesplnění úkolu. Ovšem častý názor, že pracovní motivace vycházející z individuálních výkonových odměn je nejeftektivnější, není úplně pravdivý. „Správně nastavené individuální odměny jsou v řadě oblastí prospěšné, jejich použití je však omezeno na určité druhy pracovních míst. Nevhodné použití individuální odměny brání často týmové práci a spolupráci, vytváří rivalitu a podporuje krátkodobý horizont uvažování.“²

¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 78-79

² KORBEL, P. *Inspirace: Obsah lepší než název*. EKONOM č. 6, 8. - 14. 2. 2007, s. 53

Kromě výkonnostních odměn se používají také odměny věrnostní, ty se poskytují za délku doby odpracované v podniku a také jednorázové, vyplácené mimořádně, za dosažení vynikajících výsledků. Mezi nástroje hmotné motivace, které má zaměstnavatel k dispozici, však patří také příspěvek na stravování, osobní příplatek, podíly na zisku nebo zaměstnanecké akcie, příspěvky na dopravu, ubytování, kulturu a rekreaci, používání služebního automobilu, počítače nebo telefonu i pro soukromé účely. Dále třeba naturální náležitosti nebo poskytování cestovních náhrad, slevy při nákupu firemních produktů, poskytování půjček, náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu a podobně.

Nehmotná motivace přímo nesouvisí s finanční odměnou, ale také velkým dílem působí na jednání pracovníků. Pracovní aktivitu ovlivňuje nespočet okolností. V první řadě je to zájem o práci. Práce by měla zaměstnance bavit. Dalším činitelem jsou dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěch, pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci, míra stresu a úzkosti. Tyto faktory by měly být vyrovnané, neboť třeba chybějící stres vede k rutině a ten nadměrný zaměstnance zase příliš psychicky vyčerpává. Využití při řízení lze také spojení emoce s motivací. Zřetelné je to zejména u takových emocí, jako je strach, nebo hněv. Strach člověka motivuje především k úniku z nebezpečné situace, hněv k agresi vůči jeho zdroji.

V řídicí praxi působí i organizační faktory jako druh nehmotné motivace. Zejména se bude jednat o:

- správné vymezení odpovědnosti,
- vhodné delegování pravomoci,
- kladení přiměřených požadavků,
- včasné informování,
- udělování pochval a uznání.

Delegování pravomoci a z toho vyplývající pocit odpovědnosti je silnou morální pobídkou. Působí zde nejvíce vědomí, že poskytnutá odpovědnost, musí být splněna. Kladení přiměřených požadavků je také častým motivačním prvkem. Pokud je zadaný úkol nízký, nebo také hodně převyšuje schopnosti pracovníka, vyvolává nižší aktivitu, než úkol na hranici schopností. Motivační účinky má také včasné informování o nových úkolech a výsledcích těch splněných. Zaměstnance je možné motivovat i nabídkou

poskytování určitých služeb, které přímo nesouvisí se zastávanou pracovní pozicí, jako je firemní školka nebo zajištění hlídání dětí, poskytování studijního volna, ozdravné pobyty, doplňková dovolená, bezplatná lékařská nebo právní pomoc, společenský význam práce, image firmy, možnosti a podmínky pracovního oddechu.¹

Míra těchto motivačních činitelů ovšem hodně závisí na výsledné kvalitě těchto služeb. Pokud bude například zaměstnavatel v rámci svého motivačního programu poskytovat zaměstnancům bezplatné obědy, ale jejich kvalita bude špatná, spíše si tím uškodí. Motivace je také vždy velmi individuální a je nutné vzít v úvahu, že to co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiného. K nehmotné motivaci, se dají využít i vlastnosti osobnosti jako jsou třeba zvědavost, předsevzetí, radost z úspěchu nebo vůle něco dokázat. V zájmu dosažení co největšího motivačního efektu je proto možné použít systém tzv. volitelných zaměstnaneckých výhod. Pracovník si pak sám může vybrat z několika nabídek tu, která je pro něj osobně nejpřitažlivější. K nevýhodám takového volitelného systému však patří jeho vyšší administrativní náročnost. Motivovat zaměstnance k požadovanému chování lze také jiným přístupem než je odměňování. Motivace trestem nebo hrozbou patří do negativního motivačního repertoáru. Hrozba sankcí působí nejlépe tehdy, chceme-li určitému chování zabránit. „Hrozbou rozumíme prohlášení záměru jednoho účastníka konfliktního střetu o tom, že druhému bude nebo může být způsobeno něco pro něho nepříjemného.“² Pro dosažení stanoveného cíle, je však pozitivní motivace postavená na poskytování odměny účinnější než hrozba trestem.

2.3 Možnosti využití poznatků o motivaci v praxi

Využitím poznatků o motivaci v práci se minulosti zabývala celá řada vědců. Vždyť práce je pro člověka významným činitelem v jeho existenci. V mnohých oblastech mu do života zasahuje, ovlivňuje jeho status ve společnosti a spolupodílí se na vytváření jeho identity. Rozhodování jednotlivce o jeho budoucí pracovní kariéře představuje nutnost nalezení souladu mezi prvky jeho osobnosti, trhu práce a nabídky

¹ ŘEHOŘ, A. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2004, s. 85-86

² KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002, s. 176

vzdělávání. Znamená to především slazení zájmů a možností člověka se společenskými potřebami a požadavky vybraného povolání. Práce má samozřejmě i velký psychologický rozměr. Může přinášet uspokojení z dosaženého výsledku, může být zdrojem seberealizace, ale také může dávat člověku pocit frustrace. Podaný výkon je výsledkem motivace, dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců. Odděleně nemůže uspět ani jedno. Při výběru nového zaměstnance je důležité se zaměřit na to, zda je adept schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení vyžaduje. A to jak po fyzické tak i po psychické stránce. Fyzické požadavky na pracovní místo bývají zvnějšku zřetelnější. Některý druh práce prostě nejde vykonávat s nějakým zdravotním omezením. Požadavky psychické a sociální se vztahují ke schopnostem, vědomostem a návykům uchazeče. Ke správnému posouzení psychické způsobilosti pracovníka na danou pracovní pozici je vhodné znát také jeho motivační orientaci: orientaci na práci, profesi, rodinu, zájmové aktivity, hodnotovou orientaci, postoje, aspirace, krátkodobé i dlouhodobé životní cíle. Také u požadované kvalifikace se nelze spoléhat jen na momentálně dosažené školní vzdělání, případně na zkušenosti a dovednosti uvedené v přijímacím dotazníku. Obecná inteligence ještě není zárukou optimálního výkonu. Nezanedbatelná je také oblast sociálních nároků na zaměstnance. Ta je určena jeho pracovní pozicí, velikostí firmy, její organizační strukturou a povahou vzájemných vztahů v závodě. Nejdůležitější jsou například schopnost týmové práce, schopnost komunikace na požadované úrovni, schopnost přijmout odpovědnost za druhé osoby (spolupracovníky, podřízené).¹

Většina společností, alespoň těch větších, má vytvořený určitý model motivačního programu. Nastavení motivace ve firmě by mělo vycházet z faktu, že zaměstnanci mají rozdílné potřeby a podnikají různé kroky, aby své potřeby uspokojili. Tyto kroky by však měly být v souladu se zájmy, potřebami a cíli organizace. Řešením všech těchto faktorů se zabývá právě motivační program organizace. Tento plán se odvíjí od momentálního stavu finančního rozpočtu firmy a měl by být zaměřen na optimální využití pracovní síly v souladu s uspokojováním potřeb zaměstnanců a jejich rozvojem. Motivační program musí být pro zaměstnance srozumitelný a sledovat zda je pro ně žádoucí a odpovídá jejich aktuální motivaci. Motivační zaměření jednotlivců je podle Bedrnové, Nového a kol. „dáno individuálními potřebami a dalšími motivačními

¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 69-76

zdroji, které se u jedince prosazují vždy v určitém konkrétním okamžiku. Aktuální motivační tendence způsobují, že některé prvky okolního prostředí jsou u daného člověka v centru jeho pozornosti, zatímco jiné registruje jen zcela okrajově.“¹ Odborníky doporučovaný model motivačního programu pro zaměstnance by měl mít několik úrovní zaměřených na jednotlivé prvky motivačních aspektů. Například to může být:

- odměna za velmi dobře vykonanou práci (mimořádná-finanční, věcná, pochvala před týmem, postup v kariérní hierarchii),
- odměna za odslouženou dobu (zvýšení platu, získání symbolické odměny nebo daru, osobní poděkování od vysokého nadřízeného),
- opatření za účelem udržení zaměstnanců (školení, stáže, pružná pracovní doba, bezúročná půjčka, penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele, jednoznačně stanovená pravidla kariérního růstu),
- opatření za účelem zmírnění negativních dopadů práce (delší dovolená, rehabilitační pobyty, vitamínový program),
- systém pro individuální motivaci (poskytování speciálních výhod důležitým zaměstnancům, služební automobil pro soukromé účely).

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu tvoří velmi významný prvek ve vzdělávacím procesu. Metod jak nejlépe motivovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace lze v literatuře najít mnoho. Podle psychologa A. Adlera je ale k motivaci nejlepší využít charakterových vlastností osobnosti. Zejména pak pocitu méněcennosti. „Adlerův přístup předpokládá, že lidský život a vývoj jedince je ovládán dvěma hlavními silami:

- pocitem společenství, který je předpokladem touhy po moci,
- pocitem méněcennosti, který vede ke snaze vyrovnat se ostatním.“²

V praxi se osvědčilo také plné hrazení nákladů na vzdělávání firmou, kde je pracovník zaměstnán. Vhodné je také organizovat kurzy a školení někde v blízkosti sídla firmy, nikoliv však přímo v podniku, protože účastníci kursu pak mohou být

¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 180

² HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. Praha: Portál, 2000, s. 134

vyrušování pracovními povinnostmi. Je také velmi důležité, aby zaměstnanec po absolvování nějakého školení, dostal šanci pak také nabyté znalosti náležitě uplatnit, aby zbytečně nedošlo ke ztrátě jeho důvěry k dalšímu vzdělávání.

O využití jednotlivých motivačních prvků pro zlepšení výkonu zaměstnanců věděl své už Tomáš Baťa, který prohlašoval, že z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Například účastí na zisku své dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Zaměstnanci dostali velkou nezávislost, ale zároveň měli i odpovědnost za vykonanou práci. Dá se říci, že je to přímo učebnicová ukázka využití pracovní motivace. Baťa také vytvořil také další geniální systém: postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim, kromě slušného výdělku, dával pocit, že pro ně dělá maximum i z hlediska sociálního citění. Dělníci relativně ušetřili a utracené peníze se vraceli zpět k firmě. Navíc peníze si mohli ukládat v Baťou spravovaných kempeličkách. Tyto volné peníze pak sloužily firmě jednak k dalšímu financování výroby jako bezúročný provozní úvěr, jednak k dalším investicím do rozvoje a vzdělávání jeho zaměstnanců a tím také k dalšímu zvyšování zisků firmy. V dnešní době by se jeho strategie mohla přirovnat k takzvanému sociálnímu marketingu. Ten zahrnuje úsilí změnit chování jednotlivců směrem, který je pro společnost žádoucí. Pomocí aplikace marketingových a motivačních technik se dá velmi dobře upozornit na potřeby komunity, její problémy a zaměřit tak pozornost na jejich řešení. „Marketing, jako samostatná disciplína, totiž nabízí účinnou sadu konceptů, které je možné využít také v sociální a vzdělávací oblasti. Například tam, kde se zdá být tradiční výchovný přístup příliš pomalý, nabízí sociální marketing aktivnější a výkonnější nástroje, jejichž cílem je vytvořit dobrovolné změny v chování výměnou za určité výhody. Díky využití těchto stimulů se usnadňuje propagace změny k lepšímu.“¹

¹ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005, s. 117

3. Možnosti vzdělávání zaměstnanců

3.1 Základní charakteristiky celoživotního vzdělávání

Každý člověk se, ať chce nebo ne, učí v průběhu celého života. Pojem celoživotní učení je v současnosti velmi frekventovaný a aktuální. „Učení všeobecně je chápáno jako proces přizpůsobování se biologicky významným změnám v životních situacích, který je založen na využívání individuální zkušenosti, tedy jako aktivity založené na individuální paměti.“¹ Školní docházka je v České republice povinná po zákonem stanovenou dobu a právo na vzdělání je zaručeno ústavou. V čl. 33 Listiny základních práv a svobod se přímo říká, že „občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.“² Stále více se také ukazuje, že vedoucí postavení ve světě zaujmou ty společnosti, které budou mít nejlépe připravenou pracovní sílu a budou tedy vládnout velkým vzdělanostním potenciálem. Úloha vzdělávání tedy stále roste. Vzdělání nabyté v mládí však nemůže stačit pro úspěšné vřazení jedince do života.

Nejen naše společnost proto začíná upřednostňovat koncepci celoživotního učení sdružující počáteční i další vzdělávání do vzájemně propojeného celku, umožňujícího přiměřenou dostupnost všech složek vzdělávací soustavy. „Vzdělávání dospělých, respektive další vzdělávání, je komplexním systémem institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit. Ty jsou buď druhou cestou pro získání vzdělání, nebo nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují vzdělání dospělých osob, které si záměrně rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život.“³ Pojem „vzdělávání“ je postupně nahrazován pojmem „učení“, který lépe zohledňuje důraz na aktivní přístup jedince. Tomuto trendu se přizpůsobila také vzdělávací politika státu. Vzdělávací politikou se obecně rozumí principy, priority a metody rozhodování o vzdělávacích subjektech. Jejím prostřednictvím stát určuje strategické cíle rozvoje vzdělávání, legislativní rámec vzdělávání, způsob financování a ovlivňuje podmínky

¹ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, s. 65

² Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění, čl. 33

³ *Školství na křižovatce. Výroční zpráva o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy v letech 1997-1998*, Praha: MŠMT ČR a Ústav pro informace ve vzdělávání, 1998, s. 206

činnosti vzdělávacích zařízení podle přijatých kritérií. Potřeba celoživotního učení má kořeny v rychlosti vývoje společnosti a je vyvolána také požadavky ekonomiky. Zejména její neustálou potřebou inovovat výrobky a služby, zvyšovat produktivitu, kvalitu a efektivnost, a tím zlepšovat konkurenceschopnost. Nezbytnost celoživotního učení také podporují transfery ve struktuře zaměstnanosti, změny v obsahu práce a snaha lidí zlepšovat své vzdělání z vlastní iniciativy, ať už kvůli kariéernímu postupu v zaměstnání nebo pro rozvíjení svých zálib. Obecně také platí, že čím vyšší stupeň dokončeného vzdělání, tím snazší je uplatnění na trhu práce.

Z. Palán ve svém výkladovém slovníku celoživotní vzdělávání vymezil jako „obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace zahrnující veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získávání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“¹ Z takového vymezení je zřejmé, že se nejedná o prodlužování tradiční podoby školního vzdělávání, neboť se realizuje i mimo školskou soustavu. Jde především o proces osobnostního rozvoje.

Celoživotní vzdělávání zahrnuje jak formální vzdělávání, realizované ve školách, tak neformální vzdělávání, realizované nejrůznějšími ústavy, jako jsou kulturní, duchovní, tělovýchovné, výrobní, zájmové a další instituce. Podle výše uvedené definice lze celoživotní vzdělávání rozdělit do tří skupin:

- vzdělávání vedoucí k dosažení určitého stupně vzdělání (jedná se většinou studium dospělých ve všech druzích státních i nestátních středních, vyšších odborných a vysokých škol, jako tzv. druhá šance pro ty, kdo se z jakýchkoliv důvodů ve školách nevzdělávali dříve),
- další profesní vzdělávání (patří sem jednak povinné i nepovinné kvalifikační a rekvalifikační kurzy zaměstnanců nebo zájemců a uchazečů o zaměstnání),
- ostatní součásti vzdělávání dospělých (jde například o nesystematické zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, vzdělávání seniorů apod.).

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 237

Vzdělávání dospělých – tedy potenciálních zaměstnanců, neboť dospělí obvykle bývají účastníky trhu práce, i když jsou třeba dočasně nezaměstnaní, je středem zájmu andragogiky. „Andragogika je věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a akulturací.“¹ Do její působnosti patří tedy také různé typy vzdělávání dospělých ve firmách a jiných organizacích, jako jsou pracovní školení, rekvalifikace, nejrůznější druhy výcviku a pracovní přípravy, semináře, kurzy, výuka jazyků a podobně. Vzdělávání zaměstnanců se tedy netýká pouze studia při zaměstnání, ale jedná se o nejrůznější dílčí druhy profesního vzdělávání v podnicích i mimo ně, o zájmové vzdělávání dospělých, univerzity třetího věku a podobně.

Idea celoživotního učení a vzdělávání spojuje andragogiku s pedagogikou. Zájem o vzdělávání lidí v průběhu celého života mají obě vědy. Odlišují se však druhem subjektů procházejících vzděláváním a také způsobem jeho realizace. Při výuce dospělých je potřeba zvolit jiné organizační opatření a uspořádání výuky, než ty, které se používají při výuce žáků v klasických školních třídách. Je potřeba vzít především v úvahu rozdíly v charakteristice dospělých, jako jsou jejich předchozí studijní zkušenosti, jejich praxe s výukovým tématem a oproti dětem i odlišná motivace k učení. Dospělého je totiž nutné přesvědčit, že přínos ze vzdělávání má pro něj větší hodnotu než vynaložené náklady.²

V praxi se uplatňuje mnoho výukových metod, způsobů a organizačních forem pro vzdělávání dospělých. Pro jejich uspořádání lze použít nejrůznější kritéria. Za rozšířené je v andragogice považováno třídění podle charakteru vzájemného působení vzdělavatel-vzdělávaný a způsobu jejich kontaktu. Hlavní výukové metody lze podle charakteru interakce rozčlenit:

- metody monologické,
- metody dialogické,
- metody problémové,
- metody výcvikové.

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 16

² PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. Praha: Portál, 2000, s. 98

Charakteristickým znakem monologických metod je jednosměrné působení informací od vzdělavatele na vzdělávaného. Typickým příkladem použití této metody je přednáška nebo výklad. Výhodou této metody je úspora času, možnost vzdělávat velký počet účastníků a objem podaných informací. Za nevýhodu se považuje nízká aktivita vzdělávaných a špatná zpětná vazba. Obě tyto nevýhody lze sice vyloučit použitím metod dialogických, jejichž základem je vzájemný rozhovor mezi účastníky vzdělávacího procesu. Jejich rozsáhlému využití však brání jejich značná časová náročnost takové akce a také omezení počtu účastníků v zájmu udržení vysoké kvality výuky. S podobnými nevýhodami se potýkají také metody výcvikové, jejichž hlavní náplní je praktické osvojování dovedností formou praktického tréninku. Problémové výukové metody se od výše jmenovaných odlišují především tím, že do vztahu mezi vyučujícím a posluchačem je vložena simulovaná problémová situace nebo úloha. Smyslem výuky je najít k této situaci co nejlepší řešení. Nejlépe se v praxi osvědčilo řešení případových studií (metoda situační), vypracovávání projektů (metody projektové) a hraní rolí (metoda inscenační). Velkou výhodou problémových metod je opět vysoká aktivita vzdělávaných. Používá se především při učení pravidel rozhodování a hodnocení.¹

Organizační forma je nástroj realizace výukového procesu. Podle výše uvedeného kritéria vzájemného kontaktu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným můžeme rozdělit organizační formy:

- výuku s přímým kontaktem,
- výuku s nepřímým kontaktem.

Příkladem výuky s přímým kontaktem vzdělavatel-vzdělávaný jsou školení, přednášky, besedy, kursy, semináře. Tedy takové akce, kde se vzdělavatel i vzdělávaný sejdou fyzicky na jednom místě, ať už v učebně nebo třeba rovnou na pracovišti. Na opačném konci spektra stojí forma s nepřímým kontaktem. Vzdělávání pak probíhá zprostředkovaně formou distanční výuky nebo prostřednictvím elektronických médií:

- rozhlasu,
- televize,
- internetu.

¹ JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, s. 22-28

Typickým příkladem je třeba populární e-learning, jehož největší předností je, že umožňuje vzdělávání nezávisle na místě a času. Vhodnou formou vzdělávání dospělých je řízené samostudium. Jeho efektivnost je však podmíněna dodržováním určitých zásad. Mezi ty hlavní patří odpovědnost, soustavnost, koncentrace, individuálnost a systémovost.¹

Potřeba celoživotního vzdělávání je mezinárodním trendem. I zde se dá pozorovat určitý vývoj. Potvrzují to tři významné mezinárodní dokumenty o celoživotním vzdělávání. První z nich „Learning: The treasure within“ - Učení: dosažitelné bohatství. Je zpráva UNESCO z roku 1996 o analýze vzdělávání v celosvětovém měřítku. Komisí přijatá představa celoživotního vzdělávání spočívá ve čtyřech základních bodech:

- učit se vědět,
- učit se konat,
- učit se spolužití,
- učit se být.

Dokument vyzývá všechny občany k aktivní účasti ve vzdělávacím procesu a také schvaluje potřebu formálního uznání všech dovedností nabytých během pracovního života. Je zde konstatováno, že vzdělání je prostředkem seberealizace. Zaměstnavatelům se zde doporučuje podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců.²

„Lifelong learning for all“ – Celoživotní učení pro všechny. Je dokumentem Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), který také referuje o důležitosti celoživotního vzdělávání. Konstatuje se zde, že úspěch realizace celoživotního vzdělávání se v budoucnu stane důležitou součástí udržení zaměstnanosti, hospodářského rozvoje, demokracie a sociální soudržnosti. Podstatný je také vývoj pohledu na vzdělávání. Posun od pojmu z šedesátých let „cyklické vzdělávání“ k dnešnímu „celoživotnímu učení.“ Cyklické vzdělávání bylo charakteristické rozložením vzdělávání do oddělených etap v životě jedince, které se střídají s jinými aktivitami. Jednalo se tedy o přerušovaný proces. Posun novým směrem znamenal pojem „celoživotní vzdělávání“, pod nímž se rozumí pokračování vědomého učení bez jakéhokoliv přerušování. Zatím posledním krokem je nahrazení celoživotního

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 189

² MÜHLPACHR, P. *Problémy současné společnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2001, s. 97-98

vzdělávání „celoživotním učením“, což má zdůraznit aktivní přístup jedince samotného. Současná definice podle OECD charakterizuje celoživotní učení jako „proces, který stimuluje a zplnomocňuje jednotlivce k získávání všech znalostí, hodnot, dovedností a porozumění, které potřebuje v průběhu života, k jejich používání se sebedůvěrou, kreativitou a uspokojením ve všech rolích, okolnostech a prostředích.“¹ Učení v tomto pojetí tedy není spojeno s formální výchovou. Učit se lidé mohou nejen v učebních třídách, ale také na pracovišti, sledováním televize, v konverzaci, hraním her a celou řadou dalších forem lidské činnosti.

„White Paper on education and training“ - Bílá kniha o vzdělávání, je třetí významná listina o vzdělávání. Jedná se o dokument Evropské unie k problematice celoživotního učení a vzdělávání dospělých. V tomto materiálu jsou zdůrazňovány společenské, ekonomické politické souvislosti výchovy a vzdělávání a je zde také formulováno směřování k učící se společnosti. Učící se společnost je nastíněna jako společnost budoucnosti, v níž je přístup ke vzdělávání otevřen a zajištěn všem bez jakékoliv diskriminace, občané jsou ke vzdělávání motivováni a podporováni všemi veřejnými institucemi a pokrok jednotlivce ve vzdělávání je společností uznáván jako základní hodnota. Je zde tedy jednoznačně zdůrazněna zodpovědnost jedince za vlastní rozvoj a také potřeba uznání jeho odborných dovedností bez ohledu na to, jak byly dosaženy. Česká verze tohoto dokumentu je sice s odstupem času často kritizována za svoji nekonceptnost, nicméně to neznamená, že myšlenka celoživotního vzdělávání je realizována na základě chybných východisek.²

Na vzdělávací služby jsou vynakládány stále větší prostředky, proto je důležitou a zároveň problematickou součástí každého realizovaného vzdělávacího programu také vyhodnocení výsledků, účinnosti a efektivity vzdělávání, aby se mohla vyhodnotit užitečnost těchto nákladů. Efektivita vzdělávání stanovuje poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady. Zatímco vynaložené finance se dají stanovit velmi přesně například pomocí „matice nákladů na vzdělávací vstupy“, účinek nebo efekt vzdělávání se stanovuje jen obtížně. Obvykle se provádí porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů, rozhovory, dotazníky zpětné vazby, kontrolními analýzami, nebo individuálním hodnocením jednotlivých účastníků, což nemusí být

¹ JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, s. 15

² MÜHLPACHR, P. *Problémy současné společnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2001, s. 99-112

vždy dostatečně objektivní. „Základním problémem při zjišťování efektivity vzdělávání není jen to, že je efekt vzdělávání obtížně měřitelný, nýbrž i skutečnost, že vliv vzdělávání se projevuje s velkým zpožděním. Avšak čím víc času uplyne od vzdělávání, tím je obtížnější prokázat, že zvýšení kvality či kvantity pracovního výkonu je důsledkem vzdělávání a není výsledkem působení dalších vlivů, včetně času.“¹

3.2 Úloha úřadů práce a soukromých agentur ve vzdělávání

Úřady práce jsou státní instituce zřizované s cílem pomoci občanům při nalezení vhodného zaměstnání. Za tímto účelem poskytují, mimo jiné, také informace o možnostech dalšího vzdělávání pro zaměstnance a zajišťují realizaci tohoto procesu. Úřady práce, podle platného zákona o zaměstnanosti, poskytují pomoc a podporu jedincům ve vztahu k trhu práce a plní funkci koordinátora při realizaci státní politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Státní politiku zaměstnanosti vytváří stát a podílejí se na ní další subjekty činné na trhu práce, zejména zaměstnavatelé, odborové organizace, jednotky územní samosprávy a další profesní organizace a sdružení osob jako je například svaz zdravotně postižených. V rámci úřadů práce fungují informační a poradenská střediska, jejichž pracovníci nabízejí pomoc zejména lidem, kteří mají určité problémy s adaptabilitou v pracovní oblasti. Informační a poradenská střediska disponují rozsáhlými informacemi o typech škol, učilišt', nabízených oborech a jejich náročnosti. Dále o nabídkách zaměstnavatelů a hlavně o vývoji situace na trhu práce. Cílem tohoto poradenství je poskytnutí specializovaných informací potřebných k získání orientace při hledání pracovního uplatnění. Poradenské služby jsou poskytovány jak formou individuální rady či konzultace, tak i formou skupinové přednášky či názorné exkurze v příslušném podniku. Čerstvé absolventy škol, žáky, mladistvé, případně jejich zástupce pak mohou zajímat informace pro volbu směru dalšího vzdělání nebo profesní přípravy s přihlédnutím na jejich zájmy, schopnosti a způsobilost. Také pro zaměstnance jsou připraveny informace o možnostech dalšího kvalifikačního růstu nebo o podmínkách a možnostech případné změny povolání. A v neposlední řadě pro ty kdo školu z nějakého důvodu nedokončili, jsou k dispozici materiály o jiných možnostech získání nějaké kvalifikace.²

¹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, s. 218

² <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/poradstrediska>

V průběhu svého života se také každý může dostat do situace, že jeho profese již není na trhu práce příliš vyžadována a jeho kariéra tak předčasně končí právě na úřadu práce. Jednou z cest, jak v této situaci najít nové zaměstnání, je rekvalifikace. Rekvalifikací se rozumí jak získání nové kvalifikace tak i zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Cílem je získání nových teoretických znalostí a praktických dovedností v rámci profesního vzdělávání. Nejruznější rekvalifikační kurzy organizují jak soukromá zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem, tak i samotné úřady práce v rámci státní politiky zaměstnanosti. Formy a podmínky rekvalifikace uchazečů o zaměstnání, zájemců o zaměstnání a zaměstnanců stanoví ministerstvo práce a sociálních věcí vyhláškou. Výhodou takové „státní“ rekvalifikace je, že ji za uchazeče zaplatí úřad práce a navíc je možné získat i příspěvek na úhradu prokázaných nákladů spojených s rekvalifikací a podporu v nezaměstnanosti ve výši 60% průměrného měsíčního čistého výdělku nebo vyměřovacího základu po celou dobu konání rekvalifikace. Aktuální přehled kurzů dalšího profesního vzdělávání se dá najít kromě nabídek a prezentací regionálního úřadu práce také například na webových stránkách www.eu-dat.cz, případně na www.istp.cz. Na tomto integrovaném systému typových pozic, neboli podrobně členěných povoláních, lze nalézt kromě užitečných informací o tom, co které povolání obnáší, také databázi akcí dalšího profesního vzdělávání – DAT CZ. Tato databáze pomáhá lidem, kteří si chtějí doplnit nebo rozšířit kvalifikaci, najít vhodnou vzdělávací akci nebo seminář ve zvoleném regionu.¹

Transformace na tržní hospodářství s sebou přinesla i možnost využít vysokou poptávku po vzdělávání dospělých k podnikání v tomto oboru. Po úpravě příslušné legislativy se od státem poskytovaných bezplatných poradenských a rekvalifikačních služeb pro zajištění co nejvyšší míry zaměstnanosti oddělila nabídka komerčních vzdělávacích subjektů, „agentur“, jejichž základní činností je poskytování vzdělávacích služeb. Vytvořil se tak prostor pro vznik vzdělávacího trhu a poptávka po dalším vzdělávání je uspokojována právě jeho prostřednictvím. Vzdělávací poptávka je vlastně jakýmsi „jednostranným projevem vůle jednotlivce (či podniku) kultivovat vzděláváním svoji osobnost, vznikající na základě vzdělávací potřeby. Vzdělávací poptávka je ovlivňována především poptávkou na trhu práce a dále společenskými podmínkami.“²

¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 233

Co se týká nabídky tohoto specifického trhu, tak v České republice vzniklo a funguje mnoho soukromých agentur s různým profilem, strategiemi a obchodní politikou, poskytujících své služby jednotlivcům i podnikům. Zorientovat se v jejich nabídce nebývá vždycky jednoduché. Vzdělávacích kurzů je na trhu velké množství a při jejich výběru je potřeba si zejména ujasnit, kterou oblast vzdělání zaměstnanci nebo samotný zaměstnavatel potřebuje a kolik je ochotný do vzdělání investovat času a peněz. Na trhu se také přirozeně objevila celá řada vzdělávacích subjektů, které nesplňují všechny kladené požadavky. Velkým pomocníkem při výběru vhodného vzdělavatele, proto mohou být například reference od jiných firem či dlouhodobé zkušenosti agentury v organizování kurzů nebo záruka renomovaného garanta. Důležité při výběru vhodné agentury také je, aby dodržovala bezpečnostní pravidla, platnou legislativu a určité etické normy. S výběrem zájemci určitě může pomoci také členství v některém z profesních sdružení, které zaručují jistý standard v oboru.

Pro soukromé vzdělávací agentury je životně důležité prosadit se a prosperovat na trhu. Proto se také na vzdělávacím, jako na každém jiném trhu využívají klasické marketingové nástroje. Jejich cílem je nabízet, informovat a poskytovat zájemcům o vzdělávání patřičné služby. Velká konkurence tak v konečném důsledku vede ke zkvalitnění a rozšíření nabízeného sortimentu. Znamená to ovšem nutnost vedle přání a potřeb zákazníků monitorovat i společensky žádoucí trendy a vývoj potřeb celé společnosti. Obtížnost předpovídat tento vývoj a jeho následný vliv na trh práce se tak stávají problematickým místem při vývoji a realizaci vzdělávacích projektů. Vzdělávací programy agentur se nejen musí přizpůsobovat požadavkům zákazníků, ale také změnám v ekonomice, technice či legislativě. Tyto změny se totiž promítají do cíle i obsahového zaměření vzdělávání zaměstnanců. Mezi nabízenými vzdělávacími produkty lze nalézt a zvolit buď firemní kurz na zakázku, ušitý na míru přesně podle požadavků zákazníka, nebo otevřený profesní kurz, který je postaven ve všeobecnější rovině. Jejich nabídka je u všech agentur víceméně podobná. U těchto otevřených kurzů lze shrnout standardní nabídku vzdělávacích agentur do několika základních okruhů, kterou tvoří:

- manažerské kurzy,
- počítačové a IT kurzy,
- kurzy zaměřené na obchod, marketing a komunikaci,
- kurzy z oblasti účetnictví, financí, administrativy,

- kurzy zaměřené na personalistiku a osobnostní rozvoj,
- kurzy z oblasti práva a legislativy,
- technické kurzy a školení. ¹

3.3 Vnitropodnikové vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Cílená výchova zaměstnanců je všude součástí strategie lidských zdrojů. Firmy mají k této problematice individuální přístup, s jehož použitím umísťují své zaměstnance tak, aby si vytvořily dostatek budoucích kvalifikovaných odborníků. Pokud chceme, aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní a zaručovalo návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové firemní strategie. Podle Vodáka a Kucharčíkové jsou výhody propracovaného systematického vzdělávání zaměstnanců nepochybné a takovéto řízené vzdělávání vykazuje o mnoho lepší výsledky oproti vzdělávání nesystémovému. ² Přístup zaměstnanců ke vzdělávání se ve firmě v žádném případě nesmí stát privilegiem, ale ani formou nátlaku nebo trestu. Prostředky vynakládané na vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců by měly být chápány jako investice, jejíž návratnost spočívá v získání výhody oproti konkurenci. Každá firma by se proto měla snažit vybudovat vlastní model dalšího vzdělávání zaměstnanců šitý na míru její organizační struktury, protože neexistuje žádné univerzální řešení. Co vyhovuje jedné organizaci, nemusí vyhovovat jiné. Při vypracovávání plánu takového vnitropodnikového vzdělávání je nutné si ujasnit několik zásadních otázek. Čeho chci dosáhnout? Jaké kroky musím udělat? Jak mám začít? Kde a kdy začnu? Koho se bude vzdělávání týkat a koho tento proces ovlivní? Vzdělávání zaměstnanců se zpravidla bude skládat z několika stupňů. Většinou se jedná o odbornou přípravu, rekvalifikaci, zvyšování kvalifikace a výchovu pracovníků. Při vzdělávání zaměstnanců se dobře uplatňuje přístup aktivního sociálního učení fungujícího na principu získávání zkušeností v průběhu vlastní praxe. Důležitou podmínkou úspěchu je neustálá práce na vlastním rozvoji a to především v rámci sociálních kontaktů ve svém pracovním kolektivu. ³

¹ <http://www.podnikatel.cz>

² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 66

³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 23

Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům dokonce povinnost pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Takovouto „péčí“ se dle ustanovení zákoníku práce rozumí zejména:

- „zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.“¹

Zaměstnancům, kteří vstupují do pracovního poměru bez kvalifikace, má tedy zaměstnavatel umožnit alespoň získání určité odbornosti zaškolením nebo zaučením. Je to ostatně i v jeho vlastním zájmu. Totéž platí i v případě absolventů středních a vysokých škol. I v jejich případě ukládá zákon zaměstnavateli umožnit jim získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce, prostřednictvím přiměřené délky odborné praxe. Odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Veškeré náklady (mzda, pojištění apod.) však místo zaměstnavatele hradí úřad práce. Zákoník práce rovněž rozlišuje a odlišně také upravuje pojmy „prohlubování kvalifikace“ a „zvyšování kvalifikace“.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování kvalifikace již získané, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje také její udržování a obnovování. Zaměstnanec je dokonce povinen si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce prohlubovat. Z této úpravy vyplývá, že účast na školení může zaměstnavatel i nařídit a jejím odmítnutím by se pracovník dopustil porušení pracovní kázně. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel, ale na nákladech se může podílet i zaměstnanec, požaduje-li, aby mohl absolvovat finančně náročnější formu prohlubování kvalifikace.

Zvýšením kvalifikace se oproti prohlubování rozumí změna hodnoty kvalifikace. Jedná se tedy o odlišný případ. Zvyšováním má zaměstnanec potřebnou kvalifikaci

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 227

teprve získat nebo již získanou rozšířit. Rozumí se tím studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebami zaměstnavatele. Pokud například zaměstnavatel na určité pracovní místo požaduje vysokou školu a zaměstnanec má středoškolské vzdělání, mají možnost se dohodnout na jejím doplnění. Při zvyšování kvalifikace je tedy potřeba vzájemná dohoda. Pokud kvůli tomuto studiu zaměstnanec zamešká část pracovní doby, náleží mu ze zákona pouze pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Tato právní úprava poskytuje zaměstnavatelům možnost jejího využití ve svém motivačním plánu. Zaměstnavatel může zájemcům o zvyšování kvalifikace nabídnout například poskytnutí plné mzdy při studiu, uhrazení nákladů spojených se studiem nebo poskytnout pracovní úlevy. Za tímto účelem se obvykle sjednává tzv. kvalifikační dohoda. Touto dohodou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zvýšení kvalifikace poskytováním zmíněných úlev a po jejím dosažení této kvalifikace využívat. Zaměstnanec se zavazuje setrvat v pracovním poměru po dohodnutou dobu (zákon stanoví maximální délku pět let) nebo uhradit náklady zaměstnavatele se zvyšováním kvalifikace spojené. Kvalifikační dohoda se uzavírá písemně a musí obsahovat:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

V případě neplnění těchto zákonem stanovených formalit je dohoda neplatná.¹

Jedním z důležitých kroků při plánování každého vzdělávání je vždy volba použitých metod. Tyto metody lze u vzdělávání zaměstnanců rozdělit, podle místa výkonu vzdělávání, na dvě hlavní skupiny:

- vzdělávání mimo firmu,
- vzdělávání ve firmě.

Vzdělávání mimo firmu je, jak už vyplývá z názvu, výuka zaměstnanců pořádaná a zabezpečovaná mimo vlastní organizaci. Je nejběžnější při školení různých specialistů a manažerů. Tento způsob je v souladu s obecnou tendencí zabezpečení

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Hlava II.

některých činností, které přímo nesouvisejí s organizací výroby najatou externí institucí (tzv. outsourcing). Vhodným příkladem této metody je také třeba klasické doplňování školního vzdělání, tzv. studium při zaměstnání.

Vzdělávání ve firmě zahrnuje vzdělávací činnosti realizované v podnicích. Rozsah aktivit pojímá jak metody používané pro „vzdělávání na pracovišti“, tak metody používané pro „vzdělávání mimo pracoviště“. Vzdělávání je pořádáno buď podnikem samotným, nebo externím vzdělávacím subjektem pomocí „kurzu na míru“ podle požadavku podniku. Mezi nejpoužívanější metody vzdělávání na pracovišti patří například pracovní porady, zaškolení nového pracovníka, rotace na pracovišti, asistence při plnění pracovního úkolu, práce pod přímým dohledem. Vzdělávání tedy probíhá přímo v pracovním procesu. Opakem je vzdělávání mimo pracoviště. Používá se tam, kde by přítomnost vzdělávaného na jeho pracovišti působila rušivě. Mezi metodami používanými pro vzdělávání mimo pracoviště lze jmenovat rozebírání případových studií, demonstrování, workshop, brainstorming, simulace a zejména přednášky, školení, semináře.¹

Jednou z forem nabízeného vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště, která u nás zatím nemá dlouhou tradici, je například „teambuilding“. Slovo teambuilding pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod. Jedná se většinou o jakousi aktivitu, při které mají zaměstnanci možnost se poznat v jiném světle, z jiného úhlu pohledu. Setkají se spolupracovníci, kteří se doposud znali jen z kanceláře, z porad či obchodních jednání nebo dokonce spolu dosud komunikovali pouze telefonicky nebo elektronicky. Jedná se o jakýsi netradiční způsob, kde se uplatňuje tzv. metoda zážitkového vzdělávání. Využívají se nejrůznější interaktivní metody, jako je hraní her, řešení modelových situací, řešení nejrůznějších úloh. Umožňuje to lidem v týmu si lépe uvědomit svou roli v týmu a tato zjištění pak aplikovat a rozvíjet v běžném pracovním vztahu. Hlavním cílem teambuildingu je stmelit pracovníky dohromady, pomoci jim vzájemně utužit jejich vztahy, naučit je spolupracovat, řešit krizové situace, rozvíjet kreativitu a komunikační schopnosti.

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 238-239

Uspořádání vzdělávacího semináře vždy znamená pro zadavatele určitou finanční zátěž. Obvykle totiž bývá spojeno s pronájmem sálu, zajišťováním občerstvení a ubytování. Dnes se ovšem dají podobné akce uskutečňovat také z kanceláře nebo i z domova. S pomocí moderní informační techniky a internetu se dají snadno pořádat videokonference nebo takzvané webové semináře. U těchto virtuálních vzdělávacích akcí mají účastníci k dispozici videotelefon, mikrofon, chat, funguje zde elektronická tabule a sdílet lze také nejrůznější softwarové prezentační aplikace. Úspora nákladů při použití tohoto typu vzdělávání je obrovská. Při zrušených služebních cestách se ušetří za ubytování, stravné, dopravu a také čas strávený na cestách do školících zařízení. Objektivně je ale třeba přiznat, že ne vždy lze tento postup použít.

S podporou financování vzdělávání zaměstnanců proto přichází stát i Evropská unie. Pro období 2007–2013 schválil Evropský parlament návrh „Akčního programu v oblasti celoživotního vzdělávání“. Jeho cílem je podporovat zvyšování kvality celoživotního učení v rámci Evropské unie prostřednictvím vzájemné spolupráce členských zemí, studijní výměny jednotlivců, inovačních projektů a dalších nástrojů. Akční program také podporuje pokračování a nové verze již běžících programů jako jsou kupříkladu Comenius, Erasmus, Grundtvig, Jeann Monet a Leonardo da Vinci. Tento posledně jmenovaný pokrývá oblast dalšího odborného vzdělávání státních zaměstnanců, především formou zahraničních stáží. Podmínkou pro zařazení uchazeče do tohoto programu je ovšem výborná komunikační znalost příslušného světového jazyka.¹

¹ <http://www.msmt.cz>

4. Systém práce se zaměstnanci

4.1 Sociální interakce a komunikace ve firmě

Každé zaměstnání má určité charakteristické znaky, ze kterých vyplývají pracovní požadavky na konkrétního zaměstnance. Tyto požadavky pak slouží jako objektivní kritéria při posuzování a výběru zaměstnanců na danou pracovní pozici. Z této pracovní pozice se odvozuje pracovní role, která tvoří standard očekávaného chování. Pracovní role je jakousi objektivní normou, ale má také svůj subjektivní obsah. Ten vyplývá z toho, jakou vlastní představu o dané konkrétní pracovní roli mají:

- samotný zaměstnanec,
- jeho spolupracovníci,
- řídicí pracovníci,
- vnější okolí (například zákazníci).

Své osobní předpoklady pro danou pracovní roli však mnohdy lidé nedokážou správně posoudit. Každodenní všední práce, anebo i špatné vztahy na pracovišti, jim pak můžou způsobovat frustraci a vzít motivaci i chuť k další tvořivé práci. Takto demotivovaný člověk pak nemá snahu dále pracovat na svém osobním rozvoji. Vliv sociálního faktoru na rozvoj a motivaci zaměstnanců popsal ve výsledcích svých výzkumů už ve třicátých letech minulého století G. E. Mayo. Mayo při svých experimentech v americkém Hawthornu (odtud vyplývá jejich název- hawthornské experimenty) objevil, že pracovní skupiny vzniklé v provozech mohou vyvíjet významný vliv na chování svých jednotlivých členů, a pouhé uvědomění si privilegovanosti skupiny může vést ke zlepšování jejího pracovního výkonu. Na základě těchto experimentů vzniklo hnutí nazvané „human relations“, které znamenalo pokus postavit pracovní motivaci na zlidštění vztahů ve firmě.¹

Mezi lidmi na pracovišti je možné rozlišovat řadu různých druhů těchto vzájemných vztahů. Je tu zejména vztah nadřízeného ke služebně podřízenému, vztah lidí na stejné úrovni pracovního zařazení, ale také funkční vztahy lidí ve firmě a mimo ni (např. vztah je mezi zaměstnancem a zákazníkem). Největší roli však hrají ty vztahy, které bezprostředně ovlivňují vzájemnou spolupráci. Fungující sociální interakce

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 61

a komunikace na pracovišti je základním předpokladem pro vyvážení těchto vztahů. Sociální interakcí se nazývá proces vzájemného působení a vzájemného ovlivňování jednotlivců nebo skupin při jejich kontaktu. Úspěšná spolupráce, soutěžení, konkurence a vůbec průběh všech aktivit v pracovních skupinách, tak hodně závisí na tom, jak se dokážou jednotlivci mezi sebou domluvit – vzájemně komunikovat.

Slovo komunikace vychází z latinského „communicare“ což znamená: učinit společným. Sociální komunikace je nejviditelnějším projevem vzájemných mezilidských vztahů. Je také považována za nejdůležitější formu sociální interakce. Komunikace se dá rozčlenit podle mnoha různých kritérií, může být například přímá nebo nepřímá, jednostranná nebo oboustranná, soukromá nebo masová. Nejvyspělejší a nejdůležitější formou lidské slovní-verbální, komunikace je řeč. Řeč nám dává možnost, ze všech druhů komunikace, nejpřesněji vystihnout předmět sdělení, avšak má malou schopnost vyjádření emocí. Tento nedostatek je však snížen doplněním prvků komunikace neverbální. Tato mimoslovní komunikace se někdy označuje jako „řeč těla“ a má několik podob. Mezi nejvýznamnější druhy mimoslovního sdělování patří:

- proxemika - sdělování přiblížením nebo oddálením od druhého,
- haptika - sdělování bezprostředním kontaktem (podáním ruky, pohlazením),
- posturika - sdělováním fyzickým postojem, postavením končetin, hlavy, těla,
- kinetika - bezděčné pohyby rukou,
- gestika - kulturně stanovené pohyby o polohy, například kývnutí na souhlas,
- mimika - sdělování pomocí výrazu obličeje,
- pohledy - řeč očí (dlouhý pohled, mrkání).

V každé firmě je dobrá komunikace základem jejího úspěšného fungování. Firemní komunikace je jedním z podstatných nástrojů řízení. Jejím prostřednictvím se uskutečňují veškeré základní činnosti jako řízení, motivování, vedení, vzdělávání... „Firemní komunikaci můžeme definovat jako specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím, nebo jako systém propojující organizaci, její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.“¹ Z této definice plyne, že všechny komunikační

¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111

procesy ve firmě mohou podporovat a urychlovat, ale také brzdit nebo dokonce i znemožnit efektivitu výroby, organizace a řízení. Podcenění důležitosti vytvoření kvalitního firemního komunikačního systému může mít fatální následky. Rychlost a přesnost předávaných informací a způsoby jejich využití, jsou pro konkurenceschopnost firmy mnohdy důležitější než jejich vlastní obsah. Dobrá komunikace je také nejlepším nástrojem pro předcházení konfliktům a pro pozitivní ovlivňování pracovníků pomocí včasné informovanosti. Pokud totiž zaměstnanci nemají potřebné informace k dispozici, stává se taková situace podhoubím pro vznik zbytečných lží a polopravd, které vznikají zkreslováním faktů za přispění firemní „tiché pošty“. Přitom řešení může být velmi jednoduché a levné. I dnes se totiž, za splnění určitých podmínek, jako nejefektivnější zdroj informací pro zaměstnance jeví vhodně umístěné nástěnky.

K základním typům sociální komunikace patří komunikace formální a komunikace neformální. Obdobná diferenciaci se používá i při komunikaci ve firmě. M. Tureckiová uvádí, že „formální firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace“¹ Pomocí formální komunikace se tedy provádí zejména mocenské a řídicí úkoly ve firmě. Neformální komunikace pomáhá spíše udržovat vztahy na pracovišti. Podoba firemní komunikace vyplývá z individuální strategie konkrétní společnosti. Může mít podobu jak ústní, písemnou, elektronickou, vizuální - jako jsou fotografie, schémata, grafy, tabulky, tak formu konkrétních činů - jednání zaměstnanců v určitých pracovních rolích, přesně podle hesla „vedoucí jde příkladem“.

K hlavním zásadám kvalitní komunikace patří aktivní naslouchání, kladení otázek, poskytování a přijímání zpětné vazby, zpracování námitek, zvládání konfliktů a také průběžné řešení problémů. Podle směru šíření informace se rozlišují komunikační toky:

- vertikální,
- horizontální.

¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 123

Vertikální se dále rozlišují na toky vedoucí směrem nahoru, kdy informace putují od zaměstnanců (rozhovory se zaměstnanci, systém podávání návrhů, průzkum postojů zaměstnanců) a toky vedoucí směrem dolů. V tom případě informace putují od managementu ke služebně podřízeným (vnitřní sdělení, nástěnky, výroční zprávy, podnikový časopis). Horizontální komunikační toky procházejí na stejné úrovni v hierarchii firmy. Nejčastější problémy ve firemní komunikaci vznikají právě kvůli nerespektování této mnohosměrnosti, ve zbytečném zahlcování informačních kanálů, tendenci ignorovat nepříjemné informace a v přeceňování formálních komunikačních nástrojů. ¹

4.2 Pojem pracovní spokojenost a její funkce při rozvoji osobnosti

Práce je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Člověk do ní promítá své schopnosti a dovednosti, ale také své postoje a názory. Vstupem do pracovního procesu jedinec začíná svou profesní kariéru. Ta zahrnuje získávání nových vědomostí, zkušeností, nabývání dalších dovedností a následný růst, vývoj a zrání jeho osobnosti. Podle Bedrnové, Nového a kol. „významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota.“ ²

Pracovní ochota a pracovní spokojenost souvisí s celkovou spokojeností zaměstnance. To znamená s radostí, kterou mu práce přináší a s pocitem užitečnosti, úspěšnosti a jeho zájmem o vykonávanou práci. Nebude-li mít zaměstnanec zájem na kladném výsledku, jeho osobní aktivita poklesne a zaměří se pouze na nezbytné činnosti. Většina lidí však přece jen cítí potřebu se v práci také realizovat a jejich pozornost je upřena k představě „příjemné práce“, kdy svých schopností mohou využít přitažlivým způsobem, v přívětivém prostředí a ve spolupráci se sympatickými kolegy. Pracovní aktivita pak není vnímána jako ztracený čas nebo doba určená k lámání rekordů v prostředí plném soupeřů. Bádáním v této oblasti se zabývali, mimo jiné

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 100-101

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 77

J. R. Hackman a G. R. Oldham. Hackman a Oldham vypracovali model, který předpokládá, že pracovní spokojenost ovlivňuje pět základních faktorů:

- změna požadavků pracovní situace,
- identifikace s úkolem,
- důležitost úkolu,
- autonomie pracovníka,
- zpětná informace o výsledcích práce.

Potřebě osobního rozvoje se podle jejich modelu připisuje zásadní význam při vytváření pocitu pracovní spokojenosti. „Ne nadarmo je jedním z cílů při řízení podniku upravení vztahů k zaměstnancům v sociální oblasti a zajištění osobního rozvoje pracovníků“¹ A s touto problematikou neoddelitelně souvisí také pojmy jako firemní kultura, pracovní prostředí, pracovní podmínky, vztah k práci, kterým se podrobněji věnuji dále.

Firemní kultura. Každá firma má svou vnitřní a vnější podobu. Tu vnější představuje napohled formou „image“- záměrně o sobě vytvořeného obrazu. Prostřednictvím takového obrazu je potom vnímán nejen zaměstnanci, ale širokou veřejností. P. Brose a J. Hentze pod pojmem podniková kultura chápou „typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“² Firemní kultura tedy podle výše zmíněné definice určuje základní cíle, zásady a metody managementu. Z tohoto důvodu je také považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení. Znamená to, že vedení podniku vytvoří určité vzory chování a jejich vyžadováním si pak zjednodušuje a zrychluje rozhodování a řídicí procesy. Existence a míra vyžadování takovýchto pravidel je často důvodem proč si někteří jedinci tu kterou pracovní instituci zvolí, respektive nezvolí, protože jim nevyhovují příliš těsné normy. Typickým příkladem organizace se silnou a stálou firemní kulturou, vyznačující se přísnými pravidly jsou bezpečnostní sbory - policie, armáda, celní správa, hasiči, vězeňská a justiční stráž, případně firmy s náročnou nebo rizikovou technologií výroby, jako jsou třeba jaderné elektrárny nebo speciální zdravotnická pracoviště. Někomu naopak tyto přísná, stálá a vyžadovaná pravidla mohou vyhovovat, neboť výměnnou za ně získá jakousi sociální a kariéerní jistotu.

¹ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005, s. 21

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988, s. 466-467

Budování firemní kultury je dlouhodobá a velmi citlivá záležitost. Získanou reputaci snadno zničí, pokud se pracovník, případně zákazník v podniku setká s nezájmem a lhostejností nebo zjistí, že se zde neplní dané sliby a dohody. Jako zdroj informací, který vypovídá o stavu firemní kultury, se dají kromě již zmíněného chování zaměstnanců (nejviditelněji projeví při vyvolání nestandardní nebo konfliktní situace), využít prakticky veškeré dostupné firemní doklady a korespondence. Mohou to být dokumenty, v nich jsou nastíněny hlavní cíle firmy (zakládací listiny), finanční plány a zprávy, organizační řád podniku, marketingové plány, systém hodnocení zaměstnanců, výkonnostní normy, pracovní náplně a jiné interní směrnice. Důležitým ukazatelem je také výkaz nemocnosti, úrazovosti a fluktuace v podniku. Všechny tyto informace pak v konečném důsledku umožňují posoudit a zhodnotit úroveň dané firemní kultury.¹

Pracovní prostředí. Pojem „prostředí“ je pojmem všeobecně známým a užívaným. Používá se v různých významech jak ve vědách společenských, tak přírodních. V základu se jedná o prostor, předměty a jevy kolem nás. „Prostředí člověka zahrnuje vedle materiálního také duchovní systém. Prostředí jako určitý vymezený prostor obsahuje podněty nezbytné pro rozvoj osobnosti. Každé prostředí, ve kterém žijeme, nás v určité míře poznamenává a ovlivňuje“.² Pracoviště je také jakýmsi prostředím. A to velmi významným, protože zde člověk stráví téměř třetinu dne. Pracovní prostředí vytváří člověku podmínky pro jeho práci. Skládá se z prostorových, materiálních a sociálních podmínek. Pro práci potřebuje pracovník nutně svoje pracovní místo, zajištění přirozených světelných, tepelných podmínek, ochranu před hlukem a důležitým prvkem je také vytvoření dobrého pracovního kolektivu, ve kterém nevznikají zbytečné konflikty. Na pracovišti se však člověk také učí, získává zde velkou část svých vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků. Musí se proto se svým pracovním prostředím sžít nebo vyrovnat. Může tak učinit dvěma způsoby. Buď se sám přizpůsobuje podmínkám, v nichž pracuje, pak se mluví o pasivní adaptaci, nebo se snaží tyto podmínky měnit podle vlastních potřeb tím, že do nich zasahuje – tzv. aktivní adaptace.

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 76

² KRAUS, B. POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk prostředí výchova*. Brno: Paido, 2001, s. 99-101

Pracovní podmínky. Pracovní podmínky představují soubor vlivů, které na člověka působí v pracovním procesu. Na celkové pracovní spokojenosti se podílí velkou měrou. Součástí pracovních podmínek je jednak už zmíněné pracovní prostředí a jednak služby poskytované pracovníkům, péče o zaměstnance, pracovní doba, doba odpočinku, postavení a image podniku vzhledem k vnějšmu okolí a v neposlední řadě také sociálně-psychologické podmínky, vztahy mezi lidmi a vztahy k nadřízeným. Významným faktorem mající vliv na pracovní spokojenost je pracovní skupina. Její složení, úroveň a typy spolupracovníků, se kterými se jedinec nejvíce stýká. Významným činitelem je také vzdálenost pracoviště od místa bydliště, umístění pracoviště v klidné nebo rušné atmosféře, zachovalost budov, technické vybavení, hygienická a estetická úroveň pracoviště. Rozhodující vliv na spokojenost v práci však má často bezprostřední nadřízený. Osobnost nadřízeného, jeho rozhodnutí, nedomyšlené přemístění pracovníka mezi různými pracovními prostředími, mohou mít záporný dopad na psychiku zaměstnance a tím na jeho pracovní spokojenost.¹

Vztah k práci. Vztah k práci je bezprostředně určován zejména těmito faktory: pracovní jistotou, příležitostmi k pracovnímu postupu, vedením, bezprostředním nadřízeným, mzdou, charakterem práce, úrovní spolupráce a porozumění v pracovní skupině, komunikací v podniku, možnostmi odborného růstu, pracovními podmínkami, jejich náročností, jejich dopadem na zdraví, bezpečností práce a celkovou pracovní pohodou. Také spolupracovníci mohou být činitelem pozitivním i negativním. Při náboru pracovníků na určitý druh činnosti je třeba vzít v úvahu i charakter budoucího zaměstnance. Například na pracoviště, kde převládá monotónní práce a vyžaduje se vysoká míra soustředění a vytrvalosti, není vhodné přidělit výbušného cholerika. A naopak člověka vytrvalého, ale pomalejšího (flegmatika), bychom neměli poslat na práci vyžadující rychlou přizpůsobivost a distributivní pozornost. Oba by se na pracovišti necítili dobře, což by se negativně odrazilo na jejich vztahu k práci. Na začátku kariéry by měl také každý zaměstnanec v jakékoliv profesi předpokládat, že mu bude přidělena méně náročná, kvalifikovaná a také méně placená práce. A pokud se osvědčí, měl by mít záruku postupu směrem k práci zajímavější a náročnější. Pokud tedy zaměstnanec setrvává dlouhodobě na své pozici, se buď v kariérním řebříčku nemá kam posunout, nebo se příliš neosvědčil, případně mu vyhovuje dělat stále totéž.

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 164

4.3 Podpora EU při realizaci vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatelem se rozumí „právnícké nebo fyzické osoby, které zaměstnávají fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu.“¹ Zaměstnavatelé jsou důležitým subjektem na vzdělávacím trhu a silně ovlivňují také vzdělávací politiku státu. Je to dáno tím, že:

- deklarují své požadavky na typy vzdělávacích produktů, na profil, kvalitu a skutečné znalosti a dovednosti absolventů škol,
- sami umožňují a realizují vzdělávání lidí, prostřednictvím vlastní politiky rozvoje pracovníků ve firmě.

Po našem vstupu do Evropské unie v roce 2004, jsme se stali nedílnou součástí celoevropského integračního procesu, který probíhá nejen v rovině politické, ekonomické, kulturní a sociální, ale také v rovině vzdělávání. V rámci evropských společenství se postupně buduje praxe, kdy se vzájemně uznávají výsledky vzdělávacího procesu absolvovaného v jiné členské zemi. Základem této strategie je vytvoření obecně uznávaného systému pro srovnávání. Děje se tak například na vysokých školách pomocí zavedení kreditů, jejichž prostřednictvím lze stanovit a porovnávat obtížnost absolvovaného programu, nebo vytvořením speciálních certifikačních institucí, které vyžadují plnění uznávaných zkušebních standardů. Evropská dimenze vzdělávání zastřešuje dlouhodobou podporu, a to jak nemateriální (studijní stáže, výměnné pobyty studentů, výměna zkušeností, osvěta, propagace), tak materiální (dotace, úplné financování vybraného vzdělávacího programu).

Vzdělávací program je „organizovaný sled vzdělávacích akcí.“² Vzdělávacím projektem se pak souhrnně označují různé dokumenty, které vymezují obsah, koncepci a cíle vzdělávání v určité oblasti, oboru, stupni nebo druhu školy. Úroveň a zaměření vzdělávacích programů poskytuje informaci o celkovém fungování vzdělávacího systému. Zájemci o absolvování některého z programů, podporovaných Evropskou unií, můžou jejich aktuální seznam najít na webových stránkách Evropské unie, Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva práce a sociální věci ČR nebo na vyhrazené adrese www.strukturalni-fondy.cz. O některých operačních programech,

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 7

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 235

kteří jsou určeny především pro vzdělávání zaměstnanců, bych se tady rád zmínil trochu podrobněji.

Operační program „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ je tematickým programem, pod jehož záštitou lze z Evropského sociálního fondu do roku 2013 čerpat finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců. Tento program je zaměřen na oblast rozvoje lidských zdrojů s důrazem na podporu celoživotního učení. Hlavním cílem tohoto programu je rozvoj vzdělání ve společnosti, prostřednictvím modernizace vzdělávacích systémů a jejich propojení do uceleného systému celoživotního učení. Dále si program klade za cíl také zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Finanční prostředky je tedy možné čerpat jak na modernizaci školních zařízení, tak i na podporu a dostupnost následného vzdělávání pro ty, kteří cítí potřebu doplnit si v svoji profesní kvalifikaci. Program Vzdělávání pro konkurenceschopnost má čtyři nejdůležitější směry:

- „rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání,
- inovace v oblasti terciárního vzdělávání směrem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, k zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek,
- posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky,
- vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí systému celoživotního učení.“¹

Operační program „Lidské zdroje a zaměstnanost“ taktéž spadá mezi vícecílové tematické programy a je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně

¹ Informační leták Operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ dostupný na www.strukturalni-fondy.cz

vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v těchto oblastech. Program se dělí do šesti oddílů, které logicky vymezují typ projektu, který může být podpořen. Tyto páteřní celky tvoří:

- adaptabilita,
- aktivní politika trhu práce,
- sociální integrace a rovné příležitosti,
- veřejná správa a veřejné služby,
- mezinárodní spolupráce,
- technická pomoc.

Adaptabilita zahrnuje profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce. Aktivní politika trhu práce se týká rekvalifikací, zprostředkování zaměstnání, zajištění odborné praxe a rozvoje speciálních doškolovacích programů pro pracovníky diagnostických pracovišť služeb zaměstnanosti. Dále také tvorby, realizace a rozšíření specifických školicích programů pro společenskou i pracovní integraci uchazečů o zaměstnání. Sociální integrace a rovné příležitosti má za úkol zejména zabezpečení dostupnosti sociálních služeb, vzdělávacích programů, kurzů a odborného vzdělávání pro sociálně vyloučené. V neposlední řadě také podporu poradenských programů k jejich aktivizaci a motivaci při hledání zaměstnání, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy po mateřské dovolené a rozvoj distančních forem vzdělávání. Veřejná správa a veřejné služby usnadňují zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání jejich zaměstnanců, politiků, zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu. Mezinárodní spolupráce napomáhá výměně zkušeností, sdílení získané praxe mezi jednotlivými členskými státy a pomáhá vzniku tematických sítí zaměřených na řešení specifických problémů apod. Technická pomoc zahrnuje financování aktivit spojených s řízením programu, výběrem a monitorováním projektů, zpracováním studií a analýz, propagací programů, podporou a pomocí při čerpání finančních prostředků z programu.¹

¹ <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

Program „Vzdělávejte se!“ je dalším projektem Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na podporu vzdělávání zaměstnanců. Mohou ho využít firmy v obtížné ekonomické situaci. Jde o jeden z aktuálních nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Tento časově omezený, protikrizový projekt si klade za cíl pomoci zaměstnavatelům, kteří se v souvislosti s nynější hospodářskou recesí nacházejí v obtížné ekonomické situaci a nejsou přechodně schopni svým zaměstnancům přidělovat práci. Dotace z tohoto programu je určena na překlenutí krátkodobého výpadku poptávky po jejich službách nebo výrobcích a má zamezit hromadnému propouštění zaměstnanců. Zaměstnavatel svým zaměstnancům, pro které momentálně nemá využití, nemusí dát výpověď, ale může je zařadit do některého z pořádaných školicích programů. Náklady na mzdy a cestovní náhrady zaměstnanců, kteří se vzdělávacích kurzů účastní, hradí ministerstvo práce a sociálních věcí. Možnosti vzdělávat své zaměstnance místo jejich propuštění využilo v první fázi tohoto projektu, podle informací Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, už víc než devět set podniků. Zaměstnanci se nejčastěji vzdělávali v odborných znalostech, výpočetní technice a také absolvovali různé manažerské kurzy.¹

¹ <http://www.esfcr.cz>

B. Praktická část

5. Průzkum vzdělávací nabídky a motivace ke vzdělávání mezi zaměstnanci Celní správy ČR

5.1 Projekt průzkumu

Cíl průzkumu

Cílem mého průzkumu bylo zmapovat, popsat a sociologickým šetřením pomocí jednoduchého dotazníku posoudit, srovnat a celkově zhodnotit, jaká je mezi zaměstnanci ve veřejném sektoru motivace k osobnímu rozvoji prostřednictvím dalšího vzdělávání, jak jejich vzdělávání probíhá v praxi a jaký postoj ke svému dalšímu vzdělávání zaměstnanci zaujímají. Tento malý průzkum si nijak nečiní nárok na úplnost v postihnutí takto rozsáhlé problematiky. Zaměřil jsem se pouze na malou část vnímání vzdělávání jako jednoho z nástrojů osobního rozvoje člověka. Zejména jsem si položil několik základních otázek:

„Podporuje zaměstnavatel další vzdělávání svých zaměstnanců a je tedy vzdělávání zaměstnanců jedním z jeho nástrojů motivace zaměstnanců?“

„Změnil se oproti minulosti přístup zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců a je nabídka jeho vzdělávacích programů v současné době větší nebo menší?“

„Je podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců alespoň jednou z pěti, zaměstnanci nejčastěji pozitivně hodnocených druhů pracovní motivace?“

Předpokládal jsem, že na základě analýzy výsledků průzkumu se mi potvrdí tyto následující hypotézy:

- vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel podporuje a je jedním z jeho nástrojů motivace zaměstnanců,
- současná nabídka dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele je oproti minulosti širší a bohatší,
- podpora vzdělávání zaměstnanců je jednou z pěti nejčastěji pozitivně hodnocených druhů pracovní motivace ze strany zaměstnanců.

Charakteristika výběrového souboru

Průzkum byl proveden u zaměstnavatele ve veřejném státním sektoru. Jedná se o jeden organizační celek Celní správy České republiky. Respondenty byli zaměstnanci Celní úřadu v Břeclavi na různých pracovních pozicích. A to jak ve služebním poměru, tak i civilní zaměstnanci v pracovním poměru. Velikost výběrového souboru byla limitována počtem zaměstnanců vybraného úřadu. Průzkumu se nakonec zúčastnilo celkem 74 respondentů.

Charakteristika metod zpracování empirické části práce

1) Studium dostupných interních dokumentů a písemných materiálů. Studium vydaných služebních předpisů a dalších interních aktů vztahujících se k problematice vzdělávání zaměstnanců celní správy, jsem zjišťoval systém řízení organizace, aktuální nabídku vzdělávacích programů a jejich zabezpečení ze strany zaměstnavatele. Poté jsem pomocí metody obsahové analýzy těchto pramenů vyvodil logické a deduktivní závěry.

2) Rozhovor. Pomocí osobního rozhovoru s vybranými služebními funkcionáři, jsem sbíral informace o pohledu vedení k problematice vzdělávání v celní správě a souhlas s provedením vlastního průzkumu.

3) Sběr dat. Pro zjištění vlastních dat jsem použil jednu ze základních technik sběru informací – dotazníkové šetření. Tuto písemnou formu jsem zvolil s přihlédnutím k časové náročnosti a možné neobjektivitě ústní formy dotazování. Dotazník jsem sestavoval podle zásad uvedených v metodologické literatuře, s ohledem na sledovanou problematiku. Při jeho tvorbě jsem se inspiroval dotazníkem použitým v projektu nazvaném „Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR“, realizovaném v roce 2006 Vysokou školou báňskou - Technickou univerzitou Ostrava ve spolupráci s výzkumnou agenturou SC&C.¹

¹ dostupné na <http://knowledge.vsb.cz>

Průzkumný dotazník byl respondentům rozdán formou tištěného formuláře s žádostí o vyplnění. Respondenti byli informováni, že vyplnění dotazníků je anonymní a data neslouží k hodnocení jednotlivce, ale k posouzení celého sledovaného souboru. Snažil jsem se také vyhnout kontaktu podřízený s nadřízeným a pro zvýšení pocitu diskrétnosti mohli respondenti vyplněný dotazník vhodit do připravené zalepené schránky. Zaměstnanci vyplňovali dotazník dobrovolně podle svého vlastního uvážení a přesvědčení.

4) Zpracování a analýza získaných dat a informací. Dotazník obsahoval dvacet jednoduchých otázek. Úvodní čtyři otázky dotazníku jsou demografické, slouží k obecnému zmapování zkoumaného vzorku (věk, pohlaví, vzdělání, délka praxe). Druhá část je formulována tak, aby zjištěné informace umožnily zhodnotit jistou skupinu k danému tématu. Otázky byly orientované na spokojenost v zaměstnání, finanční ohodnocení, zhodnocení možností dalšího vzdělávání a profesního růstu. Ale v dotazníku se vyskytují také otázky, zda by změnili své povolání za jiné a také jaké jsou nejčastější důvody, proč lidé nepokračují ve vzdělávání. Otázky nabízely většinou výběr z daných možností, případně škálovou stupnici 1 až 10. Dvě otázky byly otevřené a měly za cíl možnost doplnit dotazníkem nenabídnutou volbu. Přesné znění použitého dotazníku je uvedeno v příloze č. 1 této diplomové práce.

5) Statistické vyhodnocení výsledků a potvrzení nebo vyvrácení hypotézy. Pro vyhodnocení jsem zvolil procentuální četnost odpovědí a výsledky u jednotlivých otázek, jsem zobrazil pomocí tabulek a grafů, ve kterých jsou uvedeny počty a procenta zastoupení jednotlivých jevů pro celý zkoumaný soubor. Získané výsledky průzkumu jsou popsány v samostatné kapitole diplomové práce s připojeným komentářem.

5.2 Organizační struktura Celní správy ČR a její vzdělávací nabídka

Celní správa České republiky je bezpečnostním sborem, který plní několik základních úkolů. Jedná se zejména o správu spotřebních daní, výběr cla z dováženého zboží, správu poplatků a výkon některých kontrolních činností. Organizační strukturu celních orgánů tvoří: Generální ředitelství cel, celní ředitelství a celní úřady. Celní správa tedy používá trojstupňový systém řízení. Generální ředitelství cel má celostátní

územní působnost. Je přímo podřízeno Ministerstvu financí ČR a zajišťuje činnosti stanovené zákonem o celní správě, celním zákonem, mezinárodními smlouvami, a dalšími právními předpisy souvisejícími s výkonem jeho působnosti. Druhým stupněm řízení celních orgánů jsou celní ředitelství. Celní ředitelství zejména řídí a koordinuje činnost podřízených celních úřadů a přezkoumává jejich rozhodnutí. Nejnižší v hierarchii stojí celní úřady. Celní úřady vykonávají činnosti uvedené v §5 zákona o celní správě, činnosti podle celního zákona a dalších právních předpisů.¹

Organizační řád Celní správy České republiky upravuje vnitřní organizační strukturu celních orgánů, působnost jejich útvarů, základní pravomoci a odpovědnost služebních funkcionářů a vedoucích zaměstnanců. Vnitřní strukturu tvoří:

- organizační útvary (sekce, odbory, oddělení, pobočky),
- jiné formy organizačního uspořádání (referáty, expozitury).

O odborný rozvoj a vzdělání zaměstnanců celní správy pečuje samostatné oddělení Generálního ředitelství cel – Institut vzdělávání. Institut vzdělávání zajišťuje zejména přípravu vlastních vzdělávacích projektů, odborně posuzuje vzdělávací projekty zpracované jinými organizačními útvary a v jejich rámci koordinuje, popř. organizuje jednotlivé vzdělávací činnosti. Podílí se na zabezpečení lektorského obsazení těchto akcí a metodicky usměrňuje činnost lektorů z řad zaměstnanců celní správy. Institut vzdělávání dále vytváří metodiku výuky a provádí kontrolní a hospitační činnost. Toto oddělení také zajišťuje součinnost a spolupráci s jinými subjekty, zejména vzdělávacími zařízeními. Za účelem materiálního a technického zajištění zvyšování kvalifikace a odborné připravenosti svých zaměstnanců, provozuje celní správa několik vlastních školicích zařízení. Tato střediska jsou vybavena didaktickou technikou, učebními pomůckami a dalšími materiály potřebnými pro zajištění hladkého průběhu výukového procesu.²

Systém profesního vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanců celní správy se řídí základními právními předpisy a vnitřními akty, které upravují jednotlivé druhy pracovněprávních vztahů. Jedná se zejména o zákoník práce, zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon o službě státních zaměstnanců ve správních

¹ Zákon č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky

² Organizační řád Celní správy České republiky k 1. 7. 2009

úřadech (tzv. služební zákon) a zákon o Celní správě České republiky. Kvalifikace a další vzdělávání se také řídí „Pravidly pro vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“, které tvoří přílohu Usnesení vlády ČR č. 1542/2005. Profesní příprava zaměstnanců celní správy se uskutečňuje na principech:

- rovných podmínek pro všechny zaměstnance,
- celoživotního vzdělávání - zajišťuje tedy podmínky pro soustavné vzdělávání a zdokonalování znalostí,
- respektuje příslušné právní předpisy a usnesení vlády související se vzděláváním zaměstnanců ve správních úřadech.

Profesní vzdělávání u celní správy začíná nástupní instruktáží, která je povinnou přípravou všech nově přijatých zaměstnanců a vyplývá z výše uvedených norem. Jejím účelem je seznámení nových zaměstnanců se základními právními předpisy a vnitřními akty řízení. Postupně na sebe navazují další moduly, které se realizují za účelem získání příslušného stupně odborného vzdělání. „Strukturu profesní přípravy tvoří:

- odborná příprava,
- služební příprava,
- všeobecná příprava.“¹

Odborná příprava se dělí na základní a speciální. Ta základní je organizována jako prezenční studium formou „základního celního kurzu“. Hlavním cílem je získání základní odborné způsobilosti a složení služební zkoušky. Její vykonání je zákonným předpokladem pro převedení celníka do služebního poměru na dobu neurčitou. Speciální odborná příprava je realizována za účelem dalšího prohlubování odbornosti. Může mít jak podobu specializačního kurzu, tak jiných vzdělávacích aktivit. V rámci takzvaných „certifikovaných specializačních kurzů“ se organizují vzdělávací akce tematicky zaměřené na agendu celní a daňovou, agendu mobilního dohledu, agendu pátrání nebo na jinou oblast podle specializace zaměstnanců. Jedná se zpravidla o odborný celní kurz, přípravu k vykonání vyšší celní zkoušky a přípravu k získání odborné celní atestace. Zkouškou po absolvování uvedených programů je ověřován vyšší stupeň odborné způsobilosti, organizační a řídicí dovednosti, nebo stupeň odborné způsobilosti k vykonávání vysoce specializovaných, popř. expertních činností v rámci

¹ Služební předpis Celní správy ČR č.2/2008, *Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy ČR*, čl. 9

státní správy. Vyšší celní zkoušky i odborné celní atestace jsou organizovány jako plně individuální studium doplněné konzultacemi. Odborná celní atestace se navíc ukončuje zpracováním písemné práce a její obhajobou, přičemž téma písemné práce musí odpovídat charakteru obsahového zaměření vzdělávacího projektu. „Ostatními odborně vzdělávacími aktivitami“ jsou označovány jednorázové krátkodobé akce neukončované žádnou zkouškou, které většinou zajišťuje externí firma. Účelem těchto akcí je například seznámení zaměstnanců s novými počítačovými programy, přičemž školení provádí společnost, jež příslušný software dodává. Metody výuky jsou pro tyto typy vzdělávání společné: přednášky, prezentace, výklad, příklady z praxe.¹

Služební přípravou získávají celníci znalosti, dovednosti a návyky potřebné pro výkon služby. V praxi se jedná zejména o praktický nácvik a prověrky zákonného použití zbraně a donucovacích prostředků, cvičné střelby, taktická příprava, sebeobrana a také udržování fyzické kondice celníků.

Základem všeobecné přípravy je už zmíněné vstupní vzdělávání určené k seznámení s právními normami a specifickou problematikou daného správního úřadu a také osvojení si vlastních činností tak, aby po absolvování tohoto vzdělávání získali ucelené znalosti o fungování státní správy. Dalším druhem všeobecné přípravy je zajišťování jazykového vzdělávání. Jazyková příprava je realizována podle „Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech,“ který se vztahuje na vybraná místa, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka pro výkon vyjmenovaných činností. Splnění těchto jazykových požadavků se prokazuje složením standardizované jazykové zkoušky. Speciálním druhem všeobecné přípravy je takzvané manažerské vzdělávání, jehož hlavním cílem je „poskytovat určeným zaměstnancům ucelené znalosti moderních nástrojů řízení a připravovat je k jejich zavádění v měnícím se prostředí celní správy a prohlubovat jejich manažerské dovednosti v zájmu zvyšování výkonnosti útvarů, v jejichž čele stojí“.²

Takto by se dal stručně shrnout systém profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR, tak jak je prezentován jejími interními předpisy. Protože jsem již šestnáct let příslušníkem celní správy, mnohé z těchto vzdělávacích akcí jsem také sám absolvoval.

¹ Služební předpis Celní správy ČR č.2/2008, *Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy ČR*

² Služební předpis Celní správy ČR č.22/2007, *Manažerská příprava zaměstnanců Celní správy ČR*, čl. 2

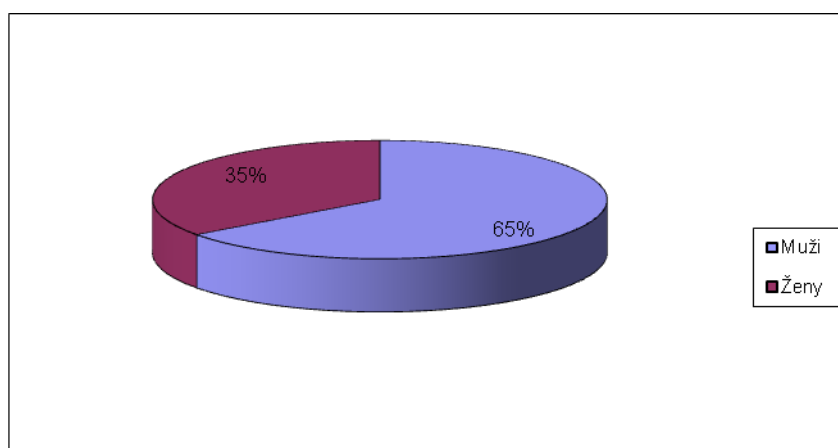
Vedle povinné základní přípravy jsem prošel také řadu speciálních odborných kurzů či školení, což mohu doložit alespoň ukázkou osvědčení o absolvování vyšší celní zkoušky (příloha diplomové práce č. 2). Mohu proto i z vlastní zkušenosti potvrdit, že se jedná o velmi kvalitní odborné vzdělávací programy, které jsou navíc stále inovovány, rozšiřovány a přizpůsobovány novým potřebám a přinášejí tak neustále řadu cenných informací, bez nichž se zaměstnanec v celní správě rozhodně neobejde.

5.3 Výsledky průzkumu mezi zaměstnanci

Struktura, věk a vzdělání respondentů

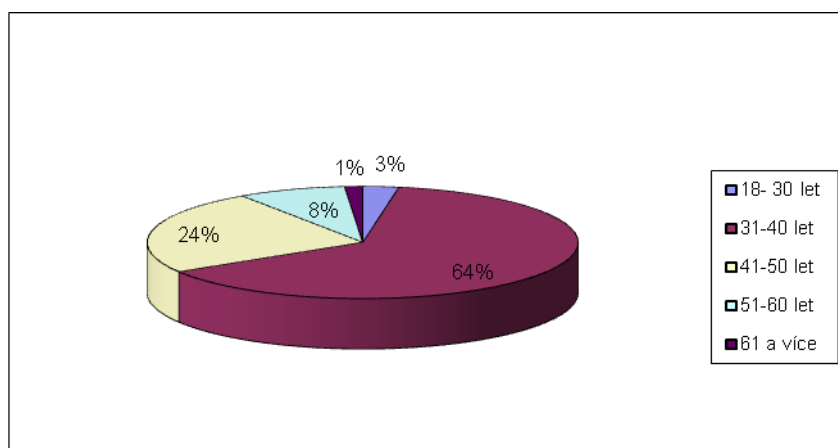
Průzkumu zúčastnilo celkem 74 respondentů, z toho 48 mužů a 26 žen. Poměr muži/ženy byl zhruba 2:1, což odpovídá celkovému poměru zaměstnanců úřadu. Nejpočetnější zastoupení podle věku měla skupina ve věku mezi 30 a 40 lety (47 dotázaných) a mezi 40 a 50 lety (18 dotázaných). Ostatní věkové kategorie společně tvořily pouhých 12%. Délku praxe v současném zaměstnání uvedlo: méně než 10let – 10 dotázaných, do 20let – 52 dotázaných, nad 30 – 12 dotázaných. Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání vyšlo následovně: vyučen(a) SOU – 3 osoby, úplné střední s maturitou – 44 osob, vysokoškolské – 27 osob. Procentuální výsledky demografických údajů zkoumaného souboru jsou znázorněny v grafech na obrázcích číslo 2 - 5.

Obrázek č. 2 Graf rozdělení respondentů podle pohlaví



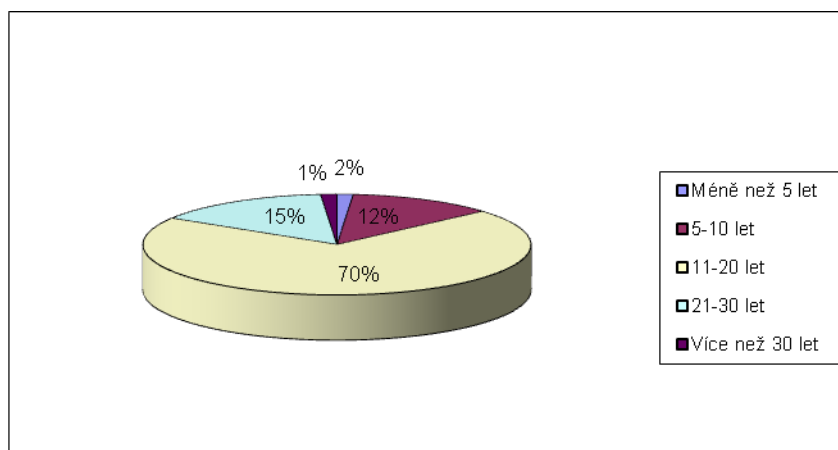
Zdroj: vlastní

Obrázek č. 3 Graf rozdělení respondentů podle věku



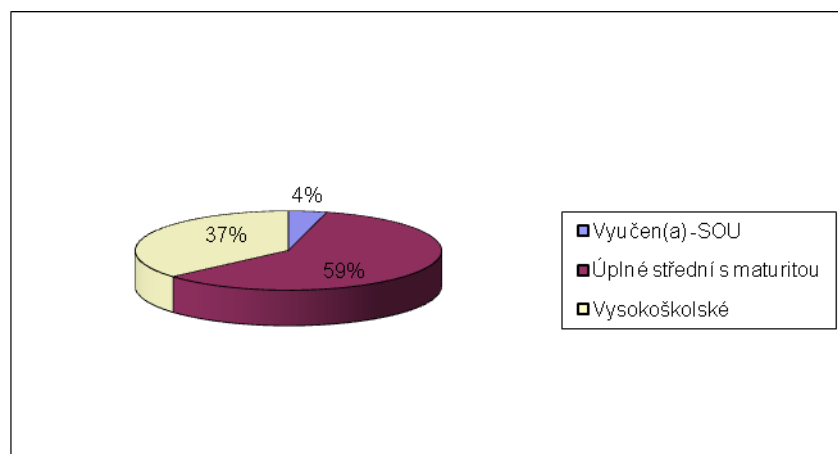
Zdroj: vlastní

Obrázek č. 4 Graf rozdělení respondentů podle délky praxe u celní správy



Zdroj: vlastní

Obrázek č. 5 Graf rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní

Hypotéza č. 1:

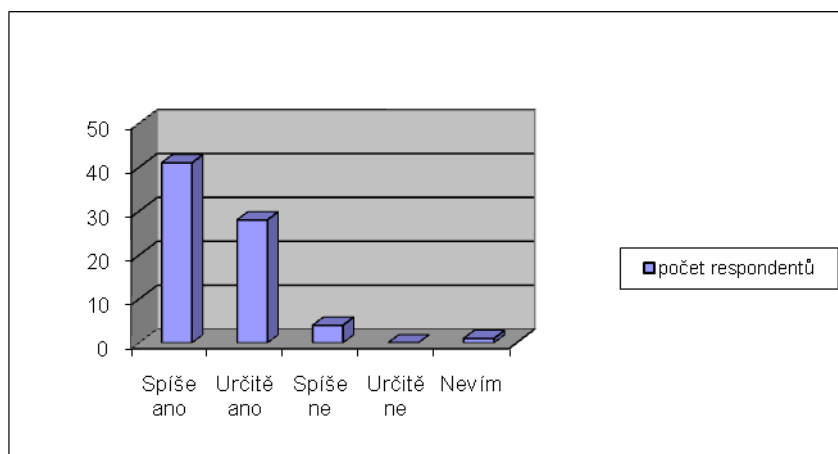
- vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel podporuje a je jedním z jeho nástrojů motivace zaměstnanců.

Pro ověření hypotézy, zda celní správa jako zaměstnavatel podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců a vzdělávání je jedním z jeho nástrojů pracovní motivace zaměstnanců, jsem v dotazníku použil čtyři otázky. V prvních dvou případech měli zaměstnanci vybrat z možností spíše ano, určitě ano, spíše ne, určitě ne, nevím. Výsledky jednotlivých otázek jsou popsány níže. Ve druhých dvou doplňkových otázkách měli pomocí škálové stupnice 1-10 vybrat, zda jsou se vzdělávací nabídkou spokojeni a kolikrát se již některého vzdělávacího programu zúčastnili. Odpovědi respondentů se v těchto případech příliš nelišily. Osmdesát šest procent respondentů v tomto případě zvolilo průměrnou známku 5, pro spokojenost se vzdělávací nabídkou a osmdesát osm procent uvedlo, že již zúčastnilo pěti až šesti nabízených kurzů. Méně než tři uvedli pouze čtyři procenta, zejména služebně mladší kolegové.

Otázka: „Podporuje Váš zaměstnavatel další vzdělávání zaměstnanců?“

Na tuto otázku se mi dostalo vcelku jednoznačné odpovědi. Devadesát čtyři procent zúčastněných uvedlo, že zaměstnavatel podporuje další vzdělávání. Z toho 38% to ví určitě, 56% si myslí, že spíše ano.

Obrázek č. 6 Graf podpora dalšího vzdělávání zaměstnavatelem

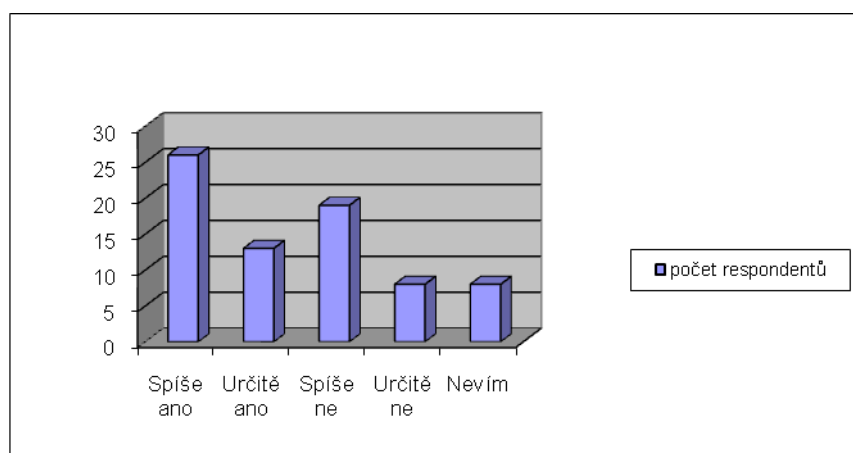


Zdroj: vlastní

Otázka: „Je pro Vás podpora vzdělávání ze strany zaměstnavatele důležitou součástí pracovní motivace?“

Odpovědi respondentů na tuto otázku již tak jednoznačně nevyzněly. Přesto pozitivně odpovědělo celkově padesát dva procent dotázaných. Pro 11% vzdělávání není důležitou součástí pracovní motivace, stejný počet neví a dvacet šest procent odpovědělo spíše ne. U těchto odpovědí bych tipoval, že dotazovaní sice nemají námitek proti podpoře vzdělávání jako jednomu z nástrojů pracovní motivace, pouze více preferují jiné druhy. Zejména finanční odměnu. Jak vyplynulo z další části průzkumu.

Obrázek č. 7 Graf vzdělávání jako součást pracovní motivace



Zdroj: vlastní

Hypotéza č. 2:

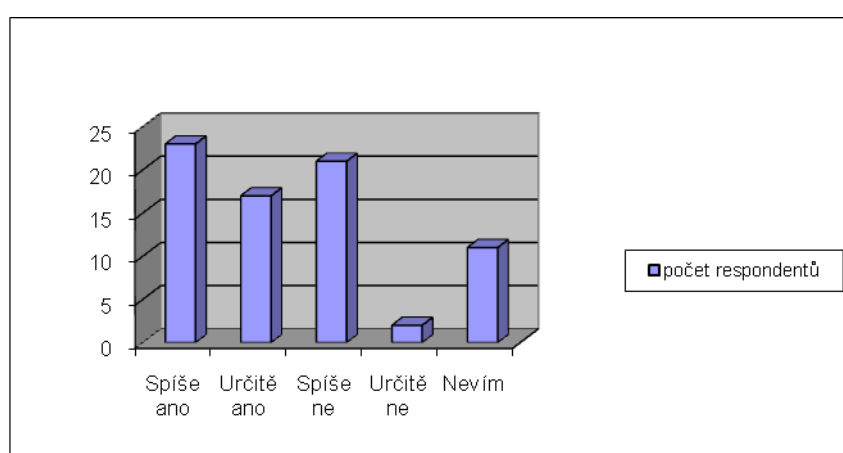
- současná nabídka dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele je oproti minulosti širší a bohatší.

Tato část průzkumu měla nalézt odpověď na otázku, zda se oproti minulosti výrazně změnil přístup zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců a zda se nabídka jeho vzdělávacích programů v současnosti rozšířila, případně zúžila. Respondenti měli opět možnost vybrat odpověď na otázku z možností spíše ano, určitě ano, spíše ne, určitě ne, nevím.

Otázka: „Je podle Vás současná nabídka vzdělávacích programů zaměstnavatele oproti minulosti větší?“

Na tuto otázku jsem dostal od 31% respondentů odpověď: spíše ano, u 23% odpověď určitě ano. Celkem tedy padesát čtyři procenta dotazovaných si myslí, že nabídka programů pro další vzdělávání zaměstnanců je v současné době oproti minulosti větší. Proti této tezi je rozhodně 31% zaměstnanců (3% určitě ne, 28% spíše ne). Zbylých patnáct procent neví nebo se nerozhodlo.

Obrázek č. 8 Graf srovnání rozsahu vzdělávací nabídky



Zdroj: vlastní

Procentuální výsledek kladných odpovědí na tuto otázku mě pro potvrzení hypotézy příliš nepřesvědčil, proto jsem se rozhodl z dostupných materiálů současnou a minulou vzdělávací nabídku porovnat. Po prozkoumání archivních souborů, třídních knih a záznamů jednotlivých celních škol a vzdělávacích středisek, se ukázalo, že co do počtu jednotlivých programů, stoupl jejich množství skutečně jenom minimálně. Současné programy jsou, ale (oproti minulosti) jednoznačně zaměřeny jiným směrem. Počet vzdělávacích akcí zaměstnavatele je zjevně omezen kapacitou jeho vzdělávacích středisek. Počet celních škol oproti minulosti mírně klesl, úměrně tomu se však redukoval také počet zaměstnanců. V devadesátých letech minulého století, kdy došlo k prudkému rozvoji podnikání, volného obchodu a také rozdělení federace, bylo přijato mnoho zaměstnanců na nově otevřené hraniční přechody. Vzdělávání v tomto období bylo zaměřeno převážně na základní a všeobecnou profesní výuku (zákony, předpisy) a také na počítačovou gramotnost (Word, Excel, speciální interní programy a databáze

celní správy). Tyto vzdělávací akce byli většinou krátkodobé kurzy. Dnešní programy mají z časového hlediska spíše dlouhodobější charakter a jsou zaměřeny více na studium jazyků, odbornou specializaci a manažerskou přípravu. Dalo by se říci, že velkých změn se dočkalo vzdělávání zaměstnanců celní správy po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004, kdy celní správa převzala nové kompetence a bylo nutné pružně zareagovat na novou situaci.

Hypotéza č. 3:

- podpora vzdělávání zaměstnanců je jednou z pěti nejčastěji pozitivně hodnocených druhů pracovní motivace ze strany zaměstnanců.

Pro ověření této hypotézy jsem nechal respondenty z nabídnutých možností sestavit jakýsi TOP žebříček motivačních nástrojů. Zaměstnanci měli v dotazníku vyznačit čísla 1 až 10 pořadí podle důležitosti. Nejvýše v tomto pomyslném žebříčku druhů pracovní motivace se umístily „hmotná odměna“ a „stabilita pracovního místa.“ Tyto dva druhy považuje za nejdůležitější 92% dotázaných. Sledovaná hodnota, podpora vzdělávání zaměstnanců jako motivační faktor, kolísala v jednotlivých odpovědích od třetího po deváté místo. V průměru nakonec zakotvila na čtvrté příčce.

Naproti tomu jako největší demotivátory označili respondenti nejvíce „neúčelné změny, rozporuplné příkazy“ a „špatné platové ohodnocení.“ Nemožnost dalšího vzdělávání a seberealizace na pracovišti skončila až na sedmém místě. Z toho je možné vyvodit závěr, že se zaměstnanci v oblasti vzdělávání a seberealizace na pracovišti většinou necítí omezováni nebo diskriminováni.

Výsledný TOP žebříček deseti hodnocených nástrojů pracovní motivace:

- hmotná odměna,
- stabilita pracovního místa,
- sociální podpůrné programy,
- podpora dalšího vzdělávání - možnost seberealizace,
- zaměstnanecké výhody,
- možnost pracovního postupu,
- dobré pracovní prostředí a spolupracovníci,
- atraktivní obsah práce,

- společenské uznání,
- výhodná pracovní doba.

Pro srovnání zde uvádím také výsledky podobné otázky z již zmíněného projektu Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava a SC&C, Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR: „co lidé ve své práci považují za důležité.“

Jejich celkový výsledek vypadal takto:

- dobrý plat,
- jistota, že nepřijdete o místo,
- využití svých schopností,
- zajímavá práce,
- dobré pracovní prostředí,
- příjemní spolupracovníci,
- krátké dojíždění,
- možnost věnovat se rodině
- nepracovat pod tlakem,
- možnost setkávat se s lidmi,
- výhodná pracovní doba,
- zodpovědná práce,
- můžete něčeho dosáhnout,
- příležitost uplatnit iniciativu,
- společensky užitečná práce,
- lidmi uznávaná práce,
- možnost pracovního postupu,
- dlouhá dovolená,
- podílet se na vedení.¹

5.4 Dílčí závěr

Hypotéza č. 1 se potvrdila a je možné pokládat za prokázanou. Celní správa ČR jako zaměstnavatel vzdělávání zaměstnanců podporuje a je jedním z nástrojů motivace

¹ Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR, Ostrava: VŠB-TUO, SC&C, 2006.

zaměstnanců. Průzkumem mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že tohoto názoru je celkem 94% dotázaných respondentů.

Hypotéza č. 2 se potvrdila a je možné pokládat za prokázanou. Současná nabídka dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele je oproti minulosti širší. Podle zjištění je také vzdělávací nabídka celní správy, oproti minulosti, zaměřena jiným směrem. Obecně lze říci, že v předcházejících letech to byly spíše všeobecná příprava a počítačová gramotnost, dnes je více kladen důraz na užší odbornost a jazyky.

Hypotéza č. 3 se potvrdila a je možné pokládat za prokázanou. Podpora vzdělávání zaměstnanců je jednou z pěti nejčastěji pozitivně hodnocených druhů pracovní motivace ze strany zaměstnanců. Ve zkoumaném vzorku se v průměru umístila čtvrté příčce v pořadí žebříčku sestaveného z celkového součtu jednotlivých odpovědí.

O postoji zkoumaného vzorku zaměstnanců k dalšímu vzdělávání vypovídá také jednoznačná odpověď na otázku: „považujete celoživotní vzdělávání za důležitou součást svého osobního rozvoje“, na kterou osmdesát tři procent dotázaných odpovědělo kladně. V této souvislosti jsem v dotazníku také položil otázku „*Proč podle Vás lidé po skončení školy nejčastěji nepokračují ve vzdělávání?*“ Výsledné odpovědi jsem procentuelně shrnul v následující tabulce. Více než polovina dotázaných (53%) se domnívá, že lidé nepokračují ve vzdělávání, protože to nepotřebují. Z toho vyplývá, že pokud by zaměstnavatel na dalším vzdělávání trval a požadoval splnění takových požadavků, zájem o vzdělávání by se nepochybně mnohonásobně zvýšil.

Obrázek č. 9 Tabulka postojů k dalšímu vzdělávání mezi zaměstnanci

Nepotřebují to	53%
Časové důvody	21%
Učení je nebaví	13%
Finanční důvody	6%
Nedostatek příležitostí	3%
Ztratili zájem	2%
Obava z neúspěchu	2%

Zdroj: vlastní

Závěr

V procesu osobního rozvoje jednotlivce hraje celoživotní vzdělávání významnou roli. Každý člověk přirozeně touží změnit se, být lepší, dokonalejší, zdatnější a šťastnější. Mnozí se o to také aktivně snaží a systematicky na sobě pracují. Někomu se to daří lépe, jinému hůře. Celoživotní vzdělávání je jistě dobrou cestou k takovému cíli. Vysoká kvalifikace je v každé době dobrým předpokladem pro získání a udržení zaměstnání, které vás nejen baví, ale i zajišťuje požadovanou životní úroveň. Při celoživotním vzdělávání je navíc základním předpokladem, aby byl člověk schopen propojovat získané znalosti a vědomosti v širším kontextu.

Přibližně se dá shrnout, že současný stav na trhu vzdělávání dospělých je charakterizován převahou nabídky nad poptávkou a má velmi blízko k celkovému prosazení modelu vzdělávání dospělých s úzce vymezenou rolí státu. Základem všeho je vůle a motivace dále se vzdělávat a pracovat na sobě. Motivů ke zvýšení dosavadní kvalifikace existuje celá řada. Od možnosti budování profesní kariéry přes strach, že se ocitneme bez práce až po osobní rozhodnutí z nějakého důvodu změnit pracovní obor, zaměstnavatele či profesi a hledat úspěch jinde. Investice do osobního rozvoje se určitě vyplatí, neboť v případě nečekané ztráty zaměstnání najdete lépe uplatnění na stále náročnějším trhu práce. „Podle teorie filtru, podniky přijímají z řad uchazečů ty s nejvyšším vzděláním, ze kterých si následně v případě potřeby mohou vybrat potřebné.“¹ Navíc s vyšší kvalifikací se zařadíte do skupiny zaměstnanců, o které zaměstnavatel nebude chtít přijít.

Prognózy dalšího vývoje navíc ukazují, že potřeba vzdělávání dospělých se bude i v budoucnu dále zvyšovat, a že vzdělávání zaměstnanců bude čím dál tím více ovlivňovat hospodářské výsledky. Z toho důvodu se rozhodující soudobou koncepcí vzdělávání stala koncepce celoživotního učení, sdružující počáteční i další vzdělávání do vzájemně propojeného celku, umožňujícího náležitou prostupnost všech složek vzdělávací soustavy. Absolvování prestižních studijních programů může také dodat

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 113

člověku pocit uspokojení a seberealizace, případně možnost zvýšit si tak sebevědomí. Nebude proto jistě na škodu poukázat také na provázanost vzdělání s vlivem na duševní a tělesné zdraví jednotlivce.

Závěrem bych chtěl říci, že si uvědomuji nemožnost postihnout všechny aspekty tohoto tématu a ani to nebylo mým cílem. Téma vzdělávání je natolik obsáhlé, že by to ani nebylo možné. Chtěl jsem pouze připomenout fakt, že také firemní sféra se stává důležitou oblastí vzdělávání a schopnost pracovní síly přizpůsobit se rychlým změnám na trhu práce, je výrazně vyšší u osob s dosaženým vyšším vzděláním. Domnívám se, že nynější přístup člověka k celoživotnímu učení, tak jak je nám v současné době prezentován, není pouze přechodnou módou. Je nutností, která postupně zasahuje nejen do životního cíle jednotlivce, ale promítá se do stavu celé společnosti.

Resumé

Tato diplomová práce zpracovává téma „Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje“ a obsahově se dělí na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je rozčleněna na čtyři hlavní kapitoly. Úvodní kapitola se zabývá vybranými otázkami lidské osobnosti, převážně z pohledu psychologického a sociologického. Prezentuji zde problém různého pojetí osobnosti člověka, její strukturu a dynamiku z hlediska pojmu, definic, členění a specifických znaků. Dále se věnuji vymezení problémů lidského chování a prožívání a objasňuji průběh socializace osobnosti. Tento složitý komplex vnitřního světa člověka pak v následující kapitole analyzuji z hlediska motivace chování, osobnostní dynamiky a výkonových možností člověka. Druhá kapitola je tedy primárně věnována základním poznatkům o motivaci a přináší malý souhrn nejznámějších teorií od významných autorů, kteří se touto problematikou podrobně zabývali. Stěžejní třetí kapitola teoretické části této práce se zabývá možnostmi vzdělávání zaměstnanců. Přibližuji zde, jaké mají zaměstnanci vzdělávací možnosti, jaké jsou charakteristické znaky a jednotlivé fáze celoživotního vzdělávání. Část kapitoly také představuje úlohu a význam úřadů práce a soukromých institucí ve vzdělávání zaměstnanců a prezentuje současné pojetí vnitropodnikového vzdělávání a jeho význam pro osobní rozvoj zaměstnanců. Dalším způsobem profesního rozvoje, systému práce se zaměstnanci, sociální interakci a komunikaci v rámci podniku, významu pracovní spokojenosti, jejím činitelům, vlivu na psychiku osobnosti a jejím podílu na motivaci zaměstnance k další práci na osobním rozvoji je věnována kapitola čtvrtá. Ta také zahrnuje souhrn poznatků o aktuálních možnostech realizace vzdělávání na nadnárodní úrovni. Zabývá se také podmínkami podpory schválených vzdělávacích programů pro zaměstnance ze strany Evropské unie a přináší i ukázkou z jejich konkrétní nabídky.

Praktická část této diplomové práce je věnována průzkumu vzdělávací nabídky a motivace k dalšímu vzdělávání mezi zaměstnanci jednoho organizačního útvaru Celní správy ČR. Prezentuji v ní především výsledky vlastního zkoumání postoje a přístupu zaměstnanců k tématu celoživotního vzdělávání, jejich vlastní zkušenosti s touto problematikou a také srovnávám současnou vzdělávací nabídku zaměstnavatele s jeho nabídkou v letech předcházejících.

Anotace

Cibulka, V. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje*. (Diplomová práce)
Brno: Institut mezioborových studií Brno – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010

Zaměstnanci jsou důležitou a nedílnou součástí každého podniku. Hledání a udržení potřebného množství kvalifikované pracovní síly proto patří mezi nejdůležitější úkoly personálního managementu. Na pracovním trhu jsou pro stávající zaměstnance, stále více konkurenty absolventi různých škol, plní nejnovějších poznatků. Stejně znalosti proto musí mít i starší zaměstnanci. Jejich výhodou je sice větší praxe, ale i tak se musí dále vzdělávat a být v kontaktu s nejnovějšími technologiemi. Tato diplomová práce pojednává o vzdělávání zaměstnanců jako nástroji jejich dalšího osobního rozvoje. Rozebírá obsah i rozsah pojmů osobnost, motivace, vzdělávání a sleduje vliv sociálního prostředí, motivační činitele a možnosti využití těchto poznatků v praxi. Praktická část je zaměřena na průzkum podpory dalšího vzdělávání, její nabídky u konkrétního zaměstnavatele a zjištění zájmu, postoje a motivace k využití nabízené možnosti zvyšování kvalifikace samotnými zaměstnanci.

Klíčová slova

vzdělávání, zaměstnanec, osobnost, motivace, rozvoj, vzdělávací program

Annotation

Cibulka, V. *Employee education as a tool of personal development*. (Dissertation) Brno: The Institute of Interdisciplinary Studies, Brno – The University of Tomáš Baťa, Zlín. 2010

Employees are an essential and integral part of every enterprise. The task of searching for and retaining the necessary number of qualified labour force belongs to the most important duties of personnel management. The graduates of various schools represent a growing competition for the existing employees on the labour market. Therefore, even senior employees must strive to acquire equal knowledge. Although theirs is the advantage of having more experience, they still need to extend their education and keep in touch with the newest technologies. This Dissertation approaches employee education as a tool for further personal development. It analyses both the content and extent of terms such as personality, motivation, and education, observing the influence of social environment, motivational factors and ways to apply such knowledge in practice. The practical part focuses on the research of support for further education and the way it is provided at a particular employer, and on determining the interests, attitudes, and motivation to taking advantage of the opportunity for further improving employee qualifications.

Key words

education, employee, personality, motivation, development, educational programme

Seznam použité literatury

Prameny

1. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění
2. Zákon č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky, v platném znění
3. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
5. Usnesení Vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
6. Organizační řád Celní správy České republiky k 1. 7. 2009
7. Služební předpis Celní správy ČR č.22/2007, *Manažerská příprava zaměstnanců Celní správy ČR*
8. Služební předpis Celní správy ČR č.2/2008, *Kvalifikace s profesní přípravou zaměstnanců Celní správy ČR*

Literatura

9. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1988, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
10. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing– základy a principy*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6
11. HANZLÍKOVÁ, O., PAUKNEROVÁ, D., SOUŠKOVÁ, M. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 140 s. ISBN 80-247-0121-9
12. HARTL, P. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Česká Typografie, 1993, 301s. ISBN 80-901549-0-5
13. HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*. 3.vyd. Praha: Fortuna, 2003, 120 s. ISBN 80-7168-876-2
14. HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a střeoevropské psychologie*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-7178-311-0
15. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240s. ISBN 978-80-247-1457-8
16. HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 1.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, 287s. ISBN 14-073-74

17. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu - Základy kvantitativního výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 272 s. ISBN978-80-247-1369-4
18. KERN, H., MEHL, CH., NOLZ, H., PETER, M., WINTERSPERGER, R., *Přehled psychologie*. 2.vyd. Praha: Portál, 2000, 296 s. ISBN 80-7178-425-5
19. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0
20. KRAUS, B. POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk prostředí výchova*. 1.vyd. Brno: Paido, 2001, 199s. ISBN 80-7315-004-2
21. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. Praha: Portál, 2002, 192s. ISBN 80-7178-642-X
22. MAŇÁK, J., ŠVEC, V. *Cesty pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Brno: Paido, 2004, 78 s. ISBN 80-7315-078-6
23. MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: DAHA, 1998, 55s. ISBN 80-902232-2-2
24. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
25. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0
26. PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 282s. ISBN 80-200-0950-7
27. PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 272s. ISBN 80-7178-399-4
28. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Orbis, 1973, 332 s. ISBN 11-091-73
29. SEKOT, A. *Sociologie v kostce*. 1.vyd. Brno: Paido, 2002, 142s. ISBN 80-7315-021-2
30. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172s. ISBN 80-247-0405-6
31. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212s. ISBN 978-80-247-1904-7
32. WITTEMANN, A. S. *Intelligence duše*. 1.vyd. Praha: Pragma, 2000, 235 s. ISBN 80-7205-906-8

Jiné zdroje

33. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno 2008, 101s.
34. HLÁDO, P. *Svět práce a volba povolání*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 117s.
35. JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, 44 s.
36. KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2004, 215 s.
37. KORBEL, P. *Inspirace: obsah lepší než název*. EKONOM č. 6, 8-14. 2. 2007
38. MÜHLPACHR, P. *Problémy současné společnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2001, 116 s.
39. ŘEHOŘ, A. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2004, 138s.
40. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 223 s.
41. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98s. ISBN 80-211-0372-8
42. *Nové operační programy klíčovou dírkou*, Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2007, 20 s. ISBN 978-80-86878-57-7
43. *Školství na křižovatce. Výroční zpráva o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy v letech 1997-1998*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Ústav pro informace ve vzdělávání, 1998. 283 s. ISBN 80-211-0305-1
44. *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR*, Ostrava: VŠB-TUO, SC&C, 2006.

Odkazy na webové stránky

45. <http://knowledge.vsb.cz>
46. <http://www.celnisprava.cz>
47. <http://www.czso.cz>
48. <http://www.eu.dat.cz>
49. <http://www.esfcr.cz>
50. <http://www.gvo.cz>
51. <http://www.mpsv.cz>
52. <http://www.msmt.cz>
53. <http://www.metakognice.cz>
54. <http://www.podnikatel.cz>
55. <http://www.strukturalni-fondy.cz>
56. <http://www.vupsv.cz>
57. <http://zrcadlo.blogspot.com>

Příloha č. 1

Dotazník

Vážení kolegové, obracím se na Vás s dotazníkem, který jsem vytvořil pro potřeby své diplomové práce na téma „Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje“. Dotazník je zcela anonymní, proto nemusíte mít žádnou obavu z jakéhokoliv zneužití získaných údajů. Vaši námahu samozřejmě velmi oceňuji a děkuji Vám za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Bc. Vít Cibulka

1. Uveďte, jakého jste pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaký je Váš věk? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61 a více

3. Jaké je Vaše školní vzdělání? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Základní
- b) Vyučen(a) SOU
- c) Úplné střední s maturitou
- d) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete pro současného zaměstnavatele? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Méně než 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 - 20 let
- d) 21 – 30 let
- e) Více než 30 let

5. Kdyby jste a měl(a) současné zkušenosti, nastoupil(a) byste do stejného zaměstnání znovu? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem si jistý
- d) Vůbec nevím

6. Napište v krátkosti, co Vám na vašem zaměstnání nejvíce vadí a co byste chtěli změnit. Uveďte heslovitě nebo krátkým textem.

7. Napište v krátkosti, co se Vám na vašem zaměstnání líbí, čeho si na něm nejvíce ceníte? Uveďte heslovitě nebo krátkým textem.

8. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním? Vyberte jednu z následujících možností.
1 = zcela nespokojen(a), 10 = zcela spokojen(a)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

9. Podporuje Váš zaměstnavatel další vzdělávání zaměstnanců? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

10. Je podle Vás současná nabídka vzdělávacích programů zaměstnavatele oproti minulosti větší? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

11. Je pro Vás podpora vzdělávání ze strany zaměstnavatele důležitou součástí pracovní motivace? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

12. Považujete celoživotní vzdělávání za důležitou součást svého osobního rozvoje? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

13. Jste spokojen(a) se současnou nabídkou vzdělávání pro zaměstnance? Vyberte jednu z následujících možností. 1 = zcela nespokojen(a), 10 = zcela spokojen(a)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

14. Využil(a) jste již někdy některý z nabízených vzdělávacích programů pro zaměstnance? Vyberte přibližný počet.

Ne nikdy 1. 2. 3. 4. 5. 6 7. 8. 9. 10 a více

15. Z následující nabídky sestavte TOP žebříček toho, co považujete za důležitou součást pracovní motivace na vašem pracovišti. Číslem vyznačte pořadí podle důležitosti. 1= nejdůležitější, 10= nejméně důležitá

Hmotná odměna (pohyblivá finanční složka platu)

Výhodná (pružná) pracovní doba

Zaměstnanecké výhody (režijní jízdenky, stravenky, delší dovolená)

Možnost pracovního postupu

Dobré pracovní prostředí a spolupracovníci

Podpora dalšího vzdělávání (možnost seberealizace)

Společenské uznání (veřejná pochvala, diplom, hmotný dar)
Stabilita pracovního místa
Atraktivní obsah práce (rozmanitost, příležitost uplatnit iniciativu)
Sociální podpůrné programy (zdravotní péče, seniorský program)

16. Z následující nabídky sestavte TOP žebříček největších demotivátorů na vašem pracovišti. Číslem vyznačte pořadí podle důležitosti. 1= nejdůležitější, 10= nejméně důležitá

Špatná pracovní „politika“ (soutěžení o moc a vliv)
Pokrytectví (krásné sliby, vznešená slova, ale zcela jiné chování managementu)
Neproduktivní porady (nuda, vyčerpanost)
Utajování, zadržování informací
Nízká kvalita práce pracovních kolegů a vedoucích
Neustálé a neúčelné změny, rozporuplné příkazy
Špatný pracovní kolektiv
Upjatá atmosféra na pracovišti
Nemožnost dalšího vzdělávání a seberealizace na pracovišti
Špatné platové ohodnocení

17. Domníváte se, že vykonáváte práci, která odpovídá Vaší kvalifikaci? Vyberte z následujících možností.

- a) Ano odpovídá
- b) Mám nižší kvalifikaci než je zaměstnavatelem na tuto pracovní pozici požadováno
- c) Mám vyšší kvalifikaci než je zaměstnavatelem na tuto pracovní pozici požadováno

18. Pokračujete aktivně v dalším vzdělávání? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Ano
- b) Ne

19. Jsou podle Vás v celoživotním vzdělávání aktivnější ženy nebo muži? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Ženy
- b) Muži
- c) Je to stejné

20. Proč podle Vás lidé po skončení školy nejčastěji nepokračují ve vzdělávání? Vyberte jednu z následujících možností.

- a) Nepotřebují to
- b) Učení je nebaví-velká psychická zátěž
- c) Časové důvody
- d) Finanční důvody
- e) Nedostatek příležitostí
- f) Ztratili zájem
- e) Obava z neúspěchu

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2

CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY
Generální ředitelství cel
INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ

Evidenční číslo: 1829/LVII

Školní rok: 2004/2005

OSVĚDČENÍ

o složení vyšší celní zkoušky

Příjmení, jméno a titul: **Cibulka Vít**
Datum narození: **1. května 1972**

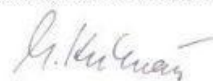
Absolvoval(a) přípravný celní vzdělávací program v rozsahu..... vyučovacích hodin,
složil(a) vyšší celní zkoušku
a splnil stupeň celního vzdělání podle § 6. odst. 3, písm. d) vyhlášky MF č. 259/1997 Sb.

*Příprava byla realizována podle Pravidel, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců
ve správních úřadech (Usnesení vlády ČR č. 1028/2001) v programu průběžného vzdělávání
jako odborný vzdělávací modul.*

JUDr. Josef Morávek
Předseda zkušební komise



Mgr. Miroslav Krčmář
Vedoucí Institutu vzdělávání



V Praze dne 11. 11. 2004