

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců na vybraných odborech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

Bc. Alena Ptáčková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Ptáčková, DiS.**
Osobní číslo: **H120098**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců na
vybraných odborech Ministerstva školství, mládeže
a tělovýchovy**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení základních pojmů a teoretických východisek vztahujících se k významu a pojetí dalšího odborného a profesního vzdělávání.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocování získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 987-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072610333.

MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. Komunikační a jiné měkké dovednosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-2506.

VETEŠKA, Jaroslav. Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**

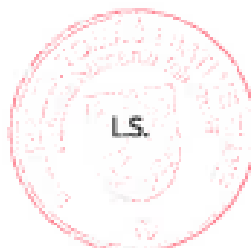
Ústav školní pedagogiky


Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 15. ledna 2014


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby⁽¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3⁽²⁾;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 16. 4. 2014

Holkové!

⁽¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování školních prací.

⁽²⁾ Písání školní nejdelšího závěrečného závěrečného, diplomového, bakalářského a rigorózního práce, v kterých probíhá obhajoba, včetně paragrafů opomínek a výsledků obhajoby prostřednictvím dotazů kvalifikačních prací, kterou upravuje. Společně zveřejňují všechny větší předpis týkající školy.

(2) *Dissertace, diplomová, bakalářská a rigorózní práce odpracované uchazečem k obhajobě musí být též seřazené při pracovních dle před konáním obhajoby zveřejněny k možnosti veřejnosti v místě určeném veřejným představen orgánů školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy; kde se nedá konat obhajoba práce. Každý si může na zveřejnění práce počítovat na své náklady výplaty, opisy nebo rozmnožování.*

(3) *Práci ze odpracování práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto odstavce, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 171/2008 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o ochraně náležitých záloh (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 33 odst. 3:*

(1) *Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, utvořil-li učitel na škole předmět nebo nepředmět kompedičního nebo odborného prospěchu. U učitelů nebo k učitelů postřebí díla vytvořená učitel nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho profesní činnosti ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).*

3) *zákon č. 111/2008 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o ochraně náležitých záloh (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 40 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají na obzvláštní podnětství právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 33 odst. 1). Uzavřít-li autor smlouvu díla učitelské nebo učitelů dílo, mohou se jeho osobní doménou nahromadit obzvláštního projevu jeho díla a sousta. Ustanovení § 33 odst. 3 rovněž neplatí.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat i poskytovat jiným osobám, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školské či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školská či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla a učitelé jim dovoluvali v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licenze podle odstavce 1 přiměřené příspěvky na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynakládá, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přikládá k užití učitelů dovoluvali škola nebo školské či vzdělávacího zařízení a užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce pod názvem „Analýza vzdělávání zaměstnanců na vybraných odborech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy“ pojednává o problematice dalšího vzdělávání zaměstnanců v reálně existující organizaci, kde autor diplomové práce působí. Teoretická východiska diplomové práce popisují vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů a snaží se poukázat na jeho důležitost. Dále je velká pozornost věnována motivaci ke vzdělávání. Poslední část teoretické části patří strategii řízení operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, která přibližuje využívání projektů z Evropského sociálního fondu pro oblast dalšího vzdělávání. Výzkumným šetřením je zjištěna úroveň motivace ke vzdělávání a hodnocení nabídky dalšího vzdělávání z pohledu zaměstnanců na jednotlivých odborech MŠMT. Výsledkem práce je stanovení závěrů šetření a dopadů na organizaci, ve které je výzkum realizován.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, další vzdělávání, učení a rozvoj, celoživotní vzdělávání, motivace ke vzdělávání, systém vzdělávání.

ABSTRACT

The diploma thesis “Analysis of work education in particular departments in the Ministry of education, youth and sports” is dealing with the issue of further work education in real existing institution. The author of the thesis is currently working in this institution. The theoretical basis describes education and training from the human resources point of view and it tries to express its importance. Instead of that, it is focused on the issue how to motivate and to encourage employees to further education. The last part of the theoretical basis describes what the management strategy of Operational Program Education for Competitiveness is. It also explains the system of project management and how drawing of European Social Fund supports further education. In empirical part, there is an introduction to provided survey and set hypothesis. The survey brings findings how motivated are the employees in particular departments in the MEYS. It also comes with the evaluation of offered courses and trainings in further education. In conclusion, the results are presented together with recommended suggestions and possible impacts in the future.

Keywords: Human Resources Management, training, learning and development, lifelong learning, motivation for learning, education system.

Motto:

„Vzdělání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“.

Michael Armstrong

Poděkování

Děkuji Mgr. Iloně Kočvarové, PhD., za odborné vedení a konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Další poděkování patří organizaci, která mi umožnila čerpat teoretické informace a realizovat výzkumné šetření. Poslední a důležité poděkování patří Ing. et Ing. Petrovi Navrátilovi za morální podporu při psaní diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza systému vzdělávání zaměstnanců na vybraných odborech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy“ zpracovala samostatně za použití odborné literatury uvedené v seznamu použitých pramenů, který je součástí této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Bc. Alena Ptáčková

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.1 POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1.1 Role personalisty v oblasti vzdělávání	19
3 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
3.1 CHARAKTERISTIKA POJMŮ UČENÍ A ROZVOJ	22
3.1.1 Celoživotní vzdělávání	24
3.2 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ	25
3.2.1 Druhy motivace	26
3.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	31
3.3.2 Plánování vzdělávání	35
3.3.3 Realizace vzdělávání	36
3.3.4 Vyhodnocování vzdělávání	38
4 STRATEGIE PROGRAMU OP VK	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURA OP VK	44
5.1 CÍL A HYPOTÉZY VÝZKUMU	49
5.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	50
5.3 METODY SBĚRU DAT	54
5.4 ANALÝZA A INTERPRETACE ÚDAJŮ.....	55
5.4.1 Analýza výzkumných otázek popisných	55
5.4.2 Analýza výzkumných otázek vztahových	63
5.5 SHRnutí A DOPORUČENÍ	66
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM GRAFŮ	77
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Česká republika získala vstupem do Evropské unie možnost využívat podpory poskytované v rámci politiky hospodářské a sociální soudržnosti, jejíž současná podoba klade velký důraz na posílení konkurenceschopnosti zemí EU. V rámci projektů, financovaných z prostředků Evropských strukturálních fondů, vznikla celá řada inovativních produktů v oblasti dalšího vzdělávání.

Požadavky na člověka se v dnešní společnosti pořád mění a vyvíjí a jedinec se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat, prohlubovat a rozšiřovat své znalosti, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl schopen uplatnit se v pracovním procesu. Vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a v tomto hraje mnohem větší roli právě organizace a organizované vzdělávací aktivity.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku dalšího vzdělávání ve vybrané organizaci a je strukturovaná do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje základní pojmy týkající se problematiky dalšího vzdělávání v organizaci, zaměřuje se na řízení lidských zdrojů a s tím spojenou roli personalisty ve vzdělávání. Důležitou kapitolou je motivace ke vzdělávání. V neposlední řadě je popsán systém vzdělávání v organizaci a jeho fáze.

Poslední kapitola teoretické části je věnována strategii řízení operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, v jehož rámci je možné čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů a zároveň umožňuje další vzdělávání svým zaměstnancům.

V úvodu praktické části je charakterizována organizace, ve které se uskutečňuje výzkumné šetření. Je přiblížena strategie rozvoje lidských zdrojů v organizaci a popsán systém vzdělávání dle získaných interních dokumentů a reálné zkušenosti se vzdělávacím systémem.

Cílem praktické části je zjistit úroveň vnitřní a vnější motivace ke vzdělávání, hodnocení nabídky dalšího vzdělávání. Dále jsou stanoveny dílčí cíle, výzkumné otázky, charakteristika výzkumného vzorku a metody sběru dat. Poslední část praktické části je věnována analýze, zpracování a interpretaci získaných dat. Pomocí matematicko – statistických metod se pokusíme zjistit vazby mezi demografickými faktory a odpověďmi respondentů a na jejich základě vyslovíme závěry.

V závěru diplomové práce bude zhodnocen přínos pro organizaci, zjištěný na základě výzkumného šetření a využití zjištěných závěrů. Budou navrhnutá doporučení ke změnám ve vzdělávacím systému organizace na základě provedeného šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvod teoretické části je zaměřen na vymezení základních pojmů, které se budou prolínat jednotlivými kapitolami. Použitá terminologie bude následně sloužit ke sjednocení odborných termínů a snadnějšímu pochopení předkládané diplomové práce.

Vzdělávání je podle Tureckiové (2004, s. 90) proces, ve kterém si jedinec osvojuje systém poznatků, který se učením přetváří ve znalosti, vědomosti, dovednosti a návyky.

Podle Palána (2002, s. 237) je vzdělávání „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“

Proces vzdělávání je chápán jako systematické a cílevědomé osvojování znalostí, dovedností a společenských forem chování osob, které vstoupily na trh práce. Proces vzdělávání je dále rozdělován na **vzdělávání** jako působení lektora a **vzdělávání se** jako funkce účastníka vzdělávacích aktivit. Vzdělávání dospělých je uskutečněno jako náhradní školní vzdělávání a další vzdělávání, které se dále rozděluje na další profesní vzdělávání, občanské vzdělávání zájmové. Další profesní vzdělávání je takové vzdělávání, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání a pravidelná školení. Označuje všechny formy profesního vzdělávání v průběhu pracovního života.

Vzdělávací systém znamená systém organizovaných vzdělávacích aktivit, které doplňují nebo rozšiřují vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí své znalosti potřebné pro plnohodnotnou práci. (Palán, 2002, s. 11 - 22)

Podnikové vzdělávání je podle Palána (1997) vzdělávací proces organizovaný firmou, podnikem, nebo jinou organizací. Zahrnuje systematický proces, kdy dochází ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců. Hlavním cílem podnikového vzdělávání není pouze předávání vědomostí, ale hlavně vytváření podmínek pro seberealizaci.

Celoživotní vzdělávání je podle Palána (2002, s. 22) chápáno za zásadní převrat v pojetí vzdělávání, při němž je všechno učení pojato jako propojený celek, který umožňuje přecházení mezi vzděláváním a zaměstnáním a umožňuje získat kvalifikace a kompeten-

ce různými cestami během života. Celoživotní vzdělávání umožňuje člověku, aby v kterémkoli okamžiku své životní cesty vstoupil do vzdělávacího procesu.

Andragogika používá mnoho metod převzatých z pedagogiky. Tuto teorii podporuje Palán (2002, s. 48 – 50) a tvrdí, že se jedná o vědy totožné a prolínající se. Vyjadřuje specifickou součást znalostí o výchově a vzdělávání. V minulosti byl pojem andragogika chápán jako pedagogika dospělých, která měla své místo v podnikovém vzdělávání jako podniková pedagogika. Své uplatnění nachází ve všech oborech, které se zabývají dospělou populací, jejich výchovou, vzděláváním, řízením, pomocí i péčí. Tím nachází své místo v personální práci, sociální a poradenské činnosti.

Personální administrativa je historicky nejstarší koncepcí, kde byla personální práce chápána jako služba, jejímž úkolem je zajištění veškeré administrativy. Byla spojená především s pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců, jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. Personální práce v této podobě sehrávala pasivní roli, nijak se na chodu organizace aktivně nepodílela a její význam nebyl doceněn. (Koubek, 2001, s. 15)

Personální řízení se v rámci koncepcie personální práce v pokrokových firmách objevuje před začátkem druhé světové války. V dané době již bylo nahlíženo na vybraného, organizačně zformovaného a motivovaného zaměstnance jako na cennou konkurenční výhodu. Toto terminologické označení se s pojmem řízení lidských zdrojů liší zejména koncepcí. Řízení lidských zdrojů je chápáno jako nejmodernější pojetí personálního řízení a jeho chápání spočívá ve zdůrazňování zacházení se zaměstnanci jako s rozhodujícími zdroji se zaměřením na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých cílů. (Koubek, 2006, s. 17)

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Vychází ze zásad personální strategie, která určuje základní postupy v oblasti řízení lidského kapitálu v organizaci. Tyto zásady se realizují v jednotlivých oblastech personálních činností, mezi které patří získávání, formování, fungování, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a rovněž osobní uspokojení z vykonávané práce a sociální rozvoj jedince. (*Personální činnosti*, © 2014)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku nebo jiné organizace. Nestačí, aby byla organizace vybavena pouze cennými technologiemi, ale přidanou hodnotu organizace tvoří právě lidé jako nositelé lidského kapitálu. Lidský kapitál je označován jako soubor vrozených a získaných znalostí, schopností, dovedností, zkušeností, návyků a motivace, se kterými lidé disponují. Lidské zdroje znázorňují jedince, kteří jsou zařazeni v pracovním procesu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Lidský kapitál organizace vymezuje Armstrong (2007, s. 31) jako hlavní zdroj konkurenční výhody. Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšení schopností lidských zdrojů tím způsobem, aby organizace měly k dispozici správnou kvalitu lidí pro uspokojování individuálních potřeb. Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování individuálního, týmového učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání - prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání. Význam rozvoje lidských zdrojů stále narůstá se zvyšující se komplexností a proměnlivostí podnikatelského prostředí, zaváděním nových technologií a se změnami povahy lidské práce. Tyto změny narůstají v souvislosti rozmanitostí, složitostí a náročností pracovních úkolů zaměstnanců. Znamenají zvýšení pracovních nároků a požadavků na tvůrčí a rozumové schopnosti, dovednosti, spolehlivost a pracovní výkonnost, pracovní vypětí a návyky zaměstnanců na jejich loajalitu k organizaci.

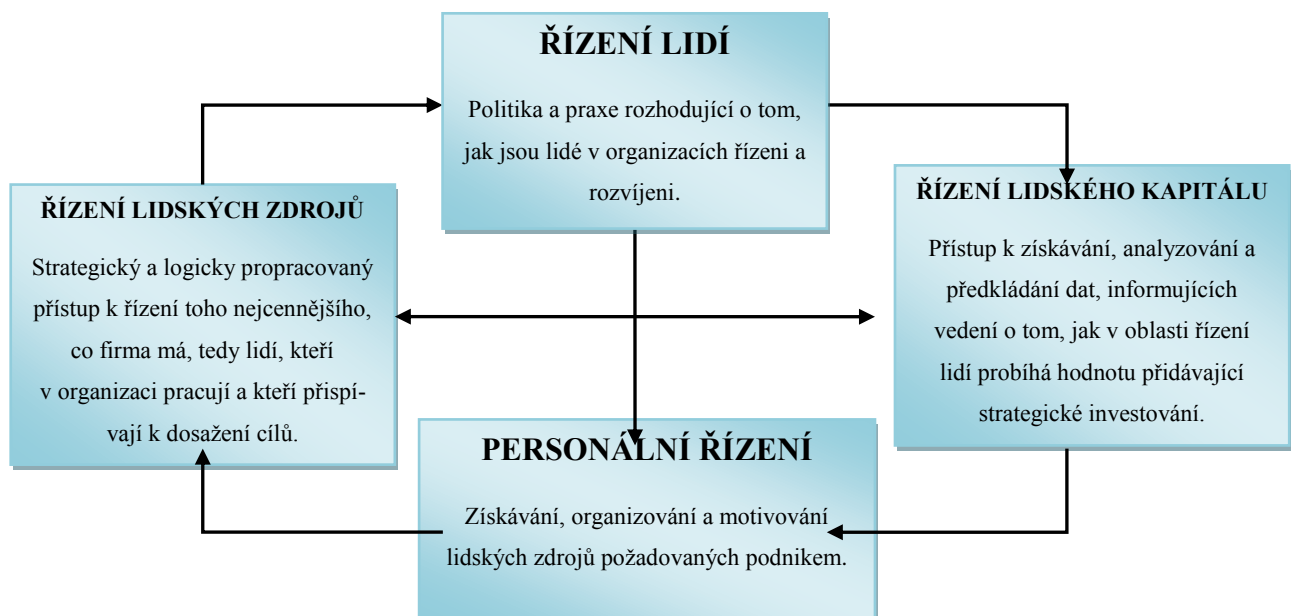
Tureckiová (2004, s. 55) uvádí, že motivace pracovníků k výkonu je jedním z hlavních faktorů úspěchu. V rámci toho je právě řízení lidských zdrojů považováno za strategické pojetí, v jehož kompetenci je řešena problematika rozvoje a zajištění úspěšnosti organizace.

Bláha, Mateicius a Kaňáková, (2005, s. 15-35) popisují, že řízení lidských zdrojů znamená aktivní, systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace. Personální optimalizací se rozumí udržet rozsah personálního obsazení, které umožní organizaci úspěšně dosáhnout strategických cílů. Smyslem celé koncepce je dosáhnout toho, aby se lidé stali spolutvůrci přínosného prostředí v organizaci. Součástí je také soustavné rozvíjení adaptačních schopností, rozvíjení vztahů mezi zaměstnanci, budování pevné firemní kultury, která by měla podporovat výkonnost firmy a vytvářet předpoklad pro zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců.

„Řízení lidských zdrojů je pojmem, který reprezentuje všeobecně akceptovanou skutečnost, že lidé a jejich znalosti mají pro dosahování cílů organizace největší cenu, a proto je nutné zajistit jejich maximálně efektivní řízení.“ (Kociánová, 2004, s. 133)

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 16) definují, že „Kvalita personálu se stává prvkem konkurenční výhody a může zkvalitnit výkon všech činností a úseků firmy.“



Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení (Armstrong, 2007 s. 26)

Řízením lidských zdrojů se dovršil rozvoj personalistiky a zesílil se manažerský přístup k personálu ze strany organizace. Ve své tradici se personální práce zaměřuje na získávání pracovníků, výběr zaměstnanců a jejich zařazení do pracovního procesu. Velký důraz je kladen na vzdělávání, výcvik personálu a vytváření příznivých podmínek pro práci včetně odměňování a uznání zaměstnaneckých výhod. Oproti tomu řízení lidských zdrojů převažuje komplexnější systémový přístup k procesům personální optimalizace, tzn. k navozování co nejlepšího personálního obsazení a požadované vzdělávací aktivity zaměstnanců. (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005)

Kociánová (2010, s. 9) charakterizuje cíl řízení lidských zdrojů, kterým je nejvhodnější využívání potenciálu zaměstnanců a do nich vložených investic, které napomáhají

k dosahování cílů podniku a zároveň vytváří podmínky pro spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a jejich motivaci k rozvoji.

Investování do lidského kapitálu může být realizováno různými formami, které se dle Vodáka a Kucharčíkové, (2011, s. 39) nejčastěji orientují na zkvalitňování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání, kterému bude podrobněji věnována samostatná kapitola. Zvyšování hodnot lidského kapitálu je možné dosáhnout vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním apod. Všechny formy vedou ke zvyšování kvalifikace a k celkovému rozvoji individuality. Investice do vzdělávání vedou k vynakládání finančních prostředků a zároveň přinášejí dvojí efekt. V souvislosti s touto teorií konstatují, že investicí do lidského kapitálu vznikají tzv. interní a externí efekty. Interní efekty jsou vytvářeny, když uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí. Oproti tomu externí efekty jsou vytvářeny, když zvyšováním schopností a dovedností roste produktivita jiných zaměstnanců a také efektivita organizace jako celku.

2.1 Pojetí vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů ve své podstatě představuje proces, který by měl přinést jisté výsledky za využití lidských, finančních a materiálních zdrojů, která má organizace k dispozici. Jedná se o cílově orientovanou sociální interakci zaměřenou na ovlivňování lidí s cílem dosáhnout činností v souladu s organizačními cíli. Tento proces obsahuje plánování, organizování, motivaci všech zaměstnanců a monitorování jednotlivých postupů. (Kociánová, 2010)

Koubek (2001, s. 17 – 20) tvrdí, že vzdělávání patří mezi činnosti personální práce, které mají za úkol přizpůsobit pracovní schopnosti zaměstnanců na měnící se požadavky jejich současné pracovní pozice, tj. prohlubování pracovních schopností. Nároky na znalosti se neustále mění a jedinec by měl své vědomosti neustále prohlubovat. Základem úspěšnosti podniku je dobrá připravenost na změny. Péče o formování pracovníků a jejich schopností se stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Jedná se o takovou personální činnost, ve které se vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita vzdělávání pracovníků závisí na personální strategii organizace. Personální řízení je významným způsobem ovlivněno poznatky z psychologie, které se týkají lidských potřeb, jejich motivací a jednání. Tyto poznatky jsou velmi často využívány v mnoha oblastech personálních činností. Týká se to především

oblasti motivace, specifikaci nároků na konkrétní pracovní pozici, jejich adaptaci, řízení jejich rozvoje v oblasti vzdělávání, kde jsou právě ve velké míře využívány poznatky z psychologických disciplín.

Dále Koubek (2001, s. 237 – 238) popisuje nejčastější důvody, proč by se měly organizace věnovat rozvoji svých pracovníků:

- stále častěji vznikají nové technologie a znalosti lidí rychle zastarávají;
- proměnlivost lidských potřeb se stává výraznější;
- často se mění technika a technologie v organizacích;
- často se mění organizační změny a lidé je musejí umět zvládat;
- mění se povaha práce i způsob řízení;
- rozvíjí se informační technologie a jejich používání;
- orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se dále vzdělávat;
- péče o rozvoj pracovníků vytváří jejich stabilizaci a dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnuje aktivity, jaké jsou např. přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa a zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby docházelo k rozšiřování jejich pracovních schopností pro více oblastí. K zajištění dlouhodobého rozvoje slouží jako nástroj strategie podniku a je základem pro řízení operací, které směřují k dosažení nejvyšších cílů podniku. Personální strategie je vnímána jako soustava dlouhodobých cílů personálního zajištění. Hlavní úlohou je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a jejich následné dosažení. Účinná strategie vzdělávání by měla umět zabezpečit stálý přístup ke vzdělávání, zvýšit investování do této oblasti, rozvíjet vyučovací metody, zlepšit hodnocení účasti na vzdělávání a zajistit dostupnost informovanosti o možnostech vzdělávání. (Armstrong, 2011, s. 79 - 127)

2.1.1 Role personalisty v oblasti vzdělávání

Personální odbor by měl mít možnost společně s vedením organizace navrhnout, formulovat a prosazovat personální strategii i personální politiku v konkrétní organizaci. Dále

by měl mít příležitost vyjádřit se ke všeobecným cílům organizace v souvislosti s dopady na oblast práce a samotné zaměstnance. (Koubek, 2006, s. 129)

Role personalisty tvoří jeden ze základních nástrojů při podílení se na plnění sociálních cílů organizace. Zkvalitňování lidského kapitálu patří k důležitým úkolům a činnostem personalisty. Především se snaží zabezpečit naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem pracovní pozice, motivace zaměstnanců k seberozvoji a zvyšování jejich kvalifikace. Cílem každého personalisty je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, což znamená jejich počet, strukturu a formální kvalifikaci, tak zajištění kvalitativní stránky jako je tvořivost, motivace a identifikace potřeb vzdělávání. Značná část úlohy personalisty se týká intelektuálního kapitálu, který tvoří vlastnictví znalostí, zkušeností, zajištění kvality jejich rozvoje a vzdělávání. (*Personální činnosti*, © 2014)

Koubek (2006, s. 243) uvádí za hlavní úkol personalisty zabezpečení odborné a organizační stránky všech fází systematického vzdělávání. Kromě toho personalista povzbuzuje proces zkoumání, potřeby vzdělávání, analyzuje potřeby vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání (volba vhodných metod a technik), zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh vzdělávacího procesu. Metodicky se podílí na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a v neposlední řadě propojuje vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi a s celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků a jeho plánováním.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádějí tradiční funkce v oblasti vzdělávání i rozvoje zaměstnanců, mezi které patří plánování, organizování a koordinace vzdělávacích aktivit, monitorování průběhu a výsledků vzdělávání a hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit. V současnosti v mnoha organizacích patří do činností personalistů i další poradensko-konzultační činnosti. Například, monitorují nabídku vzdělávacích aktivit, konzultují vzdělávací potřeby se zaměstnanci, sledují nejnovější trendy v metodách a formách vzdělávání, zabezpečují tréninky k osvojení potřebných dovedností.

3 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Výchova a vzdělávání jsou nedílnou součástí činností personálního managementu organizace. Přispívají k rozvoji potřebných schopností a znalostí zaměstnanců. V širším významu se jedná o prostředek sladění měnících se nároků na pracovní působení, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout vytyčených strategií. Současně jde o nástroj k dosažení vyšší míry spokojenosti pracovníků při výkonu jejich pracovních činností. Z hlediska zaměstnanců se jedná o subjektivní pocit uspokojení, který však může být značně diferencovaný. V současné době klade velké množství organizací důraz na organizační rozvoj a vzdělávání, neboť prostředí organizace je důležité pro uplatnění osobních kvalit, ale i pro jejich rozvoj. Vzdělávání a rozvoj pracovníků má značný vliv na profesionalitu zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 76 - 82)

Palán (2002, s. 149 – 152) hovoří o vzdělávání jako o vytváření podmínek k seberealizaci jedince, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a významného nástroje pro utváření vztahů člověk – podnik. Péči o lidské zdroje je uspokojována potřeba růstu a umožňována možnost seberealizace. Tím může být motivován k pozitivnímu vztahu k podniku a aktivně působit na plnění podnikových cílů a zvyšovat efektivitu vykonávané práce. Hlavní význam vzdělávání je v tom, že vytváří předpoklady pro vyšší adaptabilitu pracovníků a zvyšuje jejich mobilitu. Má zásadní vliv i na hodnotovou orientaci lidí, zprostředkovává přístup ke znalostem a dovednostem, a ty ovlivňují vytváření pracovních schopností člověka vykonávat práci.

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako proces rozvíjení lidí v organizaci integrující jednotlivé procesy, aktivity a vztahy učení. Jeho značným přínosem je zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. Jedním z primárních cílů je vytváření podmínek pro realizaci potenciálu pracovníků a zajištění jejich oddanosti k jednotlivým záležitostem organizace. Tento potenciál je chápán nejen jako schopnost získávat nové znalosti a dovednosti, ale také jako nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů, jak by mohla být organizace lépe prováděna.

V rámci této teorie dále uvádí argumenty ve prospěch investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to:

- zlepšení individuálního a týmového výkonu v podobě výstupů, kvality a produktivity;

- získání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim organizace nabídne příležitost ke vzdělávání a rozvoji zvyšující jejich získané schopnosti, umožňují tím dosáhnout kariérního růstu, vyšší odměny a spokojenost z vykonávané práce;
- rozšíření okruhu dovedností pracovníků;
- vybavení pracovníků znalostmi a dovednostmi, které potřebují k přizpůsobení k novým situacím, zvýšení porozumění v dané pracovní oblasti;
- ztotožnění se s cíli a posláním organizace.

3.1 Charakteristika pojmů učení a rozvoj

Učení

Učení je pro podnik charakteristické utvářením, získáváním a přenášením znalostí, zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a využít změny v různých pracovních situacích. Teorie učení umožňuje celou řadu poznatků, které se mohou využít u vzdělávacích aktivit. Učení vymezuje jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, zabezpečuje interakci mezi člověkem a proměnlivým prostředím. Je to změna, která má dvě různé funkce – reaktivní (přizpůsobení se) a proaktivní (přizpůsobení sobě). Při vytváření rozvojových programů je potřeba brát v úvahu obě funkce. Na to, jak se učíme, má velký vliv motivace a postoj jedince (Hroník, 2007, s. 29).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 59- 61) učení podtrhuje orientaci na znalosti a kompetence a úzce souvisí s lidským kapitálem. V perspektivě učení jsou rozvíjeny cíle, které podporují učení jednotlivců i podniku jako celku. Pokud podnik nevytváří vhodné podmínky pro zlepšování schopností svých zaměstnanců a jednotlivých systémů, mohou se objevit negativní důsledky pro fungování podniku jako celku. Učení je dnes považováno za klíčový úspěch v pracovním životě. Nelze ho ale brát za záruku tohoto úspěchu.

Dále definují základní oblasti perspektivy učení, které představují:

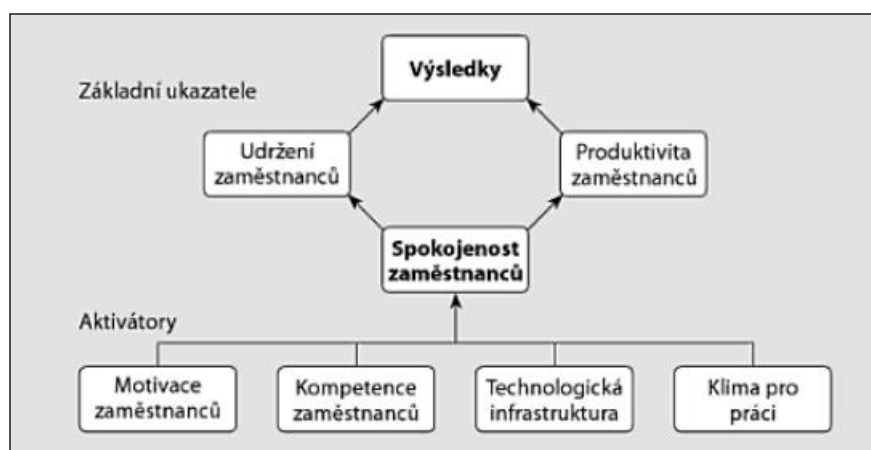
- schopnosti zaměstnanců;
- schopnost systémů;
- motivace, angažovanost, spokojenost;
- pracovní klima.

Rozvoj

Rozvoj formuje pracovní potenciál jedince, čímž z něj vytváří adaptabilní pracovní zdroj, schopný přispět i ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Učení a rozvoj patří mezi činnosti, které by měly odpovídat potřebám podniku. Potřeba je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 64) pojmána buď jako existující problém nebo jako zcela nová situace, do které se podnik dostává. Nové situace vždy vyvolávají potřebu učení. Hlavním důvodem zvyšujícího se významu je nutnost získávat nové znalosti a osvojovat si nové dovednosti v rámci adaptace na transformující se pracovní podmínky. Vzdělávání zde má své hlavní místo a mělo by být zaměřeno na efektivní a rychlý učební proces. (Koubek, 2001, s. 237 - 245)

Kariérní rozvoj

Kariérní rozvoj Palán (2002) definuje jako posloupnost činností, které rozvíjí jedince a skládají se z dalšího vzdělávání, formování kvalifikace a zkušeností takovým způsobem, aby byl jedinec schopen vykonat odpovědnější a důstojnější práci. Kariérní růst je rozdělen do dvou kategorií, které obsahují vlastní úsilí o uskutečnění své kariérní cesty a úsilí organizace, která zaměstnanci umožní růst na základě potenciálu.



Obrázek 2 Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 61)

Směřování ke spokojenosti zaměstnanců je považován za velmi důležitý faktor úspěchu podniku. Spokojení zaměstnanci jsou podmínkou pro zvyšování produktivity práce, zodpovědnosti a zlepšování celkové kvality podniku.

Mikuláščík (2007, s. 147) popisuje pracovní spokojenost jako potěšení z pracovní zkušenosti a obvykle zahrnuje pracovní podmínky, finanční hodnocení, seberealizační pocity a možnost osobního a kariérního rozvoje. Se spokojeností má bezpochyby něco společného pracovní motivace. Očekává-li zaměstnavatel od zaměstnance co nejlepší pracovní výkon, v každém případě ho musí umět motivovat a podporovat v rozvoji a vzdělávání. Způsobů motivace ze strany zaměstnavatele je hodně (Armstrong, 2007, s. 216 – 218). Motivaci bude věnována samostatná kapitola.

3.1.1 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je považováno za jednu z priorit v rámci rozvoje České republiky i celé Evropské unie, a je zahrnuto v několika strategických dokumentech (Galová, 2009, s. 16). K nejvýznamnějším patří Národní program rozvoje vzdělávání – Bílá kniha, v rámci které jsou formulovány předpoklady rozvoje vzdělávání, které jsou dané změnami společnosti. Bílá kniha stanovuje návrhy a principy vzdělávací politiky a principy řízení a financování v podmínkách, které vytvoří reforma veřejné správy, vytyčuje hlavní strategické linie rozvoje vzdělávání a předpokládá kvantitativní vývoj soustavy na základě demografického a ekonomického vývoje. Významný dokument, který určuje budoucnost celoživotního vzdělávání, je Memorandum o celoživotním učení, který vydala Evropská komise. Výchozím jsou dvě hlavní povinnosti celoživotního vzdělávání, a to podpora aktivního občanství a zaměstnanosti. V rámci celoživotního učení jsou popisovány tři kategorie učební činnosti:

- formální učení, které probíhá ve vzdělávacích institucích směřující k získání kvalifikace;
- neformální učení, které je poskytováno na pracovišti prostřednictvím činností organizace a obvykle nevede k získání diplomu;
- informální učení znamená přirozenou formou získávat vědomosti a dovednosti, proto často nemusí být rozeznatelné. (Palán, 2002, s. 44)

Pro jedince může znamenat další vzdělávání možnost zvyšovat a prohlubovat si kvalifikaci, ale také zlepšení jeho postavení na trhu práce. To vede ke zvýšení sociálního statutu a to všechno bude člověka motivovat k dalšímu rozvoji a dalšímu vzdělávání. Zaměstnavatelé, kteří budou jedince v dalším vzdělávání podporovat, získají kvalifikované a motivo-

vané zaměstnance. Jejich zásluhou bude růst produktivita práce a tím také poroste konkurenceschopnost firmy. Všechny tyto faktory by mohly být přínosem i pro stát.

Dle návrhu Evropské komise (*Vzdělávací programy EU*, © 2014) byly sjednoceny vzdělávací aktivity, které poskytují podporu celoživotnímu vzdělávání na jeden program a to „Program pro celoživotní vzdělávání.“ Klíčové kompetence v celoživotním vzdělávání tvoří komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizích jazycích, matematické kompetence a základní kompetence ve vědě a technologiích, digitální kompetence, interpersonální, mezikulturní a sociální a občanské kompetence, podnikání a kulturní kompetence.

3.2 Motivace ke vzdělávání

Teorie motivace dle Armstronga (2007, s. 219 - 220) zkoumá proces motivování a snaží se vysvětlit, proč lidé vyvíjejí své úsilí v určitém směru a to, co mohou organizace učinit pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti pro plnění cílů organizace a zároveň pro uspokojení vlastních potřeb. Většina organizací se zajímá o to, co by měly dělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Přináší to zvýšenou pozornost nejhodnějším způsobům motivování. Cílem je vytvářet takové motivační procesy a pracovní prostředí, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání zaměstnavatele. Motivace obsahuje rozsáhlou škálu jevů, které jedince pobízejí k určitému jednání a chování a dodávají mu potřebný elán. Tyto jevy zahrnují např. potřeby, zájmy, postoje a přesvědčení, životní cíle nebo hodnoty a můžou být nazvány jako motivační dispozice. Lidé by měli být motivováni se vzdělávat a učit. Měli by si být vědomi, že jejich současné znalosti, dovednosti nebo postoje je nutné rozvinout, aby byli schopni vykonávat svoji práci ke své vlastní spokojenosti, ale také ke spokojenosti zaměstnavatele. Zaměstnanci by měli najít ve vzdělávání uspokojení, protože i ty nejlepší programy nemusejí být úspěšné, pokud je jejich účastníci nepovažují za užitečné a přínosné. Umění motivovat spočívá především v tom, že zaměstnavatel na své podřízené působí takovými prostředky, které vyvolají pozitivní motivování, nebo naopak negativní chování. Lidé jsou nejčastěji motivováni, pokud očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a následně odměně – takové, která uspokojí jejich potřeby. Motivování sebe sama se týká podnikání určitých kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam potřebujeme. Dle Armstronga je to ta nejlepší forma motivace.

Většina zaměstnanců ale potřebuje být motivována zvnějšku. Organizace jako celek nabízí prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí příležitostí ke

vzdělávání a růstu. Zaměstnanci mohou být motivováni rozdílnými způsoby. Motivací ke vzdělávání může být navýšení finančních odměn, získání lepší pracovní pozice nebo vlastní zájem o danou oblast a získání informací o daný obor.

Motivace je podle Tureckiové (2004, s. 55) vnitřní proces, vyjadřující ochotu a vůli jedince vyvinout úsilí, které vede k dosažení subjektivně významného výsledku.

Deiblová (2005, s. 56) vysvětluje motivování jako přesvědčení lidí v něco užitečného a důležitého. Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá nebo také podvědomá, která působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem. Každý jednotlivý čin může být uveden do pohybu více než jedním motivem. Často cítíme potřebu pojmenovat důvody, proč některé věci děláme. Důvody a motivy jsou často používány jako synonyma, abychom popsali, co nás k činu stimuluje. Důvod však vyjadřuje logickou oprávněnost k určitému jednání.

Ačkoliv je motivace jednotlivými autory vymezována různě, podstata zůstává stejná, je důležité, aby pracovníci byli přesvědčeni o tom, že své osobní cíle mohou optimálně realizovat svou angažovaností a nadšením pro cíle podniku.

3.2.1 Druhy motivace

K pracovní motivaci lze dle Armstronga (2007, s. 221) dojít dvěma cestami, což je motivováním sebe sama a motivace managementem prostřednictvím jednotlivých metod. Rozlišuje dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si utváří lidé sami a ty je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem a vydali se určitým směrem. Jedná se o vlastní úsilí něčeho dosáhnout, touha po seberealizaci. Mají dlouhodobý účinek, neboť jsou součástí jednice samotného.
- **vnější motivace** – zahrnuje vše, co se týká motivování lidí. Vnější motivace může mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Hovoří se o ní jako o poháněcí pracovníka podněty zvenku.

Herzberg (2010, s. 9) také charakterizoval vnitřní a vnější motivaci. **Vnitřní motivace** se týká kvality pracovního života. Jedná se o faktory, které jsou spjaty s vnitřním uspokojením (možnost rozvíjet schopnosti, zdokonalovat se). **Vnější motivací** se rozumí záměrné působení, cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (podpora k rozvoji). Na základě dvoufaktorové teorie pracovní motivace dále identifikuje dvě důležité skupiny faktorů, kterými

jsou **motivátory** uspokojující lidské potřeby a podněcují zájem a úsilí pracovníků (zlepšení vykonávaných činností) a **hygienické vlivy**, činitelé nebo podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost.

V souvislosti na vnitřní motivaci, McGregor (© 2014) definoval dvě teorie. **Teorie X** se domnívá, že člověk má vrozený odpor k práci a bude se vyhýbat zodpovědnosti. Motivací tohoto druhu lidí jsou metody „cukru a biče“. Musí být k práci přinuceni a neustále kontrolováni. **Teorie Y** předpokládá, že fyzická i duševní námaha při práci jsou přirozené stavy člověka. Tento typ člověka je iniciativní a pokud je práce, kterou zastává, v souladu s jeho vlastními cíli, nemusí být kontrolován. Nejdůležitější odměnou je mu uspokojení potřeb vlastního já. Tato teorie zdůrazňuje nepřímou motivaci. Pojetí vnitřní nebo vnější motivace má pro zkoumání pracovní motivace zvláštní význam. Představuje mnoho pojednání o pracovním chování.

Podle Deiblové (2005, s. 55) vnitřně motivovaný jedinec je nezávislejší na měnících se podmínkách prostředí, shledává sebevzdělávání jako zajímavé a příjemné, zevně motivovaní lidé jsou závislí na následcích své činnosti.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 102 - 103) tvrdí, že motivace k učení, ochota zdokonalit se znalosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci přikládají ke vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení nebo budoucí kariéře a okolnost, zda program školení vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání. Je nutné se věnovat také stimulování účastníků vzdělávacích programů. Stimulací se rozumí proces, který navozuje motivaci za pomoci vnějších podnětů. Má-li být kvalita vzdělávání úspěšná, musí být především dosaženo shody názoru subjektu (zaměstnavatel) a objektu vzdělávání (zaměstnanec). Velmi důležité je také mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při zvolení efektivního vzdělávacího programu je nutné správně zvolit stimulační faktory, které by měly vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového vzdělávání a respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců. Každého motivuje jiný faktor v jiné míře a proto je také významný individuální přístup. Klíčovými pojmy pro pracovní motivaci jsou motiv a potřeba.

Tab. 1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání (Vodák a Kucharčíková (2011, s. 104)

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu
Udržení pracovního místa, funkce
Pracovní postup
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce
Připravenost na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

V rámci moderní koncepce řízení lidských zdrojů je podstatné, za jakých okolností dochází k dosycování jednotlivých typů potřeb. Je důležitý i dopad tohoto zjištění, stejně tak se může projevit nenasycenost v podobě deprivace nebo frustrace, ke kterým běžně dochází (Farková, 2008, s. 85). Existuje celá řada forem motivace. Pro samotnou diplomovou práci jsou důležité především ty, které mají význam pro pochopení pracovní motivace.

Deiblová (2005, s. 55) rozděluje formy motivace na vědomou a nevědomou, primární a sekundární, vnitřní a vnější. **Vědomá a nevědomá motivace** pochází z psychoanalýzy, ze které vyplývá, že lidé mnohdy neznají své skutečné motivy. **Primární a sekundární motivace** pochází z teorie učení, kdy se všechny potřeby a motivy považují za naučené stanovisko. Primární motivace znamená potěšení z činnosti. Oproti tomu sekundární motivace na aktivitu působí mnohem méně intenzivně. Jedinec nemá potěšení ze samotné činnosti, ale z prestiže a odměny. Jedinci mohou být na počátku své kariéry zevně motivováni, ale na základě získaných zkušeností se mohou stát vnitřně motivovanými. Ale také naopak, sekundární motivace může primární motivaci úplně zrušit a lidé se nebudou vzdělávat pro dobrý pocit, ale hnacím motorem je touha po moci (Mikuláščík, 2007, s. 135 - 136). Nejmodernější rozdělení motivace je na **vnější a vnitřní**. Vnější motivaci jedinec chápe jako posílení jeho kompetence a může mu poskytnout lepší podmínky ze strany zaměstnavatele. Zevně motivovaní jsou závislí na jednání nadřízeného, povýšení apod., vnitřně motivovaným jde o práci samu a je oceňována mnohem kladněji než vnější motivace.

Aby motivy nezůstaly nenaplněny, musí obsahovat organizační a energetizující složky, které se skládají z (Farková, 2008, s. 86 - 87):

- cíle;
- prostředků (stanovený soubor kroků potřebných k dosažení cíle);
- energie (ochota investovat energii k dosažení cíle).

Známa teorie motivace je v pracovní oblasti Maslowa teorie potřeb. Potřeby mají proměnlivý význam v závislosti na míře uspokojení.

Maslowa teorie potřeb zahrnuje:

- potřeby seberealizace a osobního rozvoje;
- potřeby psychologické a psychosociální;
- základní potřeby.

3.3 Systém vzdělávání

Další vzdělávání představuje rozdílnou složku vzdělávacího systému, jehož cílové skupiny se vyznačují zcela odlišnými charakteristikami (z hlediska věku, postavení na trhu práce, povolání, motivace k dalšímu vzdělávání), může se odehrávat jak ve vzdělávacích institucích (veřejných i soukromých), tak i v rámci subjektů, které mají vzdělávání jen jako jednu z ekonomických činností – obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, neziskové organizace, podnikatelské samosprávy a celá řada soukromých firem. Náklady na další vzdělávání mohou být hrazeny na jedné straně ze soukromých zdrojů, ale na druhé straně mohou mít veřejný charakter. (MŠMT, 2008)

Další vzdělávání z hlediska řízení lidských zdrojů se stává důležitou součástí personálních činností. Podle Koubka (2001) se zaměřuje na formování pracovních schopností, včetně sociálních vlastností, potřebných pro tvorbu mezilidských vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. Je chápáno jako jeden z hlavních nástrojů při zdokonalování, rozvoji a prohlubování profesní způsobilosti jednotlivých pracovníků.

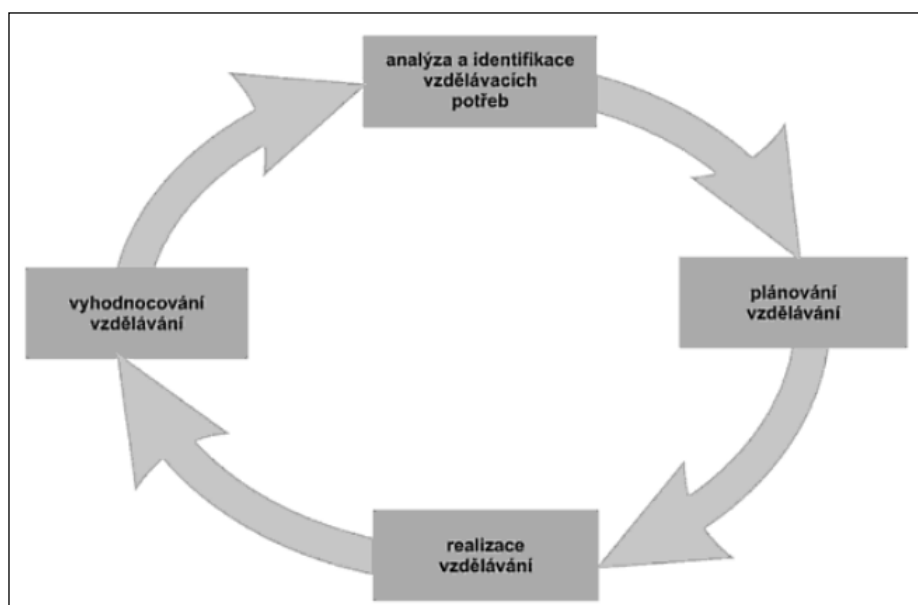
Termín další vzdělávání Tureckiová (2004, s. 13), označuje jako „Souhrn vzdělávacích aktivit, školení zajišťovaných podnikem, popř. k tomu vyhrazenou institucí.“

Armstrong (2007, s. 450) uvádí, že další vzdělávání by mělo podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků tak, aby jim umožnil zesílit jejich přínos pro organizaci a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci a postupovat ve svém kariéřním rozvoji.

Koncepce vzdělávání představuje určení základního významu vzdělávání a jeho pojetí, jasné stanovení cílů a metod. Ve své podstatě se jedná o jakousi strategii vzdělávání. Tvorba koncepce vzdělávání spočívá v detailním zpracování popisů všech pracovních činností, pro kterou jsou zpracovány kvalifikační požadavky, ověření způsobilosti a vnitřní pravidla upravující organizaci, koordinaci a financování. Dále je zahrnuta spolupráce s dalšími institucemi (dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb). S koncepcí vzdělávání úzce souvisí systém vzdělávání, z nichž je možné sestavit tzv. plán vzdělávání. Nejdůležitější charakteristikou systematického vzdělávání je, že se neustále uskutečňuje v rámci opakujícího se cyklu definování potřeb vzdělávání. Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb důležitý, využití školených vzdělavatelů při realizaci vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity. Zkušenosti z předchozích cyklů se prolínají do cyklů následných a tím je vzdělávání stále zdokonalováno. (Bartoňková, 2010, s. 109 - 110)

Hlavním cílem je přichystat zaměstnance podniku tak, aby byla co nejvíce navýšena jejich schopnost efektivního dosažení natavených cílů, čímž se zvýší konkurenceschopnost podniku. Nelze opomenout, že cílem vzdělávání je zároveň vytváření podmínek pro sebe-realizaci zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Detailní pohled je znázorněn na následujícím čtyřfázovém modelu:



Obrázek 3 Fáze systému vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 110)

Z podstaty vzdělávací soustavy, která plní kromě produkce kvalifikované pracovní síly pro potřeby zaměstnavatelů i ostatní funkce např. socializační, sociální a kulturní, vyplývá, že není možné dosáhnout absolutního souladu mezi nabídkou vzdělávacích institucí a rychle se měnícími potřebami zaměstnavatelů. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů a podpory konkurenceschopnosti ekonomiky je však žádoucí, aby byla vzdělávací soustava ve všech svých stupních včetně systému dalšího vzdělávání schopna pružně a účinně reagovat na potřeby ekonomiky a trendy na trhu práce. (MŠMT, 2008)

Systematické vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové, (2011, s. 82 – 83) přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik řadu výhod a těmi jsou například:

- neustálé zvyšování odbornosti pracovníků;
- umožnění průběžného formování pracovních schopností podle specifických potřeb podniku;
- zlepšení znalostí, kvalifikaci a dovedností;
- vzdělávání je nejefektivnější způsob k pokrytí potřeb zaměstnanců;
- předvídání důsledků ztráty pracovní doby související se vzděláváním a umožnění eliminace těchto ztrát pomocí organizačních postupů;
- neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že znalosti a zkušenosti z předchozího cyklu se zohlední v cyklu následném;
- ulehčuje hledání cest, které vedou ke zkvalitnění pracovního výkonu zaměstnanců;
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci;
- umožňuje stabilizaci zaměstnanců;
- přispívá k urychlení sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich kariérní a platový postup;
- zlepšuje pracovní a mezilidské vztahy.

3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb jsou základním krokem v systému vzdělávání. Bartoňková (2010, s. 118) dále rozvíjí tuto teorii a popisuje, že se jedná o velmi důležitou a současně kritickou fázi vzdělávání a chyba, která se projeví již v analýze vzdělávacích potřeb, se jistě ukáže ve všech dalších krocích.

Koubek (2001, s. 246) také popisuje oblast vzdělávání a jeho formování za závažný problém, protože vzdělávání je obtížně kvantifikovatelná vlastnost jedince a z toho důvodu se velmi těžce měří a nastavuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Proces identifikace vzdělávacích potřeb vychází z filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky rozvoje lidského kapitálu. Na samotném začátku procesu zkvalitnění zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů je nutné vymezit identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb.

Samotná analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí a dovedností zaměstnanců, výkonnosti jednotlivců a týmu a následné porovnání zjištěných údajů s očekávanou úrovní (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85).

Bartoňková (2010, s. 119) objasňuje, že vzdělávací potřeby vznikají jako uvědomovaný nebo neuvědomovaný stav, při kterém jedinci schází znalosti a dovednosti. V obecné rovině vzdělávací potřeby vznikají z tendence dosáhnout stability mezi svým potenciálem a pracovním uplatněním. Potřeba představuje jakýsi nepoměr mezi znalostmi, přístupem porozumění na straně zaměstnance a tím, co vyplývá z organizačních změn a očekávání, tzn. rozdíl mezi existujícími znalostmi a tím, co je žádoucí.

Hroník (2007, s. 135) také uvádí zásadní vstupy pro identifikování mezer a rozvojových potřeb vzdělávání. Jedná se o identifikování individuálních potřeb a potřeby organizace. Důležitou částí je sladit zájmy organizace a jednotlivců. Rozvojové a vzdělávací potřeby identifikoval ze tří různých úhlů pohledu:

- individuální potřeby a přání;
- požadavků, které vyplývají z funkce (nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi);
- budoucností (očekávání, plánování kariérního růstu).

Výsledkem analýzy je nalezení mezer ve výkonnosti a návrh vhodného vzdělávacího programu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85 – 86) při identifikaci vzdělávacích potřeb porovnává dvojí úroveň výkonnosti. První je tzn. požadovaná, plánovaná výkonnost a druhá je současná, existující, reálná. Příprava zaměstnanců se nejdříve musí zaměřit na dosažení stanovených cílů. Samotná příprava zaměstnanců by měla být zaměřena na zvýšení

výkonnosti pro dosažení konkrétních cílů, protože podstatným výsledkem vzdělávání je právě dosažení cílů podniku.

Další možnosti jak identifikovat vzdělávací potřeby je srovnání požadovaných kompetencí pro výkon práce a reálných kompetencí jednotlivého pracovníka (Hroník, 2007, s. 136).

Identifikace potřeb v profesním vzdělávání se odvíjí od důležitého cíle, kterým je dosáhnout souladu mezi kvalifikací a kvalifikovaností práce a umožnit aktivně se realizovat na ve svém pracovním zařazení. K následné tvorbě a formulaci vzdělávacích cílů je důležité rozlišovat pojmy „kompetence a kvalifikace.“ (Palán, 2002, s. 122)

Kvalifikace

Vyjadřuje soustavu schopností potřebných k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti nebo funkce, způsobilost pro vykonání určitého povolání nebo druh pracovní činnosti s předepsaným stupněm složitosti a namáhavosti práce v požadované kvalitě. Zvyšování kvalifikace je zpravidla předmětem činností externích subjektů, ale také interních, které rozvíjí profesní vědomosti a také osobnost jedince. Zvyšování kvalifikace patří mezi hlavní náplň v oblasti vzdělávání, tj. profesní přípravy specializované na formování profesně orientovaných znalostí a dovedností. Do této oblasti také patří rekvalifikace, tzn. přeškolení v rámci změn v požadavcích na zaměstnance. (*Personální činnosti*, © 2014)

Palán (2002, s. 24) v souvislosti s podnikovým vzděláváním dále rozčleňuje pojem kvalifikace na:

- Zaškolení, což se jedná o adaptační formu kvalifikačního vzdělávání jako přípravná fáze pracovníků k výkonu jejich pracovní pozice.
- Prohlubování kvalifikace, tedy znamená zdokonalování již získané kvalifikace, která umožňuje vykonat kvalitnější výkon. Prohlubování tak znamená udržování a obnovování.
- Zvyšování kvalifikace, která může být iniciována vnitřní motivací zaměstnance, jeho ambicemi, zájmem, nebo potřebami zaměstnavatele. Může být chápána také jako získání nebo rozšíření.
- Cílená rekvalifikace, jejímž úkolem je změna současné kvalifikace získáním konkrétních teoretických a praktických poznatků pro vykonání jiné pracovní pozice.

- Motivační kurzy, často realizovány jako vstupní model pro cílenou rekvalifikaci;
- Doplnková rekvalifikace, převážně zaměřena na získání praktických dovedností a z malé části také na teoretické znalosti k pracovní pozici.

Kompetence

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70 – 72) kompetence je širším pojmem, ve kterém se odráží dosavadní zkušenost a schopnost vykonávat určité činnosti. Představuje způsobilost či oprávnění něco vykonávat. Vztahuje se k rysům chování, které podmiňují výkonnost. Lze ji také chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem. Pojem kompetence vysvětlují jako souhrn chování pracovníka, který potřebuje pro úspěšné zvládnutí úkolů na své pracovní pozici. Kompetentní zaměstnanec musí splňovat tři základní podmínky:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které potřebuje k takovému chování;
- je k takovému chování motivován a je ochoten vynaložit tímto směrem jistou energii;
- má možnost toto chování v organizaci použít.

V případě zjištění nedostatečné kompetence, je potřeba zvolit vzdělávací aktivitu, která bude danou kompetenci rozvíjet. U této fáze vzniká souvislost s personální činností, kterou je hodnocení zaměstnanců. U hodnocení zaměstnance může být zjištěna některá z kompetencí na nízké úrovni, což způsobuje nedostatečný pracovní výkon, je nutné naplánovat rozvoj dané kompetence.

Koubek (2001, s. 248) také považuje hodnocení pracovníků za velmi důležitý podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání. Zároveň tvrdí, že pokud je hodnocení pracovníků provedeno podrobně, tzn. detailně rozvedeny nedostatky pracovníka a jeho příčiny, stává se vhodným podkladem pro identifikaci potřeb.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 90 – 91) popisují proces identifikace vzdělávacích potřeb ve třech etapách. V první etapě se provádí identifikace cílů organizace. Dobrá informovanost o strategii organizace je základem pro úspěšné a efektivní vzdělávání. Proto je důležité, aby byli jednotliví pracovníci se strategií ztotožnění. Hlavním úkolem je zjištění odlišností mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a určení, jakým způsobem lze tuto mezeru snížit pomocí vzdělávání. Ve druhé etapě jsou rozebírány znalosti, schopnosti

a dovednosti pracovníků. Údaje je možné získat ze specifikací pracovních míst. Tyto údaje jsou následně porovnány se současným stavem jednotlivých kompetencí zaměstnanců. Výsledek tvoří zjištění o potřebě vzdělávání. Ve třetí etapě je zaměřeno na analýzu osob, kdy jsou charakteristiky jednotlivých zaměstnanců srovnány s požadavky organizace. Informace o charakteristikách pracovních míst je možné získat různými metodami, jakými jsou strukturovaný rozhovor, dotazník, pozorování nebo skupinová diskuse. Kromě uvedených metod je také možnost použít SWOT analýzu, testy schopností, hodnocení výkonu a sebehodnocení. Důsledkem procesu identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb a následné navržení vzdělávacího programu. Mělo by být přesně určeno, kdo a z jakého důvodu potřebuje vzdělávání.

3.3.2 Plánování vzdělávání

Od plánu rozvoje lidských zdrojů se odvíjí plán vzdělávání. Plánování vzdělávání je takovou fází, která navazuje na identifikaci potřeb vzdělávání, jejímž výstupem je zpracovaný návrh vzdělávacího programu, který znázorňuje proces zpracování učebních osnov. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96)

Také Koubek (2001, s. 249) popisuje proces identifikace vzdělávacích potřeb jako plynule navazující na fázi plánování. Už v předchozí fázi se objevují návrhy plánů ve formě formulace priorit vzdělávání, ze kterých následně vyplývají návrhy jednotlivých programů. Vzdělávací program je pak dále specifikován prostřednictvím fáze plánování.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) dále představují proces plánování v několika fázích:

- **přípravná fáze** – jedná se stanovení cílů vzdělávacího programu a jednotlivých tematických oblastí;
- **realizační fáze** – týká se zpracování konkrétních etap vzdělávacího programu a stanovení pořadí témat. Jedná se o stanovení způsobu, jak samotné bude vzdělávání probíhat volbou vhodných technik vzdělávání;
- **fáze zdokonalování** – je součástí tvorby vzdělávacího plánu, která je zaměřena na průběžné hodnocení etap vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. Jsou vyhledávány možnosti zdokonalení celého procesu vzdělávání a hodnocení jeho přínosů. Také je důležité prověření informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizace a kvality vybraných lektorů.

3.3.3 Realizace vzdělávání

Po skončení fáze plánování nastupuje fáze realizace vzdělávání, tzn. realizace konkrétních aktivit vzdělávání v souladu s připraveným plánem. Samotná realizace se skládá z několika složek, jimiž jsou cíle, program, metody, motivace, účastníci a lektoři. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

Cíle vzdělávacího procesu

Cíl je podle Palána (2002, s. 118) v obecné rovině chápán jako prvek vědomé činnosti, očekávající ideální výsledek, ke kterému určitá činnost směřuje. Vědomí cíle má motivující charakter, pomáhá integrovat činnosti člověka. Cíle vzdělávání jsou v podstatě stanoveny pro všechny podnikové činnosti, zvláště pro řízení lidských zdrojů.

Cíle vzdělávání jsou určeny na základě zjištěných potřeb. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) je pro snadnější pochopení rozdělují na programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a kurzu, které obsahují cíle skutečných vzdělávacích činností. V tomto případě jednotlivé cíle uvádějí, co budou absolventi jednotlivých kurzů schopni dělat, určují, co budou schopni znát, jak se změní jejich postoje k podniku, práci a k sobě samému.

Aby byly cíle funkční, musí podle Palána (2002, s. 118 – 119) splňovat následující vlastnosti:

- komplexnost – zahrnout požadované změny v chování a v činnosti, tedy nejen změny poznávací, ale také postojové a hodnotové;
- konzistentnost – vnitřní vazba cílů, závislost vyšších cílů pro dosažení nižších (cíle podniku – cíl vzdělávání – učební cíle – cíle tematických celků);
- kontrolovatelnost – vymezené cíle by měly umožňovat kontrolu změn (jak se mění chování, znalosti, výkonnost), naplněním cílů by mělo dojít ke zlepšení činnosti, zlepšení kvality vykonávané práce;
- přiměřenost – cíle by měly být náročné, ale zároveň splnitelné.

Vzdělávací program, motivace a jeho účastníci

Vzdělávací program by měl vést k efektivnímu vzdělávání. Měl by zajistit, aby se jeho účastníci něco naučili a mohli dále použít v praxi. Motivace ke vzdělávání je jeden z nejdůležitějších prvků procesu vzdělávání. Jestliže jsou objasněny cíle programu, je dů-

ležitě zaměřit se na motivaci, protože účastníci kurzu mohou být v zcela různých stádiích motivace. Pracovníci, kteří nejsou příliš motivovaní, ať už vnitřně nebo ze strany zaměstnavatele, vyžadují najít způsob, jak je v tomto stádiu posunout. Při očekávání přínosu realizace procesu vzdělávání je zaměřeno na problematiku motivace a stimulace účastníků vzdělávacích kurzů. Motivace znamená vnitřní pohnutku, která vyvolává změnu chování a směřuje k uspokojení potřeb (motivace ke vzdělávání je vysvětlena v samostatné kapitole této diplomové práce). Stimulací se rozumí navození motivace prostřednictvím vnějších podnětů. Pro organizaci je velmi podstatné mít systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Motivační připravenost, kromě vnitřní a vnější, závisí také na emocionálním rozpoložení a stavu, který může mít zásadní vliv na přístup ke vzdělávání. Nabídka dalšího vzdělávání by měla být flexibilní. Vzdělávací instituce by měly mít snadno dostupné informace nejen o současné poptávce po vzdělávacích aktivitách, ale i o budoucích záměrech, na které je třeba se připravit. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100 – 106)

Lektor

Palán (2002, s. 91 – 93) uvádí, že pojem lektor byl původně nazýván jako externí učitel. V dnešní době se používá pouze pro vyučující v dalším vzdělávání. Předpokladem úspěchu lektora není jen odborná znalost přednášeného oboru, ale i základní znalost andragogiky, protože lektor je základem pro naplnění vzdělávacích, učebních cílů. Velkým předpokladem je jisté pedagogické zaměření, kterým se rozumí vysoká úroveň jeho teoretických i praktických znalostí v dané oblasti, doplněné lektorskými schopnostmi a dovednostmi, mezi které patří znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, komunikační a didaktické. Pro organizace je rozhodující volba, zda zaměstnávat vlastní lektory, nebo si nechat vzdělávání dodávat externími zdroji.

Formy a metody vzdělávání

Organizační formy vzdělávání dospělých se vymezují jako soubor organizačních opatření propojených s relativně stabilizovaným uspořádáním výuky v realizaci konkrétního vzdělávacího procesu. Existují nejčastější rozdělení podle výukového prostředí (učebna, pracoviště), podle časového uspořádání (lekce, výukový blok), podle zaměření kurzu (výuka specializační, rekvalifikační) a podle oblasti vzdělávání (zájmové, další profesní vzdělávání). Jednotlivé formy lze také dělit podle způsobu kontaktu vzdělavatel – vzdělávaný, tzn. přímý kontakt v jednom výukovém prostoru a čase. V dalším případě se jedná o nepřímý kontakt, kdy se nejedná o přítomnost v jednom prostoru a čase (Galová, 2009, s 5).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 112) je výběr vhodných forem a metod ovlivněn různými faktory a měly by odrážet individuální požadavky organizace, požadovanou úroveň vědomostí a motivace k učení. Důležitou roli hraje úroveň kvality vybraných lektorů, prostorové a organizační zajištění vzdělávacích programů. Vzdělávací metody by měly být vytvořeny tak, aby podporovaly flexibilitu a rozvoj kreativity, reagovat a přijímat změny a využívat technické prostředky.

Koubek (2001, s. 250 – 251) uvádí, že široká škála jednotlivých metod lze zařadit do dvou hlavních skupin:

- metody, které jsou používány na pracovišti (on the job);
- metody, které jsou používány ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Nejčastějšími metodami na pracovišti jsou instruktáž při výkonu práce, kde se jedná o zaučení nově přijatého zaměstnance, tzn. adaptační dovednosti. Mezi tyto se řadí také vstupní a následné vzdělávání, které se zpravidla uskutečňuje v rozmezí prvních tří měsíců po nástupu do zaměstnání. Coaching vyjadřuje jednorázové instruktáže, sdělování připomínek ze strany zaměstnavatele, jeho podpora a směřování k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě. Counselling je označován za jednu z nejnovějších metod formování schopností zaměstnanců v podobě vzájemného ovlivňování, kdy vzdělávaný přináší svoji iniciativu a předkládá své návrhy k řešení procesu vzdělávání, tím vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacení vzdělávání. K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří např. přednášky vhodné pro předávání velkého obsahu informací velkým skupinám, ve které je ale omezená možnost interakce mezi lektorem a účastníky. Pro menší skupiny účastníků jsou tvořeny participativní metody, které očekávají velkou míru aktivity. Tréninkové aktivity jsou nejvhodnějším způsobem k osvojení současných i budoucích úkolů v organizaci.

3.3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125 – 131) představují vyhodnocování vzdělávání za velmi důležitou složku vzdělávacího procesu, který je daný organizací. V první řadě se jedná o nejlepší způsob získání zpětné vazby o výsledku a efektu vzdělávacích aktivit. Vyhodnocování vzdělávacích činností a jednotlivých aktivit, jak samotných kurzů, způsobu učení i externích a interních lektorů, znamená složitý postup ve snaze vyčíslit celkové přínosy a náklady vzdělávání. Dále uvádějí, že v případě, kdy organizace považuje vzdělávání

za investici, musí začít zvažovat rovněž jeho vyhodnocování. Cílem není omezení nákladů, ale návratnost investování. K hlavním výhodám vyhodnocování vzdělávání patří podpora vazby mezi cíly vzdělávání a organizace a zvyšuje zaměření na požadované cíle, sleduje návratnost investic do vzdělávání a zjišťuje, jak vzdělávací aktivity pomáhají k výkonu práce, vytváří spolupráci mezi personálními a ostatními odděleními a v neposlední řadě určuje, jak lze získat stále lepších výsledků. Existují však také negativa, které proces vyhodnocování nepodporují. Mezi ně patří např. pouhé subjektivní posuzování výsledků, zabere mnoho času a úsilí, vyžaduje spolupráci s lektory a účastníky vzdělávání, přínosy vzdělávání může být obtížné změřit.

4 STRATEGIE PROGRAMU OP VK

Autor práce považoval za významné zahrnout do teoretické části kapitoly týkající nastínění a objasnění základní strategie programu OP VK z důvodu jeho představení, zaměření a fungování. Je jednou z částí, která vytváří teoretickou základnu pro praktickou část.

Prováděcí dokument k OP VK, zpracovaný MŠMT (2008, s. 11 – 12) představuje hlavní dokumenty, na jejichž základě byl OP VK koncipován. Jedná se o Národní strategický referenční rámec ČR 2007 – 2013 určující prioritní osy a specifické cíle, dále se vycházelo z Národního Lisabonského programu 2005-2008 – Národního programu reforem ČR, Národního rozvojového plánu 2007-2013 a Strategie hospodářského růstu 2005-2013. Z dokumentů, které se specificky věnují oblasti rozvoje lidských zdrojů, byly zásadními Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR a následný Program realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů.

Z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti je nevyhnutelné, aby ČR systematicky rozvíjela schopnou, přizpůsobivou a mobilní pracovní sílu. Uplatnění na trhu práce závisí zejména na stupni vzdělání, na kvalifikaci a snaze se dále učit a rekvalifikovat. Prostřednictvím OP VK dochází ke zvětšení úrovně vzdělanosti prostřednictvím nastavení pokrokového, kvalitního a flexibilního systému vzdělávání a specializované přípravy, což jsou nezbytným předpokladem pro další růst.

V rámci dalšího vzdělávání jsou navrženy takové aktivity, které se zaměřují na vznik systémového a institucionálního rámce pro poskytování dalšího vzdělávání, propojení systému počátečního a dalšího vzdělávání a vytvoření komplexního systému celoživotního učení, na prohloubení nabídky dalšího vzdělávání včetně tvorby podmínek, které mají usnadnit vzájemné působení nabídky a poptávky v této oblasti, na přípravu vzdělávacích programů dalšího vzdělávání pedagogů a lektorů odborného vzdělávání, a to v rámci vzdělávacích institucí.

Specifické cíle OP VK

1. Zkvalitnění počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení zásadních kompetencí absolventů pro zesílení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zesílení jejich vnitřní motivace k dalšímu vzdělávání.
2. Inovace v oblasti terciárního vzdělávání ve smyslu propojení s výzkumnou a rozvojovou aktivitou, větší flexibilitě a tvořivosti absolventů uplatnitelných v ekonomice,

k zatraktivnějších podmínek pro výzkum a vývoj a vytvoření výkonných metod, které budou udržovat inovační proces jako celek.

3. Podpora flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného vývoje ČR zprostředkováním posílení dalšího vzdělávání na straně nabídky i poptávky.
4. Tvorba moderního, kvalitního a účinného systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí systému celoživotního učení.

Na základě vytvoření specifických cílů bylo identifikováno pět prioritních os pro podporu z Evropského sociálního fondu prostřednictvím OP VK, jejichž zaměření bude krátce přiblíženo v následujících bodech.

1. **Prioritní osa 1 - Počáteční vzdělávání** - Tato prioritní osa je zaměřena na podporu, rozvoj a zkvalitňování systému počátečního vzdělávání. Prioritní osa je zaměřena na nastavení samotného systému počátečního vzdělávání tak, aby byl akceptován rovný přístup s důrazem na zajištění kvality vzdělávání pedagogických pracovníků a se zohledněním individuálního talentu každého jednotlivce, aby se zvýšila uplatnitelnost absolventů škol na trhu práce a zároveň bylo dosaženo pozitivního přístupu k dalšímu vzdělávání.
2. **Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj** - Tato prioritní osa je zaměřena na modernizaci terciárního vzdělávacího systému. Naplňování cílů vede ke zvýšení flexibility a tvořivosti absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice. V oblasti vysokoškolského vzdělávání bude důraz kladen na takovou nabídku studijních programů, která bude v co největší míře reflektovat trendy na trhu práce a požadavky znalostní ekonomiky, dále pak na rozvoj a realizaci potenciálu studentů a na přípravu mladých lidí pro trh práce, zajištění jejich zaměstnatelnosti a motivace k odbornému růstu.
3. **Prioritní osa 3 - Další vzdělávání** - Tato prioritní osa je zaměřena na posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím systému dalšího vzdělávání. Záměrem je, aby bylo další vzdělávání vnímáno jako ucelený, ale současně otevřený systém, kde

jsou vymezeny kompetence a odpovědnost jednotlivých institucí a je vytvořena národní politika dalšího vzdělávání.

4. **Prioritní osy 4a a 4b - Systémový rámec celoživotního učení** - Cílem těchto prioritních os je realizace systémových aktivit na národní úrovni. Jedná se o specifické prioritní osy vytvořené za účelem podpory a financování aktivit podporujících budování systému na úrovni počátečního, terciárního i dalšího vzdělávání.
5. **Prioritní osy 5a a 5b - Technická pomoc** - Cílem těchto prioritních os je podpora efektivního řízení a implementace OP VK. V rámci této prioritní osy budou financovány především aktivity, které podporují řízení, implementaci, kontrolu, monitorování, hodnocení a publicitu OP VK. V rámci uvedené prioritní osy je poskytováno další vzdělávání pro zaměstnance MŠMT, kteří jsou zapojeni do realizace OP VK. (MŠMT, 2008, s. 14 – 107)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURA OP VK

Praktická část diplomové práce je realizována na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, konkrétně je zaměřena na implementační strukturu Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost. Autor diplomové práce v organizaci pracuje již po dobu dvou let na hlavní pracovní poměr a současným zaměstnavatelem mu byl poskytnut vhodný prostor, potřebné dokumentace a reálná zkušenost se vzdělávacím systémem.

OP VK je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, v jehož rámci je možné čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu. Zaměřuje se na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho pestrých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního vzdělávání. (MŠMT © 2014)

MŠMT zajišťuje pro své zaměstnance vzdělávání v podobě vzdělávacích kurzů na pracovišti i mimo pracoviště, které jsou zajišťovány interními zdroji a externími středisky, na které byly vyhlášeny veřejné zakázky v rámci projektu „Vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OP VK.“ Žadatelem projektu je MŠMT, v jehož zájmu je poskytovat kompletní vzdělávání na odborné úrovni. Projekt je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců pro zvyšování odborných znalostí a dovedností. Všeobecným cílem je zajistit hospodárný průběh čerpání pomoci fondů EU prostřednictvím investice do vzdělávání zaměstnanců OP VK v rámci MŠMT. Specifickým cílem je rozvoj odborných znalostí a dovedností zaměstnanců OP VK potřebných pro plnění vlastní agendy. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci MŠMT, kteří mají pracovní činnosti spojené s OP VK ve své pracovní náplni a podílejí se na činnostech spojených s řízením, koordinací, financováním, kontrolou a auditem OP VK. K dosažení cílů by měla být účast na jednotlivých seminářích, školeních a jazykových kurzech, které připraví vzdělávací agentury na základě výběrových řízení. Tím by měl být nápomocným motivačním prvkem možný kariérní, udržitelný rozvoj a zvyšování odbornosti zaměstnanců jako dlouhodobé investice do jejich budoucnosti v rámci organizace. (MŠMT, 2008, s. 3 - 7)

Pro samotnou realizaci vzdělávání je vytvořena analýza vzdělávacích potřeb, na jejímž základě je vytvořen vzdělávací plán zaměstnanců, ve kterém je stanoven harmonogram vzdělávacích akcí a evidence absolvovaných školení – vzdělávací karta, která obsahuje konkrétní údaje o absolvovaných školeních (datum, hodinou dotaci, výstup). Vzdělávací akce je samostatný interní nebo externí kurz, školení, seminář, konference nebo workshop.

Zaměstnanec má následně možnost si vytvářet vlastní plán vzdělávání. Projektový manažer O 42, který má projekt na starost, eviduje vzdělávací akce, osvědčení o absolvování apod. Tento vzdělávací systém byl také vytvořen jako motivační prostředek v boji proti fluktuaci zaměstnanců. Kurzy by měly být z velké části realizované tak, aby vyhovovaly pracovní době zaměstnanců. (MŠMT, 2008, s. 7)

Strategie rozvoje lidských zdrojů implementační struktury OP VK

Strategie rozvoje lidských zdrojů je vypracována na základě vytyčených kompetencí typových pozic IS, analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců a na základě Usnesení vlády České republiky č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, kterými je stanoven způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech (MŠMT, 2013, s. 4).

Při stanovení jednotlivých fází strategie ŘLZ se vychází z teoretických poznatků, které v odborných publikacích popisují Josef Koubek a Michael Armstrong. V přípravné fázi je tedy postupováno na základě analýzy vzdělávacích potřeb a vytvoření harmonogramu vzdělávacích aktivit a jejich následné zahájení. Na základě stanovených vzdělávacích cílů je možné rozvíjet lidské zdroje v oblastech:

- ICT dovednosti
- Jazyková vybavenost
- Měkké dovednosti
- Manažerské dovednosti
- Evropské a právní záležitosti
- Odborné dovednosti

Vzdělávací kurzy jsou realizovány prostřednictvím vzdělávacích agentur a interními zdroji. Vzdělávání probíhá v několika úrovních, a to v podobě adaptačního vzdělávání, které je zahájeno po vzniku zaměstnaneckého vztahu a dále vzdělávání prohlubující ve specifických oblastech, které jsou již uvedeny výše. (MŠMT, 2013, s. 5 - 6)

Vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím SOFO Group a.s.

Jedním z dodavatelů vzdělávacích akcí pro zaměstnance implementační struktury OP VK je poradenská společnost SOFO Group a.s. SOFO Group a.s. nabízí vzdělávací akce nejen pro oblast měkkých a tvrdých dovedností, ale zaměřuje se i na odborná témata. Jako jedni z mála se navíc věnují rozvoji technických dovedností. Školení by měla být přizpů-

sobena potřebám a požadavkům účastníka, aby bylo maximálně efektivní a úspěšné. (SOFO Group, © 2014)

Pro přehled vzdělávacích kurzů slouží webový portál <https://vzdelavani.msmt.cz/>, kde se zaměstnanec implementační struktury OP VK přihlásí přiděleným uživatelským jménem a heslem.

Tematický okruh vzdělávacích kurzů je obecně stanovený podle pracovního zařazení, kterému odpovídá konkrétní studijní plán. Je však možné se v záložce „Kurzy“ přihlásit i na jakýkoliv jiný vypsany vzdělávací kurz.

The screenshot displays the SOFO Group website interface. At the top, there are logos for ESF (Evropský sociální fond v ČR), Evropská unie, MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), and OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Below these is the text "INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ". Further down are logos for Evropská unie (Evropský fond pro regionální rozvoj), OP Výzkum a vývoj pro inovace, and the SOFO Group logo.

The navigation menu includes: [Nástěnka](#), [Pokyny pro účastníky](#), [Můj vzdělávací plán](#), [Moji podřízení](#), [Kurzy](#), [Kontakt](#), and [Bc. Alena Ptáčková Odhlásit](#).

The main content area is divided into two sections:

- Přehled modulů**: A list of modules including Soft skills, Právní a odborné semináře, Odborné a stavební semináře, Evropské záležitosti, and Manažerské dovednosti pro vedoucí pracovníky.
- Kurzy**: A table listing courses and their status:

Kurz	Termín
Motivace podřízených	Bez Termínu!
Řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka	Bez Termínu!
Koučing	Bez Termínu!
Vedení týmu	Bez Termínu!
Krizová komunikace a řízení informací	Bez Termínu!
Řešení problémů a konfliktů	Bez Termínu!

Below the course list, there is a section for "Časová dotace" (1 den 7 h / den) and a navigation bar with buttons for [Termíny](#), [Osnova](#), [Materiály](#), and [Moji podřízení](#). Below the navigation bar, it states: "Ke kurzu nenáleží žádné termíny."

Obrázek 4 Náhled na webový portál nabídky vzdělávacích akcí od SOFO Group a.s.

(MŠMT, © 2014)

Tento portál slouží především pro přístup k informacím a přihlášení se na nabízené vzdělávací akce. Dále je zde možnost vytvářet si vzdělávací plán pro svůj vlastní přehled a stanovení cílů v rámci vzdělávání. Vzdělávání je realizované v rámci projektu „Vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OP VK“, jehož cílem je zajistit průběžné profesní vzdělávání jednotlivým zaměstnancům implementační struktury OP VK. Vzdělávání by se mělo uskutečnit formou jednoho a více denních vzdělávacích kurzů, které vede odborný

lektor, konaných v technologicky interaktivně vybavených učebnách. Učebny se nachází v budově Anděl Park Smíchov. (MŠMT, © 2014)

Jazykového vzdělávání prostřednictvím jazykové školy Glossa

Jazyková škola Glossa je dodavatelem, který zajišťuje jazykové vzdělávání zaměstnancům OP VK. Veřejná zakázka byla vyhlášena na základě nutnosti komunikace zaměstnanců s relevantními subjekty, které působí v oblastech dotčených s realizací OP VK (např. komunikace se zahraničními hodnotiteli projektů, Evropskou komisí apod.). Proto bylo nezbytné zajistit vzdělávání zaměstnancům s cílem zlepšit jejich vyjadřovací schopnosti, osvojit si znalosti pro jednání a zefektivnit komunikaci v cizích jazycích. Předmětem bylo vytvoření pravidelných semestrálních jazykových kurzů a zajištění individuální výuky. Kurzy cizích jazyků probíhají v několika různých úrovních náročnosti, jedenkrát do týdne, po dobu dvou semestrů. (MŠMT, 2011, s. 4)

Vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím NSRR

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Národní orgán pro koordinaci, je zastřešujícím orgánem pro všechny operační programy financované z fondů Evropské unie v České republice pro programové období 2007 – 2013 a má ve své kompetenci komplexní systém vzdělávání zaměstnanců implementujících Národní strategický rámec napříč jednotlivými operačními programy.

Realizace systému vzdělávání vyplývá z plnění usnesení vlády ČR č. 166, o Systému vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v období let 2007 až 2013. Systém vzdělávání je hrazen z projektu Operačního programu Technická pomoc "Systém vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v období 2007-2013", vedený pod registračním číslem CZ.1.08/3.1.00/08.00028. (MMR, © 2014)

Právě se nacházíte: [Hlavní stránka](#) > Kalendář vzdělávacích akcí

Kalendář vzdělávacích akcí

Možnosti filtrování

Název vzdělávací akce:

Město:

Vzdělávací akce s aktuální možností přihlášení

< 2014 >

leden	únor	březen	duben	květen	červen
červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec

Typ VA	Název vzdělávací akce	Termíny konání	Uzávěrka přihlášek	Město	Přihlášeno / Kapacita
VP	Veřejná podpora v podmínkách ČR (včetně postupů v rámci SF EU)	20. 02. 14	Probíhá	Praha	20/20
VP	Anoličtina s terminologií SF EU II	20. 02. 14	Probíhá	Praha	9/12
AS	Time management pro vedoucí zaměstnance	25. 02. 14	Konec přihlášek	Praha	8/12
VP	Finanční řízení	25. 02. 14 26. 02. 14	Konec přihlášek	Praha	20/20
AS	Nejčastější pochybení při zadávání VZ	26. 02. 14	Konec přihlášek	Praha	18/20

Obrázek 5 Náhled na webový portál nabídky vzdělávacích akcí od NSRR (MMR, © 2014)

Zaměstnanec implementační struktury OP VK má možnost využívat vzdělávání, které má v gesci MMR, nejdříve se však musí zaregistrovat v systému vzdělávání. Přihlášku do systému vzdělávání by měl zaměstnanec obdržet od koordinátora vzdělávacích akcí. Aktuální verze přihlášky je součástí diplomové práce a je uvedena v příloze č. 1. Na základě této přihlášky se může zaměstnanec, pod přiděleným uživatelským jménem a heslem, přihlásit na webový portál <http://www.vzdelavaninsrr.cz/vzdelavaci-programy> a sledovat nabízené vzdělávací akce.

Přihlášeným účastníkům na vzdělávací akci je týden před zahájením zaslána pozvánka s konkrétními informacemi na pracovní email. Účastníci by měli obdržet výukové materiály. Školícími prostory jsou Hotel ILF, Hotel Olympic a Hotel Holiday Inn Prague Congress Centre. V případě velkého zájmu na vypsání školení, se vyvíjí snaha školení otevřít opakovaně pro další zájemce, kteří se nemohli přihlásit z kapacitních důvodů. (MMR, © 2014)

5.1 Cíl a hypotézy výzkumu

V úvodu praktické části byla uvedena organizace, ve které se výzkum uskutečňuje. Dále byla popsána strategie rozvoje lidských zdrojů a zároveň systém vzdělávání zaměstnanců dle získaných dokumentací. V následující části bude popsána příprava, realizace a vyhodnocení výzkumného šetření, které je zaměřeno na zjištění úrovně motivace ke vzdělávání a hodnocení dalšího vzdělávání.

Hlavní cíl

Cílem výzkumu je zjistit úroveň motivace ke vzdělávání a hodnocení dalšího vzdělávání z pohledu zaměstnanců na jednotlivých odborech MŠMT.

Dílčí cíle

- zjistit úroveň vnitřní a vnější motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání;
- zjistit úroveň hodnocení nabídky a zajištění dalšího vzdělávání z pohledu zaměstnanců.

Na základě analýzy problému byly identifikovány tři základní faktory, které mají na vzdělávání zaměstnanců vliv. Systém vzdělávání je v tomto výzkumu chápán ze tří hledisek, kterými jsou vnitřní motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, vnější motivace zaměstnanců ke vzdělávání a nabídka jednotlivých vzdělávacích akcí a jejich zajištění.

Výzkumné otázky popisné

- 1) Jaká je vnitřní motivace zaměstnanců ke vzdělávání?
- 2) Jaká je vnější motivace zaměstnanců ke vzdělávání?
- 3) Jaké je hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění?

Výzkumné otázky vztahové

- 4) Jaká je souvislost mezi délkou zaměstnání a vnitřní motivací k dalšímu vzdělávání?
- 5) Jaká je souvislost mezi věkem zaměstnanců a vnější motivací ke vzdělávání?
- 6) Jaká je souvislost mezi pracovními pozicemi zaměstnanců a hodnocením nabídky vzdělávání?

Hypotézy:

H1) Zaměstnanci s délkou praxe 4 a více let jsou méně vnitřně motivováni k dalšímu vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců.

H2) Zaměstnanci mezi 26 – 35 lety jsou k dalšímu vzdělávání motivováni více než ostatní věkové skupiny.

H3) Zaměstnanci na pracovní pozici projektový manažer jsou více spokojeni s nabídkou vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců.

Uvedené hypotézy budou testovány pomocí vhodně zvolených matematicko-statistických metod, přičemž výsledkem je jejich potvrzení či zamítnutí.

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

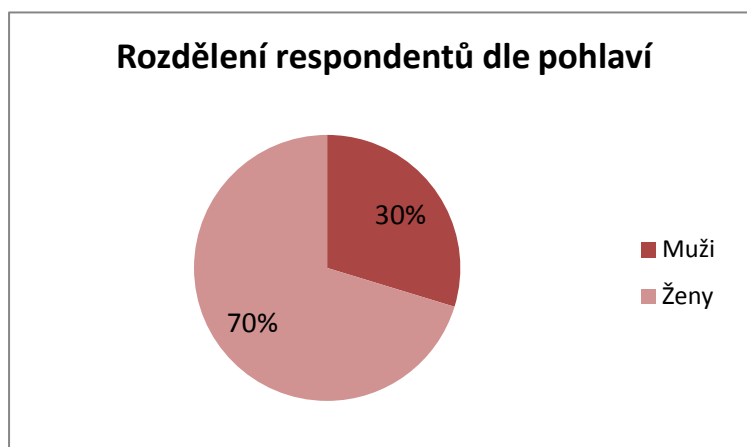
MŠMT je tvořeno natolik členitou organizační strukturou, proto z kapacitních důvodů je pozornost věnována jen vybraným odborům a konkrétně odborům implementační struktury OP VK.

Celý výzkum se uskutečňuje v Sekci IV. – pro řízení operačních programů EU, která se dále člení na Sekci řízení OP VK a Sekci řízení OP VAVPI. Celá Sekce IV. je tvořena cca 350 zaměstnanci. Výzkumné šetření je zaměřeno na Sekci řízení OP VK, do které spadají 4 odlišné odbory:

- O 40 – Odbor kontrol na místě. Je tvořen 18 zaměstnanci.
- O 41 – Odbor řízení Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost - Řídící orgán OP VK je zodpovědný za efektivní čerpání prostředků v rámci OP VK, ověřování a kontrolu správnosti finančních dokladů souvisejících s tímto čerpáním. Je tvořen 60 zaměstnanci.
- O 46 – Odbor CERA (Czech Education and Research Agency) – zprostředkující subjekt zřízený pro komunikaci s žadateli a administraci výzev. Je tvořen 90 zaměstnanci.
- O 42 – Odbor Technické pomoci - má za cíl zajistit veškerou podporu potřebnou k řádné realizaci programu OP VK. Podporuje rozvoj potřebných dovedností a odborných znalostí pro řízení a administraci programu (organizace jednotlivých školení a semináře pro pracovníky implementačních orgánů). Je tvořen 15 zaměstnanci.

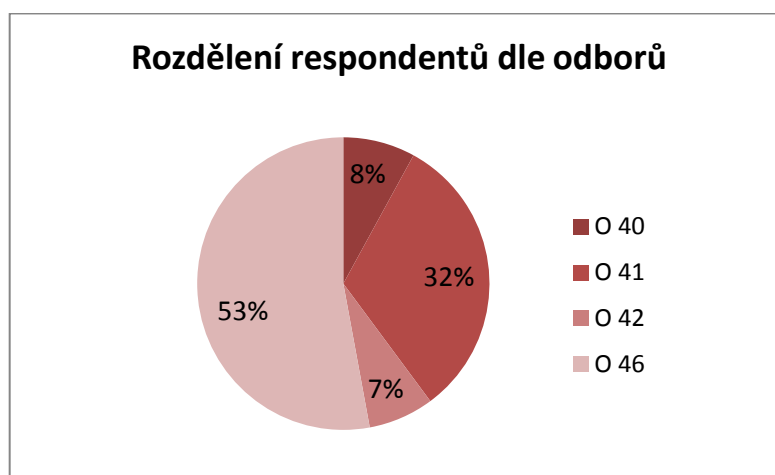
Výzkumný vzorek byl tvořen 183 respondenty, skládající se ze zaměstnanců výše uvedených odborů. Vyplněno bylo celkem 138 dotazníků, tzn. 75% z celkového počtu za-

městnanců. Výsledný počet respondentů byl dostačující pro kvalitní empirický výzkum. Níže uvedené grafy znázorňují informace o demografických ukazatelích respondentů.



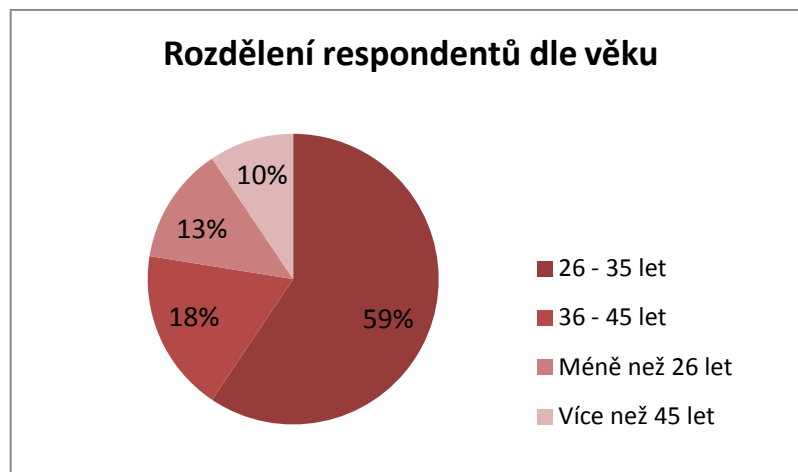
Graf 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví

Graf č. 1 znázorňuje zastoupení respondentů dle pohlaví. Je patrné, že výzkumný vzorek tvořily převážně ženy, 70% z celkového počtu respondentů.



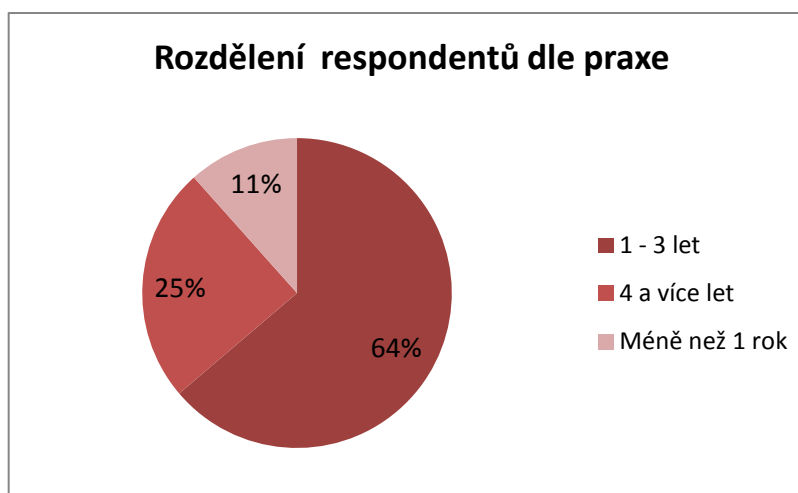
Graf 2 Rozdělení respondentů dle odborů

Graf č. 2 znázorňuje zastoupení respondentů dle vybraných odborů. Je zřejmé, že převaha respondentů je tvořena zaměstnanci odboru 46 (53% z celkového počtu respondentů). To je vysvětleno organizační strukturou a vysokým počtem zaměstnanců v daném odboru. Druhé nejvyšší zastoupení tvoří zaměstnanci odboru 41. Nejnižší zastoupení respondentů je z odboru 40 a 42, což je vysvětleno poměrně nízkým počtem celkových zaměstnanců na daných odborech.



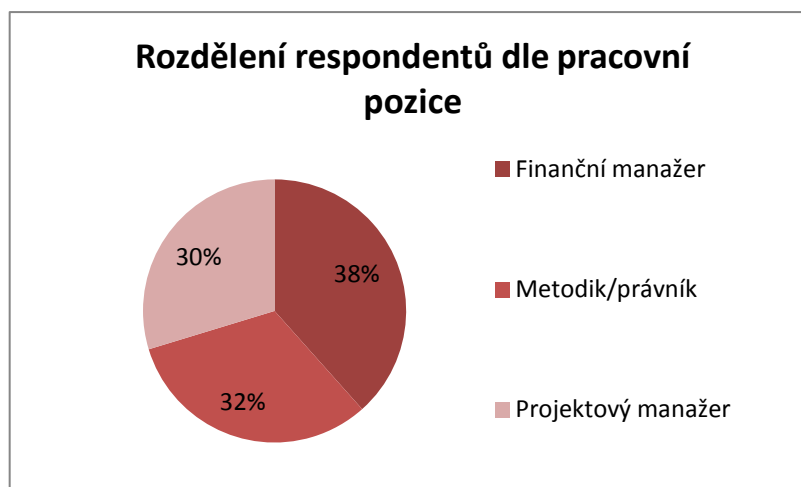
Graf 3 Rozdělení respondentů dle věku

Graf č. 3 znázorňuje zastoupení respondentů dle věku. Z grafu je evidentní, že největší zastoupení respondentů je ve věkové kategorii 26 – 35 let, a to 59% z celkového počtu respondentů. Zbylé věkové kategorie se pohybují na relativně podobné úrovni.



Graf 4 Rozdělení respondentů dle délky praxe

Graf č. 4 znázorňuje zastoupení respondentů dle délky praxe. Největší počet respondentů (64%) pracuje v organizaci v rozmezí 1 - 3 roky. Z grafů vyplývá, že organizace má ve svých řadách poměrně mladé lidi, kteří zde pracují relativně krátkou dobu.



Graf 5 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

Graf č. 5 znázorňuje zastoupení respondentů dle pracovní pozice. Pracovní pozice byly zvoleny na základě již vytvořených základních typových pozic implementační struktury OP VK. Mírně převažuje pracovní pozice finanční manažer, 38% z celkového počtu respondentů. Velmi podobné zastoupení tvoří zaměstnanci na pozici metodik/právnick a projektový manažer. Do výzkumného šetření nebyli zapojeni pracovníci na vedoucích pozicích.



Graf 6 Rozdělení respondentů dle pracovního úvazku

Závěrečný graf č. 6, týkající se demografických údajů, znázorňuje rozdělení respondentů dle typu pracovního úvazku. Je zcela viditelný převážný počet respondentů zaměstnaných v organizaci na hlavní pracovní poměr. Organizace poskytuje také studentům a

ženám na mateřské dovolené možnost zkráceného úvazku prostřednictvím dohody o pracovní činnosti nebo dohody o poskytnutí práce.

5.3 Metody sběru dat

K dosažení stanoveného cíle byla zvolena forma kvantitativního výzkumu a pro samotný sběr dat bylo použito dotazníkové šetření. Respondenti byli osloveni formou dotazníku, který byl zaslán v elektronické podobě prostřednictvím aplikace Google Analysis. Sběr dat byl realizován v období od 24. 2. – 28. 2. 2014.

Výhodou dotazníku byla možnost zkoumat velký počet respondentů a získat poměrně velké množství údajů pro následné zpracování.

Dotazník obsahoval celkem 22 položek a byl rozdělen na dvě části. První část zjišťovala odpovědi na jednotlivé faktory, které se skládaly z dotazníkových položek a které byly stanoveny jako výchozí pro zjištění úrovně vnitřní a vnější motivace ke vzdělávání a hodnocení dalšího vzdělávání z pohledu zaměstnanců na jednotlivých odborech MŠMT. Druhá část dotazníku zjišťovala demografické údaje o respondentech. Pro dotazníkové položky byly zvoleny tzv. škálové položky. Podle Chrásky (2007, s. 167) respondent odpovídá na škálové položky tím způsobem, že vybírá určitý bod na předložené škále. Pro vlastní výzkum byly škálové položky vyjádřeny jako „1 - rozhodně souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – spíše souhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím, 6 - rozhodně nesouhlasím.“ Stupeň souhlasu nebo nesouhlasu respondent vyjadřuje výběrem příslušného čísla na škále. Jednotlivé dotazníkové položky byly nastaveny jako povinné k vyplnění, proto neexistuje případ, ve kterém by některý z respondentů neodpověděl. Dotazník byl zcela anonymní a nezabral hodně času.

Popis faktorů vlivu dotazníkových položek:

Vnitřní motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Dotazníkové položky (1 – 6) mají za úkol zjistit motivační faktory zaměstnanců a celkovou úroveň vnitřní motivace zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

Vnější motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Dotazníkové položky (7 – 13) mají za úkol zjistit vnímání vhodných podmínek a motivačních faktorů k dalšímu vzdělávání zaměstnanců ze strany zaměstnavatele.

Hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění

Dotazníkové položky (14 - 22) jsou zaměřeny na subjektivní hodnocení dalšího vzdělávání a jeho zajištění.

Vlastnímu výzkumnému šetření předcházeli předvýzkum na vzorku 10 lidí, který měl ověřit, zda respondenti správně rozumí jednotlivým položkám uvedených v dotazníku. Následně proběhl sběr dat a jejich zpracování, která budou interpretována v následující kapitole. Plné znění dotazníku je součástí příloh diplomové práce.

Při vyhodnocování dotazníků budeme postupovat cestou analýzy jednotlivých faktorů ovlivňujících vnitřní a vnější motivaci zaměstnanců a hodnocení dalšího vzdělávání (dílní cíle výzkumného šetření) a také analýzy výzkumných otázek vztahových dle demografických parametrů o respondentech stanovených v hypotézách.

Empirická data budou zpracována pomocí matematicko-statistických metod, zejména pak pomocí testu nezávislosti chí-kvadrát. Při závěrech, které budou učiněny na základě analýzy, bude použito pro detailní porovnání tabulkové a grafické vyjádření.

5.4 Analýza a interpretace údajů

Tato kapitola zahrnuje informace získané prostřednictvím dotazníkového šetření uskutečněného v organizaci. V rámci samotné interpretace výsledků budou zkoumány rozdíly mezi skupinami respondentů, zejména pak rozdíly v odpovědích v rámci různých úrovní pracovních pozic, délce praxe a věku.

5.4.1 Analýza výzkumných otázek popisných

Hodnoty stanovených faktorů jsme pro zjištění výzkumných otázek popisných určili pomocí aritmetického průměru hodnot jednotlivých dotazníkových položek za všechny respondenty, kdy odpověď „Rozhodně souhlasím“ je hodnocena hodnotou 1 a odpověď „Rozhodně nesouhlasím“ hodnotou 6. Maximální hodnota odpovědi pak tedy byla v tomto případě hodnota 6.

Pro vyhodnocení úrovně jednotlivých faktorů jsme dále stanovili následující stupnici:

1 – 2 vynikající úroveň, 2 – 3,5 dobrá úroveň, 3,5 – 5 slabá úroveň, 5 – 6 špatná úroveň. Vycházeli jsme z formy dotazníku a jednotlivých odpovědí respondentů.

VO1) Jaká je vnitřní motivace zaměstnanců ke vzdělávání?

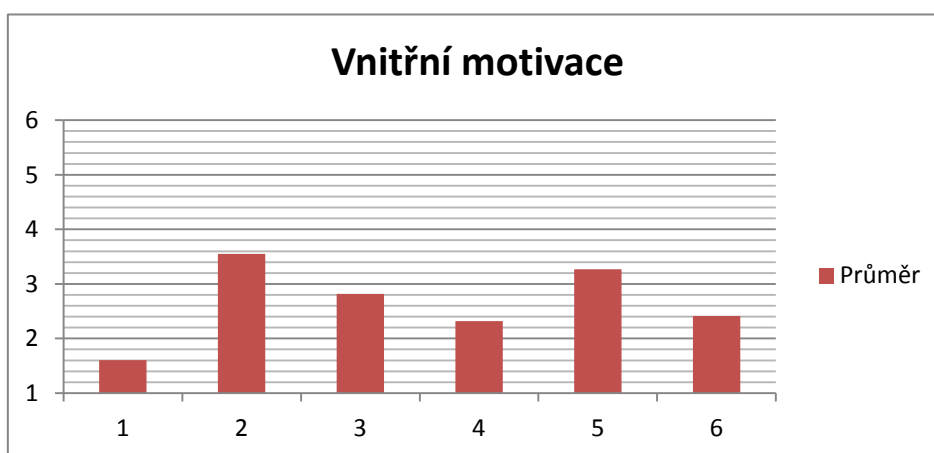
Pro zjištění vnitřní motivace respondentů k dalšímu vzdělávání byly vymezeny dotazníkové položky č. 1 – 6:

- 1) Pociťuji potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve svém povolání.
- 2) Vytvářím si plán školení (cíle vzdělávání) na určité období.
- 3) Vzdělávám se pro postup na vyšší pracovní pozici.
- 4) Vzdělávám se pro svůj dobrý pocit.
- 5) Vzděláváním získávám lepší pozici v rámci pracovního týmu.
- 6) Vzdělávání mi poskytuje možnost seberealizace.

Následující tabulka vyjadřuje průměrné, minimální a maximální hodnoty odpovědí respondentů k jednotlivým položkám. Pro vyhodnocení, jak moc jsou hodnoty odchýleny od průměru, byla použita směrodatná odchylka. Pro lepší znázornění vyhodnocených dat je následně použito grafické vyjádření.

Tab. 2 Průměrné hodnoty pro vnitřní motivaci

Položka	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
1	1,60	1	5	0,86
2	3,55	1	6	1,41
3	2,82	1	6	1,12
4	2,32	1	6	1,09
5	3,27	1	6	1,50
6	2,41	1	6	1,25



Graf 7 Průměrné hodnoty pro vnitřní motivaci

ad 1) Cílem položky bylo zjistit potřebu respondentů se dále vzdělávat. Jednotlivé odpovědi se pohybovaly na škále odpovědí v rozmezí 1 – 5. Velmi zajímavým zjištěním byl fakt, že se respondenti nestaví ke vzdělávání zcela negativně, ale naopak mají vnitřní potřebu se vzdělávat. Převážná část respondentů tedy má potřebu se dále vzdělávat, což je zřejmé z průměru 1,60 a nepatrné směrodatné odchylky 0,86 uvedených v tabulce výše. Jen minimum respondentů nepocituje potřebu se dále vzdělávat.

ad 2) Dalším analyzovaným tématem bylo, zda si respondenti vytváří plán školení. Z průměru 3,55 lze vyvodit, že určitá část respondentů si vytváří vzdělávací plán, ale objevuje se poměrně velká část respondentů, kteří se k plánu vzdělávání staví negativně, přestože v organizaci tato možnost existuje na portálu pro zaměstnance. Možnou příčinou může být velké pracovní vytížení zaměstnanců nebo špatná přehlednost portálu vymezeného pro plánování vzdělávání.

ad 3) Následující položkou mělo být zjištěno, zda se respondenti vzdělávají z důvodu postupu na vyšší pracovní pozici. Z průměrného hodnocení 2,82 je viditelný pozitivní přístup k dalšímu vzdělávání a vnímají ho jako prostředek pro eventuální pracovní povýšení. Ve státní správě nemusí být vždy jednoduché získat vyšší pracovní pozici, přesto se respondenti snaží získávat stále vyšší kvalifikaci prostřednictvím vzdělávání pro případný postup.

ad 4) Cílem bylo zjistit, zda se respondenti vzdělávají pro svůj dobrý pocit. Z průměru 2,32 je patrné, že respondenti jsou motivováni ke vzdělávání vnitřními pohnutkami. Nemusí tedy být ke vzdělávání pobízeni jen ze strany organizace. Dle použité odborné literatury je pro organizace důležité, že pracovníci své osobní cíle mohou optimálně realizovat svou angažovaností také pro cíle podniku.

ad 5) Dále jsme zjišťovali, jestli se respondenti snaží vylepšit svoji pracovní pozici v týmu. Průměrná hodnota 3,27 a vyšší směrodatná odchylka může být vysvětlena postojem respondentů, že jsou týmovými hráči, ale zároveň se vyskytují respondenti preferující individuální přístup z důvodu možné snahy vyniknout nad ostatními.

ad 6) Poslední položka vztahující se k vnitřní motivaci stanovuje, jestli vzdělávání umožňuje respondentům pocit seberealizace. Z dat uvedených v tabulce je zřejmé, že převaha respondentů získává pocit seberealizace prostřednictvím vzdělávání, ale vyskytuje se část respondentů, kteří nevnímají vzdělávání jako prostředek k seberealizaci.

Z průměrných odpovědí na jednotlivé položky faktorů vnitřní motivace lze dle definované stupnice odvodit, že úroveň vnitřní motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání je na dobré úrovni.

VO2) Jaká je vnější motivace zaměstnanců ke vzdělávání?

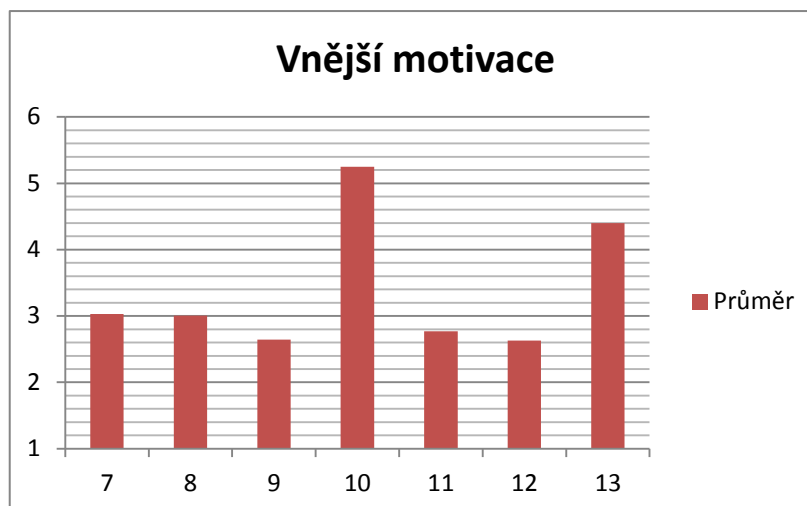
Pro zjištění vnější motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání byly vymezeny dotazníkové položky č. 7 - 13:

- 7) Zaměstnavatel dostatečně podporuje další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- 8) Zaměstnavatel dostatečně investuje do dalšího vzdělávání.
- 9) Zaměstnavatel respektuje mé vzdělávací potřeby pouze v rámci mé pracovní pozice.
- 10) V rámci mé pozice je mi poskytována možnost vzdělávání v zahraničí.
- 11) Zaměstnavatel hradí finanční náklady spojené se vzděláváním (cestovní náklady, stravné).
- 12) Znalosti potřebné pro výkon mé profese mohu rozvíjet v rámci vzdělávání.
- 13) Vzdělávání má vliv na finanční hodnocení zaměstnance.

Souhrnný přehled průměrných, minimálních a maximálních hodnot odpovědí respondentů k jednotlivým položkám je uveden v následující tabulce. Pro vyhodnocení, jak moc jsou hodnoty odchýleny od průměru, byla použita směrodatná odchylka. Pro lepší znázornění vyhodnocených dat je následně použito grafické vyjádření.

Tab. 3 Průměrné hodnoty pro vnější motivaci

Položka	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
7	3,03	1	6	1,41
8	3,01	1	6	1,21
9	2,64	1	6	1,20
10	5,25	1	6	1,20
11	2,77	1	6	1,61
12	2,63	1	6	1,12
13	4,40	1	6	1,45



Graf 8 Průměrné hodnoty pro vnější motivaci

ad 7) Cílem bylo zjistit, zda zaměstnavatel podporuje vzdělávání zaměstnanců. Průměrná hodnota se pohybovala okolo 3, tzn., že většina respondentů souhlasí s tímto výrokem. Ale zároveň se vyskytují respondenti, kteří se necítí být dostatečně podporováni ke vzdělávání.

ad 8) Další dotazníkovou položkou se zjišťovalo, zda zaměstnavatel dostatečně investuje do vzdělávání. Tato položka úzce souvisí s předchozí položkou, proto se průměrné hodnoty moc neliší. Tato skutečnost může být způsobena nedostatečnou informovaností respondentů o veškerých výdajích vynaložených pro vzdělávání.

ad 9) Dalším analyzovaným tématem bylo, zda zaměstnavatel respektuje vzdělávací potřeby pouze v rámci pracovního zaměření respondentů. Z průměru 2,64 je patrné, že vzdělávání je poskytováno jen v rámci pracovního zaměření. Pravděpodobně je to dáno nastaveným omezením vzdělávacích zásad zaměstnavatele, aby tak došlo k zamezení výběru vzdělávacích kurzů mimo pracovní zařazení zaměstnanců.

ad 10) Následující položka zjišťovala možnost zahraničního vzdělávání. S ohledem na průměrnou hodnotu 5,25 je zřejmé, že zaměstnancům není poskytováno vzdělávání v zahraničí nebo o této možnosti nejsou informováni. Možnou příčinou může být také obava podřízeného z možného neschválení zahraničního kurzu ze strany nadřízeného. Další příčinou této skutečnosti by mohl být fakt, že do dotazníkového průzkumu se nezapojili vedoucí pracovníci a jednotlivé nabídky zahraničního vzdělávání mohou být směřovány primárně pro jejich pozice.

ad 11) Cílem této položky bylo zjistit financování nákladů spojených se vzděláváním. Jednotlivé odpovědi se pohybovaly na škále odpovědí v rozmezí 1 – 6. Zjištěný průměr 2,77 ukazuje, že převážná část nákladů je hrazena zaměstnavatelem. Důvodem může být odlišná nabídka vzdělávání od různých poskytovatelů. Někteří mohou poskytovat čistě jen školení bez jakéhokoliv občerstvení a ostatní mohou naopak nabízet kompletní zajištění vzdělávacích kurzů včetně stravy. Také doba trvání může být dalším faktorem, který ovlivňuje poskytované služby.

ad 12) Dalším analyzovaným tématem bylo umožnění rozvoje znalostí potřebných pro výkon profese. Většina respondentů uvádí, že jim zaměstnavatel umožňuje rozvíjet znalosti pro výkon jejich profese.

ad 13) Poslední položka vztahující se k vnější motivaci vypovídá o tom, zda má vzdělávání vliv na finanční hodnocení zaměstnanců. Z průměru 4,40 je vidět, že vzdělávání neovlivňuje finanční ohodnocení zaměstnanců. To vychází ze skutečnosti, že zaměstnanci jsou hodnoceni na základě odvedené práce nikoliv za aktivní vzdělávání.

Z průměrných odpovědí na jednotlivé položky faktorů vnější motivace lze dle definované stupnice odvodit, že motivace ze strany zaměstnavatele je na dobré úrovni. Respondenti jsou motivováni ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání, ale v některých případech může být analýza ovlivněná nedostatečnou informovaností zaměstnanců, jejich postojem či postojem zaměstnavatele.

VO3) Jaké je hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění?

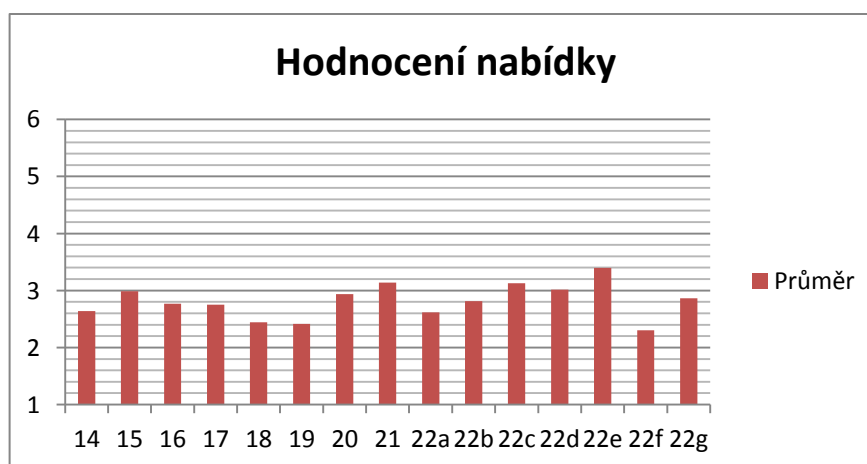
Pro zjištění hodnocení nabídky vzdělávání jeho zajištění byly vymezeny dotazníkové položky č. 14 - 22:

- 14) O aktuální nabídce vzdělávacích kurzů jsem dostatečně informován.
- 15) Způsob/metoda vzdělávání je pro mě vyhovující.
- 16) Kvalita interních lektorů je na odpovídající úrovni.
- 17) Kvalita externích lektorů je na odpovídající úrovni.
- 18) Ke vzdělávacím kurzům jsou vždy k dispozici dostatečně kvalitní podkladové materiály.
- 19) Jednotlivé kurzy probíhají ve vhodně zvolených prostorech (dobrá technologická vybavenost, příjemné prostředí).

- 20) Jsem spokojen s množstvím informací na absolvovaných školeních.
- 21) Školení jsou navržena pro využití nových znalostí v praxi.
- 22) Nabídka vzdělávacích kurzů v níže uvedených vzdělávacích oblastech je vyhovující.

Tab. 4 Průměrné hodnoty pro hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění

Položka	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
14	2,64	1	6	1,26
15	2,99	1	6	1,20
16	2,77	1	6	1,12
17	2,75	1	6	1,04
18	2,44	1	6	0,99
19	2,41	1	6	0,97
20	2,93	1	6	1,10
21	3,14	1	6	1,17
22a	2,62	1	6	1,14
22b	2,81	1	6	1,11
22c	3,13	1	6	1,15
22d	3,01	1	6	1,23
22e	3,40	1	6	1,19
22f	2,30	1	6	1,13
22g	2,86	1	6	1,21



Graf 9 Průměrné hodnoty pro hodnocení nabídky a její zajištění

ad 14) Prvním analyzovaným tématem bylo, zda jsou respondenti dostatečně informováni o aktuální nabídce vzdělávacích kurzů. Převážná část odpovědí se v průměru pohybovala mezi 2 a 3, tedy většina respondentů souhlasí, že jsou dostatečně informováni. To může být dáno dostatečnou transparentností ze strany zaměstnavatele.

ad 15) Cílem této položky bylo zjistit, zda způsob/metoda vzdělávání je pro jednotlivé zaměstnance vyhovující. Průměrná hodnota dosahuje téměř hranice 3 (přesně 2,99). Z toho

lze vyvodit, že většina respondentů s výrokem souhlasí, ale pravděpodobně by se metoda/způsob vzdělávání mohla zdokonalit, popř. zavést zcela nová metoda vzdělávání.

ad 16) Dále byla posuzována kvalita interních lektorů nabízených vzdělávacích kurzů. Hodnoty v tabulce ukazují, že respondenti jsou většinou spokojeni s interními lektory. Kvalitní lektor je základem dobrého vzdělávacího kurzu a spokojenost respondentů může poukazovat na kvalitní výběr ze strany organizace.

ad 17) Kromě interních lektorů byli také hodnoceni i externí lektoři. Z dat v tabulce i grafu výše je velmi dobře viditelné, že škála odpovědí byla přibližně stejná jako u interních lektorů. Tedy většina respondentů je spokojena s externími lektory.

ad 18) Následující položka zjišťovala, jestli jsou ke vzdělávacím kurzům vždy k dispozici dostatečně kvalitní podkladové materiály. Z průměrného hodnocení 2,44 a relativně nepatrné směrodatné odchylky 0,99 lze vyvodit převážnou spokojenost respondentů s dostupnými podkladovými materiály na jednotlivých vzdělávacích akcích.

ad 19) Dále bylo zjišťováno, zda jednotlivé kurzy probíhají ve vhodně zvolených prostorech, tedy jestli jsou dobře technologicky vybaveny a prostředí je příjemné. Průměrná hodnota 2,41 a opět poměrně malá směrodatná odchylka reflektuje pozitivní postoj respondentů ke zvoleným prostorům, ve kterých probíhají vzdělávací kurzy.

ad 20) Další analyzovanou položkou byla zjišťována spokojenost respondentů s množstvím informací na absolvovaných školeních. Průměr 2,93 ukazuje, že jsou respondenti spokojeni s množstvím informací, které získají prostřednictvím absolvovaných vzdělávacích kurzů. Vzdělávací kurzy jsou pravděpodobně velmi přínosné pro dotazované respondenty.

ad 21) Následně bylo zjišťováno, jestli jsou školení navržena pro využití nových znalostí v praxi. Z průměru 3,14 je zřejmé, že jsou vzdělávací kurzy orientovány i na praktické využití nových znalostí. Nicméně z vyhodnocovaných dat by se dalo vyvodit, že znalosti jsou nastaveny převážně teoreticky a proto by mohlo dojít k nepatrnému zlepšení.

ad 22) Cílem bylo zjistit dostatečnou nabídku vzdělávacích kurzů v jednotlivých vzdělávacích oblastech (adaptační vzdělávání, odborné dovednosti, manažerské dovednosti, měkké dovednosti, informační a komunikační technologie, jazykové dovednosti a právní semináře). Průměrná hodnota se pohybovala v rozmezí od 2,62 až 3,40. Z výzkumu vyplývá, že všechny vzdělávací oblasti jsou převážně pokryty

nabízenými vzdělávacími kurzy. Překvapujícím zjištěním bylo hodnocení vztahující se k informačním a komunikačním technologiím, které je ze všech oblastí nejméně zastoupeno nabídkou kurzů, přestože jsme v dnešní době informačními technologiemi stále více obkloповáni.

Z průměrných odpovědí na jednotlivé položky faktoru hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění lze dle definované stupnice odvodit, že nabídka vzdělávání a jeho zajištění je na dobré úrovni.

5.4.2 Analýza výzkumných otázek vztahových

Pro testování výzkumných otázek vztahových jsme použili test nezávislosti chí – kvadrát, jehož pomocí ověřujeme, zda mezi proměnnými existuje vztah nebo souvislost. Za účelem testování věcných hypotéz jsme stanovili statistické hypotézy, tzn. alternativní a nulovou hypotézu. Nulová hypotéza vyjadřuje předpoklad, který tvrdí, že mezi proměnnými neexistuje vztah či rozdíl. Naopak alternativní hypotéza znamená předpoklad, že mezi sledovanými jevy je vztah nebo rozdíl. O přijetí nebo zamítnutí hypotéz je rozhodnuto na základě testování nulové hypotézy. V případě, že nulovou hypotézu odmítneme, přijímáme alternativní hypotézu.

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí – kvadrát $\chi^2 = \frac{(P-O)^2}{O}$, byla srovnána s tzv. kritickou hodnotou, kterou jsme ověřili ve statistických tabulkách, na zvolené hladině významnosti 0,05 a podle počtu stupňů volnosti, který závisí na počtu řádků a sloupců v kontingenční tabulce, ze které je testové kritérium chí – kvadrát vypočítán. V případě, že by se podařilo potvrdit některou z formulovaných hypotéz, pro přesnější interpretaci výsledků bychom sestavili tzv. znaménkové schéma.

Chí – kvadrát nelze použít, když ve více než 20% polí kontingenční tabulky jsou očekávané četnosti menší než 5 a když v některém poli jsou očekávané četnosti menší než 1. (Chráška, 2007, s. 69 – 79)

Z důvodu splnění podmínek nutných pro výpočet chí – kvadrátu jsme z metrických proměnných odvodili dvě skupiny nominálních proměnných „souhlasím (průměrná hodnota 1,00 – 3,49)“ a „nesouhlasím (průměrná hodnota 3,50 - 6,00).“

Výsledky získané dotazníkovým šetřením jsou zapsány v kontingenčních tabulkách. Čísla v kontingenčních tabulkách vyjadřují průměrné četnosti respondentů, kteří odpovída-

li na jednotlivé otázky a zároveň jsou zařazeni do skupin dle demografických faktorů. Testové kritérium vypočítáme jako součet hodnot pro všechny pole kontingenční tabulky.

VO4) Jaká je souvislost mezi délkou zaměstnání a vnitřní motivací k dalšímu vzdělávání?

Na základě testu nezávislosti chí – kvadrát jsme chtěli zjistit, zda existuje souvislost mezi vnitřní motivací k dalšímu vzdělávání a délkou praxe respondentů. Pro výpočet testu nezávislosti chí – kvadrát jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 Míra vnitřní motivace se neliší podle délky praxe.

H_A Míra vnitřní motivace se liší podle délky praxe.

Tab. 5 Kontingenční tabulka pro vnitřní motivaci

Délka praxe	Souhlasím (1,00- 3,49)		Nesouhlasím (3,50 - 6,00)		Σ
	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	
Méně než 1 rok	16	13	0	3	16
1 - 3 let	68	70	20	18	88
4 a více let	26	27	8	7	34
Σ	110	110	28	28	138

Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zapsány do kontingenční tabulky. Pozorované četnosti vyznačují průměrné odpovědi respondentů za dotazníkové položky vztahující se k vnitřní motivaci a současně rozdělení do kategorií dle délky praxe. Čísla uvedená napravo a dole v tabulce vyjadřují marginální četnosti, tzn. součty v řádcích a sloupců tabulky, které byly nezbytné pro zjištění očekávaných četností. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 0,05 s vypočítaným počtem stupňů volnosti 2. Vypočítaná hodnota testového kritéria chí – kvadrát 4,617 je menší než kritická hodnota získaná ze statistické tabulky 5,991, tzn., že nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi pozorovanou a očekávanou četností a proto nelze odmítnout nulovou hypotézu. Na základě zjištění pomocí testu nezávislosti chí – kvadrát proto zamítneme věcnou hypotézu: **H1) Zaměstnanci s délkou praxe 4 a více let jsou méně vnitřně motivováni k dalšímu vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců.** To znamená, že vnitřní motivace k dalšímu vzdělávání není závislá na délce praxe. Respondenti s delší praxí v organizaci nemusí být již k dalšímu vzdělávání demotivováni, ale mohou mít stále potřebu se vzdělávat stejně jako respondenti, kteří v organizaci pracují kratší dobu.

VO5) Jaká je souvislost mezi věkem zaměstnanců a vnější motivací ke vzdělávání?

Na základě testu nezávislosti chí – kvadrát jsme chtěli zjistit, zda existuje souvislost mezi vnější motivací k dalšímu vzdělávání a věkem respondentů. Pro výpočet testu nezávislosti chí – kvadrát jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 Míra vnější motivace se neliší podle věku respondentů.

H_A Míra vnější motivace se liší podle věku respondentů.

Tab. 6 Kontingenční tabulka pro vnější motivaci

Věk	Souhlasím (1,00- 3,49)		Nesouhlasím (3,50 - 6,00)		Σ
	Pozorovaná čet- nost	Očekávaná četnost	Pozorovaná čet- nost	Očekávaná čet- nost	
Méně než 26 let	8	11	10	7	18
26 - 35 let	46	48	36	34	82
36 - 45 let	17	15	8	10	25
Více než 45 let	10	8	3	5	13
Σ	81	73	57	52	138

Následující testování bylo provedeno na hladině významnosti 0,05 s vypočítaným počtem stupňů volnosti 3. Pozorované četnosti vyznačují průměrné odpovědi respondentů za dotazníkové položky vztahující se k vnější motivaci a současně rozdělení dle věkové kategorie. Vypočítaná hodnota testového kritéria chí – kvadrát 4,410 je menší než kritická hodnota získaná ze statistické tabulky 7,815, tzn., že nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi pozorovanou a očekávanou četností a proto přijímáme nulovou hypotézu. Na základě zjištění pomocí testu nezávislosti chí – kvadrát proto zamítneme věcnou hypotézu: **H2) Zaměstnanci mezi 26 – 35 lety jsou k dalšímu vzdělávání motivováni více než ostatní věkové skupiny.** To znamená, že mezi věkem respondentů a vnější motivací ke vzdělávání neexistuje žádná souvislost. Z výzkumu vyplývá, že se zaměstnavatel snaží vytvářet stejné podmínky pro všechny své zaměstnance bez ohledu na jejich věkovou kategorii a jejich následné možnosti.

VO6) Jaká je souvislost mezi pracovními pozicemi zaměstnanců a hodnocením nabídky vzdělávání?

Na základě testu nezávislosti chí – kvadrát jsme chtěli zjistit, zda existuje vztah mezi pracovními pozicemi respondentů a spokojeností s nabídkou vzdělávání. Pro výpočet testu nezávislosti chí – kvadrát jsme formulovali nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 Míra hodnocení nabídky vzdělávání se neliší podle pracovních pozic.

H_A Míra hodnocení nabídky vzdělávání se liší podle pracovních pozic.

Tab. 7 Kontingenční tabulka pro hodnocení nabídky vzdělávání

Pracovní pozice	Souhlasím (1,00 - 3,49)		Nesouhlasím (3,50 - 6,00)		Σ
	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	
finanční manažer	43	45	10	8	53
metodik/právník	37	37	7	7	44
projektový manažer	36	34	5	7	41
Σ	116	116	22	22	138

Poslední testování bylo také provedeno na hladině významnosti 0,05 s vypočítaným počtem stupňů volnosti 2. Pozorované četnosti vyznačují průměrné odpovědi respondentů za dotazníkové položky vztahující se k hodnocení nabídky vzdělávání a současně rozdělení dle pracovních pozic. Vypočítaná hodnota testového kritéria chí – kvadrát 0,768 je menší než kritická hodnota získaná ze statistické tabulky 5,991, tzn., že nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi pozorovanou a očekávanou četností a proto přijímáme nulovou hypotézu. Na základě zjištění prostřednictvím testu nezávislosti chí – kvadrát proto zamítneme věcnou hypotézu: **H3) Zaměstnanci na pracovní pozici projektový manažer jsou více spokojeni s nabídkou vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců.** To znamená, že mezi vykonávanou pracovní pozicí a spokojeností s nabídkou vzdělávání a jeho zajištěním neexistuje žádný vztah. Dle analýzy výzkumných otázek popisných bylo zjištěno, že nabídka vzdělávání je dostatečně široká. Na základě tohoto faktu a výsledku zkoumání vztahu mezi spokojeností s nabídkou a pracovní pozicí můžeme konstatovat, že všechny pracovní pozice jsou schopny si vybrat z nabídky vzdělávání.

5.5 Shrnutí a doporučení

Praktická část diplomové práce byla realizována na MŠMT, konkrétně se týkala implementační struktury OP VK. MŠMT zajišťuje pro své zaměstnance vzdělávání prostřednictvím projektu „Vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OP VK“, v jehož rámci jsou dále vyhlášeny veřejné zakázky na další vzdělávání. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci, kteří se podílejí na činnostech spojených s řízením, koordinací a kontrolou OP VK. Vzdělávání zaměstnanců je uskutečňováno prostřednictvím dodavatelů SOFO Group, jazykové školy Glossa a NSRR.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit úroveň vnitřní a vnější motivace zaměstnanců MŠMT k dalšímu vzdělávání, hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění.

Prostřednictvím výzkumu byla zjištěna vnitřní i vnější motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání dle definované stupnice na dobré úrovni. Zaměstnanci mají potřebu se dále vzdělávat a vzdělávání vnímají jako prostředek seberealizace. Zaměstnanci mají pozitivní přístup ke vzdělávání a vnímají ho jako prostředek pro eventuelní pracovní povýšení. Ve státní správě nemusí být vždy jednoduché získat vyšší pracovní pozici, ale zaměstnanci se snaží získávat vyšší kvalifikaci pro případný kariérní postup.

Zaměstnavatel podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a umožňuje jim rozvíjet své znalosti pro výkon jejich profese, ale zároveň se vyskytují zaměstnanci, kteří se necítí být dostatečně podporováni ke vzdělávání.

V organizaci existuje zaměření poskytovaného vzdělávání převážně pro konkrétní pracovní pozice, což je pravděpodobně nastaveno ze strany zaměstnavatele tak, aby nedocházelo k výběru vzdělávacích kurzů mimo pracovní zařazení. Zde by bylo přínosné sladit vzdělávací zájmy s individuálními potřebami zaměstnanců. Tím by mohla být zajištěna spokojenost jak na straně zaměstnavatele i zaměstnance a zlepšení celkové kvality organizace.

Zajímavým zjištěním byl také fakt, že vzdělávání nemá přímý vliv na finanční hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě odvedené práce, nikoliv za aktivní vzdělávání. Slabou úrovní respondenti hodnotili poskytování zahraničního vzdělávání. Zaměstnancům na uvedených pracovních pozicích je tato možnost poskytována velmi zřídka, nebo o této možnosti nemají relevantní informace. Do dotazníkového průzkumu nebyli zapojeni vedoucí pracovníci a je možné, že zahraniční vzdělávání je poskytováno primárně pro jejich pozice.

Nabídka vzdělávání a jeho zajištění je zaměstnanci hodnocena na dobré úrovni. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o nabídkách školení prostřednictvím interního portálu pro vzdělávání. Zvolené prostory, určené ke vzdělávání, zaměstnanci hodnotí pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojeni s množstvím informací, které získají na absolvovaných kurzech, ale jednotlivé kurzy jsou nastaveny převážně teoreticky.

Překvapujícím zjištěním bylo, že z nabízených kategorií vzdělávacích oblastí byly nejhůře hodnoceny vzdělávací kurzy v oblasti informačních a komunikačních technologiích, přestože jsme v dnešní době informačními technologiemi stále více obklopani.

Pomocí testu nezávislosti chí – kvadrát byly dále analyzovány vzájemné vztahy závisle a nezávisle proměnných a jejich vliv. Nejprve byla zjišťována souvislost mezi vnitřní motivací k dalšímu vzdělávání a délkou praxe. Prostřednictvím výzkumu byla zamítnuta hypotéza: H1) Zaměstnanci s délkou praxe 4 a více let jsou méně vnitřně motivováni k dalšímu vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců. Zaměstnanci s delší praxí v organizaci nemusí být k dalšímu vzdělávání demotivováni, ale mohou mít stále potřebu se vzdělávat stejně jako zaměstnanci, kteří v organizaci pracují kratší dobu a chtějí získat co nejvíce znalostí a zkušeností. V dnešní nejisté době je pro všechny dotazované skupiny důležité snažit se upevňovat si pracovní pozici, získávat nové znalosti a tím získat i větší uplatnění na trhu práce nebo u konkrétního zaměstnavatele.

Dále bylo zjišťováno, zda existuje vztah mezi vnější motivací k dalšímu vzdělávání a věkem zaměstnanců. Obdobně jako u předchozí analýzy se nepotvrdila hypotéza: H2) Zaměstnanci mezi 26 – 35 lety jsou k dalšímu vzdělávání motivováni více než ostatní věkové skupiny. Organizace jako celek nabízí prostředí, ve kterém lze dosáhnout značné míry motivace pomocí příležitostí ke vzdělávání a růstu. Zaměstnavatel se snaží vytvářet stejné podmínky pro všechny své zaměstnance bez ohledu na jejich věkovou kategorii.

Následně bylo analyzováno, zda existuje souvislost mezi spokojeností s nabídkou vzdělávání a pracovním zařazením zaměstnanců. Nepotvrdila se hypotéza: H3) Zaměstnanci na pracovní pozici projektový manažer jsou více spokojeni s nabídkou vzdělávání než ostatní skupiny zaměstnanců. Na základě výzkumu nebyl prokázán vztah mezi spokojeností s nabídkou vzdělávání a pracovním zařazením zaměstnanců. Dle analýzy výzkumných otázek popisných bylo zjištěno, že nabídka vzdělávání je dostatečně široká. Na základě tohoto faktu a výsledku zkoumání vztahu mezi spokojeností s nabídkou vzdělávání a pracovní pozicí můžeme konstatovat, že všechny pracovní pozice jsou schopny si vybrat z nabídky vzdělávání.

Zvyšování vědomostí lidského kapitálu, neustálá aktualizace dosažených znalostí se pro organizaci může stát důležitou investicí i do budoucna.

Hlavním doporučením v oblasti vzdělávání je pro organizaci vytvářet plán vzdělávání a tím tak lépe sledovat vzdělávací cíle na jednotlivé období. V organizaci je tato možnost realizována prostřednictvím portálu pro vzdělávání, ale současnými zaměstnanci není zcela využita. Dalším doporučením je rozšířit možnosti zahraničního vzdělávání, které je v organizaci zaměstnanci hodnoceno slabou úrovní. Dále by bylo přínosné zlepšit zaměření jednotlivých kurzů pro praktické využití, sladit rozvojové a vzdělávací potřeby dle zájmu

organizace, ale také individuálních potřeb zaměstnanců, pokusit se aplikovat další metody vzdělávání, např. e-learning a zlepšit nabídku vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologiích.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo poukázat na důležitost dalšího vzdělávání jako jednoho z hlavních nástrojů k uskutečnění osobních cílů a cílů organizace. Smyslem každé organizace by mělo být, aby všichni zaměstnanci byli neustále motivováni k dalšímu vzdělávání. K tomuto by měl zaměstnavatel také poskytovat svým zaměstnancům dostatečnou nabídku vzdělávacích kurzů a neustále tak aktivně vytvářet prostředí pro kontinuální vzdělávání v organizaci.

Naše společnost prochází rozsáhlými změnami, které jsou způsobeny převážně rozvojem vědy a techniky. Tím se rozšiřují nároky na všechny členy společnosti. Úroveň a kvalita vzdělávacího systému organizace mohou být rozhodujícím činitelem dalšího rozvoje společnosti i ekonomiky, neboť vzdělávání se stává iniciátorem konkurenceschopnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část je zaměřena na problematiku dalšího vzdělávání v organizaci, konkrétně na pojetí a postavení dalšího vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů a s tím spojenou roli personalisty. Dále je popsána motivace ke vzdělávání, kde je rozebrán pohled na pracovní motivaci ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Je zde také popsán systém vzdělávání a jeho fáze. Důraz byl věnován také na popis strategie programu OP VK a jeho zaměření.

V úvodu praktické části byla charakterizována organizace, ve které se následně realizovalo výzkumné šetření. Byla popsána strategie rozvoje lidských zdrojů a zároveň popsán systém a možnosti vzdělávání zaměstnanců na MŠMT dle získaných dokumentací a reálné zkušenosti se vzdělávacím systémem.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit úroveň motivace ke vzdělávání a hodnocení poskytovaného dalšího vzdělávání z pohledu zaměstnanců na jednotlivých odborech MŠMT. K dosažení hlavního cíle byla zvolena kvantitativní forma výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření pro sběr dat. Následně byly popsány dílčí cíle, výzkumné otázky popisné i vztahové, byly stanoveny hypotézy a charakterizován výzkumný vzorek. Poslední část byla věnována analýze a interpretaci získaných dat. Empirická data byla zpracována pomocí matematicko – statistických metod.

Snahou diplomové práce je především upozornit organizaci, že představy o dalším vzdělávání zaměstnavatele se nemusí vždy shodovat s potřebami zaměstnanců a proto je důležité jim věnovat pozornost. Pro dobře fungující systém vzdělávání se organizace musí

přizpůsobovat dynamickým změnám, kterými v průběhu svého působení prochází. Není možné počítat s tím, že jednou vytvořený systém vzdělávání bude splňovat požadavky, které jsou na něj kladeny, nebude – li vhodně reagovat na vývoj organizace v místě i čase.

Důležité je, aby měli zaměstnanci dostatek příležitostí učit se novým znalostem prostřednictvím dalšího vzdělávání, aby organizace i nadále, prostřednictvím plánovaného programovacího období pro rok 2014 – 2020, čerpala finanční prostředky z ESF v rámci cíle investice pro růst a zaměstnanost v operačním programu Výzkum, vývoj a vzdělávání a tím tak vytvářela řadu zajímavých projektů týkající se dalšího vzdělávání.

Pro danou organizaci může být výzkumné šetření považováno za přínosné. Přichází s celou řadou užitečných informací o nastaveném systému vzdělávání z pohledu svých zaměstnanců. Současný systém vzdělávání dané organizace, dle názoru respondentů, obsahuje několik nedostatků. Ve velké míře se ale objevují pozitivní stránky vzdělávacího systému. Kromě toho přináší informace o vnitřní motivaci zaměstnanců zvyšovat a prohlubovat si kvalifikaci prostřednictvím dalšího vzdělávání. To je i dle použité odborné literatury považováno za velmi důležitý faktor pro další rozvoj organizace. Získané poznatky mohou sloužit k dalšímu zlepšení dosavadního systému vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUS, Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Nakladatelství CP Books, a.s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Nakladatelství Linde. Vydání 1. ISBN 80-902-105-8-9.
- [5] FARKOVÁ, Marie, 2008. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-64-8.
- [6] GALOVÁ, Yveta, 2009. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace*. Brno. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.
- [7] HERZBERG, Frederick, 2010. *The motivation to work*. New York. ISBN 978-1-56000-634-3.
- [8] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457.
- [9] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [10] KLEIBL, Jiří. Zuzana DVOŘÁKOVÁ. Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-2497-3.
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení*. Vydání 1. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-87-7.
- [13] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] MCGREGOR, Douglas. *Motivační teorie*. [online]. [cit. 2014-09-03]. Dostupné z: <<http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Th>

- eory_X_and_Theory_Y&prev=/search?q%3Dd%2Bmcgregor%2Bmotivation%2Btheory%26biw%3D1103%26bih%3D619>.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7003-1.
- [17] MMR. *Systém vzdělávání zaměstnanců IS NSRR* [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <<http://www.vzdelavaninsrr.cz/system-vzdelavani/>>
- [18] MMR. *Systém vzdělávání zaměstnanců IS NSRR* [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <<http://www.vzdelavaninsrr.cz/skolici-prostory/>>
- [19] MŠMT, 2008. *Projektová žádost: Vzdělávání zaměstnanců OP VK*. Praha: MŠMT.
- [20] MŠMT. *Vzdělávání MŠMT*. [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <<https://vzdelavani.msmt.cz/Kurzy/Index/7>>
- [21] MŠMT. *Vzdělávání MŠMT*. [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <<https://vzdelavani.msmt.cz/>>
- [22] MŠMT, 2011. *Zadávací dokumentace: Jazykové vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OP VK*. Praha: MŠMT.
- [23] MSMT. *OP VK*. [online]. [cit. 2014-22-02]. Dostupné z: <<http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>>
- [24] MŠMT, 2013. *Příručka strategie RLZ OPVK*. Praha: Řídicí orgán OP VK. 9. verze.
- [25] MŠMT ČR, 2008. *Prováděcí dokument Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Praha: MŠMT.
- [26] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. ISBN 978-80-86723-58-7.
- [27] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [28] PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Turnov: Agentura DAHA. ISBN 80-902232-1-4.
- [29] PERSONÁLNÍ ČINNOSTI. [online]. [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://hons-ekonomie.wz.cz/personalni_cinnost_podniku.pdf
- [30] SOFO Group. *Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <<http://www.sofo.cz/sluzby/sofo-rozvoj-lidskych-zdroju/>>

- [31] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [32] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vydání 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [33] VZDĚLÁVÁNÍ. *Vzdělávací programy EU*. [online]. [cit. 2014-07-03]. Dostupné z:<<http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/link-dossier/vzdelavaci-programy-eu>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OP VK	Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NOK	Národní orgán pro koordinaci
ESF	Evropský sociální fond
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže, tělovýchovy a sportu
IS	Implementační struktura
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení (Armstrong, 2007 s. 26)</i>	17
<i>Obrázek 2 Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 61).....</i>	23
<i>Obrázek 3 Fáze systému vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 110)</i>	30
<i>Obrázek 4 Náhled na webový portál nabídky vzdělávacích akcí od SOFO Group a.s. (MŠMT, © 2014)</i>	46
<i>Obrázek 5 Náhled na webový portál nabídky vzdělávacích akcí od NSRR (MMR, © 2014).....</i>	48

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví</i>	51
<i>Graf 2 Rozdělení respondentů dle odborů</i>	51
<i>Graf 3 Rozdělení respondentů dle věku</i>	52
<i>Graf 4 Rozdělení respondentů dle délky praxe</i>	52
<i>Graf 5 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice</i>	53
<i>Graf 6 Rozdělení respondentů dle pracovního úvazku</i>	53
<i>Graf 7 Průměrné hodnoty pro vnitřní motivaci</i>	56
<i>Graf 8 Průměrné hodnoty pro vnější motivaci</i>	59
<i>Graf 9 Průměrné hodnoty pro hodnocení nabídky a její zajištění.....</i>	61

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání (Vodák a Kucharčíková (2011, s. 104).....</i>	28
<i>Tab. 2 Průměrné hodnoty pro vnitřní motivaci</i>	56
<i>Tab. 3 Průměrné hodnoty pro vnější motivaci.....</i>	58
<i>Tab. 4 Průměrné hodnoty pro hodnocení nabídky vzdělávání a jeho zajištění</i>	61
<i>Tab. 5 Kontingenční tabulka pro vnitřní motivaci.....</i>	64
<i>Tab. 6 Kontingenční tabulka pro vnější motivaci</i>	65
<i>Tab. 7 Kontingenční tabulka pro hodnocení nabídky vzdělávání.....</i>	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Přihláška zaměstnance implementujícího NSRR do systému vzdělávání

Příloha II Dotazník

PŘÍLOHA I: PŘIHLÁŠKA ZAMĚSTNANCE IMPLEMENTUJÍCÍHO NSRR DO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

v rámci projektu OPTP Systém vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v období 2007- 2013

reg. č. CZ.1.08/3.1.00/08.00028

Jméno zaměstnance (titul, jméno, příjmení):

Osobní číslo zaměstnance (případně jiné identifikační číslo zaměstnance):

Datum narození (dd-mm-rrrr):

E-mail (pracovní):

Telefon (pracovní – pevná linka i mobilní číslo):

Typová pozice (vyberte pouze jednu typovou pozici):

Název Operačního programu (např. OPTP): **Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Subjekt IS: **ŘO**

Název instituce (např. CRR): **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**

Název oddělení dle organizačního řádu subjektu IS:

Podpis zaměstnance: _____

f) jazykové kurzy
(nabídka cizích
jazyků)

g) právní
semináře
(Evropské
předpisy k SF,
Veřejné zakázky,
legislativa)

Pohlaví *

- Muž
- Žena

Odbor OP VK *

- O 41
- O 46
- O 42
- O 40

Věk

- Méně než 26 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- Více než 45 let

Délka zaměstnání na OP VK

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 let
- 4 a více let

Pracovní pozice

- Projektový manažer
- Finanční manažer
- Metodik/právník

Typ pracovního úvazku

- HPP
- DPČ/DPP

Odeslat