

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

**Proces motivování ve vazbě na proces vzdělávání
zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Diplomová práce

Process of motivating in relation to the process of training employees
in chosen company

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

Prof. Ing. Martina Blašková, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. David Čaha

PRAHA
2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 24. 2. 2022

.....
Bc. David Čaha

Poděkování

Moje poděkování patří vedoucí práce prof. Ing. Martině Blaškové, Ph.D., která mi umožnila zpracování práce a poskytla cenné rady, dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům Celní správy ČR, zejména paní metodičce vzdělávacího střediska a dalším pracovníkům za realizaci rozhovorů, vyplnění dotazníků a umožnění mého výzkumu.

ANOTACE

Diplomová práce řeší problematiku motivování a vzdělávání pracovníků, která je klíčová pro úspěšné fungování každé organizace. V teoretické části práce dochází nejprve k vymezení významu a východisek vzdělávání a motivace pracovníků. Různá pojetí a přístupy jsou doplněny o vlastní stanoviska a názory k danému tématu. Výzkumná část práce je zaměřena na zhodnocení současného stavu zkoumané organizace. Zkoumanou organizací je Celní správa ČR, ve které byla realizována výzkumná část mé práce, a to za využití několika kvalitativních i kvantitativních metod šetření. V souladu s cílem práce byly vytyčeny hlavní a dílčí výzkumné otázky. Na základě výsledků výzkumu došlo poté k návrhu opatření a doporučení, která by mohla napomoci ke zlepšení stavu motivace a vzdělávání u zkoumané organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace zaměstnanců, proces motivování, vzdělávání, motivace ke vzdělávání

ANNOTATION

The diploma thesis addresses the issue of motivating and educating employees, which is key to the successful operation of any organization. In the theoretical part of the work, the importance and starting points of education and motivation of employees are first defined. Various concepts and ideas are supplemented by the author's own views and opinions on the topic. The research part of the work is focused on the evaluation of the current state of the surveyed organization. The organization is the Customs Administration of the Czech Republic (Celní správa ČR), within which I carried out the research part of the work, using several qualitative and quantitative survey methods. The primary and secondary research questions were defined in accordance with the aim of the work. The results of the research were then used to propose measures and recommendations that could improve the current state of motivation and education within the surveyed organization.

KEYWORDS

Employee motivation, motivation process, education, motivation for education

OBSAH

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce, výzkumné otázky a metodika výzkumu	9
2.1	Cíl práce.....	9
2.2	Výzkumné otázky	9
2.3	Metodika výzkumu	11
3	Současná pojetí a východiska vzdělávání zaměstnanců v organizacích	13
3.1	Vymezení pojmů, vlastní stanoviska.....	13
3.2	Firemní vzdělávání v kontextu dalších personálních činností.....	16
3.3	Prostředí podnikového vzdělávání.....	17
3.4	Funkce a oblasti vzdělávání.....	18
3.5	Současné formy a metody vzdělávání v organizacích	19
3.6	Motivace ke vzdělávání	20
3.7	Aktuální trendy v oblasti vzdělávání	21
3.8	Shrnutí významu vzdělávání pracovníků v organizacích	24
4	Pojetí a význam motivování	25
4.1	Přístupy k motivaci	25
4.2	Druhy motivačních faktorů	27
4.3	Motivační proces a jeho činitele.....	29
4.4	Motivační systémy	30
4.5	Způsoby vhodného motivování pracovníků.....	31
4.6	Motivační program.....	32
4.7	Kontrola jako prostředek motivace.....	33
4.8	Význam motivace a motivování ke vzdělávání	33
5	Praktická / výzkumná část.....	35
5.1	Charakteristika zkoumané organizace.....	35
5.2	Současný stav vzdělávacího systému Celní správy ČR a přístupu k motivaci na základě rozhovoru s metodičkou vzdělávání.....	36
5.3	Řízený rozhovor	40
5.4	Dotazníkové šetření	48

5.5	Analýza interních dokumentů	60
5.6	SWOT analýza	63
5.7	STEEP analýza	66
5.8	Diskuze výsledků	70
6	Návrhová část	75
6.1	Návrhy k zefektivnění procesu motivace v rámci Celní správy ČR75	
6.2	Návrhy k zefektivnění vzdělávání v rámci Celní správy ČR	80
6.3	Zhodnocení efektivnosti opatření z hlediska zdrojů (časových, finančních i věcných)	84
6.4	Očekávaná rizika realizace navrhovaných opatření a doporučení	85
7	Závěr	87
8	Seznam použitých zdrojů	88
9	Seznam příloh	91
10	Přílohy práce	92

1 ÚVOD

Diplomová práce řeší problematiku motivace a vzdělávání zaměstnanců. Toto téma jsem si zvolil, jelikož jsem přesvědčen, že problematika motivace a vzdělávání, která se řadí do oblasti řízení lidských zdrojů, hraje důležitou roli v každé organizaci a je v současné době velice aktuálním tématem, jelikož všechny úspěšné organizace usilují o trvale udržitelný pracovní výkon svých zaměstnanců. Vzhledem k turbulentnímu prostředí současného světa je zřejmé, že organizace budou muset kontinuálně přizpůsobovat svoji činnost a veškeré oblasti řízení lidských zdrojů, včetně motivace a vzdělávání zaměstnanců současným podmínkám, a to i vzhledem k současné pandemii Covid - 19. To vyžaduje přizpůsobit motivaci, respektive její nástroje a principy a také oblast vzdělávání, zejména jeho formy moderním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů.

V teoretické části práce dojde na základě literární rešerše k vymezení a objasnění principů a východisek vztahujících se k vymezené problematice. Nejprve bude věnována pozornost vzdělávání jakožto jedné z nejdůležitějších personálních činností a dále vysvětlen pojem motivace, objasněny důležité teorie motivace a motivačního procesu, které tvoří klíčový předpoklad pro výkon všech dalších činností v organizacích, a to i zejména ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců. Teoretické poznatky budou doplněny o vlastní názory, myšlenky a stanoviska.

Ve výzkumné části práce dojde k analýze současného stavu motivace a vzdělávání ve vybrané organizaci, kterou je Celní správa České republiky. Za účelem výzkumu budou aplikovány kvalitativní a kvantitativní metody výzkumného šetření, které jsou v těchto typech výzkumů nejčastěji využívány. Bude se jednat především o řízené rozhovory, dotazníkové šetření, analýzu interních dokumentů organizace, SWOT analýzu, STEEP analýzu a pozorování. Ke shrnutí výzkumu dojde v části diskuze výsledků.

Na základě provedeného výzkumu následně přistoupím k návrhové části. V návrhové části stanovím vlastní návrhy opatření a doporučení, která by mohla směřovat k zefektivnění procesu motivace a vzdělávání v rámci Celní správy ČR. Efektivitu navržených opatření a doporučení následně zhodnotím z hlediska časových, finančních a věcných zdrojů.

2 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA VÝZKUMU

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě vymezení a objasnění teoretických poznatků analyzovat a zkoumat současný stav motivace a vzdělávání ve vybrané organizaci a následně navrhnout průběh motivačního procesu se zacílením na efektivní průběh vzdělávání v organizaci. Cílem je tedy v širším pojetí na základě vymezení teorie a provedení výzkumu navrhnout způsoby, jak zefektivnit a zkvalitnit motivaci a vzdělávání ve vybrané organizaci.

2.2 Výzkumné otázky

Za účelem naplnění cíle práce jsem stanovil následující hlavní a dílčí výzkumné otázky:

- 1) Jak motivuje organizace všeobecně své pracovníky (zejména k pracovnímu výkonu, vzdělávání a dalším činnostem)?**
 - a) Jaké nástroje jsou vyžívány k vytváření motivačního prostředí?
 - b) Jakým způsobem identifikuje organizace úroveň motivace pracovníků?
 - c) V jaké míře se jedná o systematický proces?
 - d) Do jaké míry motivuje organizace své pracovníky ke vzdělávání a dalšímu rozvoji?

- 2) Jakým způsobem dochází v organizaci k plánování, organizování a hodnocení vzdělávání?**
 - a) Existují dlouhodobé a krátkodobé (jednoleté) jasně definované plány vzdělávání, které vycházejí z aktuálních a budoucích vzdělávacích potřeb organizace?
 - b) Jaké interní předpisy/normy jsou aplikovány v organizaci za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (týkající se např. povinnosti zaměstnanců vzdělávat se). Jak je s nimi pracováno?
 - c) Jak je v organizaci identifikována potřeba vzdělávat pracovníky?
 - d) Jak jsou vytvářeny a realizovány jednotlivé vzdělávací programy a akce?

- e) Jaké vzdělávací formy a metody vzdělávání jsou využívány nejčastěji? Které z nich jsou pro zaměstnance nejvíce motivující?
- f) Jakým způsobem je evidováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (např. informační systém)?
- g) Jakým způsobem a jak často jsou hodnoceny výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků? Jsou výsledky vzdělávání a rozvoje součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?
- h) Jaké vzdělávací aktivity jsou v organizaci povinné?
- i) Nabízí organizace i fakultativní vzdělávací aktivity a jak je zaměstnanci využívají?
- j) Jakou mají zaměstnanci možnost participovat na návrhu jednotlivých vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s jejich osobními rozvojovými potřebami a v souladu s cíli organizace?
- k) Jaké má organizace finanční, časové a prostorové možnosti pro realizaci vzdělávání?

3) Do jaké míry je proces motivace a vzdělávání celkově efektivní a v souladu s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů?

2.3 Metodika výzkumu

Za účelem provedení výzkumu využiji několik analytických a syntetických metod kvalitativního i kvantitativního charakteru. Provedu řízené rozhovory, dotazníkové šetření, analýzu interních dokumentů organizace, SWOT a STEEP analýzu v rámci zvolené organizace, syntézu a vlastní pozorování. Uplatněny budou i metody indukce a dedukce, generalizace i vhodné metody statistického vyhodnocování a prezentace výsledků.

V počáteční fázi mého šetření budu realizovat rozhovor s příslušníkem jednoho z odborů Celní správy ČR v Jihočeském kraji. Ten mi poskytne obecné informace o Celní správě ČR, přiblíží organizační strukturu a objasní, jak fungují zaměstnanci Celní správy ČR a co musejí udělat pro své zaměstnání. Zároveň se budu snažit získat kontakt na zaměstnance, který se věnuje oblasti vzdělávání v rámci Celní správy ČR v Praze (metodička a hlavní odbornice na oblast vzdělávání u Celní správy ČR).

Následně bude proveden rozhovor s metodičkou a hlavní odbornicí na problematiku vzdělávání u Celní správy ČR v hlavním školicím a vzdělávacím středisku Celní správy ČR v Jílovišti. Budu pokládat jak obecné dotazy vztahující se k problematice, tak i další otázky směřující ke zjištění současného stavu. Další rozhovor realizuji s personalistkou oddělení Celní správy ČR v Jihočeském kraji za účelem dalších zjištění. Rozhovory budou sloužit k objasnění současného stavu motivace a vzdělávání u Celní správy ČR.

Další metodou, kterou využiji, bude dotazníkové šetření, jehož cílem bude identifikovat postoj různých kategorií zaměstnanců Celní správy ČR vůči zkoumané problematice. Dotazník bude obsahovat identifikační údaje, dále potom otázky vztahující se k motivaci a rovněž otázky vztahující se ke vzdělávání a motivaci ke vzdělávání. Celkově bude mít dotazník 15 položek. Očekávám získání vzorku respondentů v rozmezí 50–100 respondentů, aby výsledky byly co nejvíce vypovídající a sloužily rovněž k identifikaci současného stavu. Dotazníky předložím a rozešlu ve školicím a vzdělávacím středisku a dále na oddělení v Jihočeském kraji.

Následující metodou bude analýza interních dokumentů organizace, které mi budou poskytnuty k nahlédnutí a následnému rozboru. Cílem bude zjistit, jak interní předpisy upravují a determinují oblast vzdělávání, potažmo motivace. Analyzován bude vnitřní předpis týkající se profesní přípravy zaměstnanců, vnitřní předpis týkající se služební přípravy, obecný formulář vztahující se ke vzdělávacím projektům Celní správy ČR a formuláře dotazníků, prostřednictvím kterých hodnotí jednotlivé vzdělávací akce odborní garanti a účastníci akcí.

Dále využiji metodu SWOT analýzy. Na základě provedení předchozích metod a vlastních zjištění dojde k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jednotlivým zkoumaným faktorům přiřadím hodnoty jejich důležitosti a váhy a na základě výsledků doporučím strategii vhodnou pro organizaci dle této analýzy.

Další analýzou bude STEEP analýza, pomocí které zhodnotím a rozeberu význam některých externích (vnějších) faktorů ovlivňujících organizaci a na základě toho doporučím, na jaké faktory by se měla organizace zaměřovat.

Závěrečnou fází analytické části bude diskuze výsledků. V této části za využití výše zmíněných metod dojde k zodpovězení výzkumných otázek.

Na základě výzkumné části následně přistoupím k finální, návrhové části, jejíž podstatou bude navrhnout postup k zefektivnění procesu motivace a vzdělávání v rámci Celní správy ČR, doporučit obecné a konkrétní návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu motivace a vzdělávání u Celní správy ČR a naplnit tak cíl práce.

3 SOUČASNÁ POJETÍ A VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH

Motivování a vzdělávání pracovníků v organizacích je úzce propojeno. Obě tyto manažerské činnosti jsou součástí managementu lidských zdrojů a zauímají zde velice významné postavení. Zatímco vzdělávání zaměstnanců představuje konkrétní personální činnost, účelné motivování je základním předpokladem pro realizaci všech personálních činností.

Jelikož jsou organizace tvořeny lidmi, respektive lidskými zdroji, které představují v současné znalostní ekonomice klíčový výrobní faktor, měla by každá organizace, která usiluje prosperovat i v delším časovém horizontu, věnovat velkou pozornost oblasti řízení lidských zdrojů, zvláště pak motivaci a vzdělávání svých pracovníků.

3.1 Vymezení pojmů, vlastní stanoviska

Vzdělávání zaměstnanců reflektuje strategický rozvoj lidského potenciálu, na který má vliv celá řada faktorů. V následující části vymezím a rozeberu několik pojetí pojmu vzdělávání a vzdělávání zaměstnanců na základě literární rešerše.

Pojem vzdělávání bezprostředně souvisí s učením a rozvojem. Učení nebo učení se představuje proces změny, který obsahuje nové vědění či konání. Lidé se učí systematicky, záměrně a také často nevědomky přijímají nové znalosti a informace. Učení je v zásadě širší a obecnější pojem než rozvoj a vzdělávání. Rozvoj značí dosažení cílené změny právě prostřednictvím učení. Obsahuje záměr, který lze naplnit pomocí různých rozvojových programů. Vzdělávání představuje již konkrétní způsob učení, který je systematický a organizovaný. Proces vzdělávání pracovníků v organizacích má svůj začátek i konec.¹

Z uvedeného pojetí vyplývá, že ač spolu vymezené pojmy souvisí, liší se v konkrétnosti a časovém rámci. Učení značí v podstatě nikdy nekončící proces,

¹ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, (s. 31).

lidé se učí něčemu novému po celý život, a to jak cíleně, tak spontánně. Učení se je tedy časově neohraničený proces. Rozvoj je o něco konkrétnější. Můžeme hovořit o specifické oblasti, ve které např. zaměstnanec pocítuje potřebu růstu / rozvoje nebo je určitý rozvoj vyžadován přímo od organizace, ve které pracovník působí. Rozvoj zaměstnanců tedy zahrnuje více aktivit (nejenom vzdělávání), které povedou k žádoucí změně v určité časové ose. Vzdělávání představuje již konkrétní formu učení se, která je jasně časově vymezena a je systematicky realizována v organizacích.

Vnoučková chápe vzdělávání zaměstnanců jako přizpůsobování a změnu chování, a to tak, že se člověk učí a rozvíjí pomocí různých vzdělávacích programů, instruktáží nebo plánovaně získává nové zkušenosti. Vzdělávání představuje nepřetržitý proces, v němž jedinec postupně rozvíjí a zlepšuje svoje schopnosti a dovednosti. Hlavním smyslem vzdělávání je dle této myšlenky investovat do lidí za účelem zvýšení pracovního výkonu a co nejlepšího využívání přirozených schopností člověka. Organizace nejlépe dosáhne svých cílů, pokud se zaměří právě na lidský zdroj, jelikož zaměstnanci tvoří základní kapitál organizace, o který je třeba pečovat a rozvíjet jej.²

S touto myšlenkou se plně ztotožňují. Každá organizace by se sice měla zaměřovat široce a komplexně na všechny oblasti a činnosti, ale lidé jsou ti, kdo tvoří organizaci, kteří plánují, připravují, realizují a kontrolují plnění všech cílů organizace. Proto je na místě vhodně řídit a pečovat o lidské zdroje, zvláště pak vzdělávat a motivovat zaměstnance na všech úrovních organizace.

Například Koubek charakterizuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje několik dílčích aktivit. Zaprvé se jedná o přizpůsobování pracovních schopností pracovníků vůči měnícím se požadavkům daného pracovního místa. Pracovník by měl disponovat flexibilitou, díky které by se měl postupně doškolovat, tedy prohlubovat si dalším vzděláváním své schopnosti. Druhou činností je dle tohoto vymezení zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby byli schopni využívat své dosavadní znalosti a kompetence i v jiných

² VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, (s. 61).

oblastech, potažmo na jiných pracovních pozicích. Jedná se rozšiřování pracovních schopností. Třetí aktivitou, která je součástí vzdělávání, jsou rekvalifikační procesy v organizaci, které umožňují přeškolení zaměstnanců na povolání, které je v organizaci více potřeba. Čtvrtá činnost, kterou by mělo vzdělávání zahrnovat, vychází z předpokladu, že noví pracovníci se musejí naučit přizpůsobovat nejenom požadavkům daného pracovního místa, ale také uplatňované technice, technologiím a stylu práce v organizaci. Pátá činnost vychází z myšlenky, že k moderní personální práci nepostačuje pouze odborná způsobilost (kvalifikace), ale čím dál větší roli hraje osobnost dotyčného pracovníka, kterou si během své kariéry formuje. Na formování osobnosti pracovníka má vliv jeho pracovní chování, vědomí a také motivace. To vše má vliv na oblast vzdělávání, motivace a v konečném důsledku i na celkový individuální a skupinový pracovní výkon organizace.³

Dle výše uvedeného pojetí je patrné, že vzdělávání zaměstnanců souvisí s dalšími personálními činnostmi a také se jedná o velice širokou oblast, která zahrnuje celou řadu činností, které je třeba v rámci vzdělávání vykonávat. Také můžeme vyvodit, že vzdělávání pracovníka probíhá po celou dobu jeho profesního života, v jehož rámci může neustále prohlubovat své znalosti a schopnosti. Vzdělávání pracovníků jako personální činnost má tedy bezpochyby vliv nejenom na pracovní výkon jednotlivců, ale i na úspěšné naplňování krátkodobých a dlouhodobých stěžejních cílů organizace. Proto je žádoucí, aby organizace přistupovaly k této oblasti zodpovědně.

Cyklus vzdělávání pracovníků organizace

Proces systematického vzdělávání pracovníků v organizaci je často prezentován jako určitý cyklus. Hlavním předpokladem pro realizaci systematického vzdělávání je definice vhodné strategie a politiky vzdělávání pracovníků v organizaci, následně podnik vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Samotný cyklus obsahuje čtyři logicky na sebe navazující fáze:

1. Identifikace potřeby vzdělávání;

³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, (s. 253–254).

2. Plánování vzdělávání;
3. Realizace vzdělávacího procesu;
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.⁴

3.2 Firemní vzdělávání v kontextu dalších personálních činností

Bartoňková vymezuje firemní vzdělávání jako vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které je součástí profesního vzdělávání. Zahrnuje různé formy vzdělávání zaměstnanců a hlavním cílem vzdělávání je zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikačních schopností pracovníků. Mimo to lze firemní vzdělávání chápat jako systematický rozvoj všech kompetencí zaměstnanců.⁵

Firemní vzdělávání, tedy vzdělávání zaměstnanců v určité organizaci, představuje jednu z personálních činností. Aby však vzdělávání mohlo být efektivní, je třeba, aby tato činnost navazovala a byla propojena s dalšími personálními činnostmi a všemi dalšími činnostmi organizace. Jedině tak může dojít k potřebnému souladu a synergiím v organizaci.

Mezi další personální činnosti patří například vyhledávání pracovníků, jejich přijímání a rozmisťování, orientace a adaptace nebo plánování osobního rozvoje pracovníků. Mezi typické personální činnosti se řadí i hodnocení pracovního výkonu, které je předpokladem k určení vzdělávacích potřeb a efektivitě vzdělávání a napomáhá rovněž k dosažení lepšího výkonu.⁶

Další důležitou personální činností je odměňování zaměstnanců. Možnost většího výdělku nebo odměn může pracovníky motivovat ke vzdělávání a naopak vyšší úroveň vzdělávání nabízí možnost vyššího výdělku. Vhodné propojení podnikového vzdělávání a ostatních personálních činností umocňuje efektivitu samotného vzdělávání i dalších personálních činností. Za účelem propojení těchto činností organizace v praxi využívají řadu metod, jako např. Balanced Scorecard nebo řízení podle kompetencí.⁷

⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, (s. 260).

⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi, (s. 11).

⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014, (s. 287).

⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi, (s. 20–21).

Tento přístup k podnikovému vzdělávání shledávám jako optimální a zároveň efektivní. Vzdělávání je chápáno jako velice významná personální činnost v rámci řízení lidských zdrojů, avšak pozornost by organizace měly věnovat i dalším činnostem nejenom v oblasti lidských zdrojů. Jedině organizace, které se pečlivě zaměřují na všechny činnosti a oblasti, se mohou posouvat vpřed, vytyčovat si ambiciózní strategické cíle a být ekonomicky úspěšné.

Role vzdělávání a samozřejmě motivace pracovníků je v každé organizaci významná, je však třeba všechny činnosti, funkce, fenomény, politiky v organizaci i kulturu organizace vhodně skloubit i s ohledem na vnitřní a vnější faktory, které mohou organizaci ovlivňovat.

3.3 Prostředí podnikového vzdělávání

V zásadě každá organizace se snaží udržet a přetrvát v určitém prostředí. Vnitřní a vnější prostředí, které působí na organizaci, determinuje mimo jiné vzdělávací potřeby organizace a také její cíle a podobu. Charakter vnitřního i vnějšího prostředí má přímý vliv i na podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v příslušném podniku.

Vnější prostředí chápeme externí vlivy / faktory, které působí na příslušnou organizaci. Segmentů, které mohou organizaci ovlivňovat zevnějšku, je zpravidla více než v rámci vnitřního prostředí. Do vnějšího prostředí lze zahrnout sociální neboli demografické faktory, kam spadá například úroveň vzdělání obyvatelstva. Dále technologické a technické faktory. Zde je zřejmé, že potřeba vzdělávání plyne např. z technologického pokroku ve světě. Další významné faktory vychází z ekonomického prostředí. Velký vliv na organizace má pochopitelně hospodářská situace ve státě. Pro úplnost můžeme uvést ještě legislativní a politické prostředí. Zákony, právní předpisy a další normy tvoří rovněž vnější prostředí. Nutnost vzdělávání v organizaci pak může vycházet ze změny určitých faktorů vnějšího prostředí.

Do **vnitřního prostředí** lze obecně zahrnout veškeré interní procesy dané organizace, jejich prostředky a podmínky fungování.⁸

⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi, (s. 23–27).

Vliv a význam prostředí, které na organizaci působí, je tak zřejmý. Organizace musí zohledňovat možné příležitosti, ale také hrozby z okolního (vnějšího) prostředí. Zároveň může organizace vytyčit své vzdělávací potřeby v závislosti na svých silných a slabých stránkách (pomocí SWOT analýz apod.), a tím zohlednit i prostředí vnitřní. Vnitřní prostředí organizace zahrnuje také například mechanismy, systémy a kultury organizace.

3.4 Funkce a oblasti vzdělávání

Systematický přístup ke vzdělávání v organizacích sehraává zásadní roli. Aby mohl být tento přístup naplněn, musí v podniku existovat i vhodná organizační struktura. Ve větších firmách zabezpečují systematický přístup HR specialisté, v rámci oddělení rozvoje lidských zdrojů, nebo personálního oddělení, které pečlivě plánuje a realizuje proces vzdělávání v organizacích. Vzdělávání v organizacích plní dvě základní funkce, jejichž cílem je jednak rozvoj způsobilostí všeho druhu a také zvýšení krátkodobé i dlouhodobé pracovní výkonnosti.

Kromě těchto dvou hlavních funkcí plní vzdělávání zaměstnanců také funkci adaptační, kvalifikační, specializační, inovační nebo zejména motivační. Co se týče oblastí, ve kterých je možno se vzdělávat, existuje jich celá řada. Jednotlivé oblasti vzdělávání mohou být naplňovány a rozvíjeny různými formami. Mezi tradiční formy spadá prezenční výuka a forma e-learningu. Další metody a formy vzdělávání budou zmíněny v další části práce. Konkrétní oblastí může být například funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, IT školení nebo jazykové vzdělávání.⁹

Ze zmíněných funkcí bych vyzdvihl motivační funkci. Správně nastavená motivační politika organizace, přijaté motivační programy a celková schopnost organizace motivovat své zaměstnance je zásadní i ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

⁹ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, (s. 127–129).

3.5 Současné formy a metody vzdělávání v organizacích

V současné době je využíváno velice široké a rozmanité spektrum forem a metod vzdělávání. Každá organizace pochopitelně preferuje jiné formy a metody v závislosti na okolnostech vztahujících se k podniku, k pracovníkům nebo v závislosti na charakteru, zaměření a kultuře organizace. Podle toho musí organizace zvolit pro své zaměstnance ty nejvhodnější formy i metody vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková vytyčují faktory, které ovlivňují volbu vzdělávacích metod. Prvním faktorem jsou cíle učení, tedy vzdělávání zaměřené na vědomosti, dovednosti, schopnosti nebo hodnoty. Dalším determinantem jsou lidské faktory (lektoři, účastníci, prostředí). Mezi další faktory lze zařadit také předmět a obsah vzdělávání nebo principy učení, kterými jsou např. motivace nebo zpětná vazba. Časové a materiální faktory jsou rovněž významným determinantem. Volbu vzdělávacích metod ovlivňují čas, finance a vzdělávací zařízení organizace. Všechny tyto faktory musí organizace při volbě vhodných metod brát v potaz. Zvolené vzdělávací metody by pak měly podporovat rozvoj flexibility pracovníků, jejich ochotu přijímat změny a reagovat na ně a zároveň využívat moderní technické podpůrné prostředky.¹⁰

Mezi konkrétní metody a formy vzdělávání, které jsou v organizacích nejčastěji využívány, lze zařadit: přednášky, semináře, modelové příklady, mentoring, koučink, workshopy či různé diskuze, demonstrační metody nebo outdoor programy. Všechny jednotlivé metody mají své přednosti i nedostatky. Organizace nebo přímo manažeři, kteří vybírají jednotlivé metody pro svou organizaci, by měli proto důkladně znát všechny metody a vybrat ty nejvhodnější a nejúčinnější pro své zaměstnance. Častou chybou při výběru metod bývá například aplikace jedné metody pro všechny zaměstnance v organizaci bez ohledu na jejich pracovní zaměření, pracovní pozici a osobnostní charakteristiky.¹¹

¹⁰ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), (s. 111–112).

¹¹ EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURÍČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing), (s. 22–23).

Proto je i dle mého názoru důležité, aby organizace volily takové metody, které zaměstnancům a potřebám podniku vyhovují a dokážou být přínosné. Vhodné je také skloubit více metod. Pokud organizace využívají tradiční, osvědčené metody, je to v pořádku. Zároveň by se však neměly bát zavádět a využívat nové a moderní a inovativní vzdělávací metody a držet tím krok s dobou.

Jednou z moderních metod je tzv. hybrid learning. Tato metoda se snaží o kombinaci výhod informačních technologií a osobního setkávání při výuce. Poměr mezi online a offline nástroji určuje vždy erudovaný lektor. Tato metoda vhodně kombinuje kladné stránky e-learningu a výhody osobního setkávání. Studenti nebo vzdělávající se pracovníci mohou studovat i mimo třídy v online prostředí podle svého tempa, které preferují. Personalizace učebního tempa zvyšuje efektivitu výuky a zároveň snižuje riziko demotivace.¹²

Maršíková a Šlaichová ve svém odborném příspěvku vytyčují metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Vzdělávací metody na pracovišti jsou realizovány ve dvou formách. První jsou obecná školení na pracovišti, jejichž smyslem je investovat do lidského kapitálu za účelem zvýšení produktivity pracovníků podniku. Tato obecná školení mohou být přínosná i pro jiné organizace. Druhou formou jsou specifická školení realizovaná na pracovišti. Ta jsou užitečná pouze pro podnik, který tuto formu realizuje a přínos pro okolní organizace či podniky je minimální.¹³

3.6 Motivace ke vzdělávání

Motivace k určitému chování, ať už k učení nebo ke vzdělávání a rozvoji je ovlivněna interpersonálními okolnostmi a faktory. Každý jednatel má své specifické osobnostní charakteristiky, z čehož plyne, že každého pracovníka může motivovat ke vzdělávání a rozvoji něco jiného. Vnoučková pojímá motivaci ke vzdělávání jako jeden z klíčových předpokladů k chování / jednání směřujícímu ke vzdělávání pracovníků. Motivace je chápána jako příčina vedoucí ke vzdělávání. Faktory, které jednotlivce motivují ke vzdělávání, jsou ryze individuální. Závisí na osobních preferencích, vnitřních hodnotách a cílech

¹² Firemní vzdělávání 2020: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání. 2021. Praha, (s. 30).

¹³ MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Eva ŠLAICHOVÁ. Perspectives of Employee Training and Development: Methods And Approaches, ACC JOURNAL 2015, Volume 21, Issue 3. 2015.

každého pracovníka. Mezi nejvýraznější faktory spadá zaměření na budoucí rozvoj, motivace něčeho docílit, hmotné i nehmotné odměny za vzdělávání nebo užitek vzdělávání pro sebe či organizaci.¹⁴

Z uvedené myšlenky vyplývá, že motivování a vzdělávání je skutečně úzce propojeno. Pracovníky vedou ke vzdělávání jisté pohnutky / motivy, které mohou být negativně vymezené (povinnost ke vzdělávání stanovená zaměstnavatelem), nebo se jedná o motivy pozitivní, založené na vlastní ochotě a dobrovolném přístupu. Předpokladem pro účinné vzdělávání zaměstnanců je tak bezpochyby správně nastavená motivační politika organizace, její motivační programy a cíle a celkově kladný přístup k oblasti motivace.

3.7 Aktuální trendy v oblasti vzdělávání

Od roku 2020 došlo ve světě k celé řadě změn způsobené zejména celosvětovou pandemií Covid-19. Postižena byla také oblast práce a samozřejmě vzdělávání. Organizace byly nuceny uchýlovat se do online prostředí a ke vzdělávání a celkové komunikaci byly využívány různé distanční formy a prostředky.

Podle Forbes bylo pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro rok 2021 typických pět trendů.

Prvním z nich je rychlá rekvalifikace (přeškolení). Tento trend souvisí s tím, že práce na dálku vyžaduje okamžitou rekvalifikaci všech pracovních sil, které se často nacházejí na různých místech a mluví více jazyky.

Druhý trend zrcadlí fakt, že celkový výkon organizace je upřednostněn před dovednostmi jednotlivců. Učení a vzdělávání je zaměřeno tak, aby vzrostla především výkonnost organizace jako celku.

Třetím trendem je výrazný nárůst učení při práci nebo v průběhu práce. Vzdělávání a rozvoj se stane každodenní činností, v rámci které se zaměstnanci budou aktivně zapojovat do hledání odpovědí a získávání nových znalostí a dovedností s cílem podávat lepší pracovní výkony.

¹⁴ VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, (s. 154–155).

Čtvrtým trendem je integrace virtuálního a digitálního vzdělávání, jehož podstatou je spojit to nejlepší z obou těchto segmentů a najít rovnováhu. Tento trend také odráží skutečnost, že za poslední rok došlo k rychlejšímu pokroku v oblasti vzdělávání a rozvoje díky digitálnímu a virtuálnímu prostředí než tomu bylo za posledních deset let.

Pátým, pravděpodobně nejvýznamnějším trendem se má v budoucnu stát učení založené na datech organizace, které se má stát standardní součástí designu vzdělávání v organizaci. Osoby zodpovědné za vzdělávání a rozvoj v organizaci mohou na základě firemních interních dat navrhnout vhodný koncept výuky s ohledem na výsledky vzdělávaných jedinců a celé organizace.¹⁵

Je zřejmé, že oblast vzdělávání a rozvoje prochází celosvětově velkými změnami z důvodu pandemie. Stále více se využívá distanční vzdělávání, virtuální prostředí a digitální práce s daty. Vzdělávání a rozvoj se zároveň stává nedílnou součástí práce zaměstnanců, kteří jsou nuceni přizpůsobit se současným podmínkám.

Společnost Udemy for Business ve své výroční zprávě popisuje šest trendů, které jsou charakteristické pro vzdělávání a rozvoj v organizacích v nedávném období.

První trend poukazuje na sebeovládání jako důležitou vlastnost v době nejistoty. Ve všech organizacích jsou základními rysy úspěšného vedení pevné duševní zdraví a produktivní schopnosti. Zachování pozitivního myšlení a pevného duševního zdraví bylo v posledních letech často diskutované téma, které má vliv přímo na oblast práce a tedy i vzdělávání. Od roku 2019 v organizacích rapidně vzrostla potřeba věnovat pozornost time managementu, motivaci pracovníků, sebekázně a plnění cílů.

Druhý trend ukazuje, že práce na dálku a zároveň vzdělávání vyžaduje prioritně kolektivní spolupráci. Pro řešení složitých problémů musí organizace sjednotit různorodé týmy specialistů, aby vymysleli inovativní řešení. Jinak řečeno, čím více expertů, tím více nápadů. Na druhou stranu je však potřeba,

¹⁵ DINEEN, Steven. Five Learning And Development Trends To Watch For In 2021: 2022 Forbes Media LLC. Forbes [online]. 2020 [cit. 2022-01-25].

aby spolupráce fungovala harmonicky. V roce 2020 se dostaly dále do popředí komunikační dovednosti, které jsou při distanční spolupráci klíčové.

Třetí trend je digitální gramotnost a práce s počítačem. Vzhledem k novým online formám vzdělávání je žádoucí umět pracovat na počítači. Práce s daty tak už není záležitostí pouze analytiků a IT expertů, ale v podstatě všech pracovníků. Potřeba vzdělávat se v oblasti IT a dat tak vzkvétá velmi dynamicky. Zlepšení datových a IT dovedností tak může organizacím přinést konkurenční výhodu do budoucna.

Čtvrtý trend souvisí s datovou analýzou. Počítače s umělou inteligencí dokáží automatizovat řadu opakujících se operací s daty, to umožňuje, aby se pracovníci věnovali jiným úkolům. Organizace by tak měly věnovat pozornost školením svých zaměstnanců také v této oblasti.

Pátý a šestý trend podle této studie zdůrazňují důležitost hybridních technologií a kybernetické bezpečnosti. V posledních letech vzrostla nezbytnost rozvíjet pracovníky také v těchto oblastech.

Závěr studie poukazuje na význam kultury učení a rozvoje v organizacích. Kultura učení je klíčová při transformaci organizace za účelem udržení tempa s pokrokem a může zaplnit mezeru v dovednostech pracovníků a zároveň podporuje inovace.¹⁶

Zmíněná studie ukázala, že celý, nejenom pracovní svět, prošel za poslední dva roky velkou změnou. Organizace se musely ztotožnit s novými trendy a konkrétně v oblasti vzdělávání svých pracovníků využívat nové možnosti a metody. Některé z nich mohou přetrvat a budou organizacemi využívány i v budoucnu.

Dle mého názoru je nanejvýš pravděpodobné, že řada aktuálních trendů přetrvá i do budoucna a mohou být přínosné, pokud si z nich organizace vezmou pozitivní a přínosné aspekty. Je možné, že v budoucnu bude fungovat určitá kombinace distančních (virtuálních) a prezenčních forem vzdělávání. Domnívám se však, že by měly být využívány obě formy, jelikož každá z nich má své výhody, ale i nevýhody.

¹⁶ Udemy for Business, 2021

3.8 Shrnutí významu vzdělávání pracovníků v organizacích

Vzdělávání zaměstnanců stejně jako jejich motivace by mělo být jednou z priorit řízení lidských zdrojů v organizacích. Na vzdělávání v organizacích lze nahlížet ze dvou perspektiv. Jednak je to nezbytnost, kterou organizace vyžadují od svých zaměstnanců za účelem osobního či profesního rozvoje. Zároveň by však organizace měly vytvořit vhodné podmínky a možnosti pro vzdělávání svých zaměstnanců, poskytnout různé formy a prostor pro vzdělávání a v neposlední řadě adekvátně motivovat pracovníky ke vzdělávání. Na druhé straně je však také důležitý přístup a ochota samotných zaměstnanců k této problematice. To, jak ke vzdělávání přistupují zaměstnanci, jak využívají vzdělávací aktivity organizace, případně se snaží individuálně vzdělávat a rozvíjet, rozhoduje o síle a úspěchu organizace.

Jestliže organizace zaměstnává nebo přijímá schopné, vzdělané a pracovité zaměstnance a dokáže je patřičně motivovat k dalšímu rozvoji a vzdělávání, je to dobrý předpoklad k naplnění hlavně dlouhodobých strategických cílů organizace a k tomu, aby organizace byla na trhu / odvětví podnikání nebo v oblasti svého zaměření úspěšná a dominantní.

4 POJETÍ A VÝZNAM MOTIVOVÁNÍ

Podobně jako u mnoha dalších pojmů jednotná universální definice motivace a motivování pracovníků, která by byla všeobecně přijímána, neexistuje.

4.1 Přístupy k motivaci

Obecně je motivace abstraktní pojem a nelze ji přímo pozorovat. Nejčastějším měřítkem motivace bývá v praxi pracovní výkon, který je ovlivňován i mnoha jinými faktory. Dle některých autorů lze odlišovat dvě teorie motivace, a to obsahová teorie a procesní teorie motivace. Obsahová teorie se zaměřuje na to, co motivuje lidské chování v práci. Procesní teorie motivace naopak zkoumá, jak obsah motivace ovlivňuje chování lidí. Většina přístupů k pracovní motivaci do jisté míry zahrnuje obě tyto teorie, ovšem v různém poměru co do důrazu na první či druhou teorii.

Motivace samotná zahrnuje faktory, které člověka nutí chovat se určitými způsoby. Skládá se ze tří složek. První složkou motivace je směr, tedy, co se osoba snaží udělat. Druhou složkou je úsilí, které značí, jak moc se osoba snaží. A třetí složka se nazývá přetrvání, časový rámeček, jak dlouho se osoba o něco snaží.¹⁷

Další pojetí objasňuje pracovní motivaci (motivaci k pracovní činnosti) jako vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat, která vychází z určitých vnitřních pohnutek, tzv. motivů. Tyto motivy mohou být přímé či nepřímé. Mezi přímé neboli vnitřní motivy spadá například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, motiv výkonu, touha po seberealizaci apod. Zde je práce sama o sobě zdrojem vnitřního uspokojení. Mezi nepřímé či také vnější motivy lze zahrnout především mzdu uspokojující jiné potřeby, potřebu uplatnění se nebo potřebu jistoty. V tomto případě může práce vést k uspokojování jiných potřeb.¹⁸

Z tohoto přístupu je patrné, že motivace k práci nemusí být vždy samozřejmostí. Každý jedinec v pracovním světě potřebuje být k práci

¹⁷ ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press), (s. 302).

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), (s. 57).

nějakým způsobem motivován a vedou ho k tomu jisté motivy, ať už jsou vnější nebo vnitřní. Osobně se domnívám, že pro každou organizaci je nejpřínosnější, pokud její zaměstnanci vykonávají práci v důsledku vnitřních i vnějších pohnutek.

Proces motivace může být efektivní, jestliže práce samotná zaměstnance baví a mají k ní jistý vztah (vnitřní motivy) a nevykonávají ji pouze za účelem výdělku (motivы vnější). Na druhou stranu je třeba doplnit, že v současné době je i finanční stránka velice důležitá, a tudíž mohou být vnější motivy pro nějaké zaměstnance rozhodující. Proto se domnívám, že ideálním stavem v organizaci je situace, kdy pracovníky vede k výkonu práce vhodná kombinace vnitřních i vnějších motivů. Úkolem organizace by tak mělo být nejenom adekvátně odměňovat své zaměstnance, ale také vytvořit příznivé a motivující pracovní prostředí.

Pojetí pojmu motivace může být různé. Zajímavý pohled přináší Vágnerová. Podle ní je motivace úzce propojena s emocemi. Emoce fungují jako určitý regulační aspekt motivace a informují člověka o stavu jeho potřeb. Pokud chce organizace porozumět svým lidem, je třeba chápat, co chtějí nebo nechtějí, jaké jsou jejich cíle nebo jak jich chtějí dosáhnout. K predikci pravděpodobného chování pracovníků může sloužit pochopení jejich stabilních motivačních tendencí a nejvýraznějších potřeb. Ke každému jedinci je tak přistupováno podle jeho individuálních specifických potřeb.¹⁹

Z uvedeného vyplývá, že k tomu, aby mohla organizace usměrnit proces motivace ve svém prostředí správným směrem, potřebuje znát individuální potřeby svých zaměstnanců. Musí vědět, co pracovníky nejvíce motivuje k práci a podle toho se zařídit. Pokud například pracovníky pohání motivy hmotné (peníze, odměny), měla by organizace nastavit svou motivační politiku tak, aby zvýšila pracovní výkon svých zaměstnanců tím, že za nadstandardní výkon přislíbí například zvláštní odměny nebo bonusy. To už však závisí na jednotlivých manažerech, finančních možnostech organizace a dalších podmínkách. Vhodné je v každém případě skloubit individuální potřeby jedinců se zájmy a cíli organizace.

¹⁹ VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016, (s. 331).

Další autoři definují motivaci jako hybné síly psychického charakteru. Hybné jsou proto, jelikož uvádějí do pohybu lidské chování a činnosti. Síly proto, jelikož mají směr a intenzitu. Hlavním vnitřním zdrojem motivace je pohnutka neboli motiv, který ukazuje směr a intenzitu chování. Každé lidské chování je něčím motivované, i když člověk si motivy, které ho k chování vedou, nemusí vůbec uvědomovat. Projevy motivů se mohou lišit nejenom mezi různými kulturami, ale i v rámci jedné kultury vlivem tradic nebo obyčejů.²⁰

Motivace lidského chování náleží k nejrozsáhlejším tématům psychologie. K tomu, aby organizace mohla efektivně ovlivnit motivaci lidského chování, musí se pracovníci, zejména vrcholoví manažeři, seznámit s různými přístupy k motivaci, pochopit problematiku motivace a hlavně vytvořit si požadované vnitřní osobnostní předpoklady k tomu, aby mohli vést a motivovat další pracovníky.²¹

Tato myšlenka naznačuje, že motivace pracovníků je primárně úkol vrcholových manažerů, s čímž lze souhlasit. Zpravidla top manažeři by měli nejlépe znát prostředí své organizace, zaměstnance a jejich potřeby. Díky tomu mohou pro svou organizaci zvolit vhodné formy motivace a úspěšně tak ovlivňovat efektivitu a výkon své organizace.

4.2 Druhy motivačních faktorů

Pro pochopení problematiky motivace pracovníků v organizacích je třeba objasnit vlivy / faktory, které působí na zaměstnance a usměrňují jejich motivaci k pracovní činnosti.

Faktory ovlivňující pracovní motivaci lze řadit do několika kategorií. Jednou z nich je **hierarchické** uspořádání, které člení faktory podle toho, jak silně na pracovníka působí. Dále existují v práci již zmíněné **vnitřní a vnější** faktory, které vycházejí z toho, zda pracovníka motivuje práce samotná nebo to, co za vykonanou práci získá. S tím souvisí i další dělení motivačních faktorů, a to faktory **hmotné a nehmotné**.

²⁰ VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada), (s. 115).

²¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012, (s. 241).

Hierarchické uspořádání reflektuje tradiční Maslowovu pyramidu potřeb, která kategorizuje potřeby od nejnižších k nejvyšším, přičemž motivačně působí tehdy, jsou-li uspokojovány v postupné návaznosti. Základní potřeby jsou fyziologické, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Sem spadá typicky mzda za práci. Druhou skupinou jsou potřeby jistoty, bezpečí a zdraví, na jejichž uspokojení má zásadní vliv pracovní prostředí a pracovní podmínky. Třetí skupinu tvoří potřeby sociální, například přátelství, pocit sounáležitosti nebo společenské přijetí. Čtvrtým stupněm je potřeba uznání, tedy potřeba ocenění, prestiže, úspěchu nebo respektu a pozornosti ostatních. Nejvyšší stupeň reprezentují potřeby seberealizace. Pokud jsou naplněny předchozí potřeby, může jedinec v práci usilovat o uplatnění vlastních kreativních schopností, získávat nové zkušenosti a dále se rozvíjet. Samotnou motivaci a s ní i pracovní výkonnost nejvíce ovlivňují potřeby doposud neuspokojené.²²

Druhá kategorizace faktorů na vnitřní a vnější vnímá motivaci pracovníků jako proces. Vnitřní faktory motivace vycházejí z práce samotné. Jedince nejvíce motivuje a uspokojuje výkon práce, přičemž práce jako taková ho baví a vnitřně naplňuje. Mezi vnitřní faktory patří zejména nové schopnosti, samostatnost, viditelné výsledky či společenský význam a smysl práce. Vnější faktory představují to, co za práci zaměstnanec získá od své organizace. Jedná se převážně o finanční odměnu, prémie, bonusy, ale i například vidina zvýšení platu v budoucnu, pochvala či uznání nebo osobní prestiž.

Poslední kategorií jsou faktory hmotné a nehmotné. Nehmotné faktory motivace bývají často organizacemi podceňovány, jsou však velice důležité, jelikož zahrnují potřeby, které nelze uspokojit pouze penězi. Mezi nehmotné faktory se zahrnuje samostatnost pracovníků, potřeba pochvaly či uznání nebo snaha o získávání nových zkušeností. Jedná se tedy o kombinaci faktorů vnitřních i vnějších. Mezi typicky hlavní hmotné faktory se řadí především peníze, které mohou uspokojovat celou řadu různých potřeb. I zde však platí, že motivační účinek na pracovníky se zvyšujícími příjmy zpravidla postupně klesá.²³

²² MUSIL, Jiří V. Psychologické aspekty vedení a řízení lidí. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management, (s. 80–82).

²³ URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy), (s. 22–26).

Motivační faktory jsou bezpochyby velice významným aspektem, který má vliv na motivaci pracovníků. Je třeba si uvědomit, že každý pracovník v organizaci je jiný a má specifické potřeby. Každého může jednoduše k práci motivovat něco jiného. Proto musí proces motivace v organizaci vycházet z důkladné analýzy a pochopení pracovníků. Na základě toho pak může organizace nastolit vhodný motivační program, zvolit odpovídající motivační formy a celkově usměrňovat a řídit motivační proces tak, aby se zvyšoval výkon pracovníků a organizace směřovala kupředu.

4.3 Motivační proces a jeho činitele

Motivace představuje vnitřní proces, který vyjadřuje ochotu a touhu člověka vyvinout úsilí za účelem dosažení jistého cíle nebo výsledku. To znamená, že motivace se vztahuje k chování a jeho projevům, což lze nazvat motivovaným jednáním. Samotný proces motivace má dle Tureckiové cyklický charakter. Na počátku procesu je vždy identifikováno motivační napětí, které vzniká v důsledku narušení vnitřní rovnováhy a jehož odstranění, a tím pádem obnovení rovnováhy, je považováno za žádoucí. V další fázi dochází v důsledku motivačního napětí k subjektivně účelnému chování, které vzniká, jestliže jsou motivy jedince dostatečně silné a je-li situace, v níž se jedinec nachází, příznivá. V další fázi dochází k naplnění cíle procesu a následuje redukce motivu, tedy konečné uspokojení potřeby jedince. Uspokojením potřeby mohou vznikat předpoklady pro iniciaci nových motivů, a tak se celý motivační proces opakuje.²⁴

Tento přístup k motivačnímu procesu nastiňuje, že se proces může stále opakovat, jelikož uspokojení jedné potřeby jedince vede ke vzniku nových potřeb a jedinec tak může být neustále motivován k něčemu novému. Z toho plyne, že pracovníky v organizacích je nutno motivovat permanentně.

Podle jiného pojetí je proces motivace vnímán jako budování a utvrzování systému metod, zásad a návyků, pomocí kterých je možno stanovit cíle, priority a směr organizace v přítomnosti i v budoucnosti. Jedná se o systém vztahů a postojů vůči sobě samému, vůči skupinám, celé organizaci nebo svému vlastnímu rozvoji. Motivace je chápána jako vnitřní, osobní nebo mentální

²⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), (s. 55–56).

proces, ve kterém sám jedinec rozhoduje o struktuře a intenzitě motivů, které ho pohánějí, nebo o vyloučení motivů ze svého motivačního systému. Motivační proces je tak realizován zcela vědomě.²⁵

Z uvedeného vyplývá, že proces motivace je procesem vědomým, který mohou realizovat samotní pracovníci. Jedná se rovněž o velice komplexní proces, který má propojení v podstatě se všemi personálními činnostmi a manažerskými funkcemi.

Dle mého mínění by pracovníci v podniku měli být motivováni tak, aby to směřovalo ke zvýšení jejich pracovního výkonu, a tím pádem k prosperitě celé organizace. Zároveň by však měl být motivační proces prezentován pro zaměstnance tak, aby v něm i oni spatřovali přínosy, které mohou obohatit je samotné v jejich osobním či karierním rozvoji. Takto motivovaní pracovníci tak ve výsledku mohou být daleko efektivnější a přínosnější pro organizaci, pokud mají možnost k vlastnímu rozvoji a jsou k němu motivováni.

4.4 Motivační systémy

Podle Nakonečného existují primární a sekundární motivační systémy. Primární neboli vrozené motivační systémy jsou tvořeny pudy (instinkty), sekundární motivační systémy naproti tomu vycházejí z učení. Vrozené potřeby lidí mohou mít různou povahu. Existují potřeby biogenního původu, které mají psychickou odezvu, to je např. potřeba jídla, vody, odpočinku nebo pohybu. Do primárních motivačních systémů spadají také potřeby, které se vážou k sociálním interakcím (potřeba komunikace, sdružování či přátelství). Oproti tomu sekundární motivační systémy jsou tvořeny již získanými potřebami, které rozvíjí potřeby primární. Sekundární potřeby fungují jako určité zpevňovače, které dále rozvíjejí primární potřeby a mohou sloužit jako prostředek k jejich dosažení. Nejtypičtějším sekundárním zpevňovačem jsou peníze, které umožňují naplnit velkou část primárních potřeb.²⁶

²⁵ BLAŠKOVÁ, Martina, Katarína STACHOVÁ, Kristína POLÁČKOVÁ, Zdenko STACHO a Rudolf BLAŠKO: Motivation: Motivational Spirals and Decision Making, 2018. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava & University of Žilina in Žilina: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Poland, (s. 35).

²⁶ NAKONEČNÝ, Milan. Obecná psychologie. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006, (s. 92)

Z uvedené myšlenky lze vyvozovat, že psychika jedinců (a tím i jejich motivace) je ovlivněna primárními i sekundárními motivačními systémy. Zatímco primární systémy jsou tvořeny základními potřebami, sekundární systémy lze vnímat jako prostředek k dosažení primárních potřeb a cílů.

4.5 Způsoby vhodného motivování pracovníků

Urban přichází s několika doporučeními, jak optimálně motivovat průměrné, řadové pracovníky. Tak se označují takoví pracovníci, kteří svou práci sice zvládají, ale svým výkonem, schopnostmi, znalostmi nebo nasazením nikterak nevynikají. Tato kategorie pracovníků představuje podle mě značnou část pracovníků v řadě organizací, proto jí věnuji pozornost. Vedoucí manažer by se měl této kategorii zaměstnanců věnovat ve třech krocích.

V první fázi je třeba investovat do řízení pracovníků určité penzum času. Manažer by se měl snažit vytvořit osobnější vztahy založené na pocitu důvěry a pozvolna pracovníky přimět ke zlepšení. V rámci druhé fáze, pokud se manažerovi povede navázat osobnější vztahy, dává manažer zaměstnanci najevo, že od něj očekává více a přibližuje konkrétní oblasti, které vyžadují zlepšení. V této fázi je nezbytná zpětná vazba. Manažer potřebuje vědět, že zaměstnanec pochopil, co se od něj čeká a je zároveň sám ochotný se rozvíjet. Třetí fáze se již týká přímo motivace, pozornost je věnována tomu, co zaměstnanec od organizace očekává. Problémem může být slabá motivace ze strany zaměstnance, pocit nedoceníení formou pochval či uznání nebo nižší úroveň sebedůvěry ve své schopnosti. Úkolem manažera je motivaci posílit na základě zmíněného osobnějšího vztahu a vzájemné komunikace.²⁷

Zmíněná doporučení jsou založena na osobním vztahu manažera a pracovníků a potvrzují, že k úspěšné motivaci musí manažer své podřízené důkladně znát. Často je výhodné s nimi navázat užší pracovní kontakt. Jedině tak může manažer skutečně poznat jejich potřeby a zjistit, jak je k práci ještě lépe naladit a motivovat. Vedle tradičních forem motivace jako jsou odměny či sankce může manažer zvolit i tuto cestu, která ovšem na druhou stranu vyžaduje čas a jistou úroveň empatie manažera a závisí na jeho komunikačních

²⁷ URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy), (s. 45–46).

a motivačních schopnostech. Může se však jednat o velice efektivní a finančně nenáročný způsob motivace.

4.6 Motivační program

V zásadě každá organizace potřebuje být k úspěchu a vlastnímu rozvoji něčím poháněna. Pro tento účel existují tzv. motivační programy. Hlavním smyslem těchto programů je ztotožnění zájmů zaměstnanců se zájmy celé organizace, rozvoj schopností, znalostí a dovedností pracovníků a celkový rozvoj lidského potenciálu. Motivační program zaměřený na růst lidského potenciálu spočívá v plnění cílů a úkolů vymezených pro jasně definované časové období v rámci organizace. Motivační program lze charakterizovat jako rozsáhlý souhrn činností, přístupů, nástrojů a opatření, jejichž posláním je zvýšit kvalitu motivace a loajalitu zaměstnanců i manažerů. Motivační program by měl fungovat tak, aby byl v harmonii s vizemi a filosofií organizace a ztotožnil se i s kulturou organizace. Zároveň by měl reflektovat možnosti, tradice a individuální charakteristiky jedinců a jejich přístup k motivaci. Finální motivační program by měl vycházet z precizní analýzy motivačních preferencí a motivačních profilů všech zaměstnanců a manažerů organizace.²⁸

Motivační program v organizaci chápou jako velice důležitý strategický záměr celé organizace. Jedná se o celkový postoj a přístup k motivaci, který determinuje motivaci všech pracovníků a zaměstnanců na všech úrovních a pracovních pozicích. Proto by měl být nastaven tak, aby pokud možno vyhovoval všem a aby byli všichni vhodně motivováni. Opět je tedy klíčové, aby organizace znala své zaměstnance, jejich potřeby (které mohou být značně různorodé), zájmy a cíle a stěžejní je také znalost toho, co jednotlivé zaměstnance motivuje a na základě toho formulovat a realizovat motivační program organizace.

²⁸ BLAŠKOVÁ, Martina, Katarína STACHOVÁ, Kristína POLÁČKOVÁ, Zdenko STACHO a Rudolf BLAŠKO: Motivation: Motivational Spirals and Decision Making, 2018. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava & University of Žilina in Žilina: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Poland, (s. 70).

4.7 Kontrola jako prostředek motivace

Kontrola jako důležitá manažerská funkce souvisí s managementem pracovní výkonnosti, jelikož je napojena na motivaci pracovníků. Kontrola obecně slouží k zabezpečení plnění jednotlivých úkolů, slouží i jako určitý preventivní nástroj a motivátor. Kontrola přispívá k tomu, aby definované cíle a úkoly organizace byly včas a správně naplněny, a to v souladu s celkovým plánem organizace, na základě kterého se zvyšuje celková efektivita dané organizace. Podstatou kontroly není pouze hodnotit výkon zaměstnanců, nýbrž je i pozitivně motivovat k pracovnímu výkonu. Výsledkem kontroly může být i pochvala či uznání nadřízených či kolegů.

Pokud je však kontrola realizována nevhodně či neprofesionálně, celkovou motivaci pracovníků to může naopak oslabit. Pracovník vykonává zadanou práci s vědomím, že bude kontrolována, to by ho mělo kladně motivovat ke kvalitnímu a zodpovědnému výkonu práce. Aby ovšem kontrola sloužila jako prostředek motivace, nesmí ji vedoucí ani pracovníci vnímat jako určitý projev nedůvěry vůči zaměstnancům. Pracovníci by měli pochopit, že se je vedoucí snaží přimět k adekvátnímu a odpovědnému výkonu práce. Pokud je tedy kontrola vykonávána správně, může skutečně působit jako významný prostředek motivace pracovníků.²⁹

Kontrolu vnímám jako významnou zpětnou vazbu, která manažerům ukáže, zda je pracovní výkon, ale i systém vzdělávání a motivace, efektivní a v souladu např. s moderními trendy. Pomocí kontroly lze tyto aspekty usměrnit či vhodně upravit.

4.8 Význam motivace a motivování ke vzdělávání

Zatímco vzdělávání zaměstnanců představuje důležitou, konkrétní, v zásadě samostatnou personální činnost, motivaci chápu jako základní předpoklad všeho: od formulování stěžejních strategických cílů organizace až po plnění dílčích úkolů jednotlivcem. Motivací tak není jenom motivace k práci nebo pracovnímu výkonu či ke vzdělávání, ale také dle mého názoru vůle chtít něco dělat, např. chodit do práce, plnit úkoly nebo cíle. Od motivace se potom odvíjí

²⁹ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer, (s. 61–63).

i vlastní pracovní nasazení, přístup a chuť něčeho docílit. Proto se domnívám, že motivován musí být člověk v první řadě sám, sám si musí stanovit cíle a priority.

Úkolem organizace by pak mělo být vyhledat a zaměřit se na ty jedince, kteří jsou pracovití, schopní, vzdělaní a zároveň správně motivovaní, případně by se organizace měla snažit alespoň k motivaci jednotlivce vhodně nasměrovat. Jak jsem již zmínil, ideální je stav, kdy organizace správně přistupuje k motivaci tak, že vhodně motivuje zaměstnance dle jejich potřeb ke vzdělávání a dalším činnostem, ale zároveň jednotliví zaměstnanci mají sami touhu se rozvíjet a dále se zlepšovat nejenom za účelem např. získání platu apod. Důležité je proto být motivován i vnitřně (z vlastního zájmu, protože to jedince baví atd.).

5 PRAKTICKÁ / VÝZKUMNÁ ČÁST

V analytické části své práce budu aplikovat především teoretické poznatky a východiska vymezené v teoretické části práce. Cílem mého výzkumu je, jak již bylo uvedeno v úvodní části práce, analyzovat současný stav ve vybrané organizaci vztahující se k oblastem motivace a vzdělávání. Pro tento účel jsem zvolil Celní správu České republiky.

Celní správu ČR jako organizaci, ve které realizuji výzkumnou a návrhovou část mé práce, jsem zvolil z důvodu svého studijního zaměření a rovněž z důvodu vlastního zájmu.

Nejprve budu charakterizovat Celní správu ČR a následně se zaměřím na analýzu současného stavu vzdělávání a motivace v rámci Celní správy ČR v současnosti. Jak jsem již nastínil v metodice práce, za účelem zjištění a analýzy současného stavu zvolím jak kvalitativní, tak i kvantitativní metody výzkumného šetření.

Na základě rozhovorů, dotazníkového šetření, analýzy poskytnutých interních dokumentů a vlastních analýz a zjištění dojde k identifikaci případných nedostatků či problémových oblastí. V další části práce pak přistoupím na základě zjištění plynoucích z výzkumu a analýz k vymezení vlastních návrhů, opatření a doporučení vedoucích ke zlepšení či zkvalitnění oblastí vzdělávání a motivace zaměstnanců v rámci Celní správy ČR.

5.1 Charakteristika zkoumané organizace

Celní správa České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor, který plní úkoly převážně bezpečnostního charakteru a kontroluje plnění určitých povinností. Zejména se jedná o výběr cel a některých daní. Celní správa ČR spadá pod Ministerstvo financí ČR. Strukturu Celní správy ČR tvoří dva základní stupně. Prvním je Generální ředitelství cel se sídlem v Praze a druhým stupněm jsou jednotlivé celní úřady, kterých je patnáct. Čtrnáct úřadů má sídlo v krajských městech a patnáctý v hlavním městě v Praze. Počet pracovníků Celní správy ČR dosahuje v současné době téměř 6 000, z toho více než 4,5 tisíce jsou příslušníci ve služebním poměru. Co se týče jednotlivých kompetencí, Celní

správa ČR zabezpečuje širokou škálu úkolů a činností. Jedná se např. o clo a celní řízení, správa spotřebních a ekologických daní, odhalování stanovených trestných činů, kontrola mýta a dálničních nálepek, vybírání a vymáhání pokut, kontrola hazardních her, kontrola převozu finanční hotovosti a další činnosti.³⁰

Pro přiblížení a zařazení oblasti vzdělávání v rámci Celní správy ČR vymezím podrobněji její organizační strukturu. Pod Generální ředitelství cel přímo spadají čtyři sekce a dva odbory, pod které spadají jednotlivá oddělení a výkon různých činností. Existuje sekce Ekonomiky a informatiky, sekce Výkonu služby, sekce Pátrání a sekce Právní. Mezi odbory náleží **odbor Řízení lidských zdrojů** a odbor Analýzy a informační podpory. Do odboru Řízení lidských zdrojů patří například oddělení Personální podpory, Lidských zdrojů a zejména **Institut vzdělávání**, který se věnuje právě vzdělávání pracovníků. V rámci mého výzkumu jsem navštívil hlavní školicí středisko Celní správy ČR v Jílovišti u Prahy, kde jsem získal řadu informací o motivaci a vzdělávání u Celní správy ČR a zároveň jsem zde provedl řízený rozhovor s vedoucí pracovnící tohoto střediska a předložil dotazníky. Rovněž mi zde byly poskytnuty některé interní dokumenty vztahující se k tématu. Tato zjištění budou předmětem dalších částí práce.

5.2 Současný stav vzdělávacího systému Celní správy ČR a přístupu k motivaci na základě rozhovoru s metodičkou vzdělávání

V rámci této části charakterizuji současný vzdělávací systém a motivaci ke vzdělávání na základě dostupných informací ze šetření a rozhovorů provedených s metodičkou ve vzdělávacím středisku a personalistkou na oddělení Celní správy ČR.

Jak již bylo uvedeno, Celní správa ČR má celou řadu sekcí, odborů a oddělení. Institut vzdělávání spadá organizačně pod odbor Řízení lidských zdrojů, který je přímo podřízen Generálnímu ředitelství cel. Za účelem vzdělávání u celní správy se aplikuje (prostřednictvím školení) systém služební přípravy (v rámci výkonu služby) a dále systém profesní přípravy. Systém

³⁰ Celní správa České republiky [online]. [cit. 2022-01-13].

profesní přípravy je vybudován na principu celoživotního vzdělávání všech kategorií zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

Jedná se zejména o (základní kategorie zaměstnanců):

- a) vzdělávání a rozvoj příslušníků ve služebním poměru (většina zaměstnanců celní správy),
- b) vzdělávání administrativně – technických pracovníků, kteří jsou naopak v pracovním poměru a jedná se o tzv. občanské (civilní) zaměstnance a
- c) vzdělávání třetí kategorie pracovníků označované jako dělnická (např. údržba).

Vzdělávání v Celní správě ČR je tedy určeno jednak pro příslušníky ve služebním poměru (profesní příprava) a také pro administrativní pracovníky v pracovním poměru. Profesní příprava je značně obsáhlejší a také trvá déle. Dle zákona se vzdělávání rozlišuje na vstupní, které je stanoveno jako obligatorní pro všechny zaměstnance a pro všechny pracovní pozice a je realizováno v současnosti nejvíce prostřednictvím e-learningu. Dále se rozlišuje vzdělávání následné.

System profesní přípravy pro příslušníky zahrnuje základní vzdělávání a vzdělávání odborné, které se vztahuje ke konkrétní pracovní pozici a trvá déle. Vedle toho existuje specializovaná profesní příprava, která směřuje ke konkrétním dovednostem. Základní profesní příprava trvá až jeden rok, odborná profesní příprava až dva roky a celá profesní příprava je završena až po 3 letech tzv. služební zkouškou. Do té doby se s uchazečem o služební poměr uzavírá smlouva na dobu určitou, a to do 3 let. Příslušníkem ve služebním poměru se tak stává uchazeč, který splnil všechny podmínky včetně tříleté profesní přípravy a dalších vzdělávacích aktivit či také fyzických testů. Naopak občanští zaměstnanci v pracovním poměru mají zpravidla smlouvu na dobu neurčitou.

Profesní příprava je tedy plánovaná a jasně formulovaná pro časové období tří let. Během této doby je důležité, aby uchazeč sám sebe motivoval ke vzdělávání a celé profesní přípravě. Zároveň musí splnit průběžné zkoušky, aby mohl v přípravě pokračovat.

Podstatou přípravy a celkově vzdělávacího procesu je teoretická příprava a získání schopnosti teoretické poznatky aplikovat při realizaci pracovních činností nebo služebních úkonů. Konkrétní formy profesního vzdělávání jsou realizovány převážně v zařízeních Celní správy ČR. Jedná se zejména o hlavní školicí a vzdělávací středisko v Jílovišti u Prahy. Toto středisko má pět učeben, každá pojme až 30 vzdělávaných. Současnou snahou je docílit, aby jednotlivé vzdělávací aktivity měly maximálně 25 účastníků. Učebny disponují moderním vybavením, počítači a konferenčními sály. Středisko navštěvují uchazeči o zaměstnání u Celní správy ČR během své přípravy, ale může sloužit i k následnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Současným trendem je také častější vzdělávání formou e-learningu díky rozvoji technologií.

Co se týče jednotlivých forem vzdělávání, jsou tvořeny přípravnými, kvalifikačními a vzdělávacími programy. V první řadě je vzdělávání zaměřeno na získání odborných znalostí odpovídajících celnímu vzdělání. V rámci teoretické přípravy se vyučuje například problematika celní agendy, daňové agendy nebo problematika pátrání či správních činností. Součástí profesní přípravy budoucího příslušníka ve služebním poměru je nezbytně i fyzická a psychická příprava (např. běh, střelba, odolnost...). Stále častěji je využívána online forma výuky, což má ovšem podle mých zjištění zatím horší efektivitu a tato forma vyžaduje zlepšení. Prezenční forma je podle metodiky stále efektivnější a zároveň žádanější.

Dále jsem na základě rozhovorů zjistil, že obecně všichni zaměstnanci státní správy musí absolvovat ze zákona povinná školení. Účastní se například školení v oblasti požární ochrany, potlačování korupce nebo kyberbezpečnosti. Z toho vyplývá, že určité vzdělávací aktivity jsou povinné a motivací k nim je tedy splnění povinnosti. Ovšem řada dalších vzdělávacích aktivit, nad rámec, které jsou potřebné k nadstandardnímu výkonu, vyžaduje vlastní **aktivní přístup zaměstnanců**. Zde hraje výraznou roli **motivace zaměstnanců**, která, jak mi bylo naznačeno, často není optimální. Zaměstnanci mají řadu možností realizovat další nepovinné vzdělávací aktivity, kterých se mohou účastnit během pracovní doby nebo ve svém volném čase. Vzdělávání v rámci pracovní doby

schvaluje nadřízený pracovník nebo vedoucí oddělení. Zjistil jsem taktéž, že některé formy a možnosti vzdělávání Celní správa ČR aktivně podporuje i financuje v zájmu organizace nebo v zájmu pracovního rozvoje pro danou pracovní pozici.

V roce 2017 došlo u Celní správy ČR ke změně koncepce vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanci mají skutečně široké spektrum možností ke vzdělávání a dalšímu rozvoji. Jak je zaměstnanci využijí, už závisí spíše na nich a na jejich motivaci. Organizace však může i tento aspekt ovlivnit, a to zejména správně nastavenou motivační politikou vůči zaměstnancům. Zde je opět důležité, aby obzvláště vedoucí pracovníci znali své zaměstnance, jejich potřeby a dokázali je vhodně motivovat i k těmto dobrovolným nadstandardním aktivitám. To se může kladně odrážet ve výkonu jednotlivců, jednotlivých oddělení a úseků a konečně také v rámci celé Celní správy ČR. K tomuto aspektu se vrátím v návrhové části.

5.3 Řízený rozhovor

Metodou, kterou jsem využil pro analýzu a získání informací, je kvalitativní metoda řízený rozhovor. První, v práci již zmíněný rozhovor informativní povahy jsem provedl s příslušníkem Celní správy ČR, který mě odkázal na osoby, které se přímo věnují zkoumané problematice. Další rozhovor jsem následně provedl s vedoucí pracovnící ve školicím a vzdělávacím středisku celní správy. Dále jsem hovořil také s pracovnící personálního oddělení Celní správy ČR v Jihočeském kraji. Otázky vesměs reflektovaly vytyčené výzkumné otázky v úvodu práce a rovněž jsem pokládal i další doplňující otázky vztahující se k problematice.

Rozhovor ve školicím a vzdělávacím středisku

Jak jsem avizoval, první rozhovor jsem uskutečnil v hlavním středisku pro vzdělávání zaměstnanců celní správy. Odpovědi byly poskytnuty z pohledu funkce: metodik vzdělávání, který se dlouhodobě věnuje oblasti vzdělávání v rámci celní správy. Kromě samotných otázek jsem získal také řadu informací o Celní správě ČR obecně a zejména, jak v současnosti funguje a probíhá vzdělávání a motivování. Byl mi objasněn vzdělávací systém, který jsem vymezil v předchozí části. Zároveň mi zde bylo umožněno předložit a rozeslat dotazníky a byly mi poskytnuty dokumenty, které analyzuji dále. Nejprve se budu věnovat rozboru jednotlivých položek rozhovoru realizovaného s metodičkou školicího a vzdělávacího střediska Celní správy ČR.

První položenou otázkou bylo, jak motivuje organizace všeobecně své pracovníky (zejména k pracovnímu výkonu, vzdělávání a dalším činnostem).

Cílem této obecněji vymezené otázky bylo zjistit, jak celní správa přistupuje k motivaci zaměstnanců. Zjistil jsem, že u zaměstnanců převažuje motivace vnější, tedy vnější faktory jako peníze, bonusy apod. a také motivace vnitřní, která však závisí na jednotlivcích. Bylo mi sděleno, že nejvýznamnější motivací k zaměstnání, potažmo i ke vzdělávání je uzavření služebního poměru, případně pracovního poměru.

Druhá otázka zněla, jaké nástroje jsou vyžívány k vytváření motivačního prostředí.

Zde bylo cílem zjistit, co konkrétně motivuje příslušníky i pracovníky (celníky) k pracovnímu výkonu a ke vzdělávání a rozvoji. Zjistil jsem, že první v pořadí jsou nástroje finanční, tedy osobní ohodnocení či mimořádné odměny. Dále nástroje karierní. Pro příslušníky získání vyšší hodnosti na základě kladného služebního hodnocení a dále úspěšné absolvování povinné profesní přípravy završené služební zkouškou a uzavření služebního poměru. Další okruh zaměstnanců mohou motivovat určité formy oceňování jako např. obdržení medaile za zásluhy. Dále se jedná o různé benefity pro zaměstnance. Motivátorem jsou také v současnosti příznivé podmínky, např. pro bezplatné studium. Zaměstnancům, kteří se účastní vzdělávacích aktivit v rámci své pracovní doby, celní správa zajišťuje ubytování, stravování či cestovní výdaje. Zaměstnanci se tak mohou vzdělávat bezplatně v rámci své práce a pracovní doby.

Dalším nástrojem, který přispívá k vytváření motivačního prostředí, je proces kvalitní přípravy a realizace kurzů. Jak mi bylo sděleno, v současnosti funguje poměrně kvalitně organizace vzdělávacích projektů, kurzů či příprava lektorů. Motivovat může i zisk nových kompetencí jako samostatnost nebo odpovědnost zaměstnance vůči ostatním kolegům. Organizační garant zodpovídá za organizaci svěřených školení či kurzů a dále lektor a odborný garant zodpovídají za kvalitu kurzů a smysluplnost.

Z uvedeného je patrné, že zaměstnanci mohou být motivováni široce a poměrně dostatečně, ovšem některé nástroje by mohly být přidány či obohaceny. K tomu přistoupím v návrhové části.

Třetí otázka směřovala ke zjištění, jakým způsobem identifikuje organizace úroveň motivace pracovníků.

Na základě řízeného rozhovoru jsem se dozvěděl, že nejdůležitější zpětnou vazbu získává celní správa prostřednictvím služebního hodnocení prováděného

zpravidla jednou ročně, ale i průběžně. Motivovat zaměstnance tak celní správa může podle výsledků získaných z hodnocení.

Důležité bylo také znát názor metodičky na to, do jaké míry se jedná o systematický proces, což bylo předmětem čtvrté otázky.

U služebního hodnocení mi bylo sděleno, že se o systematický proces jedná, avšak u občanských zaměstnanců dochází k systematickému hodnocení a motivování pouze částečně, což skýtá prostor pro případné zlepšení.

Pátou otázkou bylo, do jaké míry motivuje organizace své pracovníky ke vzdělávání a dalšímu rozvoji.

U této otázky mi bylo potvrzeno, co jsem zjistil obecně k systému vzdělávání u Celní správy ČR. Ze zákona je stanoveno povinné vzdělávání, a to jednak vstupní neboli jednorázové a dále vzdělávání průběžné. U uchazečů o služební poměr jde o tříletý proces profesní přípravy, který zahrnuje základní, odbornou a služební přípravu a tzv. průběžné prověrky služební přípravy. Největší motivací celého procesu je složení průběžných zkoušek přípravy (nezbytné k pokračování) a konečné úspěšné vykonání služební zkoušky a vstup do služebního poměru.

Mimo to existuje také specializační odborná příprava, kterou schvalují vedoucí nadřízení funkcionáři. Dále mají zaměstnanci možnost navštěvovat externí kurzy, které podléhají individuálnímu schvalování pro danou pozici. Jinak však nedochází k výraznému přístupu k následné motivaci zaměstnanců.

Cílem předchozích otázek vztahujících se převážně k motivování a motivaci ke vzdělávání bylo zjistit aktuální stav a přístup celní správy k této oblasti. K hodnocení získaných poznatků dojde posléze v návrhové části.

Následující, šestá otázka se týkala toho, zda existují dlouhodobé a krátkodobé (jednoleté) jasně definované plány vzdělávání, které vycházejí z aktuálních a budoucích vzdělávacích potřeb organizace.

Specialistka na vzdělávání odpověděla, že poslední plán týkající se vzdělávání byl přijat současně se změnou koncepce vzdělávání od 1. 1. 2017. Dále existuje již zmíněný tříletý plán profesní přípravy, který zahrnuje základní profesní přípravu (do 1 roku), odbornou (do 2 let) a služební zkoušku (po 3 letech). Dále se plánuje také forma a průběh celoživotního vzdělávání formou řady kurzů specializační profesní přípravy, jazykového vzdělávání či vzdělávání pro lektory nebo manažery. Plánovány a realizovány musí být také povinné vzdělávací aktivity zaměstnanců státní správy, například formou e-learningu. I v této oblasti by mohly být zvláště dlouhodobé (strategické) plány přesněji formulované, aby bylo patrné, v jakých oblastech by se zaměstnanci měli dále vzdělávat a rozvíjet.

Sedmá otázka byla cílena na zjištění, jaké interní předpisy/normy jsou aplikovány v organizaci za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (týkající se např. povinnosti zaměstnanců se vzdělávat) a jak je s nimi pracováno.

Z odpovědi vyplynulo, že se jedná zejména o vnitřní předpis týkající se služební přípravy a zjišťování fyzické způsobilosti k výkonu služby v Celní správě České republiky a vnitřní předpis pro profesní přípravu. Tyto předpisy obsahují podrobnosti týkající se přípravy a jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Předpisy mi byly poskytnuty k nahlédnutí a jejich analýze se budu věnovat v další části.

Osmá otázka zněla, jak je v organizaci identifikována potřeba vzdělávat pracovníky.

Dozvěděl jsem se, že tato potřeba vyplývá zejména z kompetencí Celní správy ČR stanovené zákony a příslušnou legislativou (stanovené povinnosti ke vzdělávání).

Devátá otázka směřovala k zjištění, jak jsou vytvářeny a realizovány jednotlivé vzdělávací programy a akce.

Tyto programy a akce jsou dle sdělení metodičky vytvářeny odborným garantem a lektory a schvalují je nadřízení odborného útvaru (Generální ředitelství cel a oddělení Institut vzdělávání). Realizují se formou e-learningu nebo prezenčně, v případě potřeby (za současných mimořádných opatření) i distančně. Každou akci připravuje organizační garant.

V desáté otázce šlo o to zjistit, jaké vzdělávací formy a metody vzdělávání jsou využívány nejčastěji a které z nich jsou pro zaměstnance nejvíce motivující.

Dozvěděl jsem se, že v současnosti je velmi často praktikována forma e-learningu, během které se využívá samostudium a vyplňování testů s připravenou volbou odpovědí. Stále také se ke vzdělávání využívá tradiční prezenční studium, a to formou přednášek s prezentacemi, diskuze a se závěrečnými ústními zkouškami či testy. Specifickou formou využívané u Celní správy ČR jsou tzv. modelové situace, které se uskutečňují v připraveném reálném prostředí nebo s podporou lektorů, např. modelová situace zastavování vozidel.

Mezi nejvíce motivující a tedy nejoblíbenější a nejžádanější formy vzdělávání v Celní správě ČR patří zejména praktické metody a formy, např. předávání zkušeností, reálné věci, modelové situace, scénáře, případy z praxe a učení formou aplikace různých činností.

Jedenáctá otázka zkoumala, jakým způsobem je evidováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (např. informační systém).

K této otázce mi bylo sděleno, že pro tyto účely je využíván personální informační systém PIS Odysea. Tento informační systém obsahuje souhrnný přehled kurzů a školení s údaji o tom, kdo daný kurz vede, kdy se uskuteční a kdo se jej bude účastnit (seznam účastníků). Dále systém obsahuje přehled veškerých vzdělávacích akcí v rámci celní správy a také údaje o absolvování jednotlivých akcí. V systému se provádí evidence a statistika vzdělávacích akcí.

V rámci dvanácté otázky jsem zjišťoval, jakým způsobem a jak často jsou hodnoceny výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků a zda jsou výsledky vzdělávání a rozvoje součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Výsledky a přínos vzdělávacích aktivit hodnotí jednak příslušníci ve služebním poměru a také dochází k hodnocení absolventů jednotlivých kurzů a aktivit. K hodnocení dochází také v rámci průběžného hodnocení mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Jednotlivé vzdělávací akce jsou poté hodnoceny jak organizačním garantem (který organizuje vzdělávací akci), tak i účastníky, a to prostřednictvím formulářů a hodnotících dotazníků, které mi byly poskytnuty ve středisku a přiblížím je v rámci analýzy dokumentů.

Třináctou otázkou bylo, jaké vzdělávací aktivity jsou v organizaci povinné.

Povinné aktivity již byly v práci zmíněny. Jedná se hlavně o vstupní a průběžné obligatorní vzdělávání v průběhu tříleté profesní přípravy a dále povinná školení stanovená zákony.

Předmětem čtrnácté otázky bylo, zda nabízí organizace i fakultativní vzdělávací aktivity a jak je případně zaměstnanci využívají.

V rámci této otázky jsem zjistil, že zaměstnanci mají řadu možností využívat dobrovolné vzdělávací aktivity. Mohou se dobrovolně účastnit aktivit specializační profesní přípravy, jazykových kurzů a dalších aktivit, které jsou dostupné všem a schvaluje je vedoucí nadřízený funkcionář (pokud jsou realizovány v rámci pracovní doby). Řadu aktivit celní správa financuje, ale zjistil jsem, že k fakultativním aktivitám zaměstnanci nejsou tolik motivováni.

Patnáctou otázkou jsem se snažil zjistit, jakou možnost mají zaměstnanci participovat na návrhu jednotlivých vzdělávacích aktivit, které jsou

v souladu s jejich osobními rozvojovými potřebami a v souladu s cíli organizace.

Zaměstnanci vyplňují po absolvování vzdělávací aktivity dotazníky, které poskytují zpětnou vazbu a na jejichž základě lze přizpůsobit vzdělávání potřebám a požadavkům zaměstnanců. Zaměstnanec také může podat návrh k určité vzdělávací aktivitě, který schvaluje nadřízený.

Šestnáctá otázka byla zaměřena na to, jaké má organizace finanční, časové a prostorové možnosti pro realizaci vzdělávání.

V rámci této položky jsem zkoumal možnosti, které má celní správa ke vzdělávání. Z hlediska finančních možností má konkrétně Institut vzdělávání rozpočet, ze kterého mohou být financovány povinné, ale i některé fakultativní aktivity (po schválení). Časové rozložení jednotlivých vzdělávacích aktivit je vymezeno v konkrétním vzdělávacím projektu (kurzy mají určený počet hodin/dnů).

Co se týče prostorových a kapacitních možností, Celní správa ČR disponuje řadou center a středisek. Jedná se o zmíněné hlavní školicí a vzdělávací středisko v Jílovišti. Další střediska se nacházejí např. v Miletíně, Nových Butovicích nebo v Dolní Lomné. Účelová zařízení střediska služební přípravy slouží spíše pro fyzickou přípravu (např. střelnice, cvičiště, tělocvičny nebo plocha pro výcvik řidičů). Jedno z nich se nachází v Bochoři.

Poslední dotaz byl zaměřen na skutečnost, do jaké míry je proces motivace a vzdělávání celkově efektivní a v souladu s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metodička na vzdělávání zastává názor, že koncepce vzdělávání u Celní správy ČR je nastavena v současnosti poměrně vhodně, zaměstnanci jsou vzdělávání jak povinně, tak také mají mnoho možností k individuálnímu, dobrovolnému vzdělávání. Školitelé/lektori hodnotí průběh školení bezprostředně

po vzdělávací aktivitě. Samotnou efektivitu vzdělávání posuzuje až následně vedoucí oddělení. Dále je to záležitost spíše samotných zaměstnanců.

Závěrem je možno k rozhovoru s metodičkou vzdělávání uvést, že tento velmi obsáhlý rozhovor ve školicím a informačním středisku Celní správy ČR přímo s pracovníci, která se věnuje metodice vzdělávání, mi umožnil poznat zkoumanou organizaci, zjistil jsem názor specialistky, jak je přístupováno k oblastem motivace a vzdělávání a mohl jsem nahlédnout na současný stav z úhlu pohledu interní specialistky.

Druhý rozhovor jsem uskutečnil s personalistkou na oddělení Celní správy ČR v Jihočeském kraji, kde jsem administroval dotazníkové šetření. V rámci rozhovoru mi bylo potvrzeno v zásadě vše, co jsem se dozvěděl ohledně motivace a vzdělávání v předchozím rozhovoru. Bylo mi sděleno, že u vzdělávání zaměstnanců hraje významnou roli vedoucí oddělení, který schvaluje a případně hodnotí jednotlivé vzdělávací aktivity a projekty.

5.4 Dotazníkové šetření

K analýze současného stavu jsem dále využil metodu dotazníkového šetření (dotazník viz Příloha č. 1). Dotazníky jsem prostřednictvím internetového odkazu rozeslal ve vzdělávacím středisku a přímo na oddělení Celní správy ČR Jihočeského kraje. S rozesláním dotazníků mi pomohly pracovnice, se kterými jsem realizoval rozhovor.

Dotazník jsem již charakterizoval v metodice, přičemž obsahoval celkem 15 položek, které jsem rozčlenil na tři sekce, první čtyři položky se týkaly identifikačních údajů (pohlaví, věk, pracovní pozice, doba v práci). Druhá skupina otázek byla sekce motivace a měla tři položky. Třetí sekcí bylo vzdělávání a motivace k němu. Tato sekce obsahovala osm položek.

Otázky jsem formuloval tak, abych našel odpověď na výzkumné otázky, ale zároveň tak, aby dotazník nebyl příliš obsáhlý a respondenti mohli odpovídat co nejpřesněji. Srozumitelnost zadaných otázek jsem ověřil na předvýzkumu na vzorku pěti pracovníků Celní správy ČR a v rámci konzultace s metodičkou na vzdělávání.

Odkaz dotazníku navštívilo během listopadu až prosince 2021 celkem 165 osob, z toho kompletní dotazník vyplnilo a odeslalo 81 osob, což představuje návratnost 49,1 %. Téměř polovina respondentů vyplňovala dotazník v rozmezí do 5 minut, a třetina respondentů v rozmezí 5–20 minut.

Výsledky dotazníkového šetření

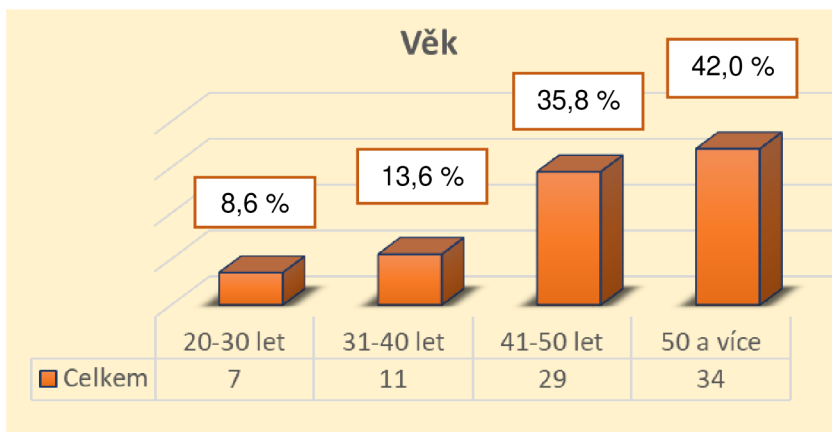
První sekce dotazníků obsahovala **identifikační údaje** a sloužila k obecné charakteristice respondentů.

V rámci první identifikační otázky bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo celkem 41 mužů (50,6 %) a 40 žen (49,4 %) v rámci Celní správy ČR.

Druhá otázka této sekce se týkala věkové kategorie respondentů. Nejvíce respondentů (42 %) se nacházelo v kategorii 50 a více let, naopak nejmenší zastoupení měla nejnižší věková kategorie 20–30 let (8,6 %). Jak můžeme vyčíst z Grafu č. 1, počet odpovědí roste s každou vyšší věkovou kategorií. Téměř 78%

respondentů se zařadilo do věkové kategorie 41 a více let. To ukazuje na fakt, že u Celní správy ČR působí velká část zaměstnanců starších čtyřiceti let.

Graf č. 1: Věkové kategorie respondentů

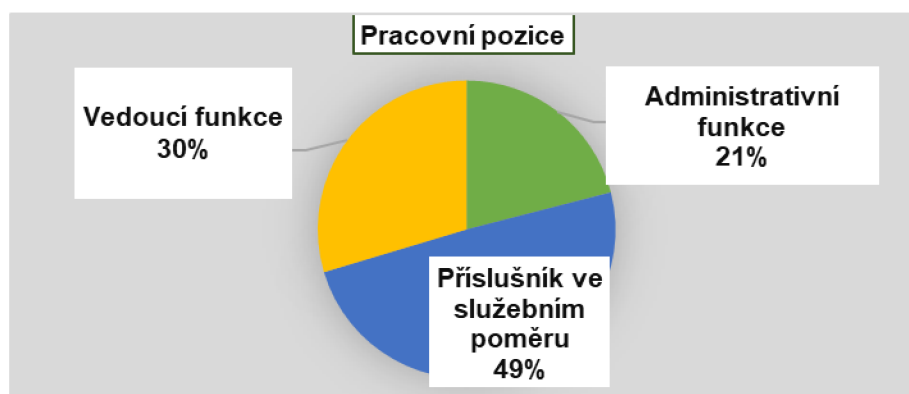


Zdroj: vlastní výzkum

Třetí položka této sekce dotazníku byla zaměřena na pracovní zaměření respondentů. Respondenti uváděli svoji pracovní pozici: vedoucí funkce, příslušník ve služebním poměru, a administrativní funkce (civilní pracovník v pracovním poměru).

Dotazník vyplnilo celkem 24 vedoucích pracovníků/manažerů, dále 40 příslušníků ve služebním poměru a 17 administrativně-technických, civilních zaměstnanců v pracovním poměru (viz Graf č. 2). Tento počet respondentů je dostačující k zjištění postoje zaměstnanců k motivaci a vzdělávání z těchto tří úrovní v následující části dotazníků.

Graf č. 2: Struktura pracovních pozic respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední položka sekce identifikační údaje se týkala délky služebního / pracovního poměru. Zjišťoval jsem, jak dlouho jsou jednotliví respondenti zaměstnání u celní správy, ať už jako příslušníci ve služebním poměru či pracovníci v pracovním poměru.

Z výsledků vyplynulo, že:

- 9 respondentů (11,1 %) je v poměru 1–3 roky;
- 8 respondentů (9,9 %) je v poměru 4–7 let,
- 5 respondentů (6,2 %) je v poměru 8–12 let;
- Výrazná většina odpovídajících (59 zaměstnanců) odpověděla, že ve služebním /pracovním poměru je 12 let a více, což představuje 72,8 % všech respondentů.

To je dle mého názoru relevantní zastoupení, jelikož tito zaměstnanci mohou hodnotit současný stav motivace a vzdělávání objektivně i na základě zkušeností v organizaci. Zároveň výsledky dotazníku nabízejí i hodnocení služebně a pracovním mladších zaměstnanců, kteří v organizaci nepůsobí takovou dobu.

Druhou sekci dotazníku byla sekce motivace.

Tato sekce se vztahovala výhradně k motivaci zaměstnanců Celní správy ČR a jejich povědomí o motivaci.

Pátá položka dotazníku zkoumala, zda organizace využívá dostatečně motivaci ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Respondenti mohli volit

mezi možnostmi ano, spíše ano, ne, spíše ne. Možnost ano zvolilo 13,6 % respondentů, spíše ano 55,6 % a spíše ne 27,2 %. Pouze 3 respondenti (3,7 %) se domnívají, že motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu není využívána vůbec.

Z výsledků je patrné (viz Graf č. 3), že více než polovina respondentů zvolila možnost ano či spíše ano. O využívání motivace ke zvýšení pracovního výkonu v organizaci je však jasně přesvědčeno pouze 13,6 % respondentů. Naopak více než 27 % respondentů zvolilo možnost spíše ne. Poměrně značná část dotázaných se tudíž domnívá, že motivace směřující ke zvýšení pracovního výkonu spíše není u celní správy realizována a využívána. Možnost ne zvolilo 3,7 % respondentů, a to dva příslušníci ve služebním poměru a jeden administrativní pracovník. Výsledky souhrnně naznačují, že úroveň motivace není v organizaci z pohledu zaměstnanců na zcela optimální úrovni.

Graf č. 3: Názor zaměstnanců na motivaci k pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní výzkum

Šestá položka dotazníku měla za cíl zjistit, do jaké míry přistupuje Celní správa ČR dle názoru zaměstnanců k systematickému řízení procesu motivování zaměstnanců. Respondenti odpovídali prostřednictvím škály 1–5, kde hodnota 1 značí nejlepší přístup k motivaci a hodnota 5 nejhorší.

- Hodnotu 1 označilo 6,2 % respondentů. Motivace zaměstnanců je zcela systematicky řízený proces podle tří administrativních pracovníků, podle jednoho vedoucího a jednoho příslušníka.

- Hodnotu 2 zvolilo 24,7 % respondentů.
- Střední hodnotu 3 vybralo nejvíce (48,1 %) dotázaných.
- Již zápornější hodnotu 4 označilo 18,5 % osob.
- 2,5 % respondentů (jeden vedoucí a jeden příslušník, kteří jsou v organizaci 12 let a více) označili hodnotu 5 a mají za to, že motivování zaměstnanců není v rámci celní správy vůbec aplikováno.

V rámci sedmé položky jsem zkoumal, co všeobecně motivuje zaměstnance a do jaké míry. Respondenti označovali 8 faktorů, kterým přiřadili váhu na škále 0–4, podle toho, do jaké míry je osobně konkrétní faktor motivuje (0 vůbec, 4 nejvíce). Jednotlivé výsledky shrnu v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Co zaměstnance všeobecně motivuje a do jaké míry

Motivační faktor	Přikládaná váha: 0 vůbec, 4 nejvíce (odpovědi v %)				
	0 vůbec	1	2	3	4 max.
Škála					
Finanční ohodnocení	0 %	0 %	8,6 %	33,3 %	58 %
Benefity, bonusy, prémie apod.	1,2 %	3,7 %	16 %	38,3 %	40,7 %
Možnost homeoffice	17,3 %	18,5 %	27,2 %	19,8 %	17,3 %
Pozitivní pracovní atmosféra, vztahy	0 %	4,9 %	17,3 %	25,9 %	51,9 %
Snaha organizace o podporu vyváženosti pracovního a osobního života	9,9 %	16 %	39,5 %	19,8 %	14,8 %
Karierní růst, povýšení	16 %	13,6 %	37 %	18,5 %	14,8 %
Uznání ostatních, získání respektu	6,2 %	6,2 %	34,6 %	30,9 %	22,2 %
Vlastní rozvoj (schopností a dovedností)	1,2 %	4,9 %	24,7 %	38,3 %	30,9 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků uvedených v tabulce vyplývá, jaké faktory zaměstnance motivují nejvíce. Tučně vyznačená je u každého motivačního faktoru hodnota, kterou označilo nejvíce respondentů.

- Nejvíce zaměstnance motivuje finanční ohodnocení, nejvyšší hodnotu 4 označilo 58 % respondentů.

- Jako druhý nejvýznamnější motivátor vyplynula pozitivní pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti.
- Za třetí nejvýznamnější motivační faktor byly označeny benefity, bonusy, prémie apod.
- Naopak kariérní růst či možnost povýšení celých 16 % respondentů nemotivuje vůbec.
- Méně zaměstnance také motivuje možnost homeoffice nebo snaha organizace o podporu vyváženosti pracovního a osobního života.
- Například rozvoj vlastních schopností a dovedností také zaměstnance motivuje vcelku významně.

Výsledky ukázaly, že zaměstnance souhrnně nejvíce motivují finanční stránka, příznivé pracovní vztahy a atmosféra a také rozvoj vlastních schopností. U ostatních motivačních faktorů převažovala střední hodnota, ale ukázalo se, že faktory jako kariérní růst, uznání ostatních či možnost homeoffice řadu zaměstnanců příliš nemotivuje.

Poslední třetí sekci dotazníku byla sekce vzdělávání a motivace k němu.

Třetí kategorie otázek zkoumala postoj zaměstnanců ke vzdělávání v organizaci a úroveň jejich motivace ke vzdělávání a vzdělávacím aktivitám.

Osmá položka dotazníku zjišťovala, zda zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj za důležité pro jejich pracovní pozici. Odpovídat mohli respondenti možnostmi ano, ne a částečně. Výsledky zde hovořily poměrně jasně:

- 72,8 % respondentů považuje vzdělávání a rozvoj v rámci pracovní pozice za důležité,
- možnost částečně zvolilo 27,2 % respondentů a
- možnost ne neoznačil žádný.

Částečně považuje vzdělávání a rozvoj za důležité 10 příslušníků ve služebním poměru, 6 administrativních pracovníků a 6 vedoucích. V zásadě je tedy vzdělávání a rozvoj považováno za významné pro výkon práce vztahující se k pracovní pozici.

Devátá položka zkoumala, do jaké míry přistupuje Celní správa ČR podle názoru zaměstnanců k systematickému řízení vzdělávání zaměstnanců. Respondenti opět odpovídali na škále 1 (nejlépe), 5 (nejhůře).

- Hodnotu 1 zvolilo 11,1 % respondentů, konkrétně 4 vedoucí pracovníci, 4 administrativní pracovníci a pouze 1 příslušník.
- Hodnotu 2 označilo 38,3 % respondentů
- Střední hodnotu 3 zvolilo 42 % respondentů.
- Hodnotu 4 zvolilo 4,9 % respondentů.
- 3,7 % zaměstnanců se domnívá, že systematické vzdělávání pracovníků není vůbec aplikováno. Tento názor zastávají 2 administrativní pracovníci a jeden příslušník.

Z výsledků je patrné, že necelá polovina zaměstnanců pokládá přístup organizace ke vzdělávání pracovníků spíše za systematický. Nicméně 42 % respondentů zvolilo střední hodnotu, což do jisté míry signalizuje, že současný stav také nepovažují za optimální. Necelých 8 % respondentů zvolilo hodnoty 4 a 5, a tudíž podle nich nedochází ke zcela systematickému řízení procesu vzdělávání pracovníků v organizaci.

V rámci desáté otázky respondenti odpovídali, do jaké míry se cítí být osobně motivováni ke vzdělávání. Volili na škále 1 (maximálně) – 5 (minimálně). Výsledky byly podobné, jako u předchozí položky, ovšem zápornější hodnoty 4 a 5 zvolilo o něco více respondentů.

- Maximálně motivováno se cítí být 8,6 % respondentů, a sice 3 vedoucí, 2 administrativní a 2 příslušníci.
- Přesně třetina respondentů vybrala hodnotu 2.
- Nejvíce, a to 38,3 % respondentů zvolilo hodnotu 3.
- Hodnotu 4 označilo celkem 13,6 % respondentů.
- Minimálně se cítí být motivováno ke vzdělávání 6,2 % respondentů, konkrétně 3 příslušníci, 1 vedoucí a 1 administrativní pracovník.

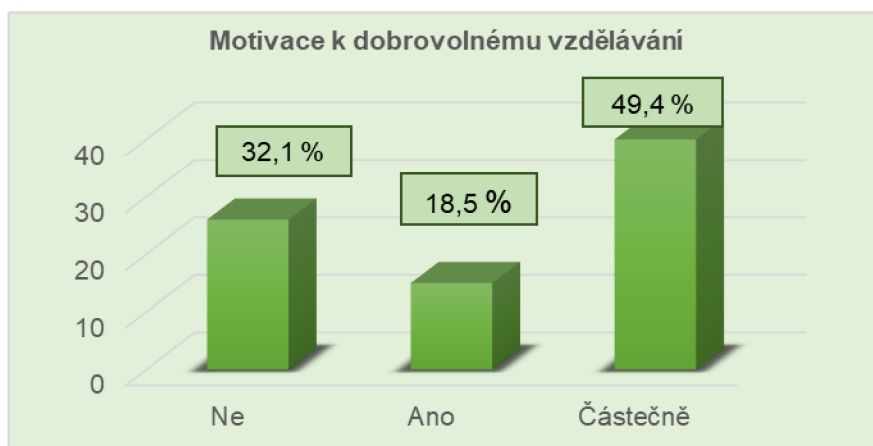
Jedenáctou otázkou dotazníku jsem se zjišťoval, zda organizace dostatečně motivuje zaměstnance ke vzdělávacím aktivitám nad rámec

povinných vzdělávacích akcí (např. k dobrovolným vzdělávacím kurzům apod.). Respondenti označovali možnost ano, ne nebo částečně.

Z výsledků vidíme (viz. Graf č. 4), že:

- Pouze 18,5 % respondentů je motivováno k nadstandardním vzdělávacím aktivitám. Konkrétně 8 vedoucích, 4 administrativní pracovníci a 3 příslušníci jsou dostatečně motivováni k dobrovolnému vzdělávání.
- Částečně se cítí být motivováno 49,4 % respondentů.
- Naopak motivováno k fakultativním vzdělávacím aktivitám není 26 zaměstnanců, což představuje 32,1 % všech respondentů. Jedná se o 13 příslušníků, 7 vedoucích a 6 administrativních pracovníků.

Graf č. 4: Motivace organizace ke vzdělávání nad rámec



Zdroj: vlastní

V rámci dvanácté položky dotazníku jsem analyzoval, co nejvíce motivuje zaměstnance ke vzdělávání, a tím i lepším pracovním výsledkům. Respondenti hodnotili pět faktorů: finanční ohodnocení, benefity, prémie, bonusy apod., karierní růst či povýšení, uznání ostatních či získání respektu a vlastní rozvoj schopností a dovedností. Faktory byly hodnoceny na škále 1 (nejméně motivující) – 5 (nejvíce motivující).

- Nejvíce motivujícím faktorem je finanční ohodnocení, hodnotu 5 u něj označilo 45,7 % respondentů.
- Na druhém místě motivují zaměstnance ke vzdělávání nejvíce benefity a vlastní rozvoj. U nich hodnotu 5 označilo shodně 33,3 % respondentů.

- Naopak karierní růst a uznání ostatních se ukázalo jako ne tolik motivující faktor.
- Například karierní růst považuje za nejméně motivační 13,6 % respondentů. U karierního růstu a uznání ostatních však souhrnně převládala hodnota 3.

Třináctá položka zjišťovala, jaké konkrétní formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanci preferují. Respondenti hodnotili metody na škále 1 až 5.

Tabulka č. 2: Preference vzdělávacích metod

Metody a formy vzdělávání	Váha preference: 1 nejméně, 5 nejvíce (odpovědi v %)				
	1	2	3	4	5
Škála					
Přednášky	2,5 %	11,1 %	34,6 %	29,6 %	22,2 %
Semináře	2,5 %	6,2 %	29,6 %	33,3 %	28,4 %
Workshopy	8,6 %	16 %	28,4 %	24,7 %	22,2 %
E-learning, online kurzy, nové technologie (mobilní aplikace aj.)	22,2 %	17,3 %	30,9 %	24,7 %	4,9 %
Hybridní vzdělávání (částečně prezenčně, částečně online)	21 %	17,3 %	33,3 %	25,9 %	2,5 %
Řešení praktických problémových situací, modelových situací, případových studií	7,4 %	9,9 %	19,8 %	25,9 %	37 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků uvedených v Tabulce č. 2 bylo zjištěno, že zaměstnanci Celní správy ČR v rámci svého vzdělávání preferují nejvíce řešení praktických problémových situací, modelových situací, případových studií. Hodnotu 5 zde označilo 37 % respondentů. Dále jsou velmi oblíbené přednášky a semináře. O něco méně oblíbené jsou workshopy. Naopak nejméně oblíbené jsou metody e-learning, online kurzy, nové technologie a také hybridní vzdělávání. U e-learningu byla nejnižší hodnota 1 označena 22,2 % respondenty. Hybridní vzdělávání, které je v poslední době stále častějším trendem, označili za nejoblíbenější pouze dva respondenti (2,5 %).

Čtrnáctou otázkou jsem zkoumal, v jaké oblasti a do jaké míry zaměstnanci pocítují potřebu k dalšímu rozvoji. Respondenti hodnotili pět oblastí:

- a) Fyzická příprava.
- b) Teoretické znalosti.
- c) Dovednosti IT, technika.
- d) Soft skills (např. komunikační dovednosti, osobní efektivita, asertivní jednání, zvládání zátěže aj.).
- e) Jazykové vzdělávání.

Na škále 1 (nejméně) – 5 (nejvíce) opět hodnotili, jaké oblasti podle nich vyžadují největší pozornost a na které by se měli zaměřit v rámci svého vzdělávání a rozvoje.

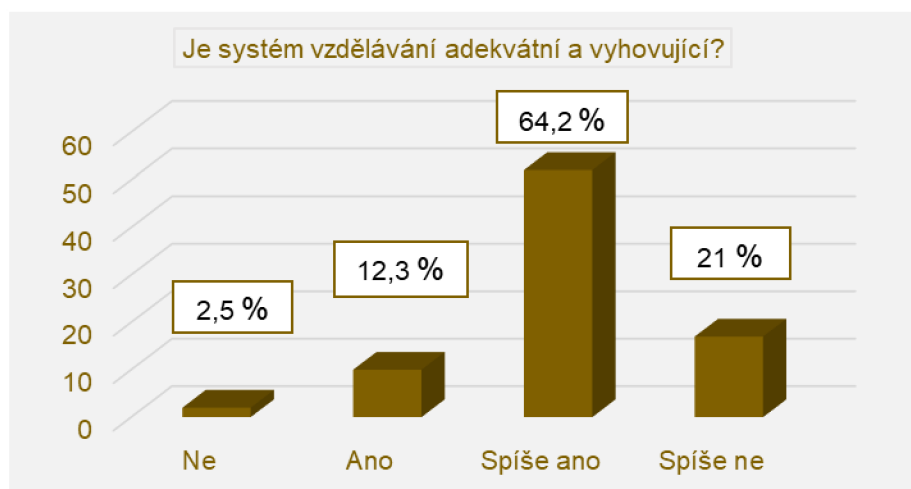
- Fyzická příprava se ukázala podle výsledků jako silná stránka zaměstnanců. 22,2 % respondentů nepocítuje žádnou potřebu k rozvoji fyzické přípravy (označili hodnotu 1). Pouze 7,4 % respondentů, a to všichni příslušníci ve služebním poměru, přikládá fyzické přípravě nejvyšší váhu (hodnota 5) a domnívají se, že tento aspekt potřebují zlepšit. Výsledky potvrdily, že fyzická kondice je důležitou složkou práce většiny zaměstnanců zkoumané organizace (zejména celníků ve služebním poměru).
- Potřeba rozvoje teoretických znalostí byla již vyšší. Pouze 3,7 % respondentů označilo hodnoty 1 a 2 a přílišnou potřebu rozvoje této oblasti neshledávají. Dalších 30 respondentů označilo shodně hodnoty 3 a 4 a nejvyšší váhu přikládá rozvoji teoretických znalostí 18 respondentů. Největší část respondentů pocítuje nejvyšší potřebu rozvoje právě v této oblasti.
- Dovednosti IT a technické schopnosti jsou u celní správy rovněž považovány za důležité, avšak o něco méně než znalosti teoretické. Hodnoty 1 a 2 označilo 16 % respondentů a nejvyšší hodnotu 5 potom 21 % respondentů.
- U soft skills převládaly hodnoty 3 a 4, celkem 13,6 % respondentů považuje tyto dovednosti za klíčové pro svůj rozvoj.

- Poslední oblast, jazykové vzdělávání, nepovažuje za potřebné 4,9 % respondentů, hodnotu 2 označilo 13,6 % respondentů, hodnotu 3 nejvíce 39,5 % dotázaných a hodnoty 4 a 5 označilo shodně 21 % zaměstnanců.

Souhrnně ze získaných vyplynulo, že největší potřebu k rozvoji pocítují zaměstnanci v oblasti teoretických znalostí, dále v zásadě stejně v oblasti IT dovedností a jazykového vzdělávání. O něco nižší potřeba k rozvoji byla identifikována u oblasti soft skills a nejnižší potřebu ke zlepšení a rozvoji pocítují zaměstnanci v oblasti fyzické přípravy.

Poslední otázkou dotazníku jsem zjišťoval, zda zaměstnanci považují systém vzdělávání u Celní správy ČR za adekvátní a vyhovující. K dispozici měli respondenti čtyři možnosti odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne.

Graf č. 5: Postoj zaměstnanců ke vzdělávacímu systému Celní správy ČR



Zdroj: vlastní

Z výsledků uvedených v Grafu č. 5 vyplynulo, že vzdělávací systém organizace považuje za zcela adekvátní a vyhovující 12,3 % respondentů. Tento názor konkrétně zastává 5 vedoucích, 4 administrativní pracovníci a 1 příslušník. Možnost spíše ano zvolilo 64,2 % respondentů a možnost spíše ne 21 % respondentů. 2,5 % respondentů (jeden administrativní pracovník a jeden příslušník ve služebním poměru) nepovažují vzdělávací systém organizace za adekvátní a vyhovující.

Srovnání rozhovorů a dotazníků

Provedené rozhovory a dotazníkové šetření sloužilo k analýze a identifikaci současného stavu motivace a vzdělávání v rámci Celní správy ČR. Ze zjištění vyplynuly slabší stránky a nedostatky v určitých oblastech, jejichž zkvalitnění bude předmětem návrhové části. Rozhovory mi pomohly pochopit koncepci systému vzdělávání, byly mi objasněny poznatky ohledně Celní správy ČR a její struktury a zjistil jsem, jakým způsobem je v současné době přistupováno k motivaci zaměstnanců. Smyslem dotazníků bylo odhalit konkrétní aspekty vztahující se k motivaci a vzdělávání z pohledu určitého spektra zaměstnanců.

Z rozhovorů a dotazníků vyplynulo, že systém vzdělávání se jeví jako relativně dobře nastavený, ač jisté návrhy a doporučení ke zkvalitnění na místě jsou. Přístup k motivaci ovšem není v současné době zcela optimální a pozornost by měla být zaměřena hlavně na tuto oblast.

5.5 Analýza interních dokumentů

Za účelem analýzy a hodnocení současného stavu motivace a vzdělávání u Celní správy ČR jsem zkoumal interní dokumenty a formuláře, které mi byly poskytnuty. Jednalo se o:

- a) dva vnitřní předpisy týkající se profesní a služební přípravy;
- b) nevyplněný formulář vzdělávacího projektu;
- c) ukázky dotazníků, pomocí kterých hodnotí vzdělávací akce jak organizační garant, tak i jednotliví účastníci akcí.

Vnitřní předpis č. 25 z roku 2020: Profesní příprava

Tento předpis vydaný v gesci Celní správy ČR pod Generálním ředitelstvím cel obsahuje 14 stran a stanovuje systém profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR. Má celkem 8 částí, které jsou dále rozděleny na jednotlivé články. Dokument obsahuje pojmy vztahující se k profesní přípravě, strukturu a systém profesní přípravy, což jsem v práci již přiblížil. Dalšími částmi jsou plánování vzdělávacích akcí, organizační zajištění profesní přípravy, zkušební a klasifikační pravidla, služební zkouška a závěrečná ustanovení.

V zásadě se jedná o podrobný dokument, který upravuje podmínky, průběh a efektivitu profesní (hlavně teoretické) přípravy zaměstnanců. Konkrétně vzdělávání je rozebráno velmi podrobně, předpis zahrnuje např. plány jednotlivých akcí, organizační pokyny (počet účastníků apod.), formu studia, povinnosti a oprávnění organizačního garanta akce, povinnosti školicího střediska, zajištění průběhu kurzu, vyhodnocení vzdělávací akce a řadu dalších náležitostí.

Dle mého názoru je tento dokument zpracován kvalitně a podrobně, věnuje se detailně profesní (teoretické) přípravě zaměstnanců. Zaměřuje se nejenom na profesní přípravu, ale i na přípravu manažerskou, jazykovou a ostatní vzdělávání. Dokument je také relativně aktuální a zohledňuje částečně nutnost distančního vzdělávání v současné době, které se stává současným trendem.

Vnitřní předpis č. 4 z roku 2018: Služební příprava

Tento interní předpis upravuje organizaci, strukturu, a zjišťování fyzické způsobilosti k výkonu služby příslušníků Celní správy ČR. Obsahuje 18 stran a ve stručnosti je zaměřen na fyzickou (výkonnostní) stránku celníků. Předpis vymezuje strukturu služební přípravy (fyzická, střelecká, taktická, psychologická), její cíle, formy a rozsah a časovou dotaci pro jednotlivé kategorie. Předpis je určen pro přípravu uchazečů o služební poměr u Celní správy ČR.

Z mého pohledu se jedná o komplexně zpracovaný dokument zaměřený oproti profesní přípravě na fyzickou složku vztahující se k výkonu služby. Zahrnuje vše nezbytné k výkonu služby.

Vzdělávací projekt (obecný formulář)

Poskytnut mi byl dále jednostránkový formulář charakterizující konkrétní vzdělávací projekt. Formulář obsahuje čtyři části:

- 1) Identifikace vzdělávací akce (název, forma, identifikační číslo, odborný útvar, rok);
- 2) Obsahová specifikace vzdělávací akce (cíl, cílová skupina, obsahové zaměření, rozsah – délka);
- 3) Organizace výuky (organizační a odborný garant, lektoři, certifikace, termín a místo realizace);
- 4) Schvalovací doložka (datum, vedoucí oddělení, Institut vzdělávání, vedoucí odborného úvaru, podpisy).

Dokument působí přehledně, nicméně existuje prostor k jeho zkvalitnění.

Hodnocení vzdělávací akce organizačním garantem a účastníkem

Organizační garant a jednotliví účastníci vzdělávací aktivity poskytují zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníků, které po aktivitě vyplňují. Tyto dotazníky obsahují vesměs stejné náležitosti a otázky. V úvodu je uváděn název vzdělávací akce, identifikační číslo, termín a místo konání, rozsah výuky (dny a hodiny) a jména organizačního a odborného garanta. Odpovědi na otázky a vlastní komentáře poskytují zpětnou vazbu a pomáhají zlepšit přípravu

vzdělávacích aktivit do budoucna. Otázky jsou nastaveny tak, že respondenti část hodnotí tradičně na škále 1–5 nebo odpovídají na otázky otevřené. Otázky se týkají celkového hodnocení vzdělávacích akcí, hodnocení osobního přínosu vzdělávací akce, poskytnutí studijních materiálů, předání obsahu výuky, organizačního zabezpečení nebo hodnocení zázemí školicího střediska (ubytování, stravování, služby aj.). Hodnotí se také výkon lektorů. Respondenti rovněž mohou mít připomínky a náměty ohledně toho, co jim během vzdělávací akce scházelo nebo čemu by se chtěli věnovat podrobněji apod.

Dotazník, který vyplňuje odborný garant, obsahuje navíc jeho doporučení k inovaci vzdělávací aktivity.

Toto zpětné hodnocení považuji za přínosné a stěžejní. Na jeho základě lze přizpůsobit vzdělávací potřeby jednotlivců a skupin a zároveň lze vhodně motivovat zaměstnance. I tento dokument skýtá prostor pro zlepšení, která budou prezentována v návrhové části práce.

5.6 SWOT analýza

Další metodu, kterou využiji za účelem strategické analýzy, je syntetická metoda SWOT analýzy. Nejprve identifikuji silné a slabé stránky organizace a dále příležitosti a hrozby na základě svých zjištění a dalších metod. Dále prostřednictvím tabulky určím důležitost a váhu jednotlivých zkoumaných faktorů dle svého odhadu a následně na základě výpočtu určím strategii vhodnou pro organizaci.

Mezi **silné stránky** jsem zejména na základě rozhovorů, dotazníků a analýzy interních dokumentů zařadil následující: V první řadě má organizace kvalitní, propracovaný systém vzdělávání, který je jasně plánován a definován interními předpisy. Odvíjí se od konkrétních pracovních pozic a dle toho se zaměřuje na různé složky vzdělávání a přípravy. Za další silnou stránku považuji jistotu a stabilitu práce, samozřejmě za splnění různých podmínek. Také je náročné pracovní pozici získat, ale v případě úspěchu a stabilního výkonu je zaměstnání pod záštitou státní správy stabilní a s řadou výhod. Další silnou stránkou je dostatek finančních, časových a prostorových zdrojů organizace. Celní správa ČR má rozpočet pro oblast vzdělávání, jednotlivé aktivity jsou časově naplánovány a také organizace disponuje prostory, jako např. budovy, učebny, cvičiště a další. Za silnou stránku považuji také možnost dobrovolného vzdělávání pro zaměstnance.

Za **slabé stránky** považuji na základě analýz a zjištěních plynoucích z aplikovaných výzkumných metod následující: U řady zaměstnanců byla zjištěna nižší úroveň motivace zvláště ke vzdělávání a fakultativním vzdělávacím aktivitám. Také z rozhovorů jsem zjistil, že motivaci obecně není přikládána detailní pozornost v organizaci. Další slabinou je přístup organizace k zaměstnancům s ohledem na propojení jejich osobního a profesního života. Z dotazníků vyplynulo, že řada zaměstnanců nepovažuje snahu organizace v této sféře za dostatečně motivující. Slabou stránku také spatřuji v absenci dlouhodobějších vzdělávacích cílů (plánů) v organizaci, kde by bylo jasně stanoveno, čeho je třeba dosáhnout a v jaké době (např. do 2 let složit jazykovou zkoušku jako předpoklad pro výkon pracovní pozice apod.). Interní předpisy sice

obsahují plány a cíle jednotlivých příprav a vzdělávacích aktivit, ale v celkové koncepci vzdělávání bych doporučoval formulování jasných vizí v souladu se vzděláváním a hlavními cíli organizace.

Do **příležitostí** zahrnuji celkově aktivnější a progresivnější přístup k motivaci zaměstnanců, dále pokud možno osobnější přístup k zaměstnancům v závislosti na konkrétním oddělení, pracovním místě a náplně samotné práce. Za příležitost považuji také akčnější politiku zaměřenou na nábor, oslovení a zaměstnání nových i mladších lidí.

Mezi **hrozby** řadím potenciální úbytek zaměstnanců v budoucnu (demografické vlivy, stárnutí populace), ztrátu motivace zaměstnanců, ať už ke vzdělávání nebo samotnému výkonu práce a za obecnou hrozbu považuji zhoršující se situaci ve světě v souvislosti s pandemií, což může mít vliv na výkon zaměstnanců, jejich nasazení nebo i např. na chuť, ochotu a celkovou motivaci k práci a vzdělávání.

V následující Tabulce č. 3 přiřazuji důležitost a váhy jednotlivých zkoumaných faktorů dle svého odhadu a uvážení plynoucích ze šetření a analýz. Důležitost jsem stanovil v rozmezí 1 až 5, kde 5 značí nejvyšší význam. Váhy musejí dát v každém kvadrantu celkový součet 1. U každého faktoru vynásobím hodnotu důležitosti a váhy a získám dílčí součet. Následným sečtením hodnot získám výslednou hodnotu pro každý kvadrant a podle výsledků určím nejvhodnější strategii pro organizaci.

Tabulka č. 3: SWOT analýza organizace

Silné stránky				Slabé stránky			
faktor	důležitost	váha	celkem	faktor	důležitost	váha	celkem
Komplexní systém vzdělávání	4	0,3	1,2	Nižší úroveň motivace	4	0,4	1,6
Jistota a stabilita pracovního místa	3	0,2	0,6	Přístup organizace k jedincům (osobní a profesní)	2	0,3	0,6
Dostatek zdrojů	4	0,3	1,2	Absence dlouhodobých vzdělávacích cílů	3	0,3	0,9
Možnost dobrovolného vzdělávání	2	0,2	0,4				
Součet		1	3,4	Součet		1	3,1
Příležitosti				Hrozby			
faktor	důležitost	váha	celkem	faktor	důležitost	váha	celkem
Aktivnější přístup k motivaci	4	0,4	1,6	Úbytek zaměstnanců (stárnutí)	2	0,2	0,4
Osobnější přístup	3	0,3	0,9	Ztráta motivace	3	0,5	1,5
Politika pro nábor zaměstnanců	3	0,3	0,9	Situace ve světě (vliv pandemie)	3	0,3	0,9
Součet		1	3,4	Součet		1	2,8

Zdroj: vlastní výzkum

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejvyšší hodnoty dosahují kvadranty silné stránky a příležitosti (oba 3,4). Slabé stránky dosáhly hodnoty 3,1 a hrozby nejnižší hodnoty 2,8. Na tomto základě bych organizaci doporučil, aby zvolila tzv. **ofenzivní strategii** zejména ve vztahu k motivaci a vzdělávání. Podstatou je maximalizace a co největší zaměření na silné stránky a příležitosti a naopak minimalizace (potlačení) slabých stránek a hrozeb. To může být klíčem ke strategickému pokroku nejenom v oblastech motivace a vzdělávání, ale v rámci celé organizace.

5.7 STEEP analýza

Podstatou této analýzy je hodnocení okolního prostředí (externích faktorů), které určitým způsobem ovlivňuje organizaci. Prostřednictvím STEEP analýzy může organizace kategorizovat a zkoumat externí faktory, které však mají vliv i na prostředí vnitřní. Analyzovány jsou externí faktory, které lze členit do sociálního (kulturního), technologického, environmentálního, ekonomického a politického (právního) prostředí. Analýza umožňuje na základě získaných poznatků o vývoji jednotlivých zkoumaných faktorů predikovat jejich vývoj do budoucna, a tím zkvalitnit činnost organizace ve všech aspektech.

STEER analýza se využívá hlavně v podnikatelském sektoru nebo ve firmách, ale externí faktory, které zkoumá, mohou zjednodušeně rozebrat i v podmínkách zkoumané organizace a tím efektivně zhodnotit vnější prostředí, které má důležitý vliv na organizaci.

Na základě získaných poznatků, zjištění a provedených analýz vymezím některé externí faktory, které mohou mít vliv na prostředí Celní správy ČR a na které by se měla organizace zaměřovat. Faktory se týkají celé organizace, jejich zaměstnanců a potažmo také i uchazečů o zaměstnání.

Sociální (kulturní) prostředí

Faktory sociálního prostředí zkoumají jedince a celkově obyvatelstvo s ohledem na jejich věk, demografické trendy, úroveň a kvalitu vzdělání, způsob života nebo postoj jedinců k pracovnímu i profesnímu životu.

S ohledem na budoucí vývoj by se měla Celní správa ČR zaměřovat na demografický vývoj populace, tedy sledovat věk svých zaměstnanců a pokusit se predikovat vývoj počtu zaměstnanců v budoucnu (viz. Tabulka č. 4).

Podle toho se může např. odvíjet náborová politika organizace (např. cílit na mladší věkovou kategorii). Dále je důležité sledovat úroveň a kvalitu vzdělání a podle toho může celní správa oslovit nebo vybírat uchazeče o zaměstnání (např. minimální dosažená úroveň vzdělání pro konkrétní pozici). Na základě zkoumání sociálních faktorů se může Celní správa ČR rovněž přizpůsobit jistým trendům v populaci, preferencím a potřebám jedinců nebo celkově životnímu stylu, a tím se stát atraktivnějším pro potenciální uchazeče (např. nastavení platových podmínek, různých benefitů nebo pracovní doby apod.). Správná

analýza a predikce externích faktorů tedy může mít vliv na získání schopných a kvalitních zaměstnanců v budoucnu.

Tabulka č. 4: Demografické rozložení obyvatel ČR za rok 2020

Věková kategorie	Počet obyvatel (2020)
Celkem	10 693 939 mužů – 5 271 996 žen – 5 421 943
0–14 let	1 719 741
15–64 let	6 823 714
65 + let	2 158 322

Zdroj: Statistická ročenka ČR 2021, Český statistický úřad

Technologické prostředí

Analýza technologických externích faktorů může posloužit organizaci držet krok s technologickým pokrokem a trendy. Jedná se o faktory jako prostředky pro rozvoj technologií, celková úroveň technologií v organizaci, nové vynálezy, metody, postupy a také rychlost pokroku.

V prostředí Celní správy ČR se může jednat např. o modernizaci areálů, zařízení a celkově vybavení. Konkrétně sem můžeme zařadit i oblast vzdělávání, např. moderní vzdělávací techniky, metody, formy nebo renovace učeben, vzdělávacích či přípravných postupů v souladu s trendy apod. Konkrétnější body vztahující se k technologickému pokroku vymezím v rámci návrhů, zde jen naznačuji, že i analýza a sledování technologického okolního prostředí a světa je pro organizaci důležitá.

Ekonomické prostředí

Organizaci ovlivňují také externí ekonomické jevy jako je HDP (k roku 2021: 3,6 %), míra inflace (průměrná roční míra inflace za rok 2021: 3,8 %), míra nezaměstnanosti (2,3 % v roce 2021) či ceny energií (v poslední době dynamicky rostoucí) apod.³¹

³¹ Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-02-10].

Tyto aspekty se týkají zejména lidí a mohou pochopitelně ovlivňovat i jejich zájem o zaměstnání nebo motivaci k práci a tak dále. Proto se vyplatí sledovat i tyto faktory.

U Celní správy ČR se domnívám, že nehrají zásadní roli, jelikož je Celní správa ČR státním bezpečnostním sborem, který musí fungovat a mít své zaměstnance bez ohledu např. na inflaci. Ovšem tyto faktory mohou mít samozřejmě vliv na motivaci zaměstnanců a jejich přístup. Organizace opět přesnou predikcí vývoje těchto aspektů může částečně předejít negativním důsledkům spojených s těmito jevy např. vhodnou politikou (platy, motivace, výhody).

Environmentální prostředí

Vnější aspekty vztahující se k životnímu prostředí mohou mít také vliv na organizaci. Jedná se o tradiční jevy jako globální oteplování, spotřeba zdrojů, emisní limity a celková udržitelnost ve společnosti.

Ve vztahu k organizaci zmíním spotřební a ekologické daně, které souvisejí s environmentálními faktory. Celní správa ČR má v gesci výběr těchto daní. Proto se například výše těchto daní může odrážet v dopadech na životní prostředí. Zkoumání a odhad budoucích environmentálních faktorů tedy může být pro organizaci užitečné.

Politické (právní) prostředí

Analýza a předpovídání faktorů tohoto prostředí je podobně jako u ostatních druhů prostředí velmi složitá, ale pokud je provedena správně, může být velice přínosná. Patří sem faktory jako legislativa, normy, vláda, pracovní právo (předpisy), daňová politika apod. (např. zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon č. 17/2012 Sb. o Celní správě České republiky, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a další).

Pro Celní správu ČR jakožto ozbrojený bezpečnostní sbor jsou pochopitelně zákony stěžejní. Stejně tak hraje roli např. stabilita vlády s ohledem na poskytování finančních prostředků pro organizaci ze strany státu. Proto by organizace měla věnovat pozornost také zkoumání dopadu těchto faktorů.

Cílem této analýzy bylo zdůraznit důležitost externích faktorů pro Celní správu ČR, některé z těchto faktorů přiblížit a zhodnotit jejich význam v prostředí Celní správy ČR. V rámci jednotlivých kategorií prostředí jsem naznačil určité návrhy, které by mohly být přínosné pro organizaci a které dále rozeberu ve finální, návrhové části mé práce.

5.8 Diskuze výsledků

Na základě výše uvedených metod a vlastních zjištění zodpovím výzkumné otázky.

U **první otázky**, zjišťující, jak organizace všeobecně motivuje své zaměstnance, jsem dospěl k následujícím zjištěním:

1. Z rozhovoru provedeného ve školicím a vzdělávacím středisku vyplynulo, že zaměstnanci jsou motivováni především snahou získat služební nebo pracovní poměr.
2. Dále bylo zjištěno, jaké konkrétní nástroje organizace využívá k motivaci zaměstnanců.

Jedná se o nástroje:

- finanční – osobní ohodnocení, mimořádné odměny;
 - proces kvalitní přípravy a realizace kurzů – vzdělávací projekty, lektori, organizace kurzů;
 - kariérní – vyšší hodnosti, služební hodnocení, povinná profesní příprava, služební zkouška;
 - oceňování – medaile za zásluhy;
 - benefity pro zaměstnance;
 - podmínky pro bezplatné studium;
 - kompetence – samostatnost.
3. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci celkové povědomí o existenci motivace v organizaci spíše mají, ale poměrně značná část zaměstnanců se necítí být dostatečně motivována.
 4. Podle části zaměstnanců organizace nepřistupuje k systematickému řízení procesu motivování zcela adekvátně.
 5. Samotné zaměstnance nejvíce všeobecně motivují:
 - finanční ohodnocení;
 - pozitivní pracovní atmosféra a vztahy;
 - různé benefity a vlastní rozvoj.
 6. Naopak méně motivačně dle dotazníků vyzněly:
 - možnost homeoffice;

- kariérní růst či povýšení;
 - snaha organizace o podporu osobního i pracovního života.
7. Analýza interních dokumentů organizace souhrnně ukázala, že proces motivace není přímo zakotven/vymezen v předpisech a neexistuje žádný formální postup upravující motivování v rámci Celní správy ČR.
 8. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že motivace zaměstnanců představuje slabou stránku organizace a potenciální hrozbou je ztráta motivace jednotlivých zaměstnanců.
 9. STEEP analýza ukázala, že motivace zaměstnanců závisí také na celé řadě externích faktorů, jako jsou např. demografické trendy, preference lidí, životní úroveň, finance, vývoj různých prostředí atd.

Z výsledků šetření v rámci **druhé výzkumné otázky**, která zkoumala, jakým způsobem dochází v organizaci k plánování, organizování a hodnocení vzdělávání, lze vyvodit následující zjištění:

10. Z rozhovorů provedených ve středisku a na oddělení vyplynulo, že vzdělávací systém Celní správy ČR je poměrně jasně naplánován pro první tři roky v zaměstnání a je podrobně upraven interními předpisy a dokumenty.
11. Probíhá zároveň systematické organizování a hodnocení vzdělávacích aktivit.
12. Dále z rozhovorů vyplynuly současné vzdělávací formy a formy využívané nejčastěji. Mezi ně náleží: e-learning, prezenční studium a modelové situace, které byly zařazeny mezi nejoblíbenější.
13. Dotazníkové šetření ukázalo, že organizace přistupuje podle zaměstnanců k systematickému řízení vzdělávání poměrně důkladně.
14. Větší část zaměstnanců se cítí být dostatečně motivována ke vzdělávání, menší, avšak nikoliv zanedbatelná část nikoliv.
15. Dále z dotazníků vyplynulo, že organizace dostatečně nemotivuje zaměstnance k dobrovolným vzdělávacím aktivitám.
16. Co se týče faktorů, které zaměstnance motivují ke vzdělávání a pracovnímu výkonu, preferují zaměstnanci nejvíce:
 - finanční ohodnocení;

- benefity;
 - vlastní rozvoj schopností a dovedností.
17. Naopak méně zaměstnanci preferují:
- kariérní růst;
 - uznání ze strany ostatních.
18. Z pohledu preferovaných forem a metod vzdělávání z dotazníků vyplynulo, že nejvíce zaměstnanci upřednostňují:
- řešení praktických problémových situací, modelových situací, případových studií;
 - přednášky;
 - semináře;
 - workshopy.
19. Naopak méně oblíbené mezi zaměstnanci jsou:
- e-learning, online kurzy, nové technologie (mobilní aplikace aj.);
 - hybridní vzdělávání (částečně prezenčně, částečně online).
20. Nejvyšší potřebu k dalšímu rozvoji pocítují zaměstnanci dle dotazníků v oblastech:
- teoretické znalosti;
 - dovednosti IT a technika;
 - jazykové vzdělávání.
21. Méně je pocítována potřeba k dalšímu rozvoji v oblastech:
- fyzická příprava;
 - soft skills.
22. Celkově systém vzdělávání u Celní správy ČR považuje větší část zaměstnanců za spíše adekvátní a vyhovující.
23. Z analýzy interních dokumentů vyplynulo, že oblast vzdělávání je poměrně široce a komplexně upravena předpisy a dalšími dokumenty, na základě kterých organizace vylepšuje jednotlivé vzdělávací aktivity. Jednotlivé dokumenty již byly v práci popsány a analyzovány, souhrnně potvrdily, že oblast vzdělávání je dobře formálně upravena a zajištěna.
24. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že mezi silné stránky organizace patří komplexnost vzdělávacího systému, dostatek zdrojů pro vzdělávání

a možnost využití dobrovolných vzdělávacích aktivit. Naopak slabou stránkou je absence dlouhodobějších vzdělávacích cílů a přístup organizace k jedincům s ohledem na jejich osobní a profesní život.

25. Ze STEEP analýzy jsem vyvodil, že organizace by měla zaměřit svou pozornost na nábor kvalifikovaných, schopných a vzdělaných uchazečů s ohledem na jejich věk, zaměření a odborné znalosti a schopnosti a zohlednit také další externí vlivy dopadající na oblast vzdělávání (trendy, technika, inovace).

Třetí hlavní výzkumná otázka zjišťovala, do jaké míry je proces motivace a vzdělávání celkově efektivní a v souladu s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

26. Ze zjištění plynoucích z rozhovorů můžu konstatovat, že vzdělávací systém je v zásadě efektivní a převážně také v souladu s moderními trendy.
27. Systematická motivace však není zcela v organizaci identifikována a realizována.
28. Z dotazníků lze vyvodit, že systém vzdělávání je chápán jako relativně vhodný a adekvátní, i když velká část zaměstnanců nepreferuje moderní (distanční) metody a formy výuky. Existence motivace je zjevná, ale řada zaměstnanců není motivována zejména vůči nadstandardním vzdělávacím aktivitám.
29. Analýza interních dokumentů ukázala, že předpisy jsou poměrně aktuální a odpovídají některým nejnovějším trendům.
30. Na základě SWOT analýzy jsem identifikoval, že systém vzdělávání je v zásadě efektivní a v souladu s trendy, ale postrádá zejména dlouhodobý (víceletý) plán upravující vzdělávání.
31. Motivace byla identifikována jako ne zcela efektivní a její úroveň v organizaci je celkově nižší.
32. Ze STEEP analýzy vyplynulo, že pokud má být proces motivace i vzdělávání plně efektivní a v souladu s moderními trendy, musí organizace komplexně zohledňovat všechny (externí, ale i interní) faktory a vlivy.

Tímto byly zodpovězeny výzkumné otázky a následně přistoupím k návrhové části mé práce.

6 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě realizace výzkumné části nyní přistoupím k části vlastních návrhů a doporučení. Vymezím návrhy, doporučení a opatření, jejichž cílem je zlepšit současný stav motivace a vzdělávání v rámci Celní správy ČR. Navrhnou proces či postup, jakým způsobem by organizace měla přistupovat k motivaci a zlepšit zároveň systém vzdělávání.

Jednotlivé návrhy a doporučení budou vycházet z rozhovorů, dotazníků, analýzy interních dokumentů, SWOT a STEEP analýz, z vlastních zjištění a poznatků plynoucích z diskuze výsledků.

6.1 Návrhy k zefektivnění procesu motivace v rámci Celní správy ČR

Co se týče procesu motivace, byly na základě výzkumu identifikovány některé nedostatky. Zjistil jsem, že určité formy a nástroje motivování jsou samozřejmě v rámci Celní správy ČR aplikovány zejména ve vztahu k výkonu a vzdělávání, ale celkově by proces motivování mohl být propracovanější a efektivnější.

V první řadě bych organizaci doporučoval, aby přistupovala aktivněji a systematictěji k procesu **náboru nových zaměstnanců**. Uchazeči o zaměstnání u Celní správy ČR by samozřejmě měli být motivováni sami k zaměstnání, ale i organizace může činit opatření k tomu, aby aktivněji přistupovala k oslovování a následnému výběru vhodných uchazečů. Doporučoval bych:

- sledování a posléze predikce vývoje určité pracovní pozice;
- dle toho zaměření na vhodné potenciální uchazeče (např. absolventy Policejní akademie ČR);
- oslovení absolventů škol, zkušenějších osob jiných sborů či složek (např. Policie ČR), schopných administrativních pracovníků či volných pracovních sil na trhu dle potřeby pracovního místa;

- aktivnější cílená náborová kampaň za pomoci sociálních sítí (reklamy, média, letáky apod.) + zdůraznění atraktivity práce (prestiž, náborové příspěvky, lukrativní podmínky, benefity apod.);
- zajištění stálého pracovního místa za podmínek kvalifikovaného a kvalitního výkonu.

Dále bych doporučoval již ve vztahu k **motivaci zaměstnanců** Celní správy ČR, aby organizace více využívala **širší škálu motivačních nástrojů**, a to odměny za výkon, pochvaly apod., ale nebála se i v případě potřeby využívat určité sankce (sankce za neplnění povinností), a to na základě častějšího služebního / pracovního hodnocení výkonu zaměstnanců. V současnosti sice dochází v organizaci k pravidelnému hodnocení, ale doporučoval bych častější neformální hodnocení výkonu a tím zvýšení průběžné motivace (např. zpětná vazba nadřízeného bezprostředně po splnění určitého úkolu, stručné týdenní hodnocení apod.). Zaměstnanci by se cítili více zapojeni a zvýšilo by se tím jejich celkové povědomí o motivaci i jejich samotná motivace.

Dále z výzkumu vyplynulo, že nejvíce zaměstnance motivuje finanční ohodnocení, pozitivní pracovní atmosféra a vztahy, různé benefity a vlastní rozvoj. Proto doporučuji, aby organizace vyvíjela úsilí zatraktivnit a ještě více **zkvalitnit tyto motivátory**. Naopak možnost homeoffice, karierní růst či povýšení a snahy organizace o podporu osobního i pracovního života vyzněly z výsledků výzkumu daleko méně motivačně pro zaměstnance, což může být dáno i tím, že v organizaci působí velká část zaměstnanců starších 50 let a tyto aspekty zkrátka zaměstnance příliš nemotivují. Proto bych doporučoval, aby se organizace snažila o **jejich zefektivnění**, a to prostřednictvím:

- pozvolné zavádění homeoffice a dalších moderních trendů;
- přesvědčení o atraktivitě a výhodách karierního růstu či povýšení;
- individuálněji přistupovat k jedincům s ohledem na jejich profesní i osobní život zohledňující tzv. wellbeing (úkol pro nadřízené i kolegy);

- systematicky zaměstnávat i mladší kategorie osob, která se rychleji přizpůsobí moderním trendům a technologiím a u nich využívat vhodné motivační nástroje.

Tím by se zmíněné faktory mohly stát pro zaměstnance atraktivnější a více motivující k práci a dalším činnostem.

Dále z výsledků výzkumu vyplynulo, že úroveň **motivace ke vzdělávání** a zejména k dalším **vzdělávacím aktivitám nad rámec**, není v rámci Celní správy ČR zcela optimální, ačkoliv vzdělávání chápe značná většina zaměstnanců jako důležitou součást práce. Doporučuji proto, aby **organizace investovala** do této sféry časové, prostorové, finanční a další zdroje, ale i zlepšila schopnost kladně působit na zaměstnance a usměrňovat je. V konkrétní rovině navrhuji opatření:

- pravidelně zdůrazňovat důležitost vzdělávání a rozvoje (v rámci průběžného hodnocení, pohovorů, meetingů, přednášek atd.);
- motivovat k dalšímu vzdělávání příslibem benefitů, příplatků a jiných odměn a tím vytvářet motivační prostředí;
- přesvědčit zaměstnance o důležitosti a potřebě vzdělávání nad rámec, tak, aby sami byli přesvědčeni a měli vlastní zájem a vůli;
- pro určité pracovní pozice (např. administrativní) vyžadovat nadstandardní a doplňující schopnosti či dovednosti;
- celkově vytvořit takové prostředí a kulturu učení, ve kterém budou zaměstnanci motivováni stále se zdokonalovat a vyvíjet (za využití výše zmíněných bodů).

Dále doporučuji, aby **motivace** byla zohledněna **v interních dokumentech organizace**. U vnitřních předpisů by mohly být uvedeny kromě podrobného popisu průběhu přípravy také např. motivátory za dílčí úspěchy, které by během procesu přípravy uchazeče motivovaly.

Formulář vzdělávacího projektu bych doplnil o konkrétnější zdůvodnění a přínosy vzdělávací akce, aby účastníci věděli, proč je vhodné a důležité je

absolvovat a co jim to může přinést s ohledem na jejich rozvoj a zaměstnání, a tím je zároveň relativně motivovat ke vzdělávání.

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem prostřednictvím dotazníků bych doplnil o to, zda i oni spatřují ve školení smysl a vidí ve vzdělávací akci přínos pro svůj rozvoj. Přidal bych např. i otázku typu: Co Vás motivuje k absolvování vzdělávacích akcí?. Motivace zaměstnanců by tak byla průběžně monitorována i v rámci hodnocení vzdělávacích akcí na oficiálních evaluačních formulářích organizace.

Další opatření se vztahují celkově k **přístupu k motivaci**. Výzkum naznačil, že potenciální hrozbou může být ztráta motivace jednotlivých zaměstnanců, potažmo celých skupin zaměstnanců, proto by se motivace zaměstnanců měla stát silnou stránkou organizace. Za tímto účelem navrhuji následující:

- využívat efektivně a vhodně motivační nástroje (finanční, morální, kariérní, oceňování, benefity, ale i sankce a další) a to s ohledem na pracovní pozici, gender i generační rozdíly;
- nadřízení by měli znát důkladněji své zaměstnance (jejich potřeby, přednosti i nedostatky) a na základě toho je adekvátně motivovat;
- praktikovat individuálnější přístup k zaměstnancům;
- zpracovat koncepční dokument vztahující se k motivaci pracovníků v organizaci se střednědobým i dlouhodobým výhledem (3 – 5 let);
- motivovat jednotlivce k práci, ke vzdělávání i k dobrovolnému vzdělávání verbálně ústní formou, a to jak individuálně, tak popřípadě v rámci pracovních týmů;
- sledovat a reflektovat v praxi kontinuálně trendy a moderní přístupy k motivaci a realizovat je v podmínkách organizace.

V následující Tabulce č. 5 uvádím jednotlivé činnosti vztahující se k motivaci v organizaci a časový harmonogram, v jakém je doporučuji implementovat. Využiji tzv. Ganttův diagram, na základě kterého zjednodušeně znázorním posloupnost vybraných činností doporučených pro organizaci

s časovým rozložením, ve kterém doporučuji jednotlivé činnosti implementovat v organizaci. Počátečním časovým údajem je období do jednoho měsíce od měsíce, ve kterém započal proces zefektivnění procesu motivace v organizaci.

Tabulka č. 5: Diagram činností vztahující se k motivaci a doporučení jejich implementace z časového hlediska

Činnosti	Do měsíce	Do 6 měsíců	Do 1 roku	Do 3 let	Do 5 let
Motivace k zaměstnání					
Implementace účinných motivačních nástrojů					
Nábor nových zaměstnanců					
Motivace ve vztahu k moderním trendům					
Koncepční dokument k motivaci					

Zdroj: vlastní

Všechny výše zmíněné návrhy a doporučení by mohly přispět k efektivnější motivaci zaměstnanců v rámci Celní správy ČR.

6.2 Návrhy k zefektivnění vzdělávání v rámci Celní správy ČR

Systém vzdělávání v rámci Celní správy ČR se jeví na základě výzkumu jako relativně dobře nastavený, nicméně určité nedostatky z výzkumu vyplynuly a byl objeven prostor ke zlepšení v určitých oblastech.

V první řadě doporučuji zpracování dlouhodobější koncepce v podobě například dlouhodobého **strategického plánu pro oblast vzdělávání**. Střednědobé plány (s výhledem 3 let) přípravy a vzdělávání zaměstnanců v organizaci sice existují, což považuji za klad, nicméně navrhuji zpracování dlouhodobějšího výhledového plánu rozvoje a vzdělávání, který by měl obsahovat zejména:

- dlouhodobé cíle vzdělávání (v období 5 a více let) určené pro jednotlivce dle jejich pracovní pozice a zaměření;
- dlouhodobé vzdělávací cíle jednotlivých oddělení a úseků organizace;
- požadovanou úroveň vzdělání v různých oblastech pro všechny zaměstnance Celní správy ČR;
- plánování konkrétních forem a metod vzdělávání a způsob jejich realizace s ohledem na moderní trendy;
- cíle jednotlivých forem a metod vzdělávání a jejich přínos pro zaměstnance dle jejich pracovní pozice a zaměření.

Takto zpracovaný dokument by umožnil organizaci přesně naplánovat vzdělávání v dlouhodobějším strategickém horizontu a zároveň přizpůsobit vzdělávání dle potřeb zaměstnanců organizace.

Zároveň by oblasti vzdělávání i motivace měly **být zahrnuty do hlavních cílů organizace**, měly by se **ztotožňovat s celkovou vizí organizace**, její kulturou i s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, která je pro všechny organizace klíčová.

Dále z výzkumu vyplynuly **formy a metody vzdělávání**, které jsou v organizaci využívány nejčastěji a které jsou více nebo méně oblíbené. Jelikož zaměstnanci nejvíce preferují řešení modelových situací, praktická cvičení

a aplikaci činností, doporučuji, aby organizace realizovala co nejvíce vzdělávacích aktivit touto formou, jelikož tato forma zaměstnance **motivuje ke vzdělávání** nejvíce. Rovněž doporučuji využívat ke vzdělávání přednášky, semináře i workshopy, které se taktéž ukázaly jako oblíbené v této organizaci, avšak pouze tehdy, splňují-li žádoucí efekt.

Navrhuji, aby organizace zvažila důkladně **účelnou kombinaci** a využití zmíněných forem a metod pro vzdělávací akce, které jsou povinné pro zaměstnance. Tím by došlo k volbě vzdělávacích metod, které jsou preferovány většinou zaměstnanců.

Zároveň však doporučuji, aby organizace nepodcenila formy a metody, které se ukázaly jako méně oblíbené (e-learning, online výuka, nové technologie a hybridní vzdělávání), jelikož skýtají do budoucna velký potenciál. Tyto formy jsou možná v současnosti méně oblíbené, ale lze důvodně předpokládat, že v budoucnu budou stále častěji využívány a stávají se trendem. Proto je důležité, aby organizace postupně využívala i tyto formy a metody a zasvětila do nich i zaměstnance. Někdy může totiž problém spočívat v nevhodné aplikaci těchto metod. Mladší kategorie zaměstnanců či potenciálních uchazečů je pravděpodobně více seznámena a také preferuje moderní formy a metody vzdělávání, proto je důležité je rovněž zohledňovat.

S dalšími návrhy přicházím v **oblastech**, ve kterých byla dle výzkumu identifikována **nejvyšší potřeba ke vzdělávání a dalšímu rozvoji**. Z výzkumu vyplynuly tři oblasti, ve kterých by se měli zaměstnanci nejvíce vzdělávat a rozvíjet. Jedná se o teoretické znalosti, technické dovednosti a IT a jazykové vzdělávání. Za účelem efektivního vzdělávání v těchto oblastech navrhuji následující:

- komplexní příprava osob ve všech oblastech před výkonem zaměstnání;
- vyžadovat od zaměstnanců základní schopnosti a znalosti v hlavních oblastech (fyzická stránka, znalosti, IT dovednosti i jazyky);
- průběžně zdokonalovat zaměstnance v jednotlivých oblastech (prostřednictvím povinných i dobrovolných kurzů, aktivit, školení apod.);

- ověřovat častěji způsobilost a kvalitu v jednotlivých oblastech s ohledem na pracovní pozici a zaměření;
- nabízet zaměstnancům pestré možnosti rozvoje;
- permanentně motivovat zaměstnance ke zdokonalování (formou odměn nebo naopak sankcí za nedostatečnou úroveň vzdělání nebo pokroku apod.).

Cílem organizace by mělo být (samozřejmě s ohledem na pracovní místo) budovat u zaměstnanců komplexnost, aby alespoň do určité míry ovládali základní klíčové kompetence v širším rozsahu, což by umožnilo jejich pracovní flexibilitu i a v případě potřeby byli např. připraveni změnit pracovní pozici.

Další návrhy se týkají **zpětného hodnocení vzdělávacích akcí** a také **zkvalitnění interních dokumentů**, a to zejména hodnotících dotazníků. Doporučuji následující:

- vzdělávací akce by měly být hodnoceny bezprostředně po akci, a to jak všemi účastníky, tak i lektory a garanty formou nejenom dotazníků, ale následně i zhodnocením přínosu vzdělávací akce nadřízeným;
- účinnost vzdělávací akce by měla být hodnocena s odstupem tří měsíců vedoucím nebo příslušným nadřízeným (aby došlo ke zhodnocení efektivity a přínosu vzdělávací akce pro zaměstnance);
- vzdělávací akce by měly být hodnoceny také s odstupem až jednoho roku, aby bylo zřejmé, jaký je dlouhodobější přínos a efektivita vzdělávacích akcí či aktivit;
- u pravidelně organizovaných vzdělávacích akcí by bylo vhodné uchovávat a následně porovnávat a analyzovat výsledky, hodnocení a efektivitu, aby mohla být učiněna případná opatření ke zlepšení a srovnání.

Tyto návrhy opatření by měly celkově přispět k efektivitě vzdělávání i k zvýšení motivace ke vzdělávání.

Návrhy ke zkvalitnění a modernizaci školicího a vzdělávacího střediska

Jak jsem zjistil, velká část vzdělávacích aktivit a přípravy zaměstnanců k výkonu povolání je realizována v hlavním školicím a vzdělávacím středisku Celní správy ČR v Jílovišti. Toto středisko jsem navštívil a v této souvislosti bych i zde navrhl některá opatření, která by mohla přispět ke zkvalitnění vzdělávacích aktivit a modernizaci tohoto zařízení:

- vyčlenit více finančních prostředků z rozpočtu pro účely modernizace střediska (nákup moderních počítačů, nejnovějšího vybavení, pomůcek a další);
- rozšířit prostor, případně přidat více učeben (v současnosti 5 učeben, každá pojme až 30 vzdělávaných);
- organizovat častější přednášky či semináře různorodého zaměření;
- zajistit lektory například ze zahraničí, kteří by prezentovali aktuální zahraniční trendy a zkušenosti;
- kromě dotazníků provádět také rozhovory s účastníky a organizátory vzdělávacích akcí;
- dle prostorových možností vybavit středisko i dalšími zařízeními (cvičiště, střelnice, další plochy pro přípravu);
- s ohledem na nutnost distančního vzdělávání přizpůsobit možnosti také této formě a ideálně najít určitou kombinaci efektivní prezenční i online výuky v podobě „hybridní výuky“;
- plánovat vzdělávací akce ještě více s ohledem na aktuální, ale současně i budoucí potřeby zaměstnanců Celní správy ČR;
- reflektovat současné světové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje.

6.3 Zhodnocení efektivnosti opatření z hlediska zdrojů (časových, finančních i věcných)

Nyní přistoupím k vlastnímu hodnocení efektivnosti vymezených návrhů, opatření a doporučení z hlediska různých zdrojů. Jednotlivé návrhy by měly přispět ke zlepšení současného stavu motivace a vzdělávání v rámci Celní správy ČR, ovšem je zřejmé, že některé z nich jsou těžko proveditelné z hlediska času, množství finančních zdrojů, či věcných, prostorových nebo kapacitních možností.

Časové hledisko

Z hlediska časového mohu konstatovat, že některé návrhy a opatření lze realizovat v podstatě okamžitě, ovšem některé je třeba naplánovat, vyzkoušet a vyžadují více času. Například průběžná motivace k práci nebo ke vzdělávání by mohla být využita v organizaci okamžitě. Samozřejmě závisí mimo jiné např. na schopnostech nadřízeného, které je možno ale formu školení zvýšit, dále ochotě zaměstnanců změnit současný stav aj. Časově náročnějším opatřením je například výstavba nového vzdělávacího zařízení. Toto opatření vyžaduje nejenom čas, ale i nemalé finanční a další zdroje.

Finanční hledisko

Finanční zdroje představují zásadní zdroj pro každou organizaci. Jak jsem již v práci zmínil, Celní správa ČR má vymezený rozpočet pro oblast vzdělávání. Finanční stránka by dle mě neměla v případě efektivně vynaložených prostředků znamenat problém, jelikož se jedná o státní bezpečnostní sbor, a tudíž je zájmem státu, aby byl adekvátně financován. Finanční zdroje jsou pochopitelně důležité při náboru nových zaměstnanců, při implementaci motivačních nástrojů souvisejících s penězi i při realizaci vzdělávacích aktivit a při realizaci dalších návrhů a opatření. Finanční zdroje ovšem nemají zásadní vliv na např. zápal a ochotu zaměstnanců organizace. Hrají sice roli, ovšem u řady návrhů a opatření jsou důležitější jiné faktory (chuť, ochota nebo zaujetí zaměstnanců).

Věcné, prostorové a kapacitní hledisko

U tohoto hlediska hraje roli vybavení organizace, technologie, prostory, které má organizace k dispozici a další aspekty. K realizaci opatření typu stavby nových vzdělávacích zařízení je třeba mít potřebnou infrastrukturu a lokalitu, kde zařízení postavit (pozemky, budovy, areály apod.). Z pohledu jednotlivých vzdělávacích aktivit závisí výuka např. na velikosti učebny nebo jejím vybavení. Věcné a prostorové zdroje mají také zásadní vliv např. na aplikovanou formu výuky a mohou ovlivnit také další možnosti implementace jednotlivých návrhů, opatření a doporučení v rámci Celní správy ČR.

6.4 Očekávaná rizika realizace navrhovaných opatření a doporučení

Realizace zmíněných návrhů a doporučení může být někdy problematická a nese určité hrozby a rizika. Riziko může spočívat v nedostatku finančních prostředků organizace, v omezených časových a prostorových možnostech nebo v nedostatku lidských zdrojů. Proto je důležité, aby organizace pečlivě plánovala realizaci jednotlivých opatření s ohledem také na tyto aspekty, a tím eliminovala vznik možných rizik.

První riziko spatřuji v oblasti **náboru nových zaměstnanců** v organizaci. Zde může být problematické vyhledat vhodné uchazeče o konkrétní pracovní pozici a následně tuto pozici obsadit. Na základě přijímacího řízení je důležité, aby organizace přijímala takové uchazeče, kteří jsou pro pracovní místo vhodní a mají potřebné znalosti, schopnosti a další potřebné předpoklady. Zároveň je důležité vzhledem k současnému trendu stárnutí populace a tedy i zaměstnanců, aby organizace obsazovala na pracovní místa také mladší kategorie uchazečů vhodných pro dané pracovní místo.

Další riziko může spočívat ve **slabé motivaci a nesprávně zvolených motivačních nástrojích** v organizaci. Proto je důležité, aby motivace probíhala systematicky v celé organizaci. Jak jsem již v práci zmiňoval, je důležité, aby manažeři důkladně znali své zaměstnance. Na základě toho pak manažeři mohou v rámci svého oddělení zvolit a aplikovat co nejvhodnější motivační nástroje pro své zaměstnance s ohledem na jejich potřeby a postoj k práci. To se

týká i vzdělávacích aktivit nad rámec, manažer by měl volit takový přístup, který bude zaměstnance optimálně motivovat ke vzdělávání a dalším činnostem.

Riziko také může spočívat v **nedostatku kvalifikovaných školitelů** v Celní správě ČR. Za účelem eliminace tohoto rizika je tudíž důležité, aby organizace získávala schopné školitele a zejména připravovala vlastní interní školitele k realizaci vzdělávacích aktivit.

Rizikem taktéž mohou být **nevhodně zvolené formy a metody vzdělávání zaměstnanců** v organizaci nebo v rámci jednotlivých oddělení. Vedoucí pracovníci proto musejí vybírat pro své zaměstnance takové formy a metody vzdělávání, které jim nejvíce vyhovují, které mají přínos a také takové, které zaměstnance baví. Úkolem vedoucího je taktéž sledovat nejnovější trendy a zároveň přesvědčit zaměstnance o důležitosti vzdělávání a vhodně ke vzdělávání pracovníky motivovat.

7 ZÁVĚR

V úvodní části práce byl vymezen její cíl, výzkumné otázky a metodika výzkumu.

V teoretické části práce došlo, jak již bylo zmíněno, k vymezení teoretických východisek vztahujících se k oblastem motivace a vzdělávání. Objasnil jsem pojmy a východiska a doplnil je o vlastní názory a hodnocení. Došlo k vymezení vzdělávání, prostředí vzdělávání, funkcí a oblastí vzdělávání, současných forem a metod vzdělávání, motivace ke vzdělávání a aktuálních trendů v oblasti vzdělávání. Dále byla objasněna pojetí a význam motivace zaměstnanců, charakterizoval jsem různé přístupy k motivaci, druhy motivačních faktorů, motivační proces, systémy a program a byl shrnut význam motivace a motivování ke vzdělávání.

V rámci výzkumné části jsem charakterizoval na základě dostupných informací a rozhovoru s metodičkou vzdělávání zkoumanou organizací, kterou byla Celní správa České republiky, analyzoval jsem současný stav vzdělávacího systému organizace a její přístup k motivaci. Využil jsem již zmíněné výzkumné metody, na základě jejichž výsledků byly zodpovězeny výzkumné otázky.

V návrhové části došlo na základě výzkumu k návrhům opatření a doporučení, navrhnul jsem způsoby, jak zefektivnit proces motivace a vzdělávání u Celní správy ČR a posléze jsem hodnotil efektivitu opatření z hlediska zdrojů.

Závěrem lze konstatovat, že vytyčený cíl práce byl splněn. Osobně mi práce přinesla mnoho zajímavých poznatků, zjištění a zkušeností. Před zahájením výzkumu jsem provedl několik rozhovorů, které mě dovedly až do hlavního školicího a vzdělávacího střediska Celní správy ČR, kde jsem mohl realizovat výzkum za využití zmíněných metod.

Závěrem mohu zhodnotit, že oblast motivace a vzdělávání u Celní správy ČR je na relativně dobré úrovni, ač s určitými nedostatky, které vyplynuly z výzkumu a které byly předmětem také návrhové části. Postupoval jsem tak, abych svou prací mohl přispět ke zkvalitnění těchto oblastí a zlepšení současného stavu motivace a vzdělávání u Celní správy ČR.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BLAŠKOVÁ, Martina, Katarína STACHOVÁ, Kristína POLÁČKOVÁ, Zdenko STACHO a Rudolf BLAŠKO: *MOTIVATION: MOTIVATIONAL SPIRALS AND DECISION MAKING*. 2018. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava & University of Žilina in Žilina: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Poland. ISBN 978-83-63978-70-9.
6. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

10. MUSIL, Jiří V. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-3-6.
11. NAKONEČNÝ, Milan. *Obecná psychologie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7040-922-3.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
13. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
14. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
15. URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
16. VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3268-1.
17. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.
18. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
19. VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

Odborné články

1. MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Eva ŠLAICHOVÁ. Perspectives of Employee Training and Development: Methods And Approaches, *ACC JOURNAL* 2015, Volume 21, Issue 3. 2015, Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2015-3-002>
2. Firemní vzdělávání 2020: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání. 2021. Praha. ISBN 978-80-908075-0-1, ISSN 2695-1207.
3. Udemy for Business, 2021,
Dostupné online z: [file:///C:/Users/Aspire/Downloads/Udemy-2021-Trends-Report%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Aspire/Downloads/Udemy-2021-Trends-Report%20(1).pdf)

Internetové zdroje:

1. Celní správa České republiky [online]. [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx> "
2. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domo>
3. DINEEN, Steven. Five Learning And Development Trends To Watch For In 2021: 2022 Forbes Media LLC. Forbes [online]. 2020 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/12/23/five-learning-and-development-trends-to-watch-for-in-2021/?sh=57934b494d2f>

9 SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník

2. Rozhovor

3. Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové kategorie respondentů.....	49
Graf č. 2: Struktura pracovních pozic respondentů	50
Graf č. 3: Názor zaměstnanců na motivaci k pracovnímu výkonu.....	51
Graf č. 4: Motivace organizace ke vzdělávání nad rámec.....	55
Graf č. 5: Postoj zaměstnanců ke vzdělávacímu systému Celní správy ČR	58

4. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Co zaměstnance všeobecně motivuje a do jaké míry	52
Tabulka č. 2: Preference vzdělávacích metod.....	56
Tabulka č. 3: SWOT analýza organizace	65
Tabulka č. 4: Demografické rozložení obyvatel ČR za rok 2020	67
Tabulka č. 5: Diagram činností vztahující se k motivaci a doporučení jejich implementace z časového hlediska.....	79

10 PŘÍLOHY PRÁCE

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník: motivace a vzdělávání

Vážené respondentky, vážení respondenti,

dovolte mi, abych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí výzkumné části mé diplomové práce, kterou vyhotovuji na Policejní akademii ČR. Dotazník se týká motivace a vzdělávání pracovníků v rámci Celní správy. Výsledky budou považovány za důvěrné a budou použity pouze v souhrnné podobě za účelem návrhu doporučení ke zkvalitnění těchto oblastí u Celní správy.

Předem děkuji za Váš čas a odpovědi.

Bc. David Čaha

Identifikační údaje

1) Respondent

a) muž b) žena

2) Věk

a) 20-30 b) 30-40 c) 40-50 d) 50 a více

3) Pracovní zařazení

a) vedoucí funkce b) příslušník ve služebním poměru c) administrativní funkce d) dělnická pozice (údržba apod.)

4) Jak dlouho jste ve služebním/pracovním poměru?

a) 1-3 roky b) 4-7 let c) 8-12 let d) 12 let a více

Sekce motivace

5) Využívá Vaše organizace dostatečně motivaci pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6) Do jaké míry přistupuje organizace dle Vašeho názoru k systematickému řízení procesu motivování zaměstnanců? (1 nejlépe, 5 nejhůře)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 (motivování pracovníků není vůbec aplikováno)

7) Co Vás všeobecně motivuje a do jaké míry? (ohodnoťte na škále: 0 vůbec, 4 nejvíce)

- a) Finanční ohodnocení 0 1 2 3 4
 - b) Benefity, bonusy, prémie apod. 0 1 2 3 4
 - c) Možnost homeoffice 0 1 2 3 4
 - d) Pozitivní pracovní atmosféra, vztahy 0 1 2 3 4
 - e) Snaha organizace o podporu vyváženosti pracovního a osobního života (programy na podporu psychické a fyzické vyváženosti pracovníků) 0 1 2 3 4
 - f) Karierní růst, povýšení 0 1 2 3 4
 - g) Uznání ostatních, získání respektu 0 1 2 3 4
 - h) Vlastní rozvoj (schopností a dovedností) 0 1 2 3 4
-

Sekce: Vzdělávání a motivace k němu

8) Považujete vzdělávání a rozvoj za důležité v rámci Vaší pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

9) Do jaké míry přistupuje organizace podle Vás k systematickému řízení vzdělávání zaměstnanců? (1 nejlépe - 5 nejhůře)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 (systematické vzdělávání pracovníků není vůbec aplikováno)

10) Do jaké míry se cítíte být osobně motivován ke vzdělávání (1 maximálně – 5 minimálně)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11) Motivuje Vás organizace dostatečně ke vzdělávacím aktivitám nad rámec povinných vzdělávacích akcí? (Dobrovolné vzdělávací kurzy apod.)

- a) Ano
- b) Ne

c) Částečně

12) Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a tím i k lepším pracovním výsledkům? (ohodnoťte na škále 1-5, 1- nejméně, 5- nejvíce)

- a) Finanční ohodnocení 1 2 3 4 5
- b) Benefity, bonusy, prémie apod. 1 2 3 4 5
- c) Karierní růst, povýšení 1 2 3 4 5
- d) Uznání ostatních, získání respektu 1 2 3 4 5
- e) Vlastní rozvoj (schopností a dovedností) 1 2 3 4 5

13) Co a do jaké míry preferujete při svém vzdělávání a rozvoji? (1 nejméně, 5 nejvíce)

- 1) Přednášky 1 2 3 4 5
- 2) Semináře 1 2 3 4 5
- 3) Workshopy 1 2 3 4 5
- 4) E-learning, online kurzy, nové technologie (mobilní aplikace aj.) 1 2 3 4 5
- 5) Hybridní vzdělávání (částečně prezenčně, částečně online) 1 2 3 4 5
- 6) Řešení praktických problémových situací, modelových situací, případových studií 1 2 3 4 5

14) V jaké oblasti a do jaké míry pocítujete potřebu k dalšímu rozvoji? (1 nejméně, 5 nejvíce)

- a) Fyzická příprava 1 2 3 4 5
- b) Teoretické znalosti 1 2 3 4 5
- c) Dovednosti IT a technika 1 2 3 4 5
- d) Soft skills jako např. komunikační dovednosti, osobní efektivita, asertivní jednání, zvládání zátěže aj. 1 2 3 4 5
- e) Jazykové vzdělávání 1 2 3 4 5

15) Považujete systém vzdělávání ve Vaší organizaci za adekvátní a vyhovující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Příloha číslo 2: Rozhovor

Odpovědi – z pohledu funkce metodik vzdělávání – hierarchie „podřízená“

Jak motivuje organizace všeobecně své pracovníky (zejména k pracovnímu výkonu, vzdělávání a dalším činnostem)?

vnitřní a vnější motivace

motivace k zaměstnání – služební poměr, pracovní poměr

Jaké nástroje jsou využívány k vytváření motivačního prostředí?

- *Finanční – osobní ohodnocení, mimořádné odměny*
- *kariéerní – pro příslušníky vyšší hodnosti, služební hodnocení, povinná profesní příprava, služební zkouška*
- *oceňování – medaile za zásluhy*
- *benefity pro zaměstnance*
- *podmínky pro bezplatné studium – v rámci pracovní doby, zajištěné ubytování, stravování, cestovní výdaje*
- *proces kvalitní přípravy a realizace kurzů – vzdělávací projekty, lektori, organizace kurzů*
- *Kompetence - samostatnost – odpovědnost: jako kolega – za komunikaci, dílčí činnosti, např. správnost a včasnost dat, jako organizační garant - za organizaci svěřených kurzů, jako lektor a odborný garant – za kvalitu kurzu*
- *smysluplnost*

Jakým způsobem identifikuje organizace úroveň motivace pracovníků?

- *Služební hodnocení*

Jedná se o systematický proces?

- *SH ano, systematické hodnocení občanských zaměstnanců předpokládám*

Do jaké míry motivuje organizace své pracovníky ke vzdělávání a dalšímu rozvoji?

- ***Povinné** vzdělávání – vstupní/jednorázové a průběžné – formou e-learningu, povinné části profesní přípravy ZPP – základní profesní příprava, OPP – odborná profesní příprava, SP – služební příprava, průběžné tzv. „prověrky“ služební přípravy*
- *SPP – specializační profesní příprava – schvalují vedoucí nadřízení funkcionáři*
- *Externí kurzy – individuální schvalování*

Existují dlouhodobé a krátkodobé (jednoleté) jasně definované plány vzdělávání, které vycházejí z aktuálních a budoucích vzdělávacích potřeb organizace?

- *Poslední plán – změna koncepce vzdělávání od 1.1.2017*
- *Od přijetí do SP do 1 roku ZPP, do 2 let OPP, do 3 let služební zkouška ...“3 letý plán“*
- *Forma celoživotního vzdělávání – desítky kurzů specializační PP, jazykové vzdělávání, vzd. pro lektory, pro manažery,...*
- *Systém profesní přípravy*
- *Povinné vzdělávání zaměstnanců státní správy – e-learning*

Jaké interní předpisy/normy jsou aplikovány v organizaci za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (týkající se např. povinnosti zaměstnanců se vzdělávat). Jak je s nimi pracováno?

- *VNP Služební příprava*
- *VNP Profesní příprava*

Jak je v organizaci identifikována potřeba vzdělávat pracovníky?

- *Kompetence CS ČR, legislativa*

Jak jsou vytvářeny a realizovány jednotlivé vzdělávací programy a akce?

- *Vytvářeny odborným garantem, lektory, schváleny nadřízeným odborného útvaru (odbor GŘC) a VO Institutu vzdělávání*
- *Realizovány e-learningem nebo prezenčně, případně distančně (mimořádná opatření) každou akci připravuje organizační garant*

Jaké vzdělávací formy a metody vzdělávání jsou využívány nejčastěji?

Které z nich jsou pro zaměstnance nejvíce motivující?

- *E-learning – samostudium a testy s připravenou volbou odpovědi*
- *Prezenční studium – přednášky s prezentacemi v PowerPoint, diskuze, závěrečné zkoušky ústní nebo testy*
- *Tzv. modelové situace – v připraveném reálném prostředí nebo s v reálném prostředí s podporou lektorů – např. zastavování vozidel*
- *Nejoblíbenější = žádané formy – předávání zkušeností/co nejvíce praxe – reálné věci, situace, případy, aplikace, činnosti*

Jakým způsobem je evidováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (např. informační systém)?

- *PIS Odysea*

Jakým způsobem a jak často jsou hodnoceny výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků? Jsou výsledky vzdělávání a rozvoje součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

- *Hodnocení příslušníků*
- *Hodnocení absolventů kurzů*
- *Vyšší tarifní třída – po absolvování ZPP, OPP, po úspěšné služební zkoušce – pracovní poměr na dobu neurčitou*

Jaké vzdělávací aktivity jsou v organizaci povinné?

- *Vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání (e-learning), ZPP, OPP, průběžná služební příprava - způsobilost*

Nabízí organizace i fakultativní vzdělávací aktivity a jak je zaměstnanci využívají?

- *dobrovolné – specializační PP, jazykové kurzy, ...kurzy jsou dostupné všem – schvaluje vedoucí nadřízený funkcionář*

Jakou mají zaměstnanci možnost participovat na návrhu jednotlivých vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s jejich osobními rozvojovými potřebami a v souladu s cíli organizace?

- *Návrh zaměstnance schvaluje jeho nadřízený a externí placené kurzy rozpočet Institutu vzdělávání*

Jaké má organizace finanční, časové a prostorové možnosti pro realizaci vzdělávání?

- *kurzy mají určený počet hodin/dnů – ve vzděl. projektu*
- *ŠS CS (Jíloviště, Miletín, Nové Butovice, Skočice, Dolní Lomná), ÚZ SSP (Účelové zařízení středisko služební přípravy) Bochoř*