

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělání a poradenství

Katedra pedagogiky



## **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách**

Bakalářská práce

Autor: Markéta Mášová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2015

## Zadávací list

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách

vypracoval/a samostatně a použil/a jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom/a, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

V ..... dne .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Tomšíkové za odborné vedení při zpracování této práce, za cenné rady a vstřícnost při konzultacích.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá aktuálním problémem zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivací, která by měla vést ke zlepšení pracovních výsledků ve vybrané instituci. Hlavním cílem je analyzovat jejich názory, spokojenost či nespokojenost se stávající situací. Použitou metodou jsou hloubkové individuální rozhovory, které byly uskutečněny v lednu 2015. Na základě zjištěných informací byla navržena vlastní doporučení.

V teoretické části jsou s použitím metody obsahové analýzy charakterizovány pojmy z oblasti strategie řízení lidských zdrojů, zvyšování kvalifikace, teorie procesu motivace či vzdělávání pracovníků.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, kvalifikace, pracovní výsledky, motivace, hloubkový individuální rozhovor, personální činnosti.

## **Abstract**

The central focus of this Bachelor thesis is the issue of increasing qualification of employees and their motivation to improve work results. The aim of the thesis is to analyse opinions of employees on the options of improving their qualifications in selected institutions or companies. The methodology is based on in-depth individual interviews. Recommendations are made, based on the outcomes of these interviews.

The theoretical part of the thesis defines terminology in the area of human resource management, qualification increase, the theory of motivation and employee training programs. The in-depth individual interviews were conducted in January 2015.

## **Key words**

Human resource management, qualification, work results, motivation, in-depth individual interviews, personnel activities.

## Obsah

1 Úvod .....	9
2 Cíl a metodika práce .....	11
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika práce .....	11
3 Literární rešerše.....	12
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
3.2 Strategické řízení lidských zdrojů a strategický rozvoj lidských zdrojů.....	13
3.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	13
3.2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů .....	13
3.3 Teorie motivace .....	14
3.3.1 Proces motivace.....	16
3.4 Zvyšování kvalifikace .....	16
3.4.1 Pracovní volno.....	17
3.4.2 Vzdělávání pracovníků .....	18
3.4.3 Učení probíhající v organizaci .....	19
3.4.4 Proces učení .....	20
3.5 Zjišťování informací .....	20
3.5.1 Kvalitativní výzkumný postup .....	21
3.5.2 Metody kvalitativní.....	22
3.5.3 Metody kvantitativní.....	24
4 Praktická část .....	30
4.1 Charakteristika vybrané instituce.....	30
4.2 Realizace výzkumné metody.....	30
4.3 Výsledky individuálních hloubkových rozhovorů.....	31

4.4 Shrnutí .....	38
5 Závěry a doporučení .....	40
6 Seznam zdrojů .....	41
7 Přílohy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## Seznam grafů a obrázků

Obrázek 1: Pyramida potřeb dle A. Maslowa .....	15
Obrázek 2: Postupy tvorby dotazníku .....	27
Obrázek 3: Porovnání typů dotazování .....	29
Graf č. 1: Otázka č. 1: Máte již odpovídající kvalifikaci na svou pozici? .....	31
Graf č. 2: Otázka č. 2: Jaký byl Váš důvod ke studiu?.....	32
Graf č. 3: Otázka č. 3: Souhlasil zaměstnavatel s Vaším studiem? .....	32
Graf č. 4: Otázka č. 4: Víte, že podle ZP máte nárok na určité úlevy v zaměstnání? .....	33
Graf č. 5: Otázka č. 5: Pokud o těchto právech víte, využíváte/využíval jste je?.....	33
Graf č. 6: Otázka č. 6: Co Vám dělalo/dělá největší problémy při studiu? .....	34
Graf č. 7: Otázka č. 7: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?.....	35
Graf č. 8: Otázka č. 8: Jste ochoten se vzdělávat i v jiné oblasti? .....	36
Graf č. 9: Otázka č. 9: O jakých možnostech dalšího vzdělávání ve Vašem podniku víte? .....	37
Graf č. 10: Otázka č. 10: Jaké možnosti zvýšení kvalifikace byste od podniku uvítal? .....	38



## 1 Úvod

Zvyšování a prohlubování kvalifikace je neoddelitelnou součástí dnešní doby, pro kterou je charakteristický soustavný pokrok. S neustálým vývojem technologií a nových postupů je také zapotřebí zvyšování informovanosti a kvalifikace zaměstnanců. Někteří z nich mají sami velkou touhu zvýšit si svou kvalifikaci a soustavně se vzdělávat ve svém oboru, jiní chápou tento proces jako možnost k vyššímu finančnímu ohodnocení nebo jako konkurenční výhodu oproti jiným zaměstnancům s nižším vzděláním, což vede opět k finančně lepšímu ohodnocení práce.

Je tak v zájmu i samotných zaměstnavatelů, aby dbali na vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jim poskytují onu konkurenční výhodu a potažmo jistější místo na trhu. Této problematice se dlouhodobě věnuje i politika EU. Dokument, který tuto oblast nejvíce podporuje, je Strategie vzdělávání 2020, která je klíčovým dokumentem vydaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Specifickým segmentem zaměstnanců, na které jsou kladeny velmi vysoké nároky ohledně výše jejich vzdělání, jsou pedagogové. A právě u této skupiny zaměstnanců je více než důležitá i jejich motivace. Jedná se o vnitřní motivaci a touhu předávat nejen nové informace, ale také vychovávat a vést žáky ke kvalitnímu životu. V dnešní době totiž mnozí žáci nevstupují do vzdělávacích zařízení se správnými návyky a hodnotami, jako tomu bylo v dobách ne tak dávných. Ani dříve aplikované výchovné metody nemohou být používány. Proto pedagogové musejí neustále hledat nové přístupy a přitom musejí být motivováni a přesvědčeni, že práce, kterou vykonávají, má smysl a budoucnost.

Problematikou spokojenosti, motivovanosti a celkově pracovního nasazení pedagogů se tato práce zabývá. Nejedná se o celkovou analýzu v širším kontextu, ale o zjištění stavu ve Středním odborném učilišti v Radotíně.

V první části se práce zaměřuje na teoretické osvětlení pojmů, souvisejících se vzděláváním a motivací zaměstnanců. Druhá polovina práce je věnována praktickému pohledu na problematiku, a to s použitím metody individuálních hloubkových rozhovorů mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dodatečného zvýšení

kvalifikace na České zemědělské univerzitě v Praze, Institutu vzdělávání a poradenství. Závěr je celkovým shrnutím práce a jsou zde uvedena vlastní doporučení.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je analýza výše kvalifikace zaměstnanců ve Středním odborném učilišti v Praze Radotíně. Dílčím cílem je zjištění motivačních prvků zaměstnanců a jejich spokojenosti v zaměstnání.

Literární rešerše se zabývá problematikou zvyšování kvalifikace zaměstnanců a s tím spojenou motivací zaměstnanců na pracovišti. Praktická část práce poukazuje na současný stav vzdělanosti zaměstnanců a jeho potenciální rozvoj. Obsahuje také návrh na možné zlepšení motivačních prvků a celkovou výši vzdělání zaměstnanců.

### **2.2 Metodika práce**

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena metoda individuálního hloubkového rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci, kteří prošli dodatečným zvýšením kvalifikace na České zemědělské univerzitě v Praze, Institutu vzdělávání a poradenství, v rámci oboru Učitelství odborného vyučování.

Výsledky jednotlivých rozhovorů byly zaznamenány a posléze zpracovány a sumarizovány v tabulkách a grafech. Zjištěné informace jsou následně porovnány s teoretickými východisky.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. (Koubek, 2007)

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. Hlavním cílem je schopnost organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. Konkrétně se jedná o cíle v oblastech zabezpečování a rozvoj pracovníků, vztahy pracovníků a ocenění pracovníků. (Armstrong, 2001)

Řízení lidských zdrojů však velmi úzce souvisí s personálním řízením. Jeho odlišnost vyjádřil Koubek (2007) ve své charakteristice hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- Usilování o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využití pracovních sil v organizaci.
- Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

## **3.2 Strategické řízení lidských zdrojů a strategický rozvoj lidských zdrojů**

### **3.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů**

Za strategické řízení lidských zdrojů považuje Koubek (2007) konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Je praktickým vyústěním personální strategie organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup organizace k rozhodování a záměrům, které se týkají lidí. Jedná se o souvislost a vzájemné propojení mezi řízením lidských vztahů a strategickým řízením organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, jde-li o zjišťování jejich cílů pomocí a prostřednictvím lidí. (Armstrong, 2001).

Koubek (2007) uvádí, že obecné strategické řízení organizace musí prvotně řešit tyto otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu nebo ve společnosti?
- Jakým pozitivním i negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- Jaké jsou přednosti ale i nedostatky organizace?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- Jakým způsobem chce těchto cílů dosáhnout?

Aby bylo možné na tyto otázky odpovědět, musí se strategické řízení zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale především vnějšími, mezi které patří např. populační vývoj, vývoj trhu práce, změny techniky a technologie využívané v organizaci. Právě tyto podmínky určují mantinely, v nichž se mohou pohybovat strategické úvahy i řešení běžných úkolů personální práce.

### **3.2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů**

Hroník (2007) tvrdí, že každá firma má někoho, kdo zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů. V malých firmách je to manažer, který řídí, vede své lidi a personalistu k těmto činnostem nepotřebuje. Ve středních firmách je již vytvořeno minimální personální oddělení, které není vnitřně členěno. Ve velkých firmách existují

členitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů. I zde odpovídá za rozvoj svých lidí manažer, který však má personalisty.

Dle Armstronga (2001) se strategický rozvoj lidských zdrojů týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Představuje dlouhodobý a široký pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Tyto strategie vyplývají z podnikových strategií a hrají také významnou a pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů.

Jako cíle strategického rozvoje lidských zdrojů považuje Armstrong (2001) takové aktivity, které zahrnují nejen tradiční vzdělávací programy, ale velký důraz bude také kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, individuálního a týmového učení a vzdělávání.

Rozvoj organizace a jejich zaměstnanců vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Hroník (2007) uvádí, že se nelze zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však firmy kladou větší důraz na jedno než na druhé. V současné době mnoho velkých firem přikládá důraz organizačnímu učení a organizačnímu rozvoji, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit každého jedince a tedy i pro jejich rozvoj.

### **3.3 Teorie motivace**

Teorie motivace zkoumá proces motivování a proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a také proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co organizace mohou učinit pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. (Armstrong, 2001)

Dle Thomsona (2002) je motivace jedním z módních slov moderního řízení. Motivace je vysoce individuální a složitá. Existuje zde rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a zároveň tím, co vede k podprůměrnému výkonu.

Uvádí také, že alternativní vysvětlení lidského chování předložil psycholog Maslow, který se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, které se každý člověk snaží uspokojovat. Na nejnižší příčce jsou fyziologické potřeby potravy, nápojů a přístřeší; jakmile jsou tyto potřeby naplněny, lidé se potřebují chránit proti nebezpečí, ztrátám a hrozbám- jde o potřeby jistoty a bezpečí. Poté tato úroveň roste přes sociální potřeby, potřeby uznání a postavení (potřeby ega) až k potřebám seberealizace.

**Obrázek 1: Pyramida potřeb dle A. Maslowa**



Zdroj: Štěpáník (2003)

Armstrong (2001) uvádí, že motivace působí na zaměstnance ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – znamená, že lidská činnost je orientována určitým směrem, avšak od jiných směrů je odváděna. Tuto skutečnost lze v rovině prožívání připodobnit výrazům „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ apod.;
- Dimenze intenzity – poukazuje na to, kolik energie vynakládá člověk na dosažení cíle. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – obraty jako např.: „docela bych chtěl.“, „chci...“, „velmi toužím“ apod.;

- Dimenze stálosti – je mírou schopnosti překonat vnitřní a vnější překážky při vlastním uskutečňování motivované činnosti.

### **3.3.1 Proces motivace**

Nakonečný (1997) uvádí, že motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží jakýsi deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem můžeme označit jako potřebu, přičemž něco potřebovat znamená mít něčeho nedostatek.

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Tři složky motivace (Arnold a kol., 1991, in Armstrong, 2001) jsou:

- směr - co se dotyčná osoba pokouší dělat;
- úsilí - s jakou pílí se o to dotyčná osoba pokouší;
- vytrvalost - jak dlouho se o to dotyčná osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je vedení těchto lidí směrem, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni tehdy, když očekávají, že jisté kroky povedou k dosažení nějakého cíle, a tím i hodnotné odměny, takové, která uspokojuje jejich potřeby. Někteří lidé se dokážou motivovat sami ze svých vnitřních podnětů, z vědomí, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho chtějí. Většina lidí však potřebuje nějaký stimul z vnějšku. Pořád jsou to ale manažeři, kdo musí hrát v motivaci hlavní roli a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou podávat ty nejlepší pracovní výkony. Manažeři také musejí využívat motivující procesy nabízené organizací. (Armstrong, 2001)

### **3.4 Zvyšování kvalifikace**

Zvýšení kvalifikace vysvětluje Hůrka (ZP, § 231- 234) jako změnu hodnoty kvalifikace, též její získání nebo rozšíření. Samotný pojem kvalifikace však není zákonem přesně vymezený. Jedná se o soubor teoretických vlastností, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují zaměstnanci vykonávat určité povolání.



Nabytá kvalifikace by ale neměla zůstat neměnnou. Opakováním a obnovováním nemůže dojít k zapomínání a přesunutí vědomostí do pomyslné kategorie zastaralých a nepotřebných. Zaměstnanci by proto své znalosti a dovednosti měli neustále doplňovat o nové poznatky a průběžně je obnovovat. Tímto procesem zvýší svou šanci na pracovním trhu.

Žádný zaměstnanec nemá právní povinnost si svou pracovní kvalifikaci zvýšit. Na druhé straně nemá zaměstnavatel povinnost umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace, pokud tento zájem započal z jeho strany.

Je pouze na zaměstnavateli, jestli přijme zaměstnance, který nesplňuje všechny předpoklady pro výkon práce, které jsou uvedeny v pracovní smlouvě. V tomto případě by měl zaměstnavatel umožnit zaměstnanci získání potřebné kvalifikace. Po dobu zvyšování kvalifikace je zaměstnavatel oprávněn sledovat průběh a výsledky svého zaměstnance. Jestli však zaměstnavatel přijímá zaměstnance s podmínkou doplnění potřebné kvalifikace, je žádoucí tuto podmínku uvést v pracovní smlouvě. Nastane-li situace, kdy zaměstnanec tuto podmínku nesplní, má zaměstnavatel právo dát zaměstnanci výpověď z pracovního poměru pro nesplnění předpokladů pro řádný výkon práce.

Existuje několik forem zvyšování kvalifikace. Je jím studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Pouze však za podmínky, že jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Platí zde tedy fakt, že ne každá studijní aktivita směřující k dosažení zvýšení kvalifikace zaměstnance je zvyšováním kvalifikace. Je-li však zvýšení kvalifikace v souladu s potřebami zaměstnavatele, může sám zaměstnavatel svému zaměstnanci vytvářet lepší pracovní podmínky v podobě pracovních úlev.

### **3.4.1 Pracovní volno**

Podle § 205 ZP zaměstnanci náleží pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výsledku v případě, že si zvyšuje kvalifikaci v zájmu zaměstnavatele.

Nejsou-li, podle právního stavu k r. 2007, dohodnuta (kolektivní smlouvou, kvalifikační dohodou popřípadě jinou individuální smlouvou) nebo stanovena (vnitřním předpisem zaměstnavatele vydaným podle § 305 ZP) vyšší nebo další

práva, přísluší podle § 232 odst. 1 ZP zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu v následujícím rozsahu:

- v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, absolutoria nebo státní zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou,
- 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu závěrečné písemné práce, absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, rigorózní práce nebo disertační práce,
- 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky a státní doktorské zkoušky.

K účasti na přijímací zkoušce náleží zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu, ale bez nároku na náhradu platu či mzdy. Rovněž tento nárok zaniká také při pracovním volnu k účasti na promoci či obdobném ceremonálu.

Náklady na zvyšování hradí zaměstnanec. Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zaměstnanci poskytovat náhradu mzdy či platu pouze ve výši průměrného výdělku. Zákon také nabízí možnost uzavřít kvalifikační dohodu, aniž by udával nutnou výši předpokládaných nákladů, jako tak činí v případě prohlubování kvalifikace. (Hůrka, ZP, § 524-526)

### **3.4.2 Vzdělávání pracovníků**

Hroník (2007) uvádí, že trendem ve všech oblastech je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání pracovníků vedlo ke zvýšení výkonnosti organizace. Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence, competency),
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.

Již od poloviny 80. let se všeobecně uznává, že vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl být hlavním bodem programu každé organizace. Britský CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) vypracoval pro zaměstnavatele několik návodů

na správné postupy v systému vzdělávání a rozvoje. Jedna ze směrnic konstatuje, že soustavný rozvoj představuje samostatné řízení, celoživotní učení.

Za samostatně řízené vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci je zodpovědný manažer. Tyto aktivity také zahrnují rozpoznávání, definování a posuzování schopností jednotlivých pracovníků. (Thomson, 2002)

Podle Armstronga (2001) znamená vzdělávání především investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využití jejich přirozených schopností. Třemi hlavními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit tak jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli a rostli tak, aby budoucí potřeby lidských zdrojů organizace mohli být co nejvíce uspokojovány z vnitřních zdrojů;
- snížit čas potřebný k výcviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních pozicích, povýšených či pracovníků přeřazených na jiné pracovní místo, tedy zabezpečit to, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak jen to je možné.

Důležitým prvkem pro porozumění vzdělávání pracovníků je filozofie vzdělávání. Některé organizace prosazují pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že se to dozví od spolupracovníků. Jestliže tyto organizace nemají dostatek kvalifikovaných pracovníků, snaží se získat pracovníky od jiných organizací, které investují do vzdělávání. Jiné podniky se v dobách prosperity vrhají do vzdělávání a bez rozmyslu vynakládají značné částky peněz.

### **3.4.3 Učení probíhající v organizaci**

Pojem učení definoval Hroník (2007) jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně - aniž bychom o tom věděli. Učení je pojem, zahrnující více než rozvoj a vzdělávání. Proto se spíše hovoří o učící se, nikoli o vzdělávající se organizaci.

Na rozdíl od učení je vzdělávání jedním ze způsobů učení (se), konkrétně jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob. Pojem rozvoj označuje samotné dosažení změny pomocí učení se. Obsahuje záměr, který je důležitou částí rozvojových programů.

Armstrong (2001) uvádí, že teorie učení probíhajícího v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí. Způsob jak k učení dochází, je ovlivňován podmínkami v organizaci a její kulturou. Aby u jedince došlo k efektivnímu učení, je důležité vytvářet takové prostředí, aby se nebáli různými způsoby experimentovat, aby byli povzbuzováni, a jejich případné omyly budou tolerovány. Také je důležité poskytnout prostředí, kde existuje možnost učit se zkušeností.

Neexistuje jeden jediný způsob učení, protože je nutné přizpůsobit učení různým příležitostem a preferovaným stylům učení. Pracovníci ve firmách a organizacích se mohou naučit:

- analyzovat to, jak se učí;
- experimentovat a vytvářet různé způsoby učení;
- osvojit si postupy a pravidla zlepšující způsoby učení. (Hroník, 2007)

#### **3.4.4 Proces učení**

Proces učení probíhajícího v organizaci lze charakterizovat jako složitý a velmi málo zřetelný třífázový proces, který se skládá ze získávání, rozšiřování a sdílení znalostí, uvádí (Dale, 1994, in Armstrong, 2001).

Existují tři oblasti učení:

- znalosti - co jedinci potřebují znát;
- dovednosti - co musejí být jedinci schopni udělat;
- postoje - co lidé cítí ve vztahu ke své práci.

Nejlepší učení je úzce spjato s praktickou zkušeností- s prací a je to přirozený a trvalý jev. (Reay, 1994, in Armstrong, 2007)

### **3.5 Zjišťování informací**

Dvěma základními postupy při zjišťování informací v každém podniku jsou kvalitativní a kvantitativní metody. Každý z těchto druhů výzkumných postupů má

své výhody, ale i nevýhody. Mnoho autorů odborných publikací současné doby zastává názor, že ideální je kombinace obou postupů, a to v souladu s cílem a účelem výzkumu.

### **3.5.1 Kvalitativní výzkumný postup**

Cílem tohoto postupu je získat informace o zkoumaném jevu, odhalit významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Diagnostik předem neurčuje, které proměnné jsou pro diagnostiku relevantní, neuskutečňuje výběr sledovaných proměnných. Dotazované osoby odpovídají podle toho, co považují ony sami za relevantní a jak nahlíží na realitu ze svého pohledu. Takto získaná data diagnostik zaznamenává a poté analyzuje- zkoumá význam těchto dat a pátrá po jejich pravidelnostech. Z těchto činností poté formuluje závěry výzkumu. (Dissman, 1993 in Lukášová, 2010)

Většina kvalitativních výzkumných postupů se opírá o psychologické metody. To předpokládá jen málo strukturovaný postup, větší počet jevů a vztahů mezi nimi. Analýza potom vychází z relativně velkého počtu informací o malém množství jedinců. Výzkum analyzuje závislosti, příčiny a vztahy u zkoumané jednotky a ty pak do určité míry zobecňuje.

Podstatu kvalitativního výzkumu Kozel a spol. (2011) shrnuje takto:

- jeho cílem je formulování nových hypotéz a pohledů na realitu, vysvětlení toho, jak spotřebitelé přemýšlí a jak se chovají,
- ve velké míře redukuje počet zkoumaných osob,
- zobecnění na celou populaci je problematické,
- nízká reliabilita dat,
- vysoká validita dat.

Machková (2006) shrnuje a považuje za hlavní cíl kvalitativního výzkumu zjištění, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité a konkrétní znaky. Například má určitý názor, vlastnosti, majetek, zvyky, atp. Podle odhadů převažují na celém světě metody kvalitativního výzkumu nad kvantitativním výzkumem v poměru 80 % na 20 %.

### 3.5.2 Metody kvalitativní

Lukášová (2010) uvádí, že základními metodami užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky v organizaci, jsou individuální (hloubkové) rozhovory a skupinové rozhovory. Kozel (2006) tvrdí, že výběr jedné z těchto metod záleží na několika faktorech:

- účelu a cíli výzkumu - rozhodují o kvalitě, množství a míře zobecnění požadovaných údajů,
- charakteru zkoumané problematiky - určuje míru dostupnosti údajů,
- vlastnictví zdrojů - představuje možnosti lidské, finanční a časové.

Machková (2006) charakterizuje metody kvalitativního výzkumu jako metody provádějící se na vzorku, který reprezentuje danou cílovou skupinu. Výsledky lze následně aplikovat na celou cílovou skupinu. Kvalitativní výzkumy používají nejčastěji metodu dotazování a dají se provádět několika způsoby, přičemž za nejčastější je považována forma osobních rozhovorů.

#### 3.5.2.1 Rozhovor

Průběh rozhovoru vždy závisí na druhu, který byl zvolen. U všech však platí zásady, které by tazatel měl dodržovat:

- správně odhadnout náročnost požadovaných informací s ohledem k povaze respondenta (věk, vzdělání, inteligence, znalost dotazované problematiky);
- použití srozumitelného jazyka pro cílové skupiny respondentů (použití odborných výrazů je doporučováno pouze v případě, že se jedná o odborné dotazování expertů na danou problematiku);
- brát zřetel na nárůst únavy a naopak pokles pozornosti a aktivity a také vhodně zajistit soustředěnost respondenta po celou dobu rozhovoru, přičemž prvních 30 minut je nejdůležitějších;
- vyloučit jakékoliv subjektivní narušování a ovlivňování odpovědí respondentů;
- podle míry standardizace rozhovorů dodržovat doporučené předpisy. (Kozel a spol., 2011)

Velký důraz je kladen na závěr rozhovoru. Ten může zásadně ovlivnit pozitivní či negativní postoj respondenta k výzkumu jako k celku. Tazatel by měl u respondenta vytvořit pocit, který mu poskytne důležitost jeho odpovědí a také pocit, že právě on napomohl k vyřešení zkoumané problematiky.

Existují dva faktory, podle nichž rozhovory nejčastěji rozlišujeme:

- 1) podle míry závaznosti pokynů rozhovoru;
- 2) podle počtu respondentů dotazníku.

#### Ad 1. Podle míry závaznosti pokynů rozhovoru

Nejmenší míru závaznosti pokynů, tedy míru standardizace, nalezneme u **nestrukturovaných** (dále také nestandardizovaných, neformálních či volných) **rozhovorů**. Ty vycházejí zcela přirozeně z komunikace respondenta a tazatele a respondenti mnohdy ani nezaregistrují, že jsou účastníky dotazování. V případě, že rozhovor není po předchozím souhlasu dotazovaného nahráván, dochází často k problematickému pozdějšímu zaznamenávání odpovědí. Kladnou stránkou však zůstává pocit respondenta, který se necítí nijak omezován a může plně projevit jeho názory, pocity, postoje a atd.

Jedná-li se o **rozhovor polostrukturovaný**, má tazatel k dispozici seznam otázek, které musí být položeny, ale znění otázek a případné další dotazy může volně doplňovat. Při **strukturovaném rozhovoru** musí tazatel přesně dodržovat dané postupy, znění otázek i přesné pořadí otázek. Tento typ rozhovoru je spíše využíván ke kvantitativnímu než kvalitativnímu typu rozhovoru. Hlavní rozdíl oproti standardizovanému rozhovoru je v poskytnutí variant odpovědí respondentů, přičemž strukturovaný rozhovor je většinou nenabízí. Stěžejní výhodou tohoto rozhovoru je jednoduché zaznamenávání odpovědí.

#### Ad 2. Podle počtu respondentů

**Individuální standardizovaný rozhovor** s dotazníkem je využíván především při kvantitativním výzkumu. Oproti tomu individuální hloubkový rozhovor je vhodný pro kvalitativní typy výzkumu.

**Hloubkový rozhovor** je podle Lukášové (2010) uskutečňován na základě předem připraveného schématu. Tazatel má připravené tematické bloky, namísto konkrétních

otázek. V rámci těchto bloků klade volné dotazy směřující k zjištění potřebných informací. To mu umožňuje pružně reagovat na situace, aby mohl stimulovat odpovědi respondenta. Tímto rozhovorem získá tazatel informace značné hloubky. Negativní stránkou však bývá složité rozlišení mezi individuálním názorem a odpovědí kulturního charakteru.

Kromě individuálních rozhovorů se v kvalitativním výzkumu lze setkat také se **skupinovými rozhovory**. Ty mívají rovněž předem připravený rámcový scénář, v jehož rámci klade tazatel otázky. Ve skupině se ale využívá vzájemné interakce a výměny názorů mezi účastníky rozhovoru. Aby vyjadřování účastníku bylo spontánní a upřímné, musí je skupinový rozhovor bavit. Musí mít spád a dynamiku, kterou má tazatel za úkol udržet, často to znamená odchýlení se od scénáře, aktuální reagování a pokládání vhodných otázek. Tato schopnost závisí na výcviku tazatele, v psychosociálních dovednostech a v samotné práci se skupinou. Tento typ rozhovoru bývá využíván sice častěji, je však náročnější na organizaci, moderaci i na kvalitu záznamu. Rozebírá se totiž nejen to, co bylo řečeno, ale také jakým způsobem a jaký vývoj měla diskuze celkově. Uplatnění zde může nalézt nástroj dotazník. (Kozel a spol., 2011)

### **3.5.3 Metody kvantitativní**

Dle Lukášové (2010) jsou kvantitativní výzkumné metody založeny na logice deduktivní. Pomáhají testovat hypotézy a mapovat výskyt znaků. Hypotézy se formulují z vnějšku, tzv. z pozice „outsiderů“. Kvantitativní metody výzkumu se uskutečňují na reprezentativním vzorku, který zastupuje cílovou skupinu. Výsledky lze následně zobecnit na celkovou cílovou skupinu. (Machková, 2006)

Jurášková a Horňák (2012) popisují kvantitativní výzkum jako metodu standardizovaného vědeckého výzkumu. Ten popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestaveny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky těchto měření jsou průběžně zapisovány a následně interpretovány, např. pomocí statistiky.

Výzkum se zabývá získáváním údajů o četnostech výskytu něčeho, co již proběhlo nebo co se právě děje. Cílem je najít odpovědi na otázky typu: Co? Jak často? Kolik?



### **3.5.3.1 Pozorování**

Lukášková (2010) vysvětluje, že pozorování realizované v rámci kvalitativního výzkumu je cílené a zaměřené vnímání sledovaného jevu, bez předem zvolených kritérií pozorování. Na pozorovatele jsou proto kladeny značné nároky, protože musí mít velmi dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat všechny podstatné jevy a aby je také poctivě a správně zaznamenal.

Pozorování je prováděno buďto zúčastněně, kdy se výzkumník fyzicky účastní na činnostech organizace, které zkoumá a všechny jeho poznatky si chronologicky zapisuje. Pozorování může být prováděno i nezúčastněně, při němž pozoruje výzkumník chování lidí z vnějšku (např. navštěvuje porady, sleduje komunikaci mezi pracovníky) a může také používat různé technické pomůcky (např. magnetofon či videokamera).

### **3.5.3.2 Standardizovaný rozhovor**

Kozel a spol. (2011) považuje za nejčastější techniku dotazování pro kvantitativní výzkum standardizovaný rozhovor. Ten sdružuje několik lidí na jednom dotazovacím místě a jeho podstatou je skupinová interakce mezi moderátorem a účastníky rozhovoru.

### **3.5.3.3 Dotazování**

Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru dat. O způsobu sběru dat a o použití vhodné metody se rozhoduje podle problému a výzkumného cíle. V případě dotazování se volí jako vhodný nástroj dotazník. Důležitým krokem je důkladné propracování v přípravné etapě, aby realizace samotného dotazování přinesla odpovídající výsledky. Postup přípravy lze rozdělit do několika kroků, které charakterizují posloupnost po sobě jdoucích úkonů.

Nejprve je nutné specifikovat, na co se budeme ptát. K definování cílů výzkumu je zapotřebí vyhotovit seznam dat a informací, při jehož sestavování je zapotřebí vycházet z výzkumných hypotéz, které bychom chtěli potvrdit (či zamítnout). Tento seznam obsahuje základní otázky a klíčová slova. Veškeré nadbytečné údaje je potřeba odstranit.

Kozel (2006) považuje tuto metodu za nejnámější a nejpoužívanější, kdy přímo od respondentů získáváme otázky na naše odpovědi. Zároveň se můžeme dozvědět o jejich názorech, znalostech, preferencích, atp. Dle vhodnosti poté volíme způsob kontaktu s respondentem- osobní kontakt, poštovní či telefonní styk, nebo kontakt prostřednictvím internetu.

Dotazování může probíhat několika různými způsoby. Proto je důležité rozhodnout se nejprve o provádění dotazování pomocí rozhovoru, samostatného dotazníku nebo v podobě využití jejich kombinace.

- Pohled výzkumníka - abychom dosáhli co největší návratnosti odpovědí na nejdůležitější otázky, je nutné tomu přizpůsobit uspořádání otázek.
- Pohled respondenta - pořadí otázek tvoří ucelené skupiny vybrané problematiky a respondenti tudíž mají pocit, že mezi jednotlivými tématy nepřeskakují. (Kozel, 2010)

Mezi nejpoužívanější kvantitativní nástroje patří:

#### 1. Dotazník

Při tvorbě dotazníku je nutné určit nejen a na co a jakým způsobem se budeme ptát, ale také na způsob, jakým se budou výsledné informace zpracovávat. Je důležité dodržovat zásadu, kdy se ptáme pouze na to, co je důležité pro cíle výzkumu dotazníku. Otázky zaměřené na problémy, které jsou předmětem výzkumu, jsou nazývány otázkami meritorními. Při kvalitativních výzkumech jsou těmito otázkami často otázky **otevřené** (respondent si sám vybírá způsob odpovědi a tazatel ji zaznamenává), zatímco při kvantitativních výzkumech to bývají otázky **uzavřené** (respondent vybírá z předem definovaných odpovědí). Při odpovídání na **polozavřené** otázky respondent vybírá některou z předepsaných variant odpovědí či ji doplní do příslušného místa.

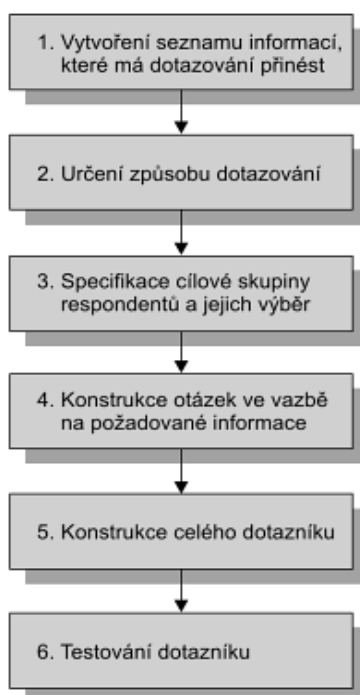
Kromě meritorních otázek je dotazník tvořen otázkami kontaktními, které slouží pro navázání kontaktu s respondenty. Měly by dotazovanému pomoci proniknout do tématu. Otázky identifikační slouží k popisu nejdůležitějších vlastností zkoumaného problému a často bývají důvodem k odmítnutí odpovídání, protože respondenti mohou nabýt dojmu zneužití odpovědí.

Poslední skupinou otázek jsou otázky kontrolní, jejichž prostřednictvím se ověřuje správnost odpovědí. Úkolem tazatele je umístit tak, aby respondenti neodhalili jejich funkci. To bývá velmi obtížné. (Machková, 2006)

Kozel a spol. (2011) uvádí, že obsah dotazníku ale není jediným důležitým krokem k jeho celkové podobě. Významnou roli zde hrají i faktory jako jsou např. vzhled, délka, atd. Po tomto kroku musí být dotazník vždy nejdříve otestován na skupině o malém počtu respondentů. Až když se odstraní případné nedostatky a nepřesnosti je možné přistoupit k samotné realizaci procesu dotazování. Během samotné realizace může dojít k problematickým situacím, kterým je zapotřebí předejít. Nejdůležitějším krokem je minimalizovat neochotu respondenta ke spolupráci. Ta může způsobit, že respondent označí varianty odpovědí zcela náhodně. Proto je důležité dotazované osoby motivovat.

Pozitivní vliv má i odměna. Za ochotu a čas může respondent obdržet například finanční obnos, drobný dárek či výhodu nebo protislužbu. Rizikem odměny je, že respondent ji může přizpůsobit jeho odpovědi.

## Obrázek 2: Postupy tvorby dotazníku



Zdroj: Kozel (2006)

## 2. Telefonické dotazování

Ve vyspělých zemích je tato metoda často používanou. Mezi největší výhody patří pružnost a operativnost. Hlavní nevýhodou je neochota respondentů odpovídat neznámým osobám. Dále časově omezený prostor pro dotazování a nemožnost tazatelova pozorování respondentových reakcí. Výzkumné agentury využívají pro dotazování moderních technologií a často zřizují speciální telefonní studia. Ta jsou vybavena počítači s metodou např. CATI, jenž umožňuje tazateli zaznamenávat respondentovy odpovědi přímo do počítačové aplikace, kde se data mohou rychle zpracovávat dál.

## 3. Dotazování na internetu

Za nejrychleji rostoucí metodu dotazování je považováno dotazování po síti. S použitím metody CAVI je respondent k vyplnění dotazníku pozván elektronicky a na serveru agentury je umístěn samovyplňovací dotazník na určité téma. Při využití specializovaného softwaru je možné odpovědi zaznamenávat postupně a otázky respondent nemůže přeskočit. Jiným typem je posílání dotazníků elektronickou poštou nebo umístění dotazníku na webových stránkách tvůrce výzkumu.

Výhodami je především vysoká rychlost zpracování informací, dále možnost připojení obrazových a zvukových souborů k dotazníku, celkově nižší náklady a oslovení jinak obtížně dosažitelných skupin respondentů. Nevýhodou je nutná vybavenost respondentů výpočetní technikou, která je ale v některých zemích na nízké úrovni. Proto je tato metoda využívána především ve vyspělých zemích. (Machková, 2006)

## 4. Anketa

Tento druh šetření je velmi hojně využíván zejména médii a je pro něj charakteristické, že respondenti se do vzorku vybírají sami. O své účasti či neúčasti rozhodují nahodile oni sami. Podíl typu lidí, kteří vyplňují anketu, je nadhodnocen. Jsou to především ti lidé, kteří jsou do problematiky šetření silně zainteresováni. Další skupinou jsou lidé, kteří mají dostatek volného času, např. lidé v důchodu. Anketa je proto představitelem reprezentativního výzkumu a není možné ji zobecnit na celek. I přesto je tato technika velmi oblíbenou a populární zejména pro její rychlost a jednoduchost. (Karlíček a spol., 2013)

Obrázek 3: Porovnání typů dotazování

Typ dotazování	výhody (+)	nevýhody (-)
<b>osobní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ snadné zpracování</li> <li>■ vysoká návratnost dotazníků</li> <li>■ lze přesvědčit váhavé respondenty</li> <li>■ lze pokládat složitější otázky</li> <li>■ lze upřesnit otázky</li> <li>■ lze flexibilně měnit pořadí otázek</li> <li>■ lze využít pomůcky</li> <li>■ šetření v poměrně krátkém čase</li> <li>■ o subjektu šetření je možné získat informace rovněž pozorováním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoká náročnost finanční</li> <li>■ vysoká náročnost časová na přípravu</li> <li>■ problematický výběr tazatelů</li> <li>■ školení tazatelů</li> <li>■ kontrola tazatelů</li> <li>■ riziko zkreslení odpovědí tazatelem</li> <li>■ závislé na ochotě respondenta</li> </ul>
<b>písemné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativně nižší finanční náročnost</li> <li>■ jednodušší organizace</li> <li>■ adresnost</li> <li>■ široké územní rozložení</li> <li>■ dostatek času na odpovědi</li> <li>■ nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízká návratnost</li> <li>■ nutná podpora návratnosti</li> <li>■ mívá anketní efekt</li> <li>■ nutno používat jednoduché otázky</li> <li>■ čekání na odpovědi bývá delší</li> <li>■ nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám</li> </ul>
<b>telefonické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízké náklady</li> <li>■ spojení s počítačem</li> <li>■ lze průběžně sledovat výsledky</li> <li>■ lze upřesnit dotazy</li> <li>■ počítač signalizuje logické chyby</li> <li>■ umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl respondent zastižen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoké nároky na soustředění respondenta</li> <li>■ nelze využít pomůcek</li> <li>■ nelze využít škály</li> <li>■ nelze použít většího množství otázek</li> <li>■ omezeno pouze na účastníky z telefonního seznamu</li> <li>■ nelze získávat údaje z přímých pozorování</li> </ul>
<b>elektronické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ levné</li> <li>■ rychlé</li> <li>■ adresné</li> <li>■ lze využít pomůcky</li> <li>■ možnost dobré grafické prezentace</li> <li>■ dostatek času na odpovědi</li> <li>■ propojení s PC</li> <li>■ jednoduché vyhodnocování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vybavenost</li> <li>■ návratnost</li> <li>■ důvěryhodnost</li> </ul>

Zdroj: Kozel (2006)

## **4 Praktická část**

### **4.1 Charakteristika vybrané instituce**

Radotín je součástí hlavního města Prahy s počtem obyvatel pohybujícím se okolo osmi tisíc. Obyvatelé města zde mohou najít dobře vybavená školská zařízení od jeslí, mateřských škol až po střední odborné učiliště, dříve nazývané zemědělské.

Střední odborné učiliště Praha Radotín má dlouholetou tradici a je v regionu velmi známé. Založeno bylo v roce 1960 v areálu bývalé traktorové stanice. Zpočátku vyučování probíhalo v přednáškové síni hlavní budovy, kde působil pouze jeden učitel a externisté. K učilišti patřil také internát pro 30 až 40 žáků s jednou vychovatelkou.

V roce 1962 již učiliště mělo 180 učňů, trvalý tým učitelů i mistrů a provozních pracovníků. Od svého vzniku do dnešního dne působilo v učilišti 6 ředitelů, přičemž první z nich byl Ing. Josef Bartoš. V roce 1980, když funkci ředitele zastával Ing. Ota Krycner, nejdéle působící ředitel, došlo ke sloučení se Středním odborným učilištěm Dobříš. Tím vzniklo odloučené pracoviště této školy. Sloučení těchto škol trvalo až do roku 1991. Nyní zastává funkci ředitele Ing. Václav Hejda.

Od založení učiliště se do roku 2013 vyučilo 2503 žáků a to v oborech:

- Opravář zemědělských strojů
- Mechanik opravář motorových vozidel
- Opravářské práce

Během posledních 50 let se oficiální název školy z různých důvodů několikrát změnil: Zemědělské odborné učiliště, Podnikové odborné učiliště, Střední odborné učiliště zemědělské, Střední odborné učiliště zemědělské a odborné učiliště až po současný název Střední odborné učiliště, Praha-Radotín.

### **4.2 Realizace výzkumné metody**

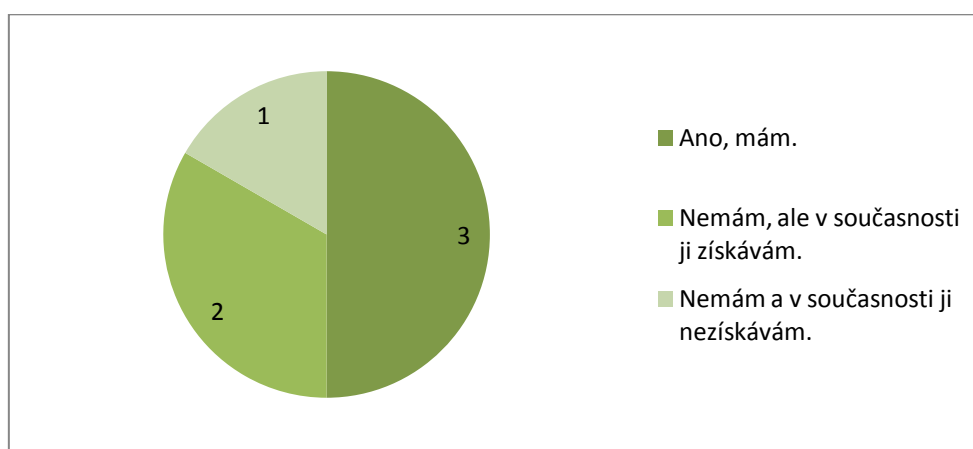
V rámci výzkumné části byl realizován hloubkový individuální rozhovor, který zahrnoval deset otázek položených vybraným respondentům, pracovníkům SOU

Radotín. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakou kvalifikací disponují, analyzovat spokojenost pracovníků v jejich zaměstnání a jejich hodnocení nabídky dalšího vzdělávání od zaměstnavatele.

Rozhovoru se účastnilo 6 zaměstnanců ve věku od 26 let do 62 let. 5 z nich pracuje v podniku déle než 3 roky a 1 zaměstnanec půl roku.

### 4.3 Výsledky individuálních hloubkových rozhovorů

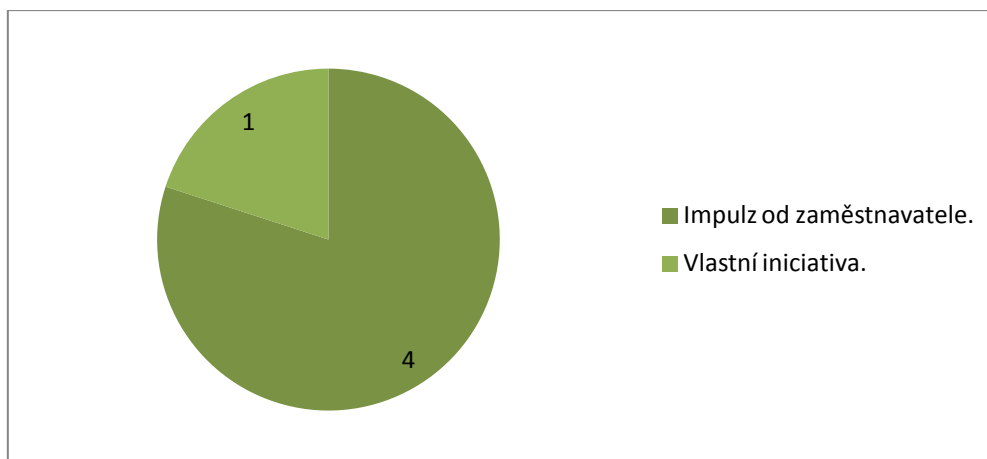
Graf č. 1: Otázka č. 1: Máte již odpovídající kvalifikaci na svou pozici?



Zdroj: vlastní šetření

- Respondenti, kteří uvedli, že v současnosti kvalifikaci získávají, jsou studenty ČZU, Institutu vzdělávání a poradenství, oboru studia Učitelství praktického vyučování, v kombinované formě.
- Respondent, který v současnosti kvalifikaci nezískává, vystudoval pedagogické minimum a nepůsobí jako učitel, a tudíž neodpovídal na některé z následujících otázek.

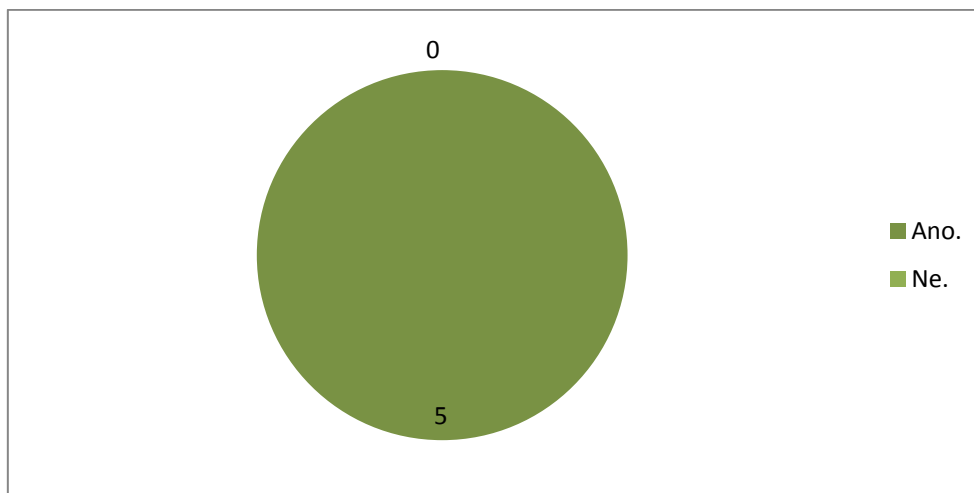
Graf č. 2: Otázka č. 2: Jaký byl Váš důvod ke studiu?



Zdroj: vlastní šetření

- Respondent, který začal studovat z vlastní iniciativy, již potřebnou kvalifikaci má. Nyní si rozšiřuje vzdělání v oblasti speciální pedagogiky na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně.
- Ostatní respondenti si vzdělání museli doplnit z důvodu získání kvalifikace nutné k vykonávání povolání.

Graf č. 3: Otázka č. 3: Souhlasil zaměstnavatel s Vaším studiem?

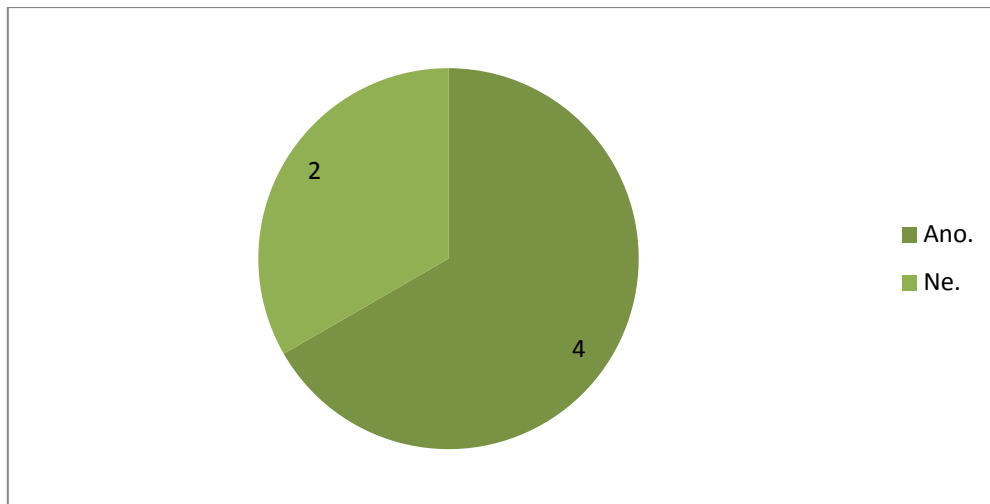


Zdroj: vlastní šetření

- Zaměstnavatel souhlasil se studiem u všech zaměstnanců, protože ZP u pedagogů vyžaduje vysokoškolské vzdělání.



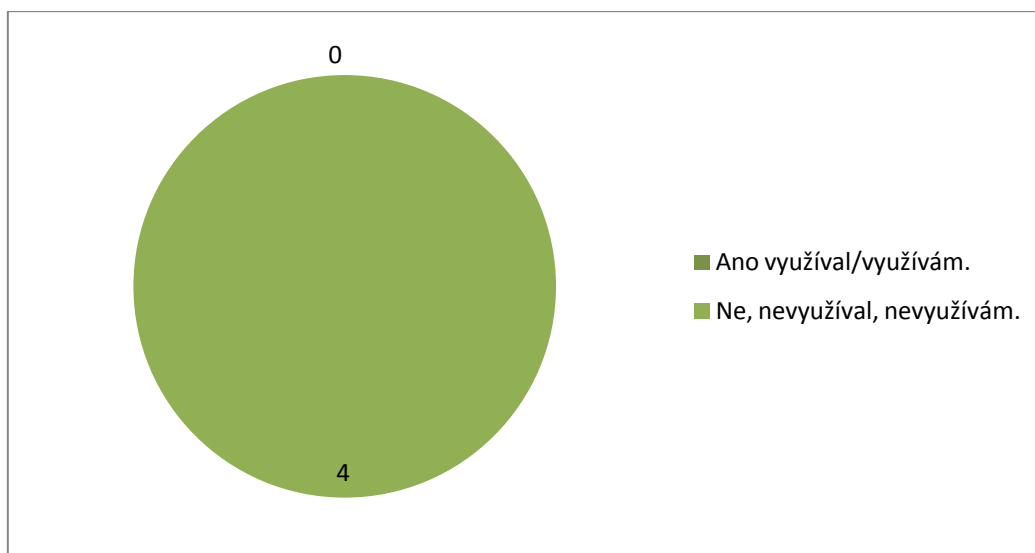
Graf č. 4: Otázka č. 4: Víte, že podle ZP máte nárok na určité úlevy v zaměstnání?



Zdroj: vlastní šetření

- Respondenti, kteří odpověděli záporně, netušili o existenci výhod a úlev v zaměstnání při studiu.
- Jeden respondent, který si odbornou kvalifikaci v současnosti doplňuje, si v době dotazování potřebné informace doplnil.
- Kladnou odpověď podali 4 zaměstnanci.

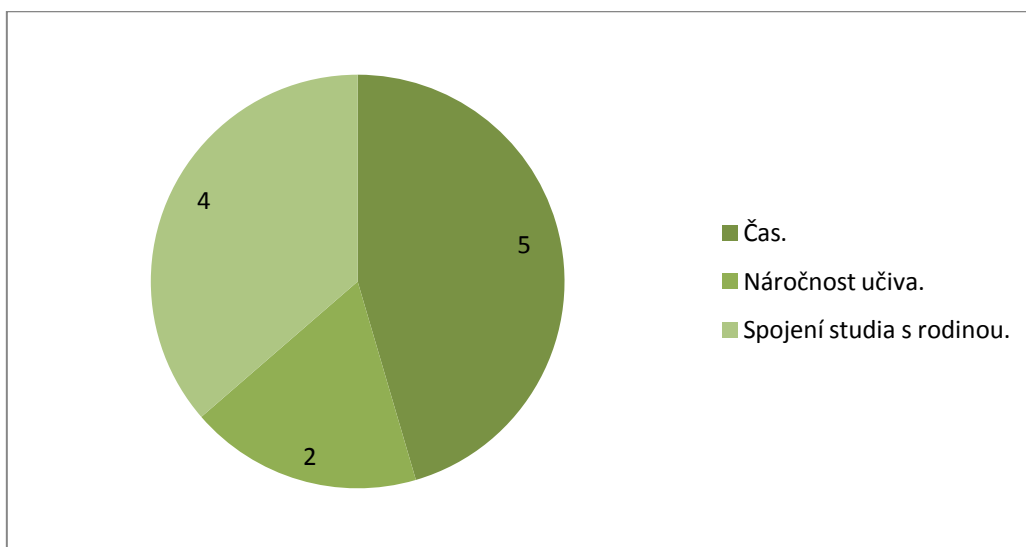
Graf č. 5: Otázka č. 5: Pokud o těchto právech víte, využíváte/využíval jste je?



Zdroj: vlastní šetření

- Ani jeden respondent neuvedl, že by patřičné výhody využíval. Pro 4 respondenty byla důvodem nedostatečná informovanost. Sami zaměstnanci si informace v ZP nevyhledali a jejich zaměstnavatel, který o těchto úlevách informovaný je, svým zaměstnancům informace nepředal.
- 1 respondent, ačkoliv o výhodách věděl, považoval za neprofesionální přenechat své povinnosti na své kolegy. Uvedl, že svou práci bere zodpovědně a se všemi jejími náležitostmi, a to i v době jeho studia. Chování, které by znamenalo delegování jeho povinností na své spolupracovníky, považuje za velmi nekolegiální.
- Poslední respondent poznamenal, že ačkoliv o výhodách informovaný nebyl, dalo se studium spojit s řádným vykonáváním jeho pracovních činností zcela bez problémů a ani v případě dalšího studia by úlevy nečerpal.

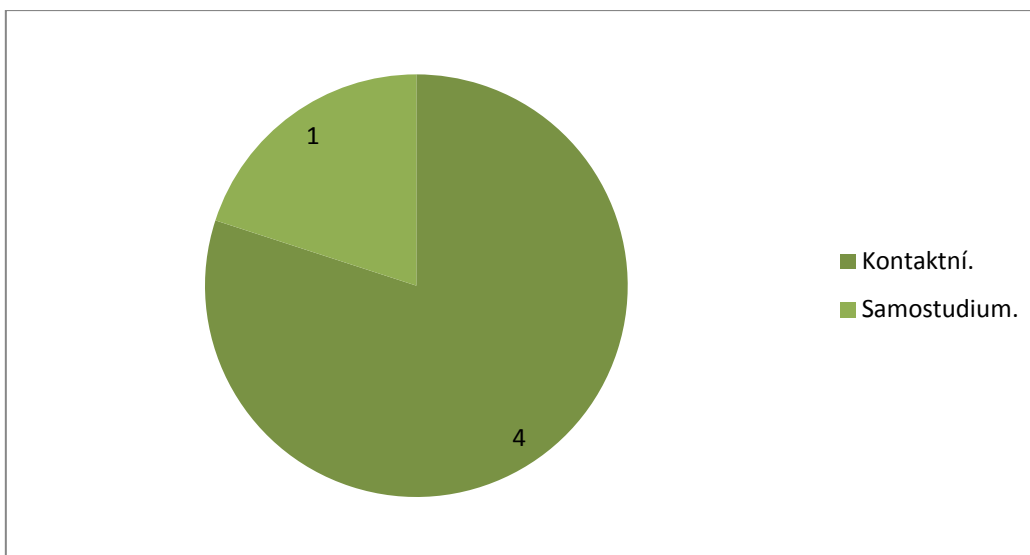
Graf č. 6: Otázka č. 6: Co Vám dělalo/dělá největší problémy při studiu?



Zdroj: vlastní šetření

- Respondenti mohli uvést více odpovědí.
- Všichni respondenti se shodli, že největší komplikace jim při studiu dělal omezený čas, do kterého museli zakomponovat pracovní činnosti, studijní povinnosti, rodinné záležitosti a také osobní potřeby. Významný podíl času také zabírala příprava na samotné studium.

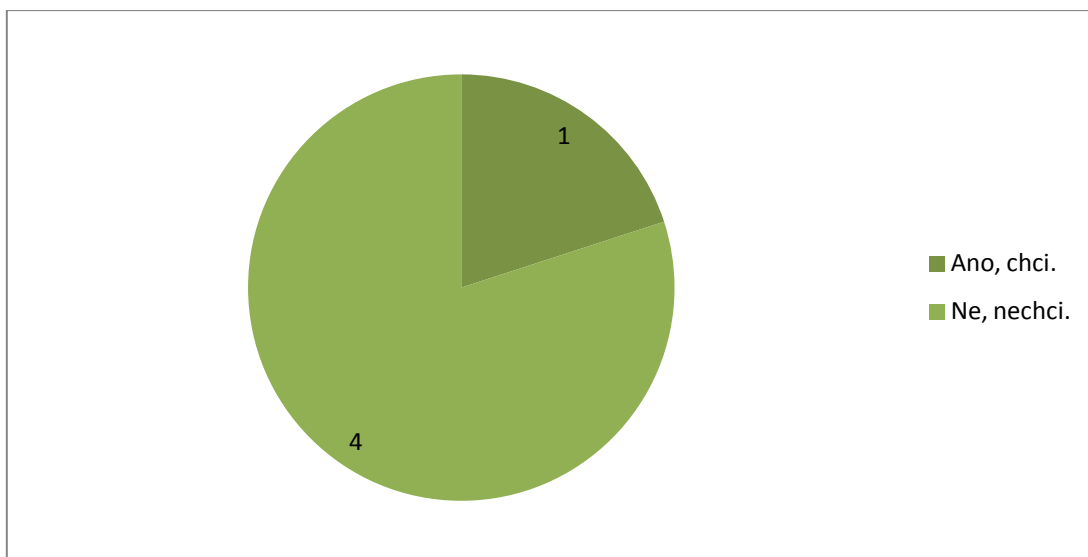
Graf č. 7: Otázka č. 7: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?



Zdroj: vlastní šetření

- Ti respondenti, kteří se ztotožňují s kontaktní výukou, uvedli jako její největší výhodu přímou spolupráci s vyučujícím. Vyhovuje jim možnost položení otázky k nejasnému obsahu učiva či příležitost k zahájení diskuse nebo rozhovoru na témata probíraná ve vyučování. Využívají také přítomnosti svých spolužáků, která jim poskytuje také pohled na různé problematiky z jiného pohledu a směru.
- 1 respondent v odpovědi uvedl, že preferuje samostudium. Ve výuce neshledává dostatek časového prostoru pro pochopení učiva a rád si probranou látku strukturuje do lépe pochopitelné podoby. Vyhovuje mu také tempo, které si při samostudiu může zvolit dle svých potřeb.

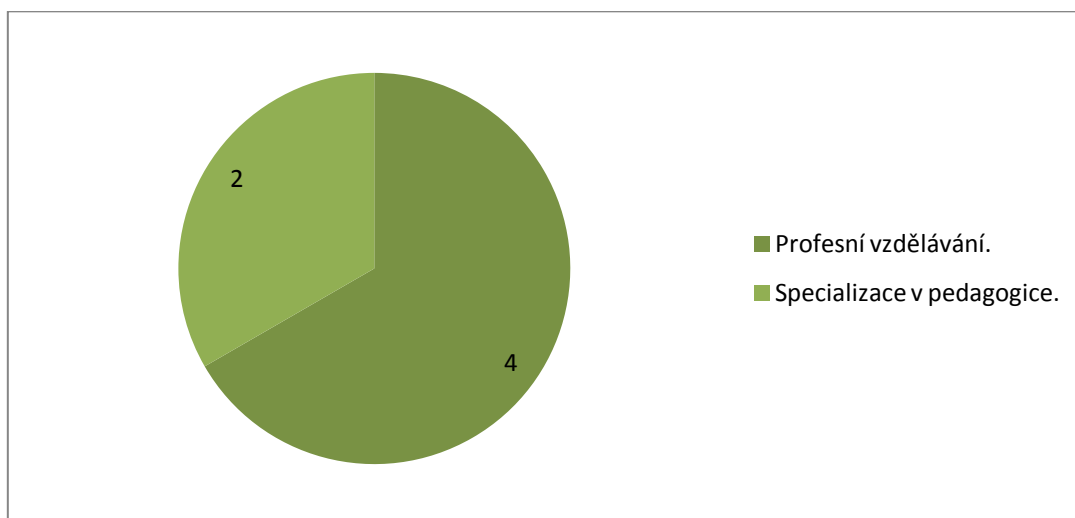
Graf č. 8: Otázka č. 8: Jste ochoten se vzdělávat i v jiné oblasti?



Zdroj: vlastní šetření

- Dotazovaný, který odpověděl kladně, se již dále vzdělává, a to v oboru Speciální pedagogika. Tento obor si vybral pro možnost vyučování žáků se specifickými potřebami. Studium považuje za velmi přínosné nejen pro své pracoviště a svůj osobní rozvoj, ale také jako rozšíření obzorů a především krok k lepšímu kontaktu se žáky, kteří vyžadují speciální potřeby.
- Respondenti, kteří uvedli zápornou odpověď, považují doposud získané vzdělání za dostačující a jako důvod zamítnutí možnosti dalšího vzdělání uvádějí z větší části jejich věk, který se těžko slučuje s náročnými studijními povinnostmi.

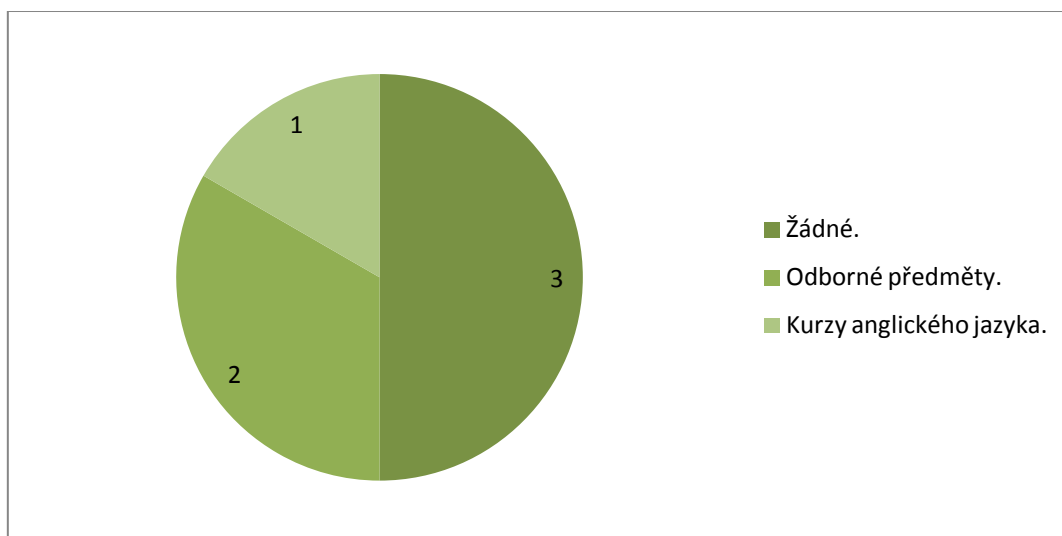
Graf č. 9: Otázka č. 9: O jakých možnostech dalšího vzdělávání ve Vašem podniku víte?



Zdroj: vlastní šetření

- Respondenti jsou obeznámeni s možnostmi profesního vzdělávání, které jim podnik nabízí. Jedná se o odborné semináře a o možnost získání řidičského průkazu skupiny B, C a T a svářečského oprávnění v metodách ZK 111 1.1, ZK 135 1.1, ZK311 1.1, ZK 141 8 a ZK 141 23. Jeden z dotazovaných se chtěl dále profesně vzdělávat v oblasti svářečských oprávnění na externím pracovišti, ale z důvodu finanční náročnosti studia mu byla žádost zamítnuta.
- 4 dotázaní uvedli, že jsou informováni o možnosti rozšíření jejich pedagogické způsobilosti, a to v oboru Speciální pedagogika, který se vyučuje na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně. 1 z těchto respondentů nabídku přijal a jeho studium probíhá velmi úspěšně.

Graf č. 10: Otázka č. 10: Jaké možnosti zvýšení kvalifikace byste od podniku uvítal?



Zdroj: vlastní šetření

- Pouze 1 respondent by uvítal zařazení kurzů anglického jazyka do nabídky dalšího vzdělávání.
- 2 zaměstnanci by si chtěli doplnit vzdělání v odborných předmětech. Jako příklad uvedli PC kurzy, protože některé své žáky považují za více informované, než jsou v této oblasti sami pedagogové, což nemá dobrý didaktický dopad. Jako další návrh zvýšení kvalifikace zmínili kurzy psychologie, a to především v oblasti řešení náročných až kritických situací v chování žáků, při kterých je zapotřebí nekompromisního a rázného zásahu pedagoga.
- 3 respondenti shledávají nabídku dalších kvalifikací za dostatečnou a nemají potřebu se účastnit jakýchkoliv nástavbových studií či seminářů.

#### 4.4 Shrnutí

Výsledky praktické části ukazují, že zaměstnanci SOU Radotín, mají buď dostatečnou kvalifikaci pro výkon povolání, nebo si jí právě doplňují na příslušné univerzitě. Všichni respondenti začali studovat z důvodu nutnosti potřebné kvalifikace k výkonu jejich zaměstnání. Jeden respondent, který si rozšiřuje své

vzdělání v oblasti Speciální pedagogika, už potřebnou kvalifikaci má a nyní studuje ze své vlastní iniciativy. U všech zaměstnanců souhlasil zaměstnavatel s jejich studiem.

Čtyři respondenti věděli o svých nárocích na jisté úlevy v zaměstnání při studiu, které vymezuje Zákoník práce. Nikdo z nich však těchto úlev nevyužil, ať už z důvodu nedostatečně podrobných informací, nebo z pocitu nekolegiálnosti v případě přenechání svých povinností na ostatní spolupracovníky, či z důvodu nenáročnosti skloubení učiva se zaměstnáním. Dva respondenti se o těchto právech dozvěděli až při samotném rozhovoru.

Téměř všichni respondenti se shodli, že největší potíží jim způsobovala časová náročnost studia. Dále dotazovaní zmiňovali vysokou náročnost studia či spojení studijních povinností s rodinou. Čtyři respondenti uvedli jako formu vzdělání, která jim nejvíce vyhovuje, kontaktní výuku. Mohou tak využít přímý kontakt s vyučujícím, zahájit diskusi nebo rozhovor, a to i mezi ostatními spolužáky. Pouze jeden respondent preferuje samostudium.

Zaměstnanec, který se chce vzdělávat i v jiné oblasti, si zvolil obor Speciální pedagogika. Ostatní respondenti považují dosud získané či získávané vzdělání za dostačující. Respondenti jsou obeznámeni s možnostmi dalšího vzdělání v jejich instituci, ale pouze 1 respondent tuto nabídku přijal a dále se vzdělává na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně.

Tři zaměstnanci, kteří by uvítali od instituce další možnost zvýšení své kvalifikace, uvedli oblasti odborných předmětů či anglického jazyka. Tři respondenti považují současnou nabídku oblastí vzdělávání za dostačující.

## 5 Závěry a doporučení

Bakalářská práce pojednává o formách a možnostech vzdělávání zaměstnanců, ať už přímo v podniku nebo na externích institucích. Poukazuje na důležitost motivace zaměstnanců a také na neustálou potřebu zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

V teoretické části jsou použity termíny jako strategie řízení lidských zdrojů, teorie a proces motivace, zvyšování kvalifikace, pracovní volno, vzdělávání pracovníků, učení probíhající v organizaci či proces učení. V kapitole, která se zabývá způsoby zjišťování informací, jsou vysvětleny postupy kvalitativního a kvantitativního výzkumu s charakteristikou nejpoužívanějších nástrojů.

Praktická část práce popisuje situaci týkající se odborné kvalifikace zaměstnanců v SOU Radotíně. Analyzuje jejich názory na možnosti dalšího vzdělávání a nabídku způsobů rozšíření si kvalifikace od zaměstnavatele. Respondenti nabídku kurzů a odborných seminářů považují za dostatečnou, jsou spokojeni a mají možnosti využívat při studiu úlev, které jim náleží, byť v omezeném rozsahu.

Ačkoliv zaměstnavatel nemá povinnost seznamovat zaměstnance s náležitostmi ZP, doporučuji, aby uspořádal schůzku s těmi zaměstnanci, kteří jsou, nebo budou v procesu získávání potřebné kvalifikace. Na schůzce by je měl seznámit s povinnostmi, které se k nim vztahují a s právy, kterými disponují. Měl by také zdůraznit výhody dalšího vzdělání, mezi které patří nesvázanost kvalifikační dohodou, která zaměstnancům umožňuje nastoupení do nového, jiného pracovního poměru, kde mohou využít právě nabytých informací ze studia. Dále bych zaměstnavateli doporučila zařazení kurzů řešení náročných situací s problémovými žáky, do nabídky dalšího vzdělání v podniku. Zde by si pedagogové osvojili postupy při řešení konfliktů ve vztahu mezi žáky i mezi žáky a vyučujícími. Získali by potřebné vědomosti o žácích, kteří mají různé druhy poruch a následně by tyto informace mohli aplikovat a využít v jejich výuce.

Bakalářská práce se zabývá důležitým tématem - vzděláváním pedagogických pracovníků. Domnívám se, že by bylo například pro účely diplomové práce zajímavé porovnat možnosti jejich vzdělávání ve více školách či institucích.



## 6 Seznam zdrojů

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2001. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
3. HŮRKA, P. a kol. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku. Olomouc: ANAG, 2012. 1007s. ISBN 978-80-72-63-727-0.
4. JURÁŠKOVÁ O., HORŇÁK, P. a kol. Velký slovník marketingových komunikací, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 271 s. ISBN 978-80-24-74354-7.
5. KARLÍČEK, M. a kol. Základy marketingu, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 255 s. ISBN 978-80-24-74208-3
6. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách- 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
7. KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 304 s. ISBN 978-80-24-73527-6
8. KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 277 s. ISBN 978-80-24-70966-6
9. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0
10. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 205 s. ISBN 978-80-247-1678-7
11. NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: nakladatelství Akademie věd ČR, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
12. THOMSON, R. Řízení lidí. Managing people. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

13. URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

#### **Elektronické zdroje**

14. MPSV. Zákon č. 262/1996 Sb. zákoník práce. Citováno dne [23.01.2015].  
Dostupné z: [http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce&utm\\_campaign=Z%C3%A1kony+od+centrum.cz](http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce&utm_campaign=Z%C3%A1kony+od+centrum.cz)