

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ
KOMBINOVANÉ
STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Šárka Lalíková

**Motivace ve vzdělávání dospělých.
Realizace vzdělávací politiky ve vybraných pobočkách
VZP ČR**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Bc. Jan Krňanský

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER DISTANCE STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Šárka Lalíková

**Motivation in education of adults.
Realisation of education policy i selected branches of
VZP ČR**

Prague 2014

The Master's Thesis Work Supervisor: PhDr. Bc. Jan Krňanský

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. 2. 2014

Šárka Lalíková

Anotace

Předmětem diplomové práce je analýza vzdělávací politiky a motivace ke vzdělávání ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR a event. vytvoření návrhu pro jeho zlepšení. Ve své teoretické práci se zabývám firemní kulturou, faktory, které ji ovlivňují a učící se organizací. Zaměřuji se na obecný význam personálního útvaru ve firmě a poukazuji na způsobilost a kompetence personálních manažerů. Motivace představuje komplexní a široký pojem, který je v kontextu se vzděláváním také součástí této práce.

Praktická část je zaměřena na průzkum v oblasti motivace ve vzdělávání dospělých na vybraných regionálních pobočkách VZP ČR.

Klíčové pojmy

Firemní kultura, adaptace, personalistika, způsobilosti, klíčové kompetence, motivace, stimulace, vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci, dotazníková šetření, hypotézy.

Annotation

The subject of the thesis is the analysis of educational policy and the motivation in education in the General Insurance Company of Czech Republic and the proposal for its improvement. In the theoretical work I focus on the corporate culture, the factors that affect it and the learning organization. I focus on the general importance of the HR department in the company. I point out the qualifications and competencies of the HR managers. Motivation is a complex and broad term that is in the context of education also a part of this work.

The practical part is focused on the research of motivation in adult education in selected regional branches of the General Insurance Company of Czech Republic.

Key words

Adaptation, company environment, development, education, human resources, hypotheses, key competencies, motivation, staff, stimulation, survey, qualifications

OBSAH

1	FIREMNÍ KULTURA	10
1.1	Kultura organizace	10
1.2	Typy firemní kultury	12
1.3	Faktory ovlivňující kulturu organizace	12
1.4	Osvojování firemní kultury	13
1.5	Učící se organizace	15
2	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	18
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	19
2.2	Úloha personálního útvaru.....	20
2.3	Úloha personalistů	20
2.4	Způsobilost a klíčové kompetence personálních manažerů.....	22
3	MOTIVACE	26
3.1	Typy motivace	27
3.2	Stimulace	28
3.3	Motivační teorie dle A. H. Maslowa.....	29
4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	33
4.1	Metody vzdělávání	34
4.2	Efektivita vzdělávání a rozvoje	35
4.3	Postoje a hodnoty	36
4.4	Bariéry ve vzdělávání a rozvoji dospělých	37
4.5	Podnikové vzdělávání zaměstnanců.....	39
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
5.1	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR	42
5.2	Historie.....	42
5.3	Současnost.....	46
5.4	Organizační struktura a řád	46
5.5	Personální útvar	47
5.6	Vzdělávání zaměstnanců	48
5.6.1	Rozvojové programy	49
5.6.2	Rozvojové aktivity	51
5.6.3	Psychosociální a komunikační dovednosti.....	51
6	EMPIRICKÁ ČÁST.....	53
6.1	Metodologie	53
6.2	Design výzkumu.....	53
6.3	Metoda sběru dat.....	54
6.4	Hypotézy výzkumu.....	54
6.5	Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření	54
6.6	Interpretace výsledků průzkumu	69
6.7	Verifikace hypotéz.....	76
6.8	Závěry výzkumu	79
7	ZÁVĚR.....	84

ÚVOD

Základní prvek úspěchů firmy a zároveň hlavním zdrojem konkurenční výhody je zaměstnanec. Aby organizace své současné a budoucí potřeby dostatečně uspokojila, musí mít k dispozici správnou kvalitu lidí. Rozvoj těchto lidí musí být řádně, komplexně promyšlen a systematicky řízen. Vzdělávání je obecně považováno za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. V dnešní době je pro firmy velice obtížné udržet se na trhu a konkurovat ostatním. Je důležité reagovat na sebemenší změny, přizpůsobit se těmto změnám a neustále se vyvíjet. Je nutné mít dlouhodobé cíle a nezaměřovat se jen na cíle s krátkodobou působností. Každá firma musí mít svou filozofii, vizi, politiku, strategii, hodnoty, směr, rozvoj a daný cíl.

Mnoho organizací si uvědomilo, že lidé jsou v současnosti prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj a je na místě vytvářet takové optimální podmínky, které nejen zvyšují potenciál zaměstnanců, ale pro organizaci představují ekonomický přínos ve smyslu zvýšení zisku, udržení či zvýšení podílu na příslušném komoditním trhu, zavedení inovací, zvýšení produktivity práce apod.

Důvodem výběru tohoto tématu je právě skutečnost zjistit, jak dalece Všeobecné zdravotní pojišťovna ČR motivuje své zaměstnance ke vzdělávání na vybraných pobočkách, protože ne každý podnik je přesvědčen o tom, že se vyplatí vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance a že vynaložené investice mohou přinášet přímé výhody organizace. Ano, vzdělávání není a ani od něj nemůžeme očekávat odpovědi na všechny problémy a výzvy existující v podniku, ale úspěšnost organizace můžeme shledávat ve zvolení správné motivace pro jednotlivé pracovníky a jasném propojení cílů vzdělávání se strategií podniku. Člověk, který má silnou motivaci ke svému vlastnímu rozvoji, hledá příležitosti, ze kterých se může ponaučit a následně stanovovat cíle, které pro něj představují výzvu. Je důležité si uvědomit, že pokud chce firma dosahovat úspěchů a vydělávat, musí mít nejen dobré technologie, interní procesy a dobře pečovat o zákazníka, ale prioritně potřebuje kvalifikované pracovníky, které si je schopna udržet, vychovat a cíleně je vzdělávat a rozvíjet, tak, aby byli schopni dosahovat strategických cílů svého podniku.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou. V teoretické části se zabývám otázkou, firemní kulturou, faktory, které ji ovlivňují, osvojováním firemní kultury a v neposlední řadě i učící se organizací. Následně směřuji k řízení lidských zdrojů, výkonu personální práce, úlohy personalistů a způsobilosti personálních manažerů a jejich klíčových kompetencí.

Ve třetí kapitole se zabývám motivací a jejím vlivem na vzdělávací a rozvojové potřeby. Uvádím typy motivace, ujasňuji rozdíl mezi stimulací a motivací a zmiňuji teorii motivace dle A. H. Maslowa.

V poslední části se věnuji samotnému vzdělávání a potřebou rozvoje. Zabývám se metodami vzdělávání, efektivitou vzdělávání, podnikovému vzdělávání a dalšími determinanty, mezi které zahrnuji bariéry, hodnoty a postoje.

Cíl diplomové práce je analyzovat a objektivně charakterizovat současný systém a způsob vzdělávání pracovníků VZP ČR. Zjistit, jak dalece jsou zaměstnanci motivováni ve vzdělávání zaměstnavatelem a zda považují své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současnosti za dostačující. Mají možnost dalšího vzdělávání ve firmě? Jak velkou důležitost přikládání vzdělávání ve svém životě? Jsou zvolené podnikové vzdělávání pro ně přínosné, a jakou formu vzdělávání preferují? Považují své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné?

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 Kultura organizace

Organizační kultura je poslední dobou velice populární téma a její obsah nespočívá jen v symbolech, maskotech, značkách atd. Jedná se o záležitost obtížně hmatatelnou. Firemní kultura je článkem každé organizace a představuje určité prostředí, hodnoty, klima, které se odehrává ve firmě, a která nejen ovlivňuje efektivitu práce zaměstnanců, ale má i konečný vliv na zákazníky. Zpětnou vazbou správně zvolené firemní kultury a její dodržování zaměstnanci pro nás znamená jediné, spokojený zákazník.

Kulturu můžeme stavět na třech pilířích a to konkrétně na hodnotách¹, zásadách² a artefaktech³. Na podkladě zásad a artefaktů můžeme realizovat hodnoty, které nám ujasňují, co je dobré a co zlé, čemu věnovat větší pozornost a co naopak označit za nedůležité.

Firemní kulturou lze zaměstnance motivovat ke vzdělávání a rozvoji, stimulovat k vyššímu výkonu či podporovat v osobnostním růstu.

Barták definuje firemní kulturu jako soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které mají vliv na chování zaměstnanců ve firmě, ovlivňují jejich přístup k firmě a také k vykonávané práci.⁴

Furnham a Gunter (1993) kulturu představují jako „*tmel společnosti*“.⁵

Armstrong charakterizuje kulturu organizace jako „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a organizace*“.⁶

Ideální kulturu nelze přesně vymezit a definovat, nicméně můžeme zjednodušeně říci, že ve firmě, kde zaměstnanci spolu komunikují, spojují své

¹ **Hodnoty** vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím podnikatelským záměrům, k pracovní skupině, kolegům.

² **Zásady** představují pravidla žádoucího chování, oblékání, komunikaci, jednání s partnery či zákazníky

³ **Artefakty** rozumíme materiální i nemateriální stránky firmy, lidské výtvoř.

Materiální představují - pracovní prostředí včetně nástěnek, plakátů, brožur, firemních symbolů.

Nemateriální zahrnují - firemní zvyky, příběhy, formy společenského styku, jazykového stylu, oslovování, komunikace, firemní hymna apod.

⁴ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 13. ISBN 978-80-7452-020-4

⁵ FURHAM, A., GUNTER, B. *Corporate assesment*. London, Routledge (1993)

⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3

představy, mají pro sebe vzájemné pochopení, razí společné cíle, tužby a ambice je kultura silná, efektivní a je jí třeba podporovat.

Budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý proces tak, jako budování si dobrého jména firmy a člověk se jí učí v průběhu času. Shein uvádí, že existují dva způsoby tohoto učení. Jako první lze uvést „*traumatický model, kdy se členové organizace učí čelit určité hrozbě tím, že si vytvoří obranný mechanismus a druhý model můžeme charakterizovat jako upevňování vědomí, kdy dochází k zakořenění a pevnému usazení postupů*“.⁷

Utváření firemní kultury je většinou v rukou liniových manažerů a personalistů. Nelze ji tvořit bez znalostí firemní filozofie a bez výše zmíněných pilířů. Pokud chceme, aby zaměstnanci sdíleli firemní kulturu je základním pravidlem managementu firmy, jít příkladem. Je na manažerech řádně ujasnit a vyjednat pravidla, artefakty, zásady a hodnoty se zaměstnanci, tak, aby jejich dodržování nebylo jen formální, ale byly přirozeně akceptovány a dodržovány.

Svou nezastupitelnou funkci zaujímá v této otázce i leadership, který stanovuje směr a získává lidi k tomu, aby ho následovali. Je třeba zaměstnance inspirovat tak, aby se sami podíleli na rozvoji firemní kultury.

Jakákoli změna firemní kultury vyžaduje čas. Je zapotřebí určitá strategie, poslání a cíl. Pokud je firemní kultura uchopena správně a je silná, lze díky ní efektivně pracovat a v zásadě nám slouží jako nástroj pracovní motivace, díky níž lze snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit efektivitu práce. Můžeme ji nazvat jako tzv. „kurikulum“, které se stává součástí života zaměstnance a poskytuje nejen přísun znalostí a dovedností, ale formuje životní postoje a názory. Významná hodnota firmy pramení nejen z finančního bohatství, ale především z duševního jmění, kde je základním prvek lidský faktor. Pokud tedy mluvíme o firemní kultuře, můžeme předpokládat, že jasně daná pravidla chování, myšlení a vyznávání firemní filozofie snižují u zaměstnanců nejistotu a obavy a naopak zvyšují sebevědomí, emocionální pohodu a spokojenost.

Víme, že firemní kultura pozitivně ovlivňuje chod společnosti, ale přílišná uzavřenost, fixování se na sebe samu, striktní dodržování vnitřních tradic a norem, nedostatečná flexibilita či neakceptování vnějších vlivů ji může škodit.

⁷ SHEIN, E. H In: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 259. ISBN 978-80-247-1407-3

1.2 Typy firemní kultury

Různí lidé preferují různé typy firemní kultury a pro jejich dobrý pocit je důležité, aby se jejich povahové rysy a vlastnosti byly ve shodě s kulturou podniku, ve kterém pracují. Níže uvádím typy firemní kultury dle R. Harrisona a Ch. Handyho.

Kultura moci – jak již název napovídá, hlavní roli zde hraje moc dominantního autoritativního jedince, který řídí organizaci direktivně a sám rozhoduje o jejím úspěchu. Kulturu zde nalezneme silnou a flexibilní, která umí pohotově reagovat na změny event. hrozby. Rozhodování se zakládá na mocenském vlivu, lobismu a manévrování v sociálních sítích. Tento typ moci nacházíme spíše v malých, zejména rodinných podnicích, event. v některých obchodních a finančních společnostech, popřípadě u organizací vyžadujících krizové řízení.

Kultura rolí – každá role má svá určitá pravidla, postupy a odpovědnost. Od zaměstnanců se očekává, že budou tato pravidla a postupy odpovědně dodržovat. Předpokládá se u nich spíše odborná kvalifikace, než inovační schopnosti. Tento typ kultury můžeme shledávat v relativně stabilním prostředí, např. ve státní správě i v některých nadnárodních organizacích

Kultura úkolů - orientace na cíl je typická pro tento typ kultury, je zde charakteristická rychlá a pružná realizace projektů a úkolů. Pravomoci se odvíjejí spíše od způsobilosti, včetně osobnostního a sociálního charakteru, např. kreativita, pohotové, věcné a současně vstřícné jednání, než od zastávané pozice. Tento typ kultury vidíme ve firmách s výraznou dynamikou, pohybujících se v silně konkurenčním prostředí a tam, kde výrobek či služba má krátkou životnost (reklamní, propagační, PR agentury), případně výraznou rizikovost podnikání (burza, auditorské, média, atd.)

Osobnostní kultura - kultura „sebe sama se řídících“ individualit vhodná pouze pro specifické profese (např. malíř, sochař, poradce, žurnalista, publicista apod.). Jde o „samozařízení“ jedinců, kteří pracují relativně samostatně, ale spojuje je sdílení kultury jejich organizace.⁸

1.3 Faktory ovlivňující kulturu organizace

Firemní kulturu lze ovlivnit vnějšími i vnitřními vlivy. Kultura firmy nikdy neexistuje sama o sobě, je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, firemní strategií, legislativou, ideologií, dynamikou trhu, morálními hodnotami atd. a je nutné ji chápat v širším společenském kontextu národní kultury. Národní kultura jednotlivých

⁸ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s.16. ISBN 978-80-7452-020-4

pracovníků se může výrazně lišit od kultury společnosti, ve které pracují. V dnešní době není neobvyklé prolínání více kultur ve společnosti, můžeme hovořit o tzv. multikulturní firmě. Multikulturní prostředí ve firmě může mít jak pozitivní, tak i negativní dopad. V první řadě by mělo docházet k obohacování firmy v kontextu osobního rozvoje zaměstnanců ve smyslu vzdělávání. Nejznámějším badatelem, který se zabýval studiem národní kultury ve spojitosti s managementem, byl Holanďan Geert Hofstede⁹. Proslavil se svým rozsáhlým výzkumem národních kultur, prováděným v 70. letech minulého století u zaměstnanců firmy IBM.

Firemní kultura je pro každou jednotlivou firmu jedinečná a patří mezi nejlivnější motivační faktory. Přímou ovlivňuje psychologické klima ve firmě a firemní strategii při dosahování podnikových cílů.

1.4 Osvojování firemní kultury

Dle Bartáka jde o „*proces socializace, enkulturace a personalizace zaměstnanců*“. V překladu lze říci, že se jedná o proces, kdy se pracovník začleňuje do společnosti firmy, učí se v ní žít, osvojuje si prvky firemní kultury a sžívá se se socioekonomickou kulturou společnosti.

Seznamování se s firemní kulturou může probíhat různě dlouho a na různé úrovni kvality. První aklimatizace probíhá během zkušební doby v tzv. adaptačním programu. V tomto programu jsou zaměstnanci nastaveny pracovní a vzdělávací cíle. Lze říci, že jde o postupné osvojování psaných a nepsaných pravidel, etického kodexu a sžívání se s firemními hodnotami.

Adaptační proces nelze podceňovat, protože již v tomto období se formuje vztah mezi firmou a zaměstnancem. Je součástí socializace a v personálním odvětví je součástí orientačního procesu, jehož cílem je usnadnit adaptaci zaměstnance v novém pracovním prostředí. Adaptace probíhá na dvou úrovních. V první řadě jde o adaptaci pracovní, která zahrnuje pracovní zařazení a z něj vyplývající náplň práce. V druhé řadě jde o sociální adaptaci, která představuje začlenění do kolektivu a vytváření si osobních či pracovních vztahů. Nově nastupující pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proces socializace bude úspěšný. Cíl adaptace spočívá v překonání počáteční fáze (zvyknout si na vše nové co nás obklopuje), podpořit a upevnit vztah zaměstnance s podnikem, docílit toho, aby pracovník podal takový výkon, který je od něj očekáván v co nejkratší možné době

⁹ Geert Hofstede popsal pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační a třídní kulturu.

po nástupu a minimalizovat možnost jeho odchodu. Pravděpodobnost, že pracovník odejde během prvních měsíců po nástupu do organizace, je poměrně vysoká. Problémy v adaptaci můžeme shledávat v nesouladu mezi názory a hodnotami zaměstnance a hodnotovým a názorovým systémem firmy. Dále pak v nezačlenění do kolektivu, který je pro mnoho lidí zásadní, v pevných vazbách v předchozím zaměstnání či nezralostí jedince. Správně zvolený adaptační program, může mnohé prozradit o firmě, resp. hraje klíčovou roli v otázce firemní kultury. V rámci adaptace nejde jen o adaptační proces samotný, ale zahrnuje i zkušební dobu, která je v každém podniku nastavena jinak a zahrnuje pohovory v průběhu zaškolovacího procesu, vyhodnocení na konci zkušební doby a zpětnou vazbu.

Zpětná vazba adaptačního procesu by měla obsahovat celkové zhodnocení pracovníka s vedoucím pracoviště a personalistou. Zkušební doba zaměstnance zahrnuje celkové hodnocení přímým nadřízeným, kde jsou vyhodnocovány činnosti a výkon zaměstnance.

Podmínkou a zásadou firemní kultury je její naprosté dodržování, což znamená, že každý manažer na libovolné úrovni managementu ji musí přijmout za svou, přizpůsobit se jí a aplikovat. Stačí jeden jediný manažer, který ji nebude přikládat na důležitost a pochybovat o ní, a čím vyšší postavení ve firmě bude mít, tím více bude celá firemní kultura a úsilí o její zavedení k ničemu. Stručně řečeno, pokud chceme docílit, aby naši podřízení konali dobro v rámci firmy a chovali se podle určitého vzorce firmy, musíme jim jít příkladem. Dle Bartáka lze říci, že *„zdánlivě nejvhodnější je absolutní souznění zaměstnance s kulturou organizace. Jeho stinnou stránkou však může být konformita místo loajality, rigidnost místo samostatných tvůrčích přístupů“*.¹⁰

I kultura organizace se vlivem vnějších i vnitřních faktorů musí vyvíjet. Nemá-li zaostávat za podnikatelskými záměry organizace, její vizí, posláním, strategií, potřebuje tvůrčí úsilí svých členů jako subjektů tohoto procesu. Souznění zaměstnanců se stávající firemní kulturou nesmí jít na úkor jejich kritického myšlení a inovativních schopností.

Při jakékoli změně struktury či zavedení nových postupů či principů musíme brát v potaz, do jaké míry odpovídá nové uspořádání kultury naší firmy. Vyhnout se ukvapeným změnám, které nekorespondují se základní filozofií firmy a řádně promyslet veškerou změnu. Položit si otázku co chceme změnou ve firemní kultuře docílit? Je ta

¹⁰ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4

změna pro firmu perspektivní? Jak ji hodláme provést, abychom zajistili lepší soulad a zároveň nevyvolali v zaměstnancích jakékoli pochybnosti?

Kultura má přímý i nepřímý vliv na vzdělávání pracovníků jak formou sdílení informací mezi pracovníky, tak formou neřízeného učení. Ideální podobu kultury můžeme spatřovat v učící se organizaci, která představuje účinné nástroje, jak zlepšit firemní kulturu.

1.5 Učící se organizace

O rozvoj tohoto konceptu se zasloužil Peter Senge, který prohlásil, že „v dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence.“ Definoval učící se organizaci jako „organizaci, ve které si jedinci kontinuálně rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po kterých opravdu touží a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit“.¹¹

Garvin říká, že učení je základním předpokladem, díky němuž jsou organizace schopny přežít. „Učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované“. Odpovědnost managementu poté spočívá ve vytváření takového klimatu ve firmě, kde se budou moci zaměstnanci soustavně učit. Následně definuje učící se organizaci jako takovou, která je „způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování“.¹²

Důležitější než lidi učit, je podporovat jejich schopnosti učit se a vytvářet takové klima, které povzbuzuje zaměstnance k sebevzdělávání. Učící se organizace však musí být sama schopna produkovat informace, přenášet je a modifikovat. Sebevzděláváním jsme schopni řešit i určité životní či pracovní problémy. Obecně lze říci, že člověk v produktivním věku má tendenci se profesně rozvíjet a zvyšovat si kvalifikace, nicméně učení je záležitostí celého života, nikoliv jen období mládí.

Učící se organizace je organizací flexibilní, která se dokáže rychle adaptovat a reagovat na změny. V takové organizaci se učení stává integrální součástí pracovního procesu a je základním předpokladem její existence.

Základem učící se organizace je dle Sengeho pět disciplín, které představují týmové učení, osobní mistrovství, mentální metody, utváření společně sdílených vizí a systémové myšlení.

¹¹ SENGE P. M., *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 21. ISBN 978-80-7261-162-1

¹² GARVIN In: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 450. ISBN 978-80-247-1407-3

Týmové učení značí, že skupinu můžeme považovat za základní učící se jednotkou. Učení se ze zkušeností považujeme za jednu z nejhodnotnějších forem neformálního vzdělávání. Jedinec se nejlépe učí pomocí vzájemných diskuzí nad závažnými pracovními záležitostmi, zkoumáním, zpětnou vazbou i vzájemnou podporou. Učící se tým je základní stavební jednotkou dané organizace.

Osobní mistrovství Senge pojal jako „*schopnost uvědomit si své vlastní předpoklady a prohlubovat svou osobní vizi*“. Základním prvkem je celoživotní učení (umožňuje nám získávat stejné kompetence různými cestami během života a podporuje flexibilní přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním), neustálé rozvíjení vědomostí, trpělivosti a objektivní vnímání skutečnosti. V tomto případě je důležité uvědomit si vlastní priority a hodnoty v životě.

Třetí disciplínou jsou *mentální modely*, které lze vyložit jako hluboce zakořeněné předpoklady a představy, které mají vliv na to, jak vnímáme svět kolem nás a jak na něj reagujeme a interpretujeme ho. Mentální modely mohou být překážkou v prosazování nových myšlenek v praxi především proto, že se jeví být v rozporu s hlubokými vnitřními představami jedince o tom, jak svět funguje.

Systémové učení, které sjednocuje předchozí disciplíny v jeden celek. Toto učení představuje určitý soubor metod, schopností, znalostí, dovedností, přístupů a hodnot, které ve svém celku poskytují pro toho, kdo je zvládne, zásadní výhodu – schopnost kvalitativně lépe rozvíjet své znalosti, resp. se učit.

Poslední disciplínou je *utváření společně sdílených vizí*. Tuto disciplínu můžeme charakterizovat jako schopnost vytvářet vize a přenášet je na zaměstnance organizace. Jejím základním faktorem je vedení a vůdcovství. Stanovením jasných vizí a jejich sdílení mezi zaměstnanci posouvá organizaci vpřed a dodává jí kromě energie k učení i smysluplnost. V této disciplíně se v zásadě vracíme k firemní kultuře a jejímu významu.

James Wood, který se zabýval budoucností vývoje firem, doplnil Sengeho model učící se organizace o prvky, které jsou důležité pro úspěšnou implementaci ve společnosti, jedná se o: *corporate governance*, otevřenost lidí ke změnám, a komunikační a informační toky.

Corporate governance představuje systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. „Systém definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami ve společnosti“¹³ resp. upravuje nejen fungování a kompetence orgánů společností, ale i vztah k věřitelům, investorům, akcionářům, auditorům atd. Můžeme říci, že se jedná o efektivní nástroj, jak se stát učící se organizací, jelikož *governance* zahrnuje i politiku a strategii rozvoje HR, což je základním kamenem pro efektivní a systematické podnikové vzdělávání a rozvoj.

Kultura organizace nás svým způsobem přes učící se organizaci, jejímž základem je společné učení vrací zpět ke konceptu celoživotního učení. Jasně vymezení potřeb vzdělávání hraje klíčovou roli v efektivním rozvíjení a vzdělávání jedince. Silná a funkční kultura organizace může působit velmi účinně na existenci, sociální vztahy a rozvoj osobnosti a iniciovat motivační činitele.

Organizační kultura je nadřazená personálnímu managementu, resp. personální management se stává nástrojem vytváření, prosazování a časový i prostorový transfer organizační kultury. Je proto nemyslitelné, aby personální management a kultura organizace byly pojímány jako dvě na sobě nezávislé veličiny.

V následující kapitole bych se chtěla věnovat personálnímu řízení, které hraje v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnance zásadní, velmi účinnou a pozitivní roli.

¹³ *Improving Business Behaviour: Why we need Corporate Governance*. [online]. [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/improvingbusinessbehaviourwhyweneedcorporategovernance.htm>

2 Personální řízení

Oblast personálního řízení v organizacích prošla určitým vývojem a změnou, kdy na ni působily sociální i ekonomické faktory, charakteristické pro určité historické období a danou kulturou. V důsledku vnějších vlivů na organizace a jejich podmínek uvnitř firmy se měnil i význam jednotlivých personálních aktivit, s rozvojem metod řízení logicky narůstaly i nároky na personalisty. Podstatou řízení lidí je takové řízení, které svým způsobem zvyšuje výkonnost organizace, avšak celkový vývoj personálního řízení nebyl ve všech firmách jednotný, naopak, docházelo k rozdílům v závislosti na specifických podmínkách vně i uvnitř dané organizace. Z tohoto důvodu charakter personalistiky ve většině firem neodpovídal úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení.

Jednou z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů, resp. personálního řízení vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny takovým způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Poukázali na existenci určitého cyklu lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi procesy, jež jsou vykonávány ve všech organizacích. Do tohoto procesu zahrnujeme výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Určitý čas se vedla diskuse o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. V současné době se došlo k názoru, že termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se v dnešní době běžně používají, ať už oprávněně, nebo jako synonymum pro personální řízení.

Koncepce personálního řízení je do určité míry založena na filozofii managementu a na podnikatelsky orientované filozofii. Zájmy členů organizace jsou sice uznávány, ale ve většině vždy podřízeny zájmům podnikání. Z toho plyne význam přisuzovaný strategické integraci a silné kultuře, které vycházejí z vize a vedení TOP managementu a které vyžadují lidi oddané této strategii, lidi schopné se přizpůsobit změnám a bez větších překážek se adaptovat na kulturu organizace.

Ani personální řízení, chceme-li řízení lidských zdrojů, nebylo ušetřeno výtkami a výhradami. Po určitou dobu bylo shledáno kontroverzním, zvláště pak v akademických kruzích. Hlavními výhradami bylo to, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než poskytuje, a že jeho morálka je podezřelá a pochybná. Obviňování, že personální řízení lidských zdrojů zachází s pracovníky jako s nástrojem k dosažení určitého cíle, byl velmi častý jev.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů¹⁴ můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹⁵ Učením i vzděláváním se rozšiřuje a zvyšuje potenciál člověka, resp. se rozvíjejí lidské zdroje. Obecně lze říci, že lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál a lidé jsou jejich nositelé.

Z pohledu učení a zvláště vzdělávání je důležité, že některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto na záměrnou kultivaci jiných prostřednictvím vzdělávání naopak pomýšlet můžeme. Vzdělávání bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí a dovedností. Pokud dochází i ke změně postoje vzdělaného člověka, je činěno spíše nepřímou, tedy spolu s nabídkou určitých znalostí a dovedností.¹⁶

Personální řízení je nejvýznamnější složkou efektivnosti organizace, ovlivňuje zvyšování produktivity práce, snižování absence a fluktuace pracovníků. Má své velmi významné etické aspekty, které by měly být v organizaci respektovány. Etika je zde reprezentována v podobě spravedlivého rozhodování při výběru pracovníků, určení výši platu, povyšování, propouštění atd. Personální management hraje jednu z klíčových rolí celého řízení organizace a zabývá se sociálními aspekty změn uvnitř podniku. Efektivní řízení lidských zdrojů záleží na práci personalistů, volbě správné strategie řízení, výběru nových zaměstnanců, tvorbě adaptačního programu, motivačních procesů, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení, plánování atd. Potenciál zaměstnance ve spojitosti s prací tvoří hodnotu, proto je na i personálním oddělení, aby adekvátním výběrem zaměstnanců byly správní lidé na správném místě a bylo využito maximum jejich potenciálu. Kvalifikované, oddané a motivované pracovníky by si měla organizace hýčkat, zabezpečovat je, poskytnout jim dobré pracovní podmínky a udržet si je. Měla by vytvářet takové prostředí na pracovišti, kde lze budovat pevné pracovní vztahy, na kterých lze stavět týmovou spolupráci a dochází při nich ke spontánnímu sdílení znalostí a dovedností.

Hlavními přínosy pro organizaci je rozvoj společenského kapitálu¹⁷, stabilizace klíčových zaměstnanců, jejich zlepšovatelé až spolupodnikatelské přístupy k práci, lepší pracovní postupy, které zvyšují konkurenceschopnost organizace.¹⁸

¹⁴ Pojem lidské zdroje vznikl překladem human resources – HR. Lze ho charakterizovat jako lidský potenciál či lidský kapitál.

¹⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁶ PLAMÍNEK, J., *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 19. ISBN 978-80-247-3235-0

¹⁷ Společenský kapitál – souhrn užitečných sociálních kontaktů, styků a známostí.

Z hlediska nákladů představují lidé pro organizaci určité investice, avšak jejich potenciál je pro chod organizace prioritou. Svých cílů může organizace dosáhnout pouze prostřednictvím lidí. Aktivní, tvořivý zaměstnanec, který má určité znalosti, dovednosti, efektivně rozvíjí organizaci a zvyšuje její výkonnost.

2.2 Úloha personálního útvaru

Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Podílí se na realizaci personálních strategií a politik, rozvíjí organizaci, plánuje, řídí talenty a jejich znalosti, získává a spolupracuje na výběru pracovníků. Velkou roli hraje ve vzdělávání, motivaci a rozvoji zaměstnanců i odměňování. Pečuje o pracovníky a plní zákonem stanovené záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. Samotný rozvoj lidských zdrojů se vyvíjí od učení jednotlivce - k učící se společnosti.

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategii, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.¹⁹

Personální útvar hraje velkou roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe pracovali a své schopnosti, dovednosti a znalosti využívali k růstu svého potenciálu jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku.

2.3 Úloha personalistů

Lidské zdroje v dnešní době nejsou otázkou jen personálního oddělení, ale i jedinců, kteří se jakkoli podílejí a využívají personální kroky k navrhování, vymýšlení a propojování organizačních schopností, které vytvářejí hodnotu a přinášejí výsledky. Posláním personalistů tkví v podpoře cílů podniku, usilování, vytváření a zlepšování základních hodnot organizace v oblasti řízení lidí.

Základní role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (pracovník, který je schopen organizačně plánovat, identifikovat náborové potřeby, rozvíjet a trénovat zaměstnance) nebo specialisty, podle úrovně, na níž pracují, podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.

¹⁸ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 29. ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3

Personalisté musí umět strategicky řídit lidské zdroje, vytvářet jasné vize, poslání a způsob myšlení. Zabezpečit organizaci personálního oddělení a personální práce a využít strategii lidských zdrojů k posílení této podnikové funkce. Poskytovat služby organizaci, manažerům, vedoucím týmů, pracovním skupinách a řadovým zaměstnancům. Personalisté musí umět komunikovat s pracovníky organizace, aby získali informace o jejich názorech a postojích. Musí také sledovat vývoj uvnitř organizace a vyvozovat z něj důsledky, informovat nadřízené i zaměstnance. Cílem personálního útvaru je zajistit efektivní služby, které uspokojují potřeby podniku.

Až příliš často, podle Ulricha, personalisté neuplatňují principy řízení lidských zdrojů u sebe. Mají-li hrát personalisté roli partnerů, musí bojovat za principy řízení lidských zdrojů ve svých vlastních útvarech, z čehož vyplývá, vytvářet určitý strategický záměr pro personální práci i útvar. Při výkonu personální práce následně provázat tři základní prvky a to strategii personálního řízení, personální strategii a organizaci personální práce.²⁰

Personalisti by měli disponovat dle Armstronga schopnostmi, resp. soustavou schopností, do které můžeme zařadit:

- **znalost podniku a kultury** (rozumět podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimž podnik čelí, a hybným silám vysokého výkonu. Klíčovým činnostem a procesům v podniku a jak tyto činnosti a procesy ovlivňují podnikové strategie. Podnikové kultuře a jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku, a snaží se o jejich správné uplatňování),
- **strategické schopnosti** (usilovat o účast při formulování podnikové strategie a přispívá k vytváření této strategie. Přispívá k vytváření vize a souboru jí odpovídajících hodnot pro podnik, vytváří a realizuje promyšlené, logické a vzájemně propojené personální strategie odpovídající podnikové strategii. Chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje, aby byly správně používány),
- **efektivnost organizace** (přispívá k analýzám a diagnózám problémů souvisejících s lidmi a navrhuje praktická řešení, pomáhá formovat zdroje pro podnik tím, že zabezpečuje, aby měl potřebnou kvalifikovanou sílu. Pomáhá formovat schopnosti podniku v oblasti procesů tím, že zavádí takové systémy práce, které vedou k optimálnímu využívání lidí. Přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí),

²⁰ ULRYCH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 200. ISBN 978-80-247-3058-5

- **interní konzultování** (analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení, používá intervenční styk k uspokojení potřeb klientů. Používá procesů konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi. Koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy, předává dovednosti).
- **poskytování služeb** (předvídá požadavky a uzpůsobuje a provádí podle nich své služby, poskytuje účinné a nákladové efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů. Rychle a účinně reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu. Posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohli rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede),
- **soustavný odborný rozvoj** (soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti, hledá vzory nejlepší praxe v personální práci, udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů. Udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky).²¹

2.4 Způsobnost a klíčové kompetence personálních manažerů

Jako první zavedl pojem klíčové kompetence Mertens v roce 1974 a současně s ním vymezil čtyři základní kvalifikace. Do klíčových kompetencí zahrnuje logické myšlení, řešení problémů, kooperaci jako základní obecné kvalifikace. Schopnost opatřit si, zpracovat a využít informace jako horizontální kvalifikaci, technickou způsobnost v kontextu s koordinačními prvky kvalifikace a faktory získané kvalifikace.

Veteška a Průcha popisují způsobnost jako „*schopnost a připravenost jedince úspěšně se vyrovnávat s určitými úkoly a situacemi*“.²²

Bedrnová definuje kompetenci pomocí pojmu způsobnosti: „*Podle široké definice tohoto pojmu může být kompetence považována za relativně optimální doladění pracovní způsobnosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení.*“²³

Dle Vetešky a Průchy jsou klíčové kompetence obecně formulovány jako soubory předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince.²⁴

²¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² VETEŠKA, J., PRŮCHA J. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 284. ISBN 978-80-247-3960-1.

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001, s.114. ISBN 80-7261-053-8.

²⁴ VETEŠKA, J., PRŮCHA J. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 144.

Belz a Siegrist chápou klíčové kompetence, jako obecné schopnosti, které překračují hranice povolání a profese.²⁵

Dle Mužíka lze charakterizovat klíčové kompetence jako soubor vědomostí, dovedností či určité návyky, které jsou nutné k úspěšnému vykonávání určité profese.

Klíčové kompetence jsou ty, které potřebujeme ke svému rozvoji, práci, aktivnímu životu či sociálnímu začlenění. Jejich získáním rozvíjíme vlastní osobnost a jejich nabývání můžeme označit jako celoživotní proces, který nás vybízí k neustálému učení a dalšímu rozvoji osob a společnosti. Mnoho kompetencí se navzájem překrývají a propojují. V dnešní době se však vychází z toho, že člověk nese za své kvalifikace a kompetence odpovědnost. Není za něj zodpovědná žádná vzdělávací organizace. Klíčové kompetence nemohou nahradit znalosti na odborné úrovni, mohou však napomoci k jejich lepšímu využívání.

Způsobilost je vždy vztažena k nějaké úloze, můžeme hovořit o relativním pojmu. Člověk se stává způsobilým vzhledem k úloze, pokud k němu má dostatečný potenciál a pokud současně tuto skutečnost může prokázat tím, že v dané úloze skutečně dosahuje předpokládaných výsledků. Člověk, který neumí nebo nechce svůj potenciál plnohodnotně v praxi využít, je pro firmu nezpůsobilý a postradatelný.²⁶

Mezi základní manažerské kompetence bychom mohli zahrnout odborné znalosti, způsobilost, praktické dovednosti a sociální zralost. Standardní manažerské kompetence jsou zaměřeny na komunikaci, přesvědčivost a schopnost prezentovat vlastní výstupy, svého týmu i celé společnosti. Správný manažer musí umět naslouchat, nezaujatě vyhodnotit přijaté informace, vhodně argumentovat a dokázat přesvědčit o svém názoru a cílech. Mezi další předpoklady pro vykonávání manažerské funkce můžeme zahrnout způsob profesionální prezentace, projev a vystupování, stejně jako schopnost řešit vypjatou situaci bez emocí, efektivně motivovat podřízené, stanovovat si reálné cíle a adekvátně hodnotit svůj tým. Personální manažer by měl být schopen přispívat ke konkurenceschopnosti organizace, formovat pracovní síly, upevňovat dobré vztahy, zlepšovat firemní kulturu. Podporovat týmovou spolupráci

Důležitá je také kontrola práce, podpora týmové spolupráce, rozvoj podřízených, jejich podpora k samostatnosti, delegování práce, koučování a schopnost předat a přijmout zpětnou vazbu.

ISBN 978-80-247-3960-1.

²⁵ BELZ, H., SIEGRIST M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 166. ISBN 80-7178-479-6

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 33. ISBN 978-80-247-3235-0

Další kompetencí, která si získává stále více na důležitosti, je orientace na cíl a výkon. Manažer by neměl omlouvat nízký výkon, měl by řešit nedostatečný výkon týmu či jednotlivce a klást reálné cíle sobě i svým podřízeným. Od manažerů se očekává vysoká míra samostatnosti v rozhodování, strategické myšlení, zaměření na výsledky a výkon a vysoce profesionální způsob prezentace a komunikace na všech úrovních.

Z pozice manažera je potřeba si uvědomit, že každý je úspěšný v něčem jiném. Je důležité zjistit silné stránky pracovníka a stavět na jejich silných stránkách. Nelze však opomíjet ani malé úspěchy a pokroky. Je velice důležité udělovat nejen pochvalu, která hraje určitou formu hodnocení, ale poskytovat i rozvojové odezvy. V obecné rovině lze konstatovat, že kompetence manažerů jsou zásadním předpokladem i nezbytnou zárukou rozvoje kompetence všech pracovníků.

Současný trend moderní personalistiky klade důraz na důležitost personální činnosti v souvislosti úspěšného fungování organizace. Z toho důvodu rostou požadavky na kompetence personálních manažerů. Personální manažer se stává tvůrčí osobou, která by měla disponovat vědomosti z oborů psychologie, sociologie, práva, pedagogiky a jiné. Měl by také znát a následně určit, které dovednosti a znalosti jsou pro firmu klíčové. Po ujasnění si těchto zásadních poznatků je potřebné zvolit, které skupiny zaměstnanců je potřeba prioritně vzdělávat. Posledním krokem v podnikovém vzdělávání je volba, jaké konkrétní typy vzdělávání použijeme, v jakém rozsahu a jakými metodami bude toto vzdělávání realizováno.

Z toho vyplývá, že personální práce svým způsobem určuje, kdo se bude vzdělávat, v čem se bude rozvíjet a jakým způsobem (volba interního či externího lektora, event. externí stáže, semináře, kurzy atd.). Efektivnost vzdělávání a rozvoje z pohledu personalistiky není však jen o tom, kde, kdy a koho budu vzdělávat, ale hlavně jak ho ke vzdělávání budu motivovat. Obecně práce s lidskými zdroji vyžaduje neustálou systematickou snahu o jejich zdokonalování. Podstatou této činnosti je výchova, vzdělávání a péče o zaměstnance. Rozvoj lidských zdrojů, které jsou základem personálního řízení, je tedy založen na aplikaci andragogiky.

Všichni manažeři, vedoucí týmu a pracovníci se musejí plánování osobního rozvoje naučit. Měli by být zapojováni do rozhodování, jak bude proces plánování fungovat a jaké bude jejich role. Přínosem pro ně by mělo být pochopení a akceptování. Každý potřebuje určitý čas a pomoc, aby se přizpůsobil kultuře, ve které musí za své vlastní učení a vzdělávání převzít mnohem více zodpovědnosti. Nelze ani opomenout zajistit dostupnost určitého vedení, návod jak identifikovat potřeby učení

a vzdělávání, jakými prostředky tyto potřeby uspokojovat a jak využít dostupné vybavení nebo příležitost.²⁷

Následující kapitola je zaměřena na význam motivace a stimulace v kontextu vzdělávání.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 270. ISBN 978-80-253-1198-1

3 Motivace

Motiv je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat. Je to tedy důvod pro to, abychom něco udělali, uvedli do pohybu. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Můžeme hovořit například o touze, potřebě, která nás svým určitým chováním vede k cílově orientovanému jednání. Hlavním rysem motivace je vůle, která vychází z našeho chování a jedná se tedy o vědomý záměr. Slovo motivovat můžeme charakterizovat jako činnost, kterou stimulujeme zájem druhého člověka, resp. ho aktivujeme.

Adair ve své knize uvádí, že motiv je *„potřeba nebo touha vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá, která působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem“*.²⁸

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či nevědomé vnitřní síly, resp. motivy. Ty následně člověka vedou určitým směrem, aktivují ho a v tomto stavu ho udržují.²⁹

Dle Armstronga jsou lidé motivováni, když *„očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle.“* Dobře motivovaní lidé disponují jasně definovanými cíli, z tohoto důvodu podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zevnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu.³⁰

Motivace zaměstnanců k učení a cílené zvyšování jejich vlastního potenciálu je velice důležitým aspektem ve vzdělávacím procesu. Cyklus motivace k učení prochází třemi fázemi, a to konkrétně přesvědčením o přínosech, závazkem k učení a poznávání dopadů.

Základní pravidlo motivace můžeme vyložit následovně - nikdy nebudeme inspirovat jiné, pokud sami nejsme inspirovanými. Inspirace sice není hmatatelná, ale existuje. Pouze motivovaný vedoucí pracovník motivuje ostatní. Motivace

²⁸ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004, s. 110. ISBN 80-86851-00

²⁹ BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 362. ISBN 978-80-7261-169-0

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 219-220. ISBN 978-80-247-1407-3

ke vzdělávání představuje komplexní a mnohvrstevný prostor propojující bezpočet vnějších i vnitřních motivů a životních zkušeností. Dalším faktorem, který může vyvolávat potřebu aktualizovat své dovednosti je povaha výdělečné činnosti, kterou člověk vykonává. Motivace znamená mít chuť pracovat, realizovat a spolupodílet se změnách a být proaktivní. Motivace je velmi těžce měřitelná, a právě proto se mnohé podniky soustřeďují spíše na stimulační programy. Motivace dospělých je především spojena s cíli vzdělávání. Dospělý jedinec chce vidět přímou souvislost mezi vzděláváním, svými cíli, hodnotami a uplatnitelností v praxi,

Nelze zaměstnance jen motivovat, je nezbytné, aby pokračoval v práci správným směrem nebo chápal, co musí udělat pro zlepšení práce, potřebuje vědět, jak pracovat. Podnikat určité kroky a formou zpětné vazby poznávat, jaké jeho kroky byly a jsou ve smyslu efektivity a základě těchto poznatků volit správné kroky k nápravě.³¹

3.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů, tzv. vnitřní motivace. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd., zde hovoříme o vnější motivaci.

Konkrétněji lze popsat vnitřní motivace jako faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Můžeme zde zahrnout odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci nebo příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Jelikož jsou vnitřní motivátory součástí jedince, týkají se pracovního života a nejsou vnucené z vnějšku, pravděpodobně budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek.

Všechno, co se dělá pro lidi s cílem je motivovat, můžeme zahrnout do vnější motivace. Nejčastěji je tvoří odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a mít výrazný účinek, nicméně jejich efekt je krátkodobý.

³¹ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 71. ISBN 978-80-247-2177-4

Motivační systémy jsou velmi dynamické a jejich efektivita závisí na, tom, jakým stylem uchopíme rozvoj pracovníků v podniku a na jaké úrovni se nachází kultura podniku. Abychom byli schopni správně a efektivně implementovat metody, které zvýší výkonnost podniku, je motivace nezbytnou podmínkou. Každý z nás si uvědomuje její důležitost, přesto není jednoduchá záležitost lidi motivovat.

Každého člověka motivuje něco jiného a také ho můžeme motivovat jen do určité míry. Obecně se nám bude lépe pracovat s lidmi, kteří již motivováni jsou než s lidmi, kteří motivováni nejsou. Motivace znamená mít chuť k práci, realizovat změny a být proaktivní. Motivace se velmi těžko měří, a právě proto se mnohé podniky soustřeďují na stimulační programy.

3.2 Stimulace

Představuje v širším slova smyslu každé vnější působení na člověka ovlivňující jeho motivaci. Cílem je vzbudit v zaměstnanci určitou reakci, kdy bude sám ochoten zlepšovat svůj pracovní výsledek. Stimulace má velkou výhodu tím, že je jednoduchá. Dokud zaměstnance odměňujeme či jakýmkoli způsobem kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Jakmile přijde okamžik, kdy tyto stimuly přestaneme poskytovat, můžeme předpokládat, že se práce zastaví.

Stimulace může být pozitivní např. ve formě odměny, či negativní, kdy je pracovník sankcionován, hovoříme zde o tzv. "politice cukru a biče" Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, avšak nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře. Pro některé pracovníky je finanční ohodnocení na prvním místě v žebříčku hodnot, pro jiné představuje největší význam uznání či úspěch. Podle Bartáka je třeba mít na paměti vzhledem k této skutečnosti, že nesporně efektivní systém diferencovaného odměňování podle výkonu nepodníká motivaci k vyššímu výkonu u všech pracovníků. Fixní zvýšení platu každého potěší, ale jako stimul příliš mnoho nezpůsobí. Standardně se uvádí, že působí asi tři měsíce, poté přestává pracovník zvýšení platu pociťovat.

Mezi demotivující faktory můžeme zmínit např. firemní politikaření, rozporná očekávání, neproduktivní porady, pokrytectví, neustálé a neúčelné změny, zadržování informací a nízká kvalita práce.³²

³² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 37-39. ISBN 978-80-247-2497-3

Je mnoho motivačních teorií motivace. Největšímu uznání se dostalo Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy, Skinnerově teorie pozitivního posílení a McClellandově teorii získaných potřeb.

Chtěla bych ve své práci uvést alespoň Motivační teorii A. H. Maslowa, která inspirovala řadu dalších autorů.

3.3 Motivační teorie dle A. H. Maslowa

Tato teorie je snad nejznámější teorií potřeb a byla velice populární v 50 - 60tých letech. Konstatuje, že základní motivační tendence jsou vlastně potřeby člověka. Maslow rozdělil tyto potřeby do pěti kategorií. Domníval se, že když seřadí tyto kategorie od nejnižších, resp. základních fyziologických potřeb, po nejvyšší, v tomto případě potřeby seberealizace, tak i v tomto hierarchickém pořadí dochází k jejich uspokojení a naplňování. Konkrétněji řečeno, primárně musí být uspokojeny potřeby nižšího charakteru, jakmile jsou uspokojeny, jedinec se posune do vyšší kategorie potřeb. Předpokládal, že jakmile jsou uspokojeny potřeby nižšího charakteru, ztrácí svou motivační povahu a následným motivem se tedy stává potřeba z vyšší kategorie.

Velmi známé je jeho grafické znázornění – Maslowova hierarchie potřeb ve tvaru pyramidy. Jejich naplňování probíhá zdola – nahoru.

Ač tuto teorii uvádím ve spojitosti s teorií pracovní motivace, Maslow uvažoval o motivaci lidského chování v obecné rovině. Na základě její obecnosti, nelze jednoduše predikovat budoucí chování, což ji také můžeme vytknout. A nelze ani tvrdit, že po uspokojení nižších potřeb, vždy zákonitě následuje další potřeba v hierarchii, ba naopak se může vyskytnout potřeba neočekávaná.

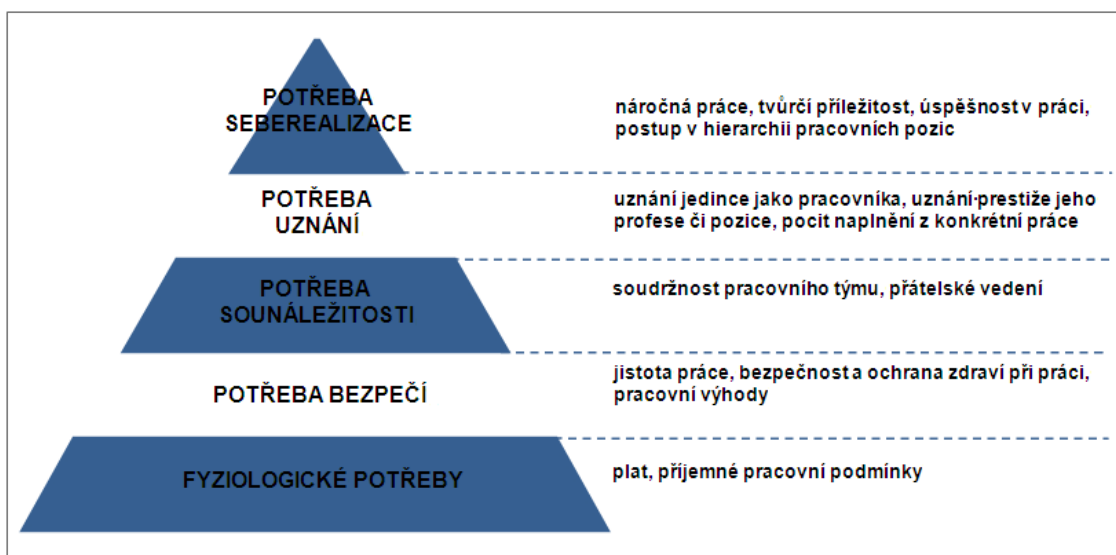
Na níže uvedeném obrázku, můžeme popsat jednotlivé motivátory, které na sebe navazují v rámci aplikace na pracovní prostředí.

Základním stimulem pro nás je plat a adekvátní pracovní podmínky. Lze ho tedy popsat jednoduše - do práce chodíme, abychom si vydělali určitý finanční obnos a zabezpečili sebe, svou rodinu, uhradili bydlení, zajistili obživu atd. Jakmile tuto potřebu uspokojíme, nastupuje situace, kdy se míníme posunout na druhou metu potřeb, která představuje stabilitu a jistotu pracovní pozice, místa. Po naplnění této potřeby, chceme uspokojit potřebu sounáležitosti a týmové práce. Do tohoto stádia uspokojování potřeb nám zatím stačilo prosté finanční odměňování. V polovině

pyramidy však dochází ke zlomu, kde nám již kapitál nestačí a je potřeba uplatnit jiný systém v odměňování.

Uznání profese, pozice, prestiže, jedince jako pracovníka či úspěšnost, náročnost práce, seberealizace pro nás představuje vyšší potřeby, které je nutno odměňovat propracovanějším systémem. Ocenění úsilí pracovníka můžeme vidět ve formě osobní pochvaly, benefitů, většího podílu na rozhodování a osobním rozvoji, získání určitých privilegií, větší autonomii atd.

Obrázek 1: Aplikace Maslowovy teorie na pracovní prostředí



Zdroj: Maslow, IT Solution³³ (upraveno)

Pro naplnění těchto potřeb spíše odpovídá hodnocení jedince než finanční odměňování samotné. Při hodnocení pracovníka se nám dostává zpětná vazba, která je pro nás důležitá v rámci pracovního výkonu a jednání. Na podkladě hodnocení, můžeme zvažovat další rozvoj pracovníka, zvýšení jeho potenciálu, samostatnosti, povýšení, uznání ve funkci atd., kdy vlastně uspokojujeme potřeby uznání.

Na podkladě Maslowovy teorie lze vyložit, proč finanční odměny představují jen krátkodobou stimulaci a jakou zásadní roli hraje v uspokojování potřeb dlouhodobá motivace zaměstnanců, která je však oříškem pro většinu firem a někdy i hlavní překážkou úspěchu.

Základním principem je, že pokrok motivuje. Čím důležitější úkol pracovník dostane ke splnění, tím větší touhu má, ho řádně dokončit. Pokud člověk ví, že se v práci posouvá vpřed, je spontánně zvyšováno jeho úsilí. Člověk v zásadě není

³³ Maslowova teorie.[online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

motivován jen individuálními potřebami, ale potřebami, které vycházejí ze společného úkolu.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.³⁴

Je však na místě si uvědomit rozdíl mezi motivací a stimulací při vytváření motivačního systému. Pro přehlednost rozdílů, uvádím tabulku - obrázek 2.

Obrázek 2: Rozdíly mezi motivací a stimulací

Motivace	Stimulace
▪ Vzdělávání a kvalifikace	▪ Základní mzda
▪ Pochvala	▪ Odměna za výkon
▪ Přenos zodpovědnosti	▪ Účast na zisku
▪ Rozšiřování práce	▪ Sociální výhody
▪ Rotace práce	▪ Systém stravování
▪ Obohacování práce	▪ Odměna za kvalitu
▪ Týmová práce apod.	▪ Bonus apod.

Zdroj: Academy of Productivity and Innovations³⁵

Motivační programy musíme volit individuálně pro pracovníky na různých pozicích pro jednotlivé úrovně organizace podniku. Jinou strategii zvolíme pro vysokého manažera a jinou pro pracovníka např. u přepážky. Motivace se velmi těžko měří, a právě proto se mnohé podniky soustřeďují spíše na stimulační programy.

Nejlepší motivací je motivace vlastní, resp. sebemotivace probouzí energii k učení. Jak jsem se již zmínila výše, základním prvkem je uvědomění si, proč se chci vzdělávat. Je to nutnost, která nám pomáhá překonat překážky, které nás vedou k cíli učení. Chuť a elán k učení je potřeba podporovat, posilovat a udržovat. Žádná

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 219-220, ISBN 978-80-247-1407-3

³⁵ DEBNÁR, P. *Motivace jako součást týmové práce*. [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69838.motivace-jako-soucast-tymove-prace/>

motivace k učení není tak silná, jako úspěch. Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňuje faktory sociální stimulace.

Vzdělávání dospělých je založeno na přísunu a získávání informací, tvorbou vědomostí, dovedností nebo návyků. Cílem vzdělávacích procesů je zvýšení výkonnosti pracovníků, což v konečném důsledku navýší cenu a upevní pozici na trhu práce.

V poslední kapitole se věnuji vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Zaměřuji se na metody vzdělávání, vlivu hodnotového systému, který je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti i bariérám ve vzdělávacím procesu.

4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Jedná se převážně o didaktickou záležitost. V personálním řízení hraje vzdělávání a rozvoj pracovníků významnou roli. Není možné po celý život uplatňovat a vystačit si s vědomostmi z dosaženého vzdělání, ale naopak je nutností si je neustále prohlubovat a doplňovat. Můžeme tedy hovořit o celoživotním vzdělávání.

Podle Armstronga je rozvoj vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je potřeba vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností.

V odborném významu můžeme vzděláváním označit termínem *edukace*, tedy proces řízeného učení a vyučování, kdy vzdělávání dospělých je součástí vzdělávacího systému a společně se vzděláváním dětí a mládeže tvoří součást celoživotního vzdělávání.³⁶

Kociánová popisuje vzdělávání dospělých z pohledu účastníka jako proces, v němž se dospělý aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností.³⁷

Beneš uvádí, že v pedagogice a andragogice³⁸ se učení chápe jako schopnost člověka produktivně vytvářet nebo měnit představy, zvyky, chování, schopnosti a dovednosti.

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizacích je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Abychom dosáhli tohoto cíle, je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.³⁹

Profesní vzdělávání můžeme charakterizovat jako oblast zájmu a učení a vzdělávání dospělých ve vztahu s pracovištěm, náplní práce, povoláním, profesí atd. Patří zde nepřeborné množství vzdělávacích aktivit a učení, které rozvíjí zaměstnance.

³⁶ VETEŠKA, J., PRŮCHA J. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 275. ISBN 978-80-247-3960-1.

³⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 77. ISBN 80-86432-97-7.

³⁸ Andragogiku můžeme charakterizovat jako vědní disciplínu, která se zabývá veškerými procesy a souvislostmi učení a vzděláváním dospělých.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 461, ISBN 978-80-247-1407-3.

Pro andragogiku představuje profesní vzdělávání dospělých pouze jednu z linií vzdělávání dospělých, specifickou svým obsahem. Perspektiva andragogiky je při zaobírání se profesním vzděláváním dospělých významná integrálním⁴⁰ pohledem na jedince, který nevytrhuje profesní či odborné vzdělávání z kontextu všech součástí života a vývoje jedince.

Učení dospělých vyjadřuje určitý vnitřní stav, motivaci člověka, kdy se rozhoduje, zda dá přednost formalizovanému vzdělávání (účast na kurzech), nebo vlastnímu samoučení. Osobnost člověka je převážně produktem učení. Čím více na sobě člověk pracuje a zdokonaluje se, tím může být jeho pozice na trhu práce pevnější. To může ovlivnit jeho zdravé sebevědomí i psychické zdraví. Uplatnitelnost člověka na trhu práce však zásadně ovlivňují faktory makroekonomické, regionální, sociální a psychické.⁴¹

Knowles charakterizuje dosud obecně uznávané zásady učení dospělého. Podle tohoto autora potřebuje dospělý člověk vědět, proč se má učit, a v zásadě se učí na základě svých zkušeností. Dospělý člověk se učí nejlépe, má-li pro něho učební látka bezprostřední význam a preferuje většinou přístup k učení jako k řešení problému.⁴²

V současné době hodnota a prestiž vzdělávání roste. Stále více lidí cítí potřebu se vzdělávat, nicméně je zde otázkou, zda jde opravdu o touhu se vzdělávat, či se jedná jen o honbu za tituly.

Ve vzdělávání dospělých se relativně často hovoří o konceptech učení, které převážně v podnicích hrají důležitou roli a ovlivňují programy vzdělávání. Do těchto programů jsou vkládány nemalé investice, a proto je důležité pro podnik volit kvalitní a efektivní proces učení. Určité organizace volí cílený vzdělávací proces pro své zaměstnance, jiné organizace jsou benevolentní a volbu vzdělávání ponechávají na zaměstnanci.

4.1 Metody vzdělávání

Formální vzdělávání můžeme definovat jako učení, které je realizováno v organizovaném a strukturovaném prostředí. Je záměrné a díky němu lze získat

⁴⁰ **Integrální andragogika** se zabývá teoretickými aspekty mobilizace lidských zdrojů v sociálních, kulturních, politických a ekonomických podmínkách. Integruje poznatky věd o člověku a společnosti, zejména sociologie, pedagogiky, teorie organizace a řízení, a aplikuje je na konkrétní problémy mobilizace lidských zdrojů.

⁴¹ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolter Kluver ČR, 2010. s. 26. ISBN 978-80-7357-581-6.

⁴² KNOWLES, In: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolter Kluver ČR, 2010. s. 53. ISBN 978-80-7357-581-6.

uznávané certifikáty, diplomy a kvalifikace. Toto vzdělávání je nejčastěji spojováno s počátečním vzděláváním, tj. takovým, které každý z nás absolvuje v prvních dekádách života - povinná školní docházka. V České republice se zájemcům o formální vzdělávání nabízí řada možností, jak se zapojit do vzdělávacích procesů. Školy, které umožňují formální vzdělávání, se řídí dle platné legislativy a to konkrétně školským zákonem (č. 317/2008) a zákonem o vysokých školách (č. 111/2008 Sb.).

Neformální vzdělávání – zahrnuje jakékoli organizované vzdělávací aktivity probíhající mimo formální vzdělávání, které může jedinci zlepšit společenské i pracovní uplatnění. Dochází k němu na různých kurzech, seminářích, školeních apod. Programy neformálního vzdělávání mívají předem stanovený cíl, k němuž směřují prostřednictvím určitých kroků a jejich vzdělávací aktivity mají kratší trvání. Pokud na neformální vzdělávací aktivity nahlížíme jako na součást sekundárních či dlouhodobějších vzdělávacích strategií, které nám svazují zájmy a potřeby širšího počtu zainteresovaných účastníků, můžeme obecně říci, že význam neformálních vzdělávacích činností vzrůstá.

Informální vzdělávání – je proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností prací, v rodině, ve volném čase. Toto vzdělávání je nesystematické, neorganizované. Můžeme o něm hovořit, jako o jednom z nejstarších způsobů získávání znalostí a dovedností.

Toto vzdělávání je problematické a to z toho důvodu, že míru, obsah a kvalitu informálního učení není snadné empiricky ověřit, mnozí dokonce tvrdí, že je to zcela nemožné. Potenciál tohoto vzdělávání v životě dospělých je však obrovský, neboť umožňuje ve všech fázích života získávat, doplňovat a obohacovat si své vědění, potažmo získávat kvalifikace a kompetence užitečné pro pracovní i osobní život.⁴³

4.2 Efektivita vzdělávání a rozvoje

Efektivitu můžeme charakterizovat jako poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady, resp. maximalizace výsledků při minimalizaci nákladů. K tomu, aby bylo vzdělávání efektivní, je třeba pracovat systematicky a provádět krok za krokem. V první řadě zanalyzovat počáteční stav, stanovit si cíle, naplánovat jednotlivé kroky, realizovat je a vyhodnotit je. Pokud vzdělávání zaměstnanců uchopíme správně a budeme postupovat podle výše zmíněných kroků, úspěšně tím:

- zkracuje dobu jejich zapracování,

⁴³ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L., *Učíme se po celý život?: O vzdělávání dospělých v České republice*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita 2008, s. 77. ISBN 978-80-210-4779-2

- pomáhá jim k profesnímu růstu,
- zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce,
- zlepšuje jejich výkon,
- pečuje o jejich spokojenost,
- dosahuje strategických podnikatelských cílů.

Současné řízení lidských zdrojů není zaměřeno jen na dosahování požadovaných standardů, ale snaží se identifikovat u pracovníků jejich schopnosti a následně rozvíjet je. Efektivní tedy je rozvíjet schopnosti, ve kterých pracovníci vynikají a kde mohou také dosahovat největšího pokroku v zájmu svém i v zájmu organizace.⁴⁴

Základem efektivity vzdělávání zaměstnanců je mít kvalifikované HR manažery a specialisty, kteří jsou schopni metodicky vést celý cyklus vzdělávání v důsledné vazbě na ostatní personální procesy. Disponovat vzdělanými manažery v oblasti managementu lidských zdrojů, kteří jsou schopni tyto znalosti uplatňovat a aplikovat v praxi. Klást důraz na rozvoj zaměstnance všemi formami s akcentem na interní vzdělávání při výkonu práce.

Pokud se zaměříme na efektivitu z pohledu obsahu vzdělávání, představují pro nás často rozvíjené znalosti a dovednosti určitou inspiraci či lekci do osobního rozvoje. Proto, aby zaměstnanci sami hledali cestu, jak uplatnit své vědomosti a nově získané poznatky, musí mít pozitivní postoj vůči firmě, práci, kolegům atd. Z pohledu efektivity vzdělávání je tedy nejdůležitější působení na postoje.

4.3 Postoje a hodnoty

Postoj je podle Palána „*trvalá individuální tendence chování vůči určitým objektům v určité situaci, vzniklá na základě vztahů a zkušeností*“, současně je i „*výrazem vztahů k hodnotám*“⁴⁵

Především osobní postoje, mají zásadní vliv na to, jak jedinec působí uvnitř organizace, především proto, že tyto postoje se odrážejí v pozitivním i negativním chování.⁴⁶

⁴⁴ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 71-72. ISBN 978-80-7452-020-4

⁴⁵ PALÁN, Z., *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. s. 88. ISBN 80-902232-1-4

⁴⁶ BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 25. ISBN 80-7226-763-9

Působení na postoje však není jednoduché a efekt je nejistý. Postoje jednotlivce mohou být výsledkem působení několika faktorů. Postoj můžeme sledovat jako emoční prvek, který odráží pocity a nálady týkající se jedince nebo nějaké události, poznávací součást, která je spíše založená na přesvědčení, názorech, znalostech jedince, a v poslední řadě i aspekt chování, který má základy ve vzorci chování každého jedince. Firemní kultura, image firmy, sociální program, zaměstnanecké výhody to všechno působí na postojovou stránku zaměstnanců. Záleží také, jakou cenu v našem životě hraje otázka hodnot.

Hodnoty se prolínají celou životní etapou člověka, vyvíjejí se, ovlivňují individuální chování a hrají významnou roli v životě. Mají vztah k rozvoji, vzdělání i vzdělávání. Hodnota, která je přisuzována vzdělávání, vzdělání a rozvoji do jisté míry ovlivňuje další postoj ke vzdělávání a rozvoji.

Hodnota je dle Průchy a Vetešky „*uznávaná vlastnost, kterou lidé přisuzují objektům, procesům, jevům, událostem, společnosti*“⁴⁷ ve vztahu k uspokojování vlastních potřeb. Hodnoty jsou přenášeny generacemi a dotýkají se rodiny, přátelství, práce, vzdělání, víry, kultury atd.

Hodnoty dle Rockeacha a Ball-Rockeacha lze rozdělit na cílové a instrumentální. Cílové představují například mír, harmonii, bezpečí. Pod pojmem instrumentální můžeme nacházet prostředky chování, díky kterým můžeme cílové hodnoty dosáhnout (upřímnost, zodpovědnost, otevřenost atd.).⁴⁸ Musíme však brát na vědomí, že jiné hodnoty a postoje se mohou vyskytovat v nadnárodních společnostech a jiné lze očekávat od společností národních.

Celé jedno odvětví aplikované psychologie se zabývá hodnotami a jsou i předmětem zkoumání v oblasti sociologie a pedagogiky.

4.4 Bariéry ve vzdělávání a rozvoji dospělých

Vzdělávání dospělých nese určitá specifika. Dospělý člověk zastává různé sociální role v životě, mezi něž lze zahrnout jak povinnosti, tak zodpovědnost. Důsledky životních situací, ve kterých se jedinec vyskytuje, má i přímý vliv na postoj ke vzdělávání a rozvoji. Určité bariéry nám brání, odrazují nás či nám komplikují účast na různých vzdělávacích akcích, dalším vzdělávání, jeho absolvování, zdárné dokončení a v konečné fázi uspokojení z něj. Jeden z důvodů může být pokles

⁴⁷ VETEŠKA, J., PRŮCHA J. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 119. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁴⁸ BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 29. ISBN 80-7226-763-9

motivace nebo i špatná koordinace, resp. sladění sociálních rolí v životě nebo konkrétní situace s již zmíněným vzděláváním.

Bariéry ve vzdělávání dospělých můžeme rozdělit dle Crossové:

- *situační*: vychází z aktuální životní situace, můžeme zde zařadit např. nedostatek financí, nedostatek času či vysoké náklady na vzdělání,
- *institucionální*: zde můžeme jmenovat např. nevyhovující rozvrh, nedostatek vhodných programů, nedostatečná kapacita vzdělávacích institucí,
- *osobnostní*: vztahují se k postojům a k sebevímání jako učícího se jedince (např. nedostatek víry, únava, nedostatek sebevědomí).⁴⁹

Tak jako motivy, tak i bariéry dělíme na vnitřní a vnější. Nejlépe je můžeme názorně definovat pomocí projektu BADED⁵⁰, jehož cílem bylo odhalit překážky a bariéry, které znemožňují dospělým jedincům účastnit se různých druhů a forem dalšího vzdělávání. Tento projekt probíhal v období 2006 – 2008 a podíleli se na něm tři partnerské organizace z České republiky, Finska a Rakouska.

Vnitřní/interní bariéry: rezignace, rodinné nebo zdravotní problémy, stereotypní myšlení, nedostatečná síla vůle, strach, osobní nebo fyzické problémy, nedostatečná psychologická podpora, špatné osobní zkušenosti se systémem vzdělávání nebo školení, dezorientovanost, odlišnost, vzpoura apod.

Vnější/externí bariéry: nedostatek finančních prostředků, nedostatek času, omezená nebo neatraktivní nabídka dobrých a kvalitních kurzů, špatné zkušenosti se školením, nedostatek informací o kurzech, rodinné problémy, nedostatečná praktická podpora, lokalita – špatná dostupnost, znevýhodnění žen na mateřské dovolené a po ní, formální studium atd.⁵¹

I když se jedná o projekt, který byl realizován především u dospělých žijících v zeměpisných a sociálně znevýhodněných oblastech, výsledky nám poskytují celkový přehled toho, co může snižovat motivaci a bránit v dalším vzdělávání.

AIVD⁵² provedla v roce 2009 průzkum k problematice vzdělávání dospělých. Cílem tohoto výzkumu bylo popsat hlavní aktuální problémy a příležitosti v segmentu celoživotního vzdělávání v ČR. Nejčastější bariéra byla respondenty

⁴⁹ CROSSOVÁ, In: RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*, s. 98. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.

⁵⁰ BADED – bariéry ve vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání.

⁵¹ BARTLOVÁ, P. *BADED – Bariéry ve vzdělávání dospělých*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/baded_cz.pdf

⁵² AIVD – Asociace institucí vzdělávání dospělých

označována: lenost, nechut' a nepotřeba se dále vzdělávat. ČSÚ⁵³ došel k identickému výsledku při šetření v roce 2012 (Vzdělávání, 2012), kdy cílem šetření bylo zmapovat důvody neúčasti dospělých na formálním a neformálním vzdělávání. Nejčastější uváděný důvod neúčasti odrazující od vstupu do vzdělávání či rozšíření vzdělávacích aktivit byl spjat s vnitřní motivací. Početná skupina žen i mužů jednoduše necítili potřebu se dále vzdělávat.

Výše zmíněné výsledky nás potvrzují tézi o problematice sladění životních rolí dospělých jedinců. Přirozeně lze předpokládat, že pokud se rozchází význam životních rolí s hodnotami, potřebami, prioritami a motivací a nepojí se se vzděláváním a rozvojem sama sebe, nechut' a nezáměr se dále sebevzdělávat je jen logickým vyústěním a důsledkem. Vnitřní motivace založená na individuálním zájmu a osobním rozvoji zřejmě není dost silná, z čehož plyne, že vnitřní bariéry představují podstatu problematiky účasti dospělé populace na dalším vzdělávání a rozvoji.

4.5 Podnikové vzdělávání zaměstnanců

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o vzdělávací proces, který organizuje podnik. Zahrnuje jak vzdělávání na pracovišti, tak mimo něj. Podnikové vzdělávání představuje jednu ze základních personálních činností. Rozvoj zaměstnanců nám umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Aby se maximalizoval efekt rozvoje, je nezbytné zvolit vyvážený přístup a používat kombinované vzdělávací metody.

Kombinované vzdělávání má za cíl zabezpečit, aby se za účelem uspokojení potřeb vzdělávání různé části doplňovaly a vzájemně podporovaly. Znamená to používání konvenčních přednášek, instruktáží, e - learningu a samostatně řízeného vzdělávání a také učení ze zkušeností.⁵⁴

Podniky vzdělávají své zaměstnance za předpokladu, že toto vzdělávání přispěje k dosažení firemních cílů, které jsou na různé úrovni obecnosti formulovány např. jako zvýšení zisku, udržení či zvýšení podílu na příslušném komoditním trhu, zavedení inovace, zvýšení produktivity práce apod.

Každá firma využívá rozdílných nástrojů k motivaci, vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Benefit ve smyslu vzdělávání a rozvoje závisí na mnoha faktorech, jeden z nich můžeme spatřit i ve firemní kultuře. Vzdělávání a rozvoj zaměstnance

⁵³ ČSÚ – Český statistický úřad

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 479, ISBN 978-80-247-1407-3.

může ve svém důsledku znamenat jak finanční, tak nefinanční benefit. Každá vložená investice do vzdělávání zaměstnance, které je vyžadováno k výkonu jeho profese, představuje svým způsobem i finanční obnos, který zaměstnavatel, zaměstnanci věnuje. Následně dochází k jistému uspokojení potřeb zaměstnance tím, že si zvyšuje svou kvalifikaci, má možnost seberealizace, určité kompenzace a profesního růstu.

Plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nutné volit individuálně a dle potřeb organizace. Zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je systematičnost. Jedná se o stále se opakující proces, který vychází ze zásad podnikové strategie vzdělávání a rozvoje, a který koresponduje s podnikovými cíli a strategií.

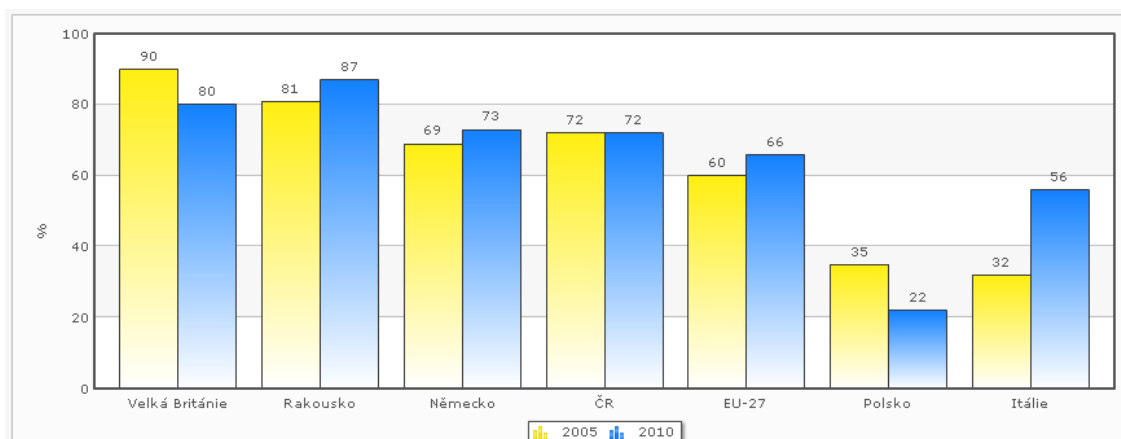
Nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců, můžeme využít tzv. cafeteria systémem. Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Přímým důsledkem jeho využívání je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity můžeme cíleně zvyšovat pracovní motivaci a potenciál zaměstnanců a současně podporovat dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (work-life balance). Díky správné volbě benefitů můžeme snižovat fluktuaci zaměstnanců na pracovišti a tím ušetřit náklady s tím spojené.

Pro zajímavost uvádím výsledky podílu podnikového vzdělávání v ČR a vybraných států EU, které uveřejňují stránky www.dvmonitor.cz. DV Monitor byl vytvořen v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v individuálním projektu národním "Koncepte dalšího vzdělávání", spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Podnikové vzdělávání v ČR tvoří převážnou část dalšího vzdělávání. Zaměstnaní lidé se v ČR účastní dalšího vzdělávání ve srovnání s EU nadprůměrně, na rozdíl od nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních. Podnikové další vzdělávání je v ČR poměrně extenzivní, ale soustřeďuje se na méně náročné formy. Vzdělává ve srovnání s EU nadprůměrně vysoký podíl podniků, ale náklady na další vzdělávání jsou nižší jak v přepočtu na účastníka, tak z hlediska podílu na celkových nákladech práce. V roce 2005 byla v porovnání se zahraničím výrazně nižší podpora podniků na vzdělávání ze strany státu. To se ale výrazně změnilo v posledních letech s nástupem financování podnikového vzdělávání z Evropských sociálních fondů.⁵⁵

⁵⁵ *Podnikové vzdělávání*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>

Obrázek 3: Podíl vzdělávajících podniků na všech podnicích



Zdroj: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>⁵⁶

V teoretické části diplomové práce, jsem se snažila popsat, jaké zásadní role hraje firemní kultura, personalistika a motivace ve vzdělávání dospělých. Jak dalece se prolínají potřeby současného vzdělávání a rozvoje jednotlivce a organizace.

V praktické části se pokusím prozkoumat míru motivace ve vzdělávání a realizaci vzdělávací politiky ve vybraných pobočkách Všeobecné zdravotní pojišťovny české republiky.

⁵⁶ *Podnikové vzdělávání*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR⁵⁷

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky byla zřízena zákonem ČNR⁵⁸ č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky ze dne 6. prosince 1991 s účinností od 1. ledna 1992 (dále jen zákon č. 551/1991 Sb.). Sídlem Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky je Praha.

5.2 Historie

Po zavedení systému zdravotního pojištění v důsledku společensko-politických změn po roce 1989 vznikaly zdravotní pojišťovny. Z celkem 29 pojišťoven, které obdržely oprávnění v tomto systému působit, jich tak v současné době zůstalo pouhých 7.

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky (VZP ČR) jak již bylo uvedeno výše, byla zřízena zákonem č. 551/1991 Sb. s účinností od 1. ledna 1992. Podle tohoto zákona vede i registr všech pojištěnců veřejného zdravotního pojištění a je správcem zvláštního účtu veřejného zdravotního pojištění. Jedná se o největší zdravotní pojišťovnu, která zabezpečuje veřejné zdravotní pojištění a je zřizována státem. K datu 28. března 2011 došlo k fúzi se zdravotní pojišťovnou Média.

Pojišťovna provádí veřejné zdravotní pojištění, na jehož základě je poskytována pojištěncům zdravotní péče plně nebo částečně hrazená zdravotním pojištěním v rozsahu stanoveném zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Pojišťovna je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

Z pohledu historie v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců, byla v roce 2008 provedena analýza a strategie vzdělávání zaměstnanců VZP ČR. Z dostupných dokumentů bylo zjištěno, že sice Oddělení rozvoje lidských zdrojů Ústředí VZP ČR hospodařilo s finančními prostředky efektivně, kdy se výdaje za rok 2005 – 2007 snížily o 64% a počet proškolených zaměstnanců se v roce 2007 oproti roku 2005 zvýšil

⁵⁷ Informace jsem čerpala z oficiálních výročních zpráv VZP ČR, interních dokumentů, stránek internetových i intranetových (leden 2014). Dále pak z rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a pracovníků tohoto útvaru zabývajících se vzděláváním zaměstnanců.

⁵⁸ Česká národní rada

o 216%, nicméně finanční hospodaření krajských poboček (v současné době v rámci centralizace již krajské pobočky neexistují) bylo velice těžké analyzovat a to z důvodu nedodání přehledu čerpání financí, počty proškolených zaměstnanců za minulá období atd.

Existovaly markantní rozdíly v nákladech na vzdělávání zaměstnanců mezi krajskými pobočkami a to ve výši i několika tisíc. Z tohoto důvodu bylo nutné přistoupit k opatření a to konkrétně k periodickému provádění reportingu o vzdělávání, tj. zasílat Ústředí strukturovaný přehled čerpání na vzdělávání zaměstnanců na krajských pobočkách (KP). Lze tedy usuzovat, že tak velký rozdíl mohl být zapříčiněn buď pořádáním několika akcí pro velký počet zaměstnanců, či z výběru „drahých“ vzdělávacích agentur.

Nedostatky byly shledány i v oblasti vzdělávání, které nebyly jasně stanoveny a bylo nutné přistoupit k přehlednosti a rozdělení vzdělávání na jednotlivé oblasti, které by platily pro Ústředí i KP např. (orientační program, jazykové vzdělávání, počítačové vzdělávání, právní normy, BOZP/PO atd.). Pobočkami také nebyl důsledně dodržován Příkaz ředitele VZP ČR, který se týkal výběrového řízení, resp. určité krajské pobočky neprováděly žádná výběrová řízení, některé ano, ale pouze se zaměřením na výuku cizích jazyků. Některé KP pouze „odhadovaly“ finanční prostředky na vzdělávání, dovolávaly se však rámcového plánu vzdělávání zaměstnanců a komplexního systému vzdělávání. Proto musel být v této problematice zaveden systém, v čem bude zaměstnanec vzdělávat Ústředí a v čem pobočky samotné, rovněž byla potřeba zavést metodické bloky a oblasti vzdělávání. Bylo nutné pravidelně kontrolovat čerpání přidělených finančních prostředků již zmíněných reportingem ze strany KP, aby tak došlo k efektivnějšímu a srovnatelnému vynakládání financí na vzdělávání zaměstnanců. Bylo nezbytné provádět analýzu vzdělávacích potřeb, která je možná pouze na základě funkčního systému hodnocení zaměstnanců.

Externí vzdělávání si zaměstnanci volili samy se souhlasem přímého nadřízeného, což dávalo prostor k subjektivnímu rozhodnutí, že ne všechna vybraná vzdělávání mohla souviset s potřebami VZP ČR. Manažeři KP byli nuceni převzít zodpovědnost za čerpání prostředků na externí vzdělávání, vyhodnocovat jejich potřebnost a přínos každé vzdělávací akce, což logicky vedlo k vyšší efektivitě vzdělávání a časovým i finančním úsporám.

Vzdělávání revizních zaměstnanců v rámci celé VZP ČR bylo prováděno podle platných předpisů a byl shledán dobře nastaveným, bez nutnosti zásadních změn.

Na základě průzkumů Mystery shopping⁵⁹ a Mystery calling⁶⁰ (2005, 2007) bylo připraveno školení pro nové prvoliniové zaměstnance, které měl možnost absolvovat každá nový prvoliniový zaměstnanec. Jelikož fluktuace v tomto metodickém bloku je průměrně vyšší než u jiných metodických bloků, byla doporučena realizace tohoto školení alespoň 1x ročně.

Podle dostupných údajů 2. a 3. linie managementu pojišťovny procházela od roku 2000 společných proškolením v určité oblasti komunikativních dovedností a vedení lidí. Od roku 2006 probíhala další proškolení jen na základě individuálního zadaného požadavku či požadavku zadaného vedením VZP ČR. 1. linie managementu mimo vedoucích přepážkových zaměstnanců nebyla do této doby v manažerských dovednostech hromadně vzdělávána. Bylo tedy nutné sestavit vývojovou řadu manažerských dovedností pro management a pro jednotlivé linie určit povinné či doporučené části této řady. Nedílnou součástí vzdělávání managementu v manažerských dovednostech by mělo být strategické plánování, projektové řízení, řízení lidských zdrojů, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, řešení konfliktů, team building a základy psychologie. Z dostupných údajů bylo zjištěno, že management VZP ČR se vzdělával velmi málo a sporadicky. Přitom osvojení firemní kultury, schopnost otevřené komunikace, schopnost prezentovat srozumitelně svoji myšlenku i filozofii organizace, napsat report, být proaktivní, soustředit se na cíl a myslet v souvislostech – to je to, co podle mezinárodních výzkumů českým manažerům schází nejvíce. Byl vznesen návrh, aby se v rámci časové tísně manažeři vzdělávali e - learningem, zároveň bylo doporučeno zvážit možnost externího koučinku.

Vzdělávání zaměstnanců právního úseku probíhalo na základě individuálních požadavků a při zásadní změně právních dokumentů týkající se problematiky VZP ČR a s ní související.

Proškolení kontrolních zaměstnanců a interních auditorů bylo zajišťováno v součinnosti s Českým institutem interních auditorů a Ministerstvem financí.

Provozní zaměstnanci byli proškoleni v užívání systému VEMA, programů dlouhodobého i krátkodobého majetku, sklady, MTZ apod. Požadavky na tato školení vycházela zejména od vedoucích pracovníků provozních zaměstnanců nebo přímo od firmy zajišťující systém.

⁵⁹ **Mystery shopping** monitoruje a hodnotí úroveň firmy podle předem stanoveného scénáře či projektu, a to zejména ve vztahu k zákazníkům.

⁶⁰ **Mystery calling** je nástroj sloužící k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka.

Vzhledem k tomu, že nebylo jasné, podle jakých kritérií a určených potřeb se vzdělávají zaměstnanci útvarů informačních a komunikačních technologií a kolik finančních prostředků na svá školení celoročně vydají, bylo doporučeno systémové řešení tj. převedení financí na vzdělávání zaměstnanců těchto útvarů na oddělení Řízení lidských zdrojů a využívání metodiky platné pro celou VZP ČR.

V rámci přijímání nových zaměstnanců realizovalo Ústředí VZP ČR orientační program, ve kterém nově přichozí získávali informace o VZP ČR a jeho součástí byly i stáže na Krajských pobočkách pro hl. město Prahu a prezentace úseků Ústředí VZP ČR. Tento proces byl zakončen znalostním testem a vyhodnocením programu. Objektivně byl hodnocen tento program na vysoké úrovni, ale i přesto bylo doporučeno vypracovat příručku pro nové zaměstnance VZP ČR, která měla obsahovat základní informace o struktuře VZP ČR, o její vizi a strategii, o zákonech a vyhláškách, jimiž se práce VZP ČR řídí, o informačním systému VZP ČR apod.

Zaměříme-li se cíleně na krajské pobočky a přítomnosti zpětné vazby, která ke vzdělávání neodmyslitelně patří a je zásadní jak pro kvalitu, tak kvantitu školení. Z údajů, které tyto pobočky poskytly, vyplývá, že většina poboček zpětnou vazbu nepožadovala, některé pobočky vyžadovaly hodnocení vzdělávacích akcí pouze od účastníků (a nikoliv od vzdělávací agentury nebo od nadřízeného), část poboček hodnotila pouze úroveň jazykových znalostí získaných v jazykových kurzech. Z dostupného materiálu lze tedy konstatovat, že krajské pobočky cíleně nezískávaly zpětnou vazbu ani nevyhodnocovaly výsledky vzdělávání. Bylo nutné vypracovat pro všechny pobočky metodiku pro získávání zpětné vazby a vyžadovat jejich systematické získávání a vyhodnocování.

Pokud tedy shrneme výše uvedené, resp. hlavní strategické směry vyplývající se SWOT analýzy⁶¹, které byly zjištěny, bylo tedy nutností:

- Nastavit systém komunikace a práce s KP,
- Nastavit systém hodnocení,
- Pravidelně provádět analýzu vzdělávacích potřeb,
- Stanovit jednotnou koncepci vzdělávání,
- Nastavit pravidla a standardy pro získávání zpětné vazby,
- Plánovat vzdělávání podle metodických bloků,
- Zavést jednotnou evidenci vzdělávání,

⁶¹ **SWOT analýza** - z anglického názvu **S**trengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats, lze charakterizovat jako metodu, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou atd.

- Zavést jednotné standardy a pravidla pro výběrová řízení,
- Zavést pravidelný reporting od KP na Oddělení řízení lidských zdrojů,
- Pravidelně provádět monitoring a dokumentaci současného stavu, srovnávací studie.

5.3 Současnost

VZP je mimořádně žádaný zaměstnavatel. Jen na webových stránkách největší zdravotní pojišťovny zavítají do sekce s nabídkou volných míst zhruba tři tisíce zájemců každý týden. Další lidé posílají své životopisy ať už na konkrétní nabídku práce nebo s žádostí o zařazení do databáze uchazečů o místo. Velký zájem je o práci ve VZP i mezi hendikepovanými, s nimiž pojišťovna spolupracuje v rámci dlouhodobého projektu. Reálnou možnost na získání práce ve VZP má kolem patnácti lidí měsíčně. Zhruba tolik míst se totiž každý měsíc v pojišťovně uvolní. Většinou jde o přirozenou obměnu zaměstnanců (odchody na rodičovskou dovolenou, do důchodu a další personální změny). VZP v současné době zaměstnává přibližně tři a půl tisíce lidí. Za posledních pět let se počet zaměstnanců snížil o dvanáct set (z cca 4 700 na 3 500). Přestože celkem se počet zaměstnanců pojišťovny za pět let snížil o 25 %, procento zaměstnanců se zdravotním postižením zůstává téměř stejné. Ve VZP jich pracuje přes 80.

5.4 Organizační struktura a řád

Organizační strukturu Pojišťovny tvoří Ústředí, Regionální pobočky Pojišťovny a klientská pracoviště. Hlavní centrála, resp. Ústředí VZP ČR sídlí v Praze, Regionální pobočky nejsou samostatnými právními osobami a jejich počet je celkem 6 a součástí těchto poboček jsou klientská pracoviště.

V čele VZP ČR stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává správní rada VZP ČR. Ředitel VZP ČR je statutárním orgánem a jedná jejím jménem. Orgány VZP ČR jsou Správní rada a Dozorčí rada.

V roce 2012 byl vydán nový Organizační řád a navazující směrnice, kterými byla dokončena reorganizace Regionálních poboček Pojišťovny a byly provedeny další organizační změny směřující k centralizaci agend a zvýšení efektivity práce všech organizačních složek Pojišťovny.

Pojišťovna je jediným akcionářem společnosti Pojišťovna VZP, a. s., kde PVZP vykonává v souladu s povolením Ministerstva financí ze dne 1. prosince 2003 pojišťovací činnost v rozsahu pojistného odvětví neživotního pojištění, a to smluvní

zdravotní pojištění. PVZP se specializuje na pojištění osob, u nichž nejsou splněny podmínky pro účast v systému v.z.p., a dále na pojištění nákladů zdravotní péče, které nejsou hrazeny z prostředků v.z.p., zejména pojištění nákladů léčení vzniklých klientům při pobytu v cizině.

5.5 Personální útvar

Personální útvaru Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR disponuje Odborem plánu, analýz a zpracování mezd, který zpracovává mzdy, benefity, reporting aj. Odbor pracovně právní a personální agendy zajišťuje nábor zaměstnanců, výkon pracovně právní agendy, systemizaci, organizační strukturu a řešení stížností. Analýzy potřeb vzdělávání a realizace vzdělávacích kurzů, implementace nových činností v oblasti lidských zdrojů má na starosti Oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Jak jsem se již zmínila výše, vzdělávání zaměstnanců je zajišťováno Úsekem personálním, prostřednictvím Oddělení rozvoje lidských zdrojů (dále ORLZ), které nabídku rozvojových příležitostí zveřejňuje na intranetových stránkách úseku, v aplikaci LMS (Learning Management Systém) eDoceo, nebo přímou nabídkou, adresovanou vedoucím zaměstnancům, jejichž odbornosti je školení určeno.

Centralizace agendy vzdělávání v aplikaci LMS eDoceo umožňuje evidenci vzdělávacích aktivit, automatizaci schvalovacích procesů, náhled do historie absolvovaných kurzů a úsporu finančních prostředků. Vícestupňový schvalovací proces, automatizovaný prostřednictvím eDoceo, je nutný k řízení nákladů vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců.

Personální oddělení vypracovává osobní/akční plán svým zaměstnancům, který vychází z jejich hodnocení. Analyzuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců a na podkladě zjištění přistupuje k vzdělávacímu systému, který se snaží volit tak, aby jedince posouval kupředu, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. Vypracovává přehled kompetencí u jednotlivých pozic a zabývá se výběrem správných metod a technik k realizaci vzdělávání. Dle charakteru vzdělávacích akcí provádí znalostní testy u zaměstnanců před zahájením školení a s určitým časovým odstupem po něm, týká se to např. školení v IT, ekonomii atd. Tyto znalostní testy umožňují vyhodnotit přínos a efektivitu vzdělávací akce. Může se v nich promítnout, jak dalece dokáže zaměstnanec se získanými informacemi pracovat a následně je aplikovat do své práce.

Personální oddělení dále zprostředkovává vícedenní a dlouhodobé kurzy, certifikace, semináře i zahraniční konference. Vyhlašuje veřejné zakázky, volí

vzdělávací instituce, které působí na současném trhu v oboru vzdělávání. Určuje kdy a v jakém časovém horizontu se vzdělávání uskuteční, zda bude vzdělávání probíhat kontinuálně, nebo se bude opakovat v určitých periodách či se bude jednat o jednorázovou akci. Kde se dané vzdělávání bude konat – realizace přímo v podniku nebo mimo něj. Zaměřuje se na průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích akcí a celého vzdělávacího plánu. V poslední řadě zjišťuje náklady na vzdělávání, které nepředstavují jen přímé náklady na studijní a pracovní materiál, ale i dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů, ale i náklady alternativní (pracovní čas zaměstnance).

5.6 Vzdělávání zaměstnanců

Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR považuje vzdělávání, rozvoj a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců za jednu z priorit společnosti. Tato problematika podléhá do velké míry strategiím Ústředí VZP ČR sídlící v Praze. Za rok 2013 bylo vynaloženo na vzdělávání 0,8% finančních prostředků z celkového příjmu VZP ČR.

Pro úspěšný chod pojišťovny je nezbytná odborná i osobnostní připravenost všech jejich zaměstnanců. Hlavním cílem v této oblasti je kvalitně, komplexně a kontinuálně naplňovat potřebu „zvyšující se odbornosti a kompetentnosti všech zaměstnanců v pojišťovně“.

Nabídka vzdělávacích příležitostí se odvíjí od aktuálních potřeb pojišťovny a potřeb zaměstnanců, zjišťovaných v procesu periodického hodnocení. Spektrum rozvojových programů ukazuje následující model, rozdělený do kvadrantů podle kritérií načasování cíle (krátkodobý a dlouhodobý cíl) a množství zaměstnanců, jimž je určeno (skupinové a individuální kurzy):



Zdroj: Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR, cit. 2014-01-05⁶²

⁶² KOPŘIVOVÁ, I. a kol., *Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR*. © 8. 10. 2013

Na počátku každého roku se předkládá TOP managementu návrh vzdělávacích aktivit zaměstnanců a po jejich schválení dochází k přerozdělení financí na Ústředí a Regionální pobočky VZP ČR. Jak Ústředí, tak regionální pobočky si vzdělávací akce volí pro své zaměstnance individuálně. Navzájem se však o těchto vzdělávacích akcích informují, jak z důvodu event. zájmu zaměstnanců z jiných regionálních poboček, tak z důvodu dablování veřejné zakázky a s ním spojené neefektivní vynaložení financí.

Individuální kurzy jsou schvalovány dle speciálních potřeb jednotlivých zaměstnanců a jednotlivých útvarů pojišťovny v souladu se strategií vzdělávání zaměstnanců VZP ČR a dle výsledků hodnocení výkonu zaměstnanců. Individuálně jsou schvalovány účasti na konferencích nebo otevřených kurzech vzdělávacích společností, tj. pořadatelem není pojišťovna.

Hromadné školicí akce jsou pořádány zejména pro profesní skupiny zaměstnanců na prohlubování kvalifikace a prověřování znalostí. Kurz je tvořen na míru požadavkům zadavatele s využitím odborných společností jako poskytovatelů vzdělávacích služeb, avšak pořadatelem je pojišťovna.

Vzdělávací aktivity u jednotlivých pozic jsou uvedeny na intranetu VZP ČR. Dle mého zjištění je však větší procento vzdělávání určeno právě managementu firmy, dále v rámci benefitu související s jejich pozicí tzv. nadstandartní možnosti vzdělávání – získání titulu MBA (Master of Bussines Administration).

VZP ČR disponuje rozvojovými programy, rozvojovými aktivitami a organizuje vzdělávání zaměstnanců v oblasti psychosociálních a komunikačních dovedností. Od roku 2013 se VZP ČR zapojila do projektu Metropolitní univerzity a Nadačního fondu pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Cílem této aktivity je umožnit získat odbornou praxi desítky studentů s pohybovým postižením.

Informace o vzdělávání lze získat na Intranetu VZP ČR, webových stránkách, Oddělení rozvoje lidských zdrojů, přímým kontaktem na ORLZ, osobně, e-mailem, telefonicky a prostřednictvím personalistů.

5.6.1 Rozvojové programy

VZP ČR klade důraz nejen na krátkodobý rozvoj schopností potřebných pro úspěšné řešení každodenních pracovních situací (školení, workshopy, konference), ale i na komplexní dlouhodobé posilování odborných (hard) i osobnostních (soft) dovedností zaměstnanců VZP ČR. Největší zájem je o IT školení, stress management a kurz duševní hygieny.

Mezi krátkodobé vzdělávání patří kurzy práce s Excelem, do dlouhodobějšího vzdělávání náleží např. jazykové kurzy, které jsou určeny těm zaměstnancům, kterým tato povinnost vyplývá z individuálního vzdělávacího plánu či z popisu činnosti.

VZP ČR se zabývá speciálními projekty rozvíjející specifické dovednosti skupin zaměstnanců, mezi které patří programy zaměřené na rozvoj a stabilizaci klíčových zaměstnanců a talentů (program PUMA a SOVA). U manažerů podporuje rozvoj jejich kompetencí tzv. Manažerskou akademií. Usiluje o rozvoj talentu současných zaměstnanců a odhaluje jejich silné a slabé stránky, které se snaží následně rozvíjet a stimulovat (Developement centra). Nelze opomenout ani adaptační program, který je určen pro nové zaměstnance a pro specifické skupiny zaměstnanců.

Adaptační program Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR je povinný pro všechny nové zaměstnance. Řeší sjednocení adaptačního procesu nově přijímaných zaměstnanců VZP ČR, usnadňuje orientaci v novém prostředí, aktivní a rychlé zapojení do pracovního procesu pod patronací určeného zaměstnance, seznamuje nového zaměstnance s historií a současností firmy, s vizí firmy, s předmětem činnosti, firemní kulturou, péčí o zaměstnance atd. Předává novému zaměstnanci informace, které mu usnadní a zpříjemní období adaptace v novém týmu i v rámci celé společnosti, nabídne mu užitečné odkazy soustředěné na jednom místě.

Dalšími přínosy jsou seznámení se s prostředím jiných pracovišť, než je pracoviště nového zaměstnance, seznámení se s prostředím budovy Ústředí VZP ČR, pochopení strategie firmy a posílení sounáležitosti s firmou.

Každému novému zaměstnanci je představen jeho patron, který je garantem zajištění jeho adaptačního procesu na pracovišti, a který má pověření od vedoucího zaměstnance nováčka během adaptační doby provázet.

Každý zaměstnanec podstoupí vstupní školení adaptačního programu na Ústředí VZP ČR. Velké pozitivum v tomto programu shledávám v individuálním přístupu patrona, který je novému zaměstnanci kdykoli k dispozici. Díky tomuto vstřícnému kroku dochází ke snadnějšímu začlenění do nového kolektivu a sžití se s novým prostředím. V rámci tohoto programu dochází k pravidelným schůzkám nejen s garantem, ale i s přímým nadřízeným.

Zpětná vazba adaptačního procesu je zde docílena celkovým zhodnocením s vedoucím pracoviště a personalistou. Zkušební doba zaměstnance je následně celkově hodnocena přímým nadřízeným, kde jsou vyhodnocovány činnosti a výkon zaměstnance.

5.6.2 Rozvojové aktivity

Mezi rozvojové aktivity VZP můžeme zahrnout *Selfmanagement*, který umožňuje speciální rozvojový informační e-portál pro manažery VZP. Zvyšuje schopnosti dobře plánovat, dodržovat plán a termíny. V rámci náboru nových zaměstnanců je zde využíváno *Assessment a Development centra*. Assessment centrum je zakončeno výběrem vhodného kandidáta a je to tudíž závěr procesu recruitmentu⁶³ a selekce⁶⁴. Závěrečný výstup z Development centra tvoří zpětnou vazbu a návrh plánu dalšího rozvoje zaměstnance, jedná se tedy o počátek procesu rozvíjení schopností zaměstnance.

Proces, který zahrnuje celou řadu činností, které se často realizují dříve, než je zaměstnanec propuštěn z firmy a nepředstavuje jen propouštění lidí, nazýváme *Outplacement program*. Hlavním cílem je podpora všech vyrovnat se s danou situací a najít si nové pracovní uplatnění. Využití outplacementu souvisí především se znalostí trhu, s firemní kulturou. Způsob, jakým firma propouští, může ovlivnit veřejné povědomí o firmě jako zaměstnavateli, spoluvytváří pověst firmy navenek. Všeobecná zdravotní pojišťovna si uvědomuje jeho důležitost i dopad. Investuje do něj tak, aby propuštění zaměstnanci měli kromě finanční kompenzace i jiný druh podpory, aby ti, kteří zůstanou, měli pocit jistoty, že o ně firma i nadále stojí, a také aby jejich pověst na trhu práce neutrpěla.

V oblasti vzdělávání s využitím podpory technologie (počítačové, síťové a internetové) je zde často používán e-learning, který napomáhá k pracovnímu výkonu a rozvoji jedince. Společnost dále umožňuje svým zaměstnancům účast na zahraničních kongresech a konferencích. Do propracovaného systému školení má zakomponované skupinové vzdělávací školení, která tematicky korespondují s pracovním zaměřením zaměstnanců.

5.6.3 Psychosociální a komunikační dovednosti

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti psychosociálních a komunikačních dovedností vychází především ze systému hodnocení. Pro manažery - manažerské vzdělávání. Pro prvoliniové zaměstnance - vzdělávání prvoliniových zaměstnanců. Pro ostatní zaměstnance se toto vzdělávání organizuje pokud možno vnitřně, tj. Ústředí VZP ČR připraví semestrální/celoroční program vzdělávání, na který se

⁶³ **Recruitment** je služba vhodná pro společnosti, které chtějí ušetřit náklady na inzerci a čas svých pracovníků související s její administrací. Využití recruitmentu je správnou volbou při náboru méně zkušených specialistů, absolventů, studentů na částečný úvazek.

⁶⁴ **Selekce** – výběr, volba

smějí zaměstnanci hlásit přes vnitřní systém (se souhlasem přímého nadřízeného). Na externí školení, která nebude pořádat VZP ČR, se smí zaměstnanci přihlašovat pouze výjimečně se souhlasem přímého nadřízeného a se souhlasem správce rozpočtu tj. Ústředí.

I přes výše popsany charakter společnosti, se i VZP ČR potýká s důsledky ekonomické krize a i ona je nucena omezovat své výdaje. Ani lidské zdroje nebyly ušetřeny a i zde se omezily výdaje v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pojišťovna byla nucena na nezbytně nutnou dobu v roce 2008 přistoupit k tzv. „hiring freeze“⁶⁵, což lze přeložit jako zákaz přijímání zaměstnanců. Na tzv. „zmrazení“ nenahlížíme jen z pohledu zákazu navyšování počtu zaměstnanců při vzrůstajícím objemu práce, ale i v případě propuštění zaměstnance, kdy za něj nelze získat náhradu. Podstatou tohoto opatření je vždy špatné hospodaření a finanční propad, který logicky působí i na zaměstnance. Dochází ke stresovým situacím, napjaté atmosféře na pracovištích a celkové negativní atmosféře ve firmě. Jen pro zajímavost uvádím, že tzv. hiring freeze a jiná opatření byla zavedena ve VZP ČR i v roce 2005, a to z důvodu špatného hospodaření, kdy v této době uvalil na VZP ČR tehdejší ministr zdravotnictví David Rath nucenou správu.

Pojišťovna nemá základní jmění, vytváří pouze Fondy veřejného zdravotního pojištění, resp. základní fond a rezervní fond a dále ostatní kapitálové fondy (provozní fond, sociální fond, fond majetku atd.). Hospodaření pojišťovny v roce 2012 pokračovalo v trendu nastaveném po krizovém roce 2008, kdy náklady na zdravotní služby převyšovaly možnosti příjmové strany bilance. Nepodařila se vyřešit záporná bilance ZFZP⁶⁶. Pojišťovna podnikla celou řadu opatření především ve svém hospodaření, aby dopady recese minimalizovala. V oblasti vnitřního řízení pojišťovny byla dokončena restrukturalizace pobočkové sítě, kdy po redukci 14 krajských poboček vzniklo 6 regionálních poboček, které tak efektivněji zabezpečují základní cíle pojišťovny. Byla zrušena více jak třetina manažerských pozic a dokončena i optimalizace počtu zaměstnanců. Celkem za poslední dva roky klesl počet pracovních míst o více než 900. Organizační změna a snížení počtu zaměstnanců představuje úsporu ve stovkách miliónů korun ročně.

Celkem Pojišťovna za rok 2012 dosáhla záporného výsledku hospodaření ve výši 3,3 mld. Kč. Z tohoto důvodu se nepodařilo z objektivních příčin splnit cíl vyrovnané bilance stanovený Zdravotním pojistným plánem 2012.

⁶⁵ HEATHFIELD, S. *Hiring Freeze*. [online]. © [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/g/hiring_freeze.htm

⁶⁶ Základní fond zdravotního pojištění

6 Empirická část

6.1 Metodologie

Předmětem mého průzkumu výzkumu je zjistit, zda VZP ČR disponuje dostatečným množstvím vzdělávacích aktivit a zda jsou tato vzdělávání přínosem pro zaměstnance. Co nejvíce porozumět procesu motivace ve vzdělávacím a rozvojových potřebám zaměstnance.

Cílem mého je zjištění, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni ve vzdělávání ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR a jak je tato vzdělávací politika realizovaná na regionálních pobočkách Moravskoslezského a Ústeckého kraje.

Z uvedeného cíle vyvozují základní otázku – Jak jsou vnímány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků a jak dalece jsou motivováni k uspokojení těchto potřeb.

6.2 Design výzkumu

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila druh empirického výzkumu, resp. kvantitativní výzkum. Pro získání potřebných informací byl vytvořen dotazník, který je typickou metodou tohoto výzkumu, a který byl konstruován specificky pro účely tohoto šetření. Ve firemním prostředí je velice často upřednostňována analýza vzdělávacích potřeb pomocí dotazníků, kde má respondent možnost výběru nadefinovaných odpovědí. Výhodou dotazníku je skutečnost, že umožňuje zahrnout velké množství lidí a je méně náročný na čas než např. rozhovor. Zvláště jeho pozitivum shledávám v rychlé dostupnosti, pokud jsou respondenti geograficky vzdáleni a dotazník obdrželi elektronickou poštou, což je v případě mého výzkumu. Nevýhodu lze vidět v jeho návratnosti např. pro neochotu vyplňování, nepřítomnosti či velké zaneprázdněnosti. Další negativum lze vidět např. v omezené možnosti pro otevřené otázky a to z důvodu těžkosti při jeho vyhodnocování.

Pro grafickou interpretaci otázek s možností jedné odpovědi jsem volila výsečový graf a to z důvodu přehlednosti a možnosti vyčíslení absolutní i relativní četnosti odpovědi. V případě otázek č. 17 a 22, kde měli respondenti možnost výběru z více odpovědí, jsem použila graf sloupcový s vyčíslením absolutních četností odpovědí. Pro vyhodnocení hypotéz H_4 a H_5 byly zvoleny kontingenční tabulky, které přehledně zobrazují souvislosti mezi sledovanými znaky.

6.3 Metoda sběru dat

Výzkumné šetření bylo prováděno v lednu roku 2014 se zaměstnanci Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR a to konkrétně na regionálních pobočkách Moravskoslezského a Ústeckého kraje. Mé zaměření bylo převážně na řadové zaměstnance, v menší míře byl dále zastoupen střední management, resp. vedoucí jednotlivých odborů, oddělení, referátů a klientských pracovišť. Cíleně byly vybrány tyto dvě pobočky a to z důvodu zeměpisné polohy a sociálně problematické oblasti. Navíc tyto vybrané pobočky disponují nejvyšším počtem zaměstnanců. Jak jsem se již zmínila výše, k tomuto sběru dat byl používán elektronicky vypracovaný dotazník. Následně byly pro ujasnění a získání detailnějších informací realizovány rozhovory s řediteli regionálních poboček. Program na vypracování elektronického dotazníku je dostupný na stránkách www.docs.google.com. Dotazník byl rozeslán emailovou cestou respondentům vybraných regionálních poboček a obsahoval 22 otázek s klíčovými slovy - zaměstnání, motivace, rozvoj, vědomosti, dovednosti a vzdělávání. Na pobočkách Moravskoslezského kraje obdrželo dotazník 283 respondentů, 354 respondentů bylo osloveno na pobočkách Ústeckého kraje. Návratnost dotazníků z Moravskoslezského kraje byla v počtu 131 a z Ústeckého kraje vyplnilo dotazník celkem 136 respondentů. Návratnost dotazníku tedy představovala 42%.

6.4 Hypotézy výzkumu

H₁ Alespoň 50% respondentů je motivováno organizací k dalšímu vzdělávání.

H₂ Alespoň 40% respondentů cítí potřebu se dále rozvíjet.

H₃ Alespoň 30% respondentů uvádí, že současná práce rozšiřuje a rozvíjí jejich schopnosti.

H₄ Respondenti z Moravskoslezského kraje se cítí být více motivováni ke vzdělávání než respondenti z Ústeckého kraje.

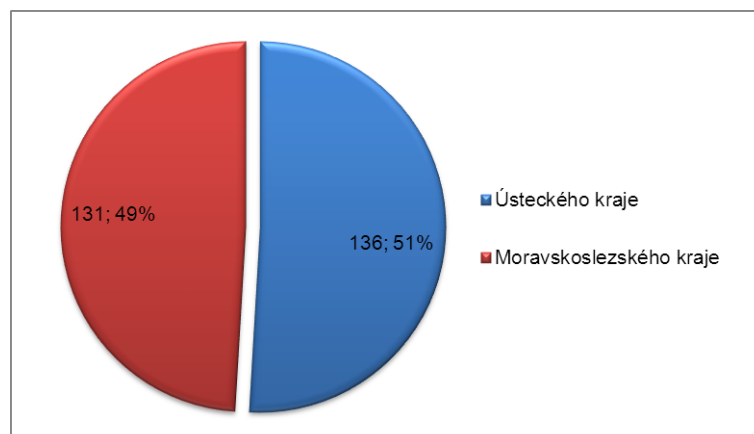
H₅ S rostoucí délkou trvání pracovního poměru klesá u respondentů předpoklad změny pozice v zaměstnání při zvyšování si vzdělání.

6.5 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

1. Pracujete na pobočce:

- Moravskoslezského kraje
- Ústeckého kraje

Graf 1: Rozdělení respondentů podle regionálních poboček



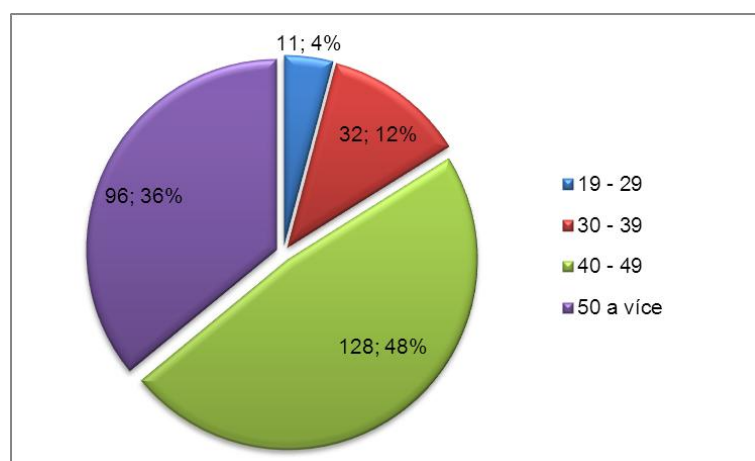
Zdroj: autor práce

Návratnost dotazníku z regionálních poboček byla, dá se říci, ve vyrovnaném poměru. Rozdíl činil pouhé 2%, kdy 136 respondentů (51%) odpovědělo z Ústeckého kraje a 131 respondentů (49%) zaslalo dotazník z Moravskoslezského kraje.

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 19 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více let

Graf 2: Věk zaměstnanců



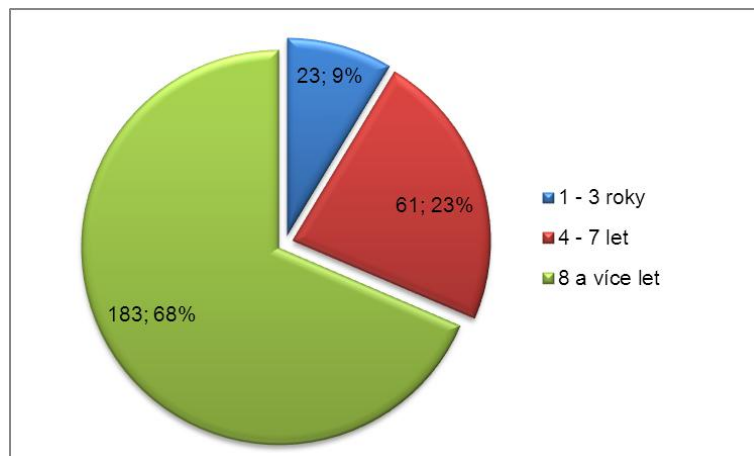
Zdroj: autor práce

Největší procentuální zastoupení (48%) respondentů ve vztahu k věkové kategorii je v rozmezí 40 – 49 let. Druhá nejčastější věková skupina (36%) respondentů je ve věku 50 a více let. Věkové zastoupení 30 – 39 let je ve 12% a v nejmenším procentu (4%) reprezentuje věk respondentů v kategorii 19 – 29 let.

3. Jak dlouho pracujete ve VZP ČR?

- 1-3
- 4-7
- 8 a více

Graf 3: Délka trvání pracovního poměru respondentů ve VZP ČR



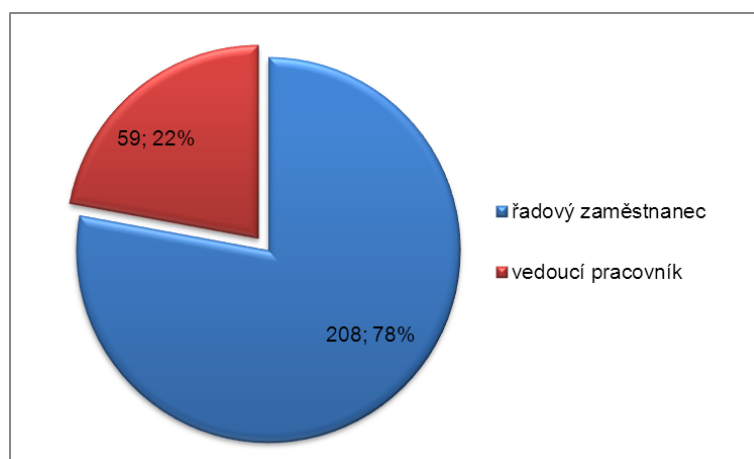
Zdroj: autor práce

Z celkového počtu 267 respondentů 183 (68%) uvedlo, že ve VZP ČR pracuje 8 a více let, 61 respondentů (23%) pracuje pro danou společnost 4 – 7 let a jen u 23 dotázaných, což činí 9%, trvá pracovní poměr 1 – 3 roky.

4. Jakou pracovní pozici vykonáváte ve VZP ČR?

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí pracovník

Graf 4: Pracovní zařazení



Zdroj: autor práce

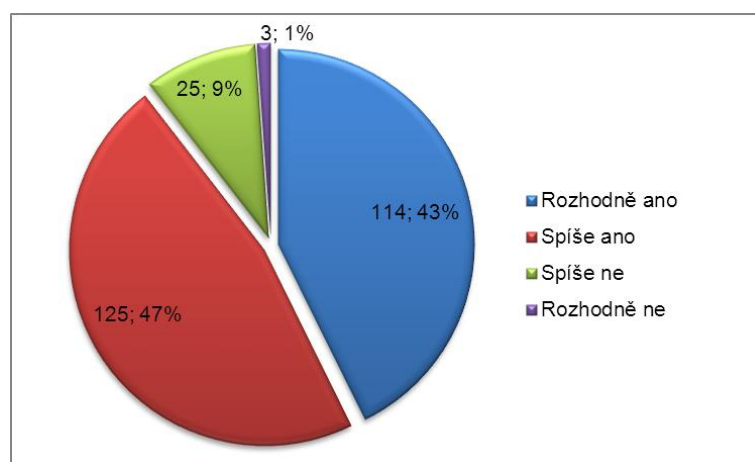
Tento graf nám podává informaci o pracovních pozicích oslovených respondentů. 208 respondentů (78%) lze charakterově zařadit jako řadový

zaměstnanec. (22%), 59 respondentů pracuje na pozicích vedoucí pracovník (vedoucí odboru, oddělení, referátu a klientských pracovišť).

5. Je pro Vás motivační systém v podniku důležitý?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 5: Důležitost motivačního systému



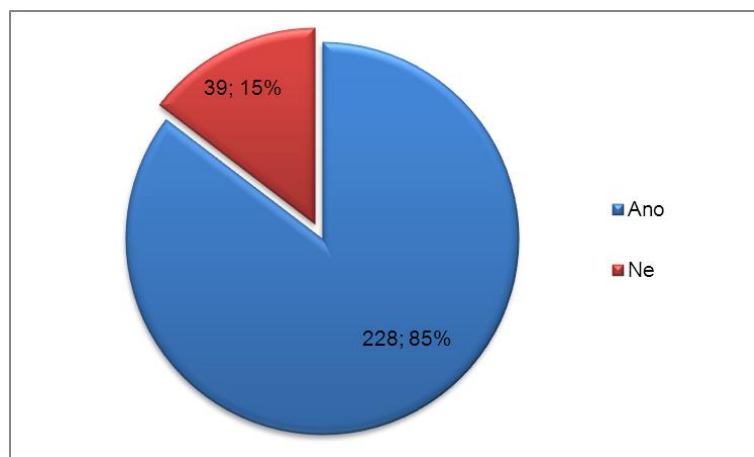
Zdroj: autor práce

Důležitost motivačního systému vnímá po sloučení kladných odpovědí 239 respondentů (90%) a 28 respondentů (10%) nepřikládá motivačnímu systému v podniku takovou váhu. Z toho vyplývá, že obecně je motivaci přisuzována vysoká hodnota, význam, důležitost ať už ve spojitosti ke vzdělávání, či k výkonu.

6. Považujete vzdělávání ve VZP ČR jako způsob nefinanční motivace?

- Ano
- Ne

Graf 6: Vzdělávání jako nefinanční motivace



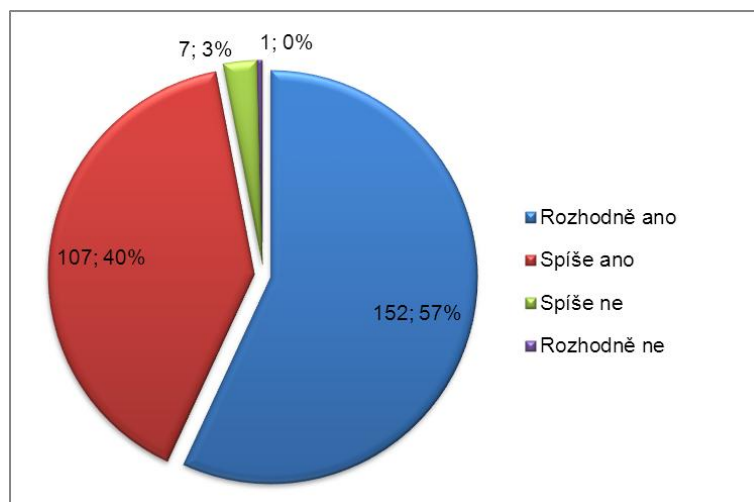
Zdroj: autor práce

85% (228) dotázaných vnímá vzdělávání ve VZP ČR jako způsob nefinanční motivace. Negativně se vyjádřilo pouze 15% (39) respondentů.

7. Je vzdělávání důležitou součástí Vašeho života?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 7: Názor na důležitost vzdělávání



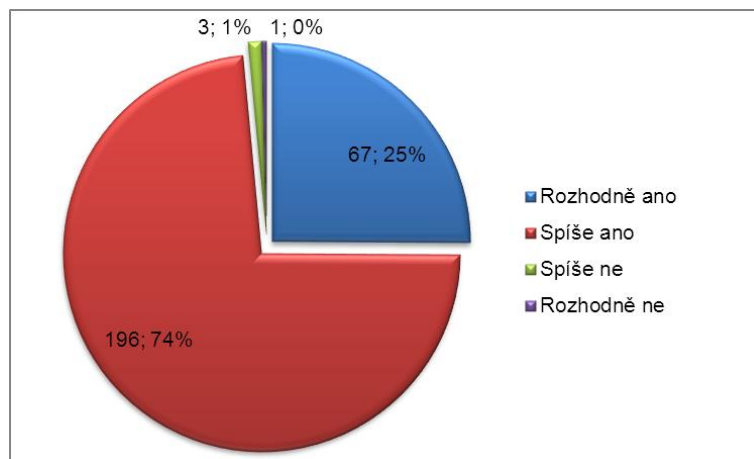
Zdroj: autor práce

Po sloučení kladných odpovědí vychází jasná převaha odpovědí Ano, 97% dotázaných považuje vzdělávání za důležitou součást jejich života. Pouze 3% dotázaných uvedlo, že vzdělávání pro ně v životě důležité není.

8. Považujete své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 8: Dostatečnost znalostí pro výkon profese



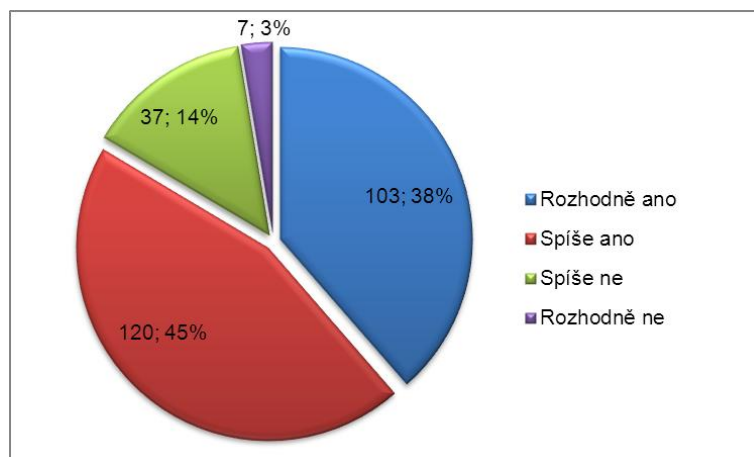
Zdroj: autor práce

Skoro všichni respondenti (99%) považují své schopnosti pro výkon současné profese za dostatečné.

9. Rozšiřuje a rozvíjí Vaše současná práce Vaše schopnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 9: Rozvoj pracovních schopností respondentů



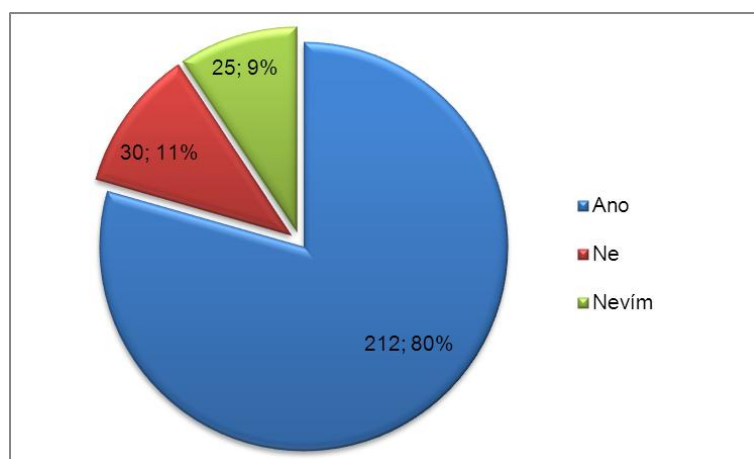
Zdroj: autor práce

Většina (83%) respondentů má pocit, že současná práce rozšiřuje jejich schopnosti a dovednosti.

10. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

- Ano
- Ne
- Nevím

Graf 10: Možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: autor práce

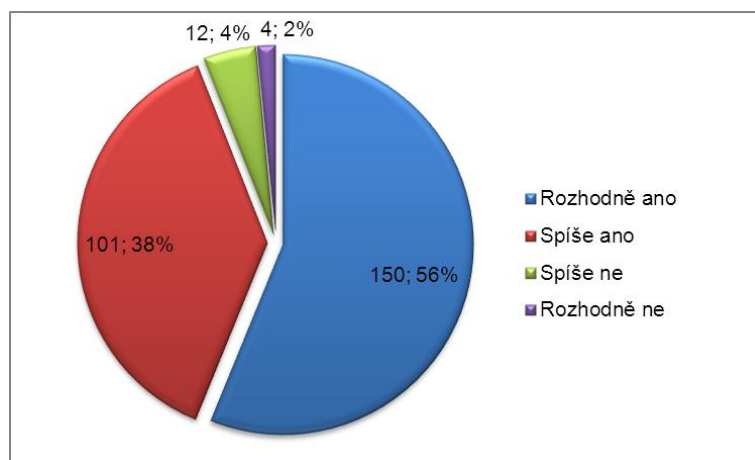
80% dotázaných odpovědělo, že má, v rámci zaměstnavatele, možnost dalšího vzdělávání. 11% dotázaných se vyjádřilo, že možnost vzdělávání ve VZP ČR nemá a 9% procent o těchto možnostech neví. Zajímavá je zvláště odpověď o nevědomosti dalšího vzdělávání u 25 respondentů. Jak jsem se zmínila již výše, veškeré vzdělávací aktivity jsou řádně uvedeny a aktualizovány na intranetu VZP ČR. O jejich dostupnosti

jsou již nově nastoupivší informováni v rámci adaptačního programu, proto lze usuzovat, že tito respondenti se spíše nezajímají a nevyhledávají si informace k této problematice.

11. Pokud ne, měl/a byste zájem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 11: Zájem o další vzdělávání



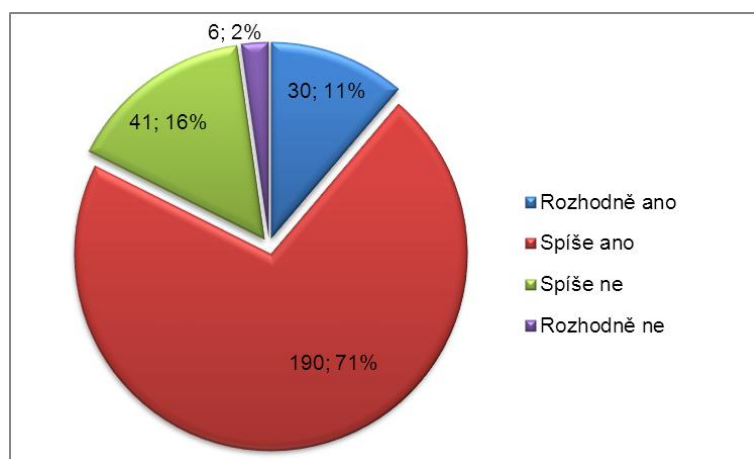
Zdroj: autor práce

Velká většina (94%) dotázaných projevilo zájem o další vzdělávání. 6% dotázaných je s úrovní svého vzdělání spokojeno a zájem o další vzdělávání neprojevilo.

12. Pokud ano, vyhovuje vám daný systém vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 12: Vhodnost vzdělávacího systému



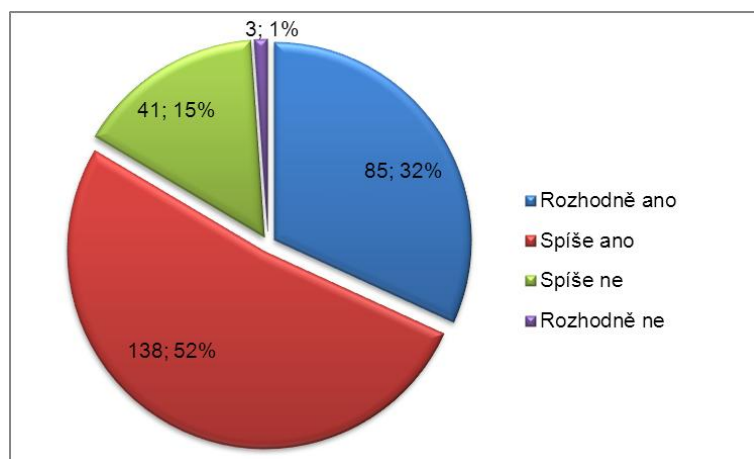
Zdroj: autor práce

82% respondentů vnímá systém vzdělávání ve VZP ČR jako vhodný. 18% respondentů není o vhodnosti systému přesvědčeno

13. Uvítal/uvítala byste více vzdělávacích aktivit ve VZP ČR?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 13: Zájem o vzdělávací aktivity



Zdroj: autor práce

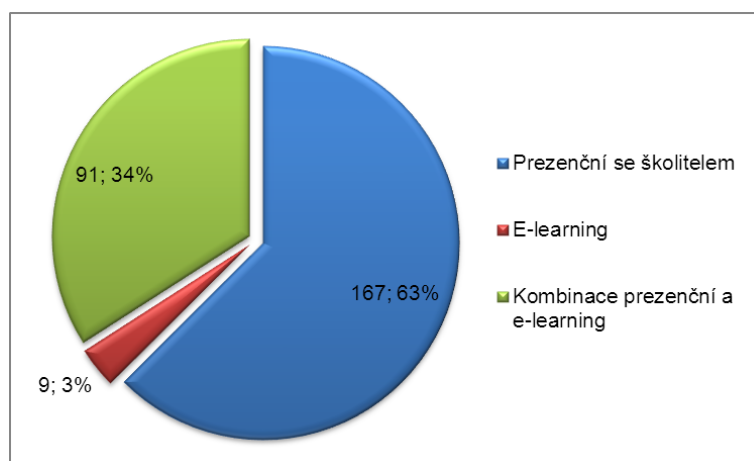
Tato otázka byla zvolena cíleně, aby nám potvrdila či vyvrátila lačnost zaměstnanců po vzdělávání. Jasně nám ukázala, že 84% respondentů by uvítalo více vzdělávacích aktivit ve VZP ČR. Pouze 16% považuje množství vzdělávacích akcí

za dostatečné. Z tohoto výsledku tedy můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců by ocenila více vzdělávacích či rozvojových aktivit.

14. Kterou formu vzdělávání upřednostňujete?

- Prezenční se školitelem
- e-learning
- kombinace prezenční a e-learning

Graf 14: Preference formy vzdělávání



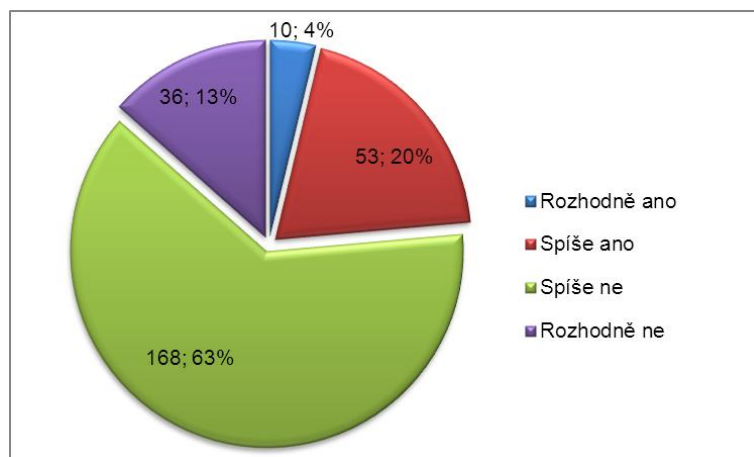
Zdroj: autor práce

63%, tedy nadpolovina, respondentů preferuje prezenční kurzy se školitelem. Pouze 3% dotázaných vyjádřilo své preference pro vzdělávání formou e-learningu a 34% dotázaných vyhovuje spíše kombinace výše zmíněných metod vzdělávání, díky níž lze dosáhnout vyšší efektivity vzdělávání a je vhodné ji využívat. Z tohoto výsledku se můžeme domnívat, že jedním z prvků nevýhody e-learningu je, že někteří „učící se“ nejsou schopni studovat z elektronického textu. Základem distančního studia je splnění několika podmínek: „student“ musí být kvalitně motivován, zodpovědný za své studium, musí být schopen si zorganizovat čas a musí být počítačově gramotný. I ve výsledku tohoto šetření se nám promítá důležitý motivační faktor, zásadní pro vzdělávání.

15. Myslíte si, že by se změnila vaše situace nebo pozice v zaměstnání, kdybyste si zvýšil/a vzdělání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 15: Názor na změnu pozice v závislosti na zvýšení vzdělání



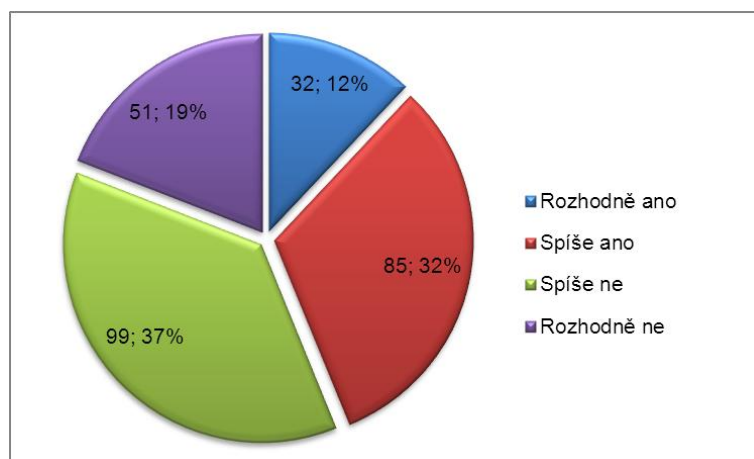
Zdroj: autor práce

Necelá čtvrtina (24%) respondentů si myslí, že zvýšení vzdělání přinese změnu pozice v zaměstnání. 76% respondentů se na tuto možnost dívá skepticky.

16. Máte pocit, že jste zaměstnavatelem motivován/a ke vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 16: Motivace ke vzdělávání zaměstnavatelem



Zdroj: autor práce

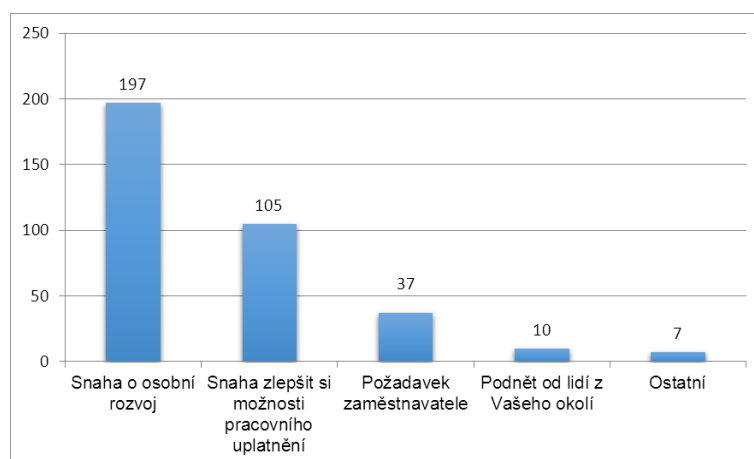
44% dotázaných má pocit, že je zaměstnavatelem ke vzdělávání motivováno. 56% dostatečnou motivaci nepociťuje. Lze tedy říci, že 141 respondentů z celkového počtu 267 dotázaných necítí dostatečnou motivaci ke vzdělávání, což lze považovat za neuspokojivé. Absenci motivace můžeme obecně shledávat např. v nedostatku uznání,

nedostatečné příležitosti k rozvoji a kariéře, ve snížené kvalitě pracovního života či nenaplnění vlastního potenciálu?

17. Co je pro Vás hl. impulsem zahájit studium?

- Snaha o osobní rozvoj
- Snaha zlepšit si možnosti pracovního uplatnění
- Požadavek zaměstnavatele
- Podnět od lidí z vašeho okolí
- Něco jiného

Graf 17: Hlavní impuls pro zahájení studia



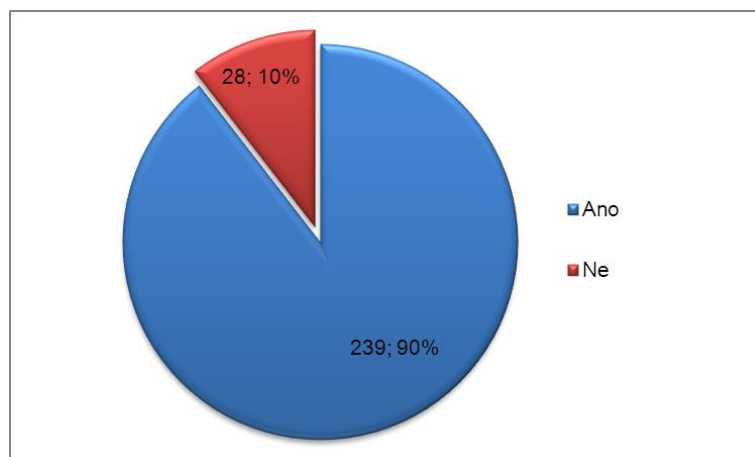
Zdroj: autor práce

Za nejčastější impuls pro zahájení studia respondenti uváděli „Snahu o osobní rozvoj“. Druhý nejčastější důvod pro studium byla uváděna „Snaha o zlepšení pracovního uplatnění“. Pokud propojíme tuto otázku s dotazem č. 13, můžeme zde porovnávat skutečnost, kdy se sice 76% respondentů dívá skepticky na změnu pozice v závislosti na zvýšení vzdělání, ale přitom druhá nejčastější uvedená odpověď, resp. důvod k zahájení studia je „Snaha o zlepšení pracovního uplatnění“. Můžeme tedy vidět, že výsledky těchto dvou dotazů jsou v určitém rozporu.

18. Zúčastnil/a jste se v posledních 12 měsících nějaké vzdělávací aktivity vztahující se k náplni Vaší práce?

- Ano
- Ne

Graf 18: Účast na vzdělávací akci v posledních 12 měsících



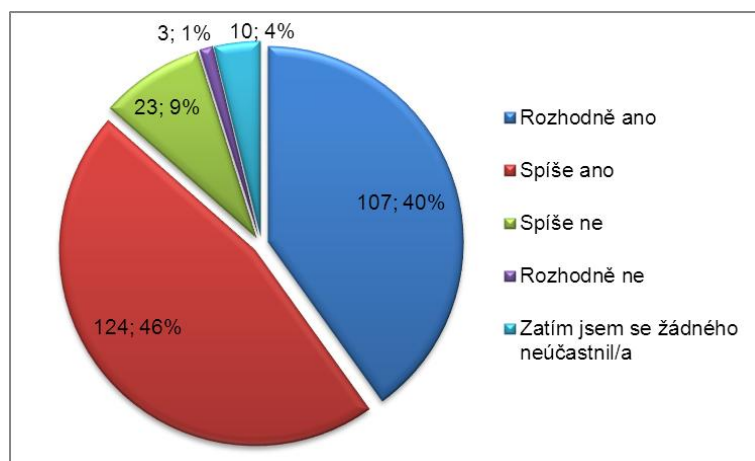
Zdroj: autor práce

Velká většina (90%) respondentů uvedla, že se za posledních 12 měsíců zúčastnila vzdělávací akce. 10% respondentů v posledních 12 měsících žádnou vzdělávací akci nenavštívilo.

19. Byla pro Váš práci absolvovaná školení přínosná?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Graf 19: Přínos absolvovaných školení



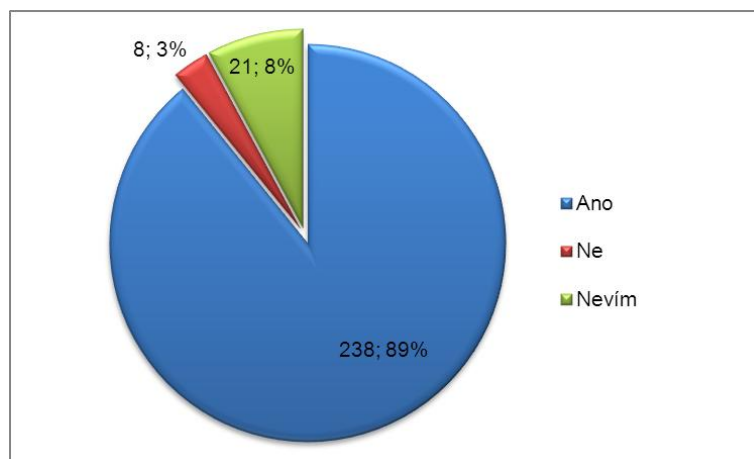
Zdroj: autor práce

Pro většinu dotázaných zaměstnanců byla absolvovaná školení pro výkon práce přínosná. 10% nevidí pro svoji práci z absolvovaných školení přínos a 4% dotázaných se dosud žádného školení nezúčastnila.

20. Chcete se v příštích 12 měsících nějakého takového kurzu, školení zúčastnit?

- Ano
- Ne
- Nevím

Graf 20: Zájem o účast na vzdělávací akci



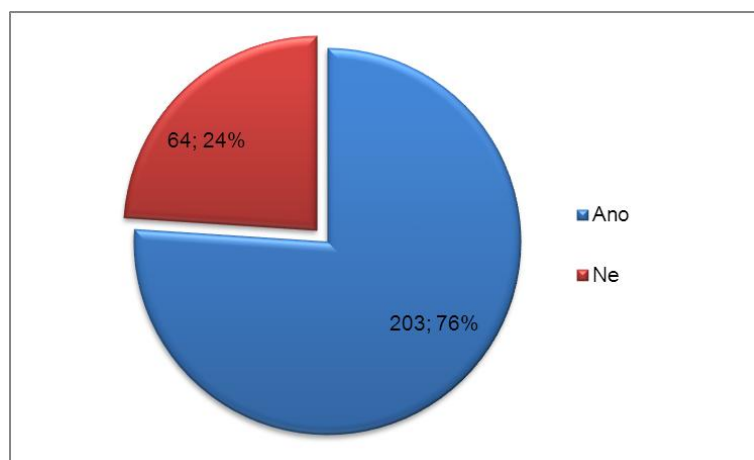
Zdroj: autor práce

Respondenti projevují vysoký zájem o účasti na školeních. Celých 89% by se rádo v příštích 12 měsících zúčastnilo školení. 3% účast odmítá a 8% neví.

21. Jste ochoten/ochotna investovat do vzdělávání ze svých finančních prostředků?

- Ano
- Ne

Graf 21: Ochota k finanční spoluúčasti



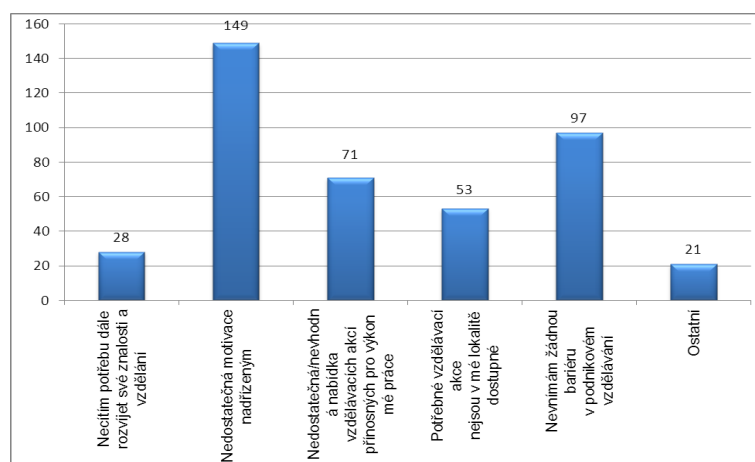
Zdroj: autor práce

Více než ¾ respondentů je ochotno k finanční spoluúčasti na školeních. Tuto možnost odmítá 24% respondentů.

22. Vnímáte na Vaší pobočce nějaké bariéry v podnikovém vzdělávání?

- Necítím potřebu dále rozvíjet své znalosti a vzdělání
- Nedostatečná motivace nadřízeným
- Nedostatečná/nevhodná nabídka vzdělávacích akcí přínosných pro výkon mé práce
- Potřebné vzdělávací akce nejsou v mé lokalitě dostupné
- Nevnímám žádnou bariéru v podnikovém vzdělávání
- Jiné:

Graf 22: Bariéry podnikového vzdělávání



Zdroj: autor práce

Velká většina dotázaných vnímá jako zásadní bariéru v podnikovém vzdělávání nedostatečnou motivaci, což koresponduje a potvrzuje výsledek otázky č. 16, kde se nadpolovina respondentů vyjádřila, že je nedostatečně motivováno ke vzdělávání. Na podkladě těchto výsledků můžeme tedy konstatovat, že motivační systém ve VZP ČR je nedostatečný. Druhá nejčastěji zastoupená odpověď byla v nevnímání žádné bariéry, tento výsledek byl však propastný vůči motivaci. Výrazné zastoupení je i v odpovědi týkající se – Nedostatečné/nevhodné nabídky vzdělávacích akcí přínosných pro pracovní výkon. Zanedbatelný výsledek však není ani v nedostupnosti vzdělávacích akcí v dané lokalitě, či v necitění potřeby se vzdělávat. Mezi „Ostatními důvody“ bylo často uváděno - nedostatek času.

6.6 Interpretace výsledků průzkumu

1. Pracujete na pobočce:

- Moravskoslezského kraje
- Ústeckého kraje

Tato otázka byla zvolena z důvodu rozdělení respondentů podle regionálních poboček.

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 19 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více let

Věkové rozdělení bylo zvoleno z důvodu přehlednosti věkového zastoupení v organizaci.

3. Jak dlouho pracujete ve VZP ČR?

- 1-3
- 4-7
- 8 a více

Selekce respondentů dle délky pracovního poměru byla zvolena záměrně, jelikož korespondovala s hypotézou č. 5 a to konkrétně, zda délka pracovního poměru snižuje předpoklad kariérního růstu při zvyšování si vzdělání. Většina respondentů pracuje ve VZP ČR více jak 8 let, tudíž lze přepokládat, že se jedná o stabilní společnost s dobrým zázemím. Dovolím si tvrdit, že fluktuace zaměstnanců na těchto regionálních pobočkách nebude velká, jeden z důvodů může představovat pracovní spokojenost zaměstnanců, avšak příčinu můžeme shledávat i v zeměpisné poloze v souvislosti s vysokou nezaměstnaností, která je typická pro tyto regiony.

4. Jakou pracovní pozici vykonáváte ve VZP ČR?

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí pracovník

Otázka č. 4. byla informativního rázu a poskytla nám údaj, v jakém poměru jsou ve VZP zastoupeni řadoví zaměstnanci a vedoucí pracovníci.

5. Je pro Vás motivační systém v podniku důležitý?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Motivování lidí je jeden z důležitých faktorů manažerských aktivit. Motivace zaměstnanců k učení a s tím související zvyšování jejich rozvoje a potenciálu je velmi významným prvkem procesu vzdělávání. Z tohoto důvodu bylo přínosné zjistit, jak vnímají zaměstnanci motivační systém a jakou důležitost mu přisuzují. Pro 90% respondentů je vzdělávání prioritní, je tedy na místě využít tento potenciál a neustále efektivně pracovat na osobním rozvoji zaměstnanců a nestagnovat.

6. Považujete vzdělávání ve VZP ČR jako způsob nefinanční motivace?

- Ano
- Ne

Vzdělávání představuje jednu z forem odměňování a jako taková má vliv na spokojenost zaměstnanců a může je pozitivně motivovat. Pro podnik je velice důležité, aby disponoval vhodně nastaveným motivačním systémem zaměstnanců ke vzdělávání. V praxi se mnohdy setkáváme s tím, že zaměstnanci stále častěji postrádají základní motivy spokojenosti v zaměstnání, z dotazníku však vyplývá, že 85% respondentů vnímá vzdělávání jako jeden z prvků nefinanční motivace, což může představovat pro VZP ČR velké pozitivum.

7. Je vzdělávání důležitou součástí Vašeho života?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Vzdělávání přispívá k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců, dotváří a rozvíjí jejich osobnost. Z pohledu zaměstnance jde o pocit vnitřního uspokojení, který však u každého jedince hraje jinou roli. Z tohoto důvodu byl zvolen tento dotaz, abychom zjistili, jak velkou důležitost hraje vzdělávání v životě člověka. 97% dotázaných přikládá vzdělávání prioritní postavení v životě, lze tedy konstatovat, že pro podnik má tedy smysl investovat do specifického lidského kapitálu, který bude využit v jejich prospěch.

8. Považujete své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Tato otázka je subjektivního charakteru z pohledu respondentů a měla za cíl zjistit, zda současné vědomosti a dovednosti respondentů pokryjí znalostní potřeby k výkonu jejich profese. Na zaměstnavateli potom je, do jaké míry míní analyzovat vzdělávací potřeby a jak dalece je potřebné se zaměřit na vzdělávací potřeby respondentů. Lidé si musejí být vědomi, že momentální stav jejich znalostí, dovedností, schopností nebo jejich postoje je třeba neustále rozvíjet, pracovat na nich, zlepšovat je, aby vykonávali svou práci ke své spokojenosti i spokojenosti okolí.

9. Rozšiřuje a rozvíjí Vaše současná práce Vaše schopnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Povolání představuje pro člověka činnost, kterou získal během studia, zaměstnání je však skutečnost, kterou jedinec vykonává, a pro kterou nemusel být nutně vyučen. Jelikož současný dynamický vývoj trhu a celého podnikatelského prostředí přináší určité změny, na které je potřeba reagovat, odráží se tato skutečnost i na vykonávané práci. Jelikož se předpokládá, že je pracovník flexibilní a ochotně přijímá změny a přizpůsobuje se jim, dochází k neustále rozvoji jeho znalostí a dovedností. Pro utvrzení tohoto názoru byla zvolena tato otázka, která nám podala informaci, že 83% respondentů je svou prací rozvíjeni.

10. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

- Ano
- Ne
- Nevím

System podnikového vzdělávání má za úkol umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat, zlepšovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických znalostí, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě. Podnikové

vzdělávání hraje významnou roli v celoživotním vzdělávání, proto bylo podstatné zjistit, jak dalece je VZP ČR, resp. personální oddělení aktivní v nabídce vzdělávacích programů svým zaměstnancům. Z výsledků této otázky můžeme říci, že VZP ČR umožňuje zaměstnancům další vzdělávání, jelikož 80% respondentů odpovědělo kladně.

11. Pokud ne, měl/a byste zájem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Tato otázka byla zvolena z důvodu zjištění zájmu o další vzdělávání, které jeví 95% respondentů. Vzdělávání zaměstnanců zvyšuje jejich výkonnost a je důležitým prvkem konkurenceschopnosti organizace. Motivace a ochota zdokonalovat se, posilovat své dovednosti a znalosti ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

12. Pokud ano, vyhovuje vám daný systém vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Správné nastavení vzdělávacího systému a jeho realizace představuje pro podnik obrovskou výhodu. Hovoříme o efektivním vzdělávání, které pro podnik znamená co možná nejnižší náklady na vzdělávání, s co nejlepším dosahem požadovaného cíle. Je tedy nutné zvolit správný systém vzdělávání a zjištění tohoto faktu byla úkolem otázky č. 10. Z výsledků lze tedy usuzovat, že po sečtení kladných odpovědí 82% respondentů tento systém vyhovuje.

13. Uvítal/uvítala byste více vzdělávacích aktivit ve VZP ČR?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Tento dotaz byl zvolen z důvodu zjištění míry zájmu o vzdělávací aktivity a poukázala na „nedostatek“ vzdělávacích aktivit pro zaměstnance ve VZP ČR. Jelikož

84% respondentů vnímá nedostatek vzdělávacích aktivit ve VZP ČR, můžeme se např. domnívat, že může být převážně vzdělávám management firmy a řadoví zaměstnanci jsou opomíjeni. Je na místě provést analýzu a zjistit, o jaké vzdělávací akce by měli respondenti z těchto regionálních poboček zájem, a zda by byly přínosem pro vykování jejich práce.

14. Kterou formu vzdělávání upřednostňujete?

- prezenční se školitelem
- e-learning
- kombinace prezenční a e-learning

Realizace vzdělávání je možné určitými metodami, které představují pro podnik i jisté finanční výdaje. Je otázkou, zda podnik upřednostňuje vlastní interní odborníky, podnikové školící centrum, nebo raději preferuje externí instituce. Metody vzdělávání hrají důležitou roli ve vzdělávacím procesu a výběr metod by měl zohledňovat nejen současné celosvětové trendy, ale i věk zaměstnanců, úroveň vědomostí, motivaci k učení, pracovní pozice atd. Zvolená vzdělávací metoda by měla podporovat rozvoj produktivity a flexibility a ochotu přijímat změny. 63% respondentů preferuje prezenční formu vzdělávání se školitelem, 34% uvítá raději kombinaci prezence a e-learningu a jen 3% se přiklání k e-learningu. Obecně lze říci, že neexistuje jednoznačný návod na volbu nejvhodnější metody vzdělávání, přínosná je však kombinace více metod, aby bylo dosaženo vyšší efektivity vzdělávání.

15. Myslíte si, že by se změnila vaše situace nebo pozice v zaměstnání, kdybyste si zvýšil/a vzdělání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Lidé při každodenní práci chápou kariéru jako kontinuální proces svého rozvoje. Kariérní růst je obvykle vnímán jako vertikální pohyb v hierarchii společnosti, event. dochází k prohlubování specifických dovedností a růst do pozice specialisty. Důsledkem kariérního růstu může být finanční ohodnocení nebo získání nefinančních benefitů. Bylo tedy pro mě přínosné zjistit, jak dalece respondenti vnímají změnu svého postavení ve firmě v kontextu s navýšením vzdělání. Při součtu negativních odpovědí nepředpokládá 76% respondentů kariérní růst. Osobní růst je vlastní volba každého

zaměstnanec, závisí však i na zaměstnavateli jaké podmínky a příležitosti poskytne zaměstnanci pro posun v jeho kariéře.

16. Máte pocit, že jste zaměstnavatelem motivován/a ke vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a osobního rozvoje hraje zásadní roli ve vzdělávacím procesu. Motivovaný člověk je odhodlaný se učit, je aktivní, pozitivně přistupuje k procesu učení a efektivní vzdělávání je jen logickým následkem motivace. Aby byli zaměstnanci motivováni, musejí vidět ve vzdělávání smysl a vlastní uspokojení. Nadpolovina respondentů nepociťuje motivaci, resp. lze tedy říci, že 141 respondentů z celkového počtu 267 dotázaných necítí dostatečnou motivaci ke vzdělávání, což lze považovat za neuspokojivé. Z tohoto výsledku lze přepokládat, že zde není dosažena shoda názorů manažera a zaměstnance v kontextu úspěšné motivace.

17. Co je pro Vás hl. impulsem zahájit studium?

- Snaha o osobní rozvoj
- Snaha zlepšit si možnosti pracovního uplatnění
- Požadavek zaměstnavatele
- Podnět od lidí z vašeho okolí
- Něco jiného

Otázka č. 15 nám poskytla přehled o tom, jaký impuls by přiměl respondenty zahájit studium. Nejčastější zvolenou odpovědí byla snaha o osobní rozvoj, možná i z důvodu mé domněnky, že člověk žije v přesvědčení, že práce na sobě mu zlepší kvalitu života, především toho duševního.

18. Zúčastnil/a jste se v posledních 12 měsících nějaké vzdělávací aktivity vztahující se k náplni Vaší práce?

- Ano
- Ne

Efektivitu a návratnost vložených prostředků lze sledovat v systematičnosti a pravidelnosti podnikového vzdělávání, lze tedy říci, že se jedná o opakující cyklus, který vychází ze strategie podniku, na které je tvořena vzdělávací politika. Průběžné

vzdělávání zaměstnanců nám umožnila zjistit tato otázka, kdy 90% respondentů bylo během roku vzděláváno. I přes tento výsledek, by však 84% respondentů (otázka č. 16) přivítalo více vzdělávacích aktivit.

19. Byla pro Vaši práci absolvovaná školení přínosná?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání a také proces, který nám pomůže zjistit, jak dalece bylo vzdělávání účinné a přínosné, resp. do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Tento dotaz nám pomohla zodpovědět otázka č. 17 a poskytla nám informaci, že 85% respondentů vidí přínos ve zvoleném vzdělávání. Lze se tedy domnívat, že se VZP ČR snaží vzdělávání zaměstnanci „ušít na míru“ a je tím minimalizováno neefektivní vynakládání financí.

20. Chcete se v příštích 12 měsících nějakého takového kurzu, školení zúčastnit?

- Ano
- Ne
- Nevím

Výsledek této otázky poukázal na výši zájmu o vzdělávací akce ve VZP ČR. Obecně lze říci, že vzdělávání podporuje růst motivace zaměstnanců a je nutnou dispozicí při zvyšování výkonnosti jak jednotlivce, týmu i celé organizace.

21. Jste ochoten/ochotna investovat do vzdělávání ze svých finančních prostředků?

- Ano
- Ne

Pokud plyne užitek ze vzdělávání zaměstnance ku prospěchu společnosti, je opodstatněné podnikové financování. Jedná-li se o přínos ze vzdělání převážně jednotlivci, je na místě přistoupit k financování ze soukromých zdrojů zaměstnance, event. lze v rámci benefitu, pokud ho zaměstnavatel umožňuje, spolufinancování vzdělávání. Tato otázka má zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni se spolupodílet na financování vzdělávání z vlastních zdrojů.

22. Vnímáte na Vaší pobočce nějaké bariéry v podnikovém vzdělávání?

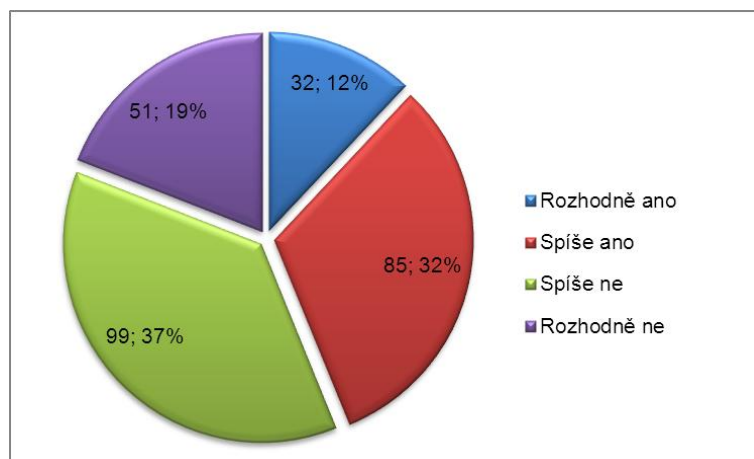
- Necítím potřebu dále rozvíjet své znalosti a vzdělání
- Nedostatečná motivace nadřízeným
- Nedostatečná/nevhodná nabídka vzdělávacích akcí přínosných pro výkon mé práce
- Potřebné vzdělávací akce nejsou v mé lokalitě dostupné
- Nevnímám žádnou bariéru v podnikovém vzdělávání
- Jiné:

Bariéry ve vzdělávání představují pro člověka určité překážky, které nám brání nebo komplikují podílet se na podnikových vzdělávacích akcích a tím rozvíjet své vědomosti a formovat pracovní schopnosti. Následek těchto bariér můžeme shledávat např. v poklesu kvality a tím i tržní ceny pracovníka na trhu práce, ve snížení personálního a sociálního rozvoje zaměstnance atd. Detailně tuto problematiku popisují v kap. 4.4.

6.7 Verifikace hypotéz

H₁: Alespoň 50% respondentů je motivováno organizací k dalšímu vzdělávání

Graf 23: Motivace ke vzdělávání

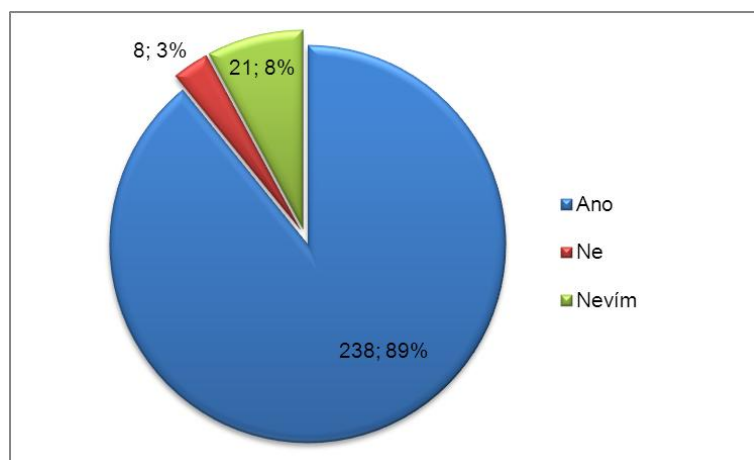


Zdroj: autor práce

Tato hypotéza se nepotvrdila, po součtu záporných odpovědí uvádí 56% respondentů, že se necítí být motivováni zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání, pouze 44% se naopak cítí motivováni.

H₂: Alespoň 40% respondentů cítí potřebu se dále rozvíjet

Graf 24: Zájem o účast na vzdělávací akci

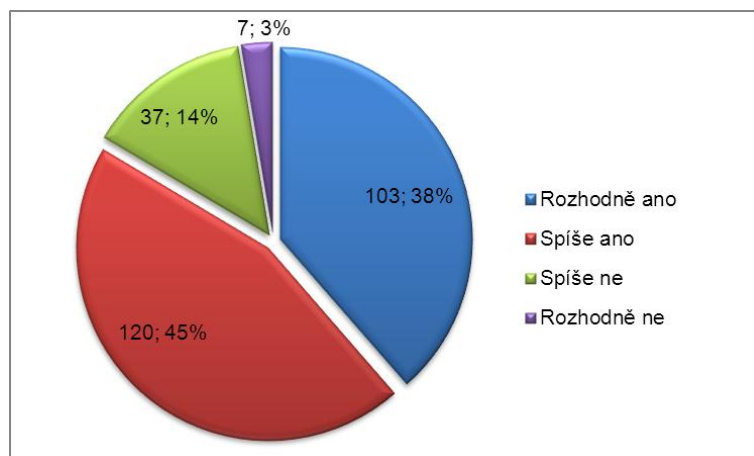


Zdroj: autor práce

Hypotéza č. 2 se potvrdila, ve velké převaze, resp. 89% respondentů má zájem se dále vzdělávat. 3% respondentů o tuto vzdělávací akci nemá zájem a 8% respondentů neví.

H₃: Alespoň 30% respondentů uvádí, že současná práce rozšiřuje a rozvíjí jejich schopnosti

Graf 25: Rozvoj pracovních schopností respondentů



Zdroj: autor práce

Hypotéza č. 3 se rovněž potvrdila. 38% respondentů uvádí, že jejich současná práce rozhodně rozvíjí jejich schopnosti a 45% respondentů spíše ano. 14% respondentů uvedlo, že je jejich současná práce nerozvíjí, což však není zanedbatelné procentuální zastoupení a u 3% respondentů rozhodně nedochází k rozvoji potenciálu.

H₄: Respondenti z Moravskoslezského kraje se cítí být více motivováni ke vzdělávání než respondenti z Ústeckého kraje

Tabulka 1: Rozdíl Regionálních poboček v motivaci ke vzdělávání

Pobočka	Odpověď			
	Rozhodně ano	Spíše ano	Rozhodně ne	Spíše ne
Moravskoslezský kraj	11,32%	34,46%	20,91%	33,31%
Ústecký kraj	12,53%	26,89%	18,96%	41,62%

Zdroj: autor práce

Hypotéza č. 4 se také potvrdila, i když rozdíl v motivaci ke vzdělávání na sledovaných pobočkách není propastný. Pokud sloučíme kladné odpovědi (rozhodně a spíše) zjistíme, že 45,78% respondentů z Moravskoslezského kraje se cítí být motivováno ke vzdělávání. Z kraje Ústeckého kladně odpovědělo 39,42% respondentů. I přesto, že se nadpolovina zaměstnanců regionálních poboček necítí býti motivováni ke vzdělávání, při srovnání výše uvedených poboček můžeme konstatovat, že v Moravskoslezském kraji je přeci jen motivace respondentů vyšší než v kraji Ústeckém.

H₅: S rostoucí délkou trvání pracovního poměru klesá u respondentů předpoklad změny pozice v zaměstnání při zvyšování si vzdělání

Tabulka 2: Předpoklad změny pracovní pozice

Trvání úvazku	Odpověď			
	Rozhodně ano	Spíše ano	Rozhodně ne	Spíše ne
1 - 3 roky	4,35%	30,43%	8,70%	56,52%
4 - 7 let	6,78%	23,73%	8,47%	61,02%
8 a více let	2,76%	16,57%	15,47%	65,19%

Zdroj: autor práce

Při sloučení kladných odpovědí zjistíme, že se potvrdila i hypotéza č. 5. 34,78% respondentů, kteří pracují ve VZP ČR 1 - 3 roky předpokládá, že díky zvýšení vzdělání se změní jejich pracovní pozice. V kategorii délky trvání úvazku 4 – 7 let předpokládá změnu pozice 30,51% respondentů. Jen 19,33% respondentů pracujících ve VZP ČR 8 a více let předpokládá změnu pozice v souvislosti se zvýšením vzdělání.

6.8 Závěry výzkumu

Tato kapitola shrnuje informace získané prostřednictvím dotazníkového šetření, analýzy interních dokumentů VZP ČR a rozhovorů s řediteli regionálních poboček Ústeckého a Moravskoslezského kraje. Provedené šetření proběhlo na regionálních pobočkách v měsíci lednu 2014, kdy bylo celkem osloveno 354 respondentů z Ústeckého kraje a 283 respondentů z Moravskoslezského kraje. Dotazník vyplnilo celkem 267 oslovených, z čehož vyplývá návratnost 42%. Formulář dotazníku je přílohou této práce.

Pro grafickou interpretaci otázek s možností jedné odpovědi jsem volila výšečový graf a to z důvodu přehlednosti a možnosti vyčíslení absolutní i relativní četnosti odpovědi. V případě otázek č. 17 a 22, kde měli respondenti možnost výběru z více odpovědí, jsem použila graf sloupcový, s vyčíslením absolutních četností odpovědí. Pro vyhodnocení hypotéz H_4 a H_5 byly zvoleny kontingenční tabulky, které přehledně zobrazují souvislosti mezi sledovanými znaky.

Respondenti byli rozděleni do čtyř věkových kategorií. První skupina zahrnovala respondenty ve věku 19 - 29 let, která představovala 4% z celkového počtu. Druhá kategorie v rozmezí 30 – 39 let byla zastoupena ve 12%. Třetí skupina, která byla tvořena respondenty ve věku 40 – 49 let reprezentuje 48% a poslední skupina respondentů ve věku 50 let a více tvoří 36%.

Z celkového počtu dotázaných, resp. z počtu 267 respondentů pracuje ve VZP ČR 9% po dobu 1 – 3 let, dalším 23% respondentů trvá pracovní poměr v rozmezí 4 – 7 let a 68% respondentů pracuje v této společnosti 8 let a více.

Největší podíl dotázaných pracuje jako řadový zaměstnanec a to v 78%, pouze 22% respondentů dosahuje manažerské pozice (vedoucí odborů, oddělení, referátů, klientských pracovišť).

Výzkum nám poskytl přehled o vnímání motivace, vzdělávání a dalšího vzdělávání zaměstnanců na regionálních pobočkách Ústeckého a Moravskoslezského kraje. Přístup respondentů ke vzdělávacím aktivitám, míry zájmu o vlastní rozvoj a o vhodnosti či nevhodnosti zvolené vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance.

Poukázal na formu vzdělávání, kterou respondenti preferují a výši účasti na vzdělávacích aktivitách. Také nás informoval o názorech respondentů na změnu pozice v závislosti na zvýšení si vzdělání. Výzkum byl dále zaměřen na zjištění míry přínosu absolvovaných školení a výskytu možných bariér v podnikovém vzdělávání.

Také studiem současných interních dokumentů, rozhovorů ředitelů regionálních poboček a výsledků šetření bylo možné zjistit, zda od roku 2008 (kdy byla zjištěna

nesystematičnost, neefektivnost, místy až chaos a absence strategie ve vzdělávání na krajských pobočkách, nyní regionálních pobočkách) došlo v oblasti vzdělávání k určitému vývoji a nápravě. Níže uvádím obecné shrnutí prvků týkající se motivace a vzdělávání, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením.

Informovanost

Naprostou prioritou by měla představovat informovanost zaměstnanců o veškerém dění v podniku. Strategie a hodnoty podniku, firemní cíle, systém odměňování, základní práva a povinnosti, politika pojišťovny atd. jsou informace, které by neměli znát jen nově nastupující zaměstnanci v rámci adaptačního procesu, ale měly by být přístupné všem zaměstnancům bez rozdílu. Tímto bychom mohli předejít nejen neznalosti, ale i zbytečným dotazům směřující k nadřízeným či personalistům.

Identifikace a plánování vzdělávacích aktivit

Ve VZP ČR dochází (dle interních dokumentů) ke stanovení vzdělávacích potřeb vzestupně. V první linii dochází k návrhům vzdělávacích aktivit vedoucími oddělení či odborů, které jsou následně projednávány s ředitelem dané regionální pobočky a ve finále je žádost schválena personálním oddělením Ústředí VZP ČR. Zaměstnanci tak nemají velkou možnost volit vzdělávací aktivity dle svého uvážení či požadavků. Z tohoto zjištění můžeme vyvodit závěr, že společnost jednoznačně upřednostňuje své vlastní potřeby. Ředitelé regionálních poboček si toto omezení uvědomují a dle jejich slov se snaží více komunikovat s řadovými zaměstnanci a nacházet společnou řeč v oblasti vzdělávání ve smyslu doplnění si vědomostí a navýšení kvalifikací. Dle dotazníkového šetření však 84% respondentů uvedlo, že zvolené absolvované vzdělávací aktivity byly pro ně přínosné, můžeme tedy konstatovat, že identifikace a plánování vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele se jeví efektivní.

Systém vzdělávání

Z rozhovorů vedoucího personálního oddělení regionálních poboček mi bylo sděleno, že jelikož je systém vzdělávání převážně v rukou Ústředí VZP ČR, domnívají se, že koncepce vzdělávání zaměstnanců je postavena dobře a je tedy dostatečně zpracována. Z rozhovorů i ze studie vnitřních směrnic VZP ČR je povinnost každého zaměstnance se zúčastnit zákonných školení (BOZP, Požární ochrana, event., školení řidičů, pokud využívá služební automobil). Pokud tedy není jasně určena zaměstnanci vzdělávací aktivita, tento jedinec se školení nezúčastní, pokud není sám přesvědčen o její vhodnosti. Proto bych tedy přistoupila k takovému opatření, aby se daná školení rozdělila na povinná, povinně volitelná a volitelná. Z pozice nadřízených by bylo

vhodné, kvartálně, půlročně či ročně vést přehlednou analýzu vzdělávacích aktivit zaměstnanců, které by bylo následně využíváno i při hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení vzdělávání svých zaměstnanců

Ze studia interních dokumentů a rozhovoru ředitelů regionálních poboček není jednoznačné, zda po ukončení každé vzdělávací akce dochází k vypracování určité závěrečné práce, která by shrnula poznatky z tohoto vzdělávání, které by byly následně sdíleny se spolupracovníky, resp. by docházelo k určité kontrole získaných znalostí a schopností ze vzdělávacích akcí a utvrzení se ve schopnosti je implementovat do praxe, resp. zde můžeme hovořit o monitoringu vzdělávacích aktivit. Jednotný postup, jak hodnotit vzdělávání v organizaci neexistuje, je tedy na nadřízených či v kompetenci ředitelů, jak tuto problematiku uchopí a budou k ní přistupovat.

Další možnosti vzdělávání

Řadoví zaměstnanci mají minimální možnost spolurozhodovat o svých vzdělávacích aktivitách. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že 80% oslovených má možnost dalšího vzdělávání a v návaznosti na zjištění zájmu o další vzdělávání se vyslovila většina (94%) kladně. Ve vztahu k možnosti dalšího vzdělávání byla šetřením zjištěna třetí nejčastější bariéra, a to konkrétně nedostatečná/nehodná nabídka vzdělávacích akcí přínosných pro výkon práce, které se věnují v sekci – bariéry v podnikovém vzdělávání.

Motivace ke vzdělávání

Oblast motivace k dalšímu vzdělávání se jeví velice zajímavou. 56% respondentů uvedlo, že se necítí být motivováno zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání, pouze 44% se naopak cítí motivováno. Dle informací získaných z regionálních poboček je vzdělávání a rozvoj nabízen svým způsobem plošně, z tohoto důvodu nemusí být každým zaměstnancem vnímán tento přístup jako motivační. Mělo by tedy dojít k přehodnocení postoje k této problematice, kde by nadřízení poboček měli možnost více manipulovat se vzdělávacími akcemi a poskytovat jen vybraným pracovníkům nadstandardní vzdělávání např. speciální či úzce zaměřené školení. Je potřeba se touto problematickou zabývat, zapracovat na její analýze a ve větší míře i podporovat vzdělávání svých zaměstnanců i mimo jejich pracoviště. Mohlo by se jednat i o určitý finanční benefit, jelikož se 76% respondentů vyjádřilo pozitivně ke spoluúčasti na financování vzdělávacích aktivit. Mělo by se jednat o vzdělávání, které je přínosné pro výkon povolání, jehož ukončení by mohlo být formou certifikátu nebo složením zkoušek. Finanční odměna by mohla

býti realizována buď ve formě jednorázového bonusu po úspěšném zakončení vzdělávací aktivity, nebo poskytování pravidelného měsíčního bonusu za jeho absolvování.

Bariéry v podnikové v zdělávání

Velká většina dotázaných vnímá jako zásadní bariéru v podnikovém vzdělávání nedostatečnou motivaci, což koresponduje a potvrzuje výsledek otázky č. 16, kde se nadpolovina respondentů vyjádřila, že je nedostatečně motivováno ke vzdělávání. Na podkladě těchto výsledků můžeme tedy konstatovat, že motivační systém ve VZP ČR je nedostatečný. Druhá nejčastěji zastoupená odpověď byla si v nevnímání žádné bariéry, tento výsledek byl však propastný vůči motivaci. Výrazné zastoupení je i v odpovědi týkající se – Nedostatečné/nevhodné nabídky vzdělávacích akcí přínosných pro pracovní výkon. Zanedbatelný výsledek však není ani v nedostupnosti vzdělávacích akcí v dané lokalitě, či v necítění potřeby se vzdělávat. Mezi „Ostatními důvody“ bylo často uváděno - nedostatek času. (možná i lenost), tak jako v již zmiňovaných výzkumech (ČSÚ Průzkum 2009; Rabušicová & Rabušič ,2008). I v tomto případě je tedy na místě zvážit individuální přístup k zaměstnancům v rámci volby vzdělávacích aktivit a vážně se zabírat motivací a stimulací. Zarážející pro mě byla však četnost odpovědi týkající se nevhodné nabídky vzdělávacích akcí a to z důvodu výsledku dotazu č. 19, týkající se přínosnosti absolvovaných vzdělávacích akcí, kdy se 86% vyslovilo pozitivně. tj. vnímají absolvovaná školení jako přínosná. Tyto výsledky lze tedy považovat za kontraproduktivní.

Zpětná vazba

Zpětná vazba by měla být získávána na úrovni 1. tj. účastníci by měli hodnotit dotazníkovou formou vzdělávací akci, které se zúčastnili; samozřejmostí by měli být závěrečné testy u těch vzdělávacích akcí, kde je to smysluplné; vzdělávací organizace by také měly poskytnou zpětnou vazbu především o tom, jak byli účastníci připraveni a jaký zájem projeví. Zpětná vazba na úrovni 2 tj. jakým způsobem absolvované vzdělávání ovlivnilo práci účastníka by měla být také zahrnuta do systému získávání zpětné vazby, nicméně úroveň 2 je podmíněna funkčním systémem hodnocení zaměstnanců.

Vývoj systému vzdělávání od roku 2008 po současnost ve VZP ČR

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5. 2., v roce 2008 byla provedena ve VZP ČR analýza a strategie vzdělávání zaměstnanců VZP ČR., kde byly zjištěny zásadní nedostatky na regionálních pobočkách. Studium interních dokumentů, rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a částečně i výsledky šetření nám poskytly

informace, zda daná doporučení byla respektována a plněna a došlo k nápravám zjištěných nedostatků na regionálních pobočkách VZP ČR.

V oblasti analýzy výdajů na vzdělávání bylo doporučováno z důvodu přehlednosti rozdělit vzdělávání na jednotlivé oblasti, které budou platit jak pro Ústředí, tak pro pobočky.

Oblasti kritérií přidělování finančních prostředků na vzdělávání pobočkám bylo navrhuto, aby byla přehledně stanovena, v čem se zaměstnanec bude vzdělávat na regionálních pobočkách a jaké vzdělávání naopak převezme Ústředí VZP ČR.

V oblasti vzdělávání a metodických pokynů bylo doporučeno sestavení řady manažerských dovedností pro management a pro jednotlivé linie určit povinné či doporučené části této řady.

Využívání interních a externích lektorů bylo doporučeno, aby v rámci určitých školení byli spíše využíváni interní lektori. Ostatní lektori (především pro manažery) by měli být externí. Z ekonomického pohledu by bylo vhodné volit externí lektorský tým, který by byl doplněn vlastními lektory.

7 ZÁVĚR

V celé práci jsem se zabývala motivací ke vzdělávání a rozvojem, poukazovala na roli firemní kultury a personalistiky, které ovlivňují tyto prvky. Hodnota a prestiž vzdělávání neustále roste jak v profesním, tak společenském uplatnění člověka. Stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání. Vzdělávání dospělých se stalo nezbytnou součástí personální politiky ve firmě. Podniky se zaměřují více na specifické, efektivní a přínosné vzdělávání svých zaměstnanců, volí takové vzdělávání, kde dochází k získávání profesních kvalifikací a kompetencí.

Jak již zmínil Beneš „*výsledky učení v organizacích nejsou vždy okamžitě pozorovatelné, někdy se naučené nemusí projevit vůbec*“.⁶⁷ Zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost v globalizujícím se prostředí podniku lze jedním z mnoha faktorů a podnikové vzdělávání je jedním z nich. Výchozí myšlenku lze nacházet ve zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a dosažení nejvyšších firemních cílů. Hlavní prvky úspěchu můžeme nacházet v lepším rozvoji jednotlivců, týmů a následně celého podniku, ve vylepšování firemní kultury, zvládnutí náročných změn a zvýšení výkonnosti podniku na podkladě podpory úspěšné realizace a strategie.

VZP ČR je organizace, která nevlastní žádné nemovitosti k obchodování ani výrobní linky, proto lze konstatovat, že jejich konkurenční výhoda je stavěna na znalostech zaměstnanců a podniku jako celku. VZP ČR si uvědomuje, že největší jmění pro ni představují vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží sdílet své informace, účelně spolupracovat a současně rozvíjet své znalosti. Obecně lze říci, že vzdělání se stává klíčovým zdrojem konkurence na trhu a lidé jsou alfou a omegou podnikání.

Jak ve VZP ČR, tak i ve většině podniků bývají každoročně schvalovány investice pro oblast vzdělávání. Je nutné, aby personalisté rozuměli byznysu podniku, ve kterém pracují a věděli tak, v čem a proč zaměstnance vzdělávat. I v odvětví vzdělávání očekává firma návratnost vložených investic, proto by bylo přínosnější přistupovat k vyhodnocování vzdělávacích akcí, které mají poskytnout informaci, zda zvolené vzdělávací akce jsou přínosem pro podnik či nikoli. Organizace jako celek má své potřeby, které jsou ovlivněny a motivovány úspěchem na trhu, to však nemusí vždy korespondovat s potřebami pracovníků. Je důležité najít určitou bilanci mezi

⁶⁷ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. str. 16. ISBN 978-80-247-2580-2

individuálními a organizačními potřebami, se kterými se společnost často při plánování vzdělávacích aktivit potýká, vyžadují-li efektivnost ve vzdělávání a rozvoji.

Zaměstnanci VZP ČR si uvědomují jak důležitost motivačního systému, tak důležitost vzdělávání, je tedy zapotřebí nadřazených více komunikovat s podřízenými ve volbě vzdělávacího systému a nezaujímat tak rigidní postavení, které se může odrazit v bariérách podnikového vzdělávání. Zaměřit se více na zpětnou vazbu, protože v motivaci dospělých v souvislosti se vzděláváním hraje podstatnou roli i předchozí účast na vzdělávání. Předchozí zkušenost i ve smyslu kvality, efektivity a implementace v praxi může být motivem, ale i bariérou v dalším vzdělávání a rozvoji.

Zaměstnanci VZP ČR musí být odborníky ve svém oboru. K tomu je potřeba, aby systematicky prohlubovali svou odbornou kvalifikaci. I když dle výsledků šetření současná práce rozšiřuje schopnosti a dovednosti zaměstnanců, je nutností neustále vzbuzovat zájem o další vzdělávání, rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance.

Tento proces je možný prostřednictvím celoživotního vzdělávacího procesu, ve kterém se bude propojovat vzdělávání formální (event. zvyšování kvalifikací) se vzděláváním neformálním (prohlubování kvalifikací) a vzděláváním informálním (které si zaměstnanci získávají v pracovním i osobním životě). Návrh na vzdělávací akce v rámci odborného vzdělávání by se měli týkat jak odborného vzdělávání v právní oblasti, tak v praktických odborných dovednostech.

Má-li být úroveň vzdělávání poskytována zaměstnancům VZP ČR stejná či srovnatelná na pobočkách a Ústředí VZP ČR, má-li tato úroveň respektovat standardy kvality a má-li vzdělávání být důležitou oblastí rozvoje a řízení lidských zdrojů (RLZ) VZP ČR, mohla by být na pobočkách zřízena funkce odborného referenta strategie a rozvoje. Tato funkce by měla být vykonávána odborníkem v RLZ a na vzdělávání.

Motivační faktory ke vzdělávání zaměstnanců ve VZP ČR jsou nedostačující, proto bych motivační nástroje a opatření, pokud zaměstnanec dosahuje mimořádných pracovních výsledků, nacházela v poděkování na pracovišti, na poradě či oficiálních akcí. V zaslání e-mailu nadřízenému s osobním poděkováním. Pověřit ho vedením projektové aktivity, mimořádně ho odměnit (odměna finanční nebo nefinanční), event. umožnit horizontální či vertikální kariérní postup. Nacházet schodu názorů manažera a zaměstnance v kontextu úspěšné motivace a přistupovat k zaměstnancům v oblasti vzdělávání individuálně. Motivace je ve své podstatě jev patřící do oboru hlubinné psychologie a není lehké vytvořit motivační program, který by zapůsobil na každého.

Pokud si firma uvědomí, jaký přínos má pro něj rozvoj zaměstnanců, v případě restrikce investic do lidského kapitálu by měla být sféra vzdělávání až na posledním místě, nikoli na předních pozicích, jak je to, bohužel, v současné době ve většině firem.

Finanční zdroje, z pohledu příležitostí, by mohla VZP ČR nalézat v žádosti o evropské peníze z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ) a investovat do vzdělávání zaměstnanců. OPLZZ je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.⁶⁸

Organizace by dále mohla iniciovat, realizovat i financovat z peněz EU aktivity spojené se sladováním osobního a pracovního života např. vzdělávání zaměstnankyň VZP ČR – matek na mateřské dovolené ne rodičovské dovolené – vyšší loajalita zaměstnanců.

Více zapojovat možnosti alternativních forem vzdělávání a spolupracovat se zahraničními subjekty na základě benchmarkingu – sdílení zkušeností a best practices.

Je důležité, aby podniky hledaly vhodné přístupy a nástroje k efektivnímu rozvoji potenciálu svých zaměstnanců a tím zvyšovaly svou hodnotu nejen v současné době, ale i v pohledu do budoucnosti.

⁶⁸ *Evropský sociální fond: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.* [online]. © 2008 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004, ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1

ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2177-4

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011.

ISBN 978-80-7452-020-4

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001,

ISBN 80-7261-053-8.

BELZ, H. SIEGRIST M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 1. vyd. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2

BROOKS, I. *Firemní kultura*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003,

ISBN 80-7226-763-9

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd., Brno: Paido, 2010.

ISBN 978-80-7315-185-0

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.

ISBN 80-86432-97-7

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005.

ISBN 80-7238-220-9

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolter Kluver ČR, 2010.

ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997.
ISBN 80-902232-1-4

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
ISBN 978-80-247-3235-0

PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012.
ISBN 978-80-247-3960-1

SENGE P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd.
Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1

RABUŠICOVÁ, M. RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých
v české republice*. 1. vyd. Brno: MU, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
ISBN 978-80-247-3058-5

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN
978-80-86723-98-3

Seznam použitých zahraničních zdrojů

FURHAM, A., GUNTER, B. *Corporate assesment: Auditing a company's personality*.
London, Routledge 1993. ISBN 0-415-08118-1

Seznam použitých internetových zdrojů

BARTLOVÁ, P. *BADED – Bariéry ve vzdělávání dospělých*. [online]. [cit. 2014-01-10].
Dostupné z: http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/baded_cz.pdf

BEKOVÁ, J. *Základní údaje o ČPZP*. [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z:
<http://www.cpzp.cz/clanek/45-0-Zakladni-udaje-o-CPZP.html>

DEBNÁR, P. *Motivace jako součást týmové práce*. [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné
z: <http://e-api.cz/page/69838.motivace-jako-soucast-tymove-prace/>

Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2014.03-01]. Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

HEATHFIELD, S. *Hiring Freeze*. [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z:
http://humanresources.about.com/od/glossaryh/g/hiring_freeze.htm

Improving Business Behaviour: Why we need Corporate Governance. [online].
[cit. 2014-01-29]. Dostupné
z:<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/improvingbusinessbehaviourwhyweneedcorporategovernance.htm>

Maslowova teorie. [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z:
<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Podnikové vzdělávání. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z:
<http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>

Seznam ostatních zdrojů

Výroční zpráva VZP ČR za rok 2012 [online]. 10. 1. 2014 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z:
<http://www.vzp.cz/uploads/document/vyrocnizprava-2012.pdf>

KOPŘIVOVÁ, I. a kol. *Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR*.
[cit. 2014-01-14]

SNÍŽKOVÁ, Š. a kol. *Analýza strategie vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň VZP ČR*. Březen 2008 [cit. 2014-01-15]

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aplikace Maslowovy teorie na pracovní prostředí	28
Obrázek 2: Rozdíly mezi motivací a stimulací.....	29
Obrázek 3: Podíl vzdělávajících podniků na všech podnicích	38
Obrázek 4: Spektrum rozvojových programů VZP ČR	46

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle regionálních poboček.....	55
Graf 2: Věk zaměstnanců	55
Graf 3: Délka trvání pracovního poměru respondentů ve VZP ČR.....	56
Graf 4: Pracovní zařazení	56
Graf 5: Důležitost motivačního systému.....	57
Graf 6: Vzdělávání jako nefinanční motivace	58
Graf 7: Názor na důležitost vzdělávání	58
Graf 8: Dostatečnost znalostí pro výkon profese	59
Graf 9: Rozvoj pracovních schopností respondentů.....	60
Graf 10: Možnost dalšího vzdělávání.....	60
Graf 11: Zájem o další vzdělávání	61
Graf 12: Vhodnost vzdělávacího systému.....	62
Graf 13: Zájem o vzdělávací aktivity	62
Graf 14: Preference formy vzdělávání	63
Graf 15: Názor na změnu pozice v závislosti na zvýšení vzdělání	64
Graf 16: Motivace ke vzdělávání zaměstnavatelem	64
Graf 17: Hlavní impuls pro zahájení studia	65
Graf 18: Účast na vzdělávací akci v posledních 12ti měsících.....	66
Graf 19: Přínos absolvovaných školení.....	66
Graf 20: Zájem o účast na vzdělávací akci	67
Graf 21: Ochota k finanční spoluúčasti	67
Graf 22: Bariéry podnikového vzdělávání	68
Graf 23: Motivace ke vzdělávání.....	76
Graf 24: Zájem o účast na vzdělávací akci	77
Graf 25: Rozvoj pracovních schopností respondentů.....	77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl regionálních poboček v motivaci ke vzdělávání	78
Tabulka 2: Předpoklad změny pracovní pozice.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

1. Pracujete na pobočce:
 - Moravskoslezského kraje
 - Ústeckého kraje

2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - 19 – 29 let
 - 30 – 39 let
 - 40 – 49 let
 - 50 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve VZP ČR?
 - 1-3
 - 4-7
 - 8 a více

4. Jakou pracovní pozici vykonáváte ve VZP ČR?
 - Řadový zaměstnanec
 - Vedoucí pracovník

5. Je pro Vás motivační systém v podniku důležitý?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

6. Považujete vzdělávání ve VZP ČR jako způsob nefinanční motivace?
 - Ano
 - Ne

7. Je vzdělávání důležitou součástí Vašeho života?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

8. Považujete své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne

- Rozhodně ne
- 9. Rozšiřuje a rozvíjí Vaše současná práce Vaše schopnosti?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 10. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 11. Pokud ne, měl/a byste zájem?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 12. Pokud ano, vyhovuje vám daný systém vzdělávání?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 13. Uvítal/uvítala byste více vzdělávacích aktivit ve VZP ČR?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 14. Kterou formu vzdělávání upřednostňujete?**
- Prezenční se školitelem
 - e-learning
 - kombinace prezenční a e-learning
- 15. Myslíte si, že by se změnila vaše situace nebo pozice v zaměstnání, kdybyste si zvýšil/a vzdělání?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 16. Máte pocit, že jste zaměstnavatelem motivován/a ke vzdělávání?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Co je pro Vás hl. impulsem zahájit studium?

- Snaha o osobní rozvoj
- Snaha zlepšit si možnosti pracovního uplatnění
- Požadavek zaměstnavatele
- Podnět od lidí z vašeho okolí
- Něco jiného

18. Zúčastnil/a jste se v posledních 12 měsících nějaké vzdělávací aktivity vztahující se k náplni Vaší práce?

- Ano
- Ne

19. Byla pro Vaši práci absolvovaná školení přínosná?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Chcete se v příštích 12 měsících nějakého takového kurzu, školení zúčastnit?

- Ano
- Ne
- Nevím

21. Jste ochoten/ochotna investovat do vzdělávání ze svých finančních prostředků?

- Ano
- Ne

22. Vnímáte na Vaší pobočce nějaké bariéry v podnikovém vzdělávání?

- Necítím potřebu dále rozvíjet své znalosti a vzdělání
- Nedostatečná motivace nadřízeným
- Nedostatečná/nehodná nabídka vzdělávacích akcí přínosných pro výkon mé práce
- Potřebné vzdělávací akce nejsou v mé lokalitě dostupné
- Nevnímám žádnou bariéru v podnikovém vzdělávání
- Jiné:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Šárka Lalíková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Motivace ve vzdělávání dospělých. Realizace vzdělávací politiky ve vybraných pobočkách VZP ČR

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 8

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Bc. Jan Krňanský