

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Bajtalon

Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Petr Bajtalon

Employee education as a motivation tool

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerá literatura a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím ji v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 14.3.2012

Jméno autora: Petr Bajtalon

Poděkování

Mé poděkování patří váženému panu Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za jeho ochotné vedení mé bakalářské práce, cenné připomínky a odborné konzultace.

Dále bych rád poděkoval organizaci Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., která mi umožnila studium na UJAK a dále umožnila přístup k vnitřním informacím a v neposlední řadě také za podporu při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá teoretickým rozбором motivace a motivačního chování zaměstnanců. V první části se snaží definovat motivaci a popisuje možnosti motivace jako takové. Ve druhé části se zaměřuje na význam firemního vzdělávání pro zaměstnance a zaměstnavatele. Ve třetí části zkoumá interní dokumenty oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s., nemocnice Středočeského kraje, a vyhodnocuje přínosy používaných motivačních postupů.

Klíčové pojmy

Celoživotní učení, celoživotní vzdělávání, firemní vzdělávání, motivace, motivační benefity, motivační chování, motivační proces, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The thesis deals with the theoretical analysis of work motivation.

The first part of the thesis defines the term motivation itself and describes possible ways of motivation.

The importance of an employee education system for employer and employees is the subject of the second part of the thesis.

The final part of the thesis explores the internal documents of the hospital "Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s., nemocnice Středočeského kraje" and evaluates impacts of motivation methods currently used in practise.

Key words

Education of employees, employee education, lifelong education, lifelong learning, motivation, motivation benefits, motivation proces.

OBSAH

ÚVOD	8
1. VYUŽITÍ MOTIVACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ	9
1.1 Motivace a její charakteristika	9
1.2 Pojem motiv	11
1.3 Stimul, stimulace	11
1.4 Demotivace zaměstnanců	13
1.5 Sebemotivace v pracovním procesu	13
2. TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU	15
2.1 Hierarchické uspořádání potřeb podle Maslowa	15
2.2 Motivační teorie	18
2.2.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	18
2.2.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	21
2.2.3 Teorie zaměřené na speciální účely	24
2.3 Další teorie motivace	24
2.4 Motivace v personálním managementu	26
3. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ	28
3.1 Systém celoživotního učení	28
3.2 Význam vzdělávání v současné společnosti	31
3.3 Motivy k celoživotnímu vzdělávání	31
3.4 Motivace a další vzdělávání	32
3.5 Bariéry dalšího vzdělávání	33
3.6 Motivace jako prostředek efektivnosti a výkonnosti	34
4. VÝZNAM FIREMNÍHO (PODNIKOVÉHO) VZDĚLÁVÁNÍ	36
4.1 Strategie a přístup k profesnímu vzdělávání	36
4.2 Faktory firemního vzdělávání (pozitivní, negativní)	39
4.3 Metody a prostředky firemního vzdělávání a učení	43
4.4 Realizace firemního vzdělávání	45
4.5 Hodnocení zaměstnanců v systému profesního rozvoje	45
5. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE V OBLASTNÍ NEMOCNICI	
MLADÁ BOLESLAV	48
5.1 Obecné motivační stimuly v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav	48
5.2 Využití grantů ESF v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	53
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	55
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	56
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	57
PŘÍLOHY	58

ÚVOD

V současné době se často diskutuje o problematice dostupnosti vzdělání pro každého po zavedení školného. Toto školné by mohlo způsobit, že se již sociálně slabší skupiny budou problematicky zařazovat do systému vzdělávání. Naši političtí představitelé argumentují tím, že placení školného bude motivací pro rychlejší dostudování, nemluvě o zkvalitnění výuky. Díky tomu by z našich škol měli vycházet mladí lidé kvalitně teoreticky připravení pro svou profesi. Vystačí s tímto vzděláním po celou dobu svého profesního života? Jistěže ne. Bez dalšího vzdělávání a rozvoje znalostí a dovedností by lidstvo ustrnulo na místě.

Tato práce si klade za cíl teoreticky zmapovat vliv dalšího vzdělávání na profesní rozvoj a kariérní růst a teoreticky popsat motivaci a motivační chování vzhledem ke studiu a vzdělávání. Jako podklady k tomuto zmapování slouží interní dokumenty Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., primárně kolektivní smlouva. Rozbor těchto dokumentů ukáže nabídku benefitů, jakožto motivace a rozsah využití těchto výhod.

Přínos této práce bude nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Umožní zefektivnění použití vzdělávání jako motivačního prostředku. Každý vzdělaný člověk touží po nových a nových informacích a proto se dá tato touha využít ke zkvalitnění práce zaměstnanců, ke zlepšení pracovních podmínek a k budování firemního klimatu. Další odměnou je vyšší finanční ohodnocení a možnost lepšího uplatnění na trhu práce. Všechny tyto benefity vedou k celkovému zkvalitnění života, jak pracovního, tak soukromého. Toto jsou přínosy pro zaměstnance. Přínosem pro zaměstnavatele by měli být informace o tom, zda má smysl nechávat své zaměstnance dále vzdělávat. Specifickou oblastí je vzdělávání lékařů a zdravotních sester, kteří se musí celoživotně vzdělávat ze zákona. Přesto je nejlepší motivací samotná touha po vzdělání daného člověka.

1. VYUŽITÍ MOTIVACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ

Problematika motivace v obecné rovině je velmi složitá a vyžaduje komplexní přístup. Je provázána s mnoha obory, jako je psychologie, sociologie, pedagogika a dalšími s těmito souvisejícími odvětvími. Slovo motivace pochází z latinského movere, movere, tedy pohybovat, měnit. Při pohledu na definici motivace zjistíme, že při ní jde o proces určující naše chování a jednání.

Motivace v pracovním prostředí je o to složitější, neboť ne vždy vychází z primárního vnitřního popudu zaměstnance, ale vzniká až sekundárně v důsledku vnějších vlivů, např. nabídkou benefitů.

1.1 Motivace a její charakteristika

„Velmi obecně formulováno, motivace znamená souhrn hybných momentů v činnostech prožívání, chování a osobnosti. Hybnými momenty rozumíme to, co člověka podněcuje, pobízí, aby něco dělal, reagoval nebo naopak co ho tlumí, co mu zabraňuje něco konat, reagovat. Motivace dodává činnosti našemu prožívání a chování jak energii, tak směr. Aktivizuje a zároveň směřuje. V motivaci působí jednak vnější pobídky (incentivy), a také vnitřní motivy.“ (ČÁP, MAREŠ, 2001, s. 92)

Existují následující kritéria motivace: (HOMOLA, 1972)

- motivace usnadňuje reakce,
- učení novým reakcím je závislé na motivaci,
- změny v motivaci vedou ke změnám v reakcích,
- motivace také ovlivňuje chování.

Alena Plháková (2004, s. 319) definuje tuto sílu následovně: „Souhrn všech intrapsychických a dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ Sama ale vzápětí

dodává, že ne všechny projevy motivů musí být aktivní, existují i pasivní reakce. Motivy u člověka mohou mít různou sílu a v případě možnosti volby mezi silnějším a slabším motivem může zvolit ten, který sebou nese menší „zlo“. Např. pokud pracovník nedokončí pracovní úkol v termínu, na kterém musí pracovat i o víkendu, bude následovat srážka prémie, ovšem v takové výši, která je pro něj přijatelná. Motivace se v různých obdobích života pod vlivem různých prostředí mění.

Motivaci lze chápat jako proces vědomého jednání a potřebu spojenou se snahou dosáhnout určitého cíle, kdy tento proces může probíhat i na úrovni nevědomí.

Z toho důvodu je nutné vyjasnit, co je vědomá a nevědomá motivace. Vědomě se člověk může o něco snažit, ale nemusí vědět, proč tak dělá. D. Krech a R. S. Crutchfield rozlišují dva významy pojmu nevědomá motivace:

„1. Nevědomou motivací je někdy míněno, že jedinec má nevědomou potřebu a nevědomě hledá nevědomý cíl“. (NAKONEČNÝ, 1995, s. 76) Například muž, který se cítí méněcenný, ponižuje a kritizuje svou ženu, aby se cítil lépe.

„2. Ve druhém významu naznačuje pojem nevědomí dvojí „mentální život“, vědomí a nevědomí: neexistují nevědomá přání, potřeby atd., nevědomá motivace v tomto smyslu znamená, že jedinec si neuvědomuje efekt svých akcí“. (NAKONEČNÝ, 1995, s. 77)

Oba výše uvedené významy pojmu nevědomé motivace vystihují totožný fakt, že člověk může mít cíle, kterých si není vědom a nemusí si být ani vědom smyslu způsobů, jakými chce tyto cíle dosáhnout. (NAKONEČNÝ, 1995, s. 77)

Z hlediska pedagogického je motivace hlavní hybnou silou procesu učení a má rozhodující vliv na chování a jednání. Abychom začali vnímat motivaci, musí na nás zapůsobit motiv. Ten je základní jednotkou motivačního procesu a lze ho chápat jako počáteční impuls k určitému jednání.

1.2 Pojem motiv

Byla-li popsána motivace jako elektrická síla, která podněcuje určité chování, motiv lze klasifikovat jako jednotlivé výboje. Možná i část jednotlivého výboje, který s ostatními výboji dává dohromady sílu – motivaci. V chování člověka nemůžeme spatřit pouze jeden izolovaný motiv, ale celý jejich soubor. Motivy se mohou vzájemně doplňovat nebo naopak narušovat, když každý z nich směřuje k odlišným cílům. Poté dochází ke konfliktu motivů. Ať se již motivy doplňují nebo narušují, veškerá jejich činnost vede k důraznějšímu chování člověka. Vztah mezi potřebou a jejím uspokojením aktivizuje určité chování, obsah tohoto uspokojení vyjadřuje motiv (NAKONEČNÝ, 1996)

1.3 Stimul, stimulace

Cílovým slovem stimul či stimulace označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organismus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), provádí činnost zvanou stimulování. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo nabídka či popud. (PLAMÍNEK, 2007)

Stimul je nějaký podnět či pobídka, kterou zaměstnanec dekoduje a jeho působení v čase se bude projevovat v určitém směru a intenzitě chování.

Druhy stimulů:

- hmotné – mzda, vybavení pracoviště,
- nehmotné – čas, morální hodnoty společnosti, uznání,
- finanční – cena, zisk, mzda, úrok, daň, dividendy, prémie,
- nefinanční – kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst,
- pracovní – norma, úkol, příklad vedoucího,
- mimopracovní – volný čas, bydlení, životní úroveň,
- prospěšné – zajímavá práce, sport,

- škodlivé – nikotin, alkohol, drogy, doping. (PLAMÍNEK, 2007)

Druhy odměn – rozeznáváme odměny hmotné a nehmotné. Níže jsou znázorněny konkrétní příklady, které zároveň představují způsoby motivace pracovníků.

Hmotná motivace – finanční odměny:

- plat,
- odměny,
- podíl na zisku,
- provize,
- peněžní dary k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- finanční půjčky,
- akcie.

Hmotná motivace – zaměstnanecké výhody:

- služební automobil,
- placená dovolená,
- stravenky,
- slevy na výrobky nebo služby společnosti,
- věcné dary.

Nehmotná motivace – nehmotné odměny:

- vzdělávání různých forem,
- pracovní prostředí,
- možnost postupu,
- svěřeni odpovědnosti,
- uznání,
- společenský status,
- podnikem organizovaná kulturní akce,
- služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky.

Stimulace - stimulací označujeme vnější podněty k jednání lidí, účinek můžeme posoudit pouze ve spojitosti s motivací. Stimulace vyvolává příznivou motivaci jako předpoklad dobrých výsledků.

1.4 Demotivace zaměstnanců

Německý autor Reinhard K. Sprenger, který u nás vydal knihu Princip zodpovědnosti (2004) napsal, že jedná-li někdo jen proto, aby za to byl odměněn či aby nebyl potrestán, není sám sebou a že závisí na chvále a kritice druhých. Tímto jednáním dává svému okolí nad sebou moc. Vydává se na pospas “cukru a biče”.

Podobný názor má Mikuláščík (2007), který říká, že v okamžiku, kdy dovolíme ostatním ovlivňovat náš život (motivovat nás a demotivovat), ztrácíme nad ním kontrolu. Člověk, který nekontroluje a neřídí své žití, si nemůže vážít sám sebe a ztrácí sebeúctu.

Tyto dva názory úzce souvisí s úlohou vedoucího. Jak může motivovat, případně demotivovat své podřízené, když Ti by se sebou neměli nechat manipulovat. Odpověď nám dává Plháková (2004). Vedoucí pracovník by měl pouze pozitivně ovlivňovat pracovní prostředí a svým jednáním nepůsobit negativně (demotivačně).

1.5 Sebemotivace v pracovním procesu

Každý člověk by měl mít pod kontrolou svoje vlastní vnitřní motivy, svoji sebemotivaci. Může začít experimentovat sám se sebou. Může pozorovat a hodnotit svoje vlastní chování, analyzovat příčiny, tedy svoje vlastní motivy. Dále zjišťovat vědomé a racionální pohnutky k jednání, na druhé straně emoční popudy z podvědomí. Cílem tohoto snažení by mělo být jednat vždy po úvaze, nikoli impulzivně. (HARTL, 2010)

Motivaci vnímají mnozí jako problém a taky to problém je, protože v praxi není vůbec snadné zvládnout všechna úskalí motivace a zvolit takovou kombinaci jednání a vnějších stimulů, aby zavládla spokojenost na všech stranách.

Motivaci můžeme ale začít vnímat zcela jinak: jako velkou příležitost k zásadním změnám v postojích a chování lidí. (HARTL, 2010)

2. TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU

Východiskem pro to, aby manažer uměl efektivně motivovat spolupracovníky, je především znalost motivačního procesu, znalost toho, co pracovníky v zaměstnání motivuje, znalost jejich individuálních potřeb, zájmů, hodnot a inspirací. (DĚDINA, 2005)

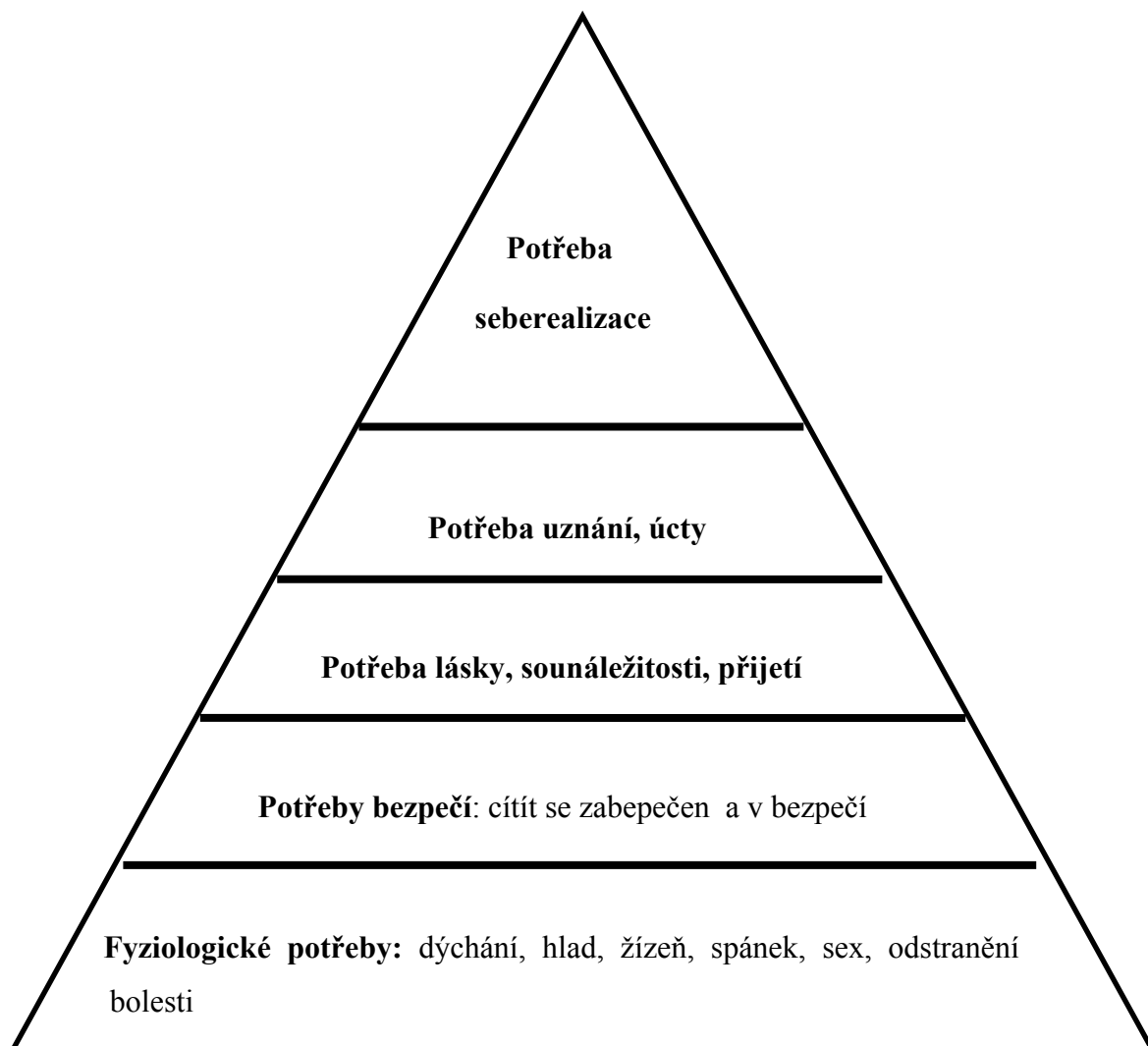
2.1 Hierarchické uspořádání potřeb podle Maslowa

Jedna z nejznámějších motivačních teorií byla vytvořena americkým psychologem Abrahamem Maslowem, který se zabýval přírodovědecky orientovanými experimenty, zajímal se o psychoanalýzu a stal se počátkem 60. let vůdčí osobností humanistické psychologie. Východiskem hierarchického uspořádání potřeb je jejich prožívaná naléhavost a princip, že potřeby uvedené v tomto systému jako vyšší jsou uspokojovány právě tehdy, když jsou uspokojovány potřeby nižší, tedy alespoň do určité míry. Tuto teorii je možno graficky znázornit tzv. Pyramidou potřeb. Jiří Plamínek (2007) doplnil tuto pyramidu o nulté patro, kam zařadil příjemné pocity. Vypadá to, že o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme. Lidé mohou jednat v rozporu se svými potřebami v případech, kdy tato činnost vyvolává příjemné pocity, ačkoliv důsledkem této činnosti může být vážné poškození organismu, dokonce i smrt. Toto jednání je v přímém rozporu s potřebou přežít, která odpovídá prvnímu patru Maslowovy pyramidy. Názorně lze tuto potřebu ukázat na kuřácích, alkoholících a narkomanech.

Odpůrci Maslowovy teorie tvrdí, že neplatí pro přírodně žijící komunity, avšak pokud došlo k prolnutí s "maslowovskými" kulturami dochází k rychlému osvojení výše popsaných vzorců chování.

Dále existuje i několik výjimek z tohoto pravidla, které jsou dány především zkušenostmi s uspokojováním potřeb v raném dětství, dalším případem výjimky je záměna potřeby lásky a úcty.

Obr. 1: Hierarchické uspořádání potřeb podle Abrahama Harolda Maslowa



Obrázek č. 1 je možno interpretovat následujícím způsobem:

- 1) V nejnižším patře této pyramidy jsou fyziologické potřeby (dýchání, hlad, žízeň, spánek, sex, odstranění bolesti). Jejich uspokojení je nezbytné pro zachování života. Neuspokojení může člověka zcela ovládnout, může vést až k sebedestruktivnímu chování. Když jsou

potřeby prvního patra uspokojeny, dochází k uspokojování potřeb druhého patra.

- 2) Potřeba jistoty, bezpečí, ochrany, péče, pomoci (reakce dítěte na cizího člověka, vědomí nemocného o vážnosti svého stavu). Do této kategorie patří i potřeba přístřeší a oblečení.
- 3) Na třetí úrovni jsou sociální potřeby. Potřeba někam patřit a být milován (potřeby lásky, přátelství, přijetí druhými). Každý člověk si potřebuje s někým promluvit, podělit se o starosti a radosti.
- 4) Potřeby úcty a sebeúcty (potřeby uznání, prestiže, vlastní ceny a zdatnosti).
- 5) Potřeby seberealizace. Jedná se o nejvyšší potřebu, kdy člověk uspokojuje touhu po sebenaplnění a chce vědět, že v rámci svých možností udělal maximum.

Potřeba je nejdůležitějším termínem v Maslowově teorii motivace. Vznik potřeby se projevuje jako impuls k apetenci, tj. impuls k vyhledávání a dosažení určitého cíle. Potřeby v prvních čtyřech stupních pyramidy označuje Maslow souhrnně jako nedostatkové, čili deficientní (D-potřeby). Tyto motivy fungují na principu udržování vnitřní psychické nebo tělesné rovnováhy. Ty dále dělí na vyšší a nižší. K nižším řadí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu a případně i rozvoj jedince. „Jsou-li splněny základní tělesné potřeby a dosáhneme stavu, kdy se cítíme milováni, respektováni a pocítujeme sounáležitost, včetně filozofické nebo náboženské identity, potom usilujeme o seberealizaci.“ (BUTLER-BOWDON, 2003, s.188)

Potřeby seberealizace se od nedostatkových liší. Jde o růstové potřeby a jejich naplňováním se jejich intenzita nesnižuje, ale právě naopak roste. Maslow je označuje jako potřeby bytí (B-potřeby). Podle něj neuspokojované

potřeby nižší úrovně vždy zvítězí v konfliktu nad neuspokojovanými potřebami úrovně vyšší. (PLHÁKOVÁ, 2004)

2.2 Motivační teorie

Motivace vyjadřuje řadu tužeb, potřeb, přání a snažení. Motivace navazuje na naše vědomé a podvědomé potřeby. Vědomé potřeby si uvědomujeme a chceme je uspokojit, ale řada našich činností a jednání je motivována potřebami, které vycházejí z našeho podvědomí. Tato motivace se projevuje jako vnitřní popud k určitému jednání.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a nabídek usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivace.

Motivaci chápeme jako určitý řetězec návazných reakcí. Potřeba vyvolává přání, které zase vyvolá napětí. Napětí způsobuje akci, která má za následek uspokojení.

V moderní teorii managementu lze vysledovat tři základní přístupy k teorii motivace

2.2.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

- Maslowova hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie dvou faktorů
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Všechny tyto teorie vycházejí z toho, že lidé jsou motivováni svými potřebami.

Maslowova teorie

Maslowova teorie dokazuje, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Potřeby lidí lze rozdělit do pěti skupin: biologické a fyziologické potřeby, potřeby existenční jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a uspokojení z práce, potřeby seberealizace.

Uspokojená potřeba ztrácí motivační potenciál, proto je potřeba pro pracovníky projektovat permanentní program neuspokojených potřeb v zájmu jejich rozvoje. (PLAMÍNEK, 2007)

Herzbergova teorie

Dle této teorie existují dva faktory vytvářející pozitivní motivaci:

- motivátory - radost ze zajímavé práce, pocit dosažení úspěchu, hmotné i materiální ocenění kvalitní práce,
- hygienické vlivy – podmínky, za nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost či nespokojenost.

Herzbergova teorie motivace a hygieny byla původně založena na interview s 203 účetními a inženýry. Ti získávali stále důležitější postavení v obchodním světě v oblasti Pittsburghu. Měli se zamyslet nad obdobím, kdy se cítili ve své práci nejlépe a kdy naopak nejhůře. Měli se také pokusit uvést důvody toho, proč se tak v dané situaci cítili. Po zpracování údajů se ukázalo, že ve své podstatě existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci.

Faktory hygieny a motivace jsou spojené s kontextem dané práce, s jejím okolím a jedná se o faktory vnější. Tyto faktory slouží jako prevence pocitu nespokojenosti. Druhá skupina faktorů slouží k tomu, aby jedince motivovala k dalšímu úsilí a výkonu. Je spojena s náplní dané práce. Jedná se o motivátory či růstové faktory. Ovlivňují pocity uspokojení, ne však nespokojenost.

Alderferova teorie

Tento model shrnul pět Maslowových úrovní do tří potřeb a dělí je do tří skupin:

- Existenční potřeby - zajištění lidské existence a přežití, pokrytí fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě,
- Potřeba vztahů - vztah k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základě úcty a jistoty,

- Potřeba růstu - Rozvoj potenciálu, úcty a seberealizace.

I Alderfer se domníval, že jedinec postupuje od uspokojování nejnižších potřeb k potřebám vyšší úrovně. Předpokládal, že spíše než o hierarchii se jedná o přímku, jelikož ve stejném čase může dojít k aktivování více potřeb. Může však nastat situace tzv. frustračně-regresivní proces, kdy jedinec postupuje hierarchii směrem dolů. (EGGERT, 2005)

Výsledky Alderferovy práce ukazují, že potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny dříve, než se vyšší potřeby stanou motivátory. Jsou-li potřeby v určité úrovni zablokovány, pozornost se může obrátit k potřebám jiným.

Alderfer prokazuje, že není-li jedna z uvažovaných potřeb uspokojena, může to vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé.

McClellandova motivační teorie úspěchu

McClellandova práce byla založena na výzkumu vztahu mezi pocitem hladu a mírou, do jaké byly myšlenkové pochody ovlivňovány představou jídla.

Identifikoval čtyři motivy:

- motiv úspěchu,
- motiv moci,
- motiv sdružování,
- motiv vypracování se.

Intenzita motivů se individuálně liší, například manažeři mají vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování. Pro Mc Clellanda je nejdůležitějším faktorem k ekonomickému růstu a úspěchu země a je spojen s duchem podnikatele a rozvojem dostupných zdrojů.

Lidé s velkou potřebou úspěchu mají čtyři charakteristiky:

- **Preference střední obtížnosti plněných úkolů** – pokud je úkol příliš těžký nebo riskantní, je menší šance na úspěch. Je-li naopak

úkol příliš jednoduchý nebo jistý, není tedy téměř žádná motivace k jeho provedení a tím dochází k malému uspokojení z úspěchu.

- **Osobní odpovědnost za výkon** - dosahují úspěchu raději sami. Osobní uspokojení přichází z dokončení úkolu a uznání zde není od jiných lidí.
- **Jasná a jednoznačná zpětná vazba** - pro sebehodnocení potřebují mít výsledky v rozumném čase. Určit úspěch či neúspěch jim pomáhá určit zpětná vazba od které se odvíjí uspokojení z činnosti.
- **Více inovací** - ačkoli vyhledávají středně obtížné úkoly, neustále hledají inovace a odměny, pomocí nichž by mohli dělat věci novým způsobem.

2.2.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- Vroomova teorie očekávání
- Adamsova teorie spravedlivé odměny
- Skinnerova teorie zesílených vjemu

Vroomova teorie

Při rozhodování, jak se zachováme, upřednostňujeme to, co má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- **valence** - přesvědčení o přitažlivosti cíle,
- **instrumentality** - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme
- **expectancy** - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět. (DĚDINA, 2005)

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je, a je žádoucí - že je vůbec možné cíle dosáhnout Procesní teorie se zabývájí motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známá je teorie očekávání Victora Vrooma,

- že v nás neustále probíhá proces predikce budoucnosti, jsme-li přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera. (DĚDINA, 2005)

Adamsova teorie

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce. (DĚDINA, 2005)

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty). (MIKULÁŠTÍK, 2007)

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho

vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner byl význačný americký psycholog, zastánce behaviorismu. Mimo jiného se zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování. (DĚDINA, 2005) Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují,
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává. (DĚDINA, 2005)

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická - ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Praktické použití má však ještě další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- v lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš,
- je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá pouze kvůli odměně,
- je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

2.2.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Teorie zaměřené na speciální účely následují motivační přístupy:

- participace zaměstnanců na rozhodování,
- sebemotivace manažerů.

Všechny tyto teorie se promítají do způsobu řízení. Průběh motivace můžeme ovlivnit ze dvou stran. Jedním ze způsobů je eliminace negativních motivačních faktorů, druhým způsobem je stimulace pozitivních motivačních faktorů. (EGGERT, 2005)

2.3 Další teorie motivace

Maslowova hierarchie potřeb zásadně ovlivňuje chápání motivace na pracovišti. „*Seberealizace zaměstnanců se stala důležitým tématem v podnikání a obchodu. Autor předvídal nahrazení peněz jako hlavního motivačního faktoru posunem k osobnímu růstu a nadšení z práce.*“ (BUTLER-BOWDON, 2003, s. 191)

Jelikož se Maslowova teorie zdála pro mnohé utopická, někteří odborníci se snažili ji dále rozvést. Vhodně ji doplnil Frederick Herzberg ve své dvoufaktorové teorii. Základem jeho teorie byla existence dvou faktorů

(hygienických a motivačních): existence prvních způsobuje nespokojenost, ale jeho přítomnost nevyvolává spokojenost, zatímco nedostatek druhého nepůsobí záporně, ale jeho přítomnost vede ke spokojenosti. Pro příklad si představme motivačním faktorem uznání za výkon a hygienickým odměnu za práci. Závěr jeho výzkumu přinesl tento výsledek: uspokojení hygienických faktorů má krátkodobý efekt, kdy odměna za práci brzy pomine, na druhé straně motivační faktory působí dlouhodoběji, kdy pochvala způsobuje trvalejší kladný pocit.

S jednoduchou myšlenkou, že důsledky chování ovlivňují samotné chování, přišel ve své teorii pozitivního posílení Burrhus F. Skinner. Teorie spočívá na třech možných dopadech důsledků. Odměna jako důsledek chování posiluje, trest jako důsledek chování oslabuje a absence odměny i trestu chování zcela odbourává. Tato teorie je silně zaměřena na metodu pokusu a omylu. Na vyváženosti vstupu a výstupu postavil svou teorii John Stachy Adams, který porovnává úsilí a snahu do práce vloženou s odměnami a uznáním z práce získané. Pokud vstupy nad výstupy převažují, ztrácí pracovník motivaci a hledá změnu. Opačný poměr vstupu a výstupu znamená zvýšení pracovního úsilí. Důležité pro tuto teorii jsou vnitřní žebříčky hodnot. (DĚDINA, 2005)

Poslední teorií je teorie naučených potřeb, kterou prezentoval David C. McClelland (americký psycholog, zastánce behaviorismu). 1. Potřeby vládnout, 2. někam patřit a 3. něčeho dosáhnout jsou vlastní každému člověku, jejich intenzita a pořadí jsou závislé na žebříčku priorit těchto potřeb každého z nás. 1. Potřeba vládnout představuje silnou moc k ovládání lidí i dosažení cílů. Kdo chce sílu a moc, nepotřebuje uznání. 2. Kdo potřebuje pocit, že někam patří, hledá klidné vztahy s ostatními, kteří s jeho názory a chováním souhlasí. 3. Ten, kdo chce něčeho dosáhnout, vyžaduje uznání v jeho práci. Vlastní mu není riziko neúspěchu.

V okamžiku, kdy byl vytvořen tento přehled motivačních teorií, ukázalo se, že každá z těchto teorií má svou "pravdu". Proto je vhodné je kombinovat a vybírat z nich dle aktuální situace či potřeby.

Teorie jsou totiž různé, jako jsou různí lidé. A dobrý personalista pozná, kterou teorii na konkrétního člověka uplatnit, aby dosáhl svého cíle.

2.4 Motivace v personálním managementu

Základní podmínkou úspěšnosti personálního managementu je kvalita zaměstnanců, kteří jsou dostatečně motivováni vykonávat práci související s danou pracovní pozicí. Je velmi důležité znát faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.

Tyto faktory ovlivňují chování lidí k jejich zodpovědné a kvalitní práci s přihlédnutím k jejich osobním cílům, ale i cílům zaměstnavatele. Zaměstnanců s vynikajícími pracovními výsledky není nikdy dost, proto je důležité správně je motivovat. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k typu chování nebo k nějakému výkonu. Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k danému úkolu většinou vzniká ze dvou příčin, protože splnění je spojené se ziskem z venku přicházejících hodnot (finanční odměna), anebo proto, že splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úkol vykonat. Dobré je znát člověka, kterého chceme motivovat, a také ovládat proces motivace. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci závisí nejen na jeho osobnosti a situaci, ve které žije, pracuje a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který ho s úkolem seznamuje.

Je třeba si uvědomit, že každý člověk je jiný, a to co motivuje nás, nemusí motivovat ostatní.

Žebříček hodnot každého zaměstnance je jiný. Mnoho lidí považuje za nejdůležitější stimul peníze, které jsou pro ně také jedinou motivací k práci. Naopak jsou zaměstnanci, kteří se rozhodnou pracovat i přes nízkou mzdu a nižší pracovní zařazení. Pro ně je důležité příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv, možnost seberealizace. Vliv na úroveň motivace má management, který by měl komunikovat se zaměstnanci, spravedlivě je odměňovat, vyslovit uznání za vykonanou práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky.

Pro pochopení potřeb zaměstnanců je nutno pochopit lidi jako celek, proč se rozhodli pro povolání a co od něj očekávají. Důležitý je hodnotový systém jedince, jeho charakterové vlastnosti, přístup k práci, znalost jeho schopností, postoj k úkolům, sociální chování, fyzické předpoklady, emocionální stavy, míra přizpůsobivosti. Schopnost motivovat zaměstnance je

nejnáročnější zručnost manažera. Je velmi důležité vést dialog se zaměstnanci. Umět jim naslouchat.

Základem motivace je:

- pozitivní atmosféra,
- inspirující prostředí,
- dobré pracovní podmínky,
- dobré interpersonální vztahy,
- informovanost,
- efektivní komunikace,
- možnost růstu zaměstnanců.

Je důležité zaměstnance neustále stimulovat a dávat jim pocit potřeby a důležitosti. (Kilíková, 2008)

3. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ

Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu v pojetí vzdělávání. Představuje změnu organizačního principu, kdy všechny možnosti učení, ať už v tradičních institucích v rámci vzdělávacího systému, nebo mimo něj, jsou chápány jako jediný propojený celek, který umožňuje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním. Dále umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a to kdykoliv během života. (PALÁN, 2008)

Vzdělávací systém, jak jej známe dnes, vytváří nezbytné základy pro pojetí celoživotního vzdělávání, ale tvoří jen jednu jeho část. Celoživotní učení má člověku poskytnout možnost vzdělávat se a rozvíjet v různých fázích svého života v závislosti na jeho zájmech, úkolech a potřebách. Celoživotní učení chápe veškeré učení jako nepřerušovanou kontinuitu *“od kolébky do hrobu”*. (HLADÍLEK, 2009)

3.1 Systém celoživotního učení

Členění systému celoživotního učení:

Formální vzdělávání

Je realizováno ve vzdělávacích institucích. Zpravidla se jedná o školy. Jeho obsahy, funkce a cíle jsou přesně definovány a také legislativně vymezeny. Zahrnuje vzdělávání, které na sebe stupňovitě navazuje. Postupuje od základního, středního, vyššího odborného až k vysokoškolskému. Jejich absolvování je vždy potvrzeno příslušným osvědčením (vysvědčením či diplomem). (PALÁN, 2008)

Neformální vzdělávání

Toto vzdělávání je zaměřeno na získávání dovedností, vědomostí a kompetencí, při kterém dochází ke zlepšení pracovních i společenských uplatnění pro jedince samotného. Toto vzdělávání se realizuje mimo formální vzdělávací systém, zpravidla probíhá v zařízeních zaměstnavatelů,

v soukromých vzdělávacích institucích, v nestátních neziskových organizacích. Vzdělávání se může uskutečnit i ve školských zařízeních a dalších organizacích. Do skupiny neformálního vzdělávání lze zařadit kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také i přednášky na určité téma. Nevede však k získání formálního stupně vzdělávání. (HLADÍLEK, 2009)

Informální učení

Formu tohoto učení chápeme jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a postojů z každodenních činností v rodině, pracovním prostředí ale i ve volném čase. Jedná se o neorganizované, nesystematické a nekoordinované vzdělávání. Typickým příkladem může být sledování televize, kdy se třeba při sledování zpravodajství také dozvíme řadu informací z oblasti domácí a světové politiky, historie, geografie atp. I to je možnost nevědomého vzdělávání.

Vzdělávání lze dále členit na:

- profesní (podnikové),
- občanské,
- zájmové (sociokulturní).

Dalším profesním vzděláváním rozumíme vzdělávání, které je poskytované osobám, které ukončily vzdělání v systému počátečního vzdělávání. Lze jím označit všechny formy odborného a profesního vzdělávání v průběhu pracovního života a to po ukončení odborného vzdělávání a současně přípravy na povolání ve školském systému.

Jeho základním úkolem je rozvíjení znalostí, dovedností, které jsou požadovány pro výkon určitého povolání. Podstatou je vytvořit a udržet soulad mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese). Jinak řečeno, jedná se o stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka dané práci.

Profesní vzdělávání lze strukturovat na:

- kvalifikační (slouží k prohloubení a rozšíření stávající kvalifikace. Lze sem zařadit jakékoliv kurzy, další vzdělávací aktivity, které směřují k rozvoji stávající kvalifikace),
- rekvalifikační (směřuje ke změně původní kvalifikace za jinou kvalifikaci). Většinou je to z důvodu neuplatnitelnosti na trhu práce.

Rekvalifikační vzdělávání lze nadále dělit na:

- specifickou rekvalifikaci,
- nespecifickou rekvalifikaci,
- motivační programy,
- poradenské programy.

Celoživotní rozvoj je zaměřen na osobu člověka a sleduje především tyto funkce:

- rozvoj osobnosti – a to nejen na individuální úrovni, ale také na úrovni společnosti,
- posílení soudržnosti společnosti - vzdělávání je jako významná integrující síla, která působí na zvyšování propustnosti společnosti, současně také napomáhá vyrovnávat životní příležitosti,
- výchova k partnerství a spolupráci k evropské a globalizující se společnosti.

Je zaměřena na respektování odlišností mezi lidmi:

- zvyšování zaměstnatelnosti – tato funkce je zaměřena na zvyšování schopnosti nalézt zaměstnání a trvale zajistit uplatnění na trhu práce. Nejen doma, ale i v zahraničí. Tato funkce souvisí především s otázkou tzv. klíčových kompetencí,
- zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomiky společnosti.

3.2 Význam vzdělávání v současné společnosti

O významu nutnosti vzdělávání, jako součásti celoživotního vzdělávání a učení již dnes téměř nikdo nepochybuje. Klasická triáda předchozích období vývoje – ŠKOLA – PRÁCE – DŮCHOD, již je dávno minulostí. Tyto etapy života byly dříve vzájemně oddělené, dnes už se všechny vzájemně prolínají.

V dnešní době významně roste nutnost stálého nebo-li průběžného, nikdy nekončícího vzdělávání, které je předpokladem rozvoje a růstu v dynamicky se měnícím prostředí. Nejedná se však jen o prostředí pracovní. Myšlenky o účinnosti vzdělávání, které napomáhají řešit společenské problémy, byly již v historii lidstva formulovány mnohokrát. Komenského myšlenky o vzdělávání všech o všem a pro všechny.

3.3 Motivy k celoživotnímu vzdělávání

Chování lidí je jen málokdy ovlivňováno pouze jedním motivem. Určuje je řada navzájem propojených motivů, z nichž jeden bývá dominantní. Mezi tyto motivy lze zařadit:

- únik z nudy, pocitu osamění, nepotřebnosti, zbavení se obtíží ve společenském životě, kompenzací nedostatků ve vzdělávání,
- potřeba získat vědomosti, osvojit si dovednosti a zaujmout postoje, které mohou usnadnit vlastní pracovní postup, rozšiřují i možnost většího sebeuplatnění,
- nadřazení společenského prospěchu, jako výsledku realizace společensky prospěšných cílů naplňovaných osvojenými vědomostmi, postoji a dovednostmi,
- potřeba získat nové přátele, nové společenské kontakty, radost ze skupinových aktivit,
- potřeba splnit očekávání nějaké blízké osoby, rodiny, nebo i zaměstnavatele,
- potřeba učit se jen pro radost z poznání.

Motivace může také souviset s pracovním zařazením, postavením. V tomto případě studující očekávají změny v pracovním zařazení, kariérní růst, systém hodnocení, dále změny v obsahu práce – možnost seberealizace, uznání kvalifikace ve vztahu k pracovní pozici.

Kvalita vzdělávacích aktivit studujících, jejich přístup ke studiu, plnění studijních úkolů, může být motivována, nebo naopak demotivována subjektem zajišťujícím vzdělání.

Pozitivní motivace:

- kvalifikovaný přístup lektorů k výuce a studujícím,
- odstranění negativních pocitů (studu a strachu) před vzděláváním,
- perfektní organizace ve vzdělávání,
- spravedlivé ocenění výsledků studia,
- stanovení splnitelných krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Negativní motivace – demotivace:

- direktivní vyžadování účasti při plnění úkolů a činností,
- nadřazenost lektorů, podceňování studentů,
- nezájem a lhostejnost ostatních studentů,
- nedostatek studijní literatury.

3.4 Motivace a další vzdělávání

Vzdělávání v dospělosti, jako vzdělávání obecně, je lidmi vnímáno jako důležitá hodnota v profesním a společenském uplatnění člověka. Toto vnímání se může relativně lišit například podle velikosti města a individuálních ambicí a hodnot člověka. Lidé ve větších městech a ti, co jsou více orientovaní na práci, vzdělání přikládají větší význam, než lidé v menších městech a ti, co jsou více orientovaní na tradiční rodinné hodnoty. Vzdělávání v dospělosti je vnímáno jako nutnost dnešní doby. V rychle se rozvíjejícím světě je nutno

neustále aktualizovat své vědomosti a dovednosti tak, aby člověk obstál v životě profesním, společenském i soukromém.

Převážná část lidí souhlasí s názorem, že vzdělávat se je třeba zejména z těchto důvodů:

- udržet krok s dobou a být konkurenceschopný na trhu práce a ve společnosti,
- dosáhnout svých profesních cílů,
- otevřít si obzory,
- mít dobrý pocit z osobního rozvoje,
- zajímavým způsobem využít svůj volný čas.

Motivace k dalšímu vzdělávání závisí na individuálních potřebách a schopnostech člověka. Nejsilnější vnitřní motivaci mají lidé ambiciózní, často mladší, kteří chtějí uspět ve svém profesním životě a lidé s přirozeným zájmem o okolí a společnost.

Vnější motivací k dalšímu vzdělávání je bezesporu ztráta zaměstnání nebo nejistota ohledně zaměstnání, v jiném slova smyslu i mateřská dovolená, kdy je matka mimo pracovní dění.

Celkově menší motivaci mají lidé se stabilní pracovní pozicí, lidé zabezpečení a pracovní vyčerpání. Objektivní potřeba dalšího vzdělávání v dospělosti je relativně velká, reálná ochota je však nízká.

Přes důležitost, kterou vzdělávání v dospělosti většina lidí přisuzuje, se jich systematicky vzdělává jen minimum. Většina svou aktivitu odkazuje do oblasti neformálního a zájmového vzdělávání (četba odborných knih, tisku, sledování zpráv, hledání informací na internetu, samostudium).

3.5 Bariéry dalšího vzdělávání

Hlavní bariéry dalšího vzdělávání jsou zejména tyto:

- finanční náročnost (zejména nezaměstnaní a matky na mateřské dovolené),

- časová náročnost (pro většinu lidí je prioritou především práce, rodina, odpočinek),
- nedostatek motivace (obecný problém u mnoha lidí),
- nízká informovanost (málo informací například o rekvalifikačních možnostech),
- nedůvěra v efektivnost dalšího vzdělávání při hledání práce (popřípadě nízké sebevědomí starších lidí).

Preferované směry dalšího vzdělávání:

- cizí jazyky: formou večerních kurzů, popř. zahraničních pobytů,
- informační a komunikační technologie,
- další vzdělávání v oboru (individuálně),
- rekvalifikace (pro zaměstnané podle individuálních preferencí, určit nový směr, rekvalifikace může být pro lidi s dlouholetou praxí obtížné),
- vysokoškolské vzdělání (titul),
- zájmová témata (např. hudba, tanec).

3.6 Motivace jako prostředek efektivnosti a výkonnosti

Motivace vytváří proces, který v každé situaci vede ke zlepšování pracovních výsledků. Chceme-li lidi motivovat, musíme jim dokázat, že cíle jsou v jejich zájmu a že jejich dosažením lidé významně získají a to nejen materiálně, ale i postavením, zvýšením osobní prestiže.

Motivace zlepšuje:

- efektivitu,
- výkonnost,
- produktivitu.

Nedostatek motivace způsobuje:

- zvýšenou absenci,
- plýtvání časem,

- pomlouvání,
- šíření fám,
- neefektivní využívání zdrojů,
- snížení kvality práce,
- snížení loajality.

Motivace znamená touhu člověka dosáhnout jemu žádoucího cíle. Je všeobecně známo, že nenáročné cíle nemotivují. Motivaci ovlivňují jednak vnitřní kritéria a jednak vnější kritéria.

Vnější kritéria:

- jsou dané okolím, jako je společnost, normy, morální kodex, právní normy.

Vnitřní kritéria:

- jsou dána člověkem, jako osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti.

4. VÝZNAM FIREMNÍHO (PODNIKOVÉHO) VZDĚLÁVÁNÍ

Tomáš Baťa – je synonymem pro úspěšného manažera a vzorem pro řízení podniku. V průběhu let se mu podařilo vybudovat velmi dobře fungující firmu a produkovat kvalitní zboží. Jako jeden z mála ve své době si uvědomoval, že předpoklad dobře a kvalitně vyrábět předpokládá mít zaměstnance vzdělané v oboru. Zaměstnanci jsou přece nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a na nich závisí úspěch podniku jako celku. V oblasti firemního vzdělávání je třeba rozlišovat dva pojmy, a to firemní vzdělávání a profesní vzdělávání. Rozdíl dle Bartoňkové (2010, s.16) je, že:

- „firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).
- profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání“

Jak tedy zajistit kvalitní a smysluplné vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí a jak zaměstnance motivovat?

4.1 Strategie a přístup k profesnímu vzdělávání

Strategie a přístup k profesnímu vzdělávání je ve firmě realizován personálním oddělením. Personální práce vychází ze zásad personální strategie firmy, která vymezuje hlavní dlouhodobé cíle a zásady. Dále určuje základní postupy v oblasti řízení lidského faktoru ve firmě. (SYNEK, 2002)

Personální práce ve firmě se realizuje pomocí celé řady činností, které zabezpečuje převážně personální útvar:

Úkoly personálního útvaru

Plánování zaměstnanců

Personální útvar má na starosti plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, kvalifikační a profesní struktury.

Dle Armstronga (1999) základem plánování zaměstnanců je prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Plánování a systematické vzdělávání zaměstnanců by mělo probíhat v rámci čtyř fází:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaké vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání,
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání nebo-li realizace vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena. Vychází z informací o možných zdrojích pracovních sil. Ty se dělí na vnější a vnitřní:

- **vnější zdroje** – představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu,
- **vnitřní zdroje** – představují zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, dále zaměstnanci, kteří vykonávat náročnější práci, nebo chtějí i z různých důvodů změnit pracoviště. (KLEIBL, 2001)

„Mezi požadavky zaměstnavatelů v roce 2009 v oblasti znalostí, dovedností, schopností a osobnostních vlastností, které společně vytvářejí

žádoucí charakteristiku profesních a generických kompetencí patří podle Vetešky (2010) především odpovídající vzdělání (86%), získaná praxe, zkušenost (82%), znalosti cizího jazyka (67%) a manažerské schopnosti (45%). Za zcela nezbytnou kompetenci považovali zaměstnavatelé komunikační schopnosti a dovednosti (77%), schopnost rozhodovat se (69%), schopnost řešit problémy (64%), schopnost nést zodpovědnost (60%) a schopnost motivovat a vést druhé (56%). Nově se objevují např. loajalita, profesionální chování a vystupování a dodržování etických zásad.“ (VETEŠKA, 2011, s.62)

Rozmísťování zaměstnanců

Personální útvar rozhoduje o rozmísťování zaměstnanců a o zařazování do pracovní činnosti a o ukončování pracovního poměru

Hodnocení pracovníků hodnocení práce a popis pracovních míst

Hodnocení je důležité pro potřeby personálního rozvoje organizace, i plánování osobního rozvoje zaměstnanců

Odměňování

Personální útvar má za úkol tvorbu nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů. K odměňování svých zaměstnanců může firma vytvářet svůj mzdový systém. Mzdou podle zákona rozumíme peněžité plnění nebo peněžité povahy, což je aktuální mzda, která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci a to za práci podle její složitosti, odpovědnosti a námahy. Dále za pracovní výkonnost a dosahovaných pracovních výsledků a v neposlední řadě i na výši vzdělání a absolvování vzdělávacích kurzů.

Mzda může být sjednána v pracovní smlouvě, popřípadě v jiné smlouvě, například v manažerské nebo kolektivní. (KOUBEK, 2001)

Kolektivní vyjednávání

Personální útvar zajišťuje jednání zaměstnavatelů a odborů, jako sociálních partnerů, přípravu jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovně právních agend.

Příprava firemních systémů vzdělávání

Personální útvar zodpovídá za plánování vzdělávání, jeho přípravu a organizaci. Nedílnou součástí firmy je reagování na neustále se měnící nároky na ekonomické okolí a formování pracovních schopností zaměstnance a to tak, aby byly v souladu s těmito požadavky. Proces firemního vzdělávání zahrnuje řadu činností, které však mají stejný cíl. Do této oblasti lze také zařadit rekvalifikaci, což znamená proškolení

Sociální péče

Personální útvar dále zodpovídá za organizaci sociálních služeb, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zdravotní péči, kontrolu zdravotních podmínek, organizaci aktivit a volného času, rekreaci, kulturu.

Jedná se o vysoce specializovanou činnost, která má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost. Komplex procesů, jejichž cílem je uspořádání pracovního prostředí tak, aby negativně neovlivňovali fyzický a psychický stav zaměstnance. Tento proces se označuje jako **humanizace práce**. (ARMSTRONG, 1999)

I ke splnění těchto cílů je vhodné mít kvalifikované pracovníky.

Personální informační systém

Personální útvar jej spravuje pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativu. (SYNEK, 2002)

4.2 Faktory firemního vzdělávání (pozitivní, negativní)

Pro profesní vzdělávání je také důležité prostředí podniku. Dalo by se rozdělit na vnitřní, kam patří interní procesy firmy, a vnější, kam bychom zařadili sociální prostředí, technologické prostředí, ekonomické prostředí a legislativní prostředí.

Faktory vnějšího a vnitřního prostředí lze také rozdělit na negativní a pozitivní.

Negativní faktory

Při realizaci motivačního procesu je nezbytné vyhnout se a eliminovat všechny faktory, které ovlivňují motivaci v negativním smyslu.

Politika a administrativní postup

Jedním z faktorů, které negativně působí na motivaci zaměstnanců je politika a administrativní postup společnosti. Zbytečná administrativa nebo byrokracie působí silným demotivačním vlivem a to ve všech oblastech. Tyto skutečnosti platí zvláště v případech, kdy tyto jevy zasahují lidi osobně a dávají vzniknout pocitu nespravedlnosti. Proto je důležité v každém rozhodovacím procesu zvážit motivační důsledky každého strategického a administrativního rozhodnutí. (SYNEK, 2002)

Interpersonální vztahy

V některých organizacích existují skupiny lidí, které se zabývají vlastními úkoly a s ostatními pracovníky se do přílišného styku nedostanou. V motivačním procesu však hraje mnohem větší roli týmová práce a z ní vyplývající komunikace, konzultace, atd. Vedoucí pracovník se musí snažit vytvořit tým lidí, kteří spolu budou pracovat rádi a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problém a nevytvářely napjaté ovzduší. (EGGERT, 2005)

Pracovní podmínky

Další skupinou negativních faktorů v motivačním procesu jsou pracovní podmínky. Produktivita a efektivita jsou ovlivněny tím, jakým způsobem lidé pracují a pracují dle toho, jaké mají pracovní podmínky. Významnou roli z tohoto pohledu hraje prostor a vybavení. Tím je myšlena kvalita prostředí, což může být např. kvalitní výměna vzduchu na pracovišti, či ergonomické židle. Pracovní podmínky lze relativně snadno a radikálně měnit.

Osobní život

Většina zajímavých a atraktivních zaměstnání svým způsobem není omezeno pouze pevnou, jednoznačně definovanou pracovní dobou. Jestliže však zaměstnání zasahuje nespravedlivě a nesmyslně do soukromého života,

může to vyvolávat roztrpčení, pocit nespravedlnosti a s tím i související klesající pracovní výkonnost. Proto je v zájmu zachování motivačních principů důležité udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Bezpečnost

Bezpečnost zaměstnání může, ale i nemusí působit demotivačně. Někteří lidé respektují zvýšené riziko, pokud jim přináší větší výdělek. Obecně však mají lidé rádi bezpečnost, která může být vyjádřena a chápána mnoha různými způsoby, a pokud není těmito způsoby bezpečí vyjádřeno, má to demotivační dopad. Jako bezpečnostní faktory může působit jasný popis práce s vymezenou kompetencí, rozhodné vedení týmu, organizace s jasným cílem a dobrou komunikací, práce v efektivním týmu, atd. (EGGERT, 2005)

Společenský status

Dalším faktorem, který může negativně ovlivnit motivační proces, je společenský status zaměstnání. Lidé chtějí, aby si o nich společnost myslela, že jejich pozice v pracovním procesu je důležitá a tvoří významný článek tohoto procesu. Pokud tomu bývá naopak, může práce na nedostatečně významně chápané profesi potlačovat motivaci k efektivnímu plnění úkolů a může snižovat produktivitu práce.

Plat

Dalším demotivačním faktorem je platové ohodnocení. Stávající platové ohodnocení, které není vázáno na kvalitu a úroveň plnění pracovních povinností totiž nelze považovat za motivační. Ba naopak může působit silným demotivačním způsobem.

Plat je ale základní a nejdůležitější faktor. Pokud mzda pracovníka není na dostatečné výši, pak všechny další motivační faktory selhávají. Současně příliš vysoká mzda nepřináší obvykle zvýšenou motivaci.

Doporučuje se nezvyšovat plat o více než 20 %, protože efekt tohoto zvýšení obvykle nevyváží zvýšené mzdové náklady.

Nedostatek práce

Nedostatek práce může být stejně demotivující jako její nadbytek. Při nadměrné pracovní zátěži dochází k poklesu soustředění, pracovník se cítí podhodnocen a kvalita práce se snižuje. Při nedostatku práce dochází opět ke ztrátě soustředění, pracovník se necítí dostatečně ohodnocen, na firmě mu přestává záležet.

Pozitivní faktory

Opakem uvedených negativních faktorů jsou faktory pozitivní vedoucí k podpoře výkonnosti a spokojenosti pracovníka. Vhodně motivovaní zaměstnanci jsou přínosem pro atmosféru na pracovišti, jsou více kreativní a napomáhají rozvoji firmy.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jako je příspěvek na stravu (stravenky, jídlo v podnikové jídelně apod.), 5 týdnů dovolené, penzijní připojištění jsou pozitivními motivačními faktory, pokud jsou vhodně využívány. Při nadměrném poskytování těchto výhod dochází ke ztrátě motivačních účinků a stávají se očekávanou samozřejmostí.

Hodnocení zaměstnanců

Jedním z důležitých motivačních faktorů je právě hodnocení zaměstnanců. Vždy je důležitá zpětná vazba. Zaměstnanec se dozví, jaké jsou na něj kladeny požadavky, jak vidí jeho dosavadní pracovní činnost nadřízený, případně co by měl zlepšit. Důležitou součástí hodnocení je i pochvala. Součástí hodnocení by měla být i autoevaluace, kdy si zaměstnanec stanoví cíle pro následující období.

Veřejné pochvaly

Veřejné pochvaly jsou také velmi pozitivním faktorem. Musejí však být přiměřeně veřejné. Pochvala pracovníka před nastoupenou celou firmou působí zcela obráceně, většina pracovníků se bude cítit velmi nepříjemně. Pochvala v týmu kolegů se stejnou odborností naopak působí velmi pozitivně.

Fotografie na nástěnce u vchodu do firmy působí podobně jako pochvala před celou firmou velmi negativně. Naopak fotografie ve firemním

časopise tak u většiny lidí nepůsobí, protože to je věc, kterou si mohou odnést, schovat pro ukázání přátelům, rodině apod.

Obecně je ale třeba ke všem veřejným pochvalám přistupovat velmi opatrně, protože byly značně zprofanované za socialismu. (DĚDINA, 2005)

Souhrnně lze tyto faktory nazvat firemní kulturou, protože závisí na velikosti firmy, jejím postavení na trhu či vlastníkovi (národní, nadnárodní).

4.3 Metody a prostředky firemního vzdělávání a učení

Rozlišujeme několik forem vzdělávání:

- prezenční, které vyžaduje přímý kontakt s lektorem či pedagogem,
- kombinované, nemusí jít o denní kontakt lektora či pedagoga se studentem, ten dochází pouze na konzultace,
- distanční, korespondenční a e-learning , jde o nepřímý kontakt lektora či pedagoga se studentem.

Volba formy vzdělávání je ovlivněna požadavky didaktickými, ale i ekonomickými.

Z hlediska didaktického, jde o možnost naučit se co nejvíce. Z hlediska ekonomického, jde o vhodné rozložení nákladů. Každá forma vzdělání má své výhody a nevýhody a vyžaduje odlišný přístup a správnou volbu metod.

Při posuzování didaktických metod je potřeba dle Bartoňkové (2010):

- seznámit se s jednotlivými metodami, jejich charakteristickými znaky, výhodami a nevýhodami (s jejich “osobní charakteristikou”),
- vypracovat důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci,
- nezapomínat, že se učební situace mění, a to rovněž během výukového procesu, musí se měnit také metody.

Pro kvalitní profesní vzdělávání jsou důležité i materiální podmínky umožňující efektivní zvyšování kompetencí. Mají za úkol informovat, motivovat k dalšímu vzdělávání a rozvíjet již nabitě schopnosti a zkušenosti. Ve vzdělávání dospělých se nejčastěji používají skutečné předměty, simulace situací, případové studie, kopie přednášek, odborná literatura, manuály, noviny a časopisy.

Z tohoto důvodu je vhodné mít vlastní knihovnu, která zajišťuje snadný přístup k nejnovějším informacím, umožňuje vyhledávání a zpracování různých zdrojů, ať již tištěných nebo v elektronické podobě. Právě snadný a rychlý přístup k informacím motivuje k dalšímu sebevzdělávání.

Volba materiálů v knihovně musí být cílena a splňovat různá kritéria. Ne každá literatura je vhodná pro sebevzdělávání. Je třeba zohlednit následující kritéria (MUŽÍK, 1998, s.194):

- „vazba na typ vzdělávací akce: tj. zda je daný text vhodný pro dlouhodobé studium nebo pro krátkodobý kurz či je určený pro výcvik apod.,
- vazba na konkrétní vzdělávací akci: tzn., zda materiál lze využít bez účasti na akci nebo nelze využít bez absolvování konkrétní vzdělávací akce,
- vazba na osobnost lektora: zda jde o univerzální materiál pro lektora, který má příslušné kvalifikační předpoklady nebo naopak o materiál svázaný s osobností konkrétního lektora (autora materiálu),
- podpora aktivní práce účastníků (žádná, částečná, maximální),
- náročnost obsahové a metodické přípravy (nízká, průměrná, vysoká),
- náročnost technického zpracování (nízká, průměrná, vysoká),
- rozsah materiálů,
- retrospekce,
- náročnost na čas z hlediska využití ve výuce (malá, střední a velká).“

Pro správnou funkci knihovny je vhodné zpřístupnit i netištěné materiály jako jsou multimédia v podobě CD a DVD, umožnit přístup na internet, zajistit možnost videokonferencí a jiné. Všechny tyto prostředky umožňují zvyšovat kvalifikaci a jsou předpokladem pro úspěšné realizování firemního vzdělávání.

4.4 Realizace firemního vzdělávání

Budou-li splněna kritéria definovaná v předchozích kapitolách, je možné začít s uskutečňováním dalšího rozvoje pracovníků. Při realizaci vzdělávání musíme brát ohled na cíle, program, motivaci, metody a účastníky. V neposlední řadě je třeba zohlednit ekonomickou a organizační náročnost. Při výpočtu nákladů je třeba kalkulovat s následujícími položkami - náklady na kurz, školení, cestovné, ubytování... Jednou z možností, jak snížit náklady na vzdělávání, je možnost čerpání dotací a prostředků z Evropské unie, z tzv. ESF (Evropské strukturální fondy).

Evropská unie, respektive její předchůdci zařadili péči o vzdělávání svých občanů do společného zájmu již od počátku integrace a zakotvili ji do jednotlivých dokumentů a smluv. Od konkrétních problémů odborného vzdělávání v určitých profesích se pozornost přenesla k celkové podpoře celoživotního vzdělávání jakožto důležitého nástroje a ekonomického vývoje Evropy. (Vyhnánková, 2007)

Finanční a organizační náročnost vzdělávání pracovníků je vyvážena následným zkvalitněním práce.

4.5 Hodnocení zaměstnanců v systému profesního rozvoje

Jeden z předpokladů úspěšného vzdělávání a motivace k dalšímu rozvoji je kvalitní systém hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů. Tento systém je základem pro účelný a efektivní způsob rozmísťování zaměstnanců.

To znamená přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst, plánování jejich profesního růstu a rozvoje předpokladů pro

zvládání náročnějších činností. Hodnocení zaměstnance je nedílnou součástí každého řídicího pracovníka vůči zaměstnanci, kterého řídí. (Dvořáková, 2001)

Volba metod hodnocení je závislá na druhu činností. Trendem v současné době je kombinace metod hodnocení s principem sebehodnocení zaměstnance s cílem specifikovat silné a slabé stránky jeho činností. Ve stále větší míře se ve špičkových firmách uplatňuje metoda vícezdrojového systému hodnocení – hodnoceného hodnotí nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízení a externí spolupracovníci. (SYNEK, 2002)

Metody hodnocení práce se skládají ze dvou kroků:

- Práce, které jsou vybrány jako klíčové, jsou popsány podle předem vymezených požadavků. Vystihují jejich kvalifikační náročnost. Měl by je zvládnout plnit průměrně způsobilý zaměstnanec.
- Slovní popisy prací se převádějí do číselného vyjádření, které může být v bodech nebo stupnicích, což představuje hledanou hodnotu práce. (Dvořáková, 2001)

Pro volbu vhodné metody hodnocení je důležité také hledisko, ze kterého budeme vzdělávání posuzovat. Tyto přístupy zpracovává Dvořáková (2007, s.29) a jsou popsány v tabulce 1.

Tab. 1: Přístupy k evaluaci vzdělávání

I. přístup	z hlediska času	evaluace před začátkem vzdělávání evaluace v průběhu vzdělávání evaluace na konci vzdělávání evaluace po skončení vzdělávání
II. přístup	z hlediska účelu	evaluace ex ante (studie proveditelnosti) evaluace ex post
III. přístup	z hlediska fází a cílů	evaluace formativní evaluace sumativní
IV. přístup	z hlediska zadavatele	evaluace externí evaluace interní
V. přístup	z hlediska úrovně	reakce

	(Kirkpatrickův přístup)	učení chování výsledky
VI. přístup	z hlediska úrovně (Hamblingův přístup)	reakce učení pracovní chování výsledky hodnoty
VII. přístup	z hlediska autorství	evaluace subjektivní evaluace objektivní
VIII. přístup	z hlediska trvání	evaluace krátkodobá evaluace dlouhodobá

Zdroj: Dvořáková (2007, s.29)

„Personální řízení patří ke klíčovým činnostem v řízení firmy. Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování firmy a její rozvoj rozhodující význam. Personální práce má proto za cíl vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou nástrojů personální práce ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího prostředí firmy“. (SYNEK, 2002, s.229)

5. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE V OBLASTNÍ NEMOCNICI MLADÁ BOLESLAV

Další profesní vzdělávání zaměstnanců zdravotnického zařízení je upraveno zákonem č. 95/04 Sb. a č. 96/05 Sb. Tato povinnost ale nezaručuje, že zaměstnanci budou dostatečně motivováni a je nutné použít další motivační nástroje ke zvýšení efektivity dalšího vzdělávání. V následující kapitole jsou popisovány motivační stimuly používané v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav.

5.1 Obecné motivační stimuly v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav

Stimuly využívané v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a.s. kromě obvyklých mzdových podmínek:

- příjemné pracovní prostředí v moderní a přístrojově vybavené nemocnici,
- perspektivu uplatnění v mnoha oborech,
- základní dovolenou v trvání pěti týdnů a dodatkovou dovolenou na vybraných pracovištích,
- placené volno v trvání až dva týdny na účast na odborných seminářích, kongresech a jiných formách vzdělávání,
- možnost hrazení všech nákladů spojených s atestační přípravou,
- zvýhodněné pracovní podmínky pro matky malých dětí včetně možnosti jejich umístění ve vlastní školce,
- možnost ubytování ve vlastních ubytovnách nemocnice,
- zvýhodněné stravování ve vlastní jídelně,
- příspěvky na penzijní pojištění a připojištění, životní pojištění,
- levná dovolená ve vlastním rekreačním zařízení,
- jednorázový náborový příspěvek při uzavření smlouvy,

- příspěvek na rekreaci zaměstnanců a jejich dětí.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců upravuje kolektivní smlouva (příloha A). Ta definuje možnosti vzdělávání zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení.

Pokud má zaměstnanec zájem o prohloubení své kvalifikace, což je časově a finančně více náročné, pak musí se zaměstnavatelem uzavřít tzv. Kvalifikační dohodu (příloha B). Dohoda upravuje vzájemné povinnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jako je doba trvání, úprava pracovní doby dle požadavků studia, úhrada finančních nákladů na studium. Součástí je pracovní volno na vykonání zkoušek. Zaměstnanec se zavazuje, že následně setrvá v pracovním poměru po dobu alespoň pěti let ode dne dosažení prohloubení kvalifikace.

Zaměstnanci s ukončeným středoškolským a vysokoškolským vzděláním mají dále možnost využít pět pracovních dnů za kalendářní rok na celoživotní vzdělávání (školení, kongresy, semináře, konference a samostudium), jedná se o dny s náhradou mzdy.

Možnosti vzdělávání pro zaměstnance Oblastní nemocnice Mladá Boleslav

Pro rok 2012 je plánováno 25 seminářů, konferencí a kurzů (příloha C), jejichž garantem jsou specialisté ONMB a.s. v dané problematice. Témata jsou volena dle potřeb a zájmu zaměstnanců. Tyto kurzy jsou určeny všem zaměstnancům bez omezení pracovního zařazení.

5.2 Využití grantů ESF v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav

V roce 2010 až 2011 se podařilo realizovat projekt Rozvoj profesních kompetencí a dovedností zaměstnanců Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s. Projekt byl spolufinancován z operačního programu pro Lidské zdroje a zaměstnanost, dále z Evropské unie, Evropského sociálního fondu a státního

rozpočtu České republiky. Cílem projektu bylo vybudování systému interního vzdělávání pro lékaře, střední zdravotnický personál, management nemocnice a technicko - hospodářský personál. Náplň kurzů byla přizpůsobena profesi účastníků a týkala se těchto témat (počet účastníků):

- Manažerská akademie (21)
- Komunikační dovednosti (365)
- ICT kurzy (354)
- Jazykové vzdělávání (55)
- Školení řidičů (90)

Celkově se těchto kurzů účastnilo 365 zaměstnanců Oblastní nemocnice Mladá Boleslav. Z evaluačních dotazníků vyplněných účastníky vyplynulo pozitivní hodnocení těchto kurzů. Dostupné na WWW: <http://www.klaudianovanemocnice.cz>.

ZÁVĚR

V úvodu této práce jsem si stanovil za cíl vyhodnotit motivační postupy a jejich pozitivní či negativní vliv na zaměstnance Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., nemocnice Středočeského kraje. Zjistil jsem, že větší nabídka školení a kurzu stimuluje k dalšímu vzdělávání a to následně vede ke zvýšení efektivity práce a zkvalitnění pracovních podmínek.

Obecně z mé práce vyplývají tyto závěry:

- pozitivní přínos pro zaměstnance z hlediska sociální potřeby,
- pozitivní přínos pro zaměstnance z hlediska potřeby ocenění a uznání,
- pozitivní přínos pro zaměstnance z hlediska potřeby seberealizace.

Lidé na školeních vytvářejí nové sociální vazby, uspokojují svojí potřebu být členem týmu a hrát v něm určitou „roli“. Tato role jim dodává pocit, že jsou sami sebou, zvyšuje jejich sebevědomí a uspokojuje jejich ego. Následně je umožněna seberealizace a uplatnění svého nadání, případně talentu.

Z hlediska zaměstnavatele by mělo být další vzdělávání zaměstnanců jednou z priorit. Vzdělávající se zaměstnanec je kvalifikovanější, zvyšuje prestiž a konkurenceschopnost zaměstnavatele, pracuje efektivněji, dále motivuje ostatní zaměstnance k dalšímu vzdělávání a napomáhá k rozvoji daného oboru.

Jak jsem již zmínil v kapitole 5, proběhlo v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a.s. v letech 2010 až 2011 vzdělávání zaměstnanců zaměřené na problematiku „soft-skills“, jazykovou průpravu a informační technologie. Toto vzdělávání pomohlo zvýšit plošnou úroveň znalostí v daných oborech a přispělo ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Zaměstnavateli proto doporučuji dále využívat evropské dotační programy na podporu vzdělávání zaměstnanců, neboť v naší organizaci byl tento projekt velmi vysoce ceněn samotnými zaměstnanci, pomohl zvýšit jejich kvalifikaci a hodnotu na trhu práce.

Závěrem lze říci, že pokud je člověk úspěšný v určité oblasti, snaží se v této činnosti neustále rozvíjet, pokud je neúspěšný, přechází k jiné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUTLER-BOWDON, Tom. *Nic není nemožné*. 1.vyd. Praha: Metafora, 2003. ISBN 80-86518-19-1.
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Evaluce ve vzdělávání dospělých*. (Rigorózní práce). Olomouc: Filosofická fakulta, 2007.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- ČÁP, Jan, MAREŠ, Jiří. *Psychologie pro učitele*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7177-463-X.
- DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- EGGERT, Max A. *Motivace – Management do kapsy 3*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. 4.vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4 .
- HOMOLA, Jan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: SPN,1972.
- KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-636-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1.vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1.vyd., Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd., Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1991-7.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1387-3.
- SPRENGER, Reinhard K. *Princip zodpovědnost*. Praha: Pragma, 2004. ISBN 80-7205-126-1.
- SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- VETEŠKA, Jaroslav et al. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. vyd. 1. Praha: Educa Service, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3.
- VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání v České republice a v Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN: 978-80-86723-46-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

JARVIS, P. *International Dictionary of Adult and Continuing Education*.

London: Kogan Page, 2002. 202 p. ISBN 0-7494-3736-7.

MERRIAM, S. M. *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. (Jossey-

Baas Higher & Adult Education). 3rd ed. Jossey-Bass, 2006. 560 p. ISBN 978-0787975883.

KILÍKOVÁ, Mária. *Teória a prax manažmentu v ošetrovatel'stve*.

Martin: Osveta, 2008. ISBN 978-80-8063-290-8.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

<http://www.klaudianovanemocnice.cz>(10.3.2012)

http://www.klaudianovanemocnice.cz/files/vzdelavaci_akce/plan_2012_%20fin%20iii.pdf (10.3.2012)

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: HIERARCHICKÉ USPOŘÁDÁNÍ POTŘEB PODLE ABRAHAMA
HAROLDA MASLOWA

Seznam tabulek

TABULKA 1: PŘÍSTUPY K EVALUACI VZDĚLÁVÁNÍ

PŘÍLOHY

Příloha A – Výňatek z kolektivní smlouvy

Příloha B – Kvalifikační dohoda

Příloha C – Plán vzdělávacích akcí na rok 2012

PŘÍLOHA A

Výňatek z kolektivní smlouvy Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s.

5. Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců

5.1. Zvyšování kvalifikace § 231 ZP

Zaměstnancům, u kterých zaměstnavatel bude požadovat zvyšování kvalifikace (např. VOS, bakalářská a magisterská studia, kurz sanitář, kurz řidič DRNR) na základě předem schváleného studijního plánu a za podmínky uzavření Kvalifikační dohody o zvýšení kvalifikace, hradí zaměstnavatel náklady na toto vzdělávání (školné, kursové) a náhradu mzdy dle § 231 ZP. Jelikož se nejedná o pracovní cestu, ale o překážku v práci, nejsou cestovní náhrady hrazeny.

5.2. Prohlubování kvalifikace § 230 ZP

1. Zaměstnavatel poskytne středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům max. pět pracovních dnů za kalendářní rok na jejich celoživotní vzdělávání tzv. pasivní účast (školení, kongresy, semináře, konference). Tyto dny pasivního prohlubování kvalifikace se považují za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Žádost o účasti na vzdělávání musí být doporučena vedoucím zaměstnancem a příslušným náměstkem a schválena ředitelem nemocnice.
2. Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům dalších pět pracovních dní v případě tzv. aktivní účasti (tj. aktivní příspěvek na vzdělávací akci doložený příslušným dokladem), za které náleží zaměstnanci mzda a cestovní náhrady. Žádost o účasti na vzdělávání musí být doporučena vedoucím zaměstnancem a příslušným náměstkem a schválena ředitelem nemocnice.
3. Doklady o účasti na vzdělávacích akcích požadovaných zaměstnavatelem předloží účastník do 2 pracovních dnů po jejich absolvování na personální oddělení.

4. Zaměstnavatel se zavazuje uhradit účelně vynaložené náklady (např. pronájem sálu),
při jím pořádaných vzdělávacích akcích, které jsou spojeny s povinností celoživotního vzdělávání.

a) Specializační vzdělávání lékařů - zákon 95/2004 Sb.

Na základě předem schváleného studijního plánu dle příslušného vzdělávacího programu a za podmínky uzavření Kvalifikační dohody o prohloubení kvalifikace, hradí zaměstnavatel náklady na toto vzdělávání a mzdu, včetně cestovních náhrad. Za tímto účelem lze použít veřejnou dopravu nebo služební automobil. Podmínkou k uzavření Kvalifikační dohody podle § 234 odst. 2 je, že předpokládané náklady dosáhnou alespoň 75 000,- Kč.

V takovém případě však nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit.

Max. částka, kterou hradí zaměstnavatel je 200 000 Kč.

b) Specializační vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků- zákon 96/2004 Sb.

Zaměstnancům, u kterých zaměstnavatel bude požadovat specializační vzdělávání,

hradí zaměstnavatel na základě předem schváleného studijního plánu dle příslušného

vzdělávacího programu a za podmínky uzavření Kvalifikační dohody o prohloubení

kvalifikace náklady na toto vzdělávání a mzdu, včetně cestovních náhrad. Za tímto

účelem lze použít veřejnou dopravu nebo služební automobil. Podmínkou k uzavření

kvalifikační dohody na toto vzdělání podle § 234 odst. 2 je, že předpokládané náklady

dosáhnou alespoň 75 000,- Kč.

V takovém případě však nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Max. částka, kterou hradí zaměstnavatel je 200 000 Kč.

c) Ostatní formy vzdělávání pro potřeby zaměstnavatele

Zaměstnancům, u kterých bude zaměstnavatel požadovat prohlubování kvalifikace na základě aktuálních potřeb daného oddělení, hradí zaměstnavatel náklady s tímto prohlubováním spojené (vč. kursového, cestovních náhrad a mzdy). Za tímto účelem lze použít veřejnou dopravu nebo služební automobil.

Příloha B

Kvalifikační dohoda

Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., nemocnice Středočeského kraje

se sídlem třída Václava Klementa 147, Mladá Boleslav, PSČ 293 01
IČ 272 56 456
za kterou jedná v této věci
(dále jen zaměstnavatel)

A

Jméno :
Narozen:
Bytem:
(dále jen zaměstnanec)

mezi sebou sjednali níže uvedeného dne, měsíce a roku v souladu se zákonem
č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jako „**zákoník práce**“), tuto

KVALIFIKAČNÍ DOHODU (Dohoda o prohlubování kvalifikace)

v oboru:

I. Předmět dohody

- 1.1 Strany dohody uzavřely dne pracovní smlouvu, na základě které zaměstnanec vykonává pro zaměstnavatele práci v pracovním poměru jako **lékař**.
- 1.2 Předmětem této dohody je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci na jeho žádost prohloubení kvalifikace pro práci lékaře formou specializačního vzdělávání v rozsahu absolvování základního kmene oboru způsobem specifikovaným v příloze č. 1, která je nedílnou součástí této dohody, a závazek zaměstnance prohloubit si kvalifikaci pro v pracovní smlouvě sjednanou práci absolvováním specializačního vzdělávání dle zákona č. 95/2004 Sb. v platném znění v rozsahu specifikovaném touto dohodou nejpozději do a

setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu stanovenou v čl. III. odst. 3.2. této dohody.

- 1.3 Zaměstnanec se za účelem prohloubení kvalifikace zúčastní specializačního vzdělávání, které se uskuteční formou specializačních stáží, seminářů a kurzů a následných závěrečných zkoušek, jak je specifikováno v příloze č. 1 této dohody (dále jako „školení“).

II. Povinnosti zaměstnavatele

- 2.1 Zaměstnavatel se touto dohodou zavazuje umožnit zaměstnanci účast na prohlubování kvalifikace v rozsahu stanoveném touto dohodou, a to zejména její přílohou č. 1, nebo na základě pozdější písemné dohody zaměstnanec se zaměstnavatelem s přihlédnutím k rozpisu termínů školení a závěrečné zkoušky.
- 2.2 Zaměstnavatel se zavazuje uhradit za zaměstnance náklady spojené s prohloubením kvalifikace maximálně do výše,- **Kč.** Do těchto nákladů se kromě mzdy za dobu pracovního volna (výkon práce) poskytnutého zaměstnavatelem za účelem účasti zaměstnance na specializačním vzdělávání a k přípravě na něj dle této dohody započítávají i další náklady účelně vynaložené v souvislosti s účastí zaměstnance na specializačním vzdělávání, tj. poukázané jízdní výdaje a stravné v souladu s příslušnými právními předpisy. Zaměstnavatel není povinen uhradit za zaměstnance poplatky spojené se skládáním opravné nebo opakované závěrečné zkoušky.
- 2.3 Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnanci pracovní volno v rozsahu 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky dle přílohy č. 1 této dohody.

III. Povinnosti zaměstnance

- 3.1 Zaměstnanec se zavazuje prohloubit si kvalifikaci v rozsahu a v termínu dle této dohody a za tímto účelem se účastnit specializačního vzdělávání a závěrečných zkoušek v termínech a místech stanovených v příloze č. 1 této dohody a v rozpisu termínů specializačního vzdělávání či zkoušek.
- 3.2. Zaměstnanec se zavazuje setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele po **dobu 5 let ode dne dosažení prohloubení kvalifikace** (úspěšného složení závěrečné zkoušky dle přílohy č. 1 této dohody).
- 3.3 Zaměstnanec se zavazuje předkládat zaměstnavateli bez zbytečného odkladu vyúčtování výloh, které mu v souvislosti s účastí na školení a zkouškách vznikly a které v souladu s touto dohodou a příslušnými právními předpisy hradí zaměstnavatel.

- 3.4 Zaměstnanec se zavazuje předkládat zaměstnavateli pravidelné zprávy o účasti na školení a o výsledcích zkoušek, a to vždy ke konci kalendářního roku za období tohoto roku.

IV. Náhrada nákladů

- 4.1 V případě, že zaměstnanec rozváže pracovní poměr se zaměstnavatelem před uplynutím lhůty uvedené v čl. III. odst. 3.2. této dohody, je zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli poměrnou část nákladů vynaložených zaměstnavatelem v souvislosti s prohloubením kvalifikace zaměstnance, a to v poměru počtu i započatých kalendářních měsíců, o které byla doba trvání pracovního poměru kratší než doba sjednaná v čl. III. odst. 3.2 této dohody.
- 4.2 Zaměstnanec se zavazuje uhradit zaměstnavateli náklady vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s prohloubením jeho kvalifikace dle této dohody nejvýše v částce,-Kč.

Náklady, které bude zaměstnanec povinen zaměstnavateli uhradit, budou zahrnovat:

- poskytnutou mzdu za dobu pracovního volna (výkon práce),
- další zaměstnavatelem skutečně vynaložené náklady v souvislosti s účastí zaměstnance na specializačním vzdělávání dle čl. II odst. 2.2. této dohody, tj. poukázané jízdní výdaje a stravné v souladu s příslušnými právními předpisy,

Povinnost uhradit zaměstnavateli všechny skutečně vynaložené náklady dle tohoto ustanovení má zaměstnanec tehdy, rozváže-li pracovní poměr před prohloubením kvalifikace dle této dohody, nebo pokud nedokončí prohloubení kvalifikace nejpozději v termínu uvedeném v čl. I odst. 1.2. této dohody.

- 4.3 Zaměstnanec se zavazuje uhradit zaměstnavateli náklady dle čl. IV. odst. 4.1. a 4.2 této dohody ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy mu zaměstnavatel předloží vyúčtování těchto nákladů, a to bezhotovostním převodem na bankovní účet zaměstnavatele uvedený v tomto vyúčtování, nedohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem jinak.
- 4.4 Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů dle čl. IV. odst. 4.2 nevzniká v případech stanovených v ustanovení § 235 odst. 3 zákoníku práce.

V. Obecná ustanovení

- 5.1 Tato dohoda nabývá platnosti a účinnosti podpisem obou stran dohody.

- 5.2 Tato dohoda a vztahy z této dohody vyplývající se řídí právním řádem České republiky, a to zejména ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- 5.3 Tato dohoda se uzavírá ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec.
- 5.4 Tato dohoda může být doplňována pouze písemnými dodatky se souhlasem obou stran dohody.
- 5.5 Strany dohody prohlašují, že tato dohoda odpovídá jejich svobodné a vážné vůli, a na důkaz toho připojují své podpisy.

V Mladé Boleslavi dne 28.02.2012

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

PŘÍLOHA C

Plán vzdělávacích akcí ONMB, a.s. pro nelékařské zdravotnické pracovníky v roce 2012



Obstetrická nemocnice Ml. Boeslav, a.s.
nemocnice Středočeského kraje
V. Klementa 147, 293 50 Ml. Boeslav

Plán vzdělávacích akcí ONMB, a.s. pro nelékařské zdravotnické pracovníky v roce 2012

Termín	Úsek	Název akce	Typ	Garant akce
27.1.2012	Náměstek pro oš. péči - OP.LZZ	Proklientská komunikace I.	seminář	Mgr. Jana Fejřarová
2.2.2012	Dětské oddělení	"Setkání s dětmi za ambulantními dveřmi"	seminář	Nadežda Tučková
7.2.2012	Stomatologie	"Kouření, průmyslové šifry nemoc za miliony"	seminář	MUDr. Josef Janeček
16.2.2012	ORL oddělení	"Slyším a nechápu"	seminář	Jitka Hejlová
16.3.2012	LDN Měchovo Hradiště	Kompletní oš. a rrb. péče u pac. s onkol. onemocněním	konference	Kateřina Pernarová, DiS.
31.3.2012	PGO	Gynekologie a porodnictví	konference	Diagmar Hamáková, ČAS
19.4.2012	Ustavni hygienik, Náměstek pro oš. péči	Hygiena rukou v prevenci nozokomiálních nákaz	seminář	MUDr. Ludmila Chrástová
26.4.2012	Ustavni hygienik, Náměstek pro oš. péči	Hygiena rukou v prevenci nozokomiálních nákaz	seminář	MUDr. Ludmila Chrástová
3.5.2012	Náměstek pro oš. péči - OP.LZZ	Proklientská komunikace II.	seminář	Mgr. Jana Fejřarová
17.5.2012	Náměstek pro oš. péči	Možnosti MLZP v péči o pac. s kardiovask. onemocněním	konference	Assoculap Akademie, ONMB, ČAS
24.5.2012	RTG odd.	Bolestavý den 2012	konference	Mgr. Jiří Janda
červen	Náměstek pro oš. péči, Koordinátor kvality	Ošetřovatelský proces pro praxi	seminář	Mgr. J. Fejřarová, Mgr. Raisová, PhD.
červen	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Word začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
červen	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Excel začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
září	Náměstek pro oš. péči - OP.LZZ	Proklientská komunikace III.	seminář	Mgr. Jana Fejřarová
20.9.2012	Kožní oddělení	Výběr kaptiv z dermatovenerologie	seminář	MUDr. Marie Stěpanová, V. Křiváková
září	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Word začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
září	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Excel začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
4.10.2012	Ortopedicko - traumatologické oddělení	Traumatologie	konference	Alena Klapáčová, ČAS
říjen	LDN Měchovo Hradiště	Lymfotrapie	konference	Kateřina Pernarová, DiS.
říjen	Ustavni hygienik, Náměstek pro oš. péči	Nové trendy v dietologii	seminář	Zuzana Svárovská, DiS.
listopad	Ustavni hygienik, Náměstek pro oš. péči	Hygiena rukou v prevenci nozokomiálních nákaz	seminář	MUDr. Ludmila Chrástová
listopad	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Word začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
prosinec	Oddělení výpočetní techniky - OP.LZZ	Excel začátečníci, pokračování	kurz	Břt. P. Škoda, M. Modrák
prosinec	Náměstek pro oš. péči - OP.LZZ	Proklientská komunikace IV.	seminář	Mgr. Jana Fejřarová

Akce označené OP.LZZ jsou určeny všem kategoriím pracovníků ONMB, a.s.
Aktualizace: 16.3.2012

zpracovala: Mgr. Jana Fejřarová
náměstek pro ošetřovatelskou péči

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Bajtalon

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.