

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Výcvik zaměstnanců

Michaela Paterová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Paterová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výcvik zaměstnanců

Název anglicky

Employee training

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit vztah zaměstnanců k výcvikovému programu zvolené firmy a jeho využívání. Následně poukázat na to, co demotivuje zaměstnance od absolvování výcviku. A v případě potřeby navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení motivace u zaměstnanců.

Metodika

Práce je tvořena dvěma částmi. V teoretické části bude determinována základní problematika a termíny související s tématem. Firemní dokumenty a rozhovory se zaměstnanci poslouží k vypracování empirické části, v rámci které bude představena vybraná firma, provedena analýza vzdělávacího institutu, interpretován samotný postoj zaměstnanců k vzdělávání a motivy, jež zaměstnance odrážejí od absolvování výcviku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Výcvik, vzdělávání, zaměstnanci, motivace, motiv, demotivace, benefity, postoj k výcviku

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178s. ISBN 80-86851-00-1
ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grade Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha: Alfa publishing, 2007. 162s. ISBN 978-80-86851-68-6
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grade Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5
BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. 288s. ISBN 80-251-0358-7
KOLMAN, L. a kol. Výcvik zaměstnanců. Praha: Linde Praha, 2005. 107 s. ISBN 80-86-131-62-9
NAKONAČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. 270s. ISBN 80-200-0592-7
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grade Publishing, 2007. 205s. ISBN 978-80-247-1904-7

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Výcvik zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi, CSc. za odborné a cíleně orientované vedení a veškerou pomoc při vytváření této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala mé rodině za bezmeznou podporu při studiu na vysoké škole.

Výcvik zaměstnanců

Employee training

Souhrn

Diplomová práce se zabývá výcvikem zaměstnanců, konkrétně demotivací zaměstnanců k podnikovému vzdělávání. Práce se skládá ze dvou hlavních částí a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány poznatky z oblasti strategie a politiky vzdělávání, systematického vzdělávání a jeho jednotlivých fází, metod podnikového vzdělávání, teorií motivace, demotivace a zaměstnaneckých výhod. Praktická část je zpracována kvalitativní metodou pomocí rozhovorů. V rámci praktické části je popsán všeobecný proces výcviku ve zkoumané společnosti, výzkumný vzorek respondentů, okruhy otázek, průběh výzkumu a přepis rozhovorů. Kvalitativní výzkum je vyhodnocen na základě odpovědí respondentů. Následně je navrženo doporučení, které by mohlo vést ke zvýšení zájmu zaměstnanců o podnikové vzdělávání. Tím by se zároveň docílilo vyšší efektivity jejich pracovní činnosti.

Summary

This thesis deals with the employee training, especially with demotivation for employee training. The thesis is divided into two main parts: theoretical and practical parts. In the theoretical part there are defined findings from the sphere of strategy and policy training, systematic education and its particular parts, methods of company education, theories of motivation, demotivation and employees benefits. The practical part is processed by the qualitative research interview. In the practical part the general proces of training in our company, a research sample of respondents, sphere of questions, the course of research and transcription of interviews are described. An evaluation of the qualitative research follows. And on the base of the evaluation is then proposed recommendation in order to make the employee training more attractive and to increase an effectivity of work employees as well.

Klíčová slova: výcvik, zaměstnanci, motivace, demotivace, benefity, metody výcviku, manažer

Keywords: training, employees, motivation, demotivation, benefits, methods of training, manager

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod..... | 9 |
| 2 | Cíl práce a metodika..... | 10 |
| 2.1 | Cíl práce | 10 |
| 2.2 | Metodika | 10 |
| 3 | Teoretická východiska | 12 |
| 3.1 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců..... | 12 |
| 3.1.1 | Cíle vzdělávání | 13 |
| 3.2 | Strategie a politika vzdělávání | 14 |
| 3.3 | Systematické vzdělávání | 14 |
| 3.3.1 | Identifikace potřeby vzdělávání..... | 15 |
| 3.3.2 | Plánování vzdělávání | 16 |
| 3.3.3 | Realizace vzdělávání..... | 17 |
| 3.3.4 | Vyhodnocení vzdělávání..... | 19 |
| 3.4 | Metody podnikového vzdělávání | 21 |
| 3.4.1 | Metody vzdělávání na pracovišti | 21 |
| 3.4.2 | Metody vzdělávání mimo pracoviště..... | 23 |
| 3.4.3 | Mezní vzdělávací metody | 24 |
| 3.5 | Motivace..... | 26 |
| 3.5.1 | Úvod do motivace | 26 |
| 3.5.2 | Motivace ke vzdělávání | 28 |
| 3.5.3 | Teorie motivace | 31 |
| 3.5.4 | Demotivace | 34 |
| 3.6 | Zaměstnanecké výhody..... | 35 |
| 4 | Praktická část..... | 37 |
| 4.1 | Výzkum | 37 |
| 4.2 | Proces výcviku ve sledované společnosti | 39 |
| 4.2.1 | Rozhovory..... | 40 |
| 4.3 | Souhrn a vyhodnocení rozhovorů | 64 |
| 5 | Výsledky a diskuze..... | 79 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 6 | Závěr | 82 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 83 |
| 8 | Přílohy | 86 |

1 Úvod

Prosperující podnik je možné poznat podle jeho finanční a majetkové struktury. V současné době tyto dva faktory však doplňuje další významný výrobní faktor a to lidská práce. Neboť jen správně motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci budou odvádět dobře svou práci a tím budou zvyšovat hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost. K tomu aby zaměstnanci reflektovali aktuální potřeby trhu a zapadali do podnikové kultury, je zapotřebí neustálý rozvoj jejich osobnosti a dovedností pomocí odborného vzdělávání.

Jak již bylo řečeno, motivace a výcvik zaměstnanců představují jeden z klíčových faktorů pro funkční podnik. Aby se člověk chtěl vzdělávat, potřebuje jasnou motivaci, protože vzdělávání obětuje svůj čas, který by mohl využít jiným způsobem, jak v osobním, tak i v profesním životě. Pokud tuto motivaci postrádá, vzdělávat se nezačne, nebo vzdělání nedovede ke zdárnému konci. V tomto případě má zásadní roli management, který by měl identifikovat potřeby ke vzdělávání a dostatečně motivovat své zaměstnance podniku. Diplomové práce se zabývá právě touto problematikou. Práce je zaměřena na aspekty, které zaměstnance odrazují od absolvování výcviku, zda mají dostatečnou motivaci nebo je ovlivňují jiné faktory.

Práce má tři hlavní části. První část obsahuje hlavní cíl, metodologii a postupy, kterých je drženo po celou dobu tvorby této práce. V druhé části jsou definovány hlavní termíny a teorie z oblasti motivace a výcviku zaměstnanců, které povedou k lepšímu pochopení zkoumané tematiky a zpracování samotného výzkumu. Práce je zaměřena zejména na vymezení pojmů a teorií z oblasti motivace, vzdělávání a benefitů. Třetí klíčová část práce se věnuje samotnému výzkumu, k jehož provedení byla zvolena kvalitativní metoda pomocí polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci vybrané společnosti. Výzkum byl uskutečněn se zaměstnanci akciové společnosti, jejíž název si vedení nepřeje zveřejňovat. Na základě získaných dat jsou vytvořeny závěry výzkumu. Ty následně umožnily vytvořit řadu doporučení pro zmíněnou společnost, jak zvýšit motivaci jejich zaměstnanců k absolvování výcviku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit vztah zaměstnanců k výcvikovému programu společnosti a zjistit, proč nevyužívají tohoto benefitu, který jim společnost nabízí a jaké faktory mají vliv na jejich demotivaci.

Hlavním úkolem teoretické části je determinovat problematiku výcviku a motivace zaměstnanců a dospět tak k hlubšímu poznání zkoumané tematiky.

V rámci praktické části přiblížit průběh výcviku vybrané společnosti a její vzdělávací institut. Pomocí kvalitativního výzkumu interpretovat samotný postoj zaměstnanců k vzdělávání a uvést faktory, jež zaměstnance odrazují od absolvování výcviku. Na základě výstupů z výzkumu vyhodnotit celou situaci ve společnosti a navrhnout konkrétní opatření, která by vedla k zvýšení zájmu zaměstnanců o výcvik.

2.2 Metodika

Ke zpracování teoretické části byly využity odborné publikace autorů zabývajících se oblastí motivace a výcviku zaměstnanců, které posloužily k rozboru a následné interpretaci dané tematiky. Seznam použité literatury tvoří především tištěné tituly českých autorů doplněné o zahraniční autory.

Vzhledem ke zkoumané problematice byl zvolen pro zpracování praktické části kvalitativní výzkum, aby došlo k úplnému porozumění fungování systému výcviku ve vybrané společnosti a odhalení skutečných faktorů, které mají vliv na rozhodnutí zaměstnance nezapojit se do výcviku.

Sběr dat proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů, které poskytly dostatečný prostor pro získání relevantních informací. Rozhovory proběhly s patnácti běžnými zaměstnanci a jejich manažerem, kterým byla položena sada otázek s předem připravenou základní osnovou. Manažer byl klíčovým zejména při podání informací ohledně fungování výcviku společnosti a navržení vhodných respondentů. Následovalo vyhodnocení a interpretace

výsledků, díky kterým se vytvořila doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců. Bližší provedení výzkumu a charakteristika respondentů je popsána v praktické části této práce.

Kvalitativní přístup se využívá ke studiu aspektů každodenního života lidí v jejich přirozeném prostředí a předpokládá hlubší porozumění zkoumanému sociálnímu jevu. Jejímž základem je intenzivní šetření skutečnosti, indukce, časová náročnost sběru a analýzy dat, malá skupina respondentů a méně standardizovaný způsob sběru dat (Reichel, 2009, s. 40-41).

K tomuto účelu kvalitativní přístup využívá především rozhovory, které se dělí podle jejich struktury a míry standardizace. Polostrukturovaný rozhovor neboli částečně řízený je považován za vhodnou kombinaci zbylých forem rozhovorů (volný, strukturovaný a nestrukturovaný), z nichž využívá pouze jejich výhod a eliminuje tak nedostatky, které jsou u ostatních forem shledávány. K hlavním nástrojům polostrukturovaného rozhovoru patří předem připravený okruh otázek bez jasně stanoveného pořadí a v průběhu rozhovoru můžou být položeny respondentovi doplňující otázky (Reichel, 2009, s. 111-112).

3 Teoretická východiska

3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců lze chápat jako soubor cílených a vědomých opatření, které vedou k získání potřebné pracovní způsobilosti v organizaci, která tímto směřuje ke zvýšení kvalifikace a prohloubení znalostí svých zaměstnanců. Očekávaným výsledkem je vyšší pracovní výkon jednotlivců, který by měl vést ke zvýšení produktivity celé organizace.

Učení se zaměstnanců představuje formu získávání schopností člověka již od školního věku, kdy se jedinec učí žít ve společnosti, následně prochází profesní přípravou až po rozvoj sociálních dovedností a schopností zaměřených na určitou profesi. Rozvoj zaměstnanců je další formou z oblasti utváření profesních dovedností člověka, prostřednictvím kterého si zaměstnanec rozšiřuje stávající kvalifikaci a zvláště svůj potenciál. Jedná se zejména o činnosti vedoucí k osobnímu rozvoji i rozvoji pracovní kariéry. Rozvoj lidských zdrojů lze chápat jako učící se organizaci usilující o rozvoj pracovních schopností organizace jako celku, jež motivuje zaměstnance ke vzdělávání a dalšímu rozvoji osobnosti (Heinová a kol, 2008, s. 54 - 55).

Hroník (2007, s. 31) ve své knize podotýká, že „snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba vysvětlit si rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.“

Hroník ve své knize pojmy definuje následovně:

Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom musíme nutně vědět.

Rozvoj – dosažení požadované změny pomocí učení (se).

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.

Buckley a Caple (2007, s. 5 - 6) vysvětlují **vzdělávání** jako řadu aktivit, jejichž prostřednictvím jednotlivci mohou získat a rozvinout své znalosti, dovednosti a hodnoty. A **výcvik** definují jako plánovanou a systematickou snahu modifikovat a rozvinout znalosti

a postoje zaměstnanců pomocí učení, kde prvořadým účelem je získání řádné způsobilosti k vykonávání určitého úkolu či práce v podniku.

Arnold (2007, s. 351) prezentuje **školení** jako možnost zaměstnanců rozvinout své vědomosti, zvýšit si své šance na postup v kariéře, vymanit se ze stereotypů a vyzkoušet si zajímavější práci, a také usnadnit si pohyb mezi zaměstnáními a organizacemi. Rozvinutí kvalifikace u zaměstnanců povede k rychlejšímu a bezpečnějšímu výkonu práce, menší chybovosti a celkově kvalitněji odvedené práci. Školení ve výsledku zvýší produktivitu celé organizace, zajistí bezpečnější pracovní prostředí a zlepší celkový duševní stav zaměstnanců, který povede k nižší absenci a fluktuaci zaměstnanců.

3.1.1 Cíle vzdělávání

„Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, event. dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů“ (Barták, 2007, s. 17).

Podle Tureckiové (2004, s. 92) by základním cílem podnikového vzdělávání nemělo být pouze rozšiřování kvalifikace, ale rovněž dosažení určitých změn v myšlení a chování zaměstnanců, neboť právě tyto změny jsou klíčové pro další rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost. Nově získaná kvalifikace a osvojené pracovní návyky jsou jednak prostředkem, ale zároveň i podmínkou úspěšného aplikování organizačních změn v podniku. K dosažení požadovaného cíle je zapotřebí vzájemné propojení těchto tří předpokladů u zaměstnanců podniku:

1. Motivace ke vzdělávání
2. Schopností k osvojování si nových způsobů práce
3. Možnosti participace na vzdělávání a naučené poznatky umět uplatnit

3.2 Strategie a politika vzdělávání

Vzdělávání musí vycházet z podnikové strategie a jasně formulovaného plánu, který povede k žádoucí kvalifikaci pracovníků a návratnosti vložených prostředků podniku. A to vše pod záštitou spolupráce jednotlivých oddělení podniku, odborníků či vzdělávacích středisek (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80).

Dle postoje zaměstnavatele lze při implementaci strategie vzdělávání rozlišit tři přístupy:

- **Organizace bez strategie** – podnik se omezuje pouze na školení, která jsou pro zaměstnance povinná ze zákona, a další vzdělávání nepovažuje za svou hlavní prioritu a přenechává tak zcela iniciativu svým zaměstnancům.
- **Nesystematická strategie** – nahodilé vzdělávání pouze v případě potřeby bez systematického plánu a financování.
- **Systematická strategie** – jedna z priorit podniku, kterou plánovitě zaštiťuje personální útvar (Heinová a kol., 2008, s. 55-56).

3.3 Systematické vzdělávání

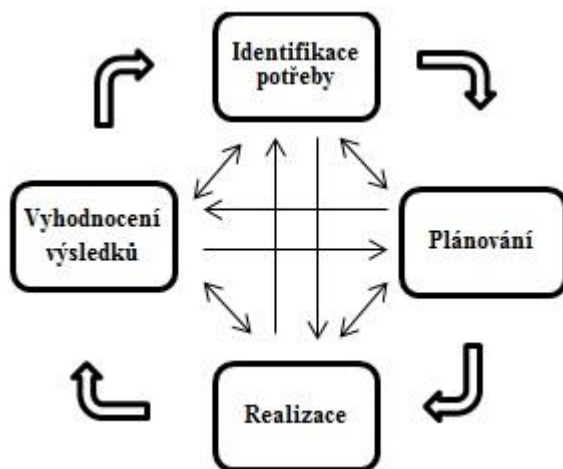
Systematické vzdělávání lze chápat jako cyklus opakujících se fází, jež odráží zásady a cíle podnikové strategie vzdělávání. Cílem je zde myšleno zvýšení výkonnosti zaměstnanců, která povede k naplňování cílů, vyšší prosperitě a větší konkurenceschopnosti podniku a také k samotné seberealizaci zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81). Předpokládaným výsledkem systematického vzdělávání je i snížení nákladů a zvýšení výnosu daného podniku (Kolman, 2005, s. 25).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) systematické vzdělávání představuje dlouhodobý proces, sestávající se ze čtyř fází, znázorněný na obrázku č. 1:

1. identifikace potřeb
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávacího procesu
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání

→ toto členění uvádí většina autorů zabývajících se systematickým vzděláváním

Obrázek č. 1 - Cyklus systematického vzdělávání podniku



Zdroj: Heinová a kol., 2008, s. 57

Než dojde k samotné interpretaci jednotlivých fází cyklu, je nutné podotknout důležitou úlohu manažera, který v souladu s cyklem systematického vzdělávání vystupuje hned v několika různých rolích:

- navrhovatele nebo schvalovatele, kdy na základě výsledků analýzy vzdělávacích potřeb navrhne či schválí plán vzdělávání pro zaměstnance podniku
- tvůrce vzdělávacích programů
- lektora, kouče či mentora
- účastníka vzdělávacího programu
- hodnotitele účinnosti a efektivnosti vzdělávacího programu (Tureckiová, 2004, s. 99-100).

3.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V této fázi je zapotřebí zjistit nedostatky mezi kvalifikací stávajících zaměstnanců společnosti a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci. Tyto nedostatky zaměstnance jednak zpomalují při výkonu práce a dále podniku brání v dosažení svých strategických cílů. Stěžejním prvkem této fáze je dobře provedená analýza společnosti a jejich cílů, ze kterých se vyvodí závěry pro potřeby vzdělávání (Heinová a kol., 2008, s. 58).

Koubek (2001, s. 216) ve své knize uvádí tři skupiny údajů, které jsou podstatné pro analýzu potřeby vzdělávání pracovníků podniku, a to:

- údaje týkající se podniku
- údaje týkající se jednotlivých pracovních pozic a činností
- údaje o jednotlivých pracovnících.

Cyklus výcviku by měl být vyvážený, jelikož absence výcviku ve společnosti vypovídá o nezájmu vedení o výkon a provedení práce ze strany svých zaměstnanců. Naopak jeho přemíra povede k přetížení zaměstnanců a může vyvolat dojem, že společnost staví výcvik před samotnou produktivitu práce zaměstnanců (Kolman, 2005, s. 26).

3.3.2 Plánování vzdělávání

V další fázi cyklu vzdělávání je zapotřebí stanovit vzdělávací plán v souladu s podnikovou strategií, který vyjasňuje následující oblasti:

Témata vzdělávání – témata by měla být připravená přímo pro konkrétní podnik v souladu s jeho strategií a zvláštními požadavky.

Cílová skupina zaměstnanců – vyšší efektivitu výcviku dosáhneme skupinou účastníků, která bude mít stejnou výchozí kvalifikaci a podobné funkční zařazení.

Metody vzdělávání – výběr z širokého spektra tradičních i moderních metod, které jsou zvoleny na základě potřeb podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

Vzdělávací instituce – vzdělávání podniku může být zajištěno buď:

- **interně**, kdy vzdělávání vedou interní školitelé samotného podniku, ať už se jedná o odborníky ze vzdělávacích institutů, nebo přímo zaměstnance, kteří vykonávají jinou funkci v podniku a zároveň vedou výcvikové kurzy
- **externě**, kdy podnik využívá služeb vzdělávacích společností a kupuje si jejich produkty obvykle ve formě kurzů, vzdělávacích programů či přímo kurzů určené pouze konkrétnímu podniku se speciálními požadavky
- **kombinací obou** výše zmíněných možností (Tureckiová, 2004, s. 102).

Časové období – nutné zohlednit časové možnosti zaměstnanců, může se jednat o kontinuální či jednorázový proces.

Místo vzdělávání – realizované přímo na pracovišti či mimo něj.

Náklady na vzdělávání – potřebné náklady na zajištění celého cyklu vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98).

3.3.3 Realizace vzdělávání

Po naplánování podoby a rozpočtu vzdělávání, přichází na řadu samotná realizace, která spočívá v přípravě všech komponentů plánu.

Realizaci vzdělávání lze rozdělit do tří etap: příprava, vlastní realizace a transfer:

1. Příprava – v této etapě dochází k přípravě lektorů, učebních pomůcek, účastníků a zajištění organizace celé akce.

Lektor, který se podílí na realizaci vzdělávání podniku, by měl dbát na svou profesní přípravu, a to po celou dobu trvání své kariéry, a zároveň se důkladně připravovat na konkrétní akce a programy (Hroník, 2007, s. 162).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 119-120) zdůrazňují schopnosti, které by měl lektor zvládat:

- plánovat, připravovat a dohlížet na celý vývoj a průběh vzdělávání
- napomáhat podniku docílit požadovaných změn a zvýšit výkonnost zaměstnanců
- umět doporučit účelné řešení vzdělávacích aktivit
- navrhovat, doplňovat a adaptovat vzdělávací programy
- připravit učebnu a zajistit studijní materiály a pomůcky
- seznámit účastníky kurzu s cíli a záměry a dokázat upravit program požadavkům účastníků
- v průběhu kurzu být pozitivně naladěný, dokázat naslouchat, dbát na bezpečnost prostředí a podněcovat účastníky k učení
- být nápaditý a rozmanitý ve využívání různých metod, poskytovat zpětnou vazbu a přizpůsobovat výuku tempu školící skupiny
- pracovat na vlastním rozvoji

Organizační zajištění závisí na prostředí, kde se kurz odehrává. Pokud se jedná o kurz mimo prostředí podniku, bude nutné zajistit dopravu, ubytování a stravování zaměstnanců.

V případě přípravy kurzu v místě podniku, jde především o zajištění školící místnosti. Ať už se jedná o kurz „v“ či „mimo“ podnik, všeobecnou podmínkou pro realizaci kurzu je zajištění techniky a dostatečného množství potřebných studijních pomůcek a materiálů.

Účastníci kurzu jsou již známi z výsledků analýzy potřeb vzdělávání, kdy jsou ve většině případů obeznámeni i se zařazením do výcvikového programu. K hlavním úkolům realizační fáze patří seznámení účastníků se vzdělávací aktivitou a její organizací, a také předání informací o tom, co je čeká a to vše s dostatečným předstihem před výcvikem.

2. *Vlastní realizace* – začíná příjezdem a zahájením výuky lektorem, který opětovně seznámí účastníky s hlavními cíli a programem výuky. Lektor postupuje dle programu a snaží se naplnit jeho obsah. Zároveň výcvik přizpůsobuje profilu účastníků a snaží se eliminovat nenadálé situace, ke kterým patří:

- **Nevyvážená skladba účastníků**, kdy se na stejném kurzu sejdou účastníci s podobným již absolvovaným kurzem a ti, kteří takovou zkušenost zcela postrádají.
- **Přítomnost rušiče** může narušit celý program kurzu, proto je nutné, aby lektor zvolil adekvátní strategii a rušiče uklidnil. I přesto, že mnohdy je zapotřebí vyjádřit svou nelibost, lektor by se měl vyvarovat přímé konfrontaci a vyzkoušet například nereagovat na určité podněty.
- **Pasivita účastníků** může být způsobená různými motivy, ale k těm nejčastěji prezentovaným patří nezájem a obavy. Úlohou lektora je zvolit správnou strategii k zapojení účastníků s nezájmem. A pro účastníky s obavami vytvořit bezpečnější prostředí, kde se nebudou bát projevit a dělat chyby.
- **Poznámky účastníků vůči nepřítomným** na kurzu bývají často příčinou polarizací podniku. Ve většině případů se jedná o poznámky typu: „Místo nás by tady mělo sedět vedení...“. Lektor nemůže řešit situaci za nepřítomné a zaujímá neutrální pozici.
- **Nepřesná analýza individuálních potřeb** vede k narušení průběhu kurzu, neboť účastníci nejsou ztotožnění se zaměřením kurzu.

3. *Transfer* – jedná se o přenos získaných vědomostí a dovedností do pracovního procesu. Podmínkou úspěšného přenosu je oživení programu v prvních dnech po skončení kurzu, a

pokud výcvik má mít nějaký význam, měl by se na transferu podílet i manažer (Hroník, 2007, s. 170 - 175).

3.3.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení výsledků slouží ke kontrole účinnosti vzdělávacího programu a k celkovému ověření, zda vzdělávání vede k dosažení podnikových cílů. Tato fáze vzdělávacího cyklu sebou nese určité problémy. Nejprve je nutné zvolit vhodné kritérium hodnocení a také vyřešit otázku, zda hodnocení proběhne neprodleně po skončení programu či až s určitým odstupem času. Kritérií se nám nabízí velké množství a skrývají mnohá úskalí, ať už se jedná o porovnání výsledků testů před a po ukončení vzdělávacího programu nebo o kvantifikaci přínosu pomocí ekonomických ukazatelů. Často tyto kritéria postrádají i objektivní vypovídající hodnotu (Koubek, 2001, s. 258 – 259).

Pro vyhodnocení vzdělávacího programu je možné využít čtyřstupňový systém D. L. Kirkpatricka, přičemž každý stupeň představuje jednu oblast měření. Mezi tyto stupně patří: **reakce**, **vzdělávání**, **chování** a **výsledky**. Každý stupeň tohoto systému zaujímá důležitou roli a má zásadní dopad na další stupeň v systému. Přesunem z jednoho stupně na druhý se proces měření stává náročnějším a vyžaduje více času, ale zároveň nabízí věrohodnější informace. Tento čtyřstupňový systém má tedy jasně danou posloupnost, jak je znázorněno na obrázku č. 2. Nejprve se hodnotí reakce a postupně pokračuje hodnocení vzdělávání, chování a celý proces se zakončuje u výsledků.

Obrázek č. 2 - Čtyřstupňový systém hodnocení vzdělávání



Zdroj: Upraveno dle Kirkpatrick, 2006, s. 35

- **Reakce** – zjišťuje se reakce účastníků a jejich spokojenost s programem prostřednictvím „listů štěstí“¹, dotazníků či přímo konverzací.
- **Vzdělávání** – měří se rozsah získaných znalostí a dovedností účastníků programu a změna jejich postojů. Využívají se testy, které testují dovednosti účastníků před a po konání kurzu.
- **Chování** – zaměřuje se na změnu chování absolventů programu a jejich rozsah využití nově osvojených dovedností v pracovním procesu. V tomto případě jsou ke sběru dat použity techniky, jako je průzkum, rozhovory nebo pozorování.
- **Výsledky** – vyhodnocuje se dopad vzdělávání na celkovou efektivitu podniku, zejména pak zda došlo k zvýšení produktivity a k snížení nákladů podniku. Proces hodnocení probíhá přímo na místě pracoviště managementem podniku.

→ v případě vzdělávání, chování a výsledků mohou být jednotlivé metody sběru dat doplněny o využití kontrolní skupiny, která může lépe prokázat dosažené změny u účastníků programu (Kirkpatrick, 2006, s. 31-86).

¹ Původním názvem „happiness sheets“ – jedná se o dotazníky, které vyplňují účastníci programu a vypovídají o jeho efektivitě (Kirkpatrick, 2006, s. 42).

3.4 Metody podnikového vzdělávání

Metod výcviků či podnikového vzdělávání existuje nepřehledné množství. Podnik by proto měl při jejím výběru zohlednit cíle, strategii, podnikovou kulturu a individuální potřeby zaměstnanců. Je vhodné měnit a kombinovat různé metody výcviku a reagovat na současné trendy a celkový ekonomický vývoj (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 111-112).

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou základních skupin. V současnosti je možné k těmto metodám přidat i jednu mezní, která se stále více praktikuje:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** – probíhají v rámci určité pracovní funkce a při výkonu práce zaměstnanec v podnikovém prostředí, který si tak osvojuje a rozšiřuje své znalosti a dovednosti pro zdokonalení výkonu v rámci dané pozice. Většinou jsou tyto metody určeny řadovým zaměstnancům.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – konají se zpravidla hromadně mimo běžné pracoviště v podniku či přímo v prostorách vzdělávacího institutu. Na rozdíl od metod probíhajících na pracovišti, kde zaměstnanci rozšiřují znalosti pouze ke své stávající pozici, tady si zaměstnanci osvojují znalosti nad rámec požadavků jejich funkce. Tím jednak zvyšují svoje možnosti na kariéerní postup v rámci podniku a zároveň zvyšují svoji uplatnitelnost na trhu práce. Tato metoda je určena především manažerům a speciálním pracovníkům, nicméně v současnosti je často využívána i běžnými zaměstnanci podniku.
 - **E-learning** – obvykle se neřadí k základnímu rozdělení metod vzdělávání, ale lze jej považovat za mezičlánek mezi oběma výše zmíněnými metodami, neboť se dá využívat jak na pracovišti, tak mimo něj (Šikýř, 2008, s. 153).

3.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Instruktaž – využívá se při zaškolení nového popřípadě méně zkušeného zaměstnance, který si pozorováním a napodobováním nadřízeného či spolupracovníka osvojí nové pracovní postupy. Na jedné straně instruktaž umožňuje rychlé zaškolení a vznik pozitivně laděné spolupráce mezi zaměstnanci a na straně druhé není vhodná při adaptaci obtížných pracovních postupů, která probíhá v nevhodném a hlučném prostředí (Koubek, 2001, s. 252).

Coaching – jeden z přístupů vzdělávání a vedení lidí. Jedná se zpravidla o dlouhodobou spolupráci či vztah mezi koučem a klientem. Hlavním cílem coachingu je zvýšení výkonu a motivace koučovaného zaměstnance (Daňková, 2008, s. 9). K výhodám této metody patří především individuální přístup a rozvoj potenciálu zaměstnance. Metoda je ale opět převážně aplikovaná během výkonu práce v rušivém prostředí, což řadíme k jejím nevýhodám (Šikýř, 2008, s. 154).

Mentorig – obdoba coachingu s tím rozdílem, že část iniciativy je přenechána na samotném zaměstnanci, který si sám zvolí svého mentora a ten jej stimuluje, radí a pomáhá v kariéře.

Counselling – nejedná se o jednosměrný vztah, ale zaměstnanec využívá možnosti konzultace své práce s nadřízeným, přičemž dochází k vzájemnému ovlivňování a předávání znalostí. Metoda je výhodná pro obě zúčastněné strany, kdy zaměstnanec má možnost ukázat svou iniciativu a přispět svým názorem a vedoucí si na základě zpětné vazby ověřuje schopnosti v oblasti práce s lidmi. Metoda je časově náročná a vyžaduje ochotu vedoucího (Koubek, 2001, s. 253).

Asistování – zaměstnanec asistováním zkušenějšímu kolegovi či manažerovi získává nové dovednosti a osvojuje si daný pracovní postup a postupně získává více autonomie při výkonu práce. Metoda asistence klade důraz na praktickou stránku vzdělávání, ale zároveň hrozí zaměstnanci osvojení nevhodných pracovních návyků a postupů.

Pověření úkolem – navazuje na fázi asistování. Zaměstnanec je pověřen samostatným vypracováním úkolu, na jehož základě má prokázat schopnost použít nabitých vědomostí a osvojených znalostí v praxi. Metoda napomáhá zaměstnanci k větší samostatnosti, avšak v případě neúspěchu může vést k narušení sebedůvěry (Šikýř, 2008, s. 152 – 153).

Rotace práce – využívána často při výchově řídicích pracovníků, kteří jsou vždy na určité období pověřeny činnostmi z různých oddělení podniku. Pracovník si rozšiřuje působnost a stává se více flexibilním. Pokud pracovník neuspěje na některém z pověřených oddělení, může se to projevit nejen na jeho sebevědomí, ale také může klesnout v očích managementu.

Pracovní porady – během nich se zaměstnanci seznamují s problematikou a fakty podniku. Zvyšuje se jejich pocit sounáležitosti a informovanosti a zároveň jim tato metoda

umožňuje projevit vlastní názor. Porady se většinou konají v pracovní době, což působí demotivačním způsobem na zaměstnance, kteří by raději v době porady vykonávali svou práci (Koubek, 2001, s. 253 – 254).

3.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška a seminář – rychlé předání informací a teoretických znalostí. V průběhu semináře jsou do výuky zapojeni samotní účastníci, což u přednášky postrádáme.

Demonstrování – též praktická výuka, zaměřuje se na předání praktických dovedností a pracovních postupů názorným způsobem na vývojových pracovištích či ve výukových dílnách. Demonstrativní metoda vyniká praktičností, ale často se liší od skutečného pracovního provozu (Dvořáková, 2007, s. 300).

Workshop a případové studie – v obou případech je účastníkům předložen smyšlený či reálný podnikový problém, který se snaží analyzovat a vyřešit. Případová studie je převážně využívána pro přípravu manažerů a tvůrčích zaměstnanců, kteří řeší zadaný problém samostatně či v malých skupinách, na rozdíl od workshopu, kde problém řeší týmově. Obě metody podporují analytické myšlení a vyžadují důkladnou přípravu školitele. Workshop navíc podporuje skupinovou spolupráci.

Brainstorming – obdobou případové studie, kdy jednotliví účastníci jsou vyzváni k vlastní prezentaci problému. Následně dochází ke konfrontaci názorů a nalezení optimálního řešení. Tato metoda vede účastníky ke kreativnímu myšlení (Koubek, 2001, s. 255).

Simulace – účastníkům programu je předložena modelová situace s daným scénářem, na základě kterého musí učinit řadu rozhodnutí a to v určitém časovém rozpětí. Metoda opět náročná na přípravu, avšak velmi užitečná pro nácvik komunikačních dovedností a schopností rozhodovat (Dvořáková, 2007, s. 301).

Hraní rolí (tzv. manažerské hry) – metoda zaměřená na rozvoj praktických dovedností. Od účastníků se očekává aktivní přístup, hravost a samostatnost. Účastníci řeší konkrétní situaci v předem přidělené roli, při které poznávají a učí se mezilidským vztahům, konfrontacím, vyjednáváním a osvojují si určité sociální role a vlastnosti. Metoda opětovně

vyžaduje pečlivou přípravu školitele, který může účastníkům pomoci k samostatnému myšlení, reagování a ovládní svých emocí (Koubek, 2011, s. 256).

Assessment centre – též diagnosticky-výcvikové centrum, ve kterém je účastník konfrontován s reálnými pracovními úkoly, které jsou mu náhodně vybírány a přidělovány v různých časových úsecích. Po každém úkolu účastník hodnotí své výsledky a předkládá optimální řešení. Metoda patří mezi finančně náročné, ale zároveň k velmi efektivním. Navíc připravuje účastníky na úkoly různé povahy a stresové situace.

Outdoor training – učení se hrou či pohybovými aktivitami v otevřených prostranstvích. Účastníci si osvojují manažerské dovednosti, rozšiřují způsobilost a zdokonalují sociální jednání. Závěrem kurzu probíhá diskuze mezi účastníky a celkové hodnocení jejich výsledků. Pokud manažeři překonají prvotní ostych a pochopí podstatu kurzu, jde o velmi efektivní metodu (Dvořáková, 2007, s. 301).

3.4.3 Mezní vzdělávací metody

Poradenství – metoda, při které jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Zaměstnanci by neměli přejímat od poradců hotová řešení, jak často bývá zvykem, ale rozšířit si obzor o možnosti rozvoje a získávání nových poznatků.

Trainee program – metoda, která připravuje nadějně zaměstnance a uchazeče o vedoucí funkce na náročné pracovní úkony. Pro přípravu uchazečů se využívá metod rotace práce s různými metodami vzdělávání mimo pracoviště. Často vhodné pro absolventy vysokých škol.

Samostudium – metoda motivovaných zaměstnanců k nepřetržitému rozvoji vlastní osobnosti a získávání nových vědomostí. Metoda nevyžaduje osobní účast na výuce, ani žádný stanovený čas ukončení studia.

E-learning – flexibilní metoda vzdělávání zprostředkovaná přes počítač. Možnost využití tzv. virtuálního vzdělávacího prostředí odkudkoliv a v jakýkoliv čas. E-learning je výhodný hned z několika důvodů, například relativizuje vzdálenost, snižuje náklady na vzdělávání, šetří čas, zpřístupňuje studijní materiály, umožňuje rychlé a skupinové diskuze a nabízí objektivní hodnocení výsledků (Dvořáková, 2007, s. 302 – 303). Hlavní

nevýhodou této metody je zvláště pak v případě textově založeného e-learningu absence vizuálních a sluchových podnětů, řeči těla, gestikulace a hlasové intonace školitele (Seow, Hughes, 2005, s. 379).

Oblasti vzdělávání

Hroník (2007, s. 129) dělí vzdělávání podle vlastního obsahu a systematizuje do jednotlivých oblastí na:

- **Funkční vzdělávání** – zprostředkovává zaměstnancům odbornou přípravu
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – jedná se o rozšiřující a nadoborovou přípravu
- **Manažerské vzdělávání** – získávání a rozvoj manažerských dovedností, možnost získání titulu MBA
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** – řada aktivit, které mají podpořit efektivitu práce zaměstnance. Například kurzy efektivního telefonování či zvládnání stresových situací
- **Školení ze zákona** – povinné vzdělávací aktivity pro všechny zaměstnance

3.5 Motivace

Termín motivace má být nápomocný při hledání odpovědí na otázky, proč něco děláme, z jakého důvodu se cítíme být přitahováni k nějaké práci či k činnosti a proč nás některé naopak odrazují. Motivace naznačuje, že něco uvnitř v naší mysli pracuje a vede nás kupředu, ať už je to potřeba, touha nebo emoce (Adair, 2004, s. 14). Jak již bylo řečeno, motivace hraje zásadní roli v rozhodování jedinců, a to stejné platí i při rozhodování zaměstnanců absolvovat či neabsolvovat podnikový výcvik. Proto je na místě uvést základní pojmy a teorie související s motivací.

3.5.1 Úvod do motivace

Šamánková (2011, s. 16) definuje *motivaci* jako „*psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí k uspokojení našich nenaplněných potřeb, k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.*“

Arnold a kol. (2007) vymezili tři složky, které motivace obsahuje:

- Směr, jakým se nějaká osoba snaží jít a co se pokouší udělat
- Úsilí, které do toho osoba vkládá
- Vytrvalost, kolik času je osoba ochotná něčemu věnovat (in Armstrong, 2007, s. 219).

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 71) definují *motiv* jako „*vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, jež povzbuzují a udržují aktivitu.*“

Důležitým faktorem je i *vůle*, neboť vnitřní impulzy, které nás vedou kupředu, nebudou efektivní, dokud nezapojíme svou vůli a nedonutíme se k pohybu. Vůle je tedy akt rozhodnutí něco učinit, znamená vědomý úmysl podnitit vybranou akci (Adair, 2004, s. 14).

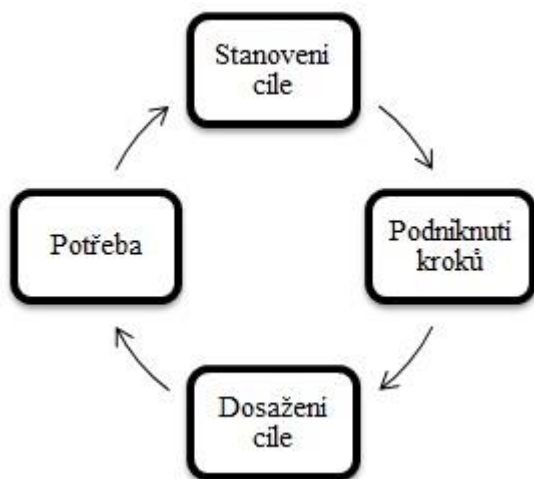
Adair (2004, s. 21) ve své knize uvádí shrnutí pro lepší pochopení termínů týkajících se konceptu motivace. Motivací se rozumí vše, co jednotlivce přiměje k činu. Motivace jsou

zásadní pro vznik akce, ale nejsou dostačující, aby došlo k samotnému činu, který započne rozhodnutím, podmíněné vůlí.

Proces motivace

Proces motivace je iniciován potřebami. Potřebou se rozumí stav, kdy pocítujeme něčeho nedostatek nebo nenaplněnou touhu po něčem, co nás směřuje k činnostem, jimiž se pokoušíme tuto potřebu uspokojit (Šamánková, 2011, s. 16-17). Tedy na samotném počátku procesu motivace stojí neuspokojené potřeby, které vytvářejí u osoby přání něčeho dosáhnout. Následujícím prvkem v procesu je stanovení cílů, o nichž si myslíme, že povedou k uspokojení těchto potřeb a přání. Poté se zvolí vhodné cesty nebo způsoby chování, od kterých očekáváme naplnění stanoveného cíle. Pokud se nám podařilo dosáhnout cíle, dojde tak i k uspokojení potřeb. S tímto procesem je spojen zákon příčiny a účinku, kdy chování, které vedlo k naplnění cíle, automaticky zopakujeme v případě, že pocítíme obdobnou potřebu. Pokud ale k naplnění cíle nedošlo, pravděpodobně zvolíme do budoucna jiný způsob chování (Armstrong, 2007, s. 220).

Obrázek č. 3 - Proces motivace



Zdroj: Upraveno dle Armstrong, 2007, s. 220

Typy motivace

Motivace existuje dvojího typu, rozlišuje se podle působících faktorů:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si sami lidé vytvářejí a motivují je k určitému způsobu chování nebo je vedou k určitému směru
- **Vnější motivace** – faktorem je zde okolí, které využívá různé způsoby k motivaci (Charvát, 2006, s. 53).

3.5.2 Motivace ke vzdělávání

Motivace je nedílnou součástí rozhodnutí lidí vzdělávat se. Měli by si být vědomi faktu, že jejich dosavadní kvalifikace a soubor hodnot a postojů je třeba neustále rozvíjet. Především proto, aby byli schopni podávat pracovní výkony ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti organizace. Motivaci získají pouze tehdy, pokud vzdělávání povede k uspokojení jejich potřeb. Ať už mají potřebu zlepšovat svůj pracovní výkon na své současné pozici v podniku či aspirovat na rozvoj svého potenciálu a docílit tak postupu v kariéře (Armstrong, 2007, 462 – 463).

Heinová a kol. (2008, s. 109) velmi dobře vystihují podstatu motivace dospělého člověka k učení, neboť pouze lidé s dostatečnou motivací mají předpoklad úspěšného učení. Zvláště u jedinců, kteří se z vlastní vůle rozhodnout učít, je motivace významným faktorem. K tomu zajisté patří ujasnění důvodů, proč se chci učit, jaká je má potřeba, zájem a zainteresovanost. Hloubka těchto důvodů předurčuje jak, čemu a s jakým výsledkem se naučím. Zároveň jsou nám tyto důvody motivací při překonávání potenciálních obtíží v průběhu procesu vzdělávání.

Motivace dospělých ke studiu může být vyvolána buď vnitřními potřebami vlastního rozvoje, potřebami rozvoje znalostí a zkušeností, potřebami překonávat pracovní nedostatky, potřebami uznání a také pocitu jistoty a bezpečí nebo ze strany společnosti, která má na jejich zaměření a řízení zájem. Zde hraje roli i sociální prestiž související s dosaženým vzděláním, s vykonávanou pracovní pozicí, postojem managementu podniku a také společnosti k dalšímu vzdělávání. Systémy hodnocení a odměňování za dosažené vzdělání může být také jedním z typů motivace.

Hroník (2007, s. 138) klasifikuje druhy motivace k učení takto:

- **Motivace kognitivní** – kdy má jedinec potřebu dozvědět se něco nového
- **Motivace adaptační** – potřeba patřit někam, být příslušníkem nějaké skupiny a obstát ve své roli
- **Motivace uplatnit se** – potřeba postupu, obdivu, respektu, který získá dosaženým vzděláním
- **Motivace seberealizací** – potřeba objevení, upřesnění a přijmutí sebe samého, uskutečnění svých možností
- **Motivace existenciální** – vědět důvod nadosobní motivace, vnímat její přesah

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 104) uvádějí další příklady motivačních faktorů vzdělávání:

- Vylepšení vlastní pozice v týmu
- Udržení stávající pracovní pozice
- Získání vyšší pracovní pozice
- Seberealizace
- Získání titulu
- Zvýšení efektivnosti a kvality práce
- Zvýšení flexibility a adaptace na změny
- Vyšší plat
- Sociální výhody
- Prosazení vlastního potenciálu

Při tvorbě motivačního programu ke vzdělávání je vhodné inspirovat se některými obecně platnými postupy:

- Jednou z nejlepších forem motivace je pro zaměstnance osobní příklad manažera
- Zaměstnanci by měli být přesvědčeni o smysluplnosti své práce
- Zaměstnanci by měli být ztotožnění s podnikem a cítit se jako jeho součást
- Důvěra manažera podporuje iniciativu zaměstnanců
- Spoluúčast na rozhodování zvyšuje motivaci u zaměstnanců

- Manažer se snaží přicházet s novými faktory individuální motivace zaměstnanců
- Prosperita podniku se odvíjí od individuálních úspěchů zaměstnanců
- Seběmenší úspěch, ocenění a pochvala vede ke zvýšení motivace a podpory sebedůvěry zaměstnance
- Manažeri poskytují svým zaměstnancům zpětnou vazbu namísto kritiky
- Většina zaměstnanců chce odvádět kvalitní a efektivní práci (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 104).

Vzdělávání dospělých vyjma motivace ovlivňují i další faktory, ke kterým Heinová a kol. (2008, s. 109 – 110) řadí:

- 1) **kapacitu učení** – množství informací, které je jednotlivec schopen vstřebat. Učební kapacita se s přibývajícím věkem nijak zásadně nemění, pouze u seniorů můžeme shledávat určitý pokles kapacity, který lze kompenzovat úsilím a opakováním
- 2) **snadnost učení** – vnímavost a rychlost chápání věkem zaznamenává určitý pokles. Jedinci ve věku 40 – 50 let potřebují k naučení stejné látky o 10 – 15% více času než dvacetiletý člověk
- 3) **stálost naučeného** – hloubka či povrchnost učení, schopnost vybavit si naučené věci, kdy to situace vyžaduje a v určitých souvislostech. Přibývajících roky si jedinci vybírají, co si chtějí zapamatovat
- 4) **zainteresovanost** – míra zájmu o učení, kterou lze podnítit u jedince. Středním věkem dochází ke snížení zájmu, proto je dobré tuto věkovou skupinu více motivovat
- 5) **intenzitu** – výše ochoty a vůle k učení. Zde naopak v době počátku středního věku dochází často k nárůstu. Pokud jsou jedinci schopní v zaměstnání, ve studiu nebo v jiných aktivitách, projevuje se u nich cílevědomost a větší ochota k získávání nových znalostí
- 6) **další faktory**: paměť, pozornost, vnímání, myšlení a únava
→ základem úspěšného učení je dodržování zásad duševní hygieny

3.5.3 Teorie motivace

Teorií motivace existuje velké množství. Ty nevlivnější lze klasifikovat do tří základních skupin:

- *Teorie instrumentality*, která považuje odměny a tresty za hlavní prostředky k zabezpečení žádoucího chování u lidí
- *Teorie zaměřené na obsah* motivace, v rámci které podnikáme kroky s cílem uspokojení potřeb a identifikujeme hlavní potřeby, jež ovlivňují naše chování
- *Teorie zaměřené na proces*, kde právě psychologické procesy mají vliv na motivaci a souvisejí s očekáváními a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2007, s. 221).

Teorie motivace jsou důležité nejen pro výkon práce, ale jejich důležitost je sledována i ve vztahu ke vzdělávání, proto je na místě představit alespoň ty nejdůležitější:

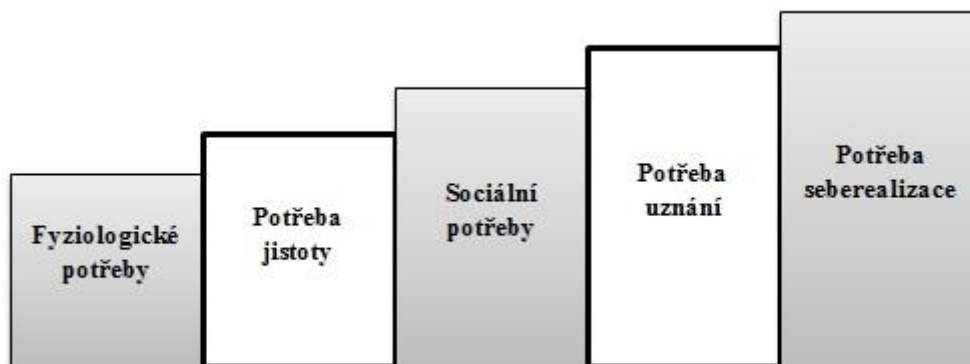
Maslowova hierarchie teorie potřeb

Základ této teorie tvoří rozvoj a motivace jednotlivce. Lidské potřeby jsou dle Maslowa hierarchizovány do pěti hlavních kategorií podle jejich důležitosti. Na nejnižší úroveň staví fyziologické potřeby, dále potřeby jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a na samotném vrcholu potřeby seberealizace. Když docílíme uspokojení nějaké potřeby na nižší úrovni, přesouváme se do vyšší úrovně, kde nás motivují další neuspokojené potřeby (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 145). Posloupnost potřeb zobrazuje níže obrázek č. 4.

- **Základní fyziologické potřeby** – primární potřeby člověka jako kyslík, voda, potrava a sex
- **Potřeby jistoty** – ochrana před zraněním, nemocí, nepříznivými ekonomickými situacemi a neočekávanými pohromami. V rámci podniku by měl tuto potřebu zajistit management pomocí zaručení jistoty pracovního místa stávajícím zaměstnancům
- **Sociální potřeby** – potřeba lásky, přátelství a být akceptovaným článkem nějaké sociální skupiny
- **Potřeby uznání** – obsahuje dvě skupiny potřeb, přičemž první se týká potřeby stabilního a vysokého sebehodnocení a druhá potřeby respektu a uznání ostatních lidí

- **Seberealizace** – potřeba rozvoje a uplatnění svého potenciálu, talentu a dovedností (Havigerová, 2007, s. 42).

Obrázek č. 4 - Maslowova hierarchie teorie potřeb



Zdroj: Adair, 2004, s. 30

Vroomova expektační teorie

Nakonečný (1997, s. 24) vyjadřuje roli motivace ve Vroomovi teorii expektance (očekávání), takto: „motivace je zde chápána jako funkce valence a expektance, přičemž valence je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle (např. výší odměny) a expektance pravděpodobností dosažení cíle. Je-li valence a expektance vysoká, je vysoká i úroveň motivace.“

Kociánová (2010, s. 32) vysvětluje, že teorie očekávání je založená na předpokladu, že motivace jedince odpovídá stejnému významu, který pro něj má dosažení požadovaného cíle a zároveň je úměrná pravděpodobnosti jeho dosažení. Jinými slovy, motivaci k určitému cíli shledáváme pouze u takového jedince, který v cíli vidí opravdovou hodnotu a pokud věří ve své možnosti tohoto cíle dosáhnout. Jestliže jedinec neshledává v cíli žádnou hodnotu a nevidí reálnou šanci v jeho dosažení, jeho motivace bude nulová.

Dle knihy Wagnerové (2008, s. 15) je tedy základem této teorie princip, kde čím víc shledáváme cíl přitažlivějším, tím intenzivněji budeme usilovat o jeho dosažení. Zaměstnanec tím pádem bude pracovat usilovněji, jestliže předpokládá, že jeho úsilí

povede k požadovanému výsledku (povýšení či vyšší plat). Pokud se mu toto úsilí vyplatí a docílí svého cíle, tak by to mělo mít příznivý vliv na jeho další výkon.

Tuto teorii na základě Vroomových myšlenek rozpracovali a doplnili Porter a Lawler o dva faktory, které podněcují snahu lidí do jejich práce. Prvním faktorem je hodnota odměny jedinců v takové míře, kterou považují za dostatečnou pro uspokojení jejich potřeby společenského uznání, autonomie a seberealizace. Druhým je pravděpodobnost, že výsledky záleží na snaze tak, jak je vnímáno jedinci. Platí tedy, čím větší hodnotu má pro jedince odměna a čím vyšší pociťuje pravděpodobnost, že získání této odměny závisí na jeho snaze, tím více snahy jedinec vynaloží k jejímu dosažení (Havigerová, 2007, s. 45).

Dle Armstronga (2007, s. 458) teorie očekávání je zvláště důležitá pro vzdělávání, poněvadž chování zaměřené na cíl je motivováno očekáváním dosažení něčeho, co je pro člověka žádoucí. Když lidé pociťují, že výsledky vzdělávání pro ně budou mít určitou prospěšnost, budou projevovat vyšší zájem o vzdělávání se. Pokud se jejich očekávání naplní, jejich přesvědčení, že vzdělávání není zbytečné, se ještě zesílí.

Teorie cíle Lathama a Locka

Teorie cíle praví, že motivace a výkon jsou vyšší u zaměstnanců, pokud jim stanovíme specifické cíle, které vykazují určitou obtížnost, která je zároveň přijatelná a podáváme jim zpětnou vazbu k jejich výkonu. Nutnou podmínkou je participace zaměstnanců na stanovování cílů, jelikož vyšší a obtížnější cíle musejí být probrány a odsouhlaseny jednak samotnými zaměstnanci, tak i vedením, které musí poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům pro udržení jejich motivace a pro dosahování vyšších cílů (Havigerová, 2007, s. 46).

Teorie cíle tedy říká, že jsme více motivováni, pokud se zaměřujeme na konkrétní cíle, které jsou akceptovány a dosažitelné, a když se nám dostává odezvy k našemu výkonu. To samé platí i v souvislosti se vzděláváním, kdy cíle vzdělávání mohou být určeny, nebo si mohou jednotlivci sami určit své vlastní cíle, například ve formě samostatně řízeného učení (Armstrong, 2007, s. 458).

3.5.4 Demotivace

Demotivaci je možné jednoduše vysvětlit jako opak motivace nebo dle Wilsona a Batesové (2003, s. 104) jako něco, co snižuje výkon a negativně ovlivňuje naše chování, nadšení, úsilí a energii. A také se často může přenést z jednoho demotivovaného jedince na ostatní zaměstnance podniku. Mezi nejčastější příčiny demotivace patří jednak nedostatek motivačních faktorů a nespokojenost s pracovními podmínkami.

K běžným demotivačním faktorům řadíme:

- Nedostatečný příjem a absence benefitů
- Nepříznivé pracovní prostředí
- Špatný management
- Nedostatečný sociální kontakt – nevyhovující sociální skupina, izolace jedince.

Urban (2008, s. 32 - 34) ve své knize prezentuje tři hlavní důvody, které vedou k oslabení či ztrátě motivace:

- Prvním demotivačním faktorem je *nedostatek sebedůvěry*. Tímto pocitem zpravidla trpí jedinci, kteří se zaměřují pouze na konečný a často obtížný cíl. Jestliže jedinec hledá neustále důvody, proč dosud nepokořil stanovený cíl, jeho myšlení začnou ovládat osobní nedostatky a minulé nezdary. Toto myšlení může vyvolat negativní emoce, jež posílí obavy, zda je jedinec schopen stanoveného cíle dosáhnout.
- Druhým demotivačním faktorem je *nedostatečně hmatatelný cíl*. Nejasně formulované cíle vznikají u jedinců, kteří nevědí, co chtějí a zaměřují se především na to, co nechtějí. Nejčastější příčinou tohoto myšlení jsou obavy například z nedostatečného respektu kolegů. Tyto obavy vedou k nečinnosti a oslabují naši motivaci.
- Třetím demotivačním faktorem je *nejasný plán činností*. Jasně formulovaný cíl říká, čeho chceme dosáhnout a plán činností, jaké kroky proto uskutečníme či jaký způsob provedení zvolíme. Pokud nevíme jak postupovat, naše motivace bude slábnout a činnosti vedoucí k dosažení cíle budeme neustále odkládat.

3.6 Zaměstnanecké výhody

Podnikové vzdělávání může hrát zásadní roli ve změně podniku. V dnešní neustále se měnící společnosti, plné nestability, výkyvů ekonomiky a globálního trhu, musí podnik umět reflektovat tyto změny a naučit se z těchto změn prosperovat. Osou celého vzdělávacího programu podniku je ochota samotných zaměstnanců učit se a přijmout výuku jako jednu z hlavních charakteristik svého zaměstnání. Pokud v podniku existuje kvalitně promyšlená strategie vzdělávání a poskytuje dobré příležitosti školení, může se stát vzdělávání hlavní dominantou podniku, která přiláká nejen nové zaměstnance, ale zabrání i fluktuaci stálých zaměstnanců. Podnik v zásadě nabízí svým zaměstnancům možnost vybudování zpeněžitelného portfolia svých dovedností. Poskytování vzdělávání je nyní považováno za jeden z nejdůležitějších činitelů výběru podniku pro nové uchazeče, než tradičně poskytované výhody (Adair, 2004, s. 375).

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou považovány za nástroj k získávání, stabilizaci a pracovní motivaci zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody jsou různé a zahrnují široké spektrum požitků, služeb, statků a péče, které jsou hrazeny podnikem. Mohou být ve finanční podobě či ve formě výhod s peněžitou hodnotou, které jsou zaměstnanci poskytovány ke mzdě. Jedná se o tzv. dodatečné zvýhodnění zaměstnanců podniku. Mezi nejzákladnější znaky zaměstnaneckých výhod řadíme:

- nebývají bezprostředně závislé na zásluhách, ale jejich míra a povaha se zvyšuje s postavením zaměstnance a odpracovanými roky v podniku
- většinou nemají přímý vliv na výkon zaměstnanců
- nemusí být zpravidla vnímány zaměstnanci jako výhody
- mnohdy zavedeny jen z principu a z přizpůsobování se trendu poskytování výhod a nejsou opřeny o racionální analýzu
- velké podnikové korporace se vyznačují širokou škálou benefitů oproti malým podnikům, které je nabízejí jen v omezené míře
- jakmile se benefity stanou součástí podniku, zaměstnanci je přestávají vnímat jako nadstandartní péči, ale jako automatickou součást jejich pracovního poměru a poté je obtížné jejich zrušení

- zatím nebyla prokázána výše atraktivnosti benefitů, jež přitahuje nové zaměstnance do podniku, ale za to je zřejmé, že patří k hlavním důvodům, proč setrvávají stálí zaměstnanci v podniku
- jednoznačně přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, ale v případě nesystematického rozdělování mohou vyvolat pocit nespravedlnosti mezi zaměstnanci
- jejich rozdělování může vycházet z kolektivních či pracovních smluv, popřípadě z vnitřních předpisů (Dvořáková, 2012, s. 325).

Armstrong (2007, s. 595) uvádí čtyři základní cíle politiky zaměstnaneckých výhod podniku:

1. nabídnout lákavý a konkurenceschopný soubor benefitů, kterým si podnik získá a udrží vysoce kvalifikované zaměstnance
2. uspokojit a zabezpečit osobní potřeby zaměstnanců
3. posilovat sounáležitost a oddanost zaměstnanců vůči podniku
4. umožnit některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměn

Němec (2008, s. 226) člení zaměstnanecké výhody do jednotlivých oblastí:

- **výhody zajišťující osobní jistoty** – například životní pojištění, mateřské školy, podnikové půjčky, penzijní systém
- **výhody mající vztah k práci** – vzdělávání zaměstnanců hrazené podnikem, příspěvky na stravování, výhodnější odkup podnikových produktů pro zaměstnance
- **výhody spojené s postavením v podniku** – služební telefon, bezplatné bydlení, podnikový vůz, nárok na oděv.

4 Praktická část

4.1 Výzkum

Výzkum byl uskutečněn ve společnosti, která si nepřeje být jmenována. Svolila zmínit, že se jedná o zahraniční společnost poskytující služby. Společnost je členěna na jednotlivé provozy a útvary, které vedou odborní manažeři.

Metoda a průběh šetření

Ke sběru dat byla zvolena kvalitativní metoda, která byla provedena formou polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve proběhl rozhovor s manažerem, který rozhoduje o vzdělávání zaměstnanců svého útvaru, ve kterém byl proveden výzkum. Jedná se o provozní útvar s 26 zaměstnanci. Manažer dále představil vzdělávací kulturu a postup výcviku společnosti a doporučil vhodné zaměstnance, kteří by byli ochotní stát se součástí výzkumu. Nakonec bylo osloveno 15 zaměstnanců, kterým byl položen okruh 11 otevřených otázek se zaměřením na jejich vztah ke vzdělávacímu systému společnosti a jejich demotivaci k osobnímu a profesnímu rozvoji.

Všech 15 oslovených zaměstnanců svolilo k rozhovoru. Každému z nich byl v průběhu rozhovoru položen předem připravený okruh otázek, který se rozvíjel dle konkrétní vyvstálé situace či rozpoložení osoby. Rozhovory probíhaly od listopadu do prosince dle domluvy a časových možností jednotlivých zaměstnanců. Při vedení rozhovorů nedošlo k žádné negativní reakci, k čemuž mohl přispět fakt, že manažer útvaru umožnil uskutečnění rozhovorů v průběhu pracovní doby a na místě jejich pracoviště. Při získávání dat byla zachována anonymita, a tudíž jsou pro tuto práci respondentům přidělena fiktivní jména. Všechny rozhovory byly následně zpracovány, přepsány a vyhodnoceny níže v této práci.

Celkový vzorek respondentů se skládal z devíti žen a šesti mužů. Jejich pracovní pozice a náplně se odlišovaly. Pracovní náplň respondentů se řadila od administrativních pozic až po technické pozice. Věkové rozpětí respondentů bylo 28 – 56 let. Rozhovory probíhaly nejčastěji v dopoledních hodinách, přičemž nejkratší rozhovor trval 20 minut a nejdelší 45 minut. Průměrná doba rozhovoru činila 33 minut. Seznam respondentů včetně konkrétních časů je zaznamenán v tabulce číslo 1.

Tabulka č. 1 - Seznam respondentů

| Pořadí | Jméno respondenta | Věk | Datum rozhovoru | Čas rozhovoru |
|--------|-------------------|-----|-----------------|---------------|
| 1. | Petra | 48 | 3.11. | 8:45 – 9:15 |
| 2. | Renata | 51 | 3.11. | 9:35 – 10:10 |
| 3. | Milan | 33 | 5.11. | 7:15 – 7:55 |
| 4. | Milada | 37 | 12.11. | 10:00 – 10:30 |
| 5. | Václav | 28 | 18.11. | 7:45 – 8:25 |
| 6. | Jana | 44 | 18.11. | 9:10 – 9:45 |
| 7. | Kateřina | 39 | 20.11. | 13:00 – 13:30 |
| 8. | Vít | 54 | 25.11. | 8:20 – 8:40 |
| 9. | Michal | 56 | 3.12. | 8:00 – 8:35 |
| 10. | Roman | 30 | 3.12. | 9:05 – 9:45 |
| 11. | Petr | 48 | 9.12. | 13:15 – 13:40 |
| 12. | Veronika | 46 | 9.12. | 14:25 – 14:45 |
| 13. | Tereza | 29 | 10.12. | 7:05 – 7:45 |
| 14. | Monika | 36 | 15.12. | 9:15 – 9:45 |
| 15. | Irena | 50 | 15.12. | 10:00 – 10:45 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při šetření byl pokládán tento okruh otázek:

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?
- 2) Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?
- 3) Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?
- 4) Absolvoval/a jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)
- 5) Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?
- 6) Co jste od kurzu očekával/a?
- 7) Byl/a jste spokojen/a s organizací kurzu a jeho načasováním?
- 8) Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?
- 9) Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?
- 10) Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?
- 11) Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

4.2 Proces výcviku ve sledované společnosti

Firemní kultura sledované společnosti klade důraz na zvyšování kvalifikace a odbornosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají dostatek možností pro osobní a profesní rozvoj. K dispozici mají širokou nabídku kurzů, od těch zákonných, přes odborné, až po všeobecné. Výcvik ve společnosti je zajišťován externí vzdělávací institucí, která se zabývá vzděláváním a tréninkem zaměstnanců.

Nabídka externí vzdělávací instituce zahrnuje více jak 350 kurzů, tréninků i dlouhodobých studijních programů, které uskutečňuje přímo na pracovišti, ale i ve vlastních prostorách. Výcvik probíhá buď klasickou formou výuky, face to face technikou či prostřednictvím e-learningového vzdělávání. Nabídka v oblasti vzdělávání zahrnuje manažerské, počítačové, jazykové, technické a odborné kurzy. Dále nabízí školení ze zákona, kurzy komunikace, kurzy se zaměřením na zákaznické služby, marketing, lidské zdroje, finance, ekonomiku, účetnictví, audit, životní prostředí, právo, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a logistiku. V neposlední řadě nabídka zahrnuje granty Evropské unie, rozvoj osobních kompetencí a dlouhodobé vzdělávací programy ve spolupráci s předními vysokými školami v České republice.

O tom, kdo ze zaměstnanců absolvuje určitý typ školení či vzdělávací kurz, rozhoduje manažerské vedení po konzultaci s personálním oddělením. Manažeři reflektují dané potřeby vzdělávání u svých zaměstnanců a posílají je na speciální kurzy, které souvisí přímo s jejich pracovní náplní či s požadovaným osobním a profesním rozvojem. Vzdělávání by mělo vést k očekávanému výkonu a naplnění cílů společnosti. Pokud má zaměstnanec z vlastní iniciativy přímý zájem o konkrétní vzdělávací program, musí nejprve sám vymezit skutečnou potřebnost a přínos kurzu. Na základě toho manažer zhodnotí, zda je daný kurz skutečně vhodný a potřebný pro konkrétního zaměstnance.

Možnost osobního rozvoje a vzdělávání patří k jednomu z hlavních benefitů zaměstnanců ve sledované společnosti. K dalším zaměstnaneckým výhodám této společnosti patří stravenky, příspěvek na penzijní a životní pojištění, mobilní telefon, kulturní a teamové akce a příspěvek na dopravu.

4.2.1 Rozhovory

Rozhovor č. 1 s paní Petrou, 48 let (administrativní pracovnice)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Pracuju tu už 9 let a doufám, že to tu doklepu do důchodu (smích).

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Abych popravdě řekla moc ne.

Může za tím stát například váš nezájem či nějaký jiný důvod?

- Asi jsem v těchto věcech dost pasivní, pokud mě náš vedoucí někam nepošle, dobrovolně se hlásit nebudu.

Tím pádem nepovažujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Ani ne. Kdybych za něj dostala nějaký peněžitý bonus, asi bych o tom uvažovala. Takhle mi to přijde zbytečný. Nemám se ani kam posunout ve své pozici, tak proč bych to absolvovala.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Někaké kurzy jsem absolvovala. Hlavně ty ze zákona povinné. Vstupní školení jsem také absolvovala, jednalo se spíše o zaškolení od kolegyně, kterou jsem v zásadě měla nahradit.

Co jste od kurzu očekávala?

- Nejspíš jsem neměla žádná očekávání. Byly to povinné kurzy.

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním? (v tomto případě se ptám pouze na ty ze zákona povinné, neboť paní Petra jiné neabsolvovala)

- Organizace celkem ušla. Kurz probíhal u nás na pracovišti a netrval příliš dlouho.

A dnes často používaný e-learningový kurz jste nikdy neabsolvovala?

- Vlastně ano...celou řadu (smích).

Vzhledem k vaší reakci předpokládám, že typ těchto kurzů vám nevyhovuje?

- Vůbec ne. Nevidím v tom žádný smysl. Vždy mi přijde e-mailem povinná pozvánka k absolvování tohoto kurzu, který ke všemu většinou musím zakončit nějakým testem. To mě přivádí trochu do nepříjemné situace. Navíc vždy musím pročíst několik stránek, abych došla nakonec, a potom ještě přemýšlet nad otázkami. Opravdu mi to zabere dost času, který bych mohla věnovat práci. Teď si

vzpomínám, že jsem naposledy musela řešit i špatné přihlašovací údaje do kurzu, což mému nadšení opravdu moc nepřidalo.

Kdyby vám byl navrhnut jiný typ kurzu s jiným průběhem...zúčastnila byste se?

- To by záleželo na situaci. Kdyby na tom vedoucí trval, nemohla bych asi odmítnout.

Co vás přesně demotivuje od absolvování kurzů?

- Asi v tom nevidím žádný přínos...teda aspoň pro moji pozici. Taky bych se nerada zdržovala od práce. Ani nevím, jestli ty kurzy bývají v pracovní době.

Shledáváte alespoň nějaký přínos z kurzů, které jste absolvovala? Nebo nepocítujete nějaký pracovní nedostatek, který by se dal řešit právě absolvováním některého z kurzů?

- Tak asi nějaký přínos ty kurzy mají, abych to úplně nezavrhla. Každopádně ty kurzy přes počítač mi moc nedávají. Jen to „odklikám“ a dál nad tím nepřemýšlím. Pracovní nedostatky asi mám. Jako každý (smích). Je pravda, že často volám kolegovi, aby mi pomohl s tabulkou nebo něco nastavil v počítači.

Nově nabyté informace z kurzů, které jste absolvovala, využíváte při svém výkonu práce?

- Řekla bych, že ne. Jsou to kurzy, které se moc nedají využít v praxi nebo spíš je pak těžké je realizovat v praxi.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Přesně nevím, jak tady výcvik probíhá. Kdo má nárok a kdo ne, k čemu jsou ty počítačové kurzy. Když už má nějaký kurz probíhat...asi bych ocenila větší informovanost nebo třeba nějaký bonus k platu, který by mi byl motivací.

Rozhovor č. 2 s paní Renatou, 51 let (administrativní pracovnice)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Je to přesně 16 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Nějaké povědomí mám. Vedoucí mi každoročně poskytuje brožurku s nabídkou kurzů a je tam opravdu široká nabídka. Ale v zásadě ji pokaždé jen prolistuji.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Spíše ano. Není na škodu, že mají zaměstnanci možnost vlastního rozvoje. Kdybych byla mladší, určitě bych se častěji zapojila.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Ano, absolvovala. Začínala jsem vstupním školením od tehdejší kolegyně. Za ty roky nesčetně ze zákona povinných. Za ty roky jsem určitě nějaký kurz navštěvovala. Většinou se ale jednalo o jednorázové akce. Teď chodím pouze na školení o životním prostředí, protože si tady na tom zakládají a pak zprostředkovávám informace pro naše oddělení. A také mi chodí počítačové kurzy (e-learningové), ale to za klasický kurz nepovažuji. A sama od sebe jsem asi nikde nebyla nebo si to už nevybavuju.

Co vás demotivuje od absolvování kurzů?

- Jsem se svým místem spokojená a nemám potřebu se dovzdělávat. I když se ráda dozvídám nové věci, už nejsem nejmladší a mám ráda svůj klid. Udělám si svoji práci a jdu si za svým programem.

Než jste absolvovala kurz, co jste od něho očekávala?

- Nové informace.

Byla jste spokojena s organizací kurzů a jeho načasováním?

- Ano, na vedení kurzů si nemůžu stěžovat. Přijde mi, že tohle má společnost dobře zařízené. Ve většině případů školitel přijede za námi do firmy a nemusíme se o nic starat. Na školení o životním prostředí sice dojíždím, ale není to daleko. Navíc mám k dispozici zapůjčení auta a školení probíhá v dopoledních hodinách. Tématika je celkem zajímavá a dobře podávaná.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Jak který...vidím to asi 60/40 %. S tím, že z 60 ti % vidím přínos v absolvovaných kurzech. Například novelizaci občanského zákoníku a kurz první pomoci jsem již v práci i v životě využila. Akorát postrádám smysl těch počítačových kurzů (e-learning). Z toho moc nemám.

Tím pádem využíváte nově nabyté dovednosti v práci?

- To ano. Nemůžu říct, že často, ale využívám. Například poctivě třídím odpad a tak trochu hlídám své kolegy (smích). Když odcházím z kurzů...odcházím motivovaná a s chutí hned všechno aplikovat v práci, ale časem to nadšení trochu slábne.

Po zkušenostech s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Teď už asi ne. Přenechám to ráda mladším.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Já změnu nepotřebuji. Tak jak to je, mi vyhovuje. Za tu dobu, co už zde pracuji, se kvalita vzdělávání o dost zlepšila.

Rozhovor č. 3 s panem Milanem, 33 let (specialista)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Už to bude 8 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Přesný výčet určitě nevím. Ale nabídka je široká. Když jsem si ji kdysi prohlížel, byl jsem mile překvapen.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Ano, má to svá pozitiva.

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Vstupní školení nějaké proběhlo. Hlavně jsem se učil z provozu. Ze zákona povinné pokaždé, co se něco konalo. A teď si dodělávám vysokou školu, kterou mi hradí zaměstnavatel. Jinak jsem absolvoval kurzy týkající se financí a nějaké e-learningové kurzy.

Považujete e-learningové kurzy za dobrou formu vzdělávání? Jaký má pro vás přínos?

- Momentálně mi to dost šetří čas, ale asi bych těmto kurzům nepřikládat velký přínos.

Vysokou školu studujete z vlastní iniciativy?

- Jak se to vezme. Bylo mi to nabídnuto vedením a po delším přemýšlení jsem kývl. Šlo nás do toho společně několik kolegů a titul by se mi mohl hodit pro pracovní postup. Každopádně obsah předmětů je celkem pasován na moji funkci, proto jsem nebyl proti.

Tím pádem studium vysoké školy zatím naplňuje vaše očekávání? A jiné absolvované kurzy naplnily vaše očekávání?

- Já myslím, že ta vysoká škola určitě..., alespoň v náročnosti (smích). Každopádně jsem do toho šel, abych získal titul a taktéž odbornou znalost ze svého oboru. A to se zatím daří. K dalším kurzům nemám téměř žádné výtky. Většinou se jednalo o potřebné kurzy k mojí práci, tudíž moje očekávání naplnily.

Byl jste spokojen s organizací kurzu a jeho načasováním? To samé u VŠ.

- Organizace mi přišla v pořádku a načasování taktéž. Školící centrum není daleko od našeho sídla. A některé kurzy se pořádají i přímo u nás. Taktéž školení bývá v pracovní době. Tím pádem mě to ani moc neobtěžuje. Akorát pak dodělám nějaké ty resty.
- Výuka na vysoké škole probíhá většinou od pátku do soboty. Naštěstí jsem zaměstnavatelem uvolňován bez připomínek a na učení mám k dispozici studijní volno. Jen dojíždíme až do Olomouce. A svoji práci musím mít i tak hotovou. V zásadě musím obětovat kus svého volného času.

Byly pro vás absolvované kurzy přínosem?

- Určitě. Jsem mladý a pořád se mám co učit. A doufám, že vysokou školu ještě v budoucnosti zúročím, protože teď jí obětuju svoje nejlepší roky (smích).

Tím pádem využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Ano, snažím se.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Rád bych se zdokonalil v jazycích, ale to opravdu až po dostudování vysoké školy a nějaké té pauze.

Je něco, co vás demotivuje od absolvování kurzů?

- Řekl bych, že v mém případě se nedá mluvit o demotivaci. Jediné, co mě napadá... asi bych potřeboval větší motivaci. Například motivaci vyššího platu nebo povýšení. Každopádně se toho třeba dočkám, až dostuduji a začnu se více zajímat o nabízené kurzy.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Z mého pohledu ne. Zaměstnavatel mi hradí vysokou školu. Asi si nemám na co stěžovat. Možná bych se třeba snažil zapojit do tohoto programu více zaměstnanců.

Rozhovor č. 4 s paní Miladou, 37 let (stavební dozor)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- V této společnosti pracuji 9 tím rokem.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Bohužel nabídku kurzů znám jen omezeně.

Znáte příčinu, která stojí za vaší neznalostí nabídky kurzů?

- Myslím, že je to způsobené mojí náplní práce, neboť většinu času jsem v terénu a nemám příliš času kontrolovat aktuální nabídku kurzů.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- V zásadě ano, ale v mém případě spíše ne.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Pokud si dobře vzpomínám, tak jsem absolvovala nějaké kurzy, když jsem do společnosti nastoupila, ale to nebylo školení pořádané touto agenturou, ale školení přímo od kolegů.

A ostatní kurzy? Ze zákona povinné či jiné?

- Zákonem stanovená školení absolvuji každým rokem. Jsou totiž povinná (smích). Z iniciativy manažera pouze technické kurzy pro aktualizaci stavebních norem. Já sama jsem se do žádných kurzů nehlásila.

Absolvovala jste nějaké e-learningové kurzy?

- Ano, těchto kurzů je velké množství. Jsou povinné a dle mého názoru, nejsou příliš efektivní a nemají velký přínos. Je to zejména z toho důvodu, že se celý kurz dá projít až k závěrečnému testu bez toho, abych musela číst jeho obsah.

Co jste očekávala od kurzů, kterých jste se zúčastnila?

- Stručně řečeno od povinných kurzů očekávám spíš jen povinnost.

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Organizace byla celkem dobře pojatá. Většina kurzů probíhala v zimních měsících, kdy nemám tolik práce v terénu a mám tak více času na absolvování kurzů.

Byly pro vás absolvované kurzy přínosem?

- To záleží na konkrétním kurzu. Jak již jsem zmiňovala ty e-learningové mi moc přínosné nepřišly. Na druhou stranu kurzy technické povahy jsou pro moji práci nezbytné a bez nich bych ji nemohla dělat.

Tím pádem nové dovednosti využíváte při výkonu práce?

- Ano.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Technické kurzy absolvovat musím. Ze zákona a e-learningové také. Nicméně nemyslím si, že bych v budoucnu chtěla navštívit nějaký kurz z vlastního

rozhodnutí. Leda, že bych chtěla změnit pozici v rámci společnosti a pro postup na takovouto pozici bych některý z kurzů potřebovala.

Chápu to dobře, že hlavním důvodem co vás demotivuje od absolvování kurzu je pozice, kterou teď vykonáváte?

- Přesně tak...povaha práce a také nedostatek času, který mám.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Myslím si, že by se měl v první řadě změnit způsob jak prezentovat kurzy zaměstnancům, tak aby si každý dokázal představit konkrétní výhody pro svou pozici a jak získané vědomosti využije v praxi. U technických kurzů mi je jasné, co můžu očekávat. Ale vztahuju to k dalším kurzům, pro které bych se rozhodla například z vlastní iniciativy.

Rozhovor č. 5 s panem Václavem, 28 let (mistr)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Pracuji zde přibližně 6 let a na této pozici jsem 2 roky. Předtím jsem pracoval jako technik.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Ano mám. Jako pracovník, který řídí provoz a několik zaměstnanců, mám jistý přehled o tom, jaká školení by měli moji podřízení absolvovat povinně, a také je z části mou zodpovědností, aby je absolvovali včas a všichni. Mimo to také předávám jejich žádosti o kurzy mému nadřízenému. To když usoudím, že by nějaký kurz mohl být zajímavý a pro určitého jednotlivce přínosný.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Zajisté. V předchozím zaměstnání jsem tuto možnost neměl, a když vidím, jaké možnosti vlastního rozvoje tento systém nabízí, je až zarážející, že to někdo za benefit nepovažuje.

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Za těch pár let jich bylo nespočet. Od těch vstupních, povinných, přes ty nezbytné (smích) až po ty dobrovolné. V současné době například navštěvuji kurz angličtiny.

Co přesně bych si pod ty nezbytné kurzy měla zařadit?

- Jsou to převážně školení týkající se nových technologií a postupů, které jsou naším denním chlebem. Těchto školení se nejraději zúčastňuji společně s podřízenými. Jednak proto, že oni jsou ti, kteří tu práci dělají každý den a mají tak kolikrát lepší a věcnější dotazy než já a také proto, že je zde dobře vidět, jak který zaměstnanec o své práci přemýšlí.

A co vás motivovalo k absolvování kurzů? (těch dobrovolných)

- No, od začátku jsem věděl, že je tu možnost kariérního postupu a tak jsem si za tím šel. Když to šlo, snažil jsem se zdokonalit svoje schopnosti tak, abych mohl v budoucnu převzít pozici mistra po kolegovi, který byl pár let před odchodem do důchodu, a to se mi podařilo. Některé kurzy jsem však absolvoval i z jiných důvodů, například na angličtinu chodím proto, že rád cestuji a tak mi druhý jazyk občas dost schází (smích).

Co jste od kurzů očekával?

- Že se naučím něco nového. A pokud si pamatuji, vždy tomu tak bylo.

Byl jste spokojen s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Na organizaci kurzů je dobře vidět, že to dělá tým lidí, který má s kurzy pro firmy hodně let zkušeností, takže si nevzpomenu na nic, co bych jim chtěl vytknout. A pokud ano, určitě jsem to uvedl v dotazníku, který se vyplňuje po každém kurzu.

A jak je to s tím načasováním?

- S načasováním je to někdy horší, ale to se týká jen těch povinných, nebo nezbytných kurzů, které se občas musí zvládnout i přes to, že jedeme na 110 % (smích).

Absolvoval jste nějaký e-learningový kurz?

- Ano, tento trend se u nás docela rozmáhá, ale zatím jsem vyplňoval jen pár testů. Předpokládám, že jich bude ale stále více, neboť mají šetřit čas. Já zatím nemám ucelený názor na tento typ kurzu.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Ty, které absolvovat musím, přínosné jsou, jinak bychom je neměli v pracovní době (smích). Ale samozřejmě jsou přínosem nejen pro mě, ale i pro kolegy a podřízené, i když se pokaždé najde někdo, kdo třeba v novém postupu vidí víc

negativ. Většinou je to ale způsobeno strachem z neznáma, především u služebně starších kolegů, kteří mají zažitý ten svůj stereotyp.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Snad kromě kurzů angličtiny ano. A někdy dokonce i mimo ní, to když s chlapy rozebíráme práci po fotbale u piva (smích).

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Chci se momentálně věnovat angličtině, alespoň do léta, kdy ji budu moct použít o dovolené. A je mi jasné, že v dnešní uspěchané době na sebe nějaká ta inovace nenechá dlouho čekat. Zvláště když je tu možnost dokončit si vysokoškolské vzdělání.

Myslíte si že, by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Myslím si, že systém je nastavený dobře. Jen někteří lidé si často neuvědomují potenciál, který jim firma tímto nabízí, a dle mého názoru je to hrozná škoda. Možná by nebylo od věci, zkusit to zaměstnancům prodat trochu jinak, ale neptejte se mě jak (smích).

Rozhovor č. 6 s paní Janou, 44 let (účetní)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Jsem tu teprve asi 10 měsíců.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Něco jsem zaslechla, ale přiznám se, že jsem se o to více nezajímala.

Řeknete mi, proč vás nabídka kurzů pro zaměstnance nezajímá víc?

- Mám dost práce, která mě stojí spoustu času a sil. Pokud se potřebuji naučit něco, co ke své práci potřebuji, obrátím se na někoho z kolegů.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Pro mě osobně to benefit zatím není, ale někdo to tak možná bere.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Zaškolená jsem byla kolegyňemi, když jsem nastoupila. A samozřejmě mě neminulo žádné z těch povinných školení, jako je bezpečnost práce a podobně. Každopádně školení o účetnictví zatím nepotřebuji. Živím se tím celý život, takže mám zkušenosti s touto činností.

Co vás demotivuje od absolvování kurzu?

- Je to hlavně spousta práce, a nic nového se ke své práci nenaučím. A i kdyby jo, mou práci za mě nikdo jiný neudělá, takže bych tu pak musela být přesčas.

Pokud by se dalo dělat více kurzů formou e-learningu, bylo by to pro vás zajímavé (zvláště z úspory času)?

- Asi nijak zvlášť. Jediné pozitivum, které to má, je to, že to mohu absolvovat například během pauzy na oběd. Ale z vlastní iniciativy bych se tím určitě nezdržovala.

Co jste od zaškolení očekávala?

- Přesně to, co jsem dostala – zaučení do práce. Tedy, v případě zaškolení jsem si udělala představu, jak to tady ve firmě chodí a na koho se mohu se svými požadavky obracet a v případě povinných internetových testů snad ani žádná očekávání mít nelze. Možná jen to, že to nebude zbytečně zdlouhavé.

Byla jste spokojena s organizací školení od kolegů (a jeho načasováním)?

- Je tu příjemný kolektiv, který se snažil naučit mě to co je opravdu potřeba. Takže ano.

Bylo pro vás absolvované zaškolení přínosem?

- Bylo, alespoň jsem poté věděla, na koho se v případě, že něco potřebuji obracet.

Využíváte tyto zkušenosti při výkonu práce?

- Ano.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Zatím ne. Jsem tu krátce a rozkoukávám se.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Nad tím jsem nepřemýšlela. Ale pokud by to nikdo nevyužíval, tak tu ta nabídka asi není. A nikdy se netrefíte do vkusu všem.

Rozhovor č. 7 s paní Kateřinou, 39 let (správce administrativní činnosti)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- V roce 2003 jsem nastoupila, takže to bude 11 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Můžu mít...

Můžete mít? Co tím přesně myslíte?

- Můžu se podívat na určitě stránky s kurzy, kde vidím, co probíhá nebo co se pořádá, nebo co bych mohla eventuálně absolvovat.

Když byste si vybrala některý kurz, jak se pak do kurzu přihlásíte?

- Přihlásím se na server a tam se mi podle mého jména ukáží kurzy, které pro mě připadají v úvahu či pro moji profesi. Někdy i přišel sám vedoucí s nabídkou nějakého kurzu, a jestli se nechceme zúčastnit.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Považuji. Protože v jiných firmách tato možnost není. Když se někdo chce vzdělávat, tak má možnost, ale každý na to není.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Ano, proškolil mě vedoucí. Vstupní školení ze strany kolegyně, ale to nepovažuji za školení. Ze zákona povinné BOZP, první pomoc atd. Pak jsem absolvovala školení o DPH, školení o novém zákoníku práce, kurz účetnictví, což bylo z mojí iniciativy. Teď jsme vyplňovali kurzy na počítači (povinný), kde odklikávám a vyplním test. Na konci dostaneme certifikát (e-learning).

Byla jste spokojená s tímto typem kurzu (e-learning)?

- Tak člověk si rozšíří obzor a vědomosti. Teda už přesně nevím, o čem ten poslední byl (smích). Ale je pravda, že to zase nezabere tolik času.

Co jste od kurzů očekávala?

- Že si člověk rozšíří vědomosti ke své práci. Dozví se novinky, které v té dané oblasti budou zavedeny.

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Teď naposledy byl kurz načasovaný špatně, když byly uzávěrky, protože chtěli počkat na aktuální změny, které budou v příštím roce. Jinak organizace je vyhovující.

Byly pro vás absolvované kurzy přínosem?

- Byly, protože nemusím novinky sama hledat přímo při výkonu práce a školením jsem již informována.

Tím pádem využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Novinky ze školení používám v praxi.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Určité kurzy jsou každým rokem, a když se vyskytne nějaký, který mě zaujme, tak se ho zúčastním.

Je něco, co vás demotivuje od absolvování kurzů?

- Člověk má málo času, pracovní je vytížený, když někam pak jdu, tak mi ten čas chybí, a člověk v mém věku už nemá snahu se tolik seberealizovat, jako někdo komu je 30. U mě se ta ambicióznost s věkem vytrácí.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Na interních stránkách vidím jistý přehled kurzů, ale měli by chodit sami a inzerovat nabídku a více rozšiřovat mezi zaměstnanci. A upozorňovat na novinky. Člověk do toho neleze jako do Blesku (smích). Naposledy jsem stránky navštívila z důvodu internetového kurzu (e-learning), kde jsem se při té příležitosti podívala na aktuální nabídku kurzů.

Rozhovor č. 8 s panem Vítem, 54 let (specialista – technik provozu)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- 23 let

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Povědomí mám, ale nevyhledávám je.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Pro zaměstnance, kteří je potřebují k práci určitě.

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Ano, vstupní a ze zákona povinné každým rokem (například první pomoc).

Absolvoval jste e-learningové kurzy? A jaký je váš názor na tento typ kurzu?

- Ano, určitě s nimi mám jistou zkušenost, nejsem si jist, jestli mi tento typ kurzu něco dává. Ale jsem rád, že si je mohu vyplnit například i doma v klidu.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?

- Je to pravidelný kurz, takže motivace asi žádná. Ale kurzy jsou zajímavé i díky přednášejícím, kteří bývají kvalitní.

Co jste od kurzu očekával?

- Určitě novinky, například ze zdravotní vědy.

Byl jste spokojen s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Určitě spokojenost. V zásadě nemám výhrady.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Ano.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Při výkonu práce ne, ale v osobním životě ano.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Povinné ano. Jinak o ničem neuvažuji.

Je nějaká příčina toho, že nemáte zájem o kurzy z vlastní iniciativy, které by vám například ulehčily práci, či rozvíjely vaši osobnost?

- Ani nevím. Spíš mě ani nenapadlo, abych se o nějaký kurz zajímal. V zásadě mi to ani nikdo nenabídl.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Ne.

Rozhovor č. 9 s panem Michalem, 56 let (specialista – technik provozu)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Téměř 18 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Všeobecné informace mám, ale detaily po mně nechtějte.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Pro mladší generaci to určitě benefit je. Syn je využívá poměrně často, já jsem ale na stará kolena rád, když se nic neděje (smích).

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Na vstupní si už moc nepamatuji, ale určitě proběhlo. Školení jsem absolvoval celou řadu, převážně ze zákona povinná, pořád se něco mění a je potřeba být v obraze, takže se jim vlastně nevyhnete.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzů?

- Dříve to takové nebylo, školilo se jen to potřebné a většinou přišel mistr a řekl nám, co bude jinak a jak to máme dělat. Kdyby byla taková nabídka jako dnes i tenkrát,

tak bych se asi i rád něco nového naučil. Ale dnes jsem rád, že vím včas o tom, co zítra bude či nebude platit. Ve svém věku se opravdu už nikam neženou.

Takže se dá říct, že dnes se účastníte pouze těch kurzů, kterých musíte?

- Ano, je to opravdu tak.

Co od takových kurzů očekáváte?

- Snad jen to, že budu chápat, co po nás chtějí a že kvůli tomu nepříjdu o práci (smích).

Jste spokojen s organizací kurzů a jeho načasováním?

- Raději bych, aby takováto školení probíhala mimo pracovní dobu. Jako starší člověk potřebuji více času na zpracování tolika informací a bohužel je to většinou přesně ve chvíli, kdy nevíte, kde vám hlava stojí. Jinak v organizaci nevidím problém.

Jsou pro vás absolvované kurzy přínosem?

- Jsou, bez nich bych se k těmto informacím nedostal.

Takže využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Ano, ale asi mi to trvá trochu déle, než si na to vždy zvyknu.

A co říkáte na povinná školení prostřednictvím internetu (e-learning)?

- Víte, já na tyhle moderní technologie zase tak moc nejsem. Většinou mi s nimi pomáhá syn, nebo mladší kolega. Když něco nechápete, tak se ani nemáte koho zeptat, aby vám to vysvětlil. Jsem prostě ze staré školy (smích).

A po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Ještě mi pár let do důchodu zbývá, takže povinné školení ano. Samotnému se mi už nechce účastnit.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Myslím si, že by se spíš mělo ke každému přistupovat individuálně, zvláště pak s ohledem na věk. Těžko můžete chtít, aby o polovinu mladší kolega, viděl věci stejně jako já.

Rozhovor č. 10 s panem Romanem, 30 let (specialista – technik provozu)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Ve společnosti pracuji od roku 2007, tedy 8 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Ano, o kurzech a školeních jsme v naší společnosti poměrně dobře informováni, a to jak elektronicky na firemním intranetu, tak i formou tištěné publikace, kterou vydává a každý rok aktualizuje náš školící institut.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Kurzy a školení v rámci naší firmy lze považovat jako benefit zhruba z poloviny. Některá školení jsou vnímána spíše jako povinná, než jako benefit. Jedná se hlavně o periodická školení, ve kterých se většinou opakuje dokola a nepřináší nic nového. Naopak studijní kurzy, během kterých nám zaměstnavatel umožňuje zvýšit si vzdělání nebo kvalifikaci, jsou vnímány napříč firmou pozitivně a lze o nich určitě hovořit jako o benefitu.

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Kurzy nebo školení absolvuji v podstatě každým rokem. Vstupní jsem taktéž absolvoval. Většinou se jedná o kurzy a školení, které jsou pro mne povinné v souvislosti s výkonem mé profese – bezpečnost práce, školení řidičů referentských vozidel, práce ve výškách a nad volnou hloubkou, poskytování první pomoci, nakládání s nebezpečnými odpady apod. Jediným případem, který nespadá do uvedené periodické skupiny, byl kurz emoční inteligence. Veškeré kurzy podstupuji na pokyn nadřízeného.

Dnes jsou novým trendem e-learningové kurzy, považujete je za přínosné a efektivní?

- Je pravda, že i u nás se začínají více využívat. Netvrdím, že jsou zbytečné, ale určitě postrádají efektivitu jako při běžné formě školení.

Co vás motivuje/demotivuje k/od absolvování kurzu?

- Vzhledem k výše zmíněnému, tedy vykonávání kurzů na pokyn nadřízeného, nelze o motivaci či demotivaci hovořit.

Co jste očekával od kurzů, kterých jste se zúčastnil?

- V případech kurzů periodických očekávám nejen „oprášení“ dříve nabytých informací, ale hlavně také aktuální informace o změnách a novinkách v daném oboru. Jedny z nejdůležitějších informací jsou pak úpravy legislativního rámce pro výkon mého zaměstnání. Od školení v tomto směru tedy očekávám hlavně

upozornění na nově schválené změny a úpravy, popřípadě na zrušení platnosti některých částí zákonů.

Byl jste spokojen s organizací kurzů a jeho načasováním?

- Vzhledem k tomu, že pro naši společnost kurzy zajišťuje školicí institut, jsou organizace a načasování kurzů na dobré úrovni a jsem s nimi spokojený.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Absolvované kurzy jsou pro mne většinou přínosem, hodně pozitivně vnímám školení poskytování první pomoci, během kterého jsme o postupech informování přímo aktivním lékařem rychlé záchranné služby. Ačkoliv mají všechny kurzy větší či menší přínos, tento bych vyzdvihl nad ostatní.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Při výkonu své práce využívám nově nabyté dovednosti nebo spíše vědomosti hlavně v oboru legislativy a dále pak při řízení motorového vozidla.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzů?

- Běžné periodické kurzy budu logicky absolvovat i nadále, o dalších školeních nad tento rámec zatím neuvažuji.

Kdybyste se měl zaměřit přímo na kurzy z vlastní iniciativy, kterých přímo nevyužíváte, co je hlavním důvodem či demotivujícím prvkem?

- Myslím, že je to nejvíce zapříčiněno pracovní vytížeností a povinnými kurzy, kterých taktéž není málo. V každém případě, periodické kurzy nepovažuji za přítěž a víceméně se jich rád účastním.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Výcvik je kvalitní. Změna by asi měla nastat spíše mezi školenými lidmi, a to hlavně v jejich přístupu. Hodně lidí školení vnímá spíše jako povinnost než jako přínos. Pokud se takoví lidé sami nezmění a neuvědomí si, že se jedná v drtivé většině případů o pozitivní přínos, může se filozofie výcviku překrucovat a ohýbat ve všech směrech a k ničemu to nebude.

Rozhovor č. 11 s panem Petrem, 48 let (technicko - provozní referent)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- 22 let

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Povědomí určitě mám. Ale stoprocentní znalost nabídky kurzů opravdu nemám.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Ano i ne. Určitě se rád něco nového dozvím. Ale někdy je to plýtvání časem.

Absolvoval jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu) + e-learningové kurzy

- Ano, všechny typy kurzů, které mi nabízíte. Nejvíce samozřejmě těch, které jsou přímo nařízené ze zákona nebo vedením. Z vlastní iniciativy jsem se zajímal o počítačové kurzy, které mi celkem usnadňují práci. A e-learningových kurzů taky několik, ale nepovažuji je za přímé kurzy nebo spíš za plnohodnotné.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?

- Opravdu mě demotivuje to, když vím, že ten kurz pro mě nemá žádný význam a je to pouze ztráta času. Ale rád se učím nové věci, které naopak využiju jak v práci, tak i v osobním životě. To pak je chuť a motivace jiná. Asi bych měl zmínit i vedení, které by se mělo více starat o motivaci zaměstnanců.

Co jste od kurzu očekával?

- Nové informace a zkušenosti.

Byl jste spokojen s organizací kurzu a jeho načasováním?

- V podstatě ano. Nemám nějaké výhrady. Čas většinou neovlivním.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Ty, které potřebuji ke své činnosti ano, jinak to byla ztráta času.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Asi se budu opakovat, ale ano i ne. Některé kurzy jsou opravdu k ničemu a nemám šanci je využít při své práci.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Pokud se najde ještě takový počítačový kurz, kterého jsem se ještě nezúčastnil, rád se na něj pokusím přihlásit.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Celkově výcvikový program hodnotím kladně, ale pokud bych měl opravdu něco zmínit, tak spíš přístup jednotlivých aktérů. Možná bych ocenil větší snahu vedení, zapojit nás do některých kurzů nebo naopak vzbudit u kolegů větší nadšenost nebo

spíše poctivost. Někdy mám pocit, že se někteří zúčastňují jen proto, aby nemuseli sedět v práci a pracovat (smích).

Rozhovor č. 12 s paní Veronikou, 46 let (účetní referent provozu)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Pracuji zde 7 let.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Společnost nabízí povinná školení v rámci BOZP, nakládání s odpady apod. Dále pak jsou školení a kurzy, které bezprostředně souvisí s výkonem povolání (například školení řidičů referentských vozidel atd.).

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Ano, neboť kurzy a školení umožňují bezpečnější práci a orientaci v daném prostředí.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Osobně jsem absolvovala vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany (povinné ze zákona). Z iniciativy manažera pak školení týkající se účetnictví.

Absolvovala jste již e-learningové kurzy? Pokud ano, jakou máte zkušenost s tímto typem kurzu?

- Ano, absolvovala. Ocenila jsem úsporu času a možnost vyplnit kurz, kdy mi pracovní náplň dovolí.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu a jaká byla vaše očekávání?

- Účetní školení potřebujeme pro výkon své práce, to byla asi hlavní motivace. A očekávala jsem kompletní informace k danému tématu (máme štěstí na výbornou lektorku).

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Organizace školení je v pořádku, čas neovlivníme a někdy se to opravdu nehodí.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem + e-learningový?

- Školení nám přinese informace, bez kterých bychom nemohli vykonávat svoji práci, dále nám umožní podrobnější pohled na celou problematiku. E-learningové kurzy беру spíše jako povinnost, kterou musím splnit.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Ano.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu? Povinných i těch nepovinných...?

- Ano, povinná určitě...ty musím. O nepovinných nepřemýšlím.

Co vás přesně demotivuje od absolvování nepovinných kurzů?

- Všechno, co potřebuji ke své práci, v podstatě vím. Nevidím důvod, proč bych měla absolvovat další školení.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Myslím, že společnost nabízí dostatek školení a kurzů.

Rozhovor č. 13 s paní Terezou, 29 let (administrativní pracovnice)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Nastoupila jsem vloni na jaře, takže první rok.

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Ano mám. Nerada mrhám časem, takže když mi při studiu vysoké školy zbývá nějaký čas, ráda se podívám na nabídku na intranetu či se zúčastním nějakého kurzu.

Kolik volného času vám na kurzy při studiích zbývá?

- Je to jak kdy. Když zrovna není zkouškové období, ráda se podívám na nabídku kurzů a třeba popřemýšlím, co bych chtěla do budoucna absolvovat. Týden zpět jsem byla za manažerem, zda bych se mohla přihlásit na počítačový kurz.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Myslím si, že je to velice zajímavý způsob, jak zaměstnancům umožnit rozvoj vlastní osobnosti nejen po pracovní stránce. Takové množství kurzů, ze kterých si můžu vybrat, jsem v jiné společnosti nezažila. Už je jen otázkou, kterých kurzů se budu moc zúčastnit.

Jaké kurzy/školení jste již absolvovala? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Z počátku jsem se musela naučit všechny provozní věci a interní směrnice. Nevím už přesně kolik to bylo kurzů. Některé byly formou samostudia na počítači, jiné s kolegy a lektory. Velmi přínosný mi přišel ekonomický seminář a kurz první

pomoci. Mezi ty zajímavé musím také zařadit školení zaměřené na ekologii a ochranu životního prostředí, neboť si tady na tom zakládají. A tento kurz byl i z mojí vlastní iniciativy.

Co vás motivovalo k absolvování všech těchto kurzů?

- Je to skvělá příležitost jak se dozvědět a naučit něco nového. Navíc máte možnost podělit se o zkušenosti a názory s dalšími účastníky kurzu.

Co jste od kurzu očekávala?

- Nové vědomosti, zkušenosti...

A dostalo se vám jich?

- Řekla bych, že ano. Hodně mě překvapil například ten ekonomický seminář. Studuji ekonomii jedné pražské vysoké školy a byl to zcela odlišný pohled na věc, než který se mi dostává při přednáškách. Bylo to hodně zajímavé a doufám, že bude brzy nějaký podobný.

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Ano, určitě ano.

Zmínila jste se o absolvování počítačových kurzů, jak byste je ohodnotila?

- Když to tady tak slýchávám, řekla bych, že jsem asi jediná poctivka, která se ty kurzy snaží poctivě přečíst a následně vyplnit závěrečný test. Každopádně preferuji kurzy s fyzickým školitelem.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Ty kurzy, které jsem potřebovala absolvovat po nástupu sem, přínosné byly, bez nich by to asi nešlo. Ty, kterými jsem prošla z vlastní vůle, buď nějaký přínos měly také, nebo třeba ještě budou mít.

Takže využíváte nové dovednosti a znalosti při výkonu práce?

- Některé každý den, některé méně. Využitelnost bych ohodnotila na 50 %. Ale žádný kurz nepovažuji za ztrátu času.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Ano uvažuji. Vlastně už mám několik dalších kurzů vybraných. Teď se jen musím rozhodnout, o který požádám, a který mi bude schválen.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Myslím, že to není potřeba. Každý si podle mého názoru může vybrat to, co je mu blízké a tak by to mělo být. Jak už jsem říkala hned ze začátku, pak už je jen otázka, který kurz bude manažerským vedením schválen.

Rozhovor č. 14 s paní Monikou, 36 let (účetní referentka provozu)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- 8 let

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Ano, povědomí o kurzech mám, jaká je celková nabídka pro celou společnost.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Pokud by se jednalo například o jazykové kurzy, tak by se to dalo považovat za zaměstnanecký benefit. Pokud se však jedná o kurzy potřebné pro vykonávání určité pracovní pozice tak určitě ne.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu) + e-learningové školení

- Kurzy jsem absolvovala vstupní, povinné ze zákona, z iniciativy zaměstnavatele, tak z vlastní iniciativy. E-learningové školení mi nikterak nevádí, naopak nezabírá čas.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?

- Motivace u těchto kurzů byla jednoznačně orientována na odborné vysvětlení probírané tematiky kurzu a případně pracovních úkonů přímo k mé činnosti.

A kdyby se jednalo přímo o vaši vlastní demotivaci?

- Částečně přístup vedení. Kurzy, které bych ráda absolvovala, nejsou většinou přístupné mojí pozici.

Co jste od kurzu očekávala?

- Očekávala jsem odborné znalosti s podrobným vysvětlením. Zejména pak na konkrétních případech z praxe. Dále pak profesionální přístup přednášejícího, jeho způsob vyjadřování a chování a jak už jsem zmínila, zejména odborná znalost konkrétního kurzu.

Byla jste spokojena s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Organizace kurzu je vždy dobrá a jeho načasování je vždy přizpůsobeno nové novelizaci zákona v dané oblasti. Většinou v pracovní době, což mi vyhovuje.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Tento kurz je pro mne osobně přínosem a to nejen v zaměstnání. Informace z tohoto kurzu jsem mnohokrát využila i v soukromé sféře (ekonomický kurz).

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Ano.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Pokud by tento konkrétní kurz (ekonomický kurz) byl znovu zařazen či jeho pokračování, tak rozhodně ano. Tento kurz je však velmi odborný a je důležitý pro moji práci. Co se týče jiných kurzů, tak by pochopitelně záleželo na daném tématu. Pokud by například uvedený kurz mohl rozvíjet osobnost člověka, tak bych se tomu určitě nebránila.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Filozofie výcviku společnosti si myslím není taková, jak by měla být. Když se podíváte na nabídku kurzů, tak máte pocit, že jsou to výcvikové kurzy určeny víceméně pro vedení společnosti. Jsou zde zajímavé kurzy na zvládnání stresu a chování na pracovišti apod. Tyto kurzy si myslím, že by byly přínosem pro všechny zaměstnance a nejen pro manažery a vedoucí pracovníky. Zaměstnavatel by se měl více snažit o informovanost a měl by mít zájem o růst člověka bez zaškátulkování funkce.

Rozhovor č. 15 s paní Irenou, 50 let (referent – úsekový technik)

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- 27 let

Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Máme k dispozici intranet, kde je přehled kurzů, pokud by měl zaměstnanec zájem se některého z kurzů zúčastnit, musí prokonzultovat se svým nadřízeným, jestli je kurz pro jeho pozici potřebný. Vzhledem k mému dlouhodobému „pobytu“ v této společnosti se už teď na žádné kurzy sama nehlásím a příliš nabídku nesleduji, i

když někdy se tam ze zajímavosti podívám. Pak jsou kurzy a školení povinná, kdy je zaměstnanci oznámen termín a místo konání.

Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Určitě. Minimálně pro zopakování, jak třeba svoji práci lépe provádět. Většina kurzů a školení je na vyšší úrovni. Určitě si většina posluchačů odnese nové znalosti, lepší postupy, donutí je o daném tématu přemýšlet.

Absolvovala jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu)

- Mnoho. Vstupní už si moc nepamatuji. Nicméně před 5 ti lety nejzajímavější byla psychologie a asertivita (nevím přesný název), ale za posledních 5 let jen povinná školení. Například vstup do šachet, používání sedáku, požární školení a školení BOZP. Dále pak školení první pomoci s praktickým výcvikem – to je nejlepší, přednáší přímo záchranář z pohotovosti (velmi vysoká úroveň). Pak nějaká školení pro ovládání nových počítačových programů a školení pro objasnění obsahu nových vyhlášek a zákonů.

Absolvovala jste též nějaký z e-learningových kurzů?

- Ano, určitě. Akorát už přesně nevím názvy kurzů. Nejsem si jistá, zda se tyto kurzy trochu nevymykají svému původnímu účinku. Dá se říct, že se jimi vždy spíše proklikám ke zdárnému konci.

Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?

- Spíš mě kurzy motivují. Přednášející se často dotknou problematiky, která způsobí reakce a diskuzi. Demotivující kurz byl ohledně popisu pracovního postupu – výkonu činnosti (opravdu nevím přesný název), ...ale to bylo pod rouškou odbornosti popsat pracovní činnost, myslím, že to mělo i nějaký anglický název. Ale myslím, že to bylo špatně pochopeno, vznikla z toho stupidita. Vždyť když zaměstnanec je na některé pozici, tak by se mělo předpokládat, že je schopen tuto činnost zvládat. Na další kolo už jsem odmítla jít. Proto bych řekla, že když kurz bude mít zajímavou a prospěšnou náplň...budu motivovaná zúčastnit se, v opačném případě se budu raději věnovat svojí práci. Ráda bych upozornila i na svůj věk a paměť. To je asi hlavní důvod mé demotivace.

Co jste od kurzů očekávala?

- Od kurzů očekávám srozumitelnost, a když umí přednášející zaujmout tak, že se posluchači během jeho výkladu nebaví, nečtou si něco, případně nespí (smích). A když přednášející svým výkladem inspiruje posluchače k diskuzi – tím kurz splnil svůj účel. V mém případě a s mými zkušenostmi s kurzy, vidím úspěšnost přednášejících tak 50/50.

Byla jste spokojena s organizací kurzů a jeho načasováním?

- Ano, kurzy bývají v pracovní době.

Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Většinou ano. Jak jsem zmínila výše, většinou se i po kurzu nebo o přestávkách dostáváme do diskuze a rozebíráme přednášenou problematiku. Myslím, že je to přínos.

Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Pokud je možné je uplatnit, tak určitě ano. Co se týká školení a kurzu ovládnutí počítačových programů, tak jistě. Pokud se týká například první pomoci, po kurzu jsem „klidnější“, že kdyby se něco stalo, nebudu zmatkovat, budu vědět co dělat a to i případně při výkonu práce. Jinak co se týká školení ohledně výkladu nového zákona nebo upřesnění vyhlášky, bývá už předvoj nový postup, pak si na školení jen „vysvětlíme“, co se během provádění může vyskytnout.

Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Určitě se tomu nebudu bránit, ale sama asi už nic hledat nebudu. I když – pokud se dozvím, že je nějaký kurz pro moji pracovní náplň zajímavý, svého manažera požádám o povolení účasti na konkrétní kurz.

Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Na tuto otázku já ze své pozice nemůžu a neumím odpovědět. Nemám celkový přehled, jaká je filozofie výcviku a hlavně jestli je plněn její obsah a přiznám se, že ani nesleduji aktuální nabídky kurzů.

4.3 Souhrn a vyhodnocení rozhovorů

V návaznosti na rozhovory budou níže v této práci shrnuty a následně vyhodnoceny jednotlivé odpovědi respondentů dle jednotlivě pokládaných otázek. V samém začátku bude vždy vysvětlen cíl otázky.

Polostrukturované rozhovory s otevřenými otázkami byly vedeny dle předem připraveného okruhu otázek. Díky této struktuře šetření se každý z rozhovorů vyvíjel částečně odlišným způsobem. Výpovědi respondentů budou ve většině případů rozčleněny do kategorií a některé vyhodnocené otázky doplněny grafem pro lepší přehlednost jejich odpovědí. Vzhledem k cíli této diplomové práce, který spočívá nejen v prozkoumání vztahu zaměstnanců k podnikovému výcviku, ale i k poznání faktorů, jež demotivují zaměstnance od jeho absolvování, bude zohledněn věk i pohlaví. Neboť tyto ukazatele by mohly mít určitou vypovídající hodnotu.

Věk a pohlaví respondentů

Šetření věku a pohlaví respondentů prokáže či vyvrátí, zda tyto dva aspekty mají vliv na názory a odpovědi dotazovaných v jednotlivých oblastech uvedených na další straně v tabulce číslo 2. Oblastmi se zde rozumí pokládané okruhy otázek respondentům (celý seznam všech 11 okruhů je uveden v kapitole číslo **4.1 Výzkum** str. 38). Okruhy otázek číslo 1, 6, a 7 byly záměrně vynechány, buď nemají pro tento účel požadovanou vypovídající hodnotu, nebo respondenti v těchto případech odpovídali totožně.

Věk respondentů je rozdělen na kategorie mladších respondentů 28 – 39 let a starších respondentů 40 – 56 let. Respondenti jsou složeni z 9 ti žen a 6 ti mužů. Výsledky šetření věku a pohlaví budou následně zahrnuty níže ve vyhodnocení jednotlivých okruhů otázek.

Tabulka č. 2 - Komparace názorů respondentů - pohlaví a věk

| Věk respondentů | | 28-39 | 40-56 | Ženy | Muži |
|---|---------------------|-------|-------|------|------|
| Σ | | 7 | 8 | 9 | 6 |
| Povědomí o výcviku | Ano | 4 | 1 | 2 | 3 |
| | Střední | 2 | 5 | 4 | 3 |
| | Ne | 1 | 2 | 3 | - |
| Výcvik jako benefit | Ano | 4 | 2 | 4 | 2 |
| | 50/50 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| | Ne | 1 | 5 | 4 | 2 |
| Absolvované kurzy z manažerovi či vlastní iniciativy | Manaž. inic. | 2 | 2 | 3 | 1 |
| | Obojí | 5 | 2 | 4 | 3 |
| | Žádný | - | 4 | 2 | 2 |
| Demotivace | Ano | 4 | 8 | 8 | 4 |
| | Ne | 3 | - | 1 | 2 |
| Přínos výcviku | Ano | 7 | 5 | 7 | 5 |
| | Spíše ano | - | 1 | 1 | - |
| | 50/50 | - | 2 | 1 | 1 |
| Využití výcviku v praxi | Ano | 6 | 5 | 7 | 4 |
| | 50/50 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Ne | - | 2 | 1 | 1 |
| Zájem o další výcvik | Ano | 5 | 2 | 4 | 3 |
| | Ne | 2 | 6 | 5 | 3 |
| Změny ve filozofii výcviku | Ano | 3 | 2 | 4 | 1 |
| | Ne | 4 | 3 | 3 | 4 |
| | Bez názoru | - | 3 | 2 | 1 |

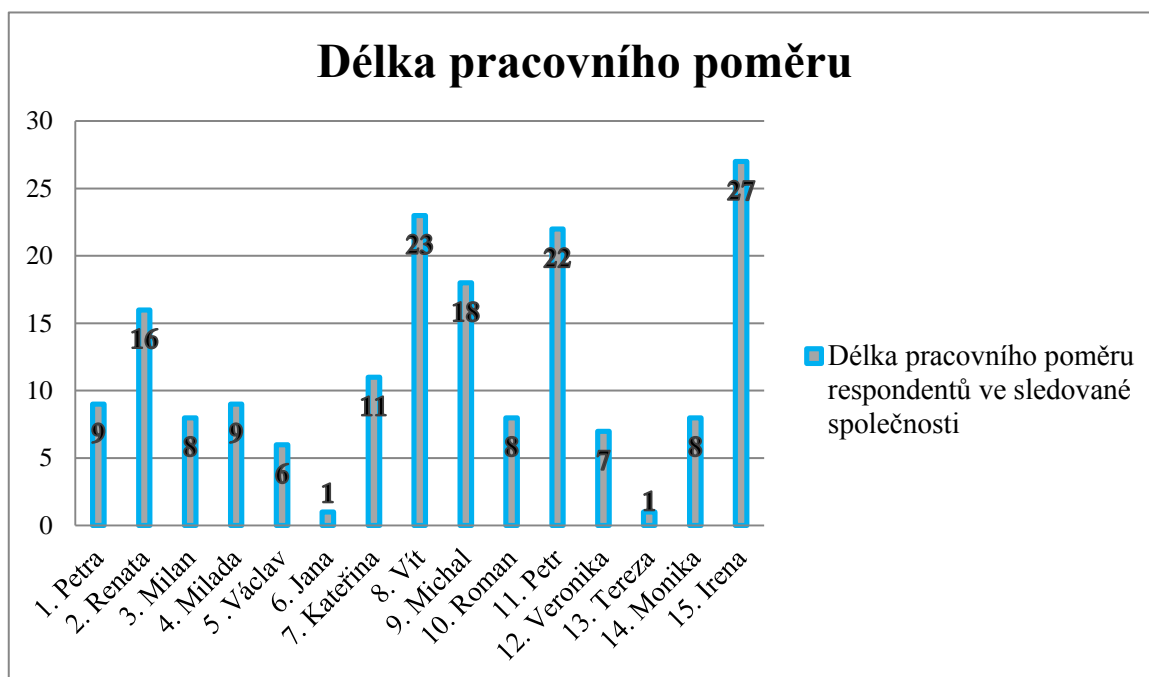
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Otázka číslo 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tato otázka vypovídá o délce pracovního poměru ve vztahu k počtu absolvovaných školení respondentů. Respondent s nejkratším pracovním poměrem pracuje ve společnosti prvním rokem a respondent s nejdelším pracovním poměrem 27 let. V tomto šetření převažují respondenti s delším pracovním poměrem, jak je vidět v grafu číslo 1.

I když téměř nikdo z dotazovaných nevěděl přesný výčet absolvovaných školení, logicky z rozhovorů vyplývá, že čím více let pracuje dotazovaný u společnosti, tím více absolvoval školení a to bez ohledu na zájem o výcvik společnosti.

Graf č. 1 - Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vyčíslitelnost existence souvislosti/nesouvislosti mezi délkou pracovního poměru a zájmem o výcvik společnosti je komplikovaná, neboť jak již bylo řečeno, nikdo z respondentů neví přesný počet absolvovaných školení. Z tohoto důvodu místo počtu absolvovaných školení, bude vhodné využít jako náhradu odpovědi respondentů na otázku číslo 3: „Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?“, které mohou vypovídat o zájmu respondentů o podnikové vzdělávání. Kategorie, které jsou pro otázku číslo 3

původně vymyšleny², se zúží pro lepší vypovídající hodnotu pouze na „ANO“, „NE“ a „50/50“ a dále respondenti, kteří spadají do kategorie „ANO/NE“, tedy ti, kteří výcvik sice považují za benefit, ale ne pro vlastní využití se zahrnou do kategorie „NE“. Výsledky jsou zaznamenány níže v tabulce číslo 3.

Tabulka č. 3 - Komparace výsledků - délka pracovního poměru a zájem o výcvik

| Délka pracovního poměru respondentů (roky) | Σ | Výcvik jako benefit | | |
|---|---|---------------------|-------|----|
| | | ANO | 50/50 | NE |
| 0 - 2 | 2 | 1 | - | 1 |
| 3 - 8 | 5 | 3 | 2 | - |
| 9 - 14 | 3 | 1 | - | 2 |
| 15 -20 | 2 | - | - | 2 |
| 21 a více | 3 | 1 | 1 | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Souvislost mezi délkou pracovního poměru a zájmem o výcvik není výrazně potvrzena. Nejkratší pracovní poměr, ani nejdelší pracovní poměr nevykazují velké rozdíly. Pouze v kategorii 3 – 8 let se objevila viditelnější náklonnost k zájmu o výcvik, a naopak tomu bylo v kategorii 15 – 20 let, kde zájem chybí. Pro věrohodnější potvrzení výsledků tohoto šetření by bylo vhodné tuto souvislost otestovat na větším vzorku respondentů.

Otázka číslo 2: Máte povědomí o kurzech, které společnost nabízí?

- Tato otázka zjišťuje, zda mají dotazovaní povědomí o nabídce kurzů, které jim společnost nabízí jako benefit.

Pro přehlednější vyhodnocení této otázky jsou jednotlivé odpovědi rozřazeny do tří kategorií, které vystihují respondentovo povědomí o kurzech a taktéž jsou odpovědi

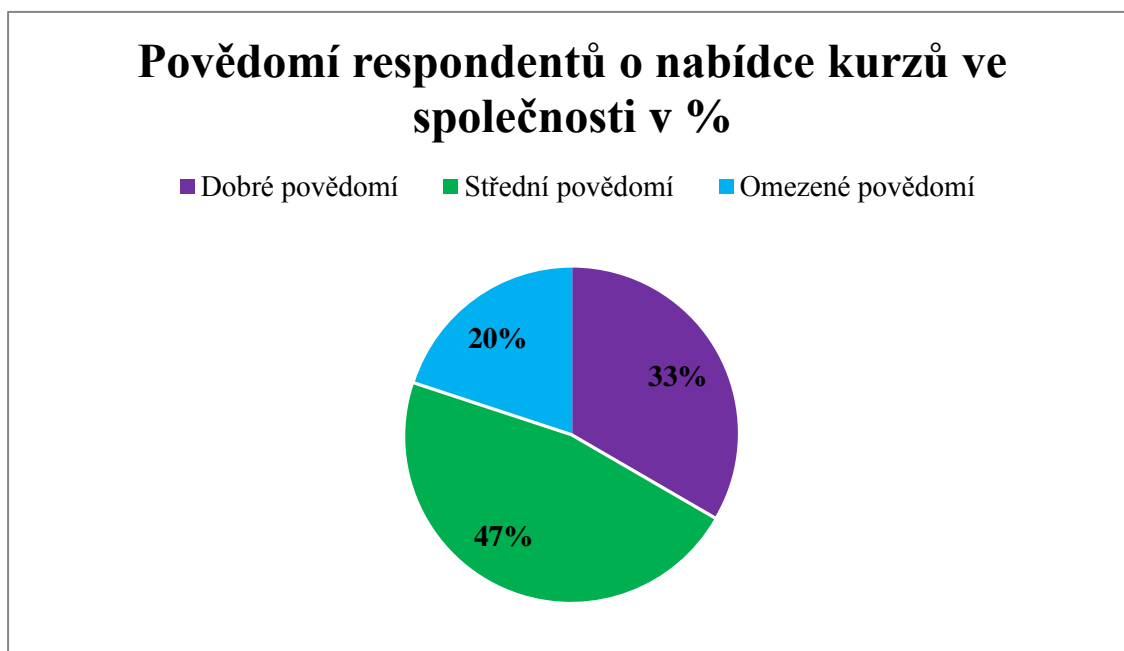
² Kategorie: 1) *Ano*, považují výcvik za benefit, 2) *Ne*, nepovažují výcvik za benefit, 3) *50/50* – v tomto případě respondenti vidí pozitiva i negativa ve výcviku, 4) *Ano/Ne* – tato kategorie označuje respondenty, kteří sice považují výcvik za benefit, ale na rozdíl od skupiny respondentů 50/50 nevyužívají tohoto benefitu ve svůj prospěch, ale spíše jej vidí jako benefit pro ostatní, kteří se chtějí do výcviku zapojit

znázorněny v grafu číslo 2. Samotná otázka a odpověď nepostačuje k jeho vyhodnocení, proto byl zohledněn celý rozhovor, který posléze ukázal skutečnou znalost nabídky kurzů. Do celkového povědomí můžeme zahrnout i informaci, jak respondenti samotného povědomí nabývají. Respondenti převážně uvádějí za svůj zdroj firemní intranet, tištěnou brožuru s nabídkou kurzů či informovanost ze strany manažera. Někteří naopak nemají povědomí, kde nabídku kurzů mohou najít nebo se o nabídce doslechli od kolegů.

Odpovědi lze rozdělit do kategorií:

- Respondent má dobré povědomí o kurzech (5 respondentů)
- Respondent má střední povědomí o kurzech (7 respondentů)
- Respondent postrádá či má pouze omezené povědomí o kurzech (3 respondenti)

Graf č. 2 - Povědomí respondentů o nabídce kurzů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z hodnocení vyplývá, že většina dotazovaných má dobré nebo středně dobré povědomí o nabídce kurzů společnosti. Většina z nich byla schopná uvést zdroje, kde si mohou potřebné informace o výcviku vyhledat. Jeden z respondentů dokonce uvedl, že pod svým jménem ve firemním intranetu mají zaměstnanci k dispozici nabídku kurzů vhodných pro jejich pracovní pozici. Z tohoto lze usuzovat, že pokud zaměstnanec má zájem o výcvik společnosti, neměl by mít problém s nalezením informací o podnikovém vzdělávání.

Věk a pohlaví respondentů nehrají podstatnou roli v tomto případě, i když největší a nejúplnější povědomí o nabídce kurzů ve společnosti mají respondenti v kategorii mladších a nejmenší povědomí v kategorii žen, nejedná se o zásadní rozdíly.

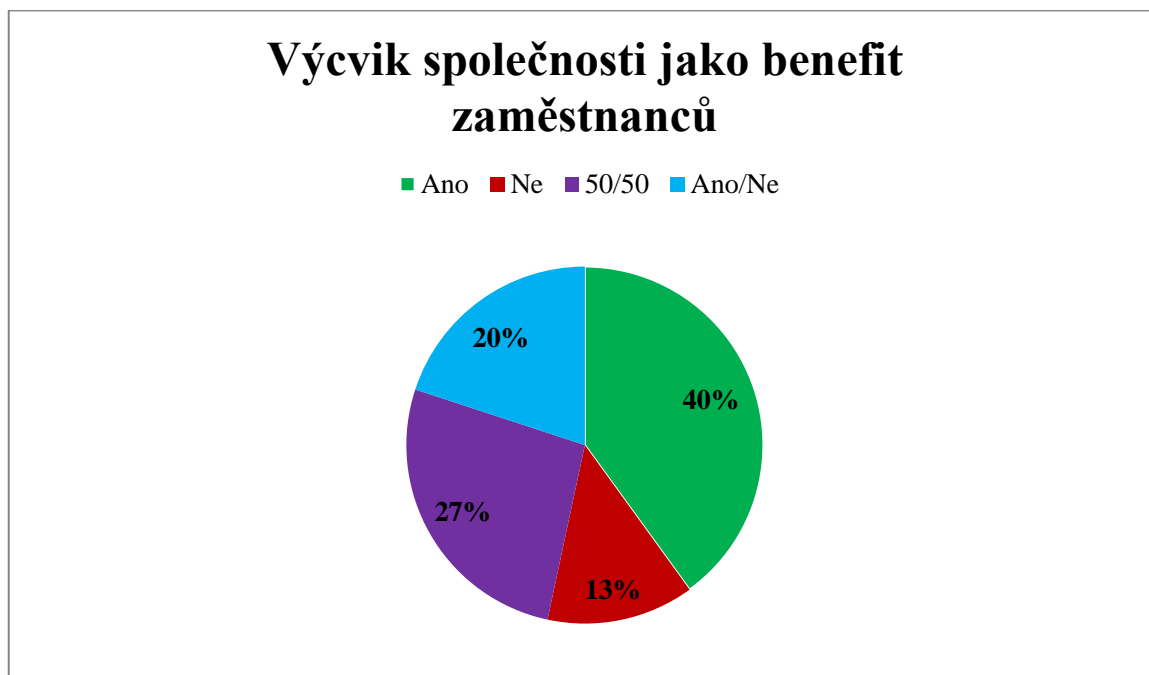
Otázka číslo 3: Považujete výcvikové kurzy za benefit zaměstnanců?

- Hlavním smyslem této otázky je zjistit, zda dotazovaní zaměstnanci považují kurzy a celkový výcvikový program společnosti za benefit či nikoli.

Odpovědi lze klasifikovat do základních kategorií (zobrazeny v grafu číslo 3):

- Ano, považují výcvik za benefit (6 respondentů)
- Ne, nepovažují výcvik za benefit (2 respondenti)
- 50/50 – v tomto případě respondenti vidí pozitiva i negativa ve výcviku (4 respondenti)
- Ano/Ne – tato kategorie označuje respondenty, kteří sice považují výcvik za benefit, ale na rozdíl od skupiny respondentů „50/50“ nevyužívají tohoto benefitu ve svůj prospěch, ale spíše jej vidí jako benefit pro ostatní, kteří se chtějí do výcviku zapojit (3 respondenti)

Graf č. 3 - Výcvik společnosti jako benefit zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dotazovaní většinou kladně hodnotili výcvik společnosti, především kvůli možnosti rozvoje profesních i osobních kvalit. Ti respondenti, kteří nepovažují výcvik za benefit, uvádějí příčinu ve vysokém věku, vlastní pasivitě či nemožnosti kariérního postupu a nulového peněžního bonusu. Tři respondenti shledali výcvik polovičním benefitem, a to pouze u kurzů, které jim umožňují zvýšit kvalifikaci a vzdělání či osobní rozvoj, periodické a nezajímavé nařízené kurzy nepovažují za benefit.

Při šetření pohlaví a věku respondentů ve vztahu k výcviku společnosti jako benefitu byla zjištěna jistá souvislost. Na jedné straně kategorie mladších respondentů považujících výcvik za benefit, a na straně druhé kategorie starších respondentů s opačným názorem. Dá se tedy zhodnotit, že mladší respondenti shledávají výcvik benefitem, který jim zaměstnavatel poskytuje.

Otázka číslo 4: Absolvoval/a jste nějaké kurzy/školení? (vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera, z vlastní iniciativy + druh kurzu) + e-learning

- Odpovědi na tuto otázku ukazují, kolik kurzů/školení respondenti absolvovali, zda se jednalo o kurzy vstupní, ze zákona povinné, z iniciativy manažera či z vlastní iniciativy.
- Tato otázka byla rozšířena o e-learningové vzdělávání, které odhaluje názor respondentů na tento typ vzdělávání.

Všichni dotazovaní respondenti uvedli, že absolvovali vstupní školení a to buď formou zaškolení od kolegy/ně, vedoucího nebo prostřednictvím vstupních kurzů. To samé platí i pro ze zákona povinná školení. Rozdíl nastává u školení z iniciativy manažera a z vlastní iniciativy, jak je znázorněno níže v grafu číslo 4. Odpovědi respondentů lze opět rozdělit do kategorií:

- Respondent neabsolvoval žádné školení z vlastní či manažerovi iniciativy - pouze vstupní a ze zákona povinná (4 respondenti)
- Respondent absolvoval školení z iniciativy manažera (4 respondenti)
- Respondent absolvoval školení jak z vlastní iniciativy, tak z iniciativy manažera (7 respondentů)

Žádný z respondentů neabsolvoval kurzy pouze z vlastní iniciativy, vždy to bylo v kombinaci s kurzy z iniciativy manažera. Pokud se respondent zúčastnil kurzu z vlastní iniciativy, jednalo se o kurzy počítačové, jazykové, ekonomické, kurz účetnictví a jeden z respondentů studuje v rámci svého zaměstnání vysokou školu. U většiny respondentů spadající do této kategorie, vyplynulo z rozhovorů, že takto osobně iniciovaného kurzu se zúčastnili pouze jednou či opakovaně navštěvují kurz se stejnou tematikou.

V tomto případě opět hraje roli věk respondentů. Je patrné, že více vlastní iniciativy do výcviku vkládá zejména kategorie mladších respondentů. Naopak kategorie starších nejeví zájem o kurzy z vlastní iniciativy a taktéž absolvovala nejmenší počet kurzů z iniciativy manažera.

Graf č. 4 - Iniciativa absolvovaných kurzů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vlastní kategorií vzdělávání jsou e-learningové kurzy, které v dnešní době stoupají na popularitě mezi podniky. Z šetření jednoznačně vyplynulo, že všichni dotazovaní mají zkušenost s e-learningem, ale pouze dva z nich je považují za přínosné. Pět respondentů zaujímá neutrální postoj. A osm dotazovaných postrádá smysl či efektivitu u tohoto typu vzdělávání, zvláště kvůli možnosti „proklikání“ se kurzem k závěrečnému testu bez čtení obsahu kurzu. Jeden z respondentů uvedl příliš moderní technologii, se kterou si neví příliš rady. V odpovědích se objevilo kladné hodnocení pouze na úsporu času, tedy možnost vyplnění kurzu kdekoliv a kdykoliv.

Otázka číslo 5: Co vás motivovalo/demotivovalo k/od absolvování kurzu?

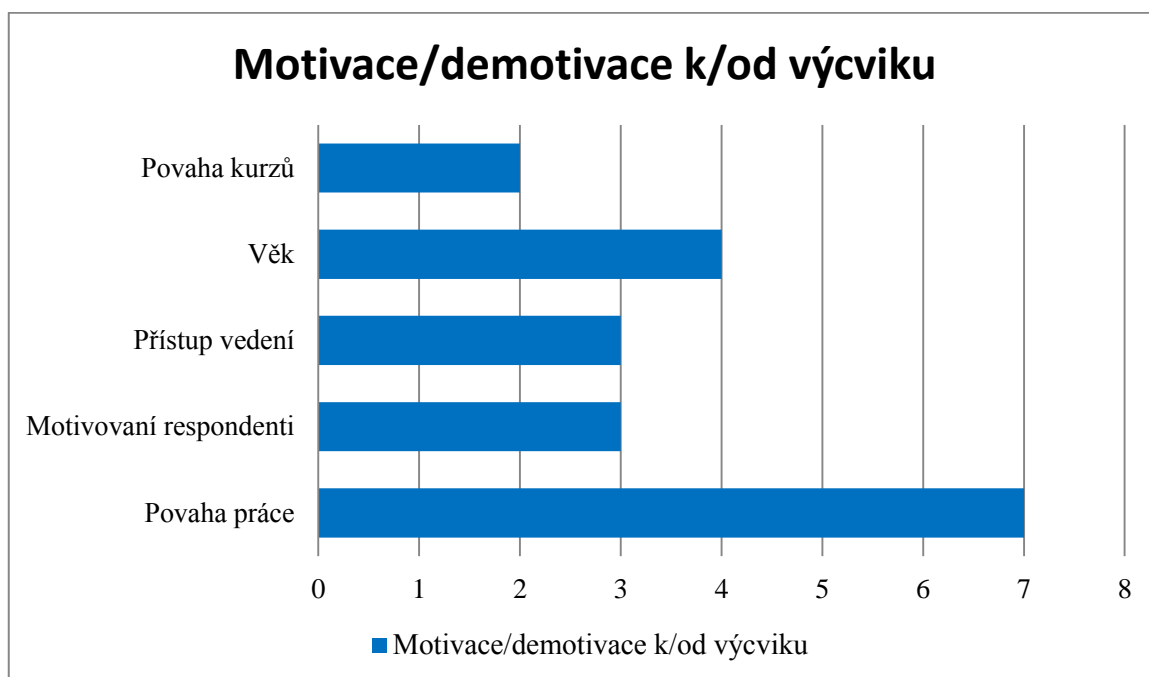
- Cíl otázky koresponduje s hlavním cílem této diplomové práce a snaží se poukázat na to, co zaměstnanec demotivuje od absolvování výcviku společnosti.

I když respondenti udávali rozličné důvody jejich motivace/demotivace a někdy i více důvodů najednou (zobrazeny v grafu číslo 5) lze je klasifikovat do několika kategorií:

- Povaha práce – hlavním demotivačním motivem u těchto respondentů je povaha jejich pracovní činnosti. Respondenti nejčastěji uváděli: pracovní vytíženost, vzdělávání nemá přínos pro jejich pozici, spokojenost na dosavadním místě a mnoho povinných kurzů (7 respondentů)

- Motivace – respondenti nepocitují demotivaci, naopak jsou motivováni rozvojem vlastní osobnosti, kariérním postupem a následným zvýšením platu (3 respondenti)
- Přístup vedení – respondenti jsou demotivováni přístupem vedení a to díky nulové motivaci z jeho strany a nerovnému přístupu k výcviku, jeden z respondentů uvedl jasný nezájem o výcvik, ale z rozhovoru vyplývá, že se opět jedná o nulovou motivaci ze strany vedení (3 respondenti)
- Věk respondentů (4 respondenti) – hlavním důvodem je vyšší věk respondentů, z něhož plyne nižší potřeba vzdělávání se a vytrácení ambicióznosti, taktéž zde hraje role paměti u jednoho z respondentů. Dva respondenti z této kategorie uvedli i další důvody jejich demotivace, a proto se nachází i v kategorii „povaha práce“
- Povaha kurzů - dva respondenti se navíc vyjádřili i k povaze kurzů. Pokud jsou kurzy opravdu nezajímavé a zcela zbytečné k jejich pracovní činnosti, působí demotivačně na dotazované respondenty.

Graf č. 5 - Motivace /demotivace k/od absolvování výcviku



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z rozhovorů jednoznačně vyplývá, že jsou téměř všichni respondenti (vyjma třech) z jistých příčin demotivováni od výcviku, a proto neprojevují vlastní iniciativu do jeho zapojení. Nejpodstatnější příčinou respondenti shledali zejména povahu práce, která jim neumožňuje dostatečný prostor k zapojení se do výcviku. Druhou příčinou je vyšší věk respondentů, což potvrzuje i tabulka číslo 2. Ani jeden z respondentů v kategorii starších neuvedl, že by byl motivován k výcviku. Naopak všichni tři motivovaní jedinci k výcviku se nachází v kategorii mladších respondentů. Třetí příčinou je absence motivace ze strany vedení společnosti.

Otázka číslo 6: Co jste od kurzu očekával/a?

- Středem zájmu této otázky je zjistit, jaké měli respondenti očekávání od absolvovaných kurzů.

Většina dotazovaných od absolvovaných kurzů očekávala především získání nových zkušeností, informací či rozšíření a zopakování těch dříve nabytých (12 respondentů). Jeden z respondentů navíc k novým vědomostem očekává získání titulu z vysoké školy, kterou mu zprostředkovala sama společnost a dva respondenti upozornili na očekávání od školitele a jeho profesionalitu a schopnost zaujmout.

Valná většina respondentů před zahájením výcviku měla určitá očekávání, pouze dva respondenti jej postrádají a zúčastňují se výhradně z povinnosti.

Otázka číslo 7: Byl/a jste spokojen/a s organizací kurzu a jeho načasováním?

- Cílem této otázky je zjistit spokojenost respondentů s organizací kurzů pořádaných externí vzdělávací institucí a taktéž jejich načasování.

Organizaci kurzů hodnotí všichni dotazovaní respondenti kladně. Zvláště zdůrazňovali profesionalitu školícího institutu, jeho dobrou dostupnost či možnost organizace kurzů na jejich pracovišti. K načasování respondenti neměli výhrady, vyzdvihovali konání kurzů v pracovní době. Pouze tři uvedli, že čas od času se školení uskuteční v nevhodnou dobu, například při velkém pracovním vytížení a jeden z respondentů řekl, že by preferoval pořádání kurzů mimo pracovní dobu, aby měl větší čas na vstřebání informací.

Otázka číslo 8: Byl pro vás absolvovaný kurz přínosem?

- Odpovědi na tuto otázku poukazují na to, zda absolvované kurzy jsou přínosem pro respondenty či nikoli.

Respondenti v některých případech na tuto otázku odpovídali ve spojení s přínosem e-learningového vzdělávání, které již bylo hodnoceno v otázce číslo 4. Proto se toto hodnocení bude vztahovat pouze na typ školení, které probíhá klasickým způsobem za fyzické přítomnosti školitele. Jednotlivé odpovědi je možné rozdělit do kategorií:

- Ano (12 respondentů)
- Spíše ano (1 respondent)
- Z 50 % ano (2 respondenti)

Nikdo z respondentů neoznačil absolvované kurzy za nepřínosné. Respondent s odpovědí „Spíše ano“ uvádí, že některé z kurzů mají zkrátka větší a některé zase menší přínos, ale celkově je hodnotí kladně. První odpověď z „50 % ano“, vychází spíše z respondentova celkového negativistického pohledu na školení. Druhý respondent s touto odpovědí hodnotí za přínosné pouze ty kurzy, které potřebuje ke své práci.

Každý respondent hodnotil více či méně výcvik společnosti za přínosný, proto jej můžeme považovat za zdařilý. V případě, že zohledníme souvislost mezi věkem, pohlavím a přínosem výcviku, za jednoznačně přínosný jej považují pouze respondenti z kategorie mladších. Kategorie žen a mužů hodnotí přínos přibližně vyrovnaně.

Otázka číslo 9: Využíváte nové dovednosti při výkonu práce?

- Tato otázka vypovídá o skutečnosti, zda respondenti využívají nově nabytých poznatků při výkonu práce nebo zda výcvik postrádá smysl.

Kategorie odpovědí pro využití nových dovedností při výkonu práce lze klasifikovat takto:

- Ano (11 respondentů)
- Ne (2 respondenti)
- 50/50 (2 respondenti)

Převážná část dotazovaných využila či využívá získané poznatky z výcviku při výkonu práce. Respondenti spadající do kategorie „50/50“ uvedli, že poznatky ze školení využívají

z 50 % proto, že některé kurzy jsou jednoduše více využitelné a některé naopak méně. Jeden z respondentů tento fakt odůvodnil zbytečností některých kurzů, které nemá zapotřebí využívat při práci. Jiný z respondentů kategorie „Ne“ sice odpověděl, že využívá zkušenosti z výcviku, ale pouze v osobním životě nikoliv v pracovním procesu.

Při hodnocení přínosu výcviku byly pozitivnější respondenti mladší kategorie. V jejich kategorii se neobjevil jediný negativní názor k využitelnosti výcviku v praxi, zatímco jediné dva negativní názory náleží kategorii starších respondentů. Kategorie žen a mužů jsou téměř vyrovnané.

Otázka číslo 10: Po zkušenosti s výcvikovým programem přemýšlíte o dalším absolvování kurzu?

- Záměrem této otázky je zjistit, zda zkušenost respondentů s výcvikem je natolik uspokojivá, že jeví nadále zájem o kurzy.

Většina dotazovaných je přesvědčena, že se výcviku opět v budoucnosti zúčastní. Tento fakt se týká pouze povinného výcviku. V případě kurzů z vlastní iniciativy nabírají odpovědi dvou logických rovin: ano a ne, které dále nesou odlišná odůvodnění jejich zájmu či nezájmu. Jeden z respondentů byl do kategorie „Ne“ zahrnut automaticky bez položení samotné otázky, neboť z rozhovoru vyplynul jistý nezájem. Shrnutí odpovědí:

- Ano (7 respondentů)
- Ne (8 respondentů)

Jestliže dotazovaní uvedli „Ano“, jedním z hlavních důvodů byl především jejich individuální zájem, například o jazykové kurzy nebo o vysokou školu. Respondenti s odpovědí „Ne“ mají variabilnější odůvodnění:

- Vyšší věk (2 respondenti)
- Ochota vzdělávat se pouze tehdy, pokud by se respondent rozhodl o postup ve své kariéře (1 respondent)
- Krátké působení respondenta ve firmě – 10 měsíců (1 respondent)
- Nespecifikován důvod, ale z celkového rozhovoru lze identifikovat příčinu neúčasti a shrnout ji jako nezájem, který pramení zejména z pracovní vyčerpání a postoje k výcviku jednotlivých zaměstnanců (4 respondenti)

Více než polovina dotazovaných neuvažuje o opětovném zapojení se do výcviku. Nejvýraznější neochota se objevila v kategorii starších a v kategorii žen. Naopak v kategorii mladších jednoznačně převažuje zájem o další výcvik.

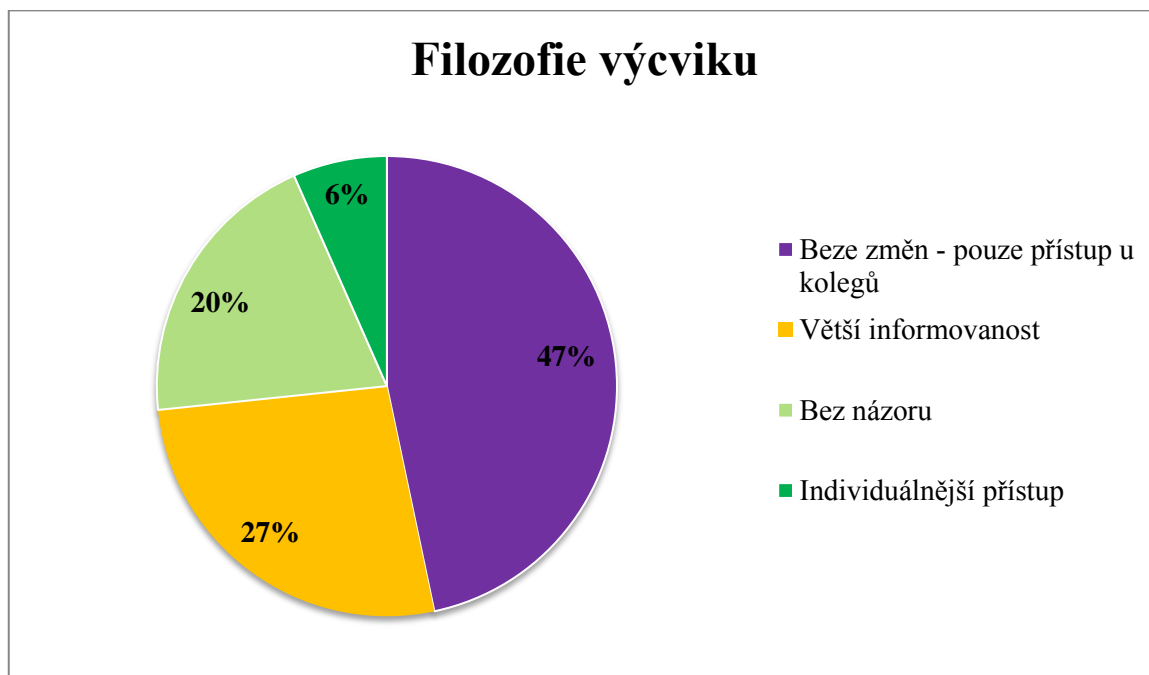
Otázka číslo 11: Myslíte si, že by se mělo něco změnit ve filozofii výcviku společnosti?

- Poslední otázka dává možnost respondentům vyjádřit se k celkovému výcviku společnosti a v případě potřeby uvést nedostatky, které výcvik doprovázejí či navrhnout změny, které by vedly k jeho zlepšení. Navíc připomínky či navrhované změny respondentů k výcviku, mohou být samotnými faktory demotivace od jeho absolvování.

Vzhledem k tomu, že se respondenti u této otázky nejvíce rozepsali a ve většině případů uvedli více nedostatků, jsou jednotlivé odpovědi shrnuty opět do jednotlivých kategorií a následně zobrazeny v grafu číslo 6:

- Respondenti by sami za sebe nic neměnili (7 respondentů), většina z nich doplňuje, že by bylo dobré zapojit více zaměstnanců a navodit u nich zájem, neboť považují výcvik spíše za povinnost než přínos
- Respondenti vyžadují větší informovanost o výcviku společnosti a upozornění na novinky (4 respondenti), jeden z respondentů by navíc uvítal větší přístupnost kurzů běžným zaměstnancům, zatím má pocit, že jsou kurzy vhodné spíše pro vedení společnosti. Další respondent by kromě informovanosti uvítal peněžitý bonus za účast na výcviku
- Respondenti bez názoru či připomínek (3 respondenti), zapříčiněno zejména jejich přístupem a nezájmem o výcvik
- Respondent, jenž by uvítal individuálnější přístup s ohledem na jeho vyšší věk (1 respondent)

Graf č. 6 - Filozofie výcviku



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zhruba polovina účastníků výzkumu by uvítala změnu ve výcviku. Nejvíce respondentů se shodlo a zároveň by uvítalo větší informovanost o kurzech. I ti respondenti, kteří by sami za sebe nic na výcviku neměnili, by rádi viděli kladnější přístup jejich kolegů k výcviku. Nejméně požadují změny ve výcviku respondenti kategorie mladších a kategorie mužů.

5 Výsledky a diskuze

Na základě vyhodnocení rozhovorů a názorů sledovaných respondentů, byly zjištěny oblasti výcviku a rozvoje zaměstnanců, na kterých je zapotřebí zapracovat. Zvláště proto, aby výcvik společnosti splňoval to, co je jeho cílem a zároveň dokázal vzbudit u zaměstnanců zájem, který následně povede k jejich rozvoji, a tím pádem i k rozvoji společnosti. Budou proto uvedeny nejproblémovější oblasti a poznatky z výcviku zkoumané společnosti v souladu s cílem diplomové práce a zároveň navrhnutá opatření, která by vedla k jeho zlepšení.

Jedním z hlavních zjištění výzkumu je celkový vztah zaměstnanců k výcviku společnosti. Většina respondentů má povědomí o nabídce kurzů, považuje výcvik za zaměstnanecký benefit, má určitá očekávání od výcviku, kladně hodnotí organizaci, načasování kurzů, kvalitu školitelů a nabídku kurzů. Taktéž ve valné většině využívají získané vědomosti a dovednosti v praxi a shledávají výcvik společnosti za přínosný. Lze proto usuzovat, že kvalita výcviku a samotného školícího institutu, který zajišťuje výcvik pro sledovanou společnost je na velmi vysoké úrovni a celkový vztah zaměstnanců k výcviku je pozitivní. I přesto, zaměstnanci ve většině případů nejeví takový zájem o výcvik, který by si už jen pro jeho kvalitu určitě zaslouhoval.

Slabý zájem zaměstnanců má hned několik příčin. Především je to demotivace, která má různé příčiny a byla shledána u většiny respondentů. Zaměstnanci se shodli na povaze práce, která jim nedovolí zapojit se do výcviku. Jedná se o pracovní a časovou náročnost jejich práce a také pracovní pozice, na které nemají potřebu rozvíjet své kvality. Jako další uvedli již tak mnoho povinných kurzů, kterých se musí zúčastňovat.

Věk zde hraje taktéž zásadní roli, neboť u dotazovaných respondentů se s rostoucím věkem vytrácí ambicióznost. Mladší kategorie respondentů je obecně více zapálená do výcviku, proto by mělo vedení věnovat kategorii starších respondentů větší či speciálnější pozornost.

I přístup vedení působí demotivačně. Jednak samotní respondenti uvedli příčinu jejich demotivace slabou stránku vedení, a za druhé je z celkového šetření patrné, že většina dotazovaných, i přes jejich povahu práce, by s lepší motivací mohli přizpůsobit svoji práci

výcviku. Už jen proto, že dva respondenti jsou schopni vykonávat náročnou pracovní funkci a zároveň studovat na vysoké škole (jeden z nich pod záštitou zaměstnavatele).

Aby společnost prosperovala, potřebuje kvalitní a dobře motivované zaměstnance. Proto by bylo vhodné zapracovat na motivaci zaměstnanců. Všechny faktory, které respondenti shledali za demotivační, se dají určitým způsobem potlačit, a to především pozitivní motivací zaměstnanců.

Vedení by mělo natolik motivovat své zaměstnance a rovněž umět zvolit správné nástroje motivace, aby ti, kteří jsou spokojeni dlouhá léta na svém místě a i ti, kteří nejeví zájem o výcvik, si stanovili reálné cíle a postupně se k nim dopracovávali a rozvíjeli tak své osobní a pracovní kvality. Zaměstnancům s pracovním vyčerpáním by mělo vedení pomoci alespoň s koordinací pracovních procesů a s organizací času, protože i tato skupina zaměstnanců potřebuje na sobě pracovat. V souhrnu by mělo vedení brát na zřetel individuální přístup ke každému zaměstnanci a dokázat zajistit vyvážený výcvik.

Většina respondentů odsoudila stále více se rozvíjející trend e-learningu. I když tento způsob vzdělávání šetří čas a umožňuje absolvovat kurz odkudkoliv, je zde znatelná absence kontroly ze strany školitele. Respondenti postrádají efektivitu u těchto kurzů, neboť je možné celý kurz projít bez přečtení obsahu a závěrečný test lze vyplnit pouhým opakovaným tipováním. Nespokojenost s tímto typem vzdělávání může vrhat špatné světlo i na celkový výcvik společnosti a odrazovat zaměstnance od absolvování kurzů s fyzicky přítomným školitelem.

Vzhledem k tomu, že respondenti jako jeden z důvodů demotivace uváděli i pracovní vyčerpání a nedostatek času, dala by se tato počítačová metoda využít pro ušetření času. Pokud by se změnila struktura e-learningového kurzu, například propojením samostudia a videokurzu, kde by měl respondent k dispozici lektora a mohl prokonzultovat své dotazy, určitě by to vedlo k efektivnějšímu způsobu vzdělávání. Zajisté je zapotřebí i zapojení vedení či personálního oddělení, kteří vysvětlí respondentům smysl těchto kurzů.

I přesto, že respondenti mají spíše dobré či středně dobré povědomí o výcviku společnosti, někteří z nich by uvítali lepší informovanost o výcviku. V rozhovorech byly zmíněny různé způsoby, kterými jim společnost předává informace o výcviku. Jednak je to sám manažer úseku, firemní intranet a tištěná brožura s nabídkou kurzů. Pokud tyto zdroje

zaměstnancům nestačí, bylo by vhodné intenzivněji zapojit například manažera úseku, personální oddělení nebo školící institut, kteří zaměstnancům lépe a podrobněji vysvětlí nabídku kurzů a jejich konkrétní přínos.

Špatnou informovanost lze pozorovat i u jednoho z respondentů, který by projevil zájem o výcvik, ale má pocit, že nabídka kurzů je spíše vázána na vedení společnosti a kurzy nejsou přístupné běžným zaměstnancům. V tomto případě je opravdu zapotřebí individuálnější přístup ze strany manažera, který dokáže nabídnout vhodné kurzy svým zaměstnancům. Protože samotná nabídka výcviku je opravdu široká a nejedná se pouze o kurzy vázané na manažerské funkce.

Dle celkového zohlednění rozhovorů a názorů respondentů, má vliv na zapojení se do výcviku i povaha, zaryté předsudky jednotlivých respondentů či dlouhodobá demotivace, která může působit jako lavina a ovlivnit i další spolupracovníky. Jeden výrok dotazovaného respondenta přesně vystihuje přístup některých jeho kolegů: „Změna by asi měla nastat spíše mezi školenými lidmi, a to hlavně v jejich přístupu. Hodně lidí školení vnímá spíše jako povinnost než jako přínos. Pokud se takoví lidé sami nezmění a neuvědomí si, že se jedná v drtivé většině případů o pozitivní přínos, může se filozofie výcviku překrucovat a ohýbat ve všech směrech a k ničemu to nebude.”

Přesným příkladem výše zmíněného je jeden z respondentů, který si je na jedné straně sám vědom svého pracovního nedostatku (jedná se o neznalost excelu), a na straně druhé i přes dlouholetý pracovní poměr u společnosti neabsolvoval jediný kurz z vlastní iniciativy. Přestože by mohl absolvovat například počítačové kurzy, kterých externí vzdělávací institut nabízí hned několik. Ušetřil by tím nejen svůj čas, ale i čas kolegy, který respondentovi vypomáhá s tvorbou počítačových tabulek. Zdá se, že jediným hnacím motorem pro tohoto respondenta, a to platí i pro ostatní s podobným přístupem, by bylo opravdu silné působení ze strany vedení, které musí jít příkladem, dokázat ztotožnit zaměstnance se společností a přesvědčit ho o smysluplnosti jeho práce a výcviku. Dalším možným řešením může být změna pracovního prostředí nebo kolektivu, který zastává odlišný názor na výcvik a zvláště pak zaměření se na dostatek motivačních faktorů.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k výcvikovému programu společnosti. Zejména, proč zaměstnanci nevyužívají výcvikového programu, který jim společnost nabízí jako benefit a jaké faktory mají vliv na jejich demotivaci.

Pro naplnění cíle byla nejprve zpracována teoretická část, kde byla determinována problematika výcviku a motivace zaměstnanců. Po hlubším poznání zkoumané problematiky byl proveden kvalitativní výzkum se zaměstnanci vybrané společnosti. Na základě tohoto výzkumu byla zjištěna převážná spokojenost zaměstnanců s výcvikem, z čehož vyplývá vysoká kvalita školicího institutu a školitelů. I přes kladné hodnocení výcviku zaměstnanci, rozhovory odhalily jejich slabý zájem o vlastní zapojení se do výcviku, zapříčiněný nízkou motivací a faktory, které na ně působí demotivačně.

Hlavními demotivačními faktory byly shledány: 1) povaha práce zaměstnanců, kteří jsou pracovní i časově zaneprázdněni, mnoho povinných kurzů a spokojenost se současnou pracovní pozicí, z které plyne ztráta ambicióznosti něco měnit, 2) vyšší věk zaměstnanců, 3) přístup vedení a 4) postoj zaměstnanců k výcviku. I když u malého zlomku sledovaných respondentů byla shledána motivace, zvláště vlastním rozvojem a kariéřním postupem, zdá se, že negativní přístup zbytku respondentů pracujících ve stejném úseku společnosti, působí jako lavina, která strhává většinu zaměstnanců. Ti pak ztrácejí zájem o zapojení se do výcviku z vlastní iniciativy.

Na základě výstupů z výzkumu byla navržena konkrétní doporučení, která by vedla ke zvýšení zájmu zaměstnanců o výcvik. Zvláště je nutná tvorba motivačního programu a následná realizace motivace ze strany vedení, které musí být schopno zajistit vyvážený výcvik, příznivé pracovní podmínky s prostorem pro osobní a profesní rozvoj, správně motivovat, být příkladem, přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci a umět samotný výcvik prodat svým zaměstnancům a přesvědčit o jeho přínosu, pokud si to sami neuvědomují. Pokud se toto vše podaří naplnit a vedení dokáže motivovat zaměstnance k častějšímu zapojení se do výcviku, sledovaná společnost ani zaměstnanci nemohou na tomto tratit. Neboť ochota zaměstnanců vzdělávat se ve spojení s takto kvalitním vzdělávacím institutem, který mají k dispozici, může společnosti přinést pouze pozitiva. Jelikož kvalita zaměstnanců je dnes jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *The theory & practice of training*. 5. vyd. London: Kogan Page, 2007. 326 s. ISBN 978-0-7494-4976-6.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HAVIGEROVÁ, Jana Marie. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu. Modul č. 3, Manažer v organizaci: poznatky a metafory pro rozšíření obzorů vedoucích pracovníků*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 87 s. ISBN 978-80-7041-417-0.

HEINOVÁ, Hana a kol. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních parametrů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. 1. vyd. Praha: ČMKOS, 2008. 144 s. ISBN 978-80-903917-8-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KIRKPATRICK, Donald. L. *Evaluating training programs: the Four levels*. 3. vyd. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006. 581 s. ISBN 978-1-57675-348-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. Edice učebních textů. ISBN 978-80-86730-31-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 134 s. ISBN 978-80-247-3223-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-06.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších kroků manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WILSON, Peter a BATES, Sue. *The essential guide to managing small business Growth*. Chichester: Wiley, 2003. 316 s. ISBN 0-470-85051-5.

Internetové zdroje:

SEOW, Christopher a HUGHES, Jason. (Guest editors). *E-learning in the workplace* [online]. Bradford, England: Emerald Group Publishing, 2005. Journal of workplace learning. V. 17. No. 5/6, [cit. 2014-06-27]. Dostupné na [www: http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10103464](http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10103464).

8 Přílohy

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Příloha č. 1: Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| <i>Obrázek č. 1</i> - Cyklus systematického vzdělávání podniku | 15 |
| <i>Obrázek č. 2</i> - Čtyřstupňový systém hodnocení vzdělávání | 19 |
| <i>Obrázek č. 3</i> - Proces motivace | 27 |
| <i>Obrázek č. 4</i> - Maslowova hierarchie teorie potřeb | 32 |

Příloha č. 2: Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| <i>Tabulka č. 1</i> - Seznam respondentů | 38 |
| <i>Tabulka č. 2</i> - Komparace názorů respondentů - pohlaví a věk | 65 |
| <i>Tabulka č. 3</i> - Komparace výsledků - délka pracovního poměru a zájem o výcvik | 67 |

Příloha č. 3: Seznam grafů

| | |
|--|----|
| <i>Graf č. 1</i> - Délka pracovního poměru | 66 |
| <i>Graf č. 2</i> - Povědomí respondentů o nabídce kurzů | 68 |
| <i>Graf č. 3</i> - Výcvik společnosti jako benefit zaměstnanců | 70 |
| <i>Graf č. 4</i> - Iniciativa absolvovaných kurzů | 72 |
| <i>Graf č. 5</i> - Motivace /demotivace k/od absolvování výcviku | 73 |
| <i>Graf č. 6</i> - Filozofie výcviku | 78 |