

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský

**Motivace a stimulační k celoživotnímu učení
ve vybrané firmě**

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor
Petra Krebsová

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 22.4.2008

.....

Petra Krebsová

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů	5
2.1.1 Globalizace	5
2.2 Znalostní podnik	7
2.2.1 Kritika H. Mintzberga	8
2.2.2 Akční učení	8
2.2.3 Učící se organizace	8
2.2.4 Management znalostí	9
2.2.5 Efektivnější učení	10
2.3 Vzdělávání pracovníků	11
2.3.1 Oblasti přípravy pracovníků	11
2.3.2 Metody vzdělávání	11
2.4 Psychologie	13
2.4.1 Člověk jako osobnost	13
2.4.2 Vývoj osobnosti	14
2.4.3 Struktura osobnosti	15
2.5 Motivace a stimulační	15
2.5.1 Obecná charakteristika a základní pojmy	15
2.5.2 Motiv	16
2.5.3 Stimul a stimulační	18
2.5.4 Zdroje motivace	19
2.5.5 Motivace k práci	20
2.5.6 Obecná teorie motivace	21
2.5.7 Teorie motivace pracovního jednání	22
2.6 Hodnocení a odměňování pracovníků	25
2.6.1 Hodnocení pracovníků	25
2.6.2 Odměňování pracovníků	25
3. METODIKA	28
3.1 Cíl diplomové práce	28
3.2 Základní informace	28
3.3 Technika sběru dat	28
3.4 Pracovní postup	29

3.5 Technika zpracování dat	30
4. VÝSLEDKY	31
4.1 Vyhodnocení odpovědí	31
5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE A NÁVRH	67
5.1 Obsah kapitoly	67
5.2 Firmy	67
5.2.1 Délka zaměstnání u firmy	67
5.2.2 Spokojenost s podmínkami na pracovišti	67
5.2.3 Způsoby celoživotního učení	68
5.2.4 Motivace	69
5.2.5 Návrh	69
6. ZÁVĚR	70
7. SUMMARY	73
8. PŘEHLED LITERATURY	74

1. ÚVOD

Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšný, pak si většina lidí pomyslí, že stačí mít dobrý nápad a někoho, kdo tento nápad uskuteční a případně neškodí ještě trochu štěstí. Zapomíná se však, že úspěch nevznikne jen tak, sám od sebe. Stojí za ním mravenčí úsilí mnoha lidí. I malý podnik s několika zaměstnanci může dosáhnout úspěchu, zatímco jiný s mnoha zaměstnanci jen živoří. Kde se stala chyba? Pokud opomineme finanční problémy, obvykle skončíme u lidí. Je to v motivaci, v úsilí, ve výkonu.

Jak již bylo zmíněno, úspěch podniku nezáleží jen na tom, s čím se obchoduje. Ani sebelepší výrobek či služby nedokážou zajistit prosperitu podniku – k tomu je zapotřebí pracovníků. Lidé jsou tím nejdůležitějším v podniku. Bohužel ani v dnešní době si mnohé podniky neuvědomují, v čem tkví jejich hlavní kapitál. Význam lidského potenciálu a jeho rozvíjení se zvyšuje, bohužel mnohé firmy toto stále ještě opomíjejí. Pokud není lidský kapitál využíván, zpomaluje se růst podniku a vznikají ztráty.

V každém podniku se nachází oddělení personálního řízení, které by se mělo zabývat rozvojem lidských zdrojů. Zaměřit se na pracovníka samotného, na jeho rozvoj profesní i osobnostní. Pod pojmem člověk by nemělo vidět pouze pracovní sílu, ale mělo by si představit osobnost. Pokud bude člověka rozvíjet, pracovník bude přinášet užitek celému podniku a tato investice do vzdělání se mnohonásobně vrátí.

Člověk sám musí mít chuť něco dokázat, chtít se dál vzdělávat. Ne každý člověk se chce však tímto směrem vydat. Je třeba ho motivovat a stimulovat. Pobídky mohou mít různé podoby. Jedná se např. o povýšení, finanční zvýhodnění anebo o služební auto pro vlastní potřebu. Každého člověka motivuje něco jiného. S člověkem je třeba pracovat, rozvíjet jeho schopnosti a podporovat jeho celoživotní vzdělávání.

Velká odpovědnost leží také na nadřízených. I oni jsou povinni motivovat, poskytovat zpětnou vazbu a pomoci při problémech – ať již pracovních či osobních. Manažeři se mají podílet na rozvoji jednotlivců, celého pracovního týmu i na svém vlastním rozvoji. Manažer se podílí na vyhodnocování potřeby doškolování a dalším osobním a profesním rozvoji. Mezi jeho úkoly patří i hodnotit výsledky práce týmu a jednotlivců, jakož i vytvářet, udržovat

a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v týmu. Je třeba, aby i nadřízení byli schopní člověka vést tím správným směrem, podpořit a motivovat ho.

V praxi to však stále vypadá tak, že mnohým firmám není zřejmé, jak důležitý je samotný pracovník pro úspěch podniku. Pokud nebude mít motivaci, proč by měl přicházet s dobrými nápady, pokud nemá důvod. Proč by se měl učit něco nového, i když by to firmě přineslo užitek, pokud on sám tím nic nezíská? Touto otázkou by se měly zabývat nejen oddělení personálního řízení, ale i všichni nadřízení. Úkolem této diplomové práce je zjistit, jak se na tento problém pohlíží ze strany zaměstnanců a jaký názor na to mají manažeři ve vybraném podniku a jak by bylo možné dosáhnout lepších výsledků v motivaci a stimulaci k celoživotnímu učení.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů

Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál firmy, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (*Krninská, 2002*).

2.1.1 Globalizace

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech sfér národohospodářských a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Lze ji vykládat rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku nebo z opačného zorného úhlu pohledu je možné naopak zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat. Vystupují zde rozdíly mezi nově tvořící se globální kulturou a kulturními regionálními tradicemi. Prvky globální kultury jsou zatím více tvořeny novými technickými, technologickými a vědeckými poznatky. Jednoznačně je zatím globalizace spojena s ekonomickou problematikou (*Krninská, 2002*).

Celosvětové globalizační trendy a jejich vlivy dnes zasahují do všech národohospodářských úrovní a jsou provázeny vývojem prudkých diskontinuitních změn. Světová ekonomika v sedmdesátých letech vstoupila do dalšího vývojového stadia tržního hospodářství. Otevřely se nové trhy, surovinové zdroje a díky dokonalejší dopravě se zrychlil pohyb surovin a zboží po celé planetě. Rozvoj počítačových sítí umožnil i rychlý přesun peněz. Toky zboží, surovin a peněz vytvořily jeden velký globální trh. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábran na globální úrovni. V konkurenci firem jsou úspěšnější nadnárodní monopoly, které dokáží naplno využít možností jednotného trhu ke zvýšení svých zisků. Některé nadnárodní společnosti či korporace vytvářejí pomocí vlastní kultury vnitřní stabilitu dané soustavy, která zabezpečuje minimální vliv nahodilých faktorů působících na systém, zároveň

však uniformita technologií potlačuje kulturní regionální svébytnost. Zisky nadnárodních společností jsou využívány především v souladu s jejich vlastními zájmy a jsou odděleny zeměpisně od důsledků jejich hospodářských aktivit na sociální či ekologickou úroveň regionů. Klíčová role nadnárodních firem v světovém hospodářském prostoru s sebou zcela zákonitě nese i možnost zneužití jejich ekonomické moci. To se projevuje nejen v monopolních praktikách, ale i tlakem na politickou scénu, s důsledky opomíjení sociální i etické problematiky v globálních i regionálních rozměrech (*Krninská, 2002*).

Ekonomický růst, který svět zažívá v posledních dvaceti letech nepřináší užitek úplně všem. Zisky jsou přenášeny do bohatých zemí, ve kterých sídlí nadnárodní společnosti, přičemž se prohlubuje viditelná propast mezi státy. Bohaté země se těm chudým vzdalují ještě více než kdykoliv předtím (*Krninská, 2002*).

V procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a tím i význam řízení a rozvoje lidských zdrojů. Vzrůstající význam tvůrčího lidského faktoru se stává nezbytností a vynutil si v podstatě i přerod personálního řízení v řízení lidských zdrojů – náhradu personálního řízení řízením lidských zdrojů. Tato náhrada nemá pouhý formální význam, ale odpovídá rozšíření prostoru v práci s lidskými zdroji, s plným využíváním lidského potenciálu a s dynamizující rolí týmů v rozvoji firem. Jen neustále se rozvíjející lidské zdroje jsou schopny obstát v diskontinuitních proměnách globální civilizace, pracovat s informacemi a jejich výběrem nejen na úrovni logicko-analytické, ale i na úrovni intuitivního myšlení spojeného s tvůrčími schopnostmi jedince (*Krninská, 2002*).

Obstát v procesu globalizace z hlediska řízení lidských zdrojů znamená zaměřit se na péči o rozvoj lidské osobnosti. Pokud se naše školství, kde začíná péče o lidský potenciál, ale obecně i zásadní hospodářské aktivity, věda, komunikační systémy atd. včas přizpůsobí rapidně se měnícímu mezinárodnímu prostředí, budeme z procesu globalizace těžit. Není řešením, když nástup globalizace zachytí jen špičky společnosti. Společenství by mělo spět k vzdělanostní společnosti, tj. vzdělání by se mělo týkat všech tak, aby nezúčastnění jedinci nezůstávali na jejím okraji v pasivitě, či dokonce v odporu. Pokud nástup globalizace včas nezachytíme, zůstaneme na periférii rozvojového světa (*Krninská, 2002*).

2.2 Znalostní podnik

Vstupem do znalostní společnosti dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalost (schopnost a um) je nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a následují jej. Samozřejmě to neznamená, že ostatní formy kapitálu nejsou zapotřebí, ale změnila se priority. Podnik vyrábí jednak věci, produkty nebo služby, jednak produkuje sám sebe. Sebevýroba je lidskou vlastností, ne vlastností strojů a mechanismů. Každý podnik tedy musí vyrobit nejprve sebe, aby mohl vyrábět výrobky pro druhé. Výroba sebe sama je výrobou znalostí podniku. Znalost podniku je klíčová schopnost vyrábět. Tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit. Znalost tedy není statická informace, ale dynamická akce. Znalost je účelová koordinace akce. Statické popisy faktů, věcí a objektů, jsou pouhé informace. Znalosti nemohou být separovány od znalostního procesu (*Truneček, 2004*).

Na půdě personalistiky se v poslední době vedou široké diskuse o tom, zda řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál. Každý názor má svoje pro a proti, ale k všeobecnému konsensu nedochází. Východisko z těchto diskusí nabídl management znalostí: místo řízení člověka (faktoru, zdroje, kapitálu, potenciálu) budeme řídit jeho znalosti (*Truneček, 2004*).

Zpočátku vedoucí pracovníci žádné vzdělávací kurzy neabsolvovali a svoje znalosti a dovednosti získávali praxí, jak postupně stoupali po podnikových žebřících. Nic jiného jim také nezbyvalo. Zatímco například právníci nebo lékaři mají stoleté tradice svých vzdělávacích institucí, první obchodní škola byla založena v roce 1898 při Chicagské univerzitě. Harvard nabízí své kurzy od roku 1908 s tím, že vysokoškolský titul v tomto oboru je možno získat od roku 1919. V Evropě byl první kurz MBA otevřen v roce 1959, ale dnes už se manažerské vzdělávání velmi rychle vyvinulo ve vysoce úspěšné odvětví podnikání. Zpočátku se využíval americký vzdělávací model, který zdůrazňoval spíše tvrdé prvky řízení (finance, strategii, organizační architekturu atd.), ale velmi rychle začaly do výukových programů podnikat také měkké prvky řízení (motivace, organizační chování, sebevzdělávání, podniková kultura apod.) (*Truneček, 2004*).

Standardizované studijní programy, nabízené v rámci programů MBA, jsou v posledních letech velmi často předmětem kritiky, která vychází zejména ze střetnutí dvou filozofických přístupů k managementu, zjednodušeně vyjádřených otázkou: je řízení vědeckou disciplínou, kde se uplatňují, podobně jako v přírodních vědách, převážně exaktní přístupy, nebo je nutné ovládat zejména umění okamžiku, vyžadující od lídra vysoký stupeň kreativity, spontaneity, intuice, schopnosti jednat s lidmi a vést je? Z těchto pozic si zaslouží pozornost zejména tři přístupy: kritika H. Mintzberga, akční učení a učící se organizace (*Truneček, 2004*).

2.2.1 Kritika H. Mintzberga

Henri Mintzberg poukazuje na nesprávnou koncepci současných studijních programů. Management jako umění řídit s sebou nese nutnost neoddělovat výuku od praxe. Přístupy k výchově manažerů musí být stejně specifické jako při výuce malířů, sochařů nebo spisovatelů. Jeho kritika míří na přílišnou specializaci a nesystémové provázání jednotlivých předmětů (*Truneček, 2004*).

2.2.2 Akční učení

Učení by mělo být začleněno do každodenních činností a ne být něčím, čemu se věnujeme jenom čas od času na specializovaném kurzu. Nedílnou součástí procesu učení je také vzájemné sdílení problémů a otázek k řešení s ostatními. To je princip akčního učení (*Truneček, 2004*).

2.2.3 Učící se organizace

Problematika učící se organizace je spojena se jménem Chris Argyris a nejnověji zejména s Peterem Sengem. Argyris také patří mezi kritiky formálních programů manažerského vzdělávání a do praxe prosazuje proces permanentního učení. Zajímá ho zejména vztah mezi jednotlivcem a podniky. Společně s Donaldem Schonem vyvinul koncept tzv. jednoduché a dvojité smyčky učení a v souvislosti s problematikou řešení problémů poukazuje na častý postup obvyklý v praxi, který nazývá obrannou rutinou. Tyto koncepty jsou pořád živé a postupně přešly do výzbroje managementu znalostí. Argyrisovi práce jsou zajímavé i tím, jak se usilovně snaží vytvářet most mezi teorií a praxí (*Truneček, 2004*).

V roce 1990 Peter Senge oživil pojem učící se organizace knihou *The Fifth Discipline*, která vzbudila zájem teorie i praxe. Popisuje v ní, jak podnikům skutečnost, že se neumějí učit, brání v rozpoznání hrozeb a příležitosti. Přínosem knihy je zejména charakteristika vlastností, které by jednotlivci i podniky měli mít, aby se mohli nazývat učící se. Pod pojmem učící se organizace rozumí Senge organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit (*Truneček, 2004*).

Podle *Truneček (2004)* se učí podnik nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů:

- osobní mistrovství souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- modely chápání světa představují základ procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- umění vytvářet sdílené vize je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- týmové učení tvoří základ pro tvůrčí integraci znalosti, schopnosti, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem,
- systémové myšlení je potom velkým integrátorem – pátou disciplínou, která vytváří potřebný synergický efekt.

2.2.4 Management znalostí

Všechny tyto snahy v souladu s posledním společenským vývojem vyústily zcela zákonitě a logicky do disciplíny, nazvané management znalostí. Znat a vědět je přednost a učit se je nutností – to se uznávalo vždycky, ale až v informační (znalostní) společnosti se tyto vlastnosti postupně stávají hlavní konkurenční výhodou a jsou základem tvorby bohatství (*Truneček, 2004*).

Z pohledu managementu podniku jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. Znalosti se většinou klasifikují jako organizační, explicitní, individuální a skryté (tacit), i když samozřejmě neexistují izolovaně, ale ve vzájemných kombinacích. Zejména skrytý typ znalostí je klíčový. Uplatnit a rozvinout skryté znalosti není jednoduché a v praxi velmi často naráží na odpor a nepochopení. Uplatnění totiž vyžaduje poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů, potřebných ke změně podnikové kultury (*Truneček, 2004*).

Proces učení probíhajícího v organizaci lze charakterizovat jako složitý a nepříliš zřetelný třífázový proces, skládající se ze získávání, rozšiřování a sdíleného zavádění znalostí. Znalosti lze získat z bezprostřední zkušenosti či z bezprostředního zážitku, ze zkušenosti jiných a z paměti organizace (*Armstrong, 2002*).

2.2.5 Efektivnější učení

Podle *Armstrong* (2002) bude učení pravděpodobně efektivnější, pokud budou splněny následující podmínky:

1. Učící se osoba je motivována k učení. Může to být vnitřní motivace nebo motivace jako výsledek povzbuzování a stimulování jinou osobou – manažerem, mentorem nebo vzdělavatelem.
2. Kultura organizace se podněcuje a podporuje učení. Pojetí učící se organizace může být poněkud mlhavé, ale přinejmenším zdůrazňuje, že by cílem organizace mělo být vytvářet kulturu a procesy podněcující učení.
3. Učící se osobě se dostane rady, povzbuzení, podpory a zpětné vazby. Pro všechny učící se osoby, dokonce i ty, které jsou významně vnitřně motivované, bude prospěšné, bude-li jim poskytnuta pomoc při definování a uspokojování jejich potřeb se učit.
4. Učení se zlepší, když se poučíme z teorie učení. Znamená to věnovat pozornost pojetím klíčů učení a klíčovým faktorům psychologie učení.
5. Učení bude nejefektivnější, bude-li uspokojovat potřeby učící se osoby. Lidé jsou schopni se učit v mnoha různých situacích, jestliže očekávají, že to uspokojí jejich potřeby úspěchu, růstu, uznání a zaměstnatelnosti.

2.3 Vzdělávání pracovníků

Podle *Horalíková* (1998) se stává formování pracovních schopností celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Překračuje hranice pouhé kvalifikace a zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka. Často se pro tento proces užívá pojmu příprava pracovníků. Cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří jsou schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky měnícího se pracovního zařazení.

2.3.1 Oblasti přípravy pracovníků

Obvykle se rozlišují tři oblasti přípravy pracovníků (*Horalíková*, 1998):

1. oblast vzdělávání, v níž se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na tyto charakteristiky získávat a rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti,
2. oblast kvalifikace neboli profesní přípravy, která je orientována na přípravu na povolání, formování specifických (pro určité povolání) znalostí a dovedností i jejich aktualizaci či přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu dané profese,
3. oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), orientovaná na získání širší škály znalostí a dovedností, než které jsou nezbytné pro výkon určitého zaměstnání, zde se objevuje i formování sociálních vlastností jedince.

2.3.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se zařazují do dvou skupin (*Koubek*, 2000):

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří (*Koubek*, 2000):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,

- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří (*Koubek, 2000*):

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- školení hrou (adventure education).

Mezinárodní průzkumy ukazují, že nabídka vzdělávání nových pracovníků či možnost rekvalifikace stávajících pracovníků jsou ve vyspělých zemích nejpoužívanějším nástrojem zvyšujícím pracovní atraktivitu organizace a tedy úspěšnost získávání pracovníků. Tím, že organizace dává na vědomí možnost doškolení nových zaměstnanců a že k pokrytí změněné potřeby pracovních sil využívá i přeškolení stávajících pracovníků, na jedné straně povzbuzuje nedostatečně odborně připravené potenciální uchazeče k odezvě na nabídku zaměstnání, na druhé straně dává veřejnosti na vědomí, že svým zaměstnancům nabízí perspektivu i v případě, že jejich stávající kvalifikaci již nebude potřebovat. Dává tím zároveň na vědomí, že si svých zaměstnanců váží, nezbavuje se jich v případě, že pro ně již nenachází využití, ale nabízí jim možnost přizpůsobit se novým požadavkům na pracovní sílu v organizaci. Je to signál určité sociální jistoty, který samozřejmě hraje roli při rozhodování potenciálních uchazečů (*Koubek, 2000*).

2.4 Psychologie

2.4.1 Člověk jako osobnost

Podle *Provazník* (2004) neexistuje lidská psychika v obecné podobě. Vždy je vázána na konkrétního jedince. Psychická činnost a psychické procesy nabývají specifické podoby v závislosti na postupně se utvářejících kvalitách každého člověka a přispívají tím k formování jeho osobnosti jako jedinečného celku, který v čase trvá, současně se však také - do určité míry – proměňuje. Psychologie osobnosti je jedním z dílčích oborů teoretické psychologie. Psychologickým pojmem osobnost označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů.

Základními charakteristikami osobnosti jsou celistvost a jedinečnost. Vymezuji člověka jako specifický celek po stránce duševní, jako osobnost. Osobnost tak na jedné straně charakterizuje vnitřní jednota a strukturovanost obsahů duševního života člověka, na druhé straně pak jeho individuální svéráz (*Provazník*, 2004).

Schéma č. 1: Základní charakteristiky (obecné znaky) osobnosti

CELISTVOST JEDNOTA	osobnost je souhrnem psychologických prvků – substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek)
JEDINEČNOST	osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních
RELATIVNÍ STÁLOST	osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci
PŘÍZPŮSOBNÍ VÝVOJ	osobnost je nepřetržitým procesem, je způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí

Při poznávání osobnosti lze sledovat hledisko vývojové, je třeba přihlídnout především ke skutečnosti, že jako osobnost se člověk nerodí, nýbrž se osobností postupně stává, a to v poměrně dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení celé řady vlivů (*Provazník*, 2004).

Dále je důležité hledisko fungování osobnosti, zde hrají roli vnitřní dispozice i aktuální projevy, relativní stálost uspořádanosti je pozadím pro vnitřní a vnější dynamiku jednání člověka (*Provazník, 2004*).

Ve výkladu osobnosti je třeba respektovat hledisko poznávání osobnosti v činnosti a v jejím současném začlenění v sociálních vztazích. Dovoluje totiž chápat osobnost jako otevřený systém, aktivní a existující v interakci s bezprostředním i vzdálenějším sociálním okolím (*Provazník, 2004*).

2.4.2 Vývoj osobnosti

Z hlediska společnosti bývá vývoj osobnosti nahlížen jako zespolečňování člověka – jeho socializace. Ve vývoji a utváření osobnosti se uplatňují tři základní skupiny faktorů (*Provazník, 2004*):

- faktory vnitřní, biologické,
- faktory vnější, především sociální,
- faktory sebeutváření.

Podle *Provazník (2004)* je rodina nejdůležitějším subjektem záměrného působení na člověka, v níž se odehrává bezprostřední kontakt jejích členů. Na jedince působí od nejranějšího období života, a to v širokém spektru oblastí. Mezi rodinnými příslušníky existují těsné, značně citově podložené vazby. Žádoucí působení rodinné výchovy se stává vlastním jádrem celého procesu socializace.

Vývoj osobnosti je tedy určován složitou součinností mnoha vnějších a vnitřních vlivů, jejichž působení nepřijímá člověk pasivně. Proces socializace jedince se odehrává v rámci jeho interakce s jednotlivými vlivy sociálního okolí a jejich nositeli. Hlavní zárukou optimálního průběhu procesu socializace jsou přitom vlastní aktivity člověka. Postupně nabývají sebevýchovného a sebevzdělávacího charakteru a představují jakousi přirozenou tendenci jedince dále se rozvíjet i v době, kdy již dosáhl dospělosti, a bránit tak předčasnému nástupu involuce (chátrání) a stárnutí (*Provazník, 2004*).

2.4.3 Struktura osobnosti

Ve vztahu k člověku jako osobnosti je třeba brát v úvahu rovněž psychické stavy a vlastnosti osobnosti. Psychické stavy můžeme z hlediska osobnosti chápat jako její specifickou situační připravenost k určitému jednání. Osobnostní vlastnosti pak jako relativně trvalé dispozice, jež jsou vnitřním zdrojem stálosti projevů člověka navenek, stálosti, která má vždy výrazněji individualizovanou podobu. Jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti se seskupují do určitých množin, které bývají označovány jako dimenze. Základní dimenze dělíme takto (*Provazník, 2004*):

- výkonové charakteristiky (vlastnosti, které jsou důležité z hlediska jeho praktického uplatnění v životě a práci),
- motivační dimenze,
- profilující vlastnosti osobnosti:
 - temperament,
 - charakter a postoje.

Podle *Provazník (2004)* patří temperament a postoje mezi profilující vlastnosti osobnosti. Temperament je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy a vyjadřuje celkový stav emotivity jedince (jeho citové vzrušivosti). Jde o jakési citové ladění člověka.

Rozdělení jednotlivců v závislosti na stabilitě či labilitě nervového systému a převažující orientace ve vztahu k lidem (*Provazník, 2004*):

- člověk stabilní a otevřený – sangvinik,
- člověk stabilní a uzavřený – flegmatik,
- člověk labilní a otevřený – choleric,
- člověk labilní a uzavřený – melancholik.

2.5 Motivace a stimulace

2.5.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka

(tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie. Dimenze stálosti jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy (*Bedrnová – Nový, 2004*).

2.5.2 Motiv

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký subjektivně významný vnitřní popud. Bývá označován jako motiv – vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Určuje jednak směr jednání, ale i intenzitu a průběh vykonávané činnosti. Navenek se motiv jeví jako důvod jednání. Některé motivy mohou být relativně stálé, působí dlouhodobě až celoživotně, jiné bývají krátkodobé. Motivы lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti (*Provazník, 2004*).

Dle *Bedrnová – Nový (2004)* představuje motiv určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického vztahu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Kromě těchto motivů, které lze považovat za motivы cílové, existují však i motivы, jímž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Naznačenou skupinu motivů je možno označit za instrumentální.

Podle *Provazník* (2004) jsou potřeby základními motivy. Lze je chápat jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho pro jedince subjektivně důležitého. Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby se obvykle dělí na ty, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu – základní, biologické či primární potřeby. Další potřeby pak vyplývají z nezbytnosti soužití jedince s ostatními lidmi, z jeho postavení ve společnosti a z jeho sepětí s podmínkami, ve kterých žije. Tyto potřeby se pak označují jako sekundární, odvozené nebo sociální, resp. kulturní. Lidské potřeby bývají zpravidla hierarchicky uspořádány. Poměrně známá je hierarchická struktura potřeb (viz tabulka č. 2), jak ji na základě svých výzkumů formuloval Abraham Maslow – jeden z nejvýznamnějších představitelů tzv. humanistické psychologie.

Schéma č. 2: Hierarchická struktura potřeb podle Abrahama Maslowa

1	potřeby biologické (fyziologické)	potřeba kyslíku, tekutin, potravy, tepla, sexuálního vybití apod.	<i>potřeby nedostatkové</i>
2	potřeby bezpečí a jistoty	potřeba základních existenčních jistot	
3	potřeby sounáležitosti a lásky	potřeba někam – k někomu – patřit a cítit se dobře	
4	potřeby uznání a úcty	potřeba pozitivního ocenění vlastních schopností, vlastností, sebe sama – včetně sebeúcty	
5	potřeby seberealizace, sebeaktualizace	potřeba realizovat, naplnit své – ne vždy plně a objektivně uvědomované, pociťované předpoklady a potence	<i>potřeby růstové</i>

V uvedené teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá zejména skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy, tj. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tato skupina potřeb

se pak projevuje v chování jedince, determinuje jednání konkrétního člověka (*Provazník, 2004*).

Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat (*Bedrnová – Nový, 2004*).

2.5.3 Stimul a stimulace

Stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mez stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (*Provazník – Komárková, 1998*).

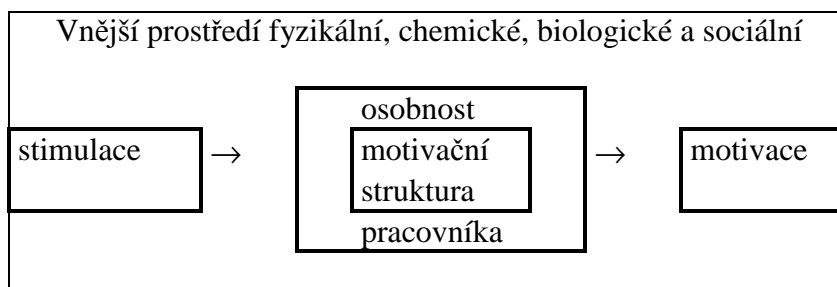
Ve výkonnosti motivovaného a nemotivovaného pracovníka je podstatný rozdíl. Rozdíl je v přístupu k práci mezi člověkem, který pracuje bez vnitřní motivace, protože je k práci donucen ekonomickým nebo sociálním tlakem, a člověkem, který chce pracovat, práce má pro něj smysl, baví ho a má zájem ji rozvíjet. Víme, že motivace představuje vnitřní hnací síly člověka, které dávají jeho chování určitý cíl a vzhledem k tomuto cíli pak chování usměrňují a organizují. Pokud je cílem pracovníka s co nejmenší námahou dosáhnout maximální hmotnou odměnu, ať už ve formě peněz nebo dalších materiálních požitků, pak se samozřejmě dostávají cíle zaměstnance a cíle podniku do naprostého rozporu. Opačná situace nastane, když cíle podniku a cíle zaměstnanců splynou v jedno. Práce je potom pro člověka cílem a skutečnou hodnotou v jeho osobní seberealizaci. To je situace, kdy nastává soulad, který přináší maximum užitku jak podniku, tak pracovníkovi. Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku (*Provazník – Komárková, 1998*).

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku,

nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace. Stimulace je proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (*Bedrnová – Nový, 2004*).

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (*Provazník – Komárková, 1998*).

Schéma č. 3: Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace



Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Jen tak je možné připravit stimulaci na míru. Prostředky stimulace je třeba vybírat tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku. Stimulace není jednorázový akt, ale musí probíhat stále, aby celkový pracovní výkon byl co nejlepší (*Provazník – Komárková, 1998*).

2.5.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří dle *Bedrnová – Nový (2004)*:

- potřeby,
- návyky,

- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

2.5.5 Motivace k práci

Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace (*Bedrnová – Nový, 2004*):

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které jsou mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin (*Bedrnová – Nový, 2004*):

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti),

- motivy potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

Motivace pracovního jednání je jeden ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost (*Bedrnová – Nový, 2004*).

2.5.6 Obecné teorie motivace

Bedrnová in Bedrnová – Nový (2004) uvádí následující modely jako základní výkladové modely motivace lidského chování:

- Homeostatický model motivace lidského chování

Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu.

- Hédonistický výklad motivace lidského chování

Hédonismus představuje filozofický směr formulovaný již v antice. Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti a k vyhnutí se strastí.

- Aktivační (pobídkový) model motivace

Charakteristickým znakem pro tento model je skutečnost, že za základního motivačního činitele je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka.

- Kognitivní modely motivace

Skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, tj. že s poznáváním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání, je základním východiskem kognitivních (poznávacích) modelů motivace lidského chování.

- Humanistické modely motivace lidského chování

Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět. Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje.

2.5.7 Teorie motivace pracovního jednání

Dle *Bedrnová – Nový* (2004) rozlišujeme následující teorie motivace:

- Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků je v manažerské literatuře – společně s motivační teorií dalšího Američana Abrahama Maslowa – druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. Na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické) má svou působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci výraznější vliv nemají.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory) má svou působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (*Bedrnová – Nový*, 2004).

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v následujících skutečnostech: Ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní

spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

- Teorie kompetence

Autorem této kompetence je R. W. White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Za přiměřeně náročný úkol lze v této souvislosti považovat takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal. Jde-li navíc o takový pracovní úkol, který se svým zaměřením příliš nerozchází se zaměřením pracovníka, lze s relativně vyšší pravděpodobností očekávat i navození žádoucí pracovní motivace.

- Teorie expektance

Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Jejím tvůrcem je V. H. Vroom, významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Kognitivní teorie mají nesporně významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, resp. výkladů motivů (pohnutek), které k němu vedou. Jejich společné východisko představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Stručně: lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají. Klíčová role v expektanční teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty. Expektanční teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

- Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Tato teorie vychází ve své podstatě z kognitivistických teorií motivace. K jejím předním představitelům patří J. S. Adams. Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerozváženost (nespravedlnost) odstranit. Je zřejmé, že v teorii spravedlnosti se uplatňuje kognitivní disonance: případný (kognitivní) rozpor vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění.

- Některé další teorie motivace pracovního jednání

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu. První typ představ – typ X – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled. Protikladný typ představ – typ Y – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod. Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat. Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku)

a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům).

Uvedené teorie X a Y je svým způsobem velmi blízká teorie cukru a biče. Vychází z obecně významných poznatků behaviorismu, přesněji z poznání skutečností, že významnou roli v procesu osvojování si určitých forem chování hrají mechanismy podmiňování.

2.6 Hodnocení a odměňování pracovníků

2.6.1 Hodnocení pracovníků

Podle *Stýblo* (2003) slouží zpětná vazba k posuzování účinnosti profesního a osobního rozvoje a k hodnocení její úrovně. Hlediska hodnocení sledují:

- reakci účastníků na obsah profesního a osobního rozvoje,
- znalosti, dovednosti a zkušenosti, které si účastníci osvojili v jeho průběhu,
- pozitivní změny, k nimž v chování a jednání účastníků došlo,
- měřitelné změny (zlepšení) jednotlivců i organizace, např. zvýšení kvality výroby, snížení úrazovosti, fluktuace apod.

Existuje řada metod, jak získávat informace potřebné k hodnocení. Praktické zkušenosti ukazují, že nejvýznamnější z nich jsou (*Stýblo*, 2003):

- rozhovory s účastníky, lektory a organizátory profesního a osobního rozvoje a následně i s těmi, kdo účastníky do programů přípravy vyslali,
- dotazníky specializované podle typu přípravy,
- přímé pozorování, sledování účastníků jak v průběhu přípravy, tak po jejím ukončení v praxi na základě scénáře,
- testy jako ověřování stupně osvojení si znalostí, resp. dovedností účastníky.

2.6.2 Odměňování pracovníků

System odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci.

I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky (Kleibl – Dvořáková – Šubrt, 2001).

Podle *Provazník – Komárková* (1998) je hmotná odměna hlavním stimuluujícím prostředkem. Ta ovšem může mít nejen podobu peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale také nespočet podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat – stimulovat. Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, případně nárok na přiděl určitěho množství zboží zdarma, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek bezúročně, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na oblečení, kosmetiku, kadeřníka, kulturu, sport, dopravu, a to ve formě poukázek nebo jinou formou. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale má však také další, často mnohem významnější hodnotu subjektivní, podle toho, jak ji vnímá příjemce. V této subjektivní hodnotě jsou totiž obsaženy symbolické významy. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost (*Provazník – Komárková*, 1998):

- v první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem!),
- pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou, odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký,
- předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svojí odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu.

Úkoly systému odměňování – systém by měl (*Koubek, 2000*):

1. přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
2. stabilizovat žádoucí pracovníky,
3. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
4. v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
5. povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních funkcí,
6. být zaměstnanci akceptován,
7. hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
9. poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
10. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků,
11. zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti. I ti pracovníci, kteří nejsou primárně orientováni motivem hmotné odměny, není pro ně rozhodující, vnímají případné nespravedlnosti velmi citlivě a reagují na ně rozladěností, která sekundárně vede k oslabení jejich motivace (*Provazník – Komárková, 1998*).

3. METODIKA

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je průzkum motivace a stimulace k celoživotnímu učení ve vybraných firmách a na základě provedené analýzy zjištěných dat porovnat jednotlivé výsledky a informace. Z porovnání pak vyplynou vyhodnocení, která budou vztažena k jednotlivým firmám i k oboru, ve kterém firmy podnikají.

3.2 Základní informace

Průzkum byl prováděn ve třech firmách, které jsou činné ve stavebnictví. Jedná se o podnikatelské subjekty z jižních Čech, které mají podobné spektrum služeb, a disponují různým počtem zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 107 pracovníků. Podmínkou provádění tohoto průzkumu bylo zachování anonymity těchto subjektů.

3.3 Technika sběru dat

Každý výzkum je založen na získání informací – dat a samotné shromažďování se pak nazývá sběrem dat. Na získání dat se využívá určitá technika sběru dat.

V této práci jsem použila dotazníkovou metodu. Výhodou této metody je vysoká vypovídající schopnost, nízké náklady i anonymita účastníků. Odpovědi na dané otázky jsou v písemné formě a mohou být:

- volné - respondent má možnost se k dotazu volně vyjádřit,
- polovázané - jsou dány alternativy odpovědí a jedna alternativa dává respondentovi možnost vyjádřit se,
- vázané - jsou dány možné alternativy odpovědí.

Dotazovanými byli muži i ženy na různých postech pracovní hierarchie a rozdílného věku i vzdělání. Jejich úkolem bylo označit takovou odpověď na otázku, se kterou se zcela ztotožňují nebo je jim nejbližší. V některých případech byli požádáni, aby odpověď ještě doplnili. Cílem bylo ukázat, jak je ve firmách pohlíženo na celoživotní vzdělávání a upozornit

i na to, že i u firem, které podnikají ve stejném oboru, se může pohled na celoživotní vzdělávání velmi lišit.

Ačkoliv by někdo mohl namítnout, že dotazníky jsou příliš standardizované a jejich základem jsou četnosti odpovědí, je třeba vycházet z toho, že se jedná o získání subjektivních údajů dotázaných osob - důležité jsou jejich názory, pohnutky, potřeby, cíle, postoje, vztahy apod. Podmínkou pro dotazníkovou metodu je ochota ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové znalosti s alespoň průměrnou inteligencí.

Ještě před vlastním šetřením je třeba si ujasnit, co se od dotazníku očekává a jakým směrem se má ubírat, aby bylo dosaženo výsledků, na základě kterých je pak možné provést vyhodnocení a doporučení pro jednotlivé subjekty. Pokud by smysl a cíl dotazníku nebyl ujasněn předem, mohlo by se stát, že nebude možné získat požadované odpovědi.

3.4 Pracovní postup

Pro tuto diplomovou práci jsem vytvořila dotazník, který obsahuje 25 otázek. Pracovníkům ve všech třech firmách byl předložen stejný dotazník. V úvodu dotazníku je respondent seznámen s jeho účelem, je ujištěn o anonymitě dat mně poskytnutých a informován o způsobu výběru nejvhodnější varianty zakroužkováním. Dále byl upozorněn, že u některých otázek je třeba, aby odpověď doplnil sám.

Mezi základní otázky patří pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Další otázky se týkaly pracovní pozice, finančního ohodnocení a celoživotního vzdělání – a to jak motivů, tak i stimulů.

V dotazníku jsem se snažila o jasnost a srozumitelnost kladených otázek, tak i o odpovídající pestrost odpovědí. Po celou dobu jsem měla na zřeteli, aby dotazník nebyl pro respondenta příliš náročný, nesrozumitelný a unavující.

U některých dotazovaných byla patrná nedůvěra, neochota i obavy. Někteří z dotázaných vyplnili dotazník jen velmi neochotně, povrchně a co nejrychleji to bylo možné. U jiných bylo vidět, že k vyplňování přistoupili velmi zodpovědně a všechny otázky byly zodpovězeny velmi pečlivě.

3.5 Technika zpracování dat

Veškerá získaná data byla zpracována do tabulek a grafů. Každá otázka má svou vlastní tabulku a graf, ze kterých je patrné, jak dopadly odpovědi v jednotlivých firmách. Pro přehledné zobrazení výsledků bylo využito aplikací Microsoft Word a Microsoft Excel. Veškeré procentuální údaje jsou uváděny se zaokrouhlením na dvě desetinná místa.

Pro zjednodušení přehlednosti znázornění tabulek a grafů byly jednotlivé firmy označeny zkratkami:

F1 – první stavební firma

F2 – druhá stavební firma

F3 – třetí stavební firma

4. VÝSLEDKY

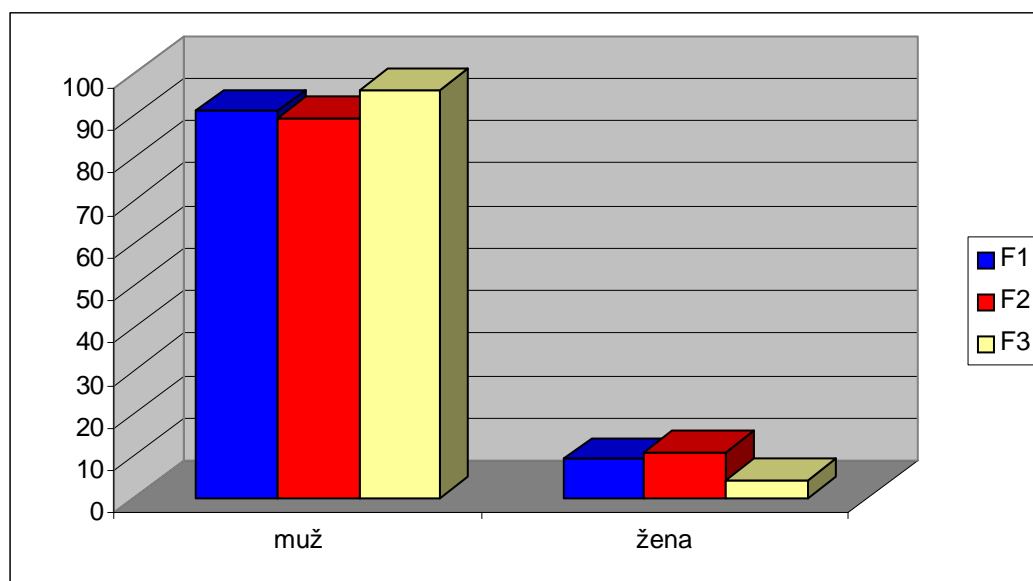
4.1 Vyhodnocení odpovědí

Otázka č. 1: Jste muž či žena?

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen (%)

	F1	F2	F3
muž	90,91	89,29	95,83
žena	9,09	10,71	4,17

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (%)



Výsledky a diskuse:

Ve všech třech firmách je patrná „nadvláda“ mužů. Není to nijak překvapující, protože se jedná o stavebnictví, se kterým je spojena těžká manuální práce a ta je doménou mužů.

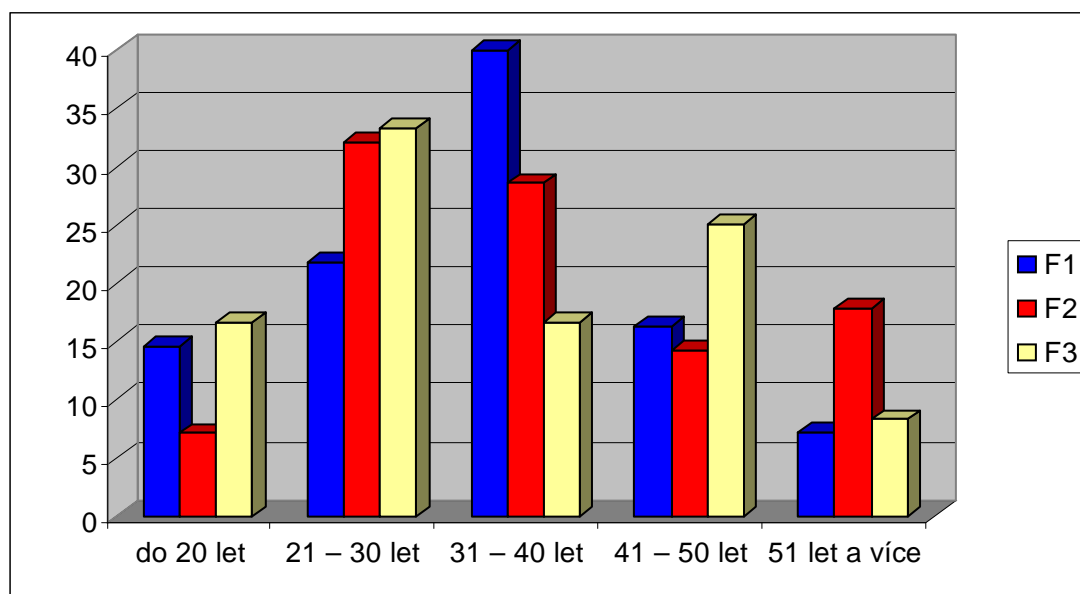
Ženy takovou práci běžně nevykonávají. Jak je z grafu a tabulky patrné, tak v každém ze subjektů pracuje alespoň okolo 90 % mužů.

Otázka č. 2: Do které věkové kategorie patříte?

Tabulka č. 2: Zastoupení věkových kategorií (%)

	F1	F2	F3
do 20 let	14,55	7,14	16,67
21 – 30 let	21,82	32,14	33,33
31 – 40 let	40,00	28,57	16,67
41 – 50 let	16,37	14,29	25,00
51 let a více	7,26	17,86	8,33

Graf č. 2: Zastoupení věkových kategorií (%)



Výsledky a diskuse:

Ve firmě F1 pracuje nejvíce lidí z věkové kategorie 31 – 40 let a to 40 %. Hned na druhém místě se umístila věková kategorie 21 – 30 let. Jedná se o 21 %. Jak už bylo zmíněno, stavebnictví je spojeno s těžkou fyzickou prací, a proto můžeme vysledovat, že s přibývajícím věkem se počet zaměstnanců snižuje. Ve věkové kategorii 41 – 50 let je zastoupeno 16 % pracovníků. Osob ve věku 51 let a více najdeme jen mírně přes 7 %.

V F2 a F3 pracuje nejvíce lidí ve věku 21 – 30 let (kolem 1/3). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou je u F2 31 – 40 let s 28 %, u F3 se jedná o věkovou kategorii 41 – 50 let (25 %).

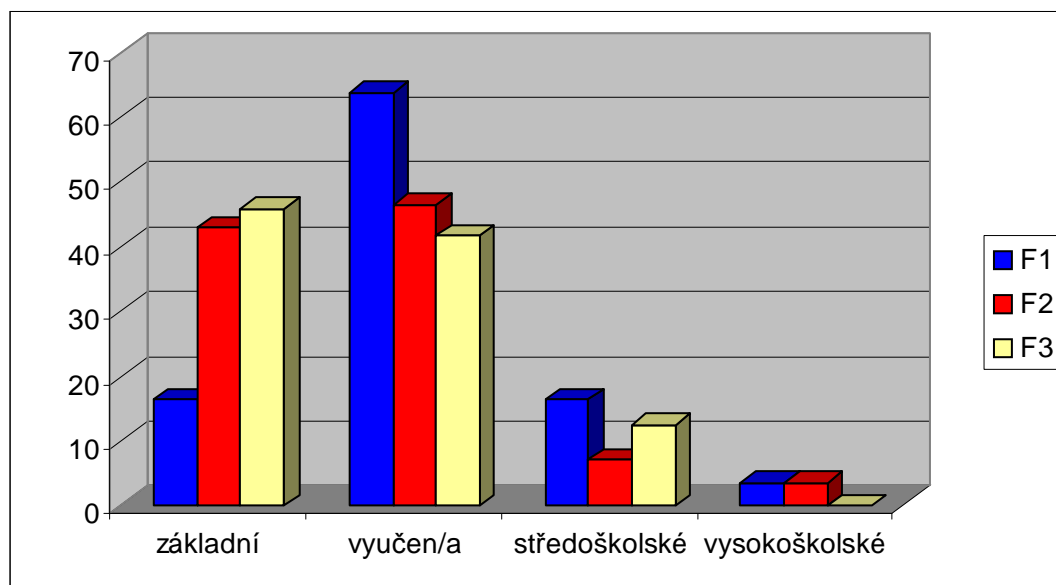
Všeobecně platí, že ve stavebnictví se vyskytují spíše lidé mladšího věku, kteří jsou schopni splnit požadavky této fyzicky náročné práce. Přímo ukázkovým příkladem je F1, kde je patrné, že ve věku 31 – 40 let pracuje v této firmě nejvíce pracovníků. Od této kategorie pak nastupuje sestupný trend, který končí u osob s věkem 51 let a více, kteří ve firmě zastupují už jen 7,26 %.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)

	F1	F2	F3
základní	16,37	42,86	45,83
vyučen/a	63,64	46,43	41,67
středoškolské	16,37	7,14	12,50
vysokoškolské	3,62	3,57	0

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)



Výsledky a diskuse:

Na první pohled je zřejmé, že nejvíce pracovníků ve stavebnictví je vyučeno a na druhém místě se umístilo základní vzdělání. F1 disponuje nejvíce pracovníky, kteří jsou vyučeni. O druhou příčku se podělilo vzdělání základní a středoškolské, přičemž obě dosáhla 16,37 %. Vysokoškolsky vzdělaných osob je u F1 jen 3,62 %. Jedná se sice o malý počet, ale pokud se podíváme na graf, zjistíme, že u F3 je situace ještě pesimističtější a to z toho důvodu, že tady se nevyskytuje ani jeden člověk, který by vystudoval vysokou školu.

F2 má nejvíce zaměstnanců vyučených (46,43 %). Hned za nimi se umístily osoby se základním vzděláním, které zaujmají 42,86 %. Předposlední skupina je vzdělání středoškolské, které dosáhlo 7,14 %. Čtvrté místo zbylo na pracovníky, kteří absolvovali vysokou školu, jejich počet se blíží 4 %.

F3 má následující pořadí: 1. místo obsadily osoby se základním vzděláním, následované vyučenými. Na třetím místě se umístili středoškolsky vzdělaní pracovníci. Zatímco každá ze skupin, které obsadily první dvě místa, získala přes 40 %, středoškolsky vzdělaným stačilo na třetí místo jen 12,50 %. Nejvyšší vzdělání tj. absolventi vysokých škol se tu nevyskytují vůbec

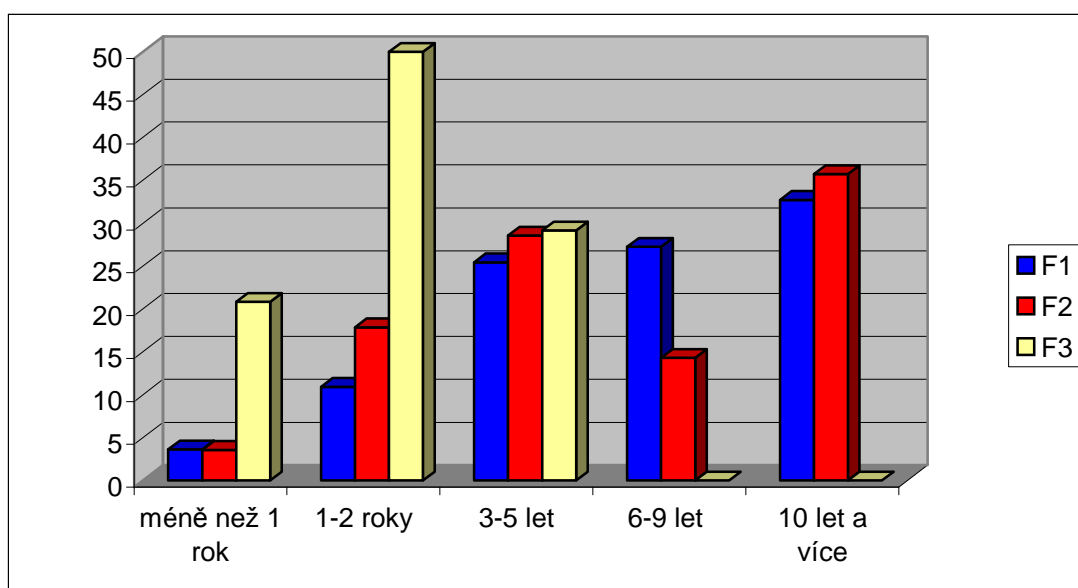
Důvodem takového rozdělení je to, že ve stavebnictví se jedná vesměs o těžkou manuální práci, ke které není třeba žádné zvláštní vzdělání, a proto tu najde uplatnění kdokoli, kdo splňuje hlavní podmínku a tou je zvládnutí namáhavé práce. Ke vzdělání se u dělnických profesí nepřihlíží.

Otázka č. 4: Jak dlouho u firmy pracujete?

Tabulka č. 4: Délka zaměstnání u firmy (%)

	F1	F2	F3
méně než 1 rok	3,64	3,57	20,83
1-2 roky	10,91	17,86	50,00
3-5 let	25,45	28,57	29,17
6-9 let	27,27	14,29	0
10 let a více	32,73	35,71	0

Graf č. 4: Délka zaměstnání u firmy (%)



Výsledky a diskuse:

U firmy F1 a F2 pracuje nejvíce pracovníků 10 let a více – u F1 se jedná o 32,73 % a na F2 připadá 35,71 % respondentů. To svědčí o tom, že pracovníci zůstávají věrni své firmě bez ohledu na důvod, a dá se předpokládat, že jsou s prací v těchto firmách do určité míry spokojeni nebo alespoň smířeni. Pokud někdo vydrží takto dlouho u jedné firmy, obvykle se už nemá k tomu, aby své pracovní místo změnil. Příčiny mohou být různé. Někteří lidé by eventuelně i firmu změnili, ale obávají se, že se svým vzděláním by jen těžko hledali lepší místo. Navíc mzdy ve stavebnictví jsou vesměs na nižší úrovni. Jiní se už smířili a pak jsou tu i osoby, které jsou se svou pracovní pozicí spokojeny.

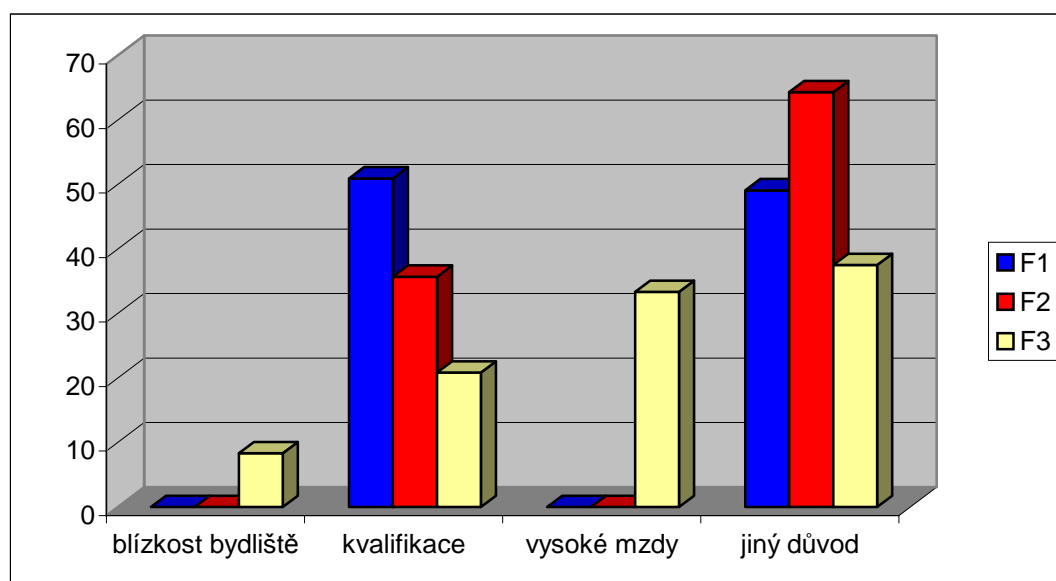
U F3 však situace vypadá jinak. Zde je zaměstnáno nejvíce lidí 1 – 2 roky. Nikdo zde nezůstal dobu delší než 6 a více let. Z toho se dá vyvozovat, že firma nenabízí dobré pracovní podmínky. Tato situace pak způsobuje, že nikdo není ochoten pracovat u firmy delší dobu. Zdá se, zaměstnanci raději volí přestup k jinému zaměstnavateli. V tomto případě je však úsudek mylný. Důvod, proč F3 nedisponuje pracovníky, kteří by u ní pracovali více než 6 let, je třeba hledat v tom, že se firma vyskytuje na trhu poměrně krátkou dobu. Byla založena před necelými šesti lety. Příčinu tedy v tomto případě nemůžeme spatřovat v nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami.

Otázka č. 5: Z jakého důvodu u firmy pracujete?

Tabulka č. 5: Důvody pro zaměstnání u firmy (%)

	F1	F2	F3
blízkost bydliště	0	0	8,33
kvalifikace	50,91	35,71	20,83
vysoké mzdy	0	0	33,33
jiný důvod	49,09	64,29	37,51

Graf č. 5: Důvody pro zaměstnání u firmy (%)



Výsledky a diskuse:

Blízkost bydliště nebyla rozhodující ani pro jednoho zaměstnance. Tentýž výsledek se opakoval i u vysokých mezd. Dle pracovníků má F1 ve výši mezd ještě určité rezervy a proti jejich nárůstu by se nikdo nebránil. Kvalifikace byla důvodem pro zaměstnání u F1 pro 50,91 % pracovníků a jiný důvod uvedlo 49,09 % osob.

Podobná situace nastala i u F2. Ani v této firmě se nikdo nerozhodl pro blízkost bydliště. Vysoké mzdy se tady nevyskytují, nehlasoval pro ně ani jediný člověk. Kvalifikace uspěla u 35,71 %, přičemž osoby se základním vzděláním zaškrtnly tuto odpověď právě kvůli tomu, že nevystudovaly žádnou školu, což jim znemožnilo hledat práci někde jinde. Oproti tomu lidé se stavebním vzděláním označili tuto možnost právě pro její vhodnost. Jiný důvod byl rozhodující pro 64,29 % respondentů.

U F3 se konečně jako možnost setrvání u firmy objevily vysoké mzdy – důvodem jsou pro 33,33 % pracovníků. V tomto případě můžeme F3 považovat za světlou výjimku ve stavebnictví. Všeobecně platí, že tento obor zrovna neoplývá vyššími platy, spíše naopak. Tato informace je velmi pozitivní a dává firmě náskok před konkurencí právě proto, že finanční stránka zaměstnání je u ní tak výhodná. Právě možnost vyššího výdělku jí umožní

vybírat si mezi kandidáty o zaměstnání, z kterých si zvolí ty nevhodnější. Více procent obdržely už jen jiné důvody a to 37,51 %.

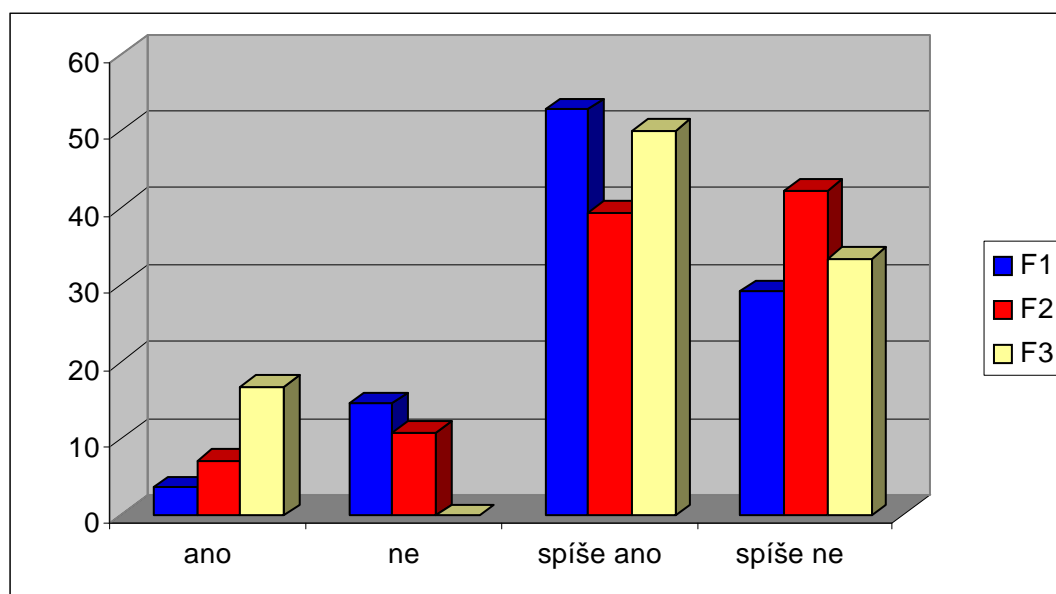
Z údajů jasně vyplývá, že rozhodujícími faktory pro setrvání u firmy jsou kvalifikace nebo jiné důvody. Jen u F3 se projevilo, že firma dokáže ocenit své pracovníky a oni, spokojeni se svou mzdou, u ní rádi a nadále pracují.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?

Tabulka č. 6: Spokojenost s podmínkami na pracovišti (%)

	F1	F2	F3
ano	3,64	7,14	16,67
ne	14,55	10,71	0
spíše ano	52,73	39,29	50,00
spíše ne	29,08	42,25	33,33

Graf č. 6: Spokojenost s podmínkami na pracovišti (%)



Výsledky a diskuse:

V F1 a F3 převládají názory, že zaměstnanci jsou spíše spokojení. Spíše spokojených v F1 je 52,73 % a v F3 se jedná o 50 %. To jsou potěšující zjištění, protože pro tuto možnost hlasovala více než polovina osob ve firmách F1 a F3.

V F2 tvoří největší skupinu spíše nespokojení a to 42,25 %, spíše spokojených je tady 39,29 % - v F2 se jedná o velmi vyrovnaný jev.

Odpověď ne zvolilo u F2 přes 10 % osob. Tato varianta se objevuje pouze u F1 a F2, přičemž u F1 ji zaškrtno 14,55 %. U F3 nikdo tuto možnost neoznačil. S pracovními podmínkami u poslední firmy jsou respondenti více spokojení než u prvních dvou.

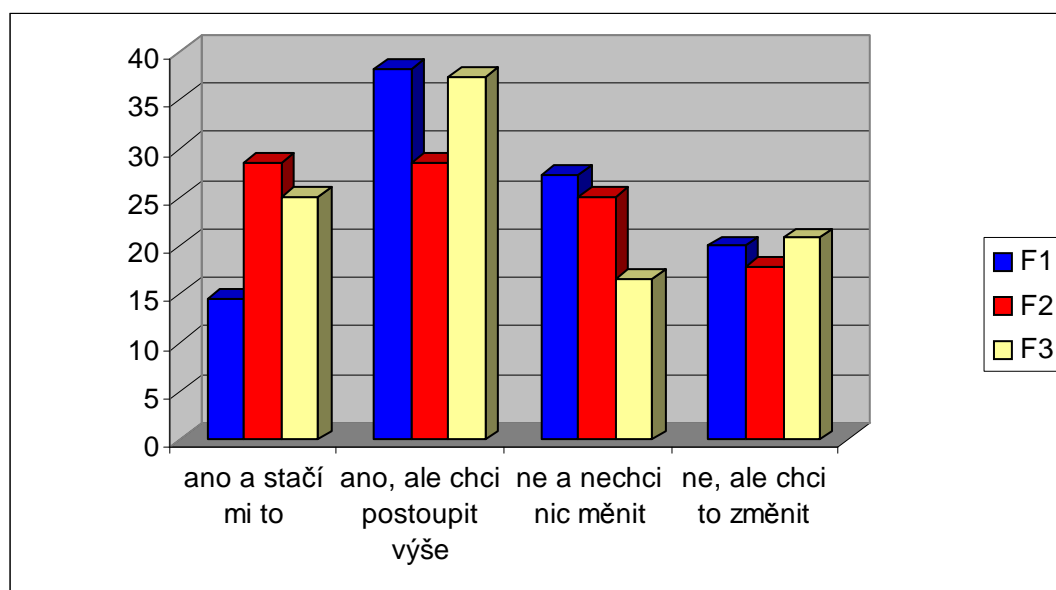
V F1 a F2 pracovníci zakroužkovali všechny varianty, zatímco v F3 nikdo nehlasoval pro přímé ne. Vypadá to, že podmínky na pracovišti v F3 jsou přece jenom lepší než v ostatních dvou firmách.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?

Tabulka č. 7: Spokojenost s pracovní pozicí (%)

	F1	F2	F3
ano a stačí mi to	14,55	28,57	25,00
ano, ale chci postoupit výše	38,18	28,57	37,50
ne a nechci nic měnit	27,27	25,00	16,67
ne, ale chci to změnit	20,00	17,86	20,83

Graf č. 7: Spokojenost s pracovní pozicí (%)



Výsledky a diskuse:

Ve všech třech firmách hlasovali pracovníci pro všechny možnosti. V F1 se nejvíce osob rozhodlo pro spokojenost s pracovní pozicí, ale přesto by chtěly ještě postoupit výše, něco dokázat – jednalo se celkem o 38,18 %. Dá se usuzovat, že při správné motivaci a stimulaci, by určité procento pracovníků bylo ochotné ještě něco pro zlepšení své kvalifikace udělat. Není rozhodující, zda by se jednalo o školení nebo dlouhodobější vzdělávání. Důležité je, že se u respondentů této firmy objevuje určitá vize, že by bylo možné ve své pracovní kariéře ještě něco dokázat. Tady pak záleží hodně na zaměstnavateli i jedinci samém, jak toto zjištění využijí.

Stejně dopadla tato otázka i u F3. Zde hlasovalo nejvíce pracovníků také pro spokojenost s následným zlepšením – bylo to celkem 37,50 %.

U firmy F2 nebyly až tak velké rozdíly v odpovědích. Pro možnost, že jsou se svou pozicí spokojeni a stačí jim to, se rozhodlo 28,57 % zaměstnanců a stejné procento míní, že i oni jsou spokojeni, ale přesto chtějí postoupit výše. Sám fakt, že jsou pracovníci spokojeni, je dobrým znamením u středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaných lidí. Pro osoby se základním vzděláním však není příliš potěšující, že jsou spokojeny s pracovní pozicí, které dosáhly. V tomto případě se nezdá pravděpodobné, že jsou pro ně mzdové ohodnocení a fyzická práce vyhovující. Mezi těmito lidmi by se měla objevit alespoň část, která by ještě

chtěla něco dokázat, neměla by se spokojit s málem. Vždy je možné jít dál, i když ne vždy vytváří zaměstnavatel pro tuto možnost podmínky. Je třeba, aby snahu projevil každý sám za sebe. Nikdo nemůže čekat, že to za něj udělá někdo jiný.

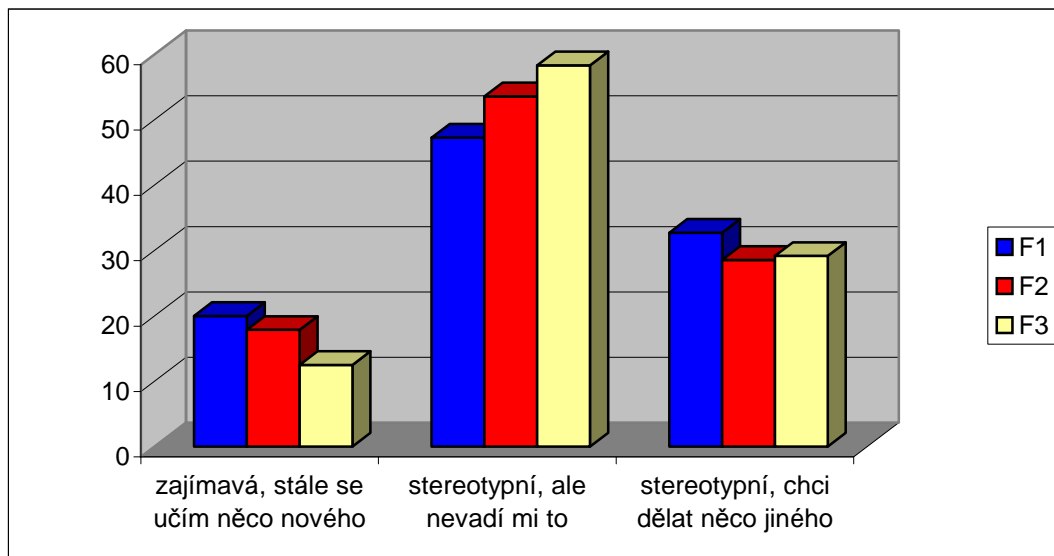
U F1 chce změnu ve své pozici provést celkem 58,18 % - to svědčí o tom, že více než polovina zaměstnanců by ráda povýšila anebo chtěla změnit to, čím se pracovně zabývají. Mají dvě možnosti – buď změnit firmu nebo obor, ve kterém až dosud hledali zaměstnání anebo udělat něco pro sebe, aby mohli pomýšlet na lepší pozici, a není podstatné, zda by se jednalo o školení či dlouhodobější vzdělávání, důležité je to, že se rozhodli pro sebe něco udělat. Stejně platí i pro 46,43 % u F2 a pro 58,33 % u F3.

Otázka č. 8: Jak byste charakterizoval/a Vaši práci?

Tabulka č. 8: Charakteristika zaměstnání (%)

	F1	F2	F3
zajímavá, stále se učím něco nového	20,00	17,86	12,50
stereotypní, ale nevadí mi to	47,27	53,57	58,33
stereotypní, chci dělat něco jiného	32,73	28,57	29,17

Graf č. 8: Charakteristika zaměstnání (%)



Výsledky a diskuse:

Nejvíce zaměstnanců z každé firmy odpovědělo, že jejich práce je stereotypní, ale nepůsobí jim to žádný problém. U F1 takto odpovědělo 47,27 %, u F2 53,57 % a u F3 se jednalo o 58,33 % osob.

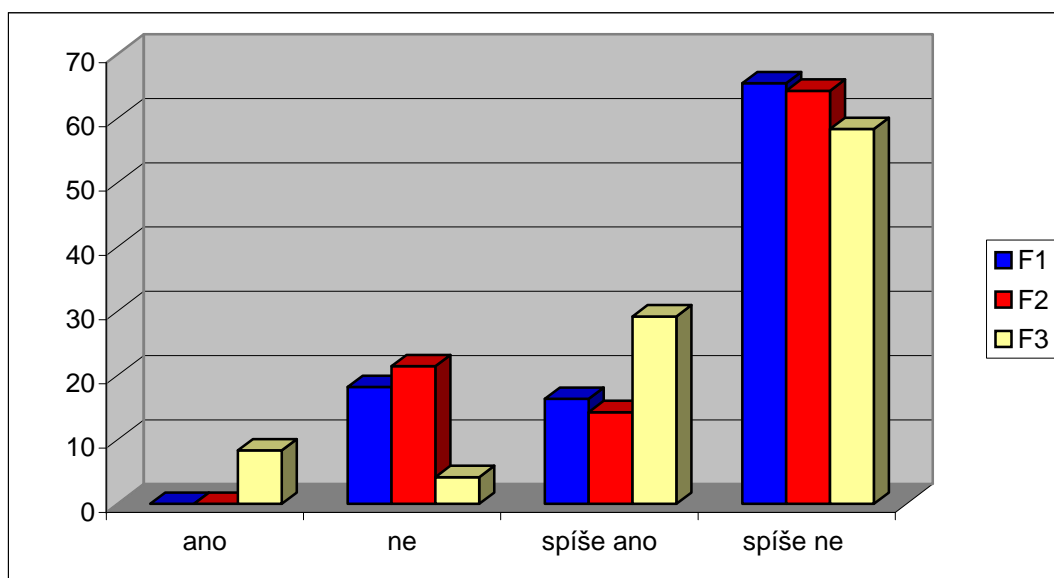
Na druhém místě se umístila práce stereotypní, kde však dotyčný pomýšlí, že by chtěl dělat něco jiného. U všech třech firem byly stavy víceméně vyrovnané – jednalo se přibližně o 28 % respondentů z každé firmy. V tomto případě je důležité, aby si každá firma sama zvážila, zda je možné nějak zlepšit stereotyp u určitých profesí obecně anebo zda bude tuto otázku řešit u každého zaměstnance individuálně podle toho, jak je pro ni pracovník cenný a jak bude pro ni důležité, aby u ní pracoval i nadále.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Tabulka č. 9: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)

	F1	F2	F3
ano	0	0	8,33
ne	18,18	21,43	4,17
spíše ano	16,36	14,29	29,17
spíše ne	65,46	64,28	58,33

Graf č. 9: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)



Výsledky a diskuse:

V F1 a F2 není ani jediný zaměstnanec spokojený s finančním ohodnocením – ano v těchto firmách neodpověděl nikdo. Nejvíce pracovníků ze všech 3 společností odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni se svým ohodnocením (F1 = 65,46 %, F2 = 64,28 % a F3 = 58,33 %).

Tento výsledek bylo možno i očekávat, protože je všeobecně známo, že ve stavebnictví jsou nižší mzdy. Zvláště tyto odpovědi nepřekvapí v případě, že většina dotazovaných má jen základní vzdělání nebo je vyučena a tudíž na lépe placená místa se svým vzděláním „nedosáhne“. Proto je zajímavé, že F1 a F2 měly u otázky č. 7 přes 1/4 zaměstnanců, kteří

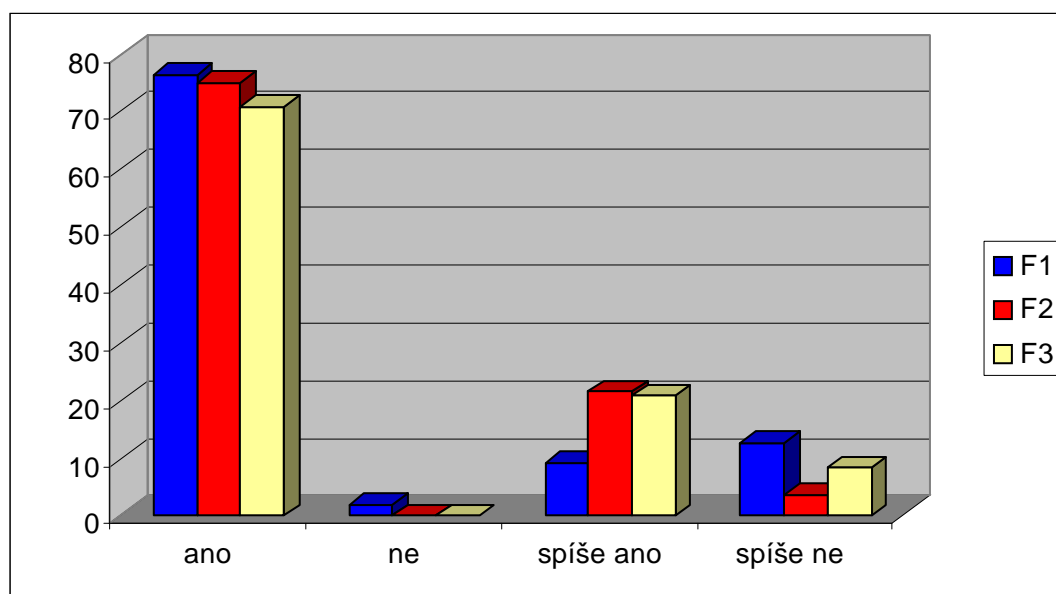
sice nebyli spokojeni se svou pracovní pozicí, ale zároveň ji ani nechtěli měnit. Jak mohou tito lidé očekávat, že by v jejich mzdovém ohodnocení mohlo dojít k nějaké změně k lepšímu, pokud pro svou pracovní kariéru nejsou ochotni sami nic udělat.

Otázka č. 10: Je výše Vaší finanční odměny závislá na Vaší pracovní aktivitě?

Tabulka č. 10: Finanční odměna závislá na pracovní aktivitě (%)

	F1	F2	F3
ano	76,36	75,00	70,83
ne	1,82	0	0
spíše ano	9,09	21,43	20,83
spíše ne	12,73	3,57	8,34

Graf č. 10: Finanční odměna závislá na pracovní aktivitě (%)



Výsledky a diskuse:

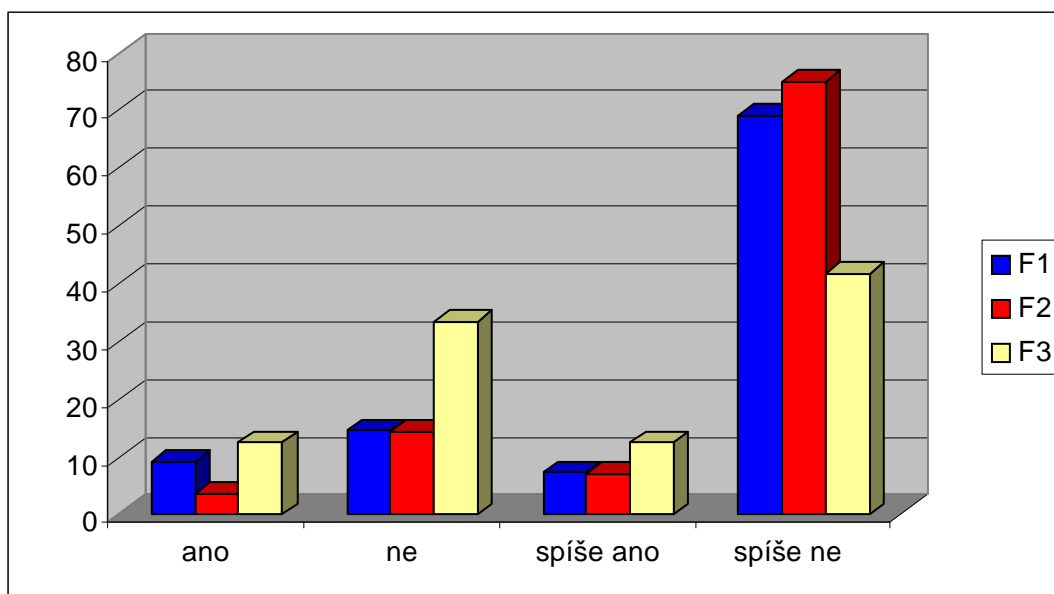
V každé z našich třech firem odpovědělo ano přes 70 % pracovníků, čímž chtěli vyjádřit, že jejich finanční odměna je závislá na pracovní aktivitě. To se dalo očekávat hlavně proto, že se jedná o stavebnictví a naprostá většina zaměstnanců je manuálně pracujících a jsou vesměs odměňováni podle toho, jak stíhají plnit plán.

Otázka č. 11: Vzděláváte se dále ve své profesi?

Tabulka č. 11: Další vzdělávání (%)

	F1	F2	F3
ano	9,09	3,57	12,50
ne	14,55	14,29	33,33
spíše ano	7,27	7,14	12,50
spíše ne	69,09	75,00	41,67

Graf č.11: Další vzdělávání (%)



Výsledky a diskuse:

Jak je patrné z grafu, jen malá část pracovníků ve stavebních firmách se vzdělává – v F2 odpovědělo ano jen 3,57 %. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že se spíše nevzdělává. V F2 se vzdělávání spíše nevěnuje celých 75 %, v F3 41,67 % a v F1 se jedná o 69,09 %.

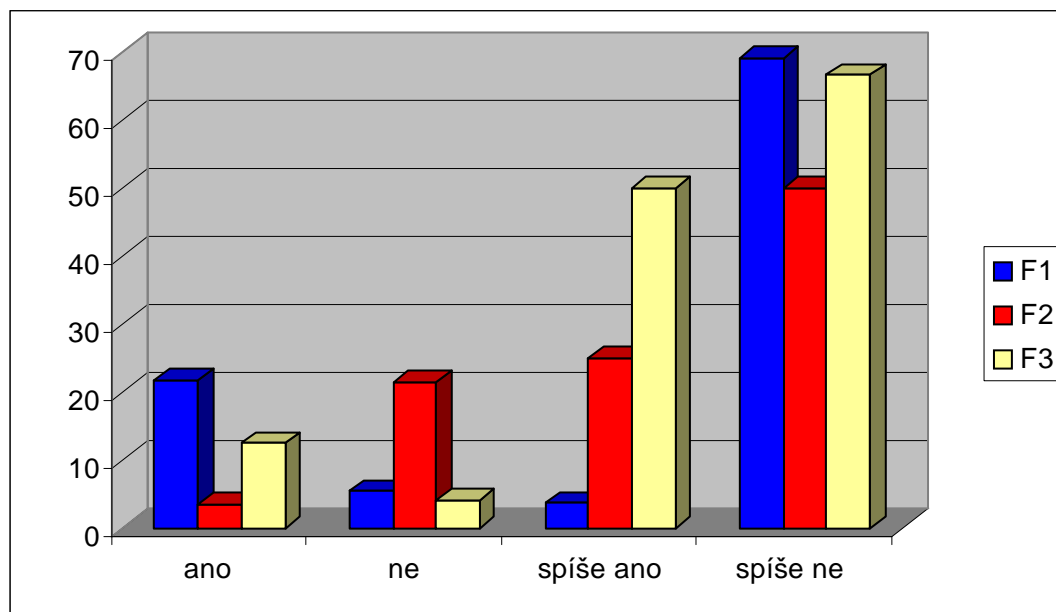
Pokud se osoby nevzdělávají, může to svědčit o různých příčinách. Všeobecně platí, že každý by se měl po celý svůj život vzdělávat a nepřestat s tím ani v případě, že již dosáhl svého vytouženého pracovního místa. Ve firmách, kterých se tento dotazník týká, však existuje příliš mnoho zaměstnanců, kteří nepracují na pozici, se kterou by byli spokojeni. Z tohoto důvodu jsou 3/4 zaměstnanců u F2, kteří se nijak nevzdělávají, velice alarmujícím faktem. Je možné jen těžko odhadnout, u kolika z těchto 3/4 by nastala změna, pokud by zaměstnavatel podpořil další vzdělávání finanční pobídkou. Musím však konstatovat, že tento výsledek nebyl žádným překvapením, spíše se dal očekávat. V těchto subjektech převládají osoby se vzděláním základním nebo vyučen/a, které jsou hodnoceny podle pracovní aktivity. Navíc platí, že pokud neměly zájem vzdělávat se už ve škole, tak se zvyšujícím věkem bude chuti k učení spíše ubývat.

Otázka č. 12: Jste motivován/a k dalšímu vzdělávání svým nadřízeným?

Tabulka č. 12: Motivace k dalšímu vzdělávání díky nadřízenému (%)

	F1	F2	F3
ano	21,82	3,57	12,50
ne	5,45	21,43	4,17
spíše ano	3,64	25,00	50,00
spíše ne	69,09	50,00	66,67

Graf č. 12: Motivace k dalšímu vzdělávání díky nadřízenému (%)



Výsledky a diskuse:

Z grafu je zcela zřejmé, že nejvíce pracovníků odpovědělo, že jejich nadřízení je k dalšímu vzdělávání spíše nemotivují. U F1 se toto domnívá 69,09 %, u F2 50 % a u F3 66,67 %. Ve všech firmách takto odpovědělo přes 50 % (1/2) zaměstnanců. V tomto případě platí, že pokud zaměstnanec sám nemá zájem se dále vzdělávat, nemůže očekávat, že by mu vhodné podmínky vytvořil jeho zaměstnavatel. Tyto výsledky odpovídají současné situaci ve stavebnictví, kde je pro zaměstnavatele nejdůležitější, aby pracovníci vykonávali své pracovní povinnosti a netrávili čas na školeních, eventuálně docházkou do školy.

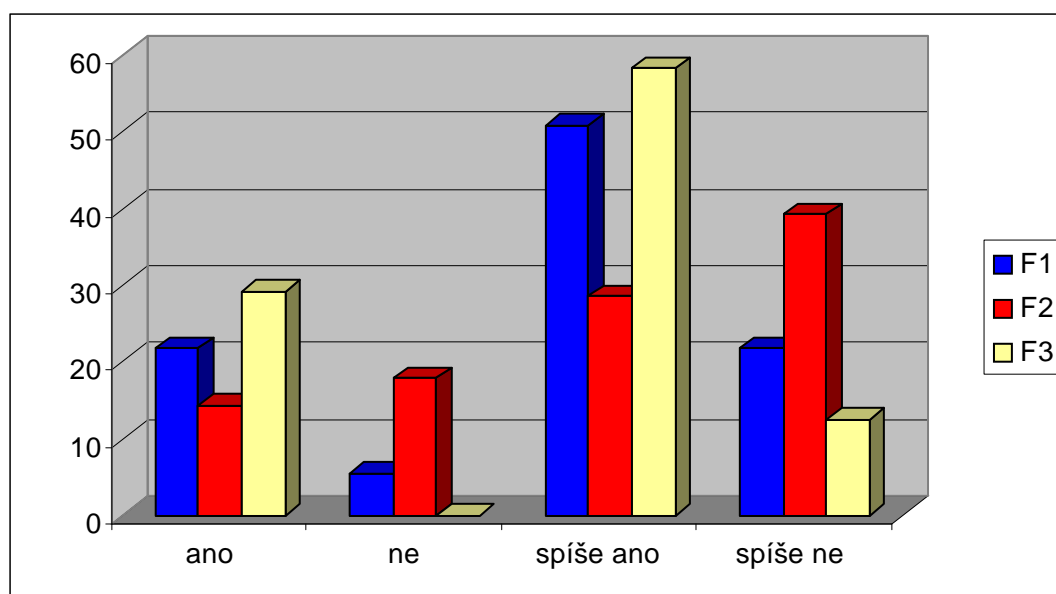
Světlou výjimkou se ukázala být F3. Co týče kladné podpory vzdělávání od nadřízeného, 50 % osob udalo, že je spíše svým zaměstnavatelem podporováno. Tento směr je správný, protože pokud se vzdělává zaměstnanec, získává tím automaticky i zaměstnavatel.

Otázka č. 13: Jste motivován/a zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání finančně?

Tabulka č. 13: Finanční motivace dalšího vzdělávání od zaměstnavatele (%)

	F1	F2	F3
ano	21,82	14,29	29,17
ne	5,45	17,86	0
spíše ano	50,91	28,57	58,33
spíše ne	21,82	39,28	12,50

Graf č. 13: Finanční motivace dalšího vzdělávání od zaměstnavatele (%)



Výsledky a diskuse:

Nejvíce dotazovaných, kteří odpověděli, že jsou spíše motivováni k dalšímu vzdělávání, pracovali ve firmě F1 (50,91 %) a F3 (58,33 %). Zaměstnavatel je k tomu vede pomocí finančního ohodnocení. V případě těchto firem je to ta nejlepší metoda. Osoby, které se nerady vzdělávaly už na základní škole, jen těžko něco přiměje, aby se učení věnovaly v pozdějším věku. Nejdůležitější je u téměř všech lidí výše jejich mzdy. Rozhodujícím je, co si za ní mohou pořídit, a proto motivace pomocí peněz, je tím nejlepším krokem

k dalšímu vzdělávání. Platí však, že by tato pobídka neměla zůstat jedinou, ale nadřizený by se měl snažit najít co nejvíce možností, jak přimět své podřízené, aby dále pracovali na své pracovní kariéře. Vždyť tento přístup přináší užitek firmě i zaměstnancům.

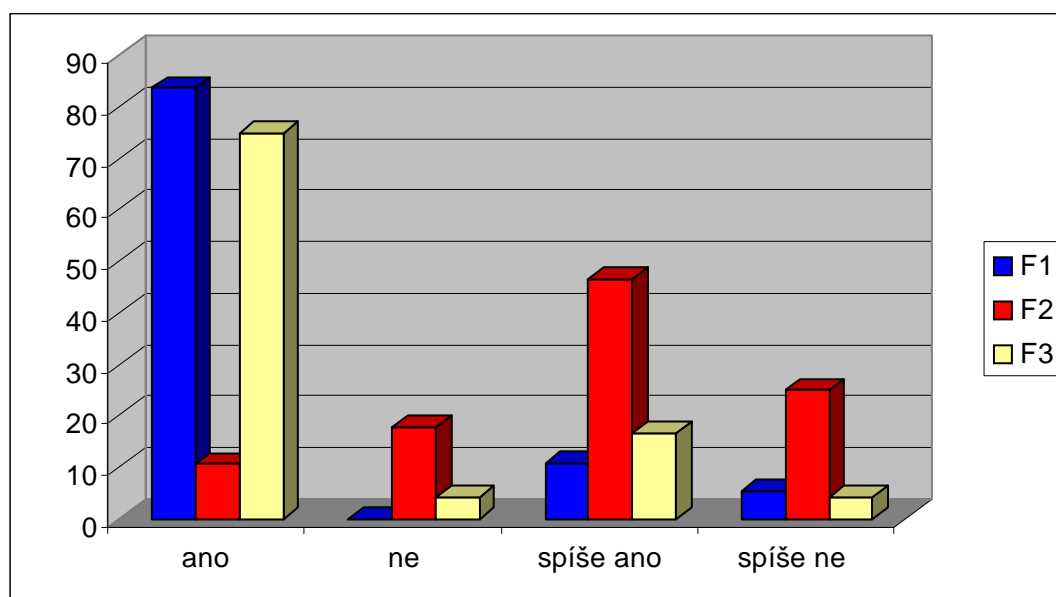
Ve firmě F2 nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že spíše finančně motivováni nejsou (39,28 %) a 28,57 % se domnívalo, že spíše ano. Celkem 57,14 % respondentů u F2 odpovědělo, že nejsou nebo spíše nejsou motivováni. Je to více než polovina zaměstnanců a zde může zaměstnavatel vytušit nečekané možnosti pro podporu dalšího vzdělávání v této firmě.

Otázka č. 14: Zajišťuje zaměstnavatel vzdělávací školení pro zaměstnance?

Tabulka č. 14: Vzdělávací školení pro zaměstnance od zaměstnavatele (%)

	F1	F2	F3
ano	83,64	10,71	75,00
ne	0	17,86	4,17
spíše ano	10,91	46,43	16,67
spíše ne	5,45	25,00	4,16

Graf č. 14: Vzdělávací školení pro zaměstnance od zaměstnavatele (%)



Výsledky a diskuse:

Nejvíce školení pro zaměstnance je organizováno ve firmě F1 (domnívá se to 83,64 % respondentů) a poté následuje F3 (75 %) – tolik % zaměstnanců totiž v těchto firmách odpovědělo na otázku jednoznačně ano. Tyto výsledky jsou uspokojivé, vždyť pod pojem celoživotní vzdělávání patří i školení. V žádném případě se nejedná jen o dlouhodobější studium např. na střední či vysoké škole.

V F1 se nikdo nedomníval, že by tento subjekt nezajišťoval pro své zaměstnance školení - nikdo na tuto otázku neodpověděl ne. Variantu spíše ne označilo 5,45 %.

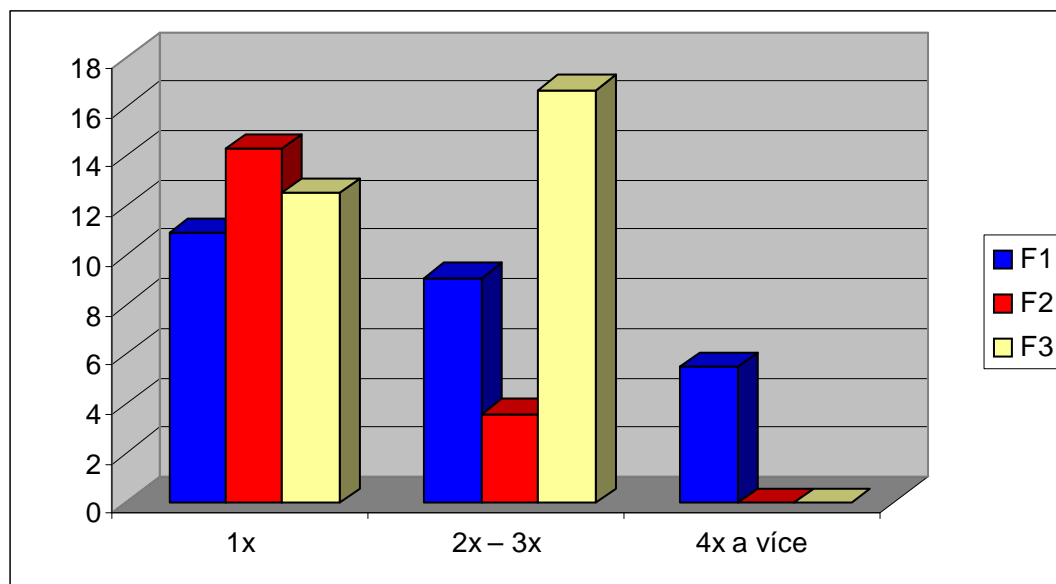
Na druhém místě v pořádání školení se umístila F3, jak již bylo zmíněno a třetí místo obsadila F2, která by se měla zamyslet nad svým přístupem ke vzdělávání svých zaměstnanců. Je sice pravdou, že pro dělnické profese není třeba nijak zvláštního vzdělání, ale i ve stavebnictví je výhodné mít ve firmě někoho, kdo třeba absolvoval jeřábnický kurz. Nemusí se vždy jednat o podporu dlouhodobého vzdělání, zvláště ve stavebnictví se spíše jedná o nejrůznější kurzy nebo školení.

Otázka č. 15: Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího programu od Vašeho zaměstnavatele?

Tabulka č. 15: Počet účastí na vzdělávacích programech zaměstnavatele (%)

	F1	F2	F3
1x	10,91	14,29	12,50
2x – 3x	9,09	3,57	16,67
4x a více	5,46	0	0

Graf č. 15: Počet účastí na vzdělávacích programech zaměstnavatele (%)



Výsledky a diskuse:

Ve firmě F1 absolvovalo 1x vzdělávací programy 10,91 % pracovníků a 2x nebo 3x 9,09 % osob. Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že celkem 1/4 zaměstnanců byla účastníky podobného programu. Tento výsledek je pro firmu velmi nedostačující a měla by zvýšit své úsilí, která se týká vzdělanosti jejích zaměstnanců. Navíc je z grafu patrné, že čím častější měla být účast na vzdělávání, tím ubývá osob, které by se účastnily.

V F2 se účastnilo nejvíce lidí vzdělávacích programů 1x (14,29 %) a v F3 se jednalo o 12,50 %. Z toho vyplývá, že nejvíce lidí se ve všech třech firmách zúčastnilo vzdělávacích programů 1x. Pro možnost 4x a více nehlasoval v F2 a F3 ani jeden zaměstnanec.

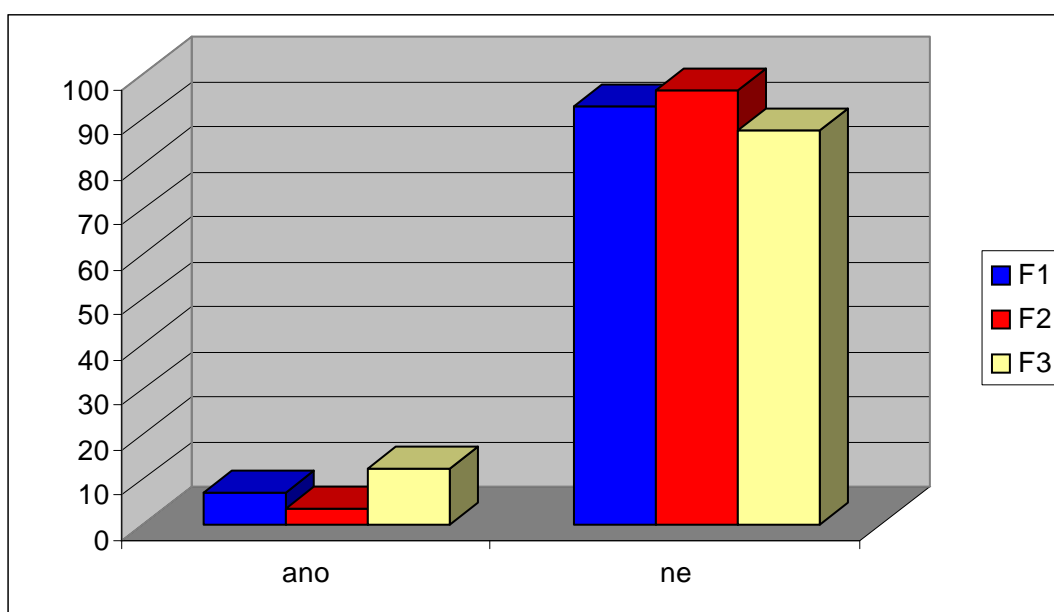
Pokud se jedná o subjekty, ve kterých někteří pracovníci pracují 10 let a více, pak navštívit školení za tuto dobu 2x – 3x se pro F2 zdá opravdu málo. U F3 se toto ještě dá pochopit, protože se na našem trhu ještě nevyskytuje tak dlouho.

Otázka č. 16: Účastníte se v současné době nějakého vzdělávacího programu?

Tabulka č. 16: Účast na vzdělávacím programu v současné době (%)

	F1	F2	F3
ano	7,27	3,57	12,50
ne	92,73	96,43	87,50

Graf č. 16: Účast na vzdělávacím programu v současné době (%)



Výsledky a diskuse:

Na první pohled je patrné, že jen velmi malá část pracovníků v jednotlivých firmách se účastní vzdělávacího programu. U F1 se jedná o 7,27 %, F2 vyslala 3,57 % a F3 zajistila vzdělávání pro 12,50 % respondentů.

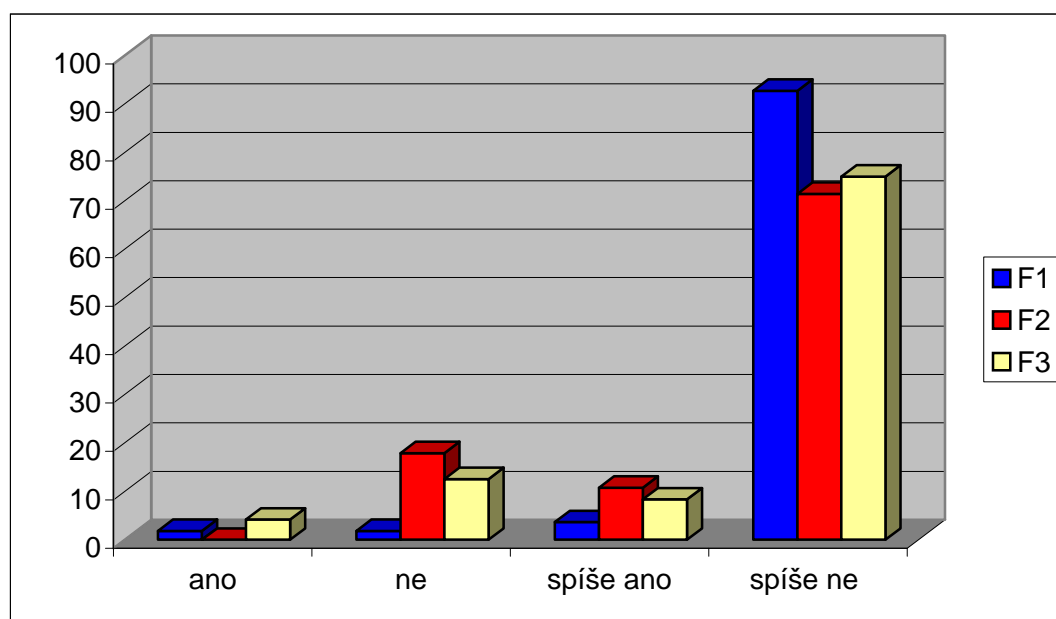
Z výsledků jasně vyplývá, že pokud by chtěly jednotlivé firmy zvýšit počet osob, které se budou vzdělávat, je třeba se v tom více angažovat. Není možné zaměřit se jen na jeden typ kurzu např. jazykového, který v takovémto podniku využijí max. zaměstnanci se středním a vyšším vzděláním, kterých je navíc ve firmě poskrovnu. Je třeba se více věnovat dělnickým profesím. Nebyl by pro ně zajímavý jeřábnický nebo svářečský kurz? Jistě ano. Je ale třeba se ptát. Jen tak mohou zjistit zájmy, problémy a plány svých zaměstnanců. Navíc návrhy pracovníků mohou přinést dobré nápady, které by nadřízeného či pracovníka personálního oddělení ne vždy hned napadly.

Otázka č. 17: Pokud by to bylo nutné, jste ochotný/ochotna podstoupit v zájmu udržení pracovního místa rekvalifikaci?

Tabulka č. 17: Počet pracovníků ochotných podstoupit rekvalifikaci (%)

	F1	F2	F3
ano	1,82	0	4,17
ne	1,82	17,86	12,50
spíše ano	3,64	10,72	8,33
spíše ne	92,72	71,42	75,00

Graf č. 17: Počet pracovníků ochotných podstoupit rekvalifikaci (%)



Výsledky a diskuse:

Díky znázornění za pomoci grafu je na první pohled vidět, že málokdo z dotazovaných pracovníků by byl ochoten podstoupit rekvalifikaci kvůli udržení pracovního místa – ano zakroužkovalo ve firmě F1 1,82 %, v F3 4,17 % a v F2 se dokonce nenašel ani jeden zaměstnanec, který by odpověděl na rekvalifikaci ano.

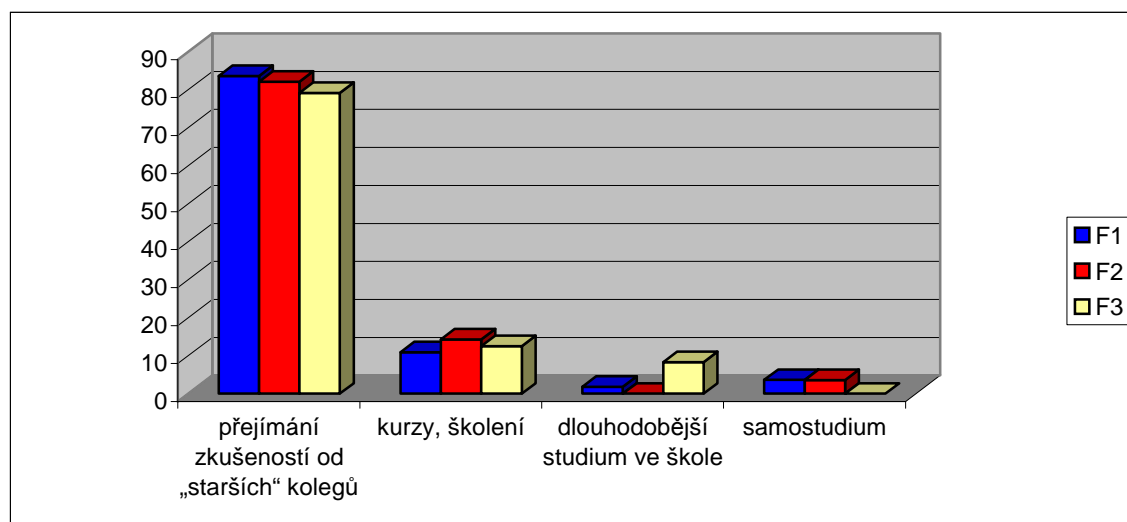
Ve všech třech firmách odpovědělo nejvíce pracovníků spíše ne (F1 = 92,72 %, F2 = 71,42 % a F3 = 75%). Tento postoj by mohl způsobit problémy při nedostatku pracovníků určité profese. Pokud respondenti nejsou ochotni podstoupit rekvalifikaci, pak zaměstnavateli nezbyde než hledat zaměstnance mimo náš trh práce. V důsledku tohoto postoje by pak mohlo docházet u nás i ve světě k nedostatečnému pokrytí nabídky určitých profesí, zatímco u jiných by vznikal převis, který v konečném důsledku zvyšuje nezaměstnanost v různých regionech.

Otázka č. 18: Jaké způsoby celoživotního vzdělávání upřednostňujete?

Tabulka č. 18: Počty pracovníků upřednostňujících určitý způsob celoživotního vzdělávání (%)

	F1	F2	F3
přijímání zkušeností od „starších“ kolegů	83,64	82,14	79,17
kurzy, školení	10,91	14,29	12,50
dlouhodobější studium ve škole	1,82	0	8,33
samostudium	3,63	3,57	0

Graf č. 18: Počty pracovníků upřednostňujících určitý způsob celoživotního vzdělávání (%)



Výsledky a diskuse:

Nejvíce pracovníků z každé firmy bezkonkurenčně upřednostňuje přejímání zkušeností od „starších“ kolegů. V F1 takto odpovědělo 83,64 %, v F2 82,14 % a v F3 79,17 %. Dalším způsobem byly kurzy a školení, které si ve firmách vybralo 10 – 15 % zaměstnanců. Zbývající způsoby nezasáhly nijak výrazně do výběru.

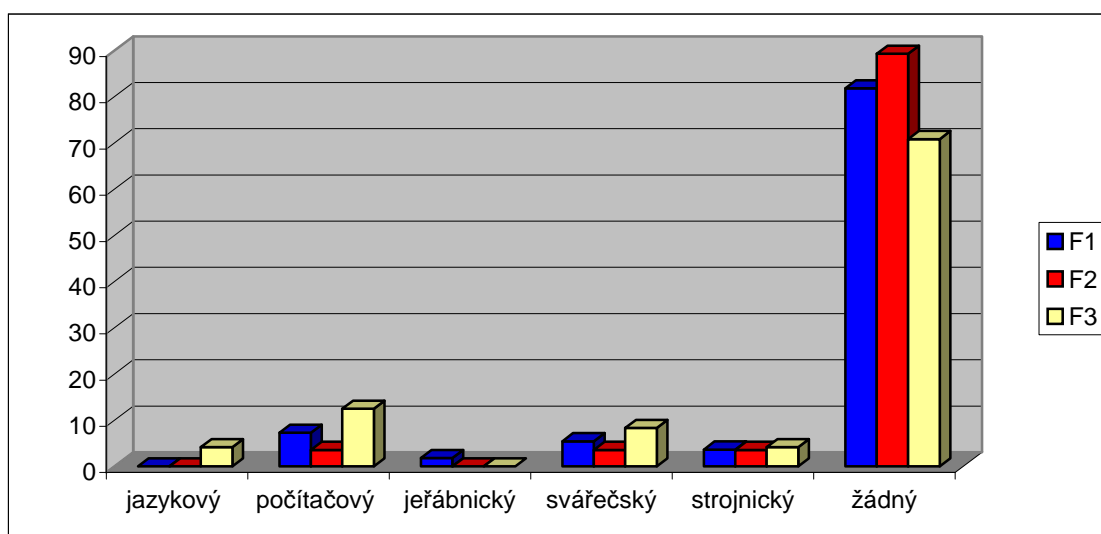
Odpovědi respondentů informují o nechuti se dále vzdělávat ve formě samostudia nebo dlouhodobějšího studia ve škole. Kurzy a školení si vedly o poznání lépe, přestože i zde bylo dosaženo procentuálně nízkých hodnot. Zvítězila možnost přejímání rad od „starších“ kolegů, která se zdála nejméně namáhavá a nevyžadovala žádný čas navíc, který by člověk musel strávit nad učením. Odpovědi na tuto otázku velmi vypovídají o tom, že pokud zaměstnavatel chce zvýšit počet osob, které se budou vzdělávat, bude muset své pracovníky opravdu silně motivovat, aby je k tomu byl schopen přimět. Existuje sice určitá část zaměstnanců, kteří na sobě chtějí pracovat, ale jen zlomek z nich se nakonec odhodlá tento krok učinit.

Otázka č. 19: Který kurz byste si vybral/a?

Tabulka č. 19: Výběr určitého kurzu (%)

	F1	F2	F3
jazykový	0	0	4,17
počítačový	7,27	3,57	12,50
jeřábnický	1,82	0	0
svářečský	5,45	3,57	8,33
strojnický	3,64	3,57	4,17
žádný	81,82	89,29	70,83

Graf č. 19: Výběr určitého kurzu (%)



Výsledky a diskuse:

Jak je vidno z grafu, tak ani u jedné z firem nebyl velký zájem o kurzy – v F1 se nechtělo žádného kurzu zúčastnit 81,82 % zaměstnanců, v F2 89,29 % a v F3 70,83 %. V těchto firmách pracují převážně osoby se základním vzděláním a vyučením a tito lidé nemívají obvykle zájem se dále vzdělávat, zvláště pokud jsou hodnoceni dle své pracovní aktivity.

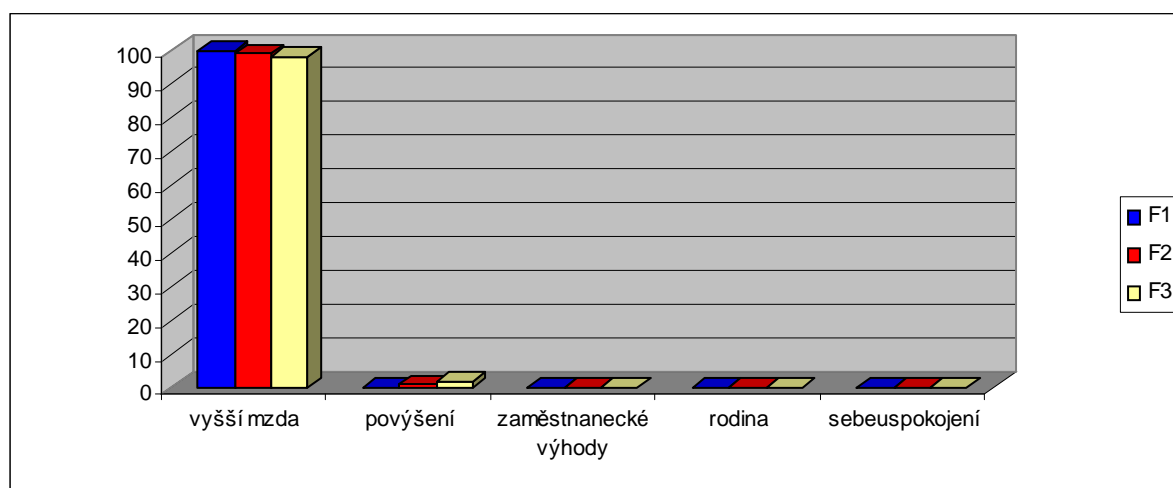
Největší zájem projevili v F1 o počítačový kurz (7,27 %), v F2 se stejnou měrou zajímali o počítačový, svářečský nebo strojnický kurz – ve všech třech případech se jednalo o 3,57 %. Také v F3 neutuchal zájem o počítačový kurz (12,50 %). I v tomto případě se projevila neochota převážné části pracovníků se nadále vzdělávat.

Otázka č. 20: Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Tabulka č. 20: Faktory motivující k dalšímu vzdělávání (%)

	F1	F2	F3
vyšší mzda	100,00	99,00	98,00
povýšení	0	1,00	2,00
zaměstnanecké výhody	0	0	0
rodina	0	0	0
sebeuspokojení	0	0	0

Graf č. 20: Faktory motivující k dalšímu vzdělávání (%)



Výsledky a diskuse:

V F1 odpověděli shodně všichni pracovníci, že jedině peníze by je přiměly k dalšímu vzdělávání. Jiná odpověď se u této firmy nevyskytla.

U F2 také téměř všichni (99 %) odpověděli, že jedině, co by způsobilo jejich návrat do školy, jsou peníze. Jen 1 % u F2 vypovědělo, že je pro ně zajímavá možnost povýšení.

Povýšení zaujalo také 2 % u F3. Jinak 98 % zaměstnanců přiznalo jako hlavní důvod pro další vzdělávání peníze.

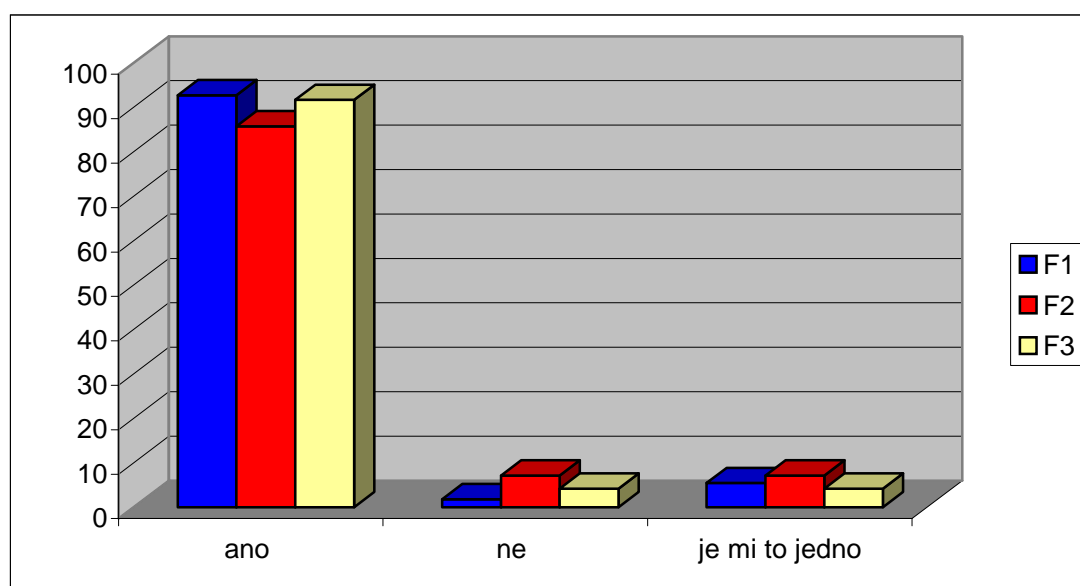
Z výsledků vyplývá, že téměř všichni respondenti staví peníze na 1. místo. Jako důvod pro další vzdělávání je vidina vyšších příjmů tím rozhodujícím faktorem, bez kterého by naprostá většina na další vzdělávání ani nepomyslela. A tady je třeba hledat klíč, jak své pracovníky přesvědčit, aby byli ochotni znovu zasednout nad knížkou nebo účastnit se nejrůznějších vzdělávacích kurzů za účelem zvýšení své kvalifikace.

Otázka č. 21: Jsou pro Vás dobré mezilidské vztahy na pracovišti důležité?

Tabulka č. 21: Důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti (%)

	F1	F2	F3
ano	92,73	85,72	91,66
ne	1,82	7,14	4,17
je mi to jedno	5,45	7,14	4,17

Graf č. 21: Důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti (%)



Výsledky a diskuse:

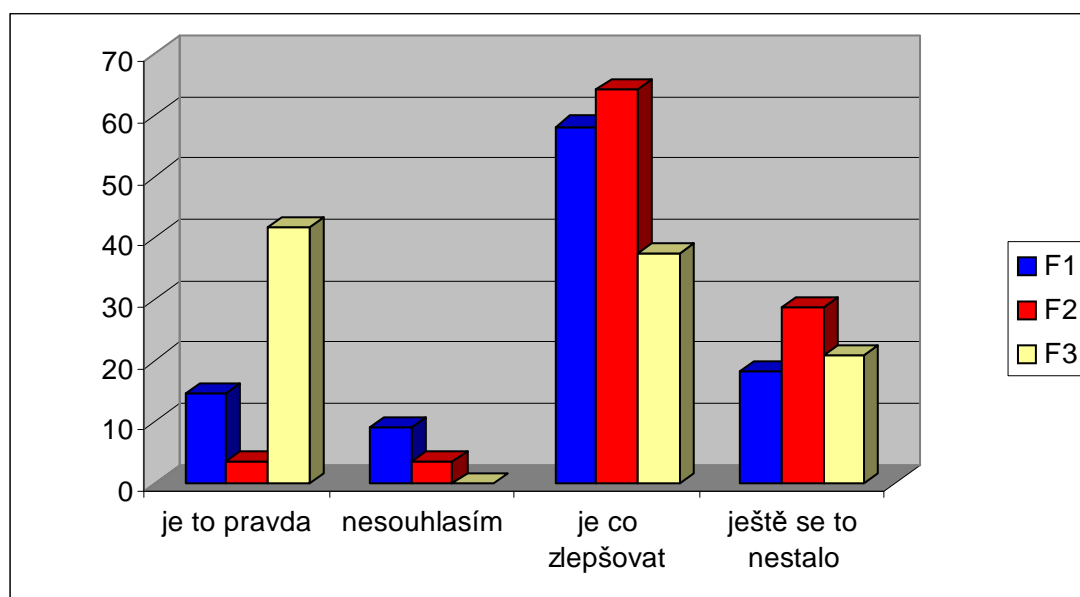
Přes 85 % pracovníků jednotlivých firem potvrdilo, že jsou pro ně dobré mezilidské vztahy důležité. Z toho vyplývá, jak velkou důležitost přikládá každý ze zaměstnanců dobrým vztahům s kolegy i nadřízenými, a z toho se dá vyvozovat, že i sami pracovníci jsou ochotni přispět svým dílem k vytvoření a zachování dobrých vztahů. Je všeobecně známo, že v přátelském pracovním prostředí se lépe pracuje. Dobré mezilidské vztahy přispívají k přátelské atmosféře na pracovišti a tím i k nestresovému pracovnímu jednání.

Otázka č. 22: Co si myslíte, když se někdo o podniku, ve kterém pracujete, vyjádří pochvalně?

Tabulka č. 22: Hodnocení kladného vyjádření o podniku (%)

	F1	F2	F3
je to pravda	14,55	3,57	41,67
nesouhlasím	9,09	3,57	0
je co zlepšovat	58,18	64,29	37,50
ještě se to nestalo	18,18	28,57	20,83

Graf č. 22: Hodnocení kladného vyjádření o podniku (%)



Výsledky a diskuse:

U firem F1 a F2 zvítězila odpověď, že je co zlepšovat – F1 = 58,18 % a F2 = 64,29 %.

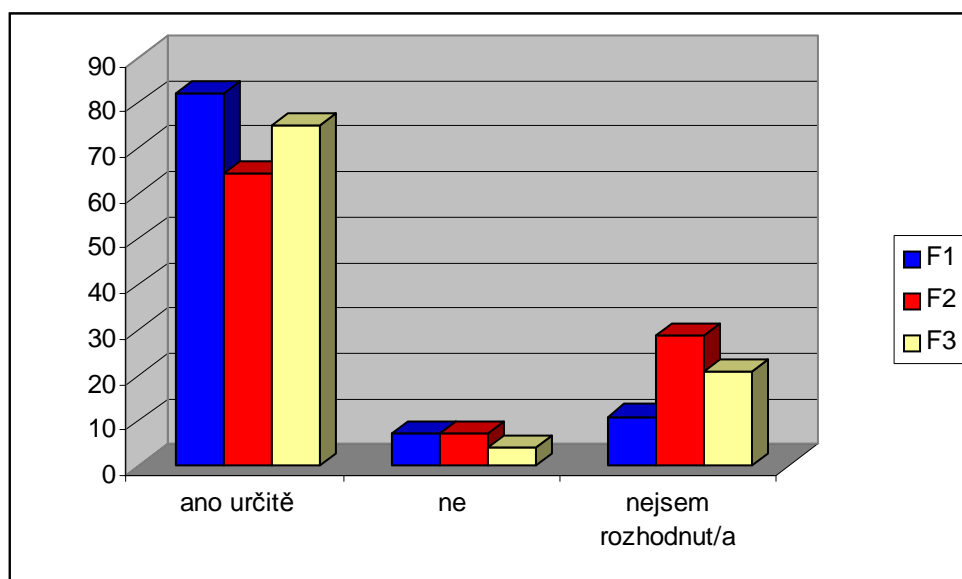
U společnosti F3 pro tuto odpověď hlasovalo 37,50 % dotázaných, ale přesto zvítězila varianta, že dotyční souhlasí s kladným vyjádřením o firmě – celkem se pro tuto možnost rozhodlo 41,67 % pracovníků. Z toho se dá usuzovat, že valná část zaměstnanců je s vývojem společnosti spokojena.

Otázka č. 23: Hodláte ve Vaší firmě pracovat i nadále?

Tabulka č. 23: Zaměstnanci pracující či nepracující nadále v této firmě (%)

	F1	F2	F3
ano určitě	81,82	64,29	75,00
ne	7,27	7,14	4,17
nejsem rozhodnut/a	10,91	28,57	20,83

Graf č. 23: Zaměstnanci pracující či nepracující nadále v této firmě (%)



Výsledky a diskuse:

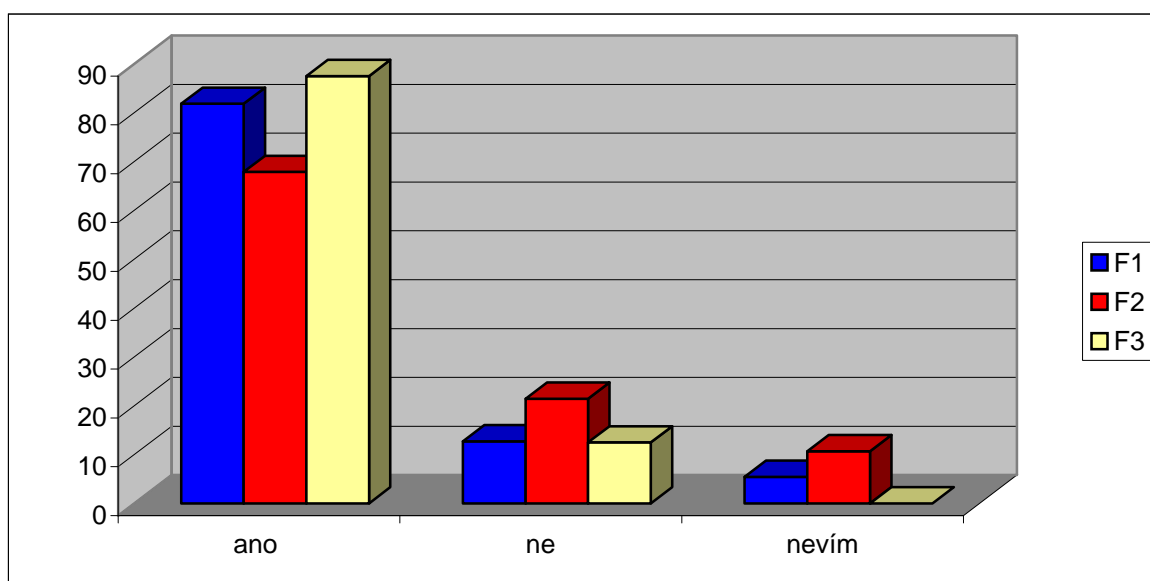
Nejvíce lidí je rozhodnuto nadále pracovat ve firmě (F1 = 81,82 %, F2 = 64,29 %, F3 = 75 %). Toto může být způsobeno několika důvody. Pracovníci si nechtějí hledat jiné místo, protože je to moc namáhavé, neví, jestli by vůbec nějaké jiné našli. Anebo jim jejich místo vyhovuje a jsou spokojení se svou prací.

Otázka č. 24: Je motivace k celoživotnímu vzdělávání ve Vaší firmě dostačující?

Tabulka č. 24: Motivace k celoživotnímu vzdělávání ve firmě (%)

	F1	F2	F3
ano	81,82	67,86	87,50
ne	12,73	21,43	12,5
nevím	5,45	10,71	0

Graf č. 24: Motivace k celoživotnímu vzdělávání ve firmě (%)



Výsledky a diskuse:

Z výsledků jasně vyplynulo, že více než polovina pracovníků v každé firmě si myslí, že je u nich motivace k celoživotnímu vzdělávání dostačující (F1 = 81,82 %, F2 = 67,86 % a F3 = 87,50 %).

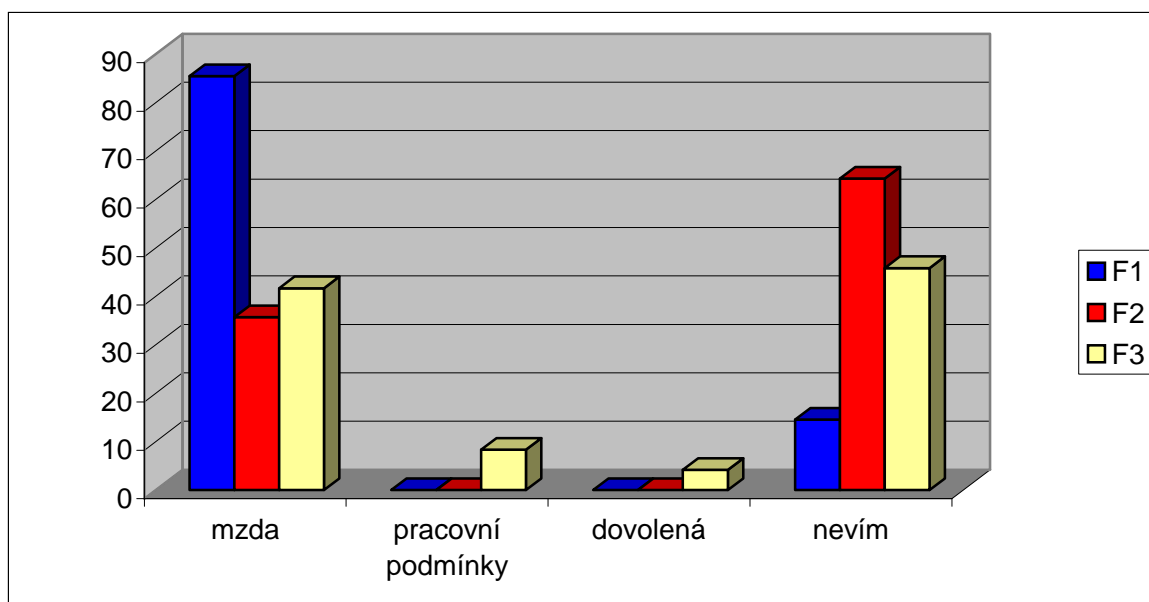
Tato informace je velmi důležitá, protože na základě výsledků této odpovědi je možno usuzovat, že dalšímu vzdělávání nestojí nic v cestě. Skutečnost je ale taková, že jen minimum zaměstnanců se skutečně ubírá tímto směrem a doplňuje si své vzdělání. V tomto případě se jedná o to, že respondenti považují tuto motivaci za dostačující, protože sami nemají zájem o další vzdělání. Pokud by zaměstnavatel zvýšil svou snahu o podporu zaměstnanců v učení, mohlo by se stát, že by nadřízený požadoval od svého podřízeného, aby projevil snahu, a rozhodl se pro některý ze seminářů.

Otázka č. 25: Co byste ve Vaší firmě změnil/a? Navrhněte.

Tabulka č. 25: Druh změny ve firmě (%)

	F1	F2	F3
mzda	85,45	35,71	41,67
pracovní podmínky	0	0	8,33
dovolená	0	0	4,17
nevím	14,55	64,29	45,83

Graf č. 25: Druh změny ve firmě (%)



Výsledky a diskuse:

U této otázky mohli pracovníci vybrat některou z variant, případně mohli sami napsat jinou možnost. V podstatě se však jedná jen o dvě odpovědi, protože procenta u těch ostatních můžeme z hlediska nízkých hodnot pominout.

U F1 vede odpověď mzda. Tuto možnost uvedlo 85,45 % respondentů z této firmy. Jako druhá možnost se objevila odpověď nevím, kterou využilo 14,55 %.

U F2 se vyskytly také jen dvě alternativy. První místo obsadila odpověď nevím s 64,29 % a druhou možností se stala mzda, která obdržela 35,71 %

F3 nabídla pro hodnocení možnosti čtyři. Na rozdíl od dvou předchozích firem chtějí zaměstnanci změnit pracovní podmínky a dovolenou. Dovolená trvá 4 týdny a pracovníci by rádi získali 5 týdnů. Nejvíce hlasů získala možnost nevím (45,83 %) a hned za ní se umístila mzda (41,67 %).

Podle odpovědí se dá určit, že největším konkrétním problémem v F1, F2 a F3 jsou mzdy. A to takovým, že u F1 si tuto možnost vybralo přes 85 % osob. F1 by měla s tímto problémem něco začít dělat, protože je velká pravděpodobnost, že část jejích zaměstnanců při první příležitosti přejde ke konkurenci a firma F1 tím utrpí podstatné ztráty. Ačkoliv se mzdy v tomto odvětví pohybují na nižší úrovni, nabízí se otázka, zda se u některých firem nejedná o uměle udržovaný stav. Vždyť stavebnictví se v poslední době rozvíjí nebyvalou měrou a zisky firem rostou.

5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE A NÁVRHY

5.1 Obsah kapitoly

Diskuse k odpovědím jednotlivých otázek proběhla již v předchozí kapitole z důvodu větší přehlednosti. V této části rozvedu ještě podrobněji určitá zjištění a zároveň se věnuji výsledkům dotazníku ve vztahu k motivaci a stimulaci k celoživotnímu učení.

5.2 Firmy

Můj dotazník zodpověděli pracovníci ze třech stavebních firem. Celkem se zúčastnilo 107 respondentů. Jelikož jsou všechny tři firmy činné ve stavebnictví, převažují zde muži. Naprostá většina prací je spojena s manuální činností, jedná se o dělnické profese a tomu také odpovídalo spektrum vzdělanosti. F1 má 16 % pracovníků se základním vzděláním a přibližně 63 % je vyučeno. F2 a F3 mají hodnoty velmi podobné. F2 i F3 disponují 40 % zaměstnanci se základním vzděláním a přes 40 % je vyučeno. Překvapením u těchto firem nebylo ani zastoupení jednotlivých věkových kategorií dotazovaných.

5.2.1 Délka zaměstnání u firmy

Rozdílnost se objevila až s otázkou č. 4, kde bylo třeba zodpovědět, jak dlouho dotyční pracují u firmy. F1 a F2 měly podobné hodnoty, F3 se však lišila. Ačkoliv by to svádělo k závěrům, že pracovníci u firmy F3 nejsou spokojeni, a proto tu nikdo nepracuje delší dobu, opak je pravdou. Jedná se o úspěšnou firmu, která může svým zaměstnancům mnoho nabídnout. Příčinou tohoto výsledku bylo, že existence této firmy je zatím krátká, a to je také důvodem, proč zatím nemá zaměstnance, kteří by u ní pracovali 6 a více let, jak je tomu u F1 a F2.

5.2.2 Spokojenost s podmínkami na pracovišti

Zde se opět projevil rozdíl mezi firmami. Podle výsledků dotazníků je možno usuzovat, že nejspokojenější jsou pracovníci F3. V této firmě nikdo z respondentů nehlasoval pro odpověď, že je nespokojen.

U F2 se 42,25 % cítilo jako spíše nespokojení a 39,29 % spíše spokojení – tento stav byl velmi vyrovnaný. Zaměstnavatel by si měl začít klást otázku, co je příčinou, že více než 50 % je nespokojeno nebo spíše nespokojeno. Podobné výsledky bývají prvním signálem, že je ve firmě něco špatně, že se s firmou něco děje, a z toho důvodu je třeba zakročit a pokusit se co nejrychleji o nápravu. Příčin těchto problémů může být několik. Mezi ně patří neshody s nadřízeným, problémy v komunikaci a další. V tomto případě se podařilo díky dotazníku odkrýt velkou nespokojenost s finančním ohodnocením. U F2 21,43 % jasně řeklo, že je nespokojeno se mzdou a 64,28 % sdělilo, že je spíše nespokojeno.

Tento problém se však nevyskytl jen u F2. I F1 hlásí problémy s finančním ohodnocením s následujícími výsledky – ne 18,18 %, spíše ne 65,46 %. Tyto hodnoty jsou alarmující a bohužel se nevyhnuly ani jindy docela poklidné F3, u které je 58,33 % spíše nespokojeno. Tady ale na rozdíl od F1 a F2 existuje 8,33 %, která jsou se svým platem spokojena. U ostatních dvou firem se nikdo takový neobjevil.

Toto zjištění představuje pro motivaci a stimulaci k celoživotnímu učení dost podstatnou překážku. Pro respondenty se základním vzděláním či pro ty, kteří byli vyučeni, se ukázalo, že peníze jsou pro ně jediným důvodem, proč se dále vzdělávat. Objevuje se tu velká neochota k dalšímu učení, kterou by do určité míry mohla překonat jen vyšší mzda. Tento názor sdílí přes 80 % osob z každé firmy.

5.2.3 Způsoby celoživotního učení

Problémy s ochotou k dalšímu vzdělávání se potvrdily také u otázky č. 18, kde přibližně 80 % pracovníku z jednotlivých firem objasnilo, že nejlepším způsobem vzdělávání je přejímání zkušeností od „starších“ kolegů. Tato metoda je totiž nejméně náročná a není třeba vyvinout snahu a obětovat čas, který by se jinak strávil nad učebnicemi. Typická pro tento obor je neochota, ba přímo nechut', učit se něčemu novému. Pracovníkům nejlépe vyhovuje, pokud informace získávají ze zkušeností svých „starších“ kolegů, eventuálně je možné i nějaké školení, ale nemělo by se konat příliš často. Jako naprosto nevyhovující se ukázalo samostudium či dlouhodobější studium ve škole.

Na otázku č. 19 ohledně výběru určitého kurzu k dalšímu vzdělávání odpovědělo u F1 a F2 přes 80 %, že by si žádný kurz nevybralo. U F3 si kurz nezvolilo přes 70 % dotazovaných. Z každé odpovědi na otázku je zjevné, že v těchto firmách není zájem něčeho dosáhnout, chybí tu motivace, kterou můžeme stimulací jen těžko dosáhnout. Problémem je, že pracovníci sami neví, jakým směrem by se měla jejich pracovní kariéra ubírat. Objevila se tu určitá procenta zaměstnanců, která chtěla změnit svou pracovní pozici. Dle mého názoru by dotazovaným nejlépe vyhovovalo, pokud by za ně někdo jiný připravil jejich kariéru a předložil jim ji ke schválení a ještě jako pobídku přidal větší finanční částku. Ale nevím, zda by to stačilo, a kolik z dotyčných by eventuální kurz zdárně dokončilo. Nadřizený může své podřízené nasměrovat správným směrem, ale chtít v něm pokračovat, to už musejí sami.

5.2.4 Motivace

K otázce č. 24, která se zajímala, zda je motivace ve firmách dostačující, byla přiřazena následující odpověď: ano. V této odpovědi se firmy shodly, protože u F1 a F3 získala přes 80 % a u F2 přes 67 %. Ačkoli tyto procenta vyšla početně, nemohu se ubránit pocitu, že pracovníci nemají přesně pojem o tom, co se pod touto otázkou skrývalo, jinak by se výsledné hodnoty musely lišit. Jak může být motivace dostačující, když téměř nikdo nemá zájem o další vzdělávání? A pokud ano, pak jen za dostatečné finanční injekce, ale stále tu chybí ta jistota, že by to dotyčný dělal i z toho důvodu, že chce sám pro sebe něco udělat, něco si dokázat. Také o dovedení studia do zdárného konce mám své pochybnosti. Je sice pravdou, že u otázky č. 7 uvedlo u F1 58,18 %, u F2 46,43 % a u F3 58,33 % zaměstnanců, že by chtěli provést změnu své pracovní pozice, ale jak vážně bylo toto míněno, se neodvážím odhadnout. Možná tento úmysl skutečně mají, ale k převedení ho do reality jim zbývá ještě pěkný kus cesty. Pokud chybí vnitřní přesvědčení o tom, že pro sebe mají něco udělat, pak je dost těžké si představit, že jen peníze dokážou člověka udržet při studiu a pomůžou mu překonat nechuť k učení. Příčinou malého zájmu o další vzdělávání je také menší důvěra ve vlastní schopnosti, co se učení týče, vždyť jen u F2 a F3 pracuje přes 40 % dotazovaných se základním vzděláním.

5.2.5 Návrh

Pokud mohu něco navrhnout, pak bych pro pracovníky, hlavně se základním vzděláním a vyučen/a, doporučila pro začátek spíše jednorázová školení a postupně i různé kurzy. Důvodem je, aby si pracovníci postupně zvykali nato, že je možné se ve své práci vzdělávat,

aniž by byl člověk nucen chodit do školy několik let. Že je možno přistupovat k vzdělávání po krůčkách a sami si mohou určovat, jak daleko chtějí až zajít. Být zaměstnavatelem snažila bych se naslouchat svým zaměstnancům, ať sami navrhnou, v čem by se chtěli ve vztahu ke své práci zdokonalit. Určitě bych neschvalovala přehlížet nebo zlehčovat jejich názory, protože by mohlo dojít k uzavření jejich sdílnosti. Stačí jejich snahu jen korigovat. Hlavně se však nesmí zapomínat, aby byla dostatečná motivace a stimulace. Jak jsem již z dotazníku zjistila, největším lákadlem pro zaměstnance je vyšší mzda. Ta může dosáhnout hodně, ale i tak by nadřízený neměl zapomínat na pochvalu a zpětnou vazbu pro své pracovníky. Pokud by se toto podařilo naplnit, vykročili zaměstnavatelé pravou nohou do budoucnosti, která by jim měla přinést vzdělanější, zodpovědnější a loajálnější pracovníky.

6. ZÁVĚR

Ve třech firmách, které pracují ve stavebnictví, byl proveden průzkum motivace a stimulace k celoživotnímu vzdělávání. Celkem bylo osloveno 107 pracovníků. Zaměstnanci byli kontaktováni za pomoci dotazníkové metody.

Každému z respondentů byl předložen dotazník, který obsahoval 25 otázek. Ke každé otázce bylo vždy více odpovědí. Záleželo na každém, pro kterou variantu se rozhodne. Všechny tři firmy byly typickými zástupci svého odvětví. Převažovaly v nich osoby se základním vzděláním, příp. byli dotazovaní vyučení. Cílem této práce bylo zjistit, jak je na celoživotní vzdělávání pohlíženo v jednotlivých firmách, jaké podmínky jsou vytvářeny na podporu celoživotního učení a zajímavé bylo také srovnání 3 firem, které působí ve stejném oboru.

Průzkum byl proveden u 107 pracovníků a získaná data byla takového objemu, že již bylo možné vyvozovat závěry. Otázka č. 7 se týkala spokojenosti s pracovní pozicí. Změnu chce docílit u F1 i F3 60 % a u F2 46 % respondentů. Všichni tito zaměstnanci by měli zájem změnit svou pracovní pozici. U některých by se jednalo o nového zaměstnavatele, jiní by chtěli být v rámci firmy přeřazeni na jinou pozici a ostatní by upřednostňovali pracovní postup. Pokud by toho chtěli dosáhnout, pak je třeba pro to i něco vykonat. Hlavně v případě dalšího postupu je třeba pracovat ke spokojenosti zaměstnavatele, ale nutností je také dokázat, že i znalosti odpovídají požadavkům, které jsou kladeny na náročnější pozici. Je třeba vyzdvihnout, že se zájemce dále vzdělává a je ochoten pro svou pracovní kariéru i něco obětovat. Jak však vyplynulo z odpovědí na další otázky, jen minimum zúčastněných bylo ochotno se dále vzdělávat. U otázky č. 18, která se týkala možných způsobů vzdělávání, odpovědělo 80% dotázaných ve všech firmách, že nejvhodnější formou je pro ně přejímání zkušeností od „starších“ kolegů. Dlouhodobějšímu studiu ve škole by se věnovalo u F1 1,82 % a u F3 8,33 %. U F2 nebyl o studium žádný zájem. Výsledky u kurzů a školení byly o trochu pozitivnější – u F1 10,91 %, u F2 14,29 % a u F3 12,50 % dotázaných, kteří by je chtěli absolvovat.

Kurzy a školení zaujaly větší počet osob. Příčinou hlasování pro tuto možnost bylo, že nezaberou tolik času jako dlouhodobější studium, jehož délka se měří na léta. Je třeba si však stále připomínat, že učení je záležitostí celého lidského věku, nikoli jen období mládí.

Člověk by se neměl vzdělávat jen do doby než dosáhne požadovaného pracovního místa, ale po celý svůj život by se měl dále snažit naučit něco nového, aby byl schopen držet krok se svým oborem a svou kariérou. Učení je nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí, který je nezbytný pro rozvoj osobnosti.

Dle odpovědí v dotazníku byl jako nejdůležitější stimulační prostředek ke vzdělávání vyhodnocena vyšší mzda. U všech třech firem se procentové zastoupení pracovníků, kteří takto odpověděli, blížil 100 %. Mzda je zdrojem existenčních prostředků zaměstnance i jeho rodiny, a proto je jí přikládána taková důležitost. Z tohoto důvodu měla otázka č. 20, která se týkala faktorů, které motivují k dalšímu vzdělávání, nezpochybnitelný výsledek. Za nejvýznamnější faktor, který by byl stimulem pro rozhodnutí k celoživotnímu učení, byla jednoznačně zvolena vyšší mzda. Nepatrný úspěch zaznamenalo i povýšení (F2 1 % a F3 2 %). U F1 nezvažovali dotázaní žádnou jinou možnost než zvýšenou mzdu.

Otázka č. 24 by měla poskytnout nezpochybnitelnou odpověď, zda je motivace a stimulace k celoživotnímu vzdělávání ve firmách dostačující. Ve firmě F1 bylo spokojeno s motivací a stimulací přes 80 % osob. V F3 takto odpovědělo takřka 88 % zaměstnanců. Jen u F2 hlasovalo pro tuto možnost necelých 70 %. Pokud by tato otázka byla zodpovězena pravdivě, pak by nebylo možné, aby počty osob, které se věnují celoživotnímu vzdělávání, dosáhly tak nízkých hodnot. Ačkoliv zaměstnanci potvrdili, že jsou s přístupem firem ke vzdělávání spokojeni (motivace, stimulace), málokdo byl ochoten se sám vzdělávacího procesu účastnit. Pokud by se tak někdo přece jen rozhodl, týkalo by se to spíše krátkodobějšího učení. Z výsledků by bylo možné usuzovat, že zaměstnanci nemají zájem, aby firma v tomto směru vynakládala větší úsilí, protože by pak byli nuceni se některého z programů i osobně účastnit, přičemž jejich neochota ke vzdělání byla zřejmá již z předchozích odpovědí.

Z výsledků zjištěných dotazníkovou metodou je možno konstatovat, že zaměstnanci stavebních firem, u kterých byl průzkum prováděn, nemají zájem se dále vzdělávat. Jen u F3 byly zjištěné hodnoty mírně pozitivnější. Všeobecně by se dalo říci, že ochota k celoživotnímu vzdělávání je u osob se základním vzděláním velmi nízká, a totéž platí i pro zaměstnance, kteří jsou vyučeni. Tito lidé neměli zájem vzdělávat se už na základní škole, a proto je pro ně představa dalšího učení se zvyšujícím věkem stále vzdálenější. I když byla ve všech firmách shodně uváděna vyšší mzda jako prostředek pro zlepšení

motivace k dalšímu učení, otázkou zůstává, kolik osob by skutečně podstoupilo další vzdělání a hlavně kolik by jich bylo schopno tento záměr dovést do zdárného konce.

V dnešní době již existují firmy, které jsou informovány o tom, jak je pro ně důležitý člověk, který má zájem se dále vzdělávat. Díky těmto pracovníkům je pak subjekt schopen držet krok s konkurencí, i být v mnoha případech lepší. Dotazovaným firmám však toto ještě zřejmě není, naopak musejí ještě urazit dlouhou cestu než nastolí politiku, která bude vstřícná k celoživotnímu vzdělávání.

7. SUMMARY

The aim of this thesis is decisive influence specification in motivation and stimulation of human resources for lifelong learning. The survey was realized in three construction companies. Therefore the aim was also detection of individual companies' approach to this theme. Through this survey it standed to reason also various stratification of replies in dependance of the reached educational attainment of asked persons.

In the first part of this thesis there is introduced the general motivation and stimulation information. In methodology there is described questionnaire method the survey was carried out. The detected results are transfered into charts and graphs. Every reply is followed by results evaluation and discussion. The best employee motivation was higher income. Persons with lower education were interested in further education less than others. And the fact is that all three companies should improve their approach to employees education. People have the first priority in company. And if the manpower is not used properly, the company growth and competitive advantage slows.

8. PŘEHLED LITERATURY

1. Armstrong, M. *Jak se stát lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2004, 308 s. ISBN 80-96929-00-0
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. Brooks, J. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
5. Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, 297 s. ISBN 80-7178-303-X
6. Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1999, 248 s. ISBN 80-213-0562-2
7. Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 126s. ISBN 80-247-1458-2
8. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
9. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000, 350 s. ISBN 80-85943-51-4
10. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
12. Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
13. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0
14. Niermayer, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005, 109 s. ISBN 80-200-0525-0
15. Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X

16. Provozník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
17. Provozník, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2004, 228 s. ISBN 80-247-0470-6
18. Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X
19. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3
20. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
21. Višňovský, J., Nagyová, L., Šajbirodová, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000, 154 s. ISBN 80-7137-415-6

9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

veškeré informace poskytnuté v tomto dotazníku budou použity pro diplomovou práci a jsou zcela anonymní. Z možných variant zakroužkujte vždy tu nejvhodnější.

Děkuji předem za spolupráci.

1. Jste muž či žena?

- a) muž
- b) žena

2. Do které věkové kategorie patříte?

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské
- d) vysokoškolské

4. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 9 let
- e) 10 let a více

5. Z jakého důvodu u firmy pracujete?

- a) blízkost bydliště
- b) kvalifikace
- c) vysoké mzdy
- d) jiný důvod

6. Jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

7. Jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?

- a) ano a stačí mi to
- b) ano, ale chci ještě postoupit výše
- c) ne a nechci nic měnit
- d) ne, ale chci to změnit

8. Jak byste charakterizoval/a Vaši práci?

- a) zajímavá, stále se učím něco nového
- b) stereotypní, ale nevadí mi to
- c) stereotypní, chci dělat něco jiného

9. Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

10. Je výše Vaší finanční odměny závislá na Vaší pracovní aktivitě?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

11. Vzděláváte se dále ve své profesi?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

12. Jste motivován k dalšímu vzdělávání svým nadřízeným?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

13. Jste motivován zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání finančně?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

14. Zajišťuje zaměstnavatel vzdělávací školení pro zaměstnance?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

15. Kolikrát jste se již zúčastnil nějakého vzdělávacího programu od Vašeho zaměstnavatele?

- a) 1x
- b) 2x – 3x
- c) 4x a více

16. Účastníte se v současné době nějakého vzdělávacího programu?

- a) ano
- b) ne

17. Pokud by to bylo nutné, jste ochotný/ochotna podstoupit v zájmu udržení pracovního místa rekvalifikaci?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

18. Jaké způsoby celoživotního vzdělávání upřednostňujete?

- a) přejímání zkušeností od „starších“ kolegů
- b) kurzy, školení
- c) dlouhodobější studium ve škole
- d) samostudium

19. Jaký kurz byste si vybral/a?

- a) jazykový
- b) počítačový
- c) jeřábnický
- d) svářečský
- e) strojnický
- f) žádný

20. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a) vyšší mzda
- b) povýšení
- c) zaměstnanecké výhody
- d) rodina
- e) sebeuspokojení

21. Jsou pro Vás dobré mezilidské vztahy na pracovišti důležité?

- a) ano
- b) ne
- c) je mi to jedno

22. Co si myslíte, když se o Vašem podniku někdo vyjádří pochvalně?

- a) je to pravda
- b) nesouhlasím
- c) je co zlepšovat
- d) ještě se to nestalo

23. Hodláte ve Vaší firmě pracovat i nadále?

- a) ano určitě
- b) ne
- c) nejsem rozhodnut/a

24. Je motivace k celoživotnímu vzdělávání ve Vaší firmě dostačující?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

25. Co byste ve Vaší firmě změnil/a? Navrhněte.

- a) mzda
- b) pracovní podmínky
- c) dovolená
- d) nevím

.....