



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI  
INVESTIC DO LIDSKÉHO KAPITÁLU  
VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

Vypracoval: Ondřej Kupka  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2015

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej KUPKA**  
Osobní číslo: **E12057**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Hodnocení efektivity investic do lidského kapitálu ve státní správě**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

Cílem bakalářské práce je analýza investic do lidského kapitálu, v kontextu vazby zaměstnanců a jejich výkonnosti ve vybraném orgánu státní správy. Na základě získaných poznatků charakterizovat nejvhodnější investice do lidského kapitálu včetně jejich financování pro konkrétní orgán státní správy.

Osnova:

1. Teorie lidského kapitálu
2. Vztah lidského kapitálu a vzdělávací politiky
3. Charakteristika vzdělávací politiky vybraného orgánu státní správy
4. Vazba vzdělávací politiky na lidský kapitál
5. Analýza účinnosti investic do lidského kapitálu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha, Česká republika: Grada.**

**Becker, G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press.**

**Kameníček, J. (2012). Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás. Praha, Česká republika: Karolinum.**

**Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha, Česká republika: Management Press.**

**Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Praha, Česká republika: C. H. Beck.**


Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.**


Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **12. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Students L.S. (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

.....  
Ondřej Kupka

## PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za odborné metodické vedení a poskytnutí cenných rad při tvorbě mé bakalářské práce.

# Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše .....	5
2.1 Teorie lidského kapitálu.....	5
2.1.1. Lidský kapitál - definice a formování .....	5
2.1.2. Lidský kapitál jako součást intelektuálního kapitálu.....	7
2.1.3. Řízení lidského kapitálu .....	8
2.1.4. Měření lidského kapitálu .....	9
2.1.5. Investice do lidského kapitálu .....	10
2.1.6. Kritika teorie lidského kapitálu .....	12
2.2. Motivace.....	13
2.2.1. Definice motivace.....	13
2.2.2. Teorie pracovního jednání.....	13
2.2.3. Teorie X a Y .....	14
2.3. Vztah lidského kapitálu a vzdělávací politiky .....	14
2.3.1. Vzdělávání.....	14
2.3.2. Formální a neformální vzdělávání.....	15
2.3.3. Investice do vzdělání .....	16
2.3.4. Vzdělávání pracovníků v organizaci .....	17
2.3.5. Programy vzdělávání .....	19
2.3.6. E-learning .....	21
2.4. Vyhodnocování vzdělávací politiky.....	22
2.4.1. Úrovně vyhodnocování .....	22
2.4.2. Analýza nákladů a přínosů vzdělávání .....	23
3. Metodika a cíl práce.....	26
3.1. Cíl práce .....	26
3.2. Stanovení hypotéz .....	26

3.3. Metodika .....	26
4. Praktická část .....	28
4.1. Charakteristika vybraného orgánu státní správy .....	28
4.1.1. Celní správa České republiky .....	28
4.1.2. Struktura zaměstnanců Celní správy podle kvalifikace.....	29
4.1.3. Struktura zaměstnanců Celní správy podle věku.....	30
4.2. Vzdělávací politika Celní správy .....	31
4.3. Vliv investic do lidského kapitálu na vybrané ukazatele Celní správy.....	34
4.4. Hodnocení vzdělávacích programů na základě rozhovorů se zástupci vedení a personálního oddělení Celní správy .....	36
4.5. Dotazníkové šetření u zaměstnanců Celní správy.....	38
4.5.1. Členění respondentů .....	38
4.5.2. Analýza výsledků dotazníkového šetření .....	41
4.6. Analýza stanovených hypotéz.....	49
5. Závěr .....	52
6. Summary a keywords.....	54
7. Seznam zdrojů.....	55
7.1. Bibliografie .....	55
7.2. Internetové zdroje.....	56
8. Seznam grafů: .....	1
9. Seznam obrázků:.....	1
10. Seznam schémat:.....	2
11. Seznam příloh .....	2
Příloha č. 1 .....	3

# 1. Úvod

Každý typ organizací, ať už výrobní či poskytující služby, soukromé, neziskové či orgány státní správy, všechny vycházejí při své činnosti z několika zdrojů. Těmi jsou zdroje materiální, finanční, informační a lidské. A právě lidské zdroje představují jejich nejdůležitější součást, na které jsou závislé i všechny zdroje zbývající.

Trendem posledních let je přechod od pojmu lidské zdroje k pojmu lidský kapitál, který lépe vystihuje pozici pracovníků a jejich význam. Zatímco v pojetí lidských zdrojů jsou lidé chápáni spíše jako aktiva či nákladová položka, v pojetí lidského kapitálu představují lidé jedno z hlavních bohatství organizace, do kterého je třeba soustavně a systematicky investovat.

V současné době představuje lidský kapitál nedílnou a velmi důležitou součást celé moderní ekonomie. Jeho význam v posledních letech stále stoupá, a proto je mu také věnována čím dál větší pozornost, zejména z hlediska možností jeho rozvoje. Investice do lidského kapitálu mají velký význam nejen pro organizaci samotnou, ale pozitivně působí také na celou společnost a podstatnou měrou přispívají k hospodářskému růstu.

Mezi sféry, kde má lidský kapitál svou zcela nezastupitelnou úlohu, patří také státní správa. Tato oblast čelí v současnosti v České republice velké řadě závažných problémů a bývá velmi často terčem kritiky ze strany odborníků i laické veřejnosti, zejména pokud jde o její funkčnost a výkonnost. Ze strany vlády i státní správy jako takové jsou proto neustále hledány účinné cesty pro zlepšení stávajícího stavu. Jednou z nejefektivnějších cest, jak přispět ke zvýšení výkonnosti jednotlivých orgánů státní správy, představují právě investice do lidského kapitálu, v podobě investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Takovéto investice mají totiž značný vliv na zvýšení jejich produktivity a tím také zlepšení celkové výkonnosti daného útvaru.

Při analýze investic do lidského kapitálu v orgánech státní správy je třeba brát v potaz určitá specifika tohoto sektoru a jeho odlišnosti od klasických podniků. Jednou z nejzásadnějších je ta, že zatímco podniky jsou ve většině případů orientovány na zisk, ve státní správě tomu tak není. Tato skutečnost má velký význam především při vyhod-



nocování efektivnosti investic do lidského kapitálu, kdy v podnicích bývá jejich přínos často vyhodnocován vzhledem k jejich vlivu na vývoj ziskovosti, u orgánů státní správy je třeba hledat alternativní ukazatele a formy jejich vyhodnocování. Mezi další odlišnosti pak patří skutečnost, že zatímco investování do vzdělávání zaměstnanců je v soukromých organizacích výhradně záležitostí tamního managementu, u orgánů státní správy je vzdělávací politika do určité míry legislativně stanovena a musí být tedy určována a formována v souladu s těmito předpisy. Přesto však nelze hovořit o tom, že úloha vedení při jejím určování je zde pouze formální. Naopak právě na něm leží hlavní tíha odpovědnosti, pokud jde o tvorbu koncepce vzdělávací politiky, její realizaci i vyhodnocování.

Cílem této bakalářské práce je analýza vzdělávací politiky zvoleného orgánu státní správy a zhodnocení tamní efektivnosti investic do lidského kapitálu v podobě investic do vzdělávání zaměstnanců s ohledem na uvedená specifika.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Teorie lidského kapitálu

#### 2.1.1. Lidský kapitál - definice a formování

Za autora pojmu lidský kapitál bývá nejčastěji považován významný ekonom takzvané chicagské školy a držitel Nobelovy ceny za ekonomii Gary S. Becker. Ten definuje lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ (Becker, 1993)

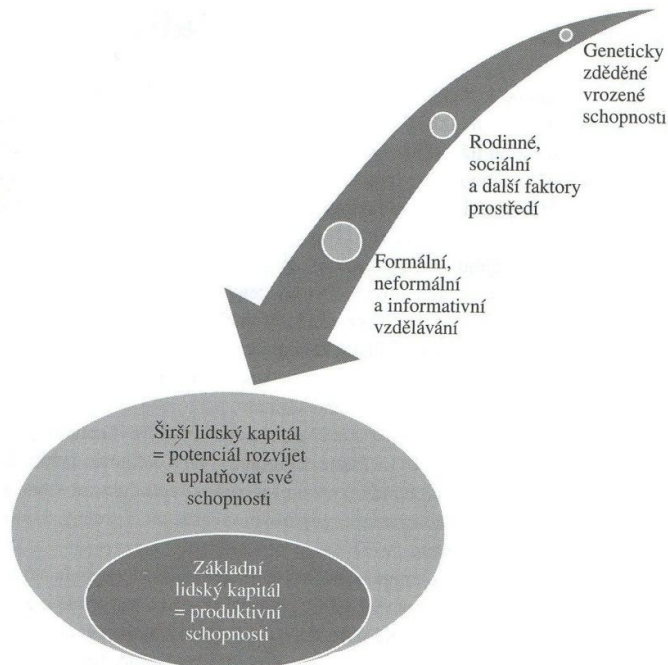
Další definici lidského kapitálu nabízí Armstrong: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“ Armstrong dále uvádí, že teorie lidského kapitálu se zaměřuje zejména na přidanou hodnotu, kterou lidé organizaci přispívají. Tato teorie chápe lidi jako jmění bohatství aktiva a konkurenční výhodu. Zároveň zdůrazňuje, že investice do lidského kapitálu se organizacím bohatě vyplácí. (Armstrong, 2007)

Podle Koubka je uplatňování teorie lidského kapitálu efektivní nejen v organizacích ale i například v útvarech státu, státní správy, samosprávy či regionech. Zde všude má velmi pozitivní dopad v oblasti vzdělávání a investic do vzdělávání v podobě zvýšení vyspělosti a ekonomické konkurenceschopnosti daných celků. (Koubek, 2007)

Lidský kapitál bývá utvářen a formován po celý život, počínaje základním vzděláváním, ale také vzděláváním dalším, zabezpečovaném zejména na úrovni firem. Rozvoj lidského kapitálu, především ve formě vzdělávání, je nesmírně důležitým faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost podniků a organizací, ať už soukromých, státních či neziskových. Investicím do lidského kapitálu je proto nezbytné na všech těchto úrovních věnovat patřičnou pozornost. Důležitým prvkem je také vyhodnocování těchto investic, tedy hledání vhodných způsobů měření jejich efektivity tak, aby byla získána zpětná vazba a bylo možné posoudit jejich účinnost. V neposlední řadě je pak žádoucí zabezpečit odpovídající motivaci zaměstnanců, která

je nezbytným předpokladem pro to, aby vzdělávání mělo požadovaný účinek a co nejvyšší mírou přispělo ke zvýšení jejich výkonnosti a tím i k rozvoji celé organizace.

Schéma 1: Vlivy a faktory působící na lidský kapitál



Zdroj: Mazouch, Fischer, 2011

Na schématu č. 1 jsou uvedeny tři hlavní faktory, které působí na lidský kapitál a zásadním způsobem jej ovlivňují. Z obrázku je patrné, že mezi prvotní faktory, které určují individuální schopnosti a vlastnosti jedince, patří takzvané faktory počáteční, kam řadíme schopnost geneticky zděděné a vrozené. Ty tvoří základ schopností a dovedností, který je pak dále rozvíjen působením prostředím a také vzděláváním. (Mazouch, Fischer, 2011)

Vlastnosti, které se podílejí na ovlivňování lidského kapitálu, je možné shrnout jako schopnosti nabývat a rozvíjet nové schopnosti, znalosti a dovednosti, hledat nejefektivnější cesty pro jejich uplatnění a organizačních schopnosti ve smyslu účelného plánování a rozvrhování činností. Samotná existence těchto schopností však ještě sama o sobě nezaručuje vysokou úroveň lidského kapitálu. Důležitým faktorem je rovněž schopnost jejich soustavnému rozvíjení a především praktickému uplatnění v práci.

K základním faktorům ovlivňující lidský kapitál jedince, a potažmo také celé společnosti, patří vzdělání. Jednou z možností jak vyjádřit lidský kapitál na základě tohoto pojetí

pak může být například nejvyšší dosažená míra vzdělání. Nevýhodou tohoto základního předpokladu je skutečnost, že není zcela jasný způsob, jakým lze danou úroveň vzdělání u jedince či společnosti změřit. (Mazouch, Fischer, 2011)

### 2.1.2. Lidský kapitál jako součást intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál je podle Koubka tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které - společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál má tři složky:

1. Lidský kapitál - znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace
2. Společenský kapitál - zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř a vně organizace
3. Organizační kapitál (či také strukturální kapitál) - institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod. (Koubek, 2007)

Schéma 2: Složení intelektuálního kapitálu



zdroj: Koubek, 2007 - upraveno

Z pojetí intelektuálního kapitálu je zřejmé, že zásadní a primární význam zde mají jednotliví pracovníci organizace, kteří získávají, uchovávají a užívají své znalosti, a zároveň si osvojují a jsou schopni demonstrovat dovednosti a schopnosti, tedy lidský kapitál. Lidský kapitál tedy představuje hlavní součást intelektuálního kapitálu, což koresponduje se současným trendem, považujícím lidské zdroje za nejdůležitější bohatství organizace. Zatímco v minulosti byli lidé v organizaci chápáni jako nákladová položka, v současné době jsou považováni za aktiva organizace. Oproti hmotnému či věcnému kapitálu však lidský kapitál není vlastnictvím organizace. (Koubek, 2007)

### **2.1.3. Řízení lidského kapitálu**

Armstrong definuje řízení lidského kapitálu takto: *Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni.* (Armstrong, 2007)

Lidé jsou považováni za klíčová aktiva a bohatství organizace. Z toho důvodu se v rámci řízení lidského kapitálu klade zásadní důraz na to, že investice do lidského kapitálu prostřednictvím získávání a stabilizace zaměstnanců, řízení talentů a tvorby a realizace účinných programů vzdělávání a rozvoje jsou velmi významnou konkurenční výhodou. (Armstrong, 2007)

Řízení lidského kapitálu z hlediska organizace plodí podle Armstronga následující praktické otázky:

- Jaké jsou rozhodující hnací síly výkonu, které vytvářejí hodnotu?
- Jaké dovednosti mám k dispozici?
- Jaké dovednosti opravdu potřebujeme v současnosti i v budoucnosti k dosažení svých strategických cílů?
- Jak budeme získávat, rozvíjet a udržovat si tyto dovednosti?
- Jak můžeme vytvářet a rozvíjet kulturu prostředí, v němž probíhá učení jak na úrovni organizace, tak na individuální úrovni, učení, které uspokojuje jak potřeby organizace, tak potřeby jejích pracovníků?

- Jak můžeme zabezpečit, aby explicitní (zveřejněné) i taktní (mlčenlivé, v hlavách lidí skryté) znalosti vytvořené v naší organizaci bylo podchyceny, zaznamenány a efektivně využívány? (Armstrong, 2007)

Pro určování celkové strategie řízení lidského kapitálu v organizaci je pak klíčových těchto šest vzájemně souvisejících faktorů:

1. Lidé v organizaci - jejich dovednosti a schopnosti v okamžiku nástupu; dovednosti a schopnosti, které si osvojili pomocí vzdělávání a praxe; úroveň jejich přípravy na povolání; do jaké míry používají pro firmu specifický nebo obecně aplikovatelný kapitál.
2. Pracovní procesy - jak se práce dělá, míra a úroveň týmové práce a vzájemné závislosti mezi organizačními jednotkami; role techniky a technologie.
3. Struktura, podoba řízení - míra autonomie pracovníků a míra usměrňování a kontroly managementem; rozsah kontroly (množství podřízených pracovníků); řízení pracovního výkonu a pracovní postupy.
4. Informace a znalosti - jak se pomocí formálních i neformálních prostředků předávají a vyměňují informace jednak mezi pracovníky, jednak s dodavateli a zákazníky.
5. Rozhodování - jak jsou přijímána důležitá rozhodnutí a kým, míra decentralizace, participace a včasnosti rozhodování.
6. Odměňování - jak se využívají peněžní a nepeněžní pobídky; do jaké míry jsou výplaty mezd ohroženy; individuální versus kolektivní odměny; nynější versus dlouhodobé odměny související s kariérou. (Armstrong, 2007)

#### **2.1.4. Měření lidského kapitálu**

Zpracování a aplikování efektivního systému měření lidského kapitálu je nezbytnou složkou pro posouzení jejich vlivu na celkovou výkonnost organizace.

Podle Armstronga je pro měření lidského kapitálu shromáždit několik zásadních složek, mezi které patří například základní údaje o pracovních silách, údaje o rozvoji lidí a výkonu, údaje a názorech a postojích, údaje o výkonu a nefinanční proměnné. (Armstrong, 2007)

Při měření lidského kapitálu je třeba zohlednit následující body:

1. Identifikovat zdroje hodnoty, včetně všech typů schopností, které jsou motorem výkonu podniku.
  2. Analyzovat vztahy mezi postupy v řízení lidí a výsledky a efektivností organizace.
  3. Pamatovat, že měření lidského kapitálu se týká dopadu postupů v řízení lidí na výkon, takže lze podnikat kroky směřující ke zlepšení práce. Nejde jen o měření účinnosti útvaru lidských zdrojů na základě úrovní aktivit. Je třeba se spíše zaměřit na hodnoty než se opírat o aktivity. Například nestačí pouze zaznamenávat počet dnů vzdělávání nebo výdaje na vzdělávání; je nezbytné odhadnout návratnost investic plynoucí z tohoto vzdělávání.
  4. Používat jednoduchá měření a ukazatele - soustředit se na klíčové oblasti výsledků a chování.
  5. Měřit aktivity jen tehdy, je-li jasné, že tato měření přinesou informace pro rozhodování.
  6. Analyzovat a vyhodnocovat spíše trendy než prosté záznamy současného stavu věci porovnávat současný stav s údaji v okamžiku startu.
  7. Zaměřit se na snadno dostupné a spolehlivé kvantitativní informace; nicméně navzdory tomu kvantifikace, jakkoliv jsou žádoucí, by neměly být založeny na nepodložených, chatrných domněnkách.
  8. Pamatovat si, že měření je prostředkem k dosažení nějakého cíle, nikoliv cílem samým. Nenechat se zhyponotizovat procesem shromažďování údajů a zapomenout přitom, že údaje jsou tu proto, aby sloužily rozhodování a podnikání kroků.
- (Armstrong, 2007)

### **2.1.5. Investice do lidského kapitálu**

Investice do lidského kapitálu, respektive jejich účinnost, se projevuje zejména v oblasti rozměru vědomostí a dovedností, a schopností takto nově získané poznatky efektivně aplikovat, tj. přetvářet je do zlepšení výroby statků, poskytování služeb, inovací a celkového chodu organizace. (Vojtovič, 2011).

Koubek k tomu uvádí: *Efektem investování do lidského kapitálu je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.* (Koubek, 2007)

Efektivní investování do lidského kapitálu by však nemělo být pouze záležitostí vedení zaměstnavatelských organizací. Je žádoucí, aby pracovníci sami měli zájem investovat do svých znalostí, schopností a dovedností, zejména z důvodu toho, že takovéto investice jim mohou dopomoci k vyšší úrovni jejich výdělku, vyšší spokojenosti s prací, perspektivu lepší kariéry a současně také zvýšit pocit jistoty jejich zaměstnání (Koubek, 2007)

Investice do lidského kapitálu mohou mít různé podoby. Může se jednat například o:

Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, zahrnující veškerou zdravotní péči o zaměstnanci, zejména v podobě zotavovacích pobytů v lázních, zabezpečování pravidelných a komplexních zdravotních prohlídek, zajišťování stravování a pitného režimu a podobně.

Zlepšování pracovních podmínek, představující zejména prevenci hrozby různých typů pracovních úrazů a ohrožení zdraví zaměstnanců, v podobě poskytování stále kvalitnějších ochranných pracovních pomůcek.

Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů. Zde se jedná především o nabízení a realizování různých forem vzdělávání, ať už se jedná o vzdělávací kurzy, sebevzdělávání, dálkové formy studia, otevřené studium a podobně. Každá z těchto forem vzdělávání přispívá k rozvoji zaměstnanců, ke zvyšování jejich odbornosti, schopností a dovedností, změně postojů a chování, a celkovém zvýšení jejich kvalifikace. Právě investice do vzdělávání pak bývají v ekonomické teorii nejčastějším předmětem analýz investic do lidského kapitálu. (Vodák, Kucharčíková, 2007)



### 2.1.6. Kritika teorie lidského kapitálu

Jednou z hlavních kritik teorie lidského kapitálu, je kritika týkající se měření návratnosti investic do lidského kapitálu, respektive jejich výnosů. Podle této kritiky nelze vnímat všechny výdaje na vzdělání vnímat jako investice, a to z toho důvodu, že některé z těchto výdajů vykazují podle své povahy spíše charakter spotřeby. Je proto třeba rozlišovat různé výdaje vynaložené v průběhu získávání kvalifikace a jejich efekty, a to jak krátkodobé tak dlouhodobé. Motivace pro získávání a prohlubování své kvalifikace je založena na výrazně širších souvislostech, než pouze jako prostředek pro zvýšení budoucí produktivity práce. Řada takových výdajů je určeno pro spotřebu, buďto okamžitou či v dlouhodobějším horizontu. V případě že by nebyly rozlišeny výdaje v podobě investic a výdaje ve formě spotřeby, může být výsledné měření výnosů z investic do lidského kapitálu do značné míry zkresleno. Rozlišování však v tomto případě bývá mnohdy velmi obtížné.

Dalším typem kritiky lidského kapitálu je kritika související s problematikou přirozených lidských schopností. Jedná se o kritiku, která se staví negativně ke zjednodušené interpretaci vykazované statistické závislosti mezi dosaženým stupněm vzdělání a růstem příjmů. Na tento růst totiž může působit a také působí podstatně větší množství faktorů, než jenom samotné vzdělání. Je třeba každého jedince vnímat individuálně, posuzovat jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, vůli, vlastnosti a řadu dalších charakteristik, které se významnou měrou na výši příjmů podepisují. Samotné dosažené vzdělání tudíž není podle této teorie jediným měřítkem, které tuto výši utváří.

Mezi kritiky lidského kapitálu patří také kritika z Marxistických pozic. Tato kritika je založena na rozdílném vnímání vlivu vzdělání na lidský kapitál. Předpokládá, že je nutno rozlišovat mezi vysoce kvalifikovanou pracovní silou a mezi vysoce produktivní pracovní silou. Pro optimalizaci produkce požaduje takové pracovníky, kteří jsou ochotni a schopni podřídit se stávajícímu hierarchickému systému a mechanismu, využívající jejich schopnosti a zároveň respektující nerovné postavení a odměnu. Odmítá přisuzovat investicím do lidského kapitálu ve formě vzdělání úlohu rozvoje schopností a dovedností, nýbrž získání návyků a hodnot kapitalistického systému. (Kadeřábková, 2005)

## 2.2. Motivace

### 2.2.1. Definice motivace

Jedním ze zcela základních a nezbytných předpokladů úspěšného a efektivního rozvoje lidského kapitálu je jeho správná motivace. Jedna z definic motivace zní: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“ (Pauknerová, 2006). Veber dále uvádí, že motivace způsobuje integraci psychické a fyzické aktivity směrem k vytyčenému cíli a je vázána na vnitřní podněty člověka. Přání, zájmy či tužby v dotyčném jedinci vyvolávají psychické napětí, které se následně stává impulsem pro jeho určité chování. Potřeby se pak člení na primární a sekundární, které jsou ovlivňovány z vnějšku. (Veber, 2009)

### 2.2.2. Teorie pracovního jednání

Pracovní činnost představuje činnost cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou. Jedná se tedy o motivovanou činnost.

Pracovní motivace představuje tu část motivace lidského chování, která je přímo spojena s prací, přístupem k práci, pracovním výkonem a činností, či plněním pracovní role a pracovních úkolů. Jejím cílem je vyjádření celkového přístupu člověka k práci, k jeho pracovnímu uplatnění a stejně tak k jednotlivým pracovním úkolům. Posuzuje tedy míru a podobu pracovní ochoty daného člověka. Pracovní motivace podle Bedrnové a Nového vychází z těchto základních předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jedince a existence lidské společnosti jsou nepředstavitelné bez práce.
- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje lidských schopností.
- Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny.
- Práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny. (Bedrnová, Nový, 2007)

### 2.2.3. Teorie X a Y

Tato teorie rozděluje pracovníky na dva základní typy podle jejich postojů a přístupu k práci. První typ - typ X - vychází ve svém celku z předpokladu, že člověk je tvor líný a má v sobě vrozenou nechuť k vykonávání práce, z tohoto důvodu je nutné je k práci neustále nutit, dobrou práci a dobrý výkon je pak třeba finančně odměnit.

Protikladem je druhý typ - typ Y. Ten naproti tomu předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie je pro člověka přirozeným jevem, stejně jako například hra či odpočinek.

V současné době stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje neustále měnit a přizpůsobovat stávající přístupy k zaměstnancům, které v mnohých případech odpovídají spíše typu X. (Bedrnová, Nový, 2007)

## 2.3. Vztah lidského kapitálu a vzdělávací politiky

### 2.3.1. Vzdělávání

Vzdělávání je proces, který provází člověka po celý život v podstatě už od narození a po celou tu dobu nabývá různých podob a různé intenzity.

Palán definuje vzdělávání jako „*proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů*“. (Palán, 2002)

Celá společnost prochází neustále velice dynamickým vývojem, na který je třeba odpovídajícím způsobem reagovat. Z tohoto důvodu je třeba věnovat vzdělávání po celou dobu soustavnou pozornost a usilovat o neustálé rozvíjení a doplňování znalostí a vědomostí. To vytváří nezbytný předpoklad pro to, aby člověk mohl pružně a flexibilně reagovat na změny a potřeby pracovního trhu, mohl na něm efektivně fungovat jako pracovní síla a byl v dostatečné míře zaměstnatelný. Je proto třeba si uvědomit, že vzdělávání uskutečňované v podobě přípravy na povolání již není postačující po celou dobu ekonomické aktivity člověka. Vzdělávání a formování či zlepšování pracovních schopností, znalostí a dovedností je v současné moderní společnosti celoživotním procesem. Za tímto účelem se vžil termín celoživotní učení. (Koubek, 2007)

### 2.3.2. Formální a neformální vzdělávání

Celoživotní učení se člení na dvě základní složky - počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání - dochází k němu především v mladém věku, jako příprava před vstupem jedince na pracovní trh. Dělí se na základní vzdělávání, které představuje povinnou školní docházku, dále pak vzdělávání střední, a konečné vysokoškolské, neboli terciární vzdělávání.

Další vzdělávání - k němu dochází zpravidla až po vstupu na trh práce, jako reakce na potřeby doplnění či rozšíření vzdělávání, zejména s ohledem na vykonávanou profesi.

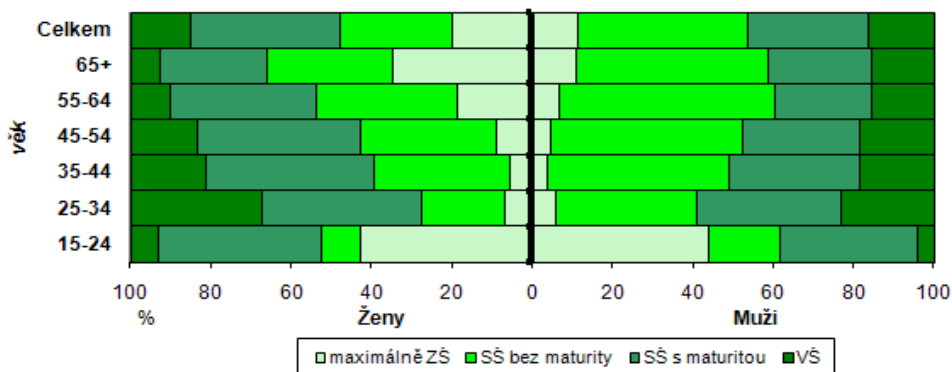
Formální vzdělávání je takové, které je upravováno právními předpisy a dochází k němu ve vzdělávacích institucích, především ve školách. Může v sobě zahrnovat jednak počáteční vzdělávání (základní, střední či vysoké školy), ale také další vzdělávání (např. vysokoškolské studium dospělých). Člení se na jednotlivé stupně, které na sebe navazují a jejich dosažení bývá potvrzováno příslušným osvědčením (vysvědčení, maturitní vysvědčení, diplom).

Neformální vzdělávání představuje takovou formu vzdělávání, která není zakončena dovršením určitého stupně vzdělání. Jejím smyslem je nabytí jistých specifických schopností a dovedností pod vedením odborníků. Zahrnuje různé typy kurzů, školení a přednášek. Dále sem patří také rekvalifikační kurzy a programy, a vzdělávání zaměstnanců v rámci organizace.

Informální vzdělávání není organizované institucionálně. Člověk jej nabývá po celý svůj život v každodenních životních situacích, kdy zpravidla nesystematicky získává nejrůznější poznatky a dovednosti, ať už v zaměstnání, rodině či ve volném čase. (Mazouch, Fischer, 2011)

Následující obrázek strukturu obyvatelstva České republiky podle věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání za rok 2012:

Obrázek 1: Složení obyvatelstva ČR podle věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání (2012)



Zdroj: ČSÚ

### 2.3.3. Investice do vzdělání

Mnoho studií a analýz v dnešní době jednoznačně ukazuje, že investice směřované do vzdělávání patří mezi ty, které do budoucna přinášejí nejvyšší užitek, a to nejen z hlediska individuálního jedince, ale také z hlediska firem a organizací a v neposlední řadě také z pohledu celospolečenského.

Investice do lidského kapitálu ve formě vzdělávání s sebou přirozeně přináší i určité vynaložené náklady. Tyto náklady lze posuzovat z mnoha různých hledisek. U vysokoškolského vzdělání nese tyto náklady především stát, respektive celá společnost, neboť je hrazeno z veřejných zdrojů. Z pohledu státu lze pak mezi tyto náklady zařadit také ušlé příjmy z daní a pojistného po dobu studia. Celospolečenskými výnosy z této investice je pak větší míra společenské vzdělanosti a s tím související zvyšování celkové životní úrovně. Z hlediska jedince patří mezi náklady investice do vzdělání především ušlé výdělky ze zaměstnání. Mezi výnosy pak lze zařadit zejména potenciálně vyšší mzdové ohodnocení po skončení studia.

Investice do vzdělání se však vyplácí nikoliv pouze u vzdělání vysokoškolského. Velkou pozornost je třeba věnovat také vzdělání dalšímu v rámci samotného zaměstnání na úrovni firem a organizací. Takovéto investice jsou do určité míry nezbytným prvkem, neboť jak již bylo zmíněno výše, společnost se rychle rozvíjí, a proto je důležité na tyto změny reagovat a neustále doplňovat a rozvíjet vzdělání u zaměstnanců. Dále je pak také prokázáno, že správně a efektivně směřované investice do vzdělání významnou měrou přispívají ke zvýšení výkonnosti organizací na různých úrovních. Z těchto důvo-

dů se snaží těmto investicím věnovat pozornost nejen organizace samotné, ale jsou do určité míry podporovány jednak státem a jednak Evropskou unií, zejména v rámci operačních programů na podporu rozvoje a vzdělanosti zaměstnanců. (Mazouch, Fischer, 2011)

### **2.3.4. Vzdělávání pracovníků v organizaci**

Vzdělávání přispívá k rozvoji potřebných schopností pracovníků. Společně s výchovou se navzájem ovlivňují a významně přispívají k procesu dotváření osobnosti člověka. V nejširším slova smyslu lze vzdělání chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání (Vodák, Kucharčíková, 2007)

V rámci vzdělávání zaměstnanců je třeba také věnovat pozornost výchově, kterou se v tomto smyslu rozumí tvorba požadovaných vzdělávacích návyků a schopnost přeměnit nabyté poznatky do odpovídajících norem chování, a zároveň schopnost jejich aplikace při praktické realizaci stanovených cílů vlastních či cílů podniku jako celku. Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Úkolem programů vzdělávání a celkové vzdělávací politiky v organizaci je zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných zaměstnanců a to takovým způsobem, aby mohli odpovídající měrou přispět k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Předpokladem toho je správná příprava zaměstnanců a také jejich motivace a ochota se vzdělávat, reagovat na potřeby toho, co by měli znát, čeho by měli být schopni, a také zajistit, aby byli za své vzdělávání do značné míry sami odpovědní, zejména tak, že budou v maximální míře využívat dostupné zdroje vzdělávání a využívat pomoc a vedení ze strany svých nadřízených. (Armstrong, 2007)

Cíle vzdělávání by měly být stanoveny tak, aby byly v souladu s potřebami organizace a odpovídaly výkonovým standardům jednotlivých pracovišť. Zároveň by měly být stanoveny podmínky pro možnost poskytnutí zpětné vazby, zejména co se týče vyhodnocení v čase a také hodnocení výsledků jednak individuálních a jednak celé organizace. V daném kontextu pak posuzovat celkové vzdělávací a rozvojové aktivity organizace a na základě těchto informací pak určovat celkovou strategii budoucího směřování organizace i jednotlivců. (Barták, 2007)

Podle Koubka pak samotný cyklus vzdělávání spočívá v počáteční fázi v identifikaci potřeby vzdělávání u pracovníků, poté následuje plánování vzdělávání, třetí fází je samotná realizace vzdělávacího procesu, a poslední fází je vyhodnocování výsledků efektivity vzdělávacího programu. (Koubek, 2007)

Schéma 3: Systematické vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, 2007 - upraveno

1. Identifikace potřeby vzdělávání (rozpoznávání jednotlivců potřebujících vzdělávání a oblastí, v nichž je třeba vzdělávat)
2. Plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků pro vzdělávání, výběr prioritních oblastí a subjektu či poskytovatele vzdělávání, stanovení obsahu vzdělávání a volba metody vzdělávání)
3. Realizace vzdělávacího projektu
4. Hodnocení efektů vzdělávání, tj. hodnocení výsledků vzdělávání v organizaci a účinnost vzdělávacího programu a použitých metod. (Dvořáková, 2007)

V rámci procesu vzdělávání je dále důležité zabezpečit, aby vzdělávaná osoba byla správným způsobem motivována a samotné vzdělávání mělo jasný cíl, který je přijatelný a dosažitelný, a který by zaměstnancům umožňoval zpětnou vazbu. (Armstrong, 2007)

Vzděláváním je zajišťováno, že pracovníci mají potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce jak v současnosti, tak také v budoucnosti. Vzdělávání dále umožňuje aktualizaci jejich technických a technologických znalostí jako reakci na technický rozvoj a zároveň zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. (Koubek, 2007)

Nejefektivnějším vzděláváním je takové, které je kvalitně organizované a systematické, vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle vzdělávání a budované na pečlivě vytvořených základech a předpokladech. (Koubek, 2007)

### **2.3.5. Programy vzdělávání**

Programy vzdělávání se podle Armstronga týkají:

- definování cílů vzdělávání;
- vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání);
- uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání;
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;



- uspokojování těchto potřeb poskytováním správně namixovaného, zkombinovaného vzdělávání, rozvoje a výcviku, včetně e-learningu (elektronického vzdělávání);
- vyhodnocování efektivnosti těchto procesů. (Armstrong, 2007)

Důležitým krokem, je provedení analýzy nákladů a přínosů, které v sobě daná vzdělávací aktivita bude zahrnovat. Na základě toho následně zhodnotit, zda budou mít dané investice do vzdělání odpovídající návratnost. Formulace realistických údajů však v této oblasti může být značně obtížná. Investice do vzdělávání a rozvoje přináší mimo jiné následující výhody:

- zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;
- přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující jejich úroveň jejich schopnosti a zlepšující se dovednosti a umožňující jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního přístupu v organizaci;
- nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitost k růstu a kariéře) v rámci politiky celkového odměňování;
- zlepšují operační flexibilitu tím, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (všeoborová kvalifikace);
- zvyšují oddanost pracovníků tím, že je vedou k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace;
- pomáhají při řízení změny tím, že zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují lidi znalostmi a dovednostmi, které potřebují, aby se přizpůsobili novým situacím;
- vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci: například tu, která je orientována na zlepšování výkonu;
- zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky;
- minimalizují náklady vzdělávání (redukují délku křivek učení). (Armstrong, 2007)

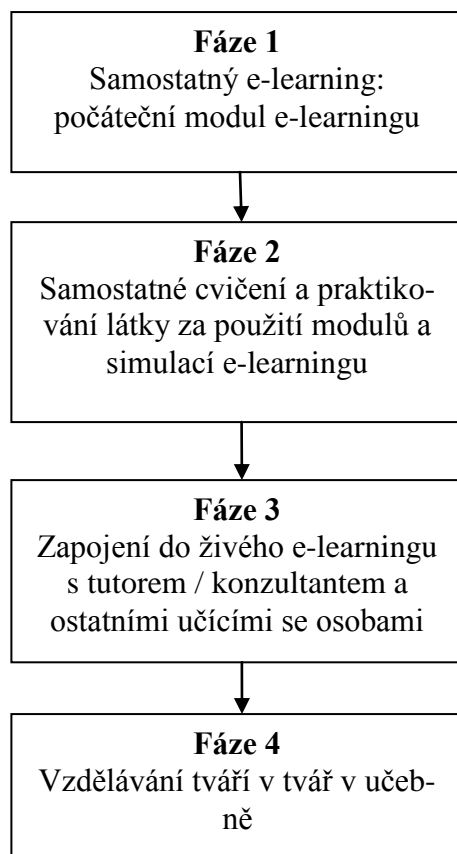
### 2.3.6. E-learning

V souvislosti s rozvojem moderních technologií nabývá ve vzdělávání zaměstnanců stále většího významu vzdělávání formou e-learningu. K tomuto účelu bývají nejčastěji využívány internet, Intranet a různé formy informačních a komunikačních technologií.

Hroník uvádí, že e-learning představuje novou formu ve vzdělávání, mezi jejíž hlavní přednosti patří to, že poskytuje stejné informace všem účastníkům vzdělávání a umožňuje v krátkém čase vzdělávat velké množství lidí. Proces vzdělávání probíhá formou informačních a komunikačních technologií. Může probíhat jednak formou samostatných kurzů, případně kurzů zakomponovaných aktivit zaměřených na vzdělávání a rozvoj. (Hroník, 2007)

Podle Armstronga je dále třeba zabezpečit, aby byl e-learning správným způsobem namixován, což znamená optimálně vyvážen z hlediska rovnováhy mezi elektronickým vzděláváním, vzděláváním tváří v tvář a vzděláváním probíhajícím prostřednictvím týmů a zájmových společenství v rámci neformálních skupin. (Armstrong, 2007)

Schéma 4: Fáze e-learningu



Zdroj: Armstrong, 2007 - upraveno

## 2.4. Vyhodnocování vzdělávací politiky

### 2.4.1. Úrovně vyhodnocování

Pro posouzení účinnosti při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánem vzdělávací akce je nezbytné provádět vyhodnocování vzdělávání, což umožňuje poskytnout zpětnou vazbu, a zároveň odhalit, kde je vzdělávání zapotřebí zlepšit či změnit takovým způsobem, aby bylo ještě účinnější. (Armstrong, 2007)

Samotné úrovně vyhodnocování se pak podle Armstronga člení následovně:

#### Úroveň 1. Reakce

Zkoumá se bezprostřední reakce účastníků, jakým způsobem na vzdělání reaguji.

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;
- pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků.

#### Úroveň 2. Hodnocení poznatků

V této úrovni se získávají informace, nakolik byly předem stanovené cíle vzdělávání splněny. Vyhodnocuje se, do jaké míry si účastníci vzdělávání osvojili či zlepšili své znalosti a dovednosti. Vhodnou formou tohoto vyhodnocování jsou testy před a po skončení samotného vzdělávání. Může se jednat o testy písemné, ústní nebo testy výkonu.

#### Úroveň 3. Hodnocení chování

Hodnotí se zde změna chování účastníků po absolvování programů vzdělávání. Cílem tohoto vyhodnocování by mělo být posouzení, do jaké míry účastníci aplikují své nově získané znalosti a dovednosti při samotném výkonu práce. Hodnocení by mělo proběhnout nejen po skončení vzdělávání, ale ideálně také před jeho začátkem.

#### Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Jedná se o závěrečnou fázi vyhodnocování vzdělávání. Jejím cílem je zhodnocení efektivnosti vzdělávání z hlediska nákladů, které na něj byly vynaloženy. Samotné zkoumání by opět mělo proběhnout jak před začátkem, tak po skončení programů vzdělávání. Snahou tohoto vyhodnocování je určit jeho přidanou hodnotu, tedy do jaké míry přispělo k zvýšení výkonu organizace oproti úrovni před zahájením vzdělávacího programu. Dosažené cíle vzdělávání se sledují v různých oblastech podle toho, o jaký typ organizace se jedná. Hodnocení výsledků však často není jednoduché kvantifikovat, protože bývá složité odlišit, nakolik se na zlepšení výsledků organizace podílí samotný přínos ze vzdělávání, a nakolik se jedná o přínos od jiných činitelů. (Armstrong, 2007)

#### **2.4.2. Analýza nákladů a přínosů vzdělávání**

Vodák a Kucharčíková uvádějí možnosti, jak lze vzdělávání vyhodnotit z hlediska vynaložených nákladů a přínosu ze vzdělávání:

Náklady na vzdělávání:

Při stanovování celkové výše nákladů na vzdělávací programy je třeba určit, do jakého stupně podrobnosti chceme zacházet. Na základě toho je pak možné rozčlenit náklady podle jednotlivých druhů. Zároveň je třeba do těchto nákladů zahrnout nikoliv pouze náklady na plánování a samotnou realizaci vzdělávacích akcí, ale zároveň také na jejich vyhodnocení a posouzení jejich přínosů. Mezi náklady je tedy možné zařadit:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné;
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky;
- náklady na přípravu a kopírování materiálu;
- náklady na externí moderátory a lektory. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Přínosy vzdělávání:

Efektivitu realizovaných vzdělávacích akcí je třeba hodnotit nejen pouze na základě vyčíslených nákladů. Manažeři se velmi často omezují pouze na tento ukazatel, a to zejména z důvodu mnohdy značné výše těchto nákladů. Proto se snaží hledat cesty jak vzdělávací programy zkracovat a omezovat a tím minimalizovat náklady na jednotlivé účastníky i celkovou vzdělávací akci. Tento postup však není zcela správný a účelný. Vhodnější cestou je opačný postup, tedy posouzení celkových přínosů, které ze vzdělávání organizaci přinese. Mezi tyto přínosy může patřit:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

V některých organizacích není vždy věnována patřičná pozornost oprávněnosti vzdělávacích procesů z hlediska analýzy vynaložených nákladů a posouzení přínosů investic do lidského kapitálu. Vzdělávání je přitom klíčovým faktorem pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit by proto mělo být posuzováno především právě v kontextu jejich vazby na pracovní výkon. Vzdělávání může významnou měrou přispět k odstranění či zmírnění stávajících problémů a nedostatků ve výkonnosti, případně usnadnit plánované realizace změn a inovací. Odpovídající provázanost vzdělávání a výkonnosti pak velmi pozitivně přispívá k jeho efektivitě.

Pro posouzení efektivity vzdělávacích procesů je možné posuzovat změny například v následujících ukazatelích:

- zvýšení produktivity, rentability, výstupu;
- pokles nákladů, absencí, fluktuace;
- zvýšení pracovní morálky;
- pokles počtu stížností externích a interních zákazníků;
- zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů;
- zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů;

- redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav;
- nové produkty a noví zákazníci;
- potřeba menšího počtu externích konzultantů;
- omezení přesčasových hodin a prostojů;
- snížení počtu pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb;
- snížení sankčních poplatků za znečišťování životního prostředí. (Vodák, Ku-  
charčíková, 2007)

## **3. Metodika a cíl práce**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem práce je posoudit efektivitu investic do lidského kapitálu ve zvoleném orgánu státní správy, konkrétně pak v Celní správě České republiky, zejména z pohledu realizovaných vzdělávacích aktivit a praktickému využití nově nabytých znalostí a dovedností ze strany zaměstnanců. Na základě výsledků této analýzy pak sestavit rady a doporučení týkající se toho, které z investic do lidského kapitálu přináší největší efekt.

### **3.2. Stanovení hypotéz**

Pro výzkum byly stanoveny čtyři základní hypotézy, které se následně na základě realizovaného empirického šetření pokusily být potvrzeny či vyvráceny.

1. hypotéza: První takto stanovenou hypotézou je předpoklad, že investice směřované do vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu se pozitivně promítnou v klíčových indikátorech výkonnosti Celní správy.

2. hypotéza: Druhá hypotéza pak vychází z předpokladu, že vedení Celní správy si je vědomo významu, důležitosti a přínosu lidského kapitálu, a z toho důvodu je mu také věnována odpovídající pozornost, zejména z hlediska investic do jeho rozvoje.

3. hypotéza: Východiskem pro třetí hypotézu je odhad, že vzdělávání zaměstnanců má odpovídající přínos tehdy, pokud jsou k němu zaměstnanci správně motivováni, mají o něm dostatek informací a mají o něj sami zájem.

4. hypotéza: Čtvrtá a poslední hypotéza pak předpokládá, že nejefektivnější jsou takové investice do vzdělání, které mají pro zaměstnance atraktivní podobu a které nalézají praktický přínos a využití v jejich práci.

### **3.3. Metodika**

V rámci výzkumu byla nejprve posouzena situace v Celní správě s ohledem na kvalifikační a věkovou strukturu zaměstnanců a zmapována zdejší vzdělávací politika. Dále byl zhodnocen odraz vzdělávacích aktivit v některých ukazatelích. Poté bylo provedeno hodnocení investic do vzdělávání zaměstnanců na základě rozhovorů se zástupci vedení a personálního oddělení Celní správy. Celkem byli osloveni tři respondenti z různých

agend a pracovišť. V další fázi výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Celní správy České republiky. Dotazníky byly mezi zaměstnance distribuovány prostřednictvím personálního oddělení. Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 40 zaměstnanců, z nichž 34 dotazník kompletně vyhotovilo a odevzdalo, další 2 jej pak zpracovali jen částečně. Z tohoto důvodu nebyli do analýzy zahrnuti. Celková doba dotazníkového šetření činila 11 dní. Dotazník se skládal jak z otevřených tak uzavřených otázek. Strukturován byl takovým způsobem, aby poskytoval komplexní zpětnou vazbu zaměstnanců v oblasti vzdělávacích aktivit, především co se týče jejich podoby, četnosti a celkového přínosu.



## 4. Praktická část

### 4.1. Charakteristika vybraného orgánu státní správy

#### 4.1.1. Celní správa České republiky

Celní správa České republiky spadá pod ministerstvo financí a tvoří ji Generální ředitelství cel s pozicí správního úřadu s celostátní působností, dále 14 krajských celních úřadů, včetně jejich územních pracovišť, a Celní úřad Praha Ruzyně, zabezpečující oblast celnictví na největším českém mezinárodním letišti, které odbavuje lety do a ze zemí mimo EU.

Celní správa České republiky je bezpečnostním sborem a její činnost je součástí systému celního dohledu nad zbožím v rámci jednotného celního území Evropské unie. Při realizaci tohoto dohledu pak postupuje v souladu s jednotnými celními předpisy Evropské unie, dle kterých přiděluje zboží některé z celně schválených určení, včetně propuštění zboží do některého z celních režimů, a pro toto zboží stanovuje a vybírá vzniklý celní dluh. Mimo jiné vykonává kontrolu zahraničního obchodu s vojenským materiálem, kontroluje provádění společné zemědělské politiky Evropské unie, nakládání s odpady, obchod s chráněnými druhy fauny a flóry, a také nelegální zaměstnávání cizinců. Celní správa je výhradním správcem spotřebních daní. Tím se rozumí správné zjištění a stanovení těchto daní a zabezpečení jejich úhrady bez ohledu na skutečnost, zda jsou předmětem dovozu nebo vývozu v rámci obchodu se zeměmi mimo EU nebo v rámci obchodu s členskými státy EU, nebo jsou předmětem tuzemské výroby či spotřeby. Součástí obecné správy spotřebních daní je také dozor nad dodržováním předpisů o nakládání s vybranými výrobky při jejich výrobě, skladování a dopravě.

Dlouhodobě prioritní kompetencí celní správy je prosazování práv duševního vlastnictví. Celní správa vykonává kontrolní činnost v dané oblasti ve dvou rovinách – v rámci celního řízení a v průběhu kontrol zaměřených na ochranu vnitřního trhu a spotřebitele.

Hlavní oblasti činnosti Celní správy:

- správa cel a některých daní,
- usnadnění mezinárodního obchodu a legálního podnikání,

- dohled nad pohybem zboží,
- ochrana práv duševního vlastnictví,
- odhalování trestní činnosti,
- boj proti organizovanému zločinu a globálnímu terorismu,
- výběr a vymáhání poplatků a jiných dávek.

#### 4.1.2. Struktura zaměstnanců Celní správy podle kvalifikace

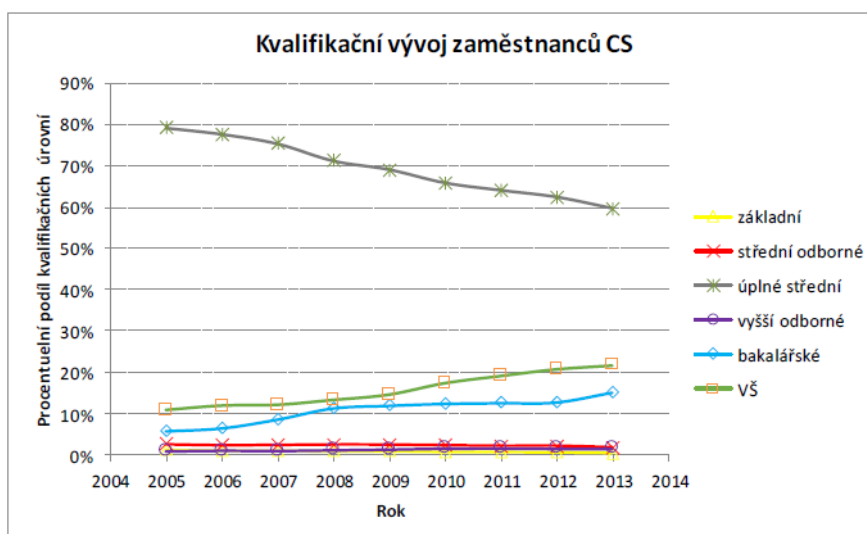
Tabulka 1: Struktura zaměstnanců Celní správy podle kvalifikace

Školní vzdělání	Celníci	Občanští zaměstnanci	Celní správa celkem
	% podíl	% podíl	% podíl
základní	0,0 %	1,6 %	0,4 %
střední odborné	0,03 %	6,4 %	1,7 %
úplné střední	60,8 %	56,2 %	59,6 %
vyšší odborné	1,5 %	1,4 %	1,5 %
bakalářské	15,6 %	14 %	15,1 %
VŠ	22,2 %	20,4 %	21,7 %

zdroj: Celní správa ČR

Při srovnání let 2012 a 2013 došlo u zaměstnanců v služebním poměru (kategorie celníků) k poklesu podílu zaměstnanců s úplným středním vzděláním o 1,4 %. Naproti tomu podíl zaměstnanců s bakalářským stupněm vzdělání se zvýšil o 0,9 % a u zaměstnanců s magisterským stupněm vzdělání se zvýšil o 0,6 %. U zaměstnanců v pracovním či občanském poměru byl rovněž zaznamenán pokles podílu zaměstnanců s úplným středním vzděláním, a to v tomto případě o 6,5 %. V případě bakalářského stupně vzdělání pak došlo k nárůstu podílu zaměstnanců o 6,5 % a u magisterského stupně vzdělání činil nárůst 1,9 %. Celkově tedy dochází k poklesu podílu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve prospěch zaměstnanců s vysokoškolským stupněm vzdělání. V ostatních kvalifikačních stupních pak nebyl zaznamenán zásadní rozdíl. Z dlouhodobého hlediska lze pozorovat trend postupného zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců Celní správy, a to ve všech kategoriích.

Graf 1: Kvalifikační vývoj zaměstnanců Celní správy



zdroj: Celní správa ČR

#### 4.1.3. Struktura zaměstnanců Celní správy podle věku

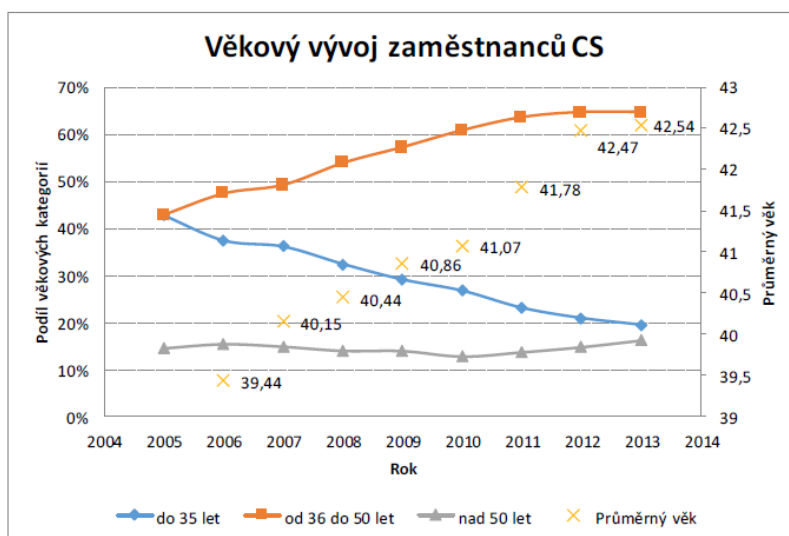
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců Celní správy podle věku

Věk	Celníci	Občanští zaměstnanci	Celní správa celkem
	% podíl	% podíl	% podíl
do 35 let	20,4 %	16,3 %	19,3 %
od 36 do 50 let	69,8 %	49,7 %	64,6 %
51 let a více	9,8 %	34 %	16,1 %

zdroj: Celní správa ČR

Ve věkové struktuře zaměstnanců Celní správy zaujímá největší podíl věková skupina 36 - 50 let. Tento stav je platný nikoliv pouze aktuálně, ale také z dlouhodobého hlediska, a týká se jak zaměstnanců v jednotlivých kategoriích, tak i z celkového pohledu. Při srovnání se předešlými roky pak nedochází k výraznějším změnám, nicméně jako celkový trend je možno označit postupné stárnutí zaměstnanců celní správy, neboť rozdíl mezi věkovou kategorií do 35 let a kategorií 36 - 50 let dlouhodobě narůstá, a zároveň se postupně zvyšuje průměrný věk zaměstnanců, jak je patrné z grafu č. 2.

Graf 2: Věkový vývoj zaměstnanců Celní správy



zdroj: Celní správa ČR

## 4.2. Vzdělávací politika Celní správy

Systém profesní přípravy v Celní správě je založen na principu celoživotního vzdělávání a je určen všem kategoriím zaměstnanců. Jeho cílem je vytváření kvalifikačních předpokladů pro výkon všech speciálních činností, které vyplývají z kompetencí celních orgánů. Potřeba takové kvalifikační způsobilosti určuje i vzdělávací formy, které tvoří přípravné, kvalifikační a vzdělávací programy.

Prvořadá pozornost je věnována poskytování odpovídajícího odborného celního vzdělání, jež je základem kariérního růstu každého celníka. Obsahově je výuka zaměřena podle typu přípravy na problematiku celní agendy, daňové agendy, celní politiky a tarifu, mobilního dohledu, pátrání, kontrolních a správních činností. Vedle teoretické přípravy je v rámci vzdělávacího procesu kladen důraz i na schopnost aplikace získaných poznatků při praktickém provádění pracovních činností nebo služebních úkonů. Jednotlivé formy profesního vzdělávání jsou realizovány především ve vlastních vzdělávacích zařízeních, která jsou vybavena specializovanými učebnami s potřebnou didaktickou technikou a učebními pomůckami. Díky rozvoji informačních technologií se rozšiřuje i oblast e-learningu.

## Celní správa má zaměstnance

- ve služebním poměru, kteří se řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (celník) a nařízením vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení
- v pracovním poměru, kteří se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ATZ,D) a nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

## Zaměstnanci ve služebním poměru absolvují

- vstupní vzdělávání úvodní – formou E-kurzu (do 2 týdnů od nástupu)
- vstupní vzdělávání následné, které je součástí základního celního kurzu
- základní celní kurz
- služební zkouška (do 3 let od nástupu)
- certifikovaný specializační kurz – absolvovaný podle zařazení do jednotlivých agend
- ostatní vzdělávací akce – (doplňující) podle zařazení v agendě a podle nutnosti
- pedagogické minimum – pouze zaměstnanci, kteří jsou zařazeni jako školitelé
- služební příprava (střelecká, taktická a fyzická příprava)
- vzdělávací aktivity v rámci připravovaných jednodenních školení
- manažerská příprava (v případě realizace – týká se vedoucích zaměstnanců)
- povinně absolvují samostudium v rámci e-learningu (každé po 2 letech)
  - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
  - Požární ochrana
  - Celoživotní periodické protikorupční vzdělávání v CS ČR
  - Bezpečné užívání ISCS – školení uživatelů ISCS
  - Školení řidičů (pokud jezdí se služebním motorovým vozidlem)
- Nepovinné kurzy formou samostudia v rámci e-learningu
  - Kurzy o změnách v CS
- dále absolvují na doporučení

- studium jazyků dle požadované úrovně (zajišťuje CS)

Zaměstnanci v pracovním poměru absolvují

- vstupní vzdělávání úvodní – formou E-kurzu - ATZ, dělníci (do 2 týdnů od nástupu)
  - vstupní vzdělávání následné – formou e-learningu, a to pouze ATZ (do 12 měsíců od nástupu)
  - certifikovaný specializační kurz – absolvovaný podle zařazení do jednotlivých agend
  - vzdělávací aktivity v rámci jednodenních školení
  - manažerská příprava (v případě realizace – týká se vedoucích zaměstnanců)
- povinně absolvují samostudium v rámci e-learningu (každé po 2 letech)
    - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
    - Požární ochrana
    - Celoživotní periodické protikorupční vzdělávání v CS ČR
    - Bezpečné užívání ISCS – školení uživatelů ISCS
    - Školení řidičů (pokud jezdí se služebním motorovým vozidlem)
  - Nepovinné kurzy formou samostudia v rámci e-learningu
    - Kurzy o změnách v CS

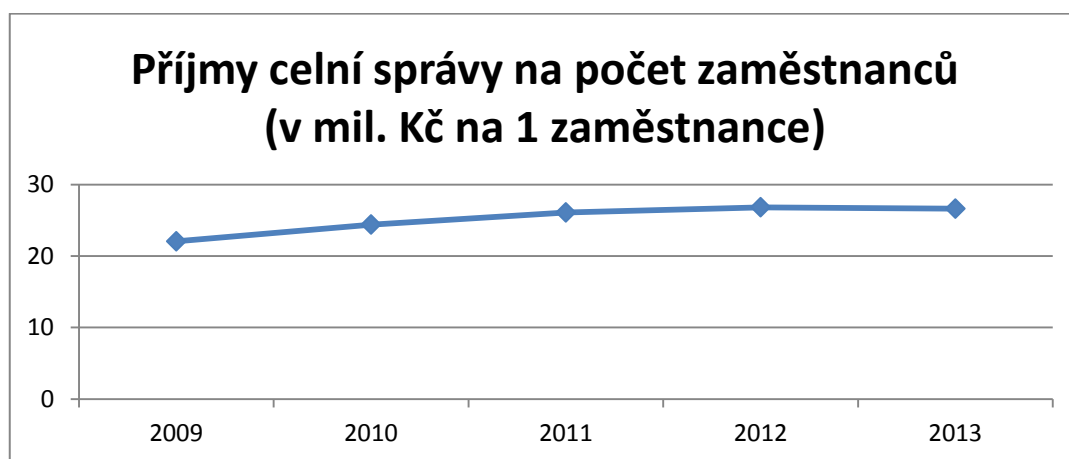
Vzdělávání v Celní správě bylo v roce 2013 zajišťováno Institutem vzdělávání v souladu s Konceptí profesní přípravy zaměstnanců CS ČR na období 2013–2015, především ve vlastních vzdělávacích zařízeních. Vstupní vzdělávání (úvodní i následné) bylo Institutem vzdělávání přepracováno do e-learningové formy – v části úvodní absolvovalo 117 zaměstnanců, v části následné 135 zaměstnanců. Základní odbornou přípravu absolvovalo ve 3 bězích základního celního kurzu 62 celníků, z nichž 54 úspěšně složilo základní celní zkoušku. Speciální odbornou přípravu, která navazuje na přípravu základní, absolvovalo 870 celníků v některém z 36 typů certifikovaných specializačních kurzů. Dalších 121 zaměstnanců Celní správy úspěšně absolvovalo některou z ostatních odborně zaměřených vzdělávacích akcí. V souvislosti s předpokládanou účinností nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014 bylo proškoleny 1 440 zaměstnanců. V oblasti

jazykové přípravy organizoval Institut vzdělávání výuku zaměstnanců GŘC a rovněž zajišťoval účast zaměstnanců Celní správy v intenzivní výuce jazyků na vyšších policejních školách Ministerstva vnitra. Tuto přípravu úspěšně absolvovalo 180 celníků a 47 občanských zaměstnanců. Mimo tyto akce byla zajišťována jazyková příprava vybraných zaměstnanců na Francouzském institutu a Goethe institutu. V prezenčních formách profesní přípravy bylo zařazeno v roce 2013 celkem 2 983 zaměstnanců Celní správy. Provádění služební zkoušky podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, je interně upraveno služebním předpisem č. 48/2012. Byly vyhlášeny 3 termíny služebních zkoušek, do kterých bylo přihlášeno 66 celníků, kteří služební zkoušku úspěšně složili.

### 4.3. Vliv investic do lidského kapitálu na vybrané ukazatele Celní správy

Obecně platná je skutečnost, že správně směřované investice do lidského kapitálu, zejména ty které se týkají rozvoje a vzdělávání, mohou mít velmi významný vliv na výkonnost zaměstnanců i na jednotlivé ukazatele celkové výkonnosti daného útvaru. Problém ovšem spočívá v tom, že přesný podíl přínosu takovýchto investic na vývoji výkonnostních či jiných ukazatelů je poměrně obtížně kvantifikovatelný, protože zde působí také celá řada dalších faktorů. Pro výzkum bylo vybráno několik ukazatelů, na které má lidský kapitál významný vliv, a posouzen jejich vývoj s ohledem na realizované investice do lidského kapitálu.

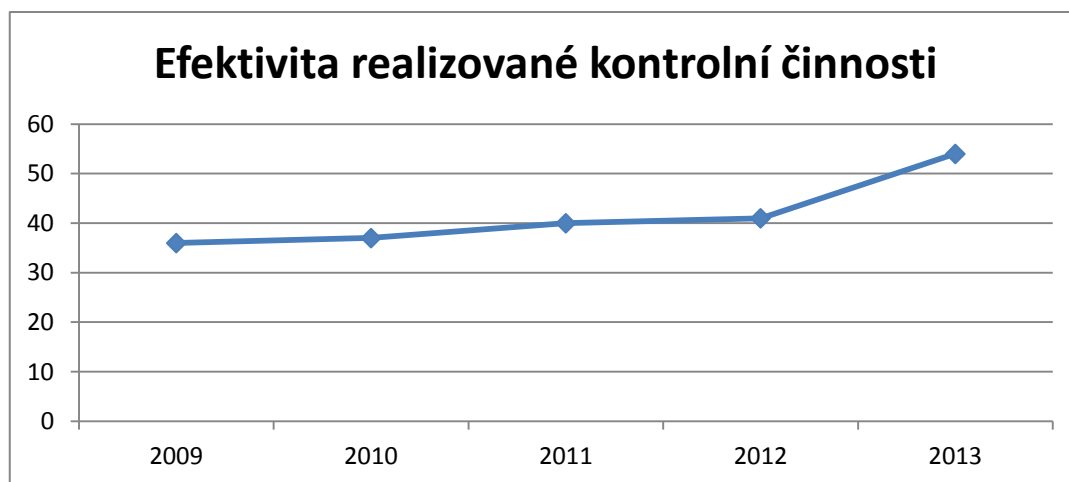
Graf 3: Příjmy Celní správy na počet zaměstnanců (v mil. Kč na 1 zaměstnance)



Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním z těchto ukazatelů jsou vyčíslené příjmy Celní správy v milionech korun na jednoho zaměstnance. V posledním roce zde došlo k určitému poklesu, nicméně celkovým trendem posledních let je mírný růst. Můžeme tedy hovořit, že celková efektivita zaměstnanců v Celní správě v daném ohledu s mírnými výkyvy pozvolna stoupá. Přes působení řady dalších vlivů je pak třeba zdůraznit klíčovou roli lidského kapitálu v tomto ukazateli, neboť je do jisté míry odvislý od produktivity zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, je zde dosahováno jistého růstového trendu, avšak jedná se o růst pouze mírný a ne konstantní. Z tohoto důvodu se zde nachází možný potenciál pro hledání dalších cest a forem investování do lidského kapitálu, mimo jiné právě za účelem zlepšení hodnot daného ukazatele.

Graf 4: Efektivita realizované kontrolní činnosti

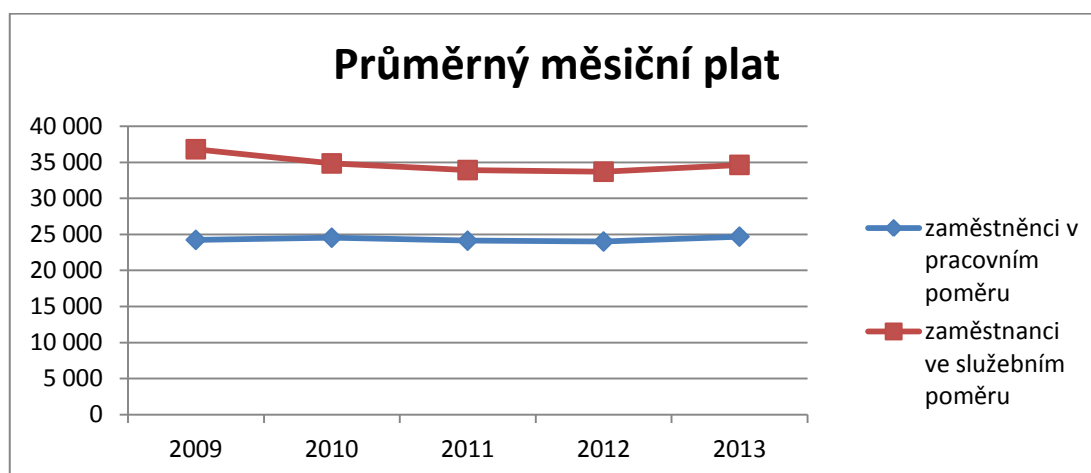


Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi jedny z důležitých oblastí činnosti Celní správy patří také provádění kontrolní činnosti v různých oblastech. Jako příklad zde uvádím kontroly v oblasti zaměstnávání cizinců v ČR. V posledních letech je v Celní správě obecným trendem snižování počtu prováděných kontrol, ovšem s větším důrazem kladeným na jejich efektivitu. Ve zkoumaném příkladu lze tento cíl hodnotit jako úspěšný, neboť efektivita těchto kontrol pozvolna stoupá, a v posledním sledovaném roce dosáhla dokonce výrazně nejvyšší hodnoty. Nárůst efektivity při snižování počtu kontrol je v nemalé míře odvislý od schopností těch, kteří tyto kontroly realizují. Na základě zjištěných výsledků je tedy možné hodnotit rozvoj lidského kapitálu v této oblasti pozitivně.



Graf 5: Průměrný měsíční plat



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnanců pak mezi hlavní indikátory jejich spokojenosti patří platové podmínky. Hodnoty platů za odvedenou práci jsou v posledních letech víceméně stále jak u zaměstnanců ve služebním poměru, tak především u zaměstnanců v pracovním poměru. Nelze zde tedy vystopovat nějaký nárůst v souvislosti s realizovanými vzdělávacími akcemi.

#### **4.4. Hodnocení vzdělávacích programů na základě rozhovorů se zástupci vedení a personálního oddělení Celní správy**

Jakou důležitost ve vaší instituci investicím do vzdělávání zaměstnanců přikládáte?

Podle informací z vedení a personálního oddělení Celní správy patří investice směřované do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců mezi jednoznačné priority. Její vedení si v dostatečné míře uvědomuje význam a prospěšnost těchto investic. Neméně důležitým faktorem je také skutečnost, že obsah práce v Celní správě představuje poměrně pestrou a širokou škálu aktivit, a s tím související potřebu specifických znalostí a dovedností podle jednotlivých agend. Opomenout nelze ani fakt, že Celní správa je státní institucí, a její vzdělávací politika je tudíž do jisté míry ovlivňována i legislativně ze strany státu.

Jakým způsobem jsou v Celní správě určovány potřeby vzdělávání?

Z výzkumu vyplývá, že vzdělávací politika Celní správy je pevně a obecně daná, a je platná pro veškeré zaměstnance Celní správy v rámci celé České republiky. Takto na-

stavený systém má výhodu v tom, že je léty vyzkoušený, poměrně detailně propracovaný a vychází z aktuálních potřeb schopností a dovedností, které by měly zaměstnanci Celní správy ovládat pro zkvalitnění jejich práce a výkonnosti. Nevýhodou ovšem je skutečnost, že jde o systém nastavený pouze shora, a to jednak legislativně, a jednak ze strany vedení a personalistů, a v menší míře tudíž reaguje na přání a požadavky samotných zaměstnanců, kteří se na tvorbě vzdělávacích aktivit přímo nepodílejí, pouze v rámci zpětné vazby u již realizovaných vzdělávacích programů.

#### Jakým způsobem motivujete zaměstnance k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Vedení se snaží klást důraz na to, aby mělo vzdělávání pro zaměstnance co možná nejatraktivnější formu, která by pro ně byla zajímavá. Vychází se přitom z předpokladu, že takováto forma vzdělávání přispívá k větší efektivitě vzdělávacích procesů. Dalším velmi významným motivačním prvkem je pak možnost kariérního růstu, který je zde do značné míry se vzděláváním přímo provázán.

#### Jakým způsobem vzdělávací akce vyhodnocujete?

Pro vyhodnocování vzdělávacích akcí se v Celní správě vychází zejména ze zpětné vazby u zaměstnanců, kdy se hodnotí míra osvojených poznatků, znalostí a dovedností, a také poskytuje zaměstnancům určitý prostor pro jejich vlastní hodnocení vzdělávacího programu z hlediska jeho kvality a účelnosti a případné připomínky a kritiku. Tato zpětná vazba zde má dvě podoby. První z nich jsou zkušební testy a zkoušky, které musí zaměstnanci absolvovat po určitých typech školení. Směřované jsou zejména na základní vzdělávací akce, které jsou pro schopnosti a rozvoj zaměstnanců klíčové. Absolvování těchto zkoušek je pak pro zaměstnance povinné. Druhou podobu zpětné vazby pak poskytuje dotazníkové akce mezi zaměstnanci pro hodnocení vzdělávání, které jsou rovněž organizovány pro vybrané typy vzdělávacích programů.

#### Jak hodnotíte přínos realizovaných vzdělávacích programů a jejich dopad na zaměstnance?

Co se týče efektivity investic do uskutečněných vzdělávacích aktivit v Celní správě České republiky, je ze strany vedení a personalistů hodnocena vesměs kladně. Podle jejich vyjádření jsou tyto investice velmi přínosné a to hned v několika důležitých aspektech. V první řadě realizované vzdělávací programy přispívají ke zvýšení motivace a přístupu zaměstnanců k jejich práci. Zároveň jim také průběžné zvyšování jejich

odbornosti dává potenciální možnost kariérního růstu. V neposlední řadě se pak na základě údajů z většiny dotazovaných investice do vzdělání zaměstnanců také pozitivně promítly do zkvalitnění výkonů a výsledků Celní správy.

#### Jaké druhy vzdělávacích programů shledáváte nejučelnějšími?

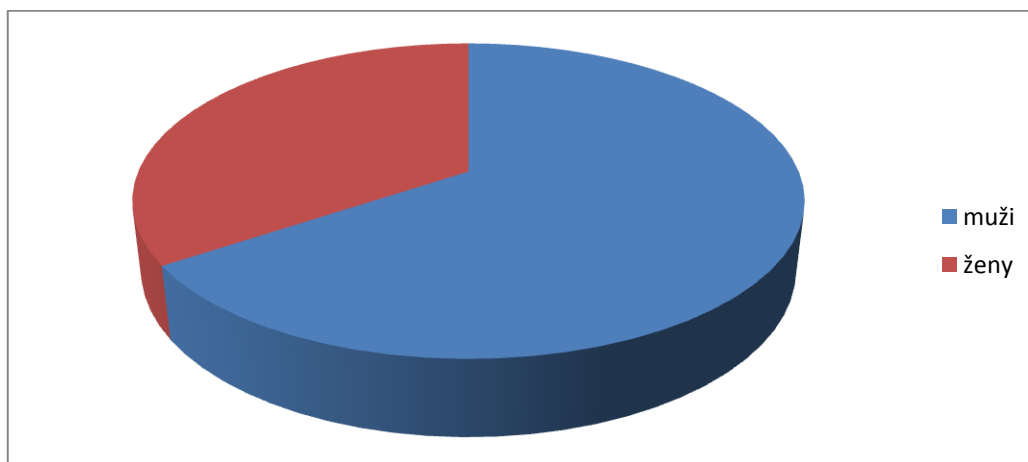
Většina dotazovaných se přiklání k tomu, že nejvíce ceněné jsou pro ně takové vzdělávací programy, kterou poté nalézají praktické uplatnění v činnosti zaměstnanců a podílejí se na zlepšení jejich výkonnosti. Představy o jejich konkrétní podobě se pak liší podle jednotlivých agend, ať už se jedná o problematiku cel, daní, pátracích činností, či kontrolních činností. Ve všech těchto oblastech jsou koncipovány speciální vzdělávací akce pro zvyšování odbornosti daných zaměstnanců. Dále jsou pak osvědčené například vzdělávací programy utvářené v souladu se změnami v legislativě, v rozvoji dovednosti práce s technologiemi či zvyšování a prohlubování jazykové úrovně.

## **4.5. Dotazníkové šetření u zaměstnanců Celní správy**

### **4.5.1. Členění respondentů**

První část dotazníkového šetření se týkala identifikace samotných respondentů, a to podle čtyř následujících kategorií. Za prvé se jednalo o rozdělení podle pohlaví. Struktura respondentů v tomto ohledu se skládala z 63 % mužů a 37 % žen.

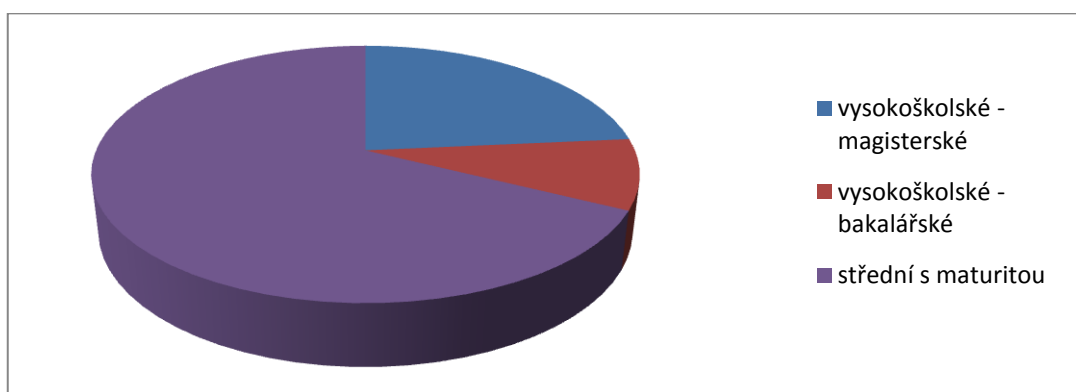
Graf 6: Složení respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Dalším typem identifikační otázky bylo členění respondentů z hlediska stupně dosaženého vzdělání. Mezi oslovenými respondenty byli zástupci tří stanovených kategorií. Nejvýraznější podíl v rámci realizovaného šetření zaujímali respondenti se středoškolským vzděláním, konkrétně pak 68 %. Na druhém místě byli zaměstnanci s ukončeným magisterským stupněm vzdělání na vysoké škole v poměru 26 %. Zbylí respondenti pak představovali zaměstnance s bakalářským stupněm vzdělání. Jejich podíl ve struktuře respondentů činil 6 %.

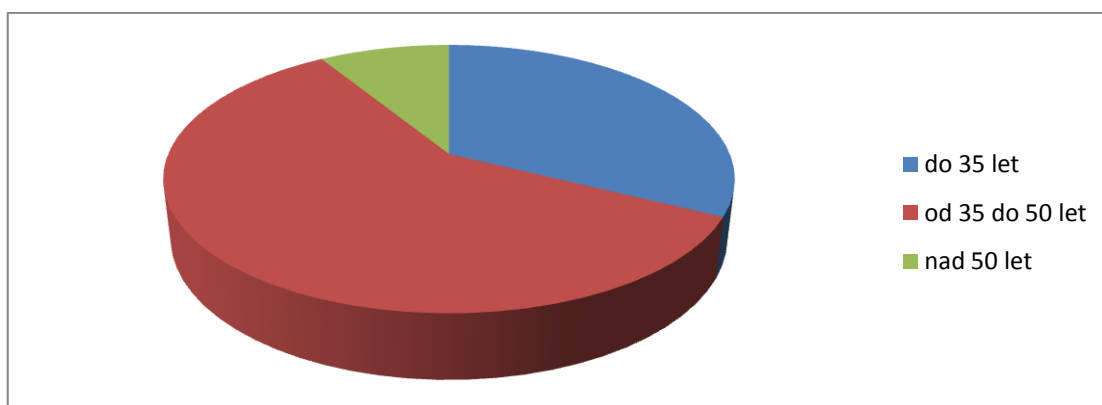
Graf 7: Složení respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

Třetí rozdělení se pak týkalo věku oslovených respondentů. Za tímto účelem byly stanoveny tři věkové kategorie – do 35 let, 35 – 50 let a nad 50 let. Struktura oslovených respondentů pak byla následující: 33 % ve věkové kategorii do 35 let, 60 % ve věkové kategorii 35 -50 let a 7 % ve věkové kategorii nad 50 let.

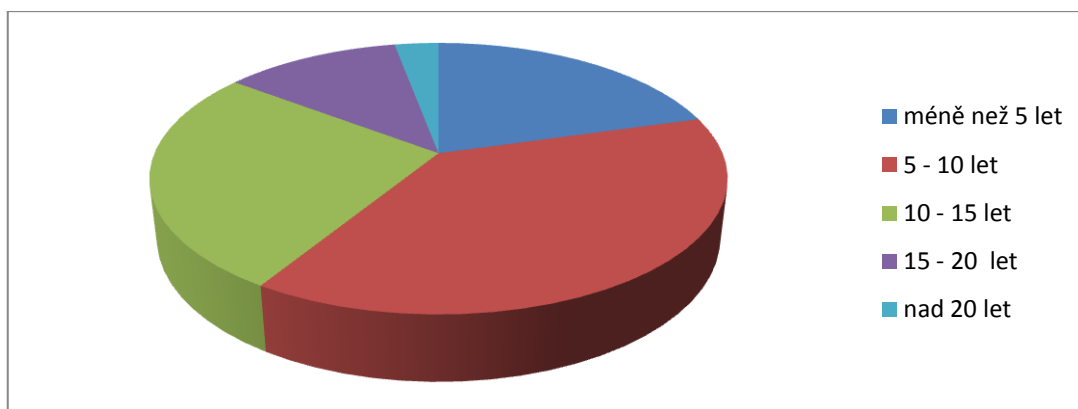
Graf 8: Složení respondentů podle věku



Zdroj: Vlastní šetření

Následovalo rozlišení podle délky jejich působení v Celní správě. Zatímco podíl respondentů, kteří zde pracují méně než pět let, činil 21 %, nejvýraznější podíl představovala skupina zaměstnanců s dobou působení v rozmezí 5 - 10 let, a to 38 %. Dále pak skupinu pracovníků, kteří v Celní správě působí 10 - 15 let, zastupovalo 26 % dotazovaných, skupinu v rozmezí 15 - 20 let 12 %, a nejmenší podíl představovali respondenti s délkou působení delší než dvacet let, konkrétně pak 3 %.

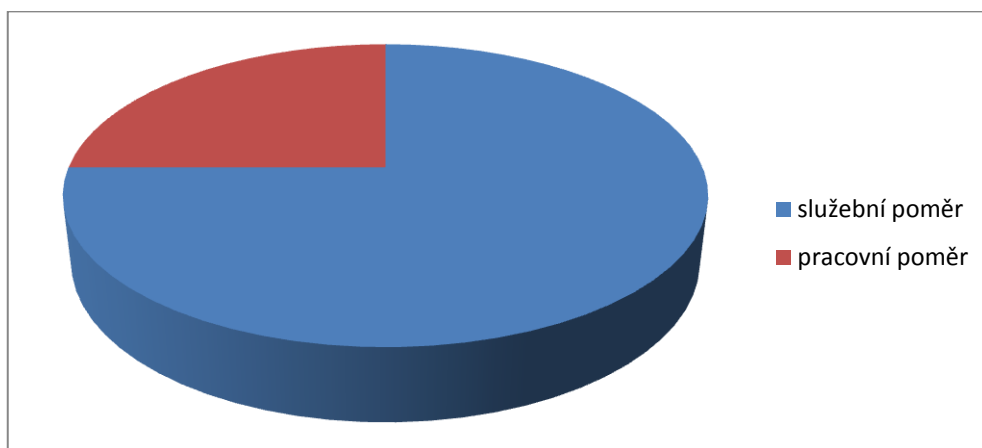
Graf 9: Složení respondentů podle doby působení v útvaru



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední rozčlenění respondentů se pak týkalo kategorie jejich zaměstnaneckého poměru. Jak již bylo zmíněno výše, v rámci Celní správy se jedná buď o služební, nebo pracovní poměr. Zástupci zaměstnanců ve služebním poměru představovali 73 % dotazovaných respondentů, zástupci zaměstnanců v pracovním poměru pak 27 %.

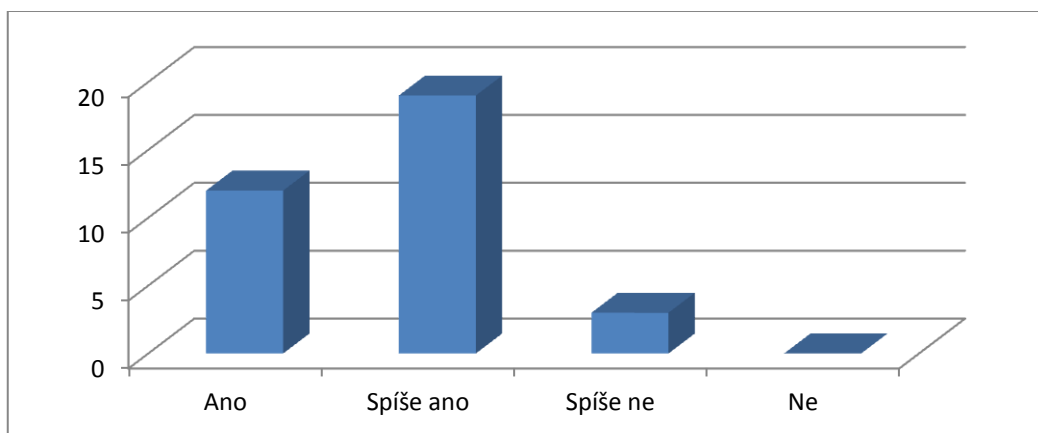
Graf 10: Složení respondentů podle pracovní kategorie



Zdroj: Vlastní šetření

## 4.5.2. Analýza výsledků dotazníkového šetření

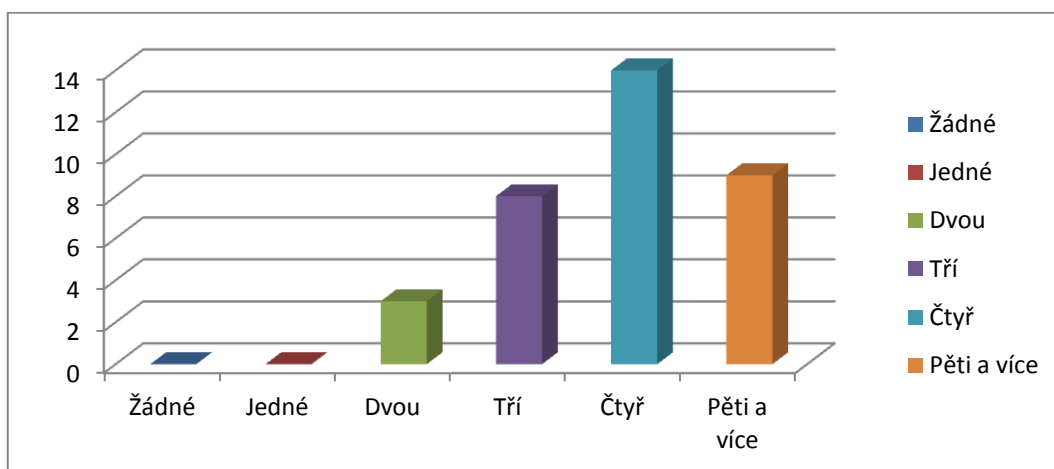
Graf 11: Považujete vzdělávání v zaměstnání za důležité?



Zdroj: Vlastní šetření

Úvodní otázka se týkala toho, nakolik zaměstnanci považují svůj rozvoj v podobě investic do jejich vzdělání za důležité. 91 % respondentů se vyslovila kladně, tedy jednoznačná většina vzdělávání v zaměstnání za důležité považuje. Takovýto výsledek vytváří spolu se správně nastavenou motivací ze strany vedení základní předpoklad pro to, aby zaměstnanci měli o poskytování vzdělávání sami zájem, přistupovali k němu odpovědně a aktivně, a byly tak nastaveny optimální prvotní podmínky pro jeho úspěšnost a efektivitu.

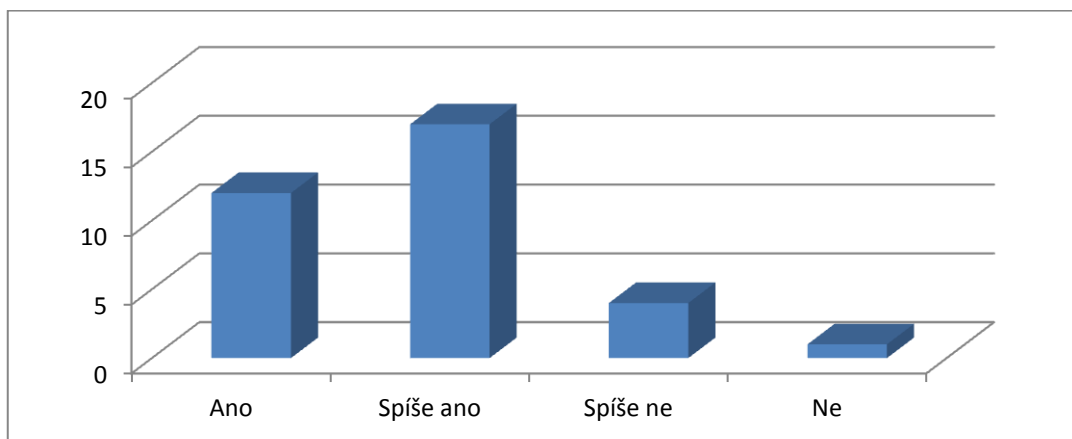
Graf 12: Kolika vzdělávacích akcí jste se za dobu působení v CS zúčastnili?



Zdroj: Vlastní šetření

Odovědi na dotaz týkající se počtu absolvovaných vzdělávacích aktivit zaměstnanců po dobu jejich působení v Celní správě dokládá, že vzdělávání je zde věnována významná pozornost i co do četnosti vzdělávacích akcí. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by absolvoval jen jednu či dokonce žádnou vzdělávací akci, pouze devět procent pak absolvovalo vzdělávací akce dvě. Nejvíce respondentů absolvoval za dobu působení v Celní správě čtyři vzdělávací akce.

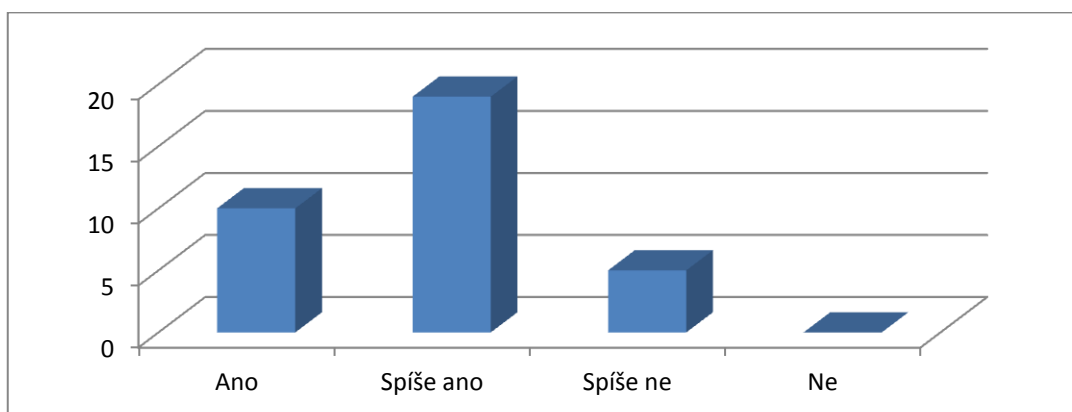
Graf 13: Jste spokojeni s množstvím poskytovaného vzdělávání?



Zdroj: Vlastní šetření

Co se týče množství vzdělávacích aktivit, lze je z pohledu zaměstnanců označit za odpovídající. Jak dokládá graf č. většina zaměstnanců je s jejich počtem spokojeno a považuje jej za adekvátní. Určitou nespokojenost s tímto množstvím vyjádřilo v dotazníku pouze 14 % zaměstnanců.

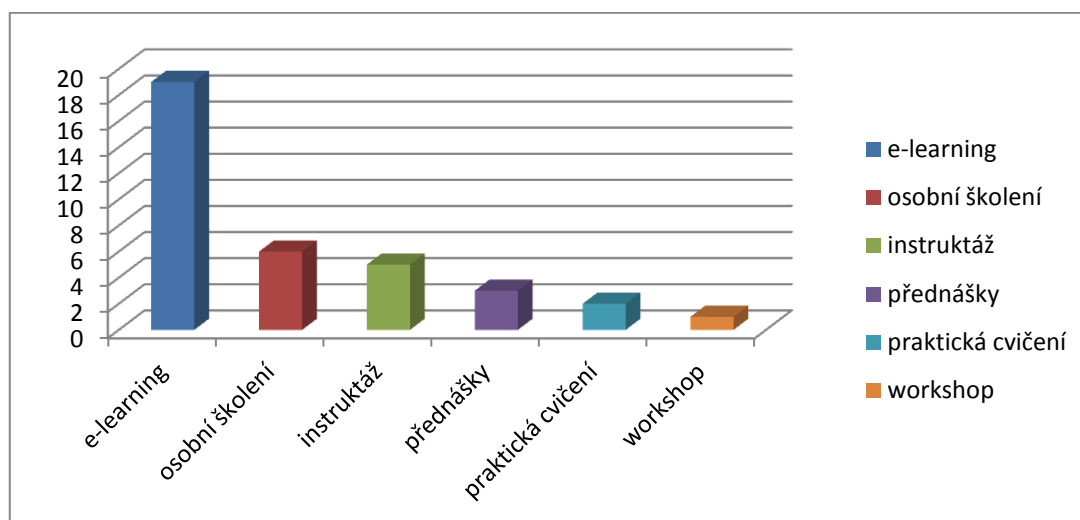
Graf 14: Považujete vzdělávací akce ve vašem útvaru za přínosné?



Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka se týkala vyhodnocení přínosu a efektivity vzdělávacích aktivit z hlediska zaměstnanců. Z grafu je patrné, že naprostá většina zaměstnanců, konkrétně 85 % hodnotí dosavadní vzdělávání a jeho účelnost spíše pozitivně. Tento výsledek lze hodnotit velmi kladně, protože přínosnost a praktická aplikovatelnost vzdělávacích aktivit patří ke zcela zásadním a nejdůležitějším faktorům ovlivňujících jejich úspěšnost. Je totiž žádoucí posuzovat efektivitu vzdělávání z tohoto pohledu spíše, nežli z pohledu množství vzdělávacích aktivit, protože pouhé kvantitativní hledisko nemusí mít a také nemá vždy zcela vypovídající hodnotu o jejich samotném přínosu.

Graf 15: Jakou formu vzdělávání preferujete?



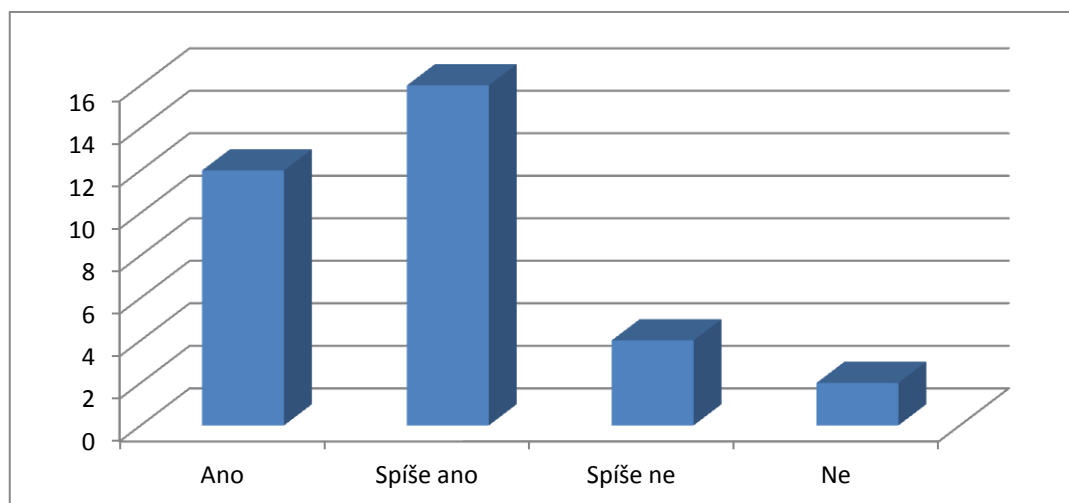
Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že preferují takové formy vzdělávání, které jsou jednoduché, srozumitelné a zároveň časově nenáročné. Proto je zde patrná velmi výrazná podpora a spokojenost především s e-learningovými formami vzdělávání. Ze strany vedení Celní správy je zjevně viditelná reakce na tuto skutečnost, neboť jak vyplynulo z údajů z personálního oddělení, e-learning coby forma vzdělávání je zde v posledních letech na výrazném vzestupu. 32 % dotazovaných naopak dává přednost tomu, pokud má vzdělávání charakter osobního kontaktu, ať už formou školení či instruktáže. Menší část respondentů se pak přiklání k pasivnějším formám vzdělávání v podobě přednášek. Poměrně málo procento, pouhých šest procent respondentů, pak v rámci vzdělávání preferuje praktická cvičení. Tento výsledek hodnotím jako překvapivý, protože praktická forma výuky bývá obecně mezi zaměstnanci často oblíbenější, než pouhá teorie. Jednou



z příčin může být například nevhodně zvolená stávající podoba praktické výuky, která zaměstnancům nepřipadá dostatečně zajímavá. Zlepšení by tedy mohla přinést její eventuelní změna a úprava do atraktivnější formy. Nejmenší podíl pak v průzkumu zaujímá vzdělávání formou skupinových aktivit, které můžeme označit jako workshop.

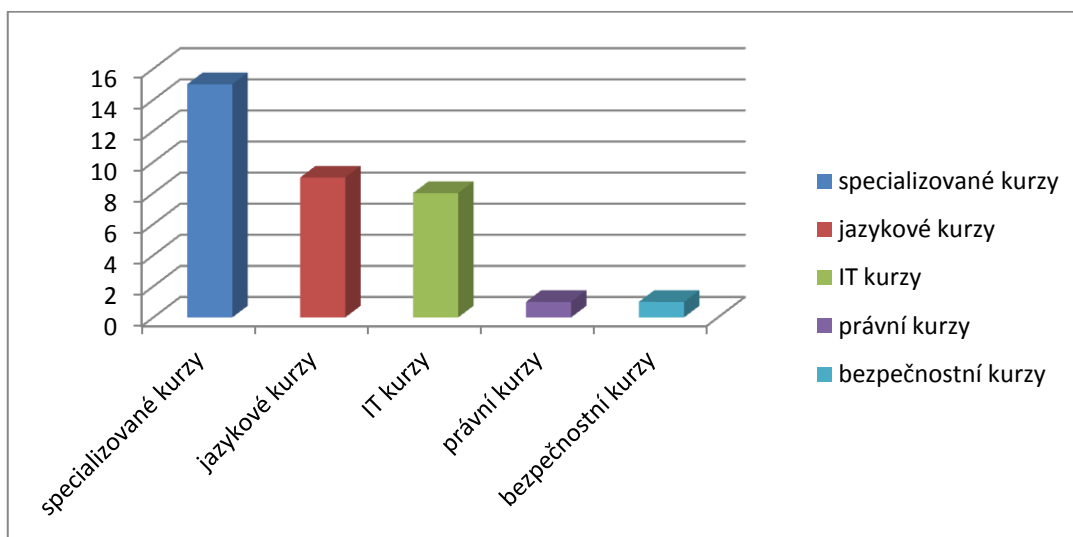
Graf 16: Jste spokojeni se stávající formou poskytovaného vzdělávání?



Zdroj: Vlastní šetření

V návaznosti na předchozí dotaz pak bylo mezi respondenty zkoumáno, nakolik jsou spokojeni s formou vzdělávání, která jim je poskytována nyní. I vzhledem ke zmiňované preferenci zaměstnanců pro vzdělávání formou e-learningu, které má nyní v Celní správě výrazný podíl, je zde většinou zjevná spokojenost. I další oblíbené formy vzdělávání pak mají ve zdejší vzdělávací politice svůj prostor, což se rovněž na výsledku odráží. Z hlediska zvolených forem jednotlivých vzdělávacích programů lze tedy souborou vzdělávací politiku Celní správy hodnotit vesměs kladně, což ovšem neznamená, že by zde nebyl prostor pro případná vylepšení, i vzhledem k 18 % respondentů, kteří zde odpověděli negativně. Případná zlepšení by pak v ideálním případě měla být formována po seznámení s požadavky zaměstnanců na jejich podobu, které by zde měly být zohledněny.

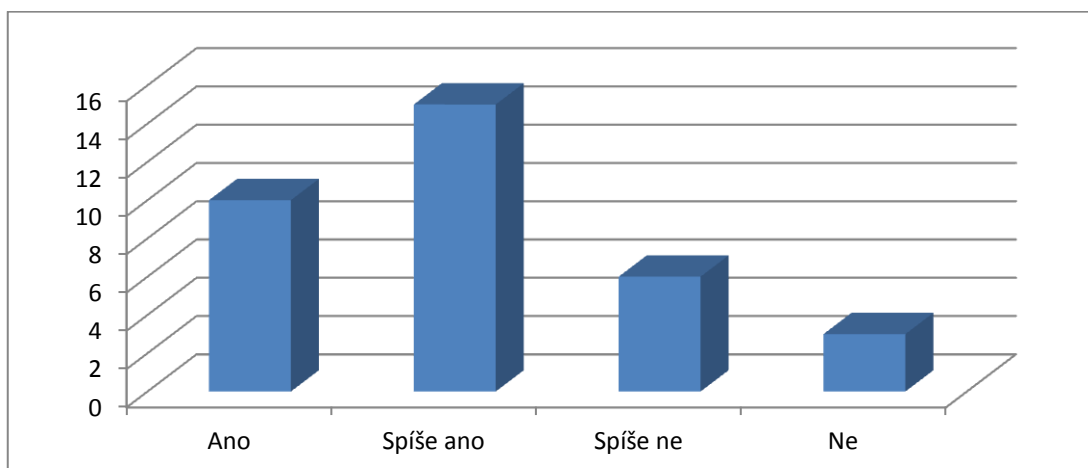
Graf 17: Jaké druhy vzdělávání preferujete z hlediska jejich obsahu?



Zdroj: Vlastní šetření

Největší počet respondentů, 44 %, uvedlo, že nejvíce preferují odborné specializační kurzy podle jejich specializace a zařazení v jednotlivých agendách a pracovištích. Rozčlenění těchto kurzů do jednotlivých položek v grafu by bylo obtížně proveditelné z důvodu jejich velké rozmanitosti, a také proto, že mnoho dotazovaných zde odpověď uvádělo velmi obecně. Několikrát bylo také zmíněno, že prvotním důvodem této preference je zejména jejich užitečnost a praktické využití v jejich práci. Tento postoj svědčí o uvědoměném a zodpovědném přístupu zaměstnanců, kteří si uvědomují význam a přínos vzdělávacích aktivit a podle toho na ně také pohlížejí. Poměrně významnou podporu ve výši 27 % má rovněž vzdělávání v oblasti jazykové výbavy a také v oblasti IT technologií, pro které se vyslovilo 24 % respondentů. V úvahu by tedy mohlo přicházet potenciální navýšení počtu zaměstnanců, kteří se účastní jazykového vzdělávání, a případně zvážit větší zařazení výuky v oblasti IT, která momentálně ve zdejším systému vzdělávání nemá příliš velký prostor, samozřejmě v návaznosti na možnosti a potřeby Celní správy. Dva z respondentů pak uvedli, že preferují výuku zaměřenou na oblast práva, respektive na oblast bezpečnosti.

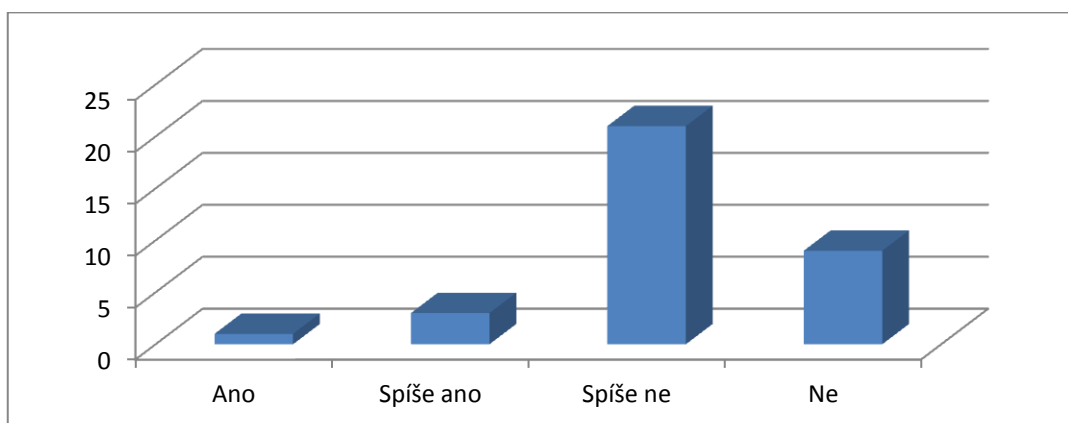
Graf 18: Jste spokojeni se stávajícím obsahem vzdělávacích programů?



Zdroj: Vlastní šetření

I v oblasti obsahu realizovaných vzdělávacích programů byla ve výzkumu posouzena zpětná vazba zaměstnanců, týkající se jejich spokojenosti se současným stavem. Zde už výsledky nebyly tak jednoznačné, jako u reakcí na jejich formy. Podíl respondentů, kteří jsou určitým způsobem nespokojeni, činí v tomto případě 26 %. Je ovšem třeba zohlednit, nakolik jsou představy zaměstnanců v souladu s potřebami jejich pracovních pozic a pracovní náplně. Nicméně i zde by měl být pohled zaměstnanců v každém případě brán na zřetel při tvorbě vzdělávacích programů. Bylo by tedy žádoucí nastavit efektivní systém komunikace mezi vedením a zaměstnanci Celní správy, který by dokázal účinně zkoordinovat jejich představy a požadavky, a učinil taky tyto programy ještě efektivnějšími.

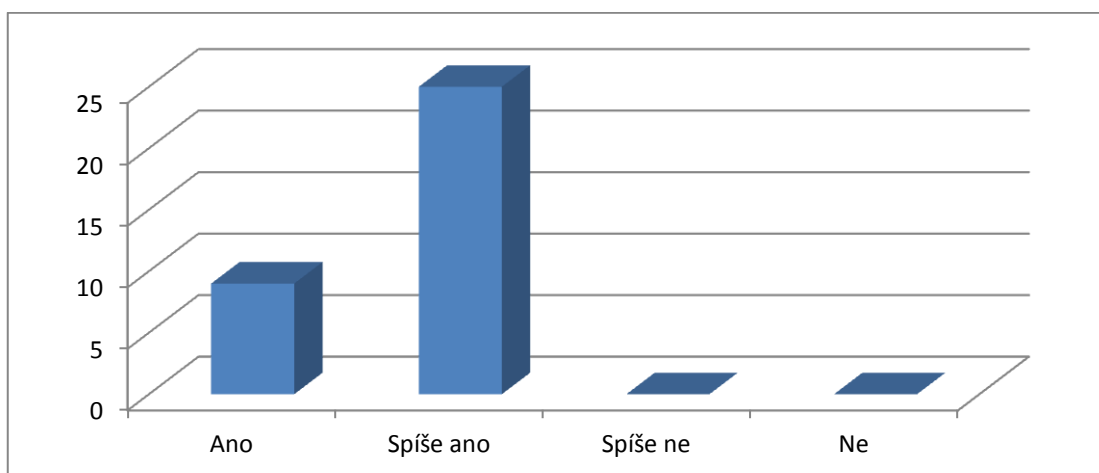
Graf 19: Zajímají se vaši nadřízení, o které vzdělávání máte největší zájem?



Zdroj: Vlastní šetření

V otázce týkající se zájmu vedení o preferovanou podobu vzdělávání odpověděla většina respondentů převážně negativně. Jak již vyplynulo z informací od vedoucích představitelů Celní správy, tvorba koncepce vzdělávací politiky vychází v naprosté většině ze strany vedení a spolupodíl samotných zaměstnanců je zde spíše okrajový. Je samozřejmě otázkou, zda by zaměstnanci měli o své větší zapojení v této oblasti zájem, nicméně lze předpokládat, že by takový systém ve větší míře zohledňoval jejich přání, představy a požadavky, a že by to tudíž s velkou pravděpodobností přispělo k jejímu zkvalitnění a zefektivnění.

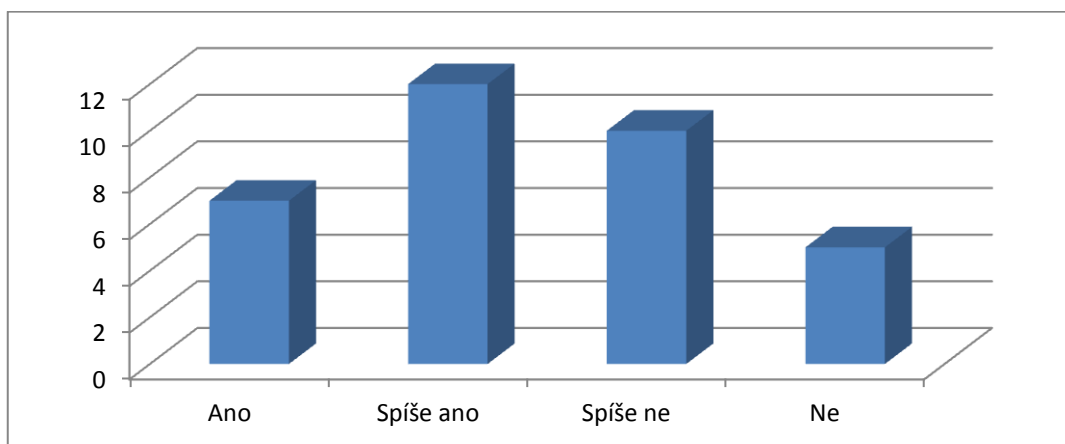
Graf 20: Cítíte v oblasti vzdělávání podporu ze strany vedení?



Zdroj: Vlastní šetření

Na dotaz směřující ke zjištění míry podpory vzdělávání ze strany vedení Celní správy odpověděli pozitivně všichni respondenti. 26 % respondentů je s touto podporou spokojeno zcela, 74 % pak převážně. Tento výsledek koresponduje s vyjádřeními vedení Celní správy, podle kterého patří investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mezi jednu z hlavních priorit. Dostatečná podpora vedení představuje jeden ze základních předpokladů pro to, aby byli zaměstnanci ke vzdělávání správně motivováni, aby měli odpovídající podmínky pro jeho realizaci, a aby mohli dosahovat uspokojujících výsledků.

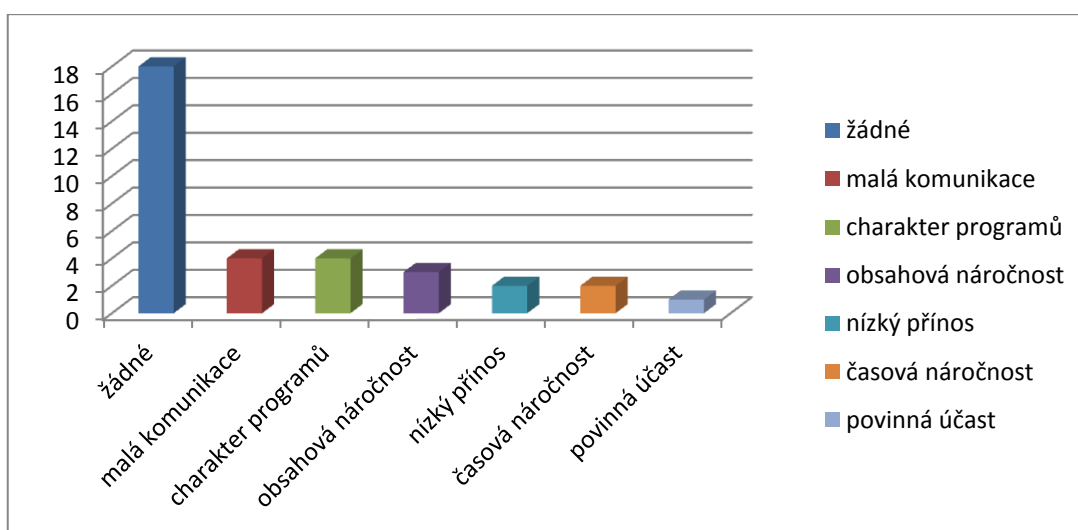
Graf 21: Je vám poskytován dostatek informací o možnostech vzdělávání?



Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na dotaz ohledně poskytování informací o možnostech vzdělávání jsou nejméně jednoznačné v rámci celého dotazníkového šetření. 21 % dotazovaných je s mírou poskytovaných informací spokojeno zcela, 35 % respondentů je spíše spokojeno, naproti tomu 29 % respondentů je s tímto množstvím spíše nespokojeno a zbylých 15 % není spokojeno vůbec. Tento výsledek lze přisuzovat především značně odlišným představám jednotlivých zaměstnanců o tom, jaké množství informací je potřebné a adekvátní. V každém případě by však zřejmě bylo na místě zamyšlení nad současným systémem poskytování informací, respektive možnostem jeho zlepšení z hlediska četnosti těchto informací i jejich distribuci k jednotlivým zaměstnancům.

Graf 22: Máte nějaké výhrady ke stávající podobě vzdělávacích programů?



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední dotaz pak zkoumal výhrady zaměstnanců k současné vzdělávací politice Celní správy. Nadpoloviční většina dotázaných je s její nynější podobou víceméně spokojena, neboť 53 % odpovědělo, že žádné výtky k uskutečňovaným vzdělávacím programům nemá. Lze tedy hodnotit, že vzdělávací politika Celní správy je nastavena v principu správně a účelně, alespoň z pohledu pozitivních reakcí velké části zaměstnanců. Nicméně je zde určitý potenciál pro zkvalitnění a zefektivnění stávajícího systému. Respondenti nejčastěji uváděli, že jsou nespokojeni se slabší komunikací mezi vedením a zaměstnanci ohledně vzdělávacích programů, a také s jejich současnou podobou. V průzkumu byla dále několikrát zmiňována nespokojenost s obtížností vzdělávacích aktivit. Její snížení by však mohlo velmi reálně vést k horší kvalitě vzdělávání a slabšímu přínosu. Právě menší přínos byl další položkou uvedenou v průzkumu respondenty. Tuto výhradu uvedli konkrétně dva dotazovaní zaměstnanci, stejně jako časovou náročnost vzdělávacích aktivit. Poslední uvedenou odpovědí pak byla povinná účast na vzdělávacích akcích, se kterou je však nespokojený pouze jeden z respondentů.

#### **4.6. Analýza stanovených hypotéz**

První hypotéza: Jako první byla stanovena hypotéza, že investování do lidského kapitálu bude mít vliv na zlepšení výkonnosti vybraných ukazatelů v Celní správě. Posuzovanými indikátory byl vývoj celkových příjmů Celní správy počítaný na jednoho zaměstnance, efektivita prováděných kontrolních činností a vývoj platů zaměstnanců ve služebním i v pracovním poměru. Zároveň však bylo bráno v potaz určit zkreslení těchto výsledků vzhledem k působení dalších vlivů a také složité vyčíslení přesného podílu vlivu investic do lidského kapitálu na dané ukazatele. Dalším důležitým faktorem, který je zde třeba zohlednit, je také časové hledisko. Investování do lidského kapitálu se zde může výrazněji pozitivně promítnout v delším časovém horizontu. Přesto už nyní lze vysledovat určité zlepšení v oblastech s výrazným vlivem lidí a lidského kapitálu. Sumárně tedy lze tuto hypotézu alespoň do určité míry potvrdit. Zároveň že lze předpokládat, že se v návaznosti na četnost a kvalitu investic do lidského kapitálu bude vývoj sledovaných ukazatelů s určitým časovým odstupem nadále zlepšovat, nebo zde bude přinejmenším působit pozitivní promítnutí lidského kapitálu.

Druhá hypotéza: Jako druhá byla určena hypotéza, že si vedení Celní správy uvědomuje, jaký význam a přínos má lidský kapitál pro daný útvar a věnuje mu tudíž odpovídající pozornost, především v otázkách možností investic do jeho rozvoje. Výzkum pak následně tuto hypotézu potvrdil hned v několika oblastech. V první řadě byla potvrzena na základě analýzy vzdělávací politiky Celní správy, která je systematicky propracovaná a zahrnuje v sobě velké množství různých typů a forem vzdělávání. Dále byla tato hypotéza potvrzena uskutečněnými rozhovory s představiteli vedení a personálního oddělení Celní správy. Všichni dotázaní potvrdili, že v investicích do lidského kapitálu spatřují jeden z klíčových faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců a jejich výkonnost a s tím související výkonnost celého útvaru. Třetí potvrzení této hypotézy pak vyplývá z dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci, kteří ve velké míře hodnotili pozitivně podporu ze strany vedení v oblasti vzdělávání, částečně také dostatek poskytovaných informací a zároveň zde převládá spokojenost i s počtem a přínosem vzdělávacích aktivit.

Třetí hypotéza: V pořadí třetí hypotéza stanovovala, že nejučinnější jsou vzdělávací programy tehdy, pokud jim předchází správná motivace a informovanost zaměstnanců, a pokud o ně zaměstnanci mají sami zájem. I tato hypotéza byla na základě výzkumu potvrzena, neboť stávající vzdělávací politika je jako přínosná hodnocena jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců, a lze také říci, že pro tento stav jsou v Celní správě zabezpečeny patřičné zmiňované předpoklady. Jak zaměstnanci potvrdili v dotazníkovém šetření, uvědomují si důležitost a přínos vzdělávání v zaměstnání, a obecně k němu mají kladný vztah. Zároveň jsou ze strany vedení hledány co nejefektivnější cesty ke správnému motivování pracovníků ke vzdělávání. Za účelem této motivace jsou především vybírány a organizovány co možná nejzajímavější formy vzdělávání. Současně je pak na vzdělávání nastaven systém kariérního postupu v Celní správě. Určitá míra nespokojenosti byla u zaměstnanců zaznamenána v oblasti poskytování informací o vzdělávání, nicméně lze říci, že se nejedná o stav, který by zásadním způsobem narušoval celkovou účinnost vzdělávacího procesu v Celní správě.

Čtvrtá hypotéza: Čtvrtá a závěrečná hypotéza pak určovala, že nejefektivnější jsou takové investice do vzdělání, která mají pro zaměstnance atraktivní podobu a jsou následně prakticky uplatnitelné v jejich práci. I tato poslední hypotéza byla empirickým šetřením potvrzena. Na jeho základě bylo možné vysledovat, že formy a typy vzdělávacích

programů, které zaměstnancům nejlépe vyhovují a považují je za přínosné, jsou ze strany vedení hodnoceny jako nejprospěšnější a nejefektivnější, což vyplývá jak ze jejich ústního hodnocení v rámci uskutečněných rozhovorů, tak i z vyhodnocování vzdělávacích akcí, které je v Celní správě pravidelně konáno. Ačkoliv zaměstnanci nejsou přímo zapojeni do určování potřeb vzdělávání a tvorby vzdělávacích programů, snaží se vedení identifikovat preferované oblasti vzdělávání ze strany zaměstnanců, alespoň v rámci zpětné vazby z uskutečněných vzdělávacích procesů, a následně je implementovat do dalších koncepcí vzdělávání. Jedním z příkladů je například e-learning, který je, jak vyplývá z dotazníkového šetření, mezi zaměstnanci velmi oblíben, a který zároveň značně zjednodušuje a zrychluje proces vzdělávání. I z těchto důvodů je vzdělávání v Celní správě v posledních letech na vzestupu jak co do množství a šířky poskytovaných vzdělávacích aktivit, tak zejména co se týče jejich kvality a efektivnosti. Současná vzdělávací politika Celní správy je jako přínosná hodnocena většinou pozitivně ze strany vedení i zaměstnanců.



## 5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnocení efektivnosti investic do lidského kapitálu ve vybraném orgánu státní správy.

Zvoleným orgánem byla Celní správa České republiky, spadající pod ministerstvo financí České republiky. Mezi hlavní činnosti Celní správy patří zejména správ cel a některých typů daní, kontrolní činnost, dohled nad zbožím, výběr a vymáhání některých poplatků či usnadňování mezinárodního obchodu.

Hodnocení efektivnosti investic do lidského kapitálu zde bylo provedeno na základě analýzy vybraných ukazatelů výkonnosti, uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů s představiteli vedení a personálního oddělení vybraných pracovišť a agend Celní správy, kteří se spolupodílejí na tvorbě, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů, a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Celní správy.

Jako ukazatele výkonnosti pro sledované období byly zvoleny celkové příjmy Celní správy na jednoho zaměstnance a efektivita realizované kontrolní činnosti. Sledován byl také vývoj platů pracovníků Celní správy.

Z rozhovorů se představiteli vedení Celní správy vyplynulo, že patří investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mezi oblasti, které mají v Celní správě zásadní prioritu, a že si vedení v plné míře uvědomuje jejich důležitost a význam.

Motivování zaměstnanců ke vzdělávání je pak určováno dvěma základními faktory, které představují snaha o zajímavou formu vzdělávacích programů a také potenciál kariérního růstu v návaznosti na úspěšně absolvované vzdělávání. Z průzkumu mezi zaměstnanci pak vyplynulo, že považují vzdělávání za důležité a přínosné, a že jsou většinou spokojeni s formou a obsahem vzdělávacích aktivit, takže lze proces motivování zaměstnanců ke vzdělávání hodnotit jako úspěšný.

Co se týče vyhodnocování vzdělávání, které je klíčové pro posouzení jejich přínosu, je zde rozděleno do dvou složek, vycházejících ze zpětné vazby zaměstnanců po absolvování vzdělávání. Těmito složkami jsou zkušební testy a dotazníková šetření. Zástupci

vedení se pak obecně shodují na tom, že současná vzdělávací politika v Celní správě je účinná a efektivní, a že přispívá ke spokojenosti a zlepšené výkonnosti zaměstnanců i Celní správy jako celku. Pozitivně je současná vzdělávací politika hodnocena také ze strany zaměstnanců.

Obecně bych tedy jako nejvhodnější investice do lidského kapitálu v Celní správě hodnotil takové, které splňují několik zásadních měřítek, mezi něž patří jejich přínos a praktická aplikovatelnost v činnosti zaměstnanců, což se pozitivně odráží také ve výsledcích celého útvaru, jejich finanční dostupnost tak, aby byly následně v dostatečné míře rentabilní, a jejich pozitivní hodnocení ze strany zaměstnanců, která má poté významný vliv na jejich přístup. Primárně se jedná o investice směřující do vzdělávání v oblastech hlavních činností Celní správy směřované podle specializace jednotlivých zaměstnanců, ať už jde o problematiku cel, daní, kontrolní činnosti, či jiných. Dále zde mají velký význam také investice do vzdělávání v oblasti legislativy, technologií či jazykové výbavy. Jako formu vzdělávání pak coby nejefektivnější shledávám e-learning, který celý vzdělávací proces značně zjednodušuje a je oblíbený také mezi zaměstnanci.

Sumárně hodnotím současný systém investic do vzdělávání zaměstnanců v Celní správě jako dobře nastavený a efektivní. Jako případné možnosti zlepšení bych pak doporučoval možnost většího zapojení zaměstnanců do procesu identifikace potřeb vzdělávání a tvorby vzdělávacích procesů, zkvalitnění systému poskytování informací ohledně vzdělávání a zvýšení množství těchto informací, případně pak zvážení možnosti rozšíření počtu vzdělávacích aktivit co do hloubky i šířky.

## 6. Summary a keywords

This bachelor thesis deals with human capital as a very important component of the modern concept of economics. The theoretical part describes the theory of human capital and the relationship between human capital and education policy. The main theme are investments in human capital and the possibility of evaluating their effectiveness. Attention is paid to investments in human capital in state administration. This sector in the Czech Republic faces a lot of problems, for example low efficiency of the state administration.

In the practical part is characterized chosen segment of the state administration, especially educational policy and investments in education. Then these investments in human capital are analyzed. Analysis is based on performance indicators, interviews with management representatives and a the questionnaire survey among employees, to obtain their feedback. After the analysis are evaluated the results. The main goal is try to find, which of these investments are the most effective.

Key words: human capital, state administration, investment, education, efficiency, development

## 7. Seznam zdrojů

### 7.1. Bibliografie

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

BARTÁK, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.

BECKER, G. S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education..* Chicago: University of Chicago Press.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

MAZOUCH, P., FISCHER, J. (2011). *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H.Beck.

PALÁN, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

PAUKNEROVÁ, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

VEBER, Jaromír. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

VOJTOVIČ, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

## 7.2. Internetové zdroje

Celní správa České republiky (2009). *O české CS*. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/o-ceske-CS.aspx>

Celní správa České republiky (2009). *Vzdělávání*. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/vzdelavani.aspx>

Celní správa České republiky (2014). *Informace o činnosti Celní správy za rok 2013*. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/statistiky/Stranky/vyrocní-zpravy.aspx>

Český statistický úřad. *Výběrově šetření pracovních sil*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

KADEŘÁBKOVÁ, B. (2005). *Sborník z konference Lidský kapitál a investice do vzdělání*.

Dostupné z: <http://www.vsfs.cz/prilohy/konference/lidsky-kapital-2005-sbornik.pdf>

## 8. Seznam grafů:

Graf 1: Kvalifikační vývoj zaměstnanců Celní správy .....	30
Graf 2: Věkový vývoj zaměstnanců Celní správy .....	31
Graf 3: Příjmy Celní správy na počet zaměstnanců (v mil. Kč na 1 zaměstnance).....	34
Graf 4: Efektivita realizované kontrolní činnosti .....	35
Graf 5: Průměrný měsíční plat.....	36
Graf 6: Složení respondentů podle pohlaví.....	38
Graf 7: Složení respondentů podle dosaženého vzdělání .....	39
Graf 8: Složení respondentů podle věku.....	39
Graf 9: Složení respondentů podle doby působení v útvaru.....	40
Graf 10: Složení respondentů podle pracovní kategorie.....	40
Graf 11: Považujete vzdělávání v zaměstnání za důležité? .....	41
Graf 12: Kolika vzdělávacích akcí jste se za dobu působení v CS zúčastnili?.....	41
Graf 13: Jste spokojeni s množstvím poskytovaného vzdělávání?.....	42
Graf 14: Považujete vzdělávací akce ve vašem útvaru za přínosné?.....	42
Graf 15: Jakou formu vzdělávání preferujete? .....	43
Graf 16: Jste spokojeni se stávající formou poskytovaného vzdělávání?.....	44
Graf 17: Jaké druhy vzdělávání preferujete z hlediska jejich obsahu?.....	45
Graf 18: Jste spokojeni se stávajícím obsahem vzdělávacích programů? .....	46
Graf 19: Zajímají se vaši nadřízení, o které vzdělávání máte největší zájem?.....	46
Graf 20: Cítíte v oblasti vzdělávání podporu ze strany vedení? .....	47
Graf 21: Je vám poskytován dostatek informací o možnostech vzdělávání? .....	48
Graf 22: Máte nějaké výhrady ke stávající podobě vzdělávacích programů? .....	48

## 9. Seznam obrázků:

Obrázek 1: Složení obyvatelstva ČR podle věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání (2012) .....	16
--	----

## **10. Seznam schémat:**

Schéma 1: Vlivy a faktory působící na lidský kapitál .....	6
Schéma 2: Složení intelektuální kapitálu.....	7
Schéma 3: Systematické vzdělávání pracovníků organizace.....	18
Schéma 4: Fáze e-learningu.....	21

## **11. Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

# Příloha č. 1

## Dotazník

1. Pohlaví

- a) muž                      b) žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní    b) střední bez maturity    c) střední s maturitou    d) vyšší odborné  
e) vysokoškolské - bakalářské    f) vysokoškolské - magisterské

3. Věk

- a) do 35 let    b) 35 - 50 let    c) nad 50 let

4. Délka působení v Celní správě.

- a) méně než 5 let    b) 5 - 10 let    c) 10 - 15 let    d) 15 - 20 let    e) více než 20 let

5. Pracovní kategorie

- a) služební poměr                      b) pracovní poměr

6. Považujete vzdělávání v zaměstnání za důležité?

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

7. Kolika vzdělávacích akcí jste se za dobu působení v Celní správě zúčastnil/a?

- a) žádné    b) jedné    c) dvou    d) tří    e) čtyř    f) pěti a více

8. Jste spokojen/a s množstvím poskytovaného vzdělávání?

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

9. Jakou formu vzdělávání preferujete?

---



---

10. Jste spokojeni se stávající formou poskytovaného vzdělávání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11. Jaké druhy vzdělávání preferujete z hlediska jejich obsahu?

---

---

15. Jste spokojeni se stávajícím obsahem poskytovaného vzdělávání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

16. Zajímají se vaši nadřízení o které vzdělávání máte největší zájem?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

17. Cítíte v oblasti vzdělávání podporu ze strany vedení?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

18. Je vám poskytován dostatek informací o možnostech vzdělávání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

19. Mátě nějaké výhrady k podobě vzdělávacích programů?

---

---