

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace k celoživotnímu učení a řízení lidských zdrojů

Vedoucí bakalářské práce

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Soňa Vyhnalová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa VYHNALOVÁ**
Osobní číslo: **E09435**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace k celoživotnímu učení a řízení lidských zdrojů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Zkoumání motivace k celoživotnímu učení a v rámci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vstahující se k motivaci k celoživotnímu vzdělávání v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů v současné i budoucí (znalostní) společnosti. Po stanovení teoretisko-metodologických východisek empirického šetření je nutno získat informace pomocí rozhovorů ve vybrané organizaci, na jejich základě vytvořit adekvátní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami. Po utřídění a analýze dat i získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení motivace k celoživotnímu učení. Dopracovat se v závěru k syntéze zobecněných poznatků v podniku i k případným návrhům pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodika výzkumu, 4. Charakteristika objektu zkoumání, 5. Výsledky výzkumu, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Belcourt, M., Wright, C. P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

Gibson, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.

Nakonečný, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Akademie věd české republiky, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

Prokopenko, J., Milan Kubr a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Dana Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace k celoživotnímu učení a řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích a na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k tomuto 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2012

.....
Soňa Vyhnařová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1. Řízení lidských zdrojů	11
2.1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů	12
2.1.2. Řízení lidských zdrojů v procesu globalizace	12
2.2. Učící se organizace	14
2.3. Vývoj funkce lidského faktoru.....	15
2.4. Učení.....	17
2.4.1. Druhy učení	18
2.4.2. Zdroje učení.....	18
2.4.3. Typ učícího se člověka	18
2.5. Celoživotní učení	20
2.5.1. Sebevzdělávání a seberozvoj	20
2.5.1.1. Předpoklady úspěchu seberozvoje	21
2.5.2. Učení z praxe	22
2.5.2.1. Přístupy k učení z praxe.....	22
2.6. Formy vzdělávání.....	24
2.6.1. Systém podnikového vzdělávání	24
2.6.2. Profesní kariéra.....	26
2.6.3. Koučování	27
2.6.4. Mentorování	27
2. 7. Motivace.....	27
2.7.1. Proč motivovat	27
2.7.2. Proč se učíme	28
2.7.3. Pojem motivace	28
2.7.4. Teorie hierarchie potřeb	29
2.7.5. Motivace k učení	30
2.7.6. Motivace a styly učení.....	35
3. METODIKA VÝZKUMU	37
3.1. Cíl práce.....	37
3.2. Technika sběru dat.....	37
3.3. Pracovní postup.....	38

3.4 Technika zpracování dat	39
4. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ.....	40
4.1. Základní informace.....	40
4.2. Historie.....	40
4.3. Řízení lidských zdrojů v KB	40
5. VÝSLEDKY VÝZKUMU	43
5.1. Dotazníkové šetření.....	43
6. ZÁVĚR	78
7. SUMMARY	81
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	82
9. PŘÍLOHY	85

1. ÚVOD

V dnešní době neustálých inovací a nezadržitelného technologického rozvoje nelze pracovat stále stejnými postupy a nesnažit se o jejich zdokonalení. Vlivem konkurence se podniky musí snažit být vždy o krok napřed. Pouhý rozvoj technologií však není pro přežití v konkurenčním boji dostačující. Podniky se musí zaměřit na svůj nejvýznamnější faktor – lidský činitel. Pracovníky nelze považovat pouze za pracovní sílu, jak tomu bohužel v mnoha podnicích stále je. Čím je toto zapříčiněno? V České republice vlivem plánované ekonomiky, před rokem 1989, „co se vyrobilo, to se také prodalo“. S nástupem tržní ekonomiky vzniklo mnoho nových podniků, avšak mnoho z nich díky zvyšující se konkurenci zaniklo. I dnes se čeští podnikatelé stále ještě učí, jak se stát konkurenceschopnější. Díky pronikání vyspělých zahraničních firem na český trh to však nemají v dnešní době jednoduché. Proto je neustálý rozvoj technologií, ale především péče o rozvoj lidského potenciálu nezbytný.

Rozvoj celé organizace závisí na rozvoji lidského kapitálu. Nejen nejvyšší manažeři se musí ve své profesi neustále zdokonalovat. Avšak je právě na nich, jakým způsobem budou k neustálému profesnímu rozvoji motivovat své podřízené. Každý pracovník reaguje na jiný stimul a nelze naprosto paušálně stanovit, jakým způsobem pracovníky motivovat. Někoho nejvíce motivuje finanční ohodnocení, jiného například sebeuspokojení z nově nabytých vědomostí. To závisí na osobních preferencích každého zaměstnance, ale i například na typu vykonávané práce nebo velikosti mzdy.

V zájmu manažera není pouze k dalšímu rozvoji zaměstnance motivovat, ale především zajistit možnost tohoto rozvoje, například v podobě specializovaných kurzů. Investice do lidského kapitálu se v budoucnu mnohonásobně vrátí.

Motivovat zaměstnance k celoživotnímu učení by mělo být nezbytnou povinností manažera. To však může být mnohdy složité. Někteří lidé – zvláště pracovníci na nižších pozicích nemusí mít učení nových věcí chuť.

Cílem této práce je zkoumat motivaci k celoživotnímu učení v rámci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout případná zlepšení současného stavu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící (Koubek, 2007).

V okamžiku, kdy opouštíme terminologický pojem personální řízení a přistupujeme k používání termínu řízení lidských zdrojů přestáváme spatřovat v lidské individualitě pouhou pracovní sílu, plnící přesně dané příkazy či úkoly v určitém časovém rozpětí a přistupujeme na kvalitativně vyšší úroveň vedení lidí a práce s lidským potenciálem. Nové principy řízení lidských zdrojů jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde o koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Rozvoj celkového lidského potenciálu klade důraz na tvůrčí schopnosti osobnosti, tolik potřebné k řešení změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí (Krninská, 2002b).

Začíná paradigma nového světa „postindustriálního“ - kde základem ekonomiky nebude půda, peníze ani suroviny, ale intelektuální kapitál. Svět vstupuje do „nové ekonomiky“. Nová ekonomika - „ekonomika znalostí“ a využívání lidského kapitálu akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací a změn (Krninská, 2002b).

Lidské zdroje organizace představují jednu z největších investic. Hodnota lidských

zdrojů v organizaci se často projeví při prodeji organizace. Kupní cena je často vyšší než celková hodnota materiálních a finančních prostředků. Tento rozdíl, kterému se někdy říká goodwill, částečně odráží hodnotu lidských zdrojů v organizaci.

Řízení lidských zdrojů hraje klíčovou roli v moderních organizacích. Změna vládních a právních požadavků, zvyšující se nároky na kvalifikovanější a lépe motivovanější pracovní síly a posílení zahraniční konkurence jsou jen některé z faktorů, které přispěly k rostoucímu významu řízení lidských zdrojů v dnešních organizacích (*Byars – Rue, 2010*).

2.1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích (*Koubek, 2007*).

2.1.2. Řízení lidských zdrojů v procesu globalizace

Postupný proces globalizace si vynutil v podstatě i přerod personálního řízení v řízení lidských zdrojů a souvisí s novým pojetím člověka v prostoru globálního světa – makroprostoru. Nastoupení cesty růstu intelektuálního kapitálu ve spojení s dalším rozvojem lidského potenciálu vedoucího k rozšiřování tvůrčích možností předpokládá v řízení lidských zdrojů mimo jiné koncentraci na lidský subjekt – mikroprostor.

Novými faktory rozšiřujícími řízení lidských zdrojů jsou pohledy z hlediska makroprostoru a mikroprostoru, standardním prostředím řízení lidských zdrojů pouze z hlediska objektů – mezoprostoru, tak jak tomu bylo dosud, ale bude stále významnější sledování souvztažností vývoje lidského subjektu v prostoru

	SUBJEKT - mikroprostor	OBJEKTY - mezoprostor			PROSTOR - makroprostor
M I N U L O S T	SEBEPOZNÁNÍ	P E R S O N Á L N Í Ř Í Z E N Í	Ř Í Z E N Í L I D S KÝ C H Z D R O JŮ	P O D N I K O V Á K U L T U R A	KULTURA
P Ř Í T O M N O S T	SEBEROZVOJ				REGIONÁLNÍ KULTURA
B U D O U C N O S T	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ				GLOBÁLNÍ KULTURA

Obr. 1 Řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-, mezo-, a makroprostoru (Krninská, 2002a).

Jako mezoprostor lze chápat interní a externí faktory prostředí zkoumaných objektů. Jedná se o objekty, s nimiž se setkáváme v úrovni řízení lidských zdrojů ve firmě, organizaci nebo podniku především v příslušném regionu.

Makroprostorem je globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní, od celosvětové po regionální.

Mikroprostorem můžeme rozumět mikrosvět každé lidské osobnosti, její vlastní subjekt.

Na úrovni mikroprostoru – lidského subjektu – bude v bližší i vzdálenější dimenzi třetího tisíciletí nezbytná orientace na objasnění a ucelení problematiky rozvoje lidského potenciálu:

- rozvoj lidského potenciálu je spjatý s procesem sebepoznávání,
- sebepoznání je předpokladem vlastního seberozvoje a směřuje samovolně k procesu celoživotního vzdělávání,

- sebepoznání směřuje k seberealizaci,
- seberozvoj vede k tvůrčím přístupům a jejich uplatnění v týmové spolupráci (Krninská, 2002a).

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

2.2. Učící se organizace

Pro uskutečnění změn budou potřeba hlavně schopní lidé. Vedení už nebude udávat směr, nařizovat a kontrolovat, ale musí mít vizi a schopnost shromáždit a nadchnout podřízené pro budoucnost. Musí umět zajistit, aby překvapení na trhu vytvářela jeho firma a ne konkurence. Už nepůjde jenom o předvídání budoucnosti, ale o její aktivní vytváření (Truneček, 2004).

Změny zásadně kulturního charakteru, změny základních předpokladů a provozních metod, „považovaných za samozřejmé“ nelze řídit shora. Nemůžeme lidem poručit, aby změnil způsob svého myšlení. Ale malé enklávy lidí nebo organizací si mohou začít počínat jinak. Osvojí si nové dovednosti v oblasti chápání složitosti a budování společných ambicí, naučí se, jak se nad svými vlastními předpoklady zamýšlet a jak je zpochybňovat, aniž by to vyvolávalo defenzivní postoje. Některé z těchto „malých enkláv“ budou možná na vrcholových úrovních organizací, ani to však nezmění základní organickou povahu procesu změny (Senge in Gibson, 2000).

Ačkoli pojem „učící se organizace“ vyvolává dojem, že jde o výsledný produkt, ve

skutečnosti jde o proces. U procesů nedochází k náhlému zhmotnění, které by bylo viditelné. Akademické definice, ať jsou jakkoli přesné, nemohou být okamžitě aplikovány v reálném světě. Manažeři musí podporovat procesy učení tak, aby se z nich postupně stala součást podnikové kultury. Přesvědčení o přínosech plynoucích z existence učící se organizace obvykle nebývá výsledkem dramatické proměny v jediném okamžiku (Crainer, 2000).

2.3. Vývoj funkce lidského faktoru

Podle Trunečka (2004) prošlo využívání lidského potenciálu v řízení organizací třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost:

1. Člověk stroj

Frederick Winslow Taylor měl tendenci práci maximálně odlidštit. U fordova pásu hromadné výroby člověk vykonával několik málo pohybů, pečlivě naučených a rutinou dovedených k dokonalosti. Ford by pravděpodobně s velkou radostí u svého pásu uvítal roboty, protože lidské vlastnosti mu jeho snažení jenom komplikovaly. Všechny pohyby dělníka bylo možno krok za krokem analyzovat tak, aby série jím vykonávaných činností nevyžadovala zvláštní dovednost ani velkou kvalifikaci. Účelem bylo, aby se k pásu po krátkém zacvičení mohl postavit kdokoli. „Každý, kdo je ochoten naučit se tyto operace a provádět je v požadovaném sledu a kvalitě, byl prvotřídním pracovníkem, zasluhujícím prvotřídní mzdu.“ napsal P. F. Drucker. Hromadná výroba zacházela s dělníky jako s nemyslicími stroji, na které máme jediný požadavek, aby přesně a kvalitně vykonávali předepsané pohyby. Lidské vlastnosti jsou pro výrobu příslušného produktu škodlivé. Lidé jsou až na druhém místě, za výkonností strojů (Truneček, 2004).

2. Člověk zdroj

Další klasik moderního řízení Henri Fayol kladl důraz na morálku kolektivu jako na důležitý prvek každého podniku. Tzv. Hawthornské studie, vypracované pod vedením

Eltona Mayo, uskutečněné v letech 1927 – 1932 v závodu firmy Western Electric v Hawthorne v Chicagu, poprvé ukázaly na lidskou stránku výroby: výkon dělníků byl vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení zajímá. Mayoův výzkum také ukázal význam neformálních pracovních skupin.

V podnikové praxi byla na počátku disciplína, kterou bychom v kontextu současného vývoje mohli nazvat personální administrativou, protože plnila především administrativní funkce a náborové úkoly. I v řadě současných podniků plní dál jenom tyto funkce. V tržním hospodářství šel vývoj od zprostředkovací a směřovací funkce mezi zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců k personálnímu managementu (human resources management). V tomto pojetí jde o zabezpečení jak kvantitativní stránky lidského faktoru v řízení (kvalifikace, množství, profesní struktura), tak také kvalitativní stránky (výkonnost a tvořivost, motivace a loajalita k podniku, identifikace s cíli firmy, vytváření podnikové kultury). Současní odborníci na lidské zdroje zdůrazňují, že výběr zaměstnanců je nutno přenést na liniové manažery, protože ti nejlépe vědí, koho potřebují (Truneček, 2004).

3. Člověk znalost

S rozvojem zájmu o člověka v řízení byla odedávna svázána oblast vzdělávání. Zpočátku postihovala většinou jenom „bílé límečky“ - řídící pracovníky, zatímco „modrým límečkům“ - dělníkům, zejména v etapě člověk stroj, stačily většinou elementární dovednosti, čas od času odměňované a doplňované základním školením a upevňované každodenní rutinou. Poslední vývoj z hlediska znalostí a jejich nabývání do značné míry smývá tradiční hranici mezi bílými a modrými límečky. Prosazuje se spíše dělení na znalostní a obslužné pracovníky. Zpočátku vedoucí pracovníci žádné vzdělávací kurzy neabsolvovali a svoje znalosti a dovednosti získávali praxí, jak postupně stoupali po podnikových žebříčcích.

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

V současnosti lze konstatovat, že přes určité úspěchy českých manažerů, zatím systematická strategie rozvoje lidského kapitálu nebyla předmětem zájmu naší společnosti. Globalizace světové ekonomiky bude nadále postupovat bez ohledu na stav personální práce s lidskými zdroji v naší společnosti. V současnosti globalizace se svým procesem neustálých změn nutí člověka k jejich zvládnutí pomocí rozvoje nových tvůrčích přístupů. Stoupající důležitost tvůrčího lidského faktoru se stává v globalizovaném společenství nezbytností (Krninská, 2002a).

2.4. Učení

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá (Hroník, 2007).

Snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba vysvětlit si rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.

Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.

Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.

2.4.1. Druhy učení

V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Jedno vytváří příležitost pro druhé. Lze však také konstatovat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním. Lze s jistotou tvrdit, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému, „cílesměrnost“ apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se řadě podstatných věcí učíme spontánně. Při koncipování rozvoje ve firmě se tedy orientujeme nejen na organizované učení.

2.4.2. Zdroje učení

Podle *Hroníka* (2007) jsou zdroje pro učení tyto:

- údiv,
- zkušenost,
- kritické myšlení.

Tyto zdroje učení si můžeme představit nejen na úrovni jedince, ale na úrovni celé firmy. Často se uvádí, že právě tyto zdroje stály u zrodu antické filozofie, na jejíchž základech stojí naše euroamerická civilizace. V mnohém působí proti sobě i pospolu. Stačí pokoušet se o představu člověka, který je zkušeným, a přesto na tuto zkušenost nesází, neustále ji kriticky prověřuje, analyzuje, zkušenost mu neubírá na pochybách. A přitom to není žádný mrzout, ale bytost schopná spontánního údivu, dobrodružství a experimentu. Rozvoj těchto schopností je potřebný pro každého, kdo se chce učit. Efektivní učení se tak v sobě kloubí tyto tři síly.

2.4.3. Typ učícího se člověka

Je zřejmé, že každý člověk něco prožívá, vnímá, myslí a koná. Je také zřejmé, že u každého člověka při učení některé charakteristiky vstupují více do popředí.

Podle *Hroníka* (2007) existují čtyři typy učícího se člověka:

Divergující typ

Učení se u tohoto typu rozebíhá do různých stran. Tyto typy dokáží chrlit nápady, přicházet s různými variantami. Mají velmi dobrou představivost a jsou schopni nezaujatého pohledu z mnoha různých stran. Dokáží vzít do úvahy řadu vztahů (relací) a zachovat vnímání celku. Potřebují se učit přes zkušenost, kterou zpracovávají do alternativních scénářů. Pakliže je lektor tímto typem, přichází s řadou podnětů, které nemusí být utříděné. Je však hodně podněcující.

Asimilující typ

Tito lidé dokáží vstřebat velké množství údajů a vytvoří z nich pomocí abstrahování a vytváření pojmů různé koncepty a modely. Důležité pro ně je, aby model zohlednil všechny možné situace a zároveň byl logický, bezesporný. Praktickou aplikací se již tolik nezabývají. V procesu učení se nevrhají do akce, nebo alespoň potřebují předem pochopit smysl této akce. Lektoři tohoto typu postupují od obecného modelu. Je pro ně důležitá definice a jasná struktura.

Konvergující typ

Tento typ je zaměřen na to, aby rychle dospěl ke správné odpovědi. Jejich myšlení se sbíhá k bodu, který znamená vyřešení. Jsou věcní a zaměřeni na řešení problému, méně již na vztahy. Lektor tohoto typu nabízí „kuchařky“ a jiné zaručené návody.

Akomodující typ

Tito lidé se dokáží velmi rychle přizpůsobit novým situacím a jsou otevření změně. Mají pohotovost k riskování, jsou netrpěliví a často sází na intuitivní poznání. Teorii respektují, pakliže z ní ihned čouhají prakticky použitelné závěry, které mají oporu v jasných faktech. Lektoři tohoto typu rádi vstupují do různých modelových situací, experimentů a podobně (Hroník, 2007).

2.5. Celoživotní učení

Sebevzdělávání i učení mohou být zahrnuty do obecnějšího pojmu celoživotní vzdělávání, které představuje vlivný proud v praxi a filozofii vzdělávání dospělých po dobu delší než dvě desetiletí. Potřeba trvalého učení je ještě nezbytnější v systémech, které zaměstnancům poskytují větší míru odpovědnosti a samostatnosti a v nichž se zaměstnanci podílejí na procesech plánování, implementace a monitorování programů řízení kvality. V tomto případě učení probíhá v organizaci na všech úrovních a metody práce se stále mění (*Belcourt – Wright, 1998*).

2.5.1. Sebevzdělávání a seberozvoj

Sebevzdělávání je proces, ke kterému dochází, když jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tato myšlenka nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn (*Belcourt – Wright, 1998*).

Organizace, které podporují sebevzdělávání, budou investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, budou podporovat tyto myšlenky činem a slovem a budou pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti na pracovišti.

Bez ohledu na rétoriku se zdá, že jeden problém zůstává stále přehlížen: zaměstnanci potřebují pomoc se „sebe“ vzděláváním. Sebevzdělávání musí být pečlivě plánováno, monitorováno a podporováno, jinak se může stát, že se slovo sebevzdělávání stane synonymem pro nezájem organizace o rozvoj svých zaměstnanců (*Belcourt – Wright, 1998*).

Seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Vychází z poznání, že všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého

chování a konání. Filozofie seberozvoje se zásadně liší od tradičního přístupu, který se zaměřuje na učitele jako na osobu nejvíce ovlivňující učení. Seberozvoj přináší prvotní odpovědnost za proces učení a učícího se jedince (*Folwarczná, 2010*).

2.5.1.1. Předpoklady úspěchu seberozvoje

1. Předpoklad – víra v seberozvoj

Důležité předpoklady pro svůj rozvoj:

- ochota a pravomoc něco změnit ve své práci;
- ochota rozvíjet sebe sama pro zlepšení současného stavu;
- vědomí svého vlivu na vlastní konání a schopnost získat informace o tom, jak si počínám prostřednictvím zpětné vazby od ostatních (*Folwarczná, 2010*).

Pokud účastníci sdílejí výše uvedené teze, bylo by velmi obtížné je při úspěšné implementaci seberozvoje zastavit. Nesdílejí-li účastníci tyto myšlenky, je velmi důležité zjistit, jaké předpoklady tedy spojují se svým rozvojem. Poté je možné těmto účastníkům nabídnout alternativní metody, se kterými by mohli experimentovat.

2. Předpoklad – otevřenost vůči novým myšlenkám

Mnoho počátečních workshopů programů seberozvoje používá širokou škálu metod, které pomáhají účastníkům seznámit se s novými možnostmi a rozvinout dovednosti, jak se takřikajíc dívat na staré problémy novými očima. To funguje mnohem lépe, pokud účastníci přicházejí na tyto programy připraveni a ochotni aplikovat změny. Samozřejmě že ne každý své přístupy měnit chce. I takoví jedinci mohou tyto programy absolvovat, nebudou ale pro ně tak efektivní a přínosné.

3. Předpoklad – připravenost ke změně

Připravenost něco změnit je stejně důležitá jako nové myšlenky a přístupy. Při plánování změny je často většina úsilí věnována vytvoření nového pojetí a méně času i úsilí plánování činností (action planning). Uznání důležitosti nové činnosti vede

k tomu, že většina programů seberozvoje využívá principu učení se akcí (action learning).“

4. Předpoklad – zaměření se na svých 15 %

Demming studoval řadu let otázku rozvoje organizace a analyzoval rozsah vlivu jedince v rámci jeho pracovního místa či části organizace. Výsledky jeho výzkumu ukázaly, že 85% osobního vlivu je pohlceno strukturou, systémem a procedurami. Zůstává tedy pouze 15% vlivu k prosazení změny.

Demmingův statistický průzkum vyústil v překvapující závěr, že tento poměr platí stejně pro generálního ředitele i pro právě nastoupivšího absolventa bez praxe. Rozdíl je samozřejmě v rozsahu jejich pravomocí. Idea 15% vlivu byla vyvinuta jako metafora vysokého pákového efektu, výrazné změny. Je třeba hledat příležitosti, kde můžeme ovlivnit změnu a vytvořit významný rozdíl v části organizace, v níž působíme. 15% neznamená přece moc práce – vycházíme ze strategického myšlení a načasování, kdy je ten správný čas a kdo je ta správná osoba, kterou je třeba ovlivnit.

Když se díváme na způsoby, jak můžeme rozvíjet sami sebe a dělat věci jinak než dosud, potřebujeme se orientovat na oblasti, kde můžeme maximálně využít našich 15% vlivu (Folwarczná 2010).

2.5.2. Učení z praxe

Požádáte-li manažery, aby ohodnotili užitečnost různých zkušeností z učení, kterým prošli, většina z nich ocení „učení z praxe“. Mnoho zkušeností z praxe se však pro efektivní učení nevyužívá. Ty vznikají nestrukturovaným, neplánovaným způsobem a jsou-li vůbec poznány, pak pouze samotným manažerem a vzdělavatel je nevyužívá. Zpravidla jsou pochopeny a efektivní jen částečně (Prokopenko, 1996).

2.5.2.1. Přístupy k učení z praxe

Podle Prokopenka (1996) jsou přístupy k učení z praxe tyto: „intuitivní přístup“, „nahodilý přístup“, „retrospektivní přístup“ a „prospektivní přístup“.

Intuitivní přístup

Intuitivní přístup se týká učení se ze zkušenosti, ne však prostřednictvím vědomého procesu. Manažer, který užívá intuitivní učení, tvrdí, že učení je nevyhnutelným důsledkem zkušeností. Je-li tážán, je schopen v podrobnostech hovořit o rozmanitosti různých zkušeností a popisuje, jak a čeho se dosáhlo. Někteří z těch, kteří používají intuitivní přístup, však považují za nesnadné a zbytečné zdůrazňovat co se učili a jak se to učili. Jsou spokojeni s tím, že učení se děje „přirozeně“.

Od okamžiku, kdy manažeři, kteří používají intuitivní přístup, uvěří tomu, že učení je přirozený, samozřejmý proces, nesnadno uznávají, že existují výhody, které lze získat, stane-li se proces učení cílenějším a vědomým.

Nahodilý přístup

Nahodilý přístup je náhodným učením se z aktivit, které musí manažer realizovat, dostane-li se do obtížné situace, vyžadující řešení. Impulsem mohou být různé momenty – když se náhle objeví něco mimořádného nebo když něco nešlo podle plánu. Nehoda a frustrace často působí jako roznětky.

Jeden z rozdílů mezi nahodilým a intuitivním přístupem je ten, že lidé, kteří nahodilý přístup používají, zjišťují, že je snadnější řídit ex post tak, že probírají věci s někým jiným.

Retrospektivní přístup

Retrospektivní přístup se týká učení se ze zkušenosti a to zpětným pohledem na to, co se stalo, a dosažením příslušných závěrů strukturovanějším způsobem. Retrospektivní přístup přezkoumává nehody a chyby, ale kromě toho vyvozuje poučení z různých malých a velkých, pozitivních a negativních zkušeností.

Výsledkem retrospektivního přístupu je vědomé dosažení určitých závěrů. Při posuzování získá jedinec nové znalosti a dovednosti a dosáhne hlubšího porozumění, nebo si stávající znalosti a dovednosti potvrdí a zesílí.

Prospektivní přístup

Prospektivní přístup zahrnuje všechny retrospektivní prvky, ale obsahuje dodatečnou dimenzi. Retrospektiva se totiž soustřeďuje na přezkoumání toho, co se stalo po zkušenosti, zatímco prospektivní přístup obsahuje plánování, aby bylo možné dojít k názoru před zkušeností. Na budoucí události se nepohlíží jenom jako na věci, které bude nutné udělat a které jsou důležité samy o sobě, ale také jako příležitost k učení (Prokopenko, 1996).

2.6. Formy vzdělávání

Pochopení kompetencí vyžadovaných jednotlivými pracovními místy je nejlepším základem pro vytváření situací přejících vzdělávání: samostatně řízené vzdělávání, koučování a konzultování nebo formálnější způsoby a programy vzdělávání (Armstrong, 1999).

2.6.1. Systém podnikového vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Do systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků (Koubek, 2007).

V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit:

- a) tréninkové („výcviky“ a „školení“),
- b) rozvojové kurzy nebo programy.

Teorie podnikového vzdělávání tyto dva typy aktivit odlišuje, když hovoří o tréninku

jako o vzdělávací aktivitě zaměřené na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon, tj. směřující vlastně k doplnění chybějících znalostí a dovedností. Za rozvoj pracovníků lze v analogii k tomu považovat vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků (Tureckiová, 2004).

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné (inkrementální), či transformační. Jde tedy opět o vzájemné propojení:

1. **ochoty (motivace k vynaložení určitého úsilí,** nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování („chtít se učit“);
2. **schopností k osvojování si nových pracovních postupů** (prostřednictvím nových znalostí a dovedností, které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií... („umět se učit“);
3. **možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání** a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech („moci se učit“ a naučené používat) (Tureckiová, 2004).

Jsme-li motivovaní k učení a máme i požadované schopnosti (předpoklady „učit se a naučit se“), je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně našeho chování. Respektive, změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou za výše uvedených předpokladů (souhra subjektivních podmínek) ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak práci děláme a jak o ní přemýšlíme (Tureckiová, 2004).

2.6.2. Profesní kariéra

Podle *Bělohávk* (1994) definujeme kariéru jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.

Podle *Němce* (2002) Můžeme rozlišit následující stupně pracovní kariéry:

Příprava (16. - 25. rok života)

Mladý člověk zkoušející si různé a zvláště pak pracovní možnosti, je v roli závislého učně, který se teprve učí, sleduje nebo pomáhá ostatním pracovníkům.

Rozvoj (20. - 35. rok života)

V této fázi se z učně stává již nezávislý pracovník, kolega, který testuje své vlastní schopnosti a nalézá v práci svou identitu. Je ale potřeba, aby se zbavil své „školní naivty“, byl trpělivý a naučil se prodávat své nové myšlenky, jinak se tyto faktory mohou stát jeho hrozbou. Posiluje ho to, že od svých zkušenějších spolupracovníků získává odezvy na svou práci, na svůj výkon. Člověk má nejnovější odborné znalosti, má hodně energie a motivace.

Vrchol (35. - 55. rok života)

Pracovník se stává důležitým členem organizace a jsou mu svěřovány stále důležitější úkoly a ovlivňuje chod organizace. V tomto období se také stává, že člověk přehodnocuje zaměření své kariéry a svou současnou kariérou skončí a začíná znovu, s jiným zaměřením.

Útlum (50. - 75. rok života)

V tomto období klesá pracovní zapojení a vliv. Člověk se většinou ještě dlouho před odchodem do důchodu na tento odchod psychicky připravuje.

Jakousi předetapou pracovní kariéry je přípravné období, v němž je zpravidla hledána budoucí cesta životem. Dochází v ní k volbě studijního oboru a následně budoucího povolání. V dětství a mládí se člověk s pracovním životem setkává spíše jako divák a vytváří si více či méně reálné představy o různých povoláních. Nejreálnější přitom bývají představy o profesích, kterou vykonávají rodiče (*Němec*, 2002).

2.6.3. Koučování

Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Slabosti jsou brány v úvahu jen v případě, že brání zaměstnanci ve výkonu práce, nebo pokud jsou pod úrovní tolerance manažera (*Belcourt – Wright, 1998*).

2.6.4. Mentorování

Mentorování podobně jako koučování, ale v ještě intenzivnější podobě představuje proces, během něž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu.

Jako technika pro rozvoj lidských zdrojů má mentorování své výhody jak z hlediska dlouhodobého, tak z hlediska krátkodobého. Nejprve se mentorovaný naučí sociální dovednosti, které jsou důležité pro život ve firmě.

V dlouhodobém rozvoji kariéry může být mentorování významným faktorem. Každý manažer se potřebuje dozvědět o možnostech rozvoje kariéry – jak interních, tak i externích. Často jsou takovéto informace známy jen osobám z vnitřního prostředí organizace, např. mentorům. Také síly, slabosti, dovednosti a dokonce i zájmy se často nejlépe posuzují objektivní osobou zvenku, například mentorem. Akční plány na rozvoj kariéry se nejlépe posuzují společně se zkušenější osobou, s někým, kdo je schopen postřehnout rizika nebo opomenutí. Jako prostředek rozvoje lidských zdrojů může být mentorování jedním z nejužitečnějších nástrojů k rozvoji kariéry (*Belcourt – Wright, 1998*).

2. 7. Motivace

2.7.1. Proč motivovat

Chce-li si organizace udržet dobré lidi, musí na sebe vzít povinnost poskytovat jim nějaký smysl existence. Chcete-li si udržet schopné zaměstnance, musíte jim vytyčit nějaký cíl. V opačném případě bude výsledkem čistě instrumentální vztah, kdy pro vás pracují jen pro to, abych vydělal peníze nebo si osvojil nějaké dovednosti, kterých budu

moci později využít někde jinde. Výsledkem bude velice krátkozraké a sobecké jednání (*Handy in Gibson, 2000*).

Nestačí jen s lidmi správně zacházet a pak jich správně využívat. Musíte lidem pomoci, aby v tom, co dělají, našli smysl a naplnění. Chtějí mít pocit, že se dostaví skutečná motivace a skutečné naplnění. Tehdy doopravdy uvolníte lidský potenciál a všechnu tu obrovskou energii a tvůrčí sílu, která je v lidech skryta a čeká, až ji někdo uvolní (*Covey in Gibson, 2000*).

2.7.2. Proč se učíme

Abychom přežili, musíme reagovat na podněty. Za tímto účelem neustále monitorujeme a vyhodnocujeme kvalitu stavu, ve kterém se nacházíme. Výsledek tohoto v zásadě intuitivního procesu si uvědomujeme ve formě aktuálního pocitu. Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný pocit potřebu změny. Tyto potřeby jsou příčinami našeho chování a můžeme jim říkat motivy. Stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem, bývá označován jako spokojenost, popřípadě štěstí. Abychom se nepřestali vyvíjet, může stav spokojenosti trvat jen omezenou dobu. Naše chování je tedy důsledkem působení podnětů, pocitů, potřeb a motivů. Jakmile je podnět přeměněn v pocit, dostáváme se do oblasti lidských zdrojů, které již nemusí být jen zděděné, ale jsou zčásti nebo úplně naučené, a proto snadněji přístupné našemu vědomí. V procesu zpracování pocitů a potřeb se prostě můžeme lépe učit novým kouskům (*Plamínek, 2004*).

2.7.3. Pojem motivace

Motivace je dynamický proces, který má složky psychické a fyziologické, vědomé i nevědomé. Motiv (pohnutka) představují vnitřní důvody či podněty pro jednání člověka, které jsou spojené s uspokojováním potřeb. Chování člověka není determinováno působením jednoho motivu, ale celého komplexu navzájem propojených motivů. Motivační procesy tvoří kauzální pozadí aktuálního chování člověka, a to jak chování obecného, tak ve vztahu k propagaci či spotřebě. Uvnitř motivačních procesů

pak rozlišujeme složku aktivační, která je vlastně určitým spouštěcím mechanismem činnosti, složku směrovací a složku udržovací (Výsekalová, 1997).

Podle Nöllkeho (2004) psychologie motivace rozlišuje dva druhy motivace:

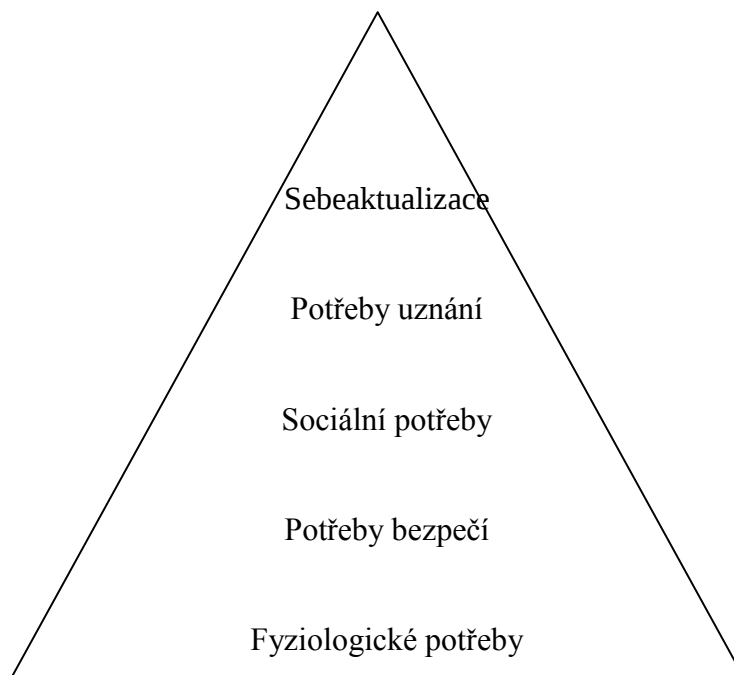
- vnější motivaci, při níž podnět přichází zvenčí, například v podobě odměny, mající vést k podání určitého výkonu.
- Vnitřní motivaci, při níž je motiv obsažen ve výkonu samém.

Motivujete-li zvnějšku, odměňujete výkon například peněžními prémie, nebo naopak hrozíte tresty za nesplnění úkolu (přemístění nebo přeložení, krácení mzdy).

Motivujete-li vnitřně, pak formujete úlohu tak, aby byla sama o sobě zajímavá, aby pracovník cítil vnitřní potřebu ji vyřešit.

2.7.4. Teorie hierarchie potřeb

U zrodu prvních teorií motivace, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské motivace. Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známá také jako Maslowova pyramida (Tureckiová, 2004).



Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb (*Maslow in Tureckiová, 2004*).

Z obrázku je patrné rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové (*Tureckiová, 2004*).

Hierarchicky uspořádané potřeby existují u každého pracovníka souběžně. Obsahově se částečně překrývají. Jedna z potřeb je však vždy pro určité podmínky a čas dominující a tím i rozhodující pro motivaci. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby rozhodující mohla stát další úroveň potřeb (*Vodáček – Vodáčková, 2006*).

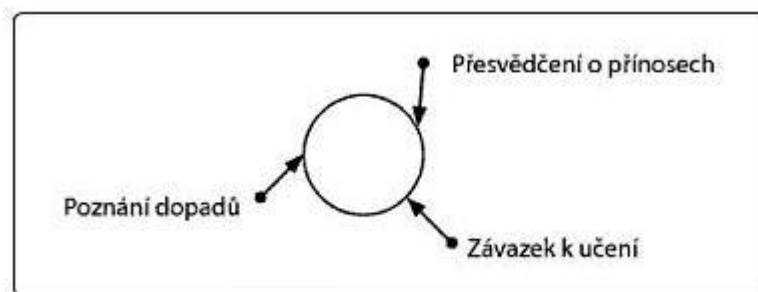
2.7.5. Motivace k učení

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí

vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné (Armstrong, 2007).

Podle Reynolds in Armstrong (2007) jsou sklony a odhodlání učící se osoby - její motivace se učit - jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících efektivnost učení a vzdělávání. Za správných podmínek může vést sklon a odhodlání se učit obohacené navíc solidními zkušenostmi a pozitivními postoji k vynikajícímu výkonu.

Podle Vodáka – Kucharčíkové (2011) jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení. Cyklus motivace k učení můžeme znázornit tak, jak je to uvedeno na obrázku.



Obr. 3 Cyklus motivace (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Podle toho, ve kterém stádiu cyklu se jednotliví účastníci nacházejí, bude se měnit jejich motivace. Ve skupině se vždy najde víc lidí v různém stádiu motivace a požadavků na učení.

Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Je toho možné dosáhnout:

- vedením diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad;
- organizací interních nebo externích návštěv u týmů, jimž učení přineslo úspěch;
- použitím článků z literatury, v nichž je poukázáno na přínos takového učení;
- pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících

příkladech (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí:

- hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat;
- okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Jestliže účastníci očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je třeba zabývat se problematikou motivace a stimulace účastníků vzdělávacích programů. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Má-li být motivace úspěšná, musí být především dosaženo shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Manažer musí ovládat metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků.

Motivační působení mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem. Důležitým nástrojem pozitivního ovlivňování podnikové kultury a ztotožnění pracovníka s podnikem jsou i rozvojové vzdělávací projekty. Mezi základní motivy vedoucí management podniků k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:

- vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku;
- vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti podniku;

- vzdělávání je způsobem zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností pracovníků k realizaci budoucích rozvojových programů a strategie podniku;
- vzdělávání podporuje růst motivace pracovníků podniku;
- vzdělávání pomáhá lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet;
- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití;
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst;
- v pozitivní změně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák – Kucharčíková, 2011).

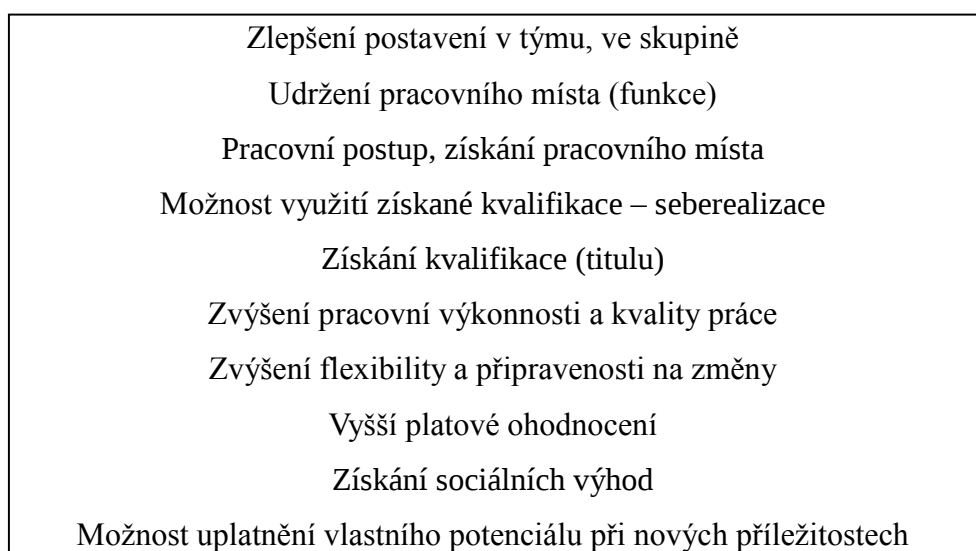
Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí:

- vycházet ze strategie podniku;
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání;
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku;
- zohledňovat specifika podniku a regionu;
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Tato hlediska doplňují při výběru stimulačních faktorů základní moment v soustavě faktorů motivujících pracovníky k podnikovému vzdělávání, kterým je jejich vnitřní potřeba. Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost

jejich významu v jednotlivých regionech, resp. zemích, například ve formě známé Maslowovy pyramidy. Manažer musí mít přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.

Příklad motivačních faktorů vzdělávání (obr. 4).



Obr. 4 Motivační faktory vzdělávání (Vodák – Kucharčíková, 2011).

Při úvahách o tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání je možné využít i některé obecně platné postuláty, například:

- nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera;
- pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce;
- zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří – jde o ztotožnění se s podnikem;
- důvěra manažera zvyšuje iniciativu zaměstnanců;
- motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování;
- manažer neustále nachází faktory individuální motivace pracovníků;
- úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců;
- i drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace

a sebedůvěry zaměstnance;

- namísto kritiky poskytují manažeři pracovníkům zpětnou vazbu;
- většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí (Vodák – Kucharčíková, 2011).

2.7.6. Motivace a styly učení

Podle Hroníka (2007) je třeba analyzovat, jaký způsob učení nám nejvíce vyhovuje. Podle nám vlastního stylu učení pak můžeme přesněji formulovat způsoby naplnění rozvojových cílů. Je zřejmé, že neexistuje jeden správný způsob učení a že styly učení jsou poměrně značně individuální.

Na základě testu stylu učení je pak možno usuzovat, za jakých okolností je u toho kterého člověka nejefektivnější učení. Je však třeba mít na paměti, že i styly učení se mění, takže je třeba se zaměřit na vlastní analýzu stylu učení s určitou periodicitou (jeden až tři roky).

Druh motivace k učení	Obsah	Preferovaný způsob učení
Motivace kognitivní	Dozvědět se něco nového	Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky.
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých.	Vyhovuje skupinovému organizovanému vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
Motivace uplatnit se	Dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry.
Motivace sebepotvrzením a seberealizací	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebepoznávací.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcenci. Vědět proč, mít nadosobní motivaci.	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

Obr. 5 Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení (Hroník, 2007).

3. METODIKA VÝZKUMU

3.1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zkoumání motivace k celoživotnímu učení a v rámci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Vybranou organizací byla Komerční banka.

Metodický postup:

- nastudování literárních zdrojů,
- vytvoření literární rešerše
- charakteristika organizace,
- analýza motivace k celoživotnímu učení,
- posouzení současné situace a návrhy na zlepšení současného stavu.

3.2. Technika sběru dat

Při každém průzkumu je zapotřebí získat informace za pomoci jednotlivých technik. Tento proces nazýváme sběrem dat. V této práci byla použita technika dotazování pomocí dotazníků.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat fakta spojená s názory respondentů.

Dotazník může mít tyto typy otázek:

- Uzavřené – nabízejí několik variant odpovědí, respondent si vybere nejvhodnější variantu. Tento typ otázek je pro respondenta nejpohodlnější, nejlépe se vyhodnocují, avšak informace z uzavřených otázek mohou být zkreslené (respondent by odpověděl jinak).
- Otevřené – respondent odpovídá svými slovy na danou otázku

- Polootevřené – kombinace obou předchozích typů

V tomto dotazníku byly použity uzavřené a polootevřené otázky.

Dotazovanými byli muži i ženy rozdílného věku, zaměstnanci Komerční banky. Do výzkumu nebyli zahrnuti pracovníci u přepážek. Dotazníky byly rozdány v tištěné podobě (70 dotazníků), a to ve Školicím středisku KB Libohošť. Dotazník vyplnilo 63 respondentů. Návratnost dotazníku je 90%. Dále byl rozeslán pomocí internetového serveru www.vyplnto.cz. Zde zareagovalo 30 respondentů. Průzkum probíhal v měsíci lednu.

Dotazník obsahoval 27 otázek a byly zde použity otázky identifikační (věk, pohlaví, dosažené vzdělání), dále otázky týkající se řízení lidských zdrojů, vzdělávání v podniku a postojů k celoživotnímu vzdělávání. Otázky byly srozumitelné a jednoduché, aby odpovědi nebyly kvůli nepochopení otázek zkresleny. Odpovědi byly zcela anonymní. Většina respondentů dotazník ochotně a svědomitě vyplnila.

3.3. Pracovní postup

Data pro zpracování literární rešerše byla získána studiem odborné literatury, která se týkala především řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců a manažerů. Pro charakteristiku objektu zkoumání byla čerpána data z výročních zpráv.

Poté byl vytvořen již zmiňovaný dotazník. Dotazník byl vypracován ve spolupráci s personálním oddělením Komerční banky. Odpovědi všech respondentů byly zpracovány a vyjádřeny v procentech. Poté byla data vyhodnocena a doplněna o diskusi. Nakonec byly vytvořeny návrhy na zlepšení současného stavu, které jsou uvedeny v závěru práce. Veškeré tabulky a grafy jsou dílem autorky.

3.4 Technika zpracování dat

Všechna data byla zpracována do tabulek a grafů, za pomoci Microsoft office, konkrétně Word a Excel.

4. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ

4.1. Základní informace

Komerční banka, a.s. je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale. Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Prostřednictvím pobočky poskytuje KB své služby rovněž ve Slovenské republice.

4.2. Historie

Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Akcie KB jsou kótovány na Burze cenných papírů Praha i v RM-Systému již od jejich vzniku. V roce 2001 koupila státní 60% podíl v Komerční bance Sociétés Générale. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. Součástí rozvoje retailových aktivit byl i nákup zbývajícího 60% podílu v Modré pyramidě v roce 2006, kterým Komerční banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice. Dne 31. 12. 2010 nabyla účinnosti přeshraniční fúze sloučením mezi Komerční bankou a Komerční bankou Bratislava s tím, že nástupnickou společností se stala Komerční banka, která pokračuje v aktivitách na Slovensku prostřednictvím pobočky.

4.3. Řízení lidských zdrojů v KB

Průměrný počet zaměstnanců ve skupině KB v roce 2011 činil 8 869, v samotné Komerční bance to bylo 7 780. Jedná se o velmi různorodý tým, který tvoří ženy i muži, čerství absolventi škol i zaměstnanci s dlouholetou zkušeností a příslušníci různých národností.

Banka zavádí specifické procesy a nástroje pro různé populace zaměstnanců, což jí umožňuje lépe reagovat na individuální očekávání a potřeby zaměstnanců. KB věnuje zvláštní pozornost zaměstnancům na mateřské/rodičovské dovolené s cílem umožnit jim po návratu navázat na předchozí kariéru, starším zaměstnancům, handicapovaným, studentům a absolventům. Banka umožňuje řadu flexibilních pracovních úvazků, které pomáhají zaměstnancům sladit pracovní a osobní život.

Ambice 2015 v oblasti lidských zdrojů

KB zahájila v roce 2010 v oblasti lidských zdrojů řadu iniciativ pod hlavičkou „Ambice KB 2015“. Jejich koncepce vychází z výsledků zaměstnaneckých průzkumů i odborných analýz. Projekty Lidských zdrojů KB zasahují mimo jiné oblasti firemní kultury, motivace, rozvoje a kariéry zaměstnanců. Velké úsilí věnuje KB zkvalitňování manažerské práce, posilování individuálního přístupu k potřebám zaměstnanců a podpoře mobility zaměstnanců mezi centrálou a pobočkovou sítí. Nedílnou součástí změn je další zkvalitňování programu „Talent management“ a posilování atraktivity banky na trhu práce. Prvním výstupem programu „Ambice 2015“ v oblasti lidských zdrojů se stalo v závěru roku 2010 inovativní školení pro celý prodejní tým KB s názvem „KB Klientská banka“. Cílem rozsáhlého tréninku bylo posílit prodejní dovednosti bankovních poradců a zvýšit spokojenost klientů KB. Součástí školení byla i manažerská část věnovaná podpoře podřízených v používání nových postupů a nástrojů.

Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců

Komerční banka se řídí zásadou vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců podle skutečných potřeb souvisejících s výkonem na dané pozici. V rámci rozvoje svých

zaměstnanců banka organizuje školení a stáže. Banka rovněž trvale rozšiřuje spektrum svých e-learningových programů, a to jak výukových, tak testovacích. Komerční banka vytvořila ucelený systém rozvojových a integračních programů, který komplexním způsobem pokrývá vzdělávání klíčových skupin zaměstnanců.

Program „StartinG“ je určen pro všechny nové zaměstnance. Do programu „ConnectinG“ jsou zařazeni všichni absolventi vysokých škol a jeho cílem je usnadnit jejich integraci do KB. Navazujícím programem je „ConnectinG+“, v jehož rámci absolventi s největším potenciálem získávají širší přehled o fungování celé skupiny KB. Systém rozvojových programů je završen programem „ChallenginG“ pro budoucí manažery. Tréninky zaměřené na posílení a rozvoj obchodních dovedností. Jednotlivé tréninky jsou průběžně připravovány tak, jak se inovuje nabídka produktů a služeb klientům.

5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

5.1. Dotazníkové šetření

Dotazník je jednou z forem sběru informací. Dotazníková metoda byla vybrána z důvodu většího počtu respondentů. Tento dotazník měl za úkol zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni k celoživotnímu vzdělávání.

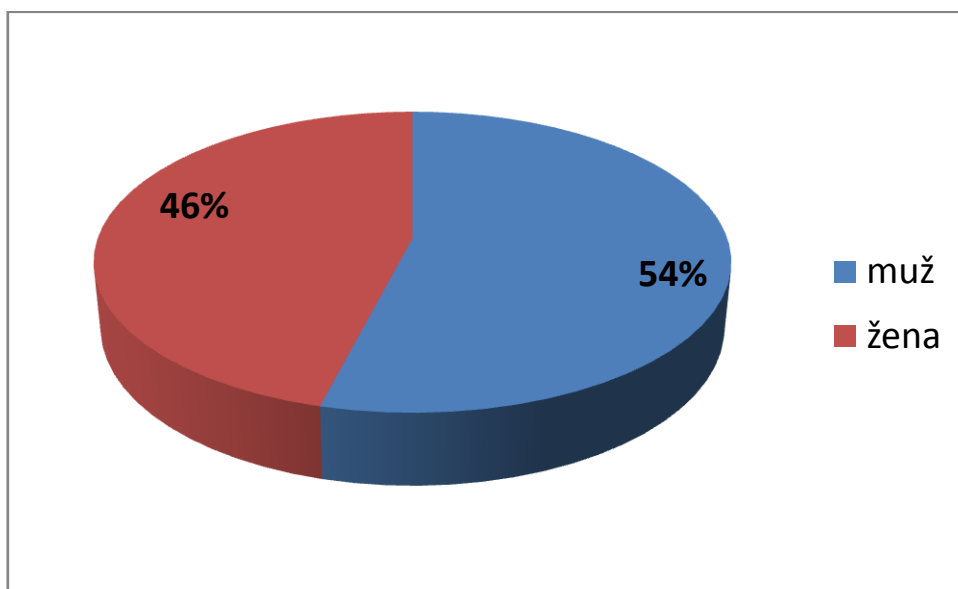
Zastoupení mužů a žen

Otázka č. 1. Jste muž či žena?

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

	Počet	Počet (%)
Muž	50	54
Žena	43	46

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (%)



Výsledky:

Zastoupení mužů - 54%, zastoupení žen - 46%

Diskuse:

Z grafu lze vidět, že i ve sféře bankovníctví lehce převažují muži, a to především na vedoucích pozicích. Tato převaha mužů je však minimální a dalo by se říci, že procentuální zastoupení mužů a žen je zde relativně stejné. Na manažerských pozicích se vyskytují i ženy a není zde zřejmá žádná diskriminace pohlaví.

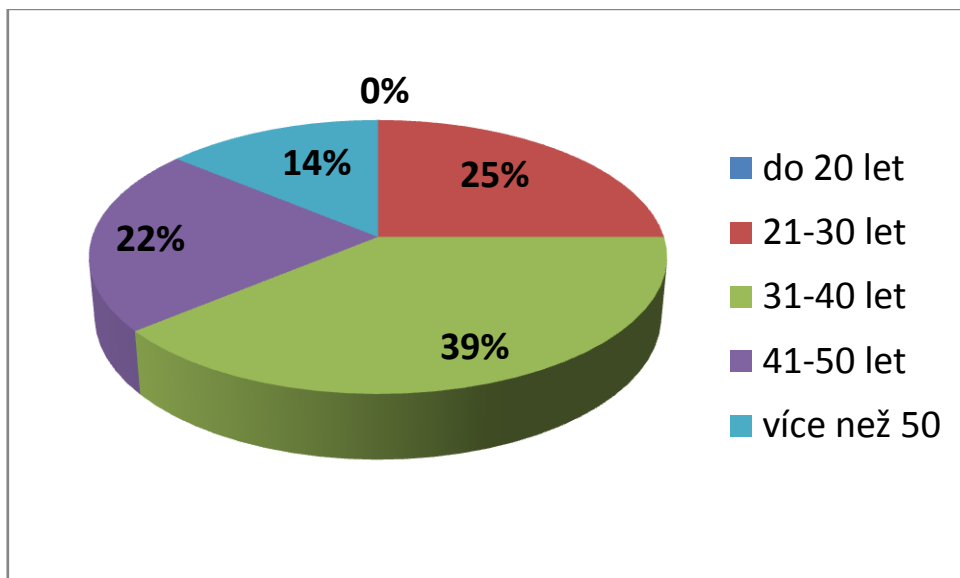
Zastoupení věkových kategorií

Otázka č. 2: Do které věkové kategorie patříte?

Tabulka č. 2: Zastoupení věkových kategorií

	Počet	Počet (%)
Do 20 let	0	0
21 – 30 let	23	25
31 – 40 let	36	39
41 – 50 let	21	22
Více než 50 let	13	14

Graf č. 2: Zastoupení věkových kategorií (%)



Výsledky

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentům (39%) je mezi 31 – 40 lety. Mezi 21 – 30 lety je jedné čtvrtině respondentů. V rozmezí 41 – 50 let je to 22%, více než 50 let je 14% dotazovaných a ve věku do 20 let 0%.

Diskuse:

Věkové rozpětí organizace je poměrně široké, avšak nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí mezi 31 – 40 lety. Není to příliš překvapující, v tomto věkovém rozmezí dosahuje člověk svého největšího kariérního vzestupu, také nezaměstnanost lidí v tomto věkovém rozmezí je malá. Ve věku 21 – 30 let je to 25% respondentů. Je zde tedy vidět, že i mladí lidé, popř. absolventi škol, zde zaujímají 1/4 všech zaměstnanců. Respondentů mladšího věku (21-40) byly necelé 2/3. Pro nováčky banka zajišťuje speciální kurzy, proto není problém přijmout absolventy bez zkušeností v oboru. Ve věku do 20 let nebyl žádný dotazovaný. Nejspíše proto, že v tomto věku ještě člověk nemá dostatečné zkušenosti nebo vzdělání pro práci v bance.

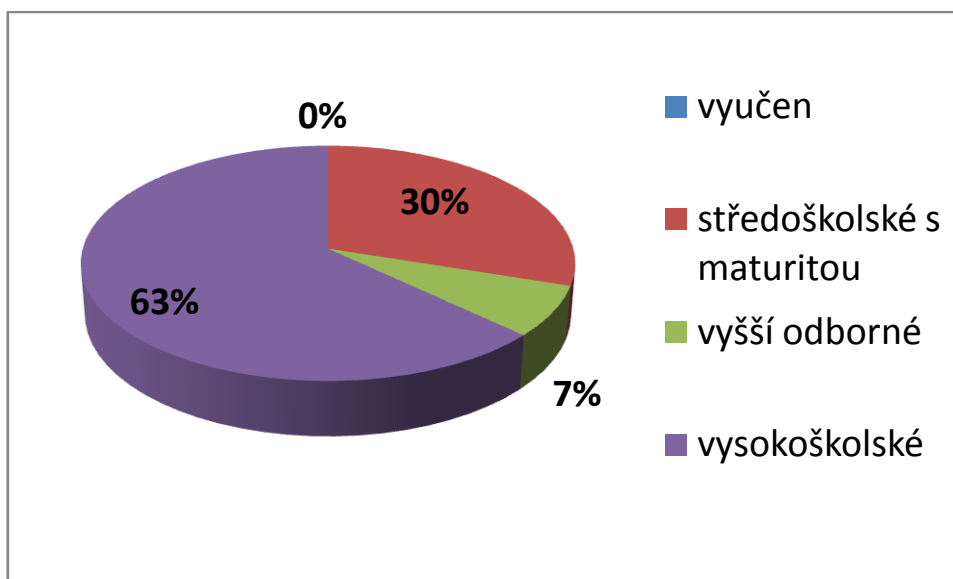
Nejvyšší dosažené vzdělání

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

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Počet	Počet (%)
Vyučen/a	0	0
Středoškolské s maturitou	28	30
Vyšší odborné	6	7
Vysokoškolské	59	63

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů je vysokoškolsky vzdělaných (63%). Středoškolské vzdělání s maturitou má 30% dotazovaných. Pouhých 7% dotazovaných má vyšší odborné vzdělání.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že většina respondentů je vysokoškolsky vzdělaná. Středoškolské vzdělání s maturitou má necelá 1/3. Většinou to však byli zaměstnanci vyššího věku s dlouholetou praxí. Nižšího vzdělání než středoškolského s maturitou nebyl nikdo.

Z výsledků vyplývá, že v dnešní době, kdy je obrovská konkurence v oblasti bankovníctví, jsou vysoké nároky na vzdělanost pracovníků. Pro práci v bance je tedy alespoň vyšší vzdělání velice důležité.

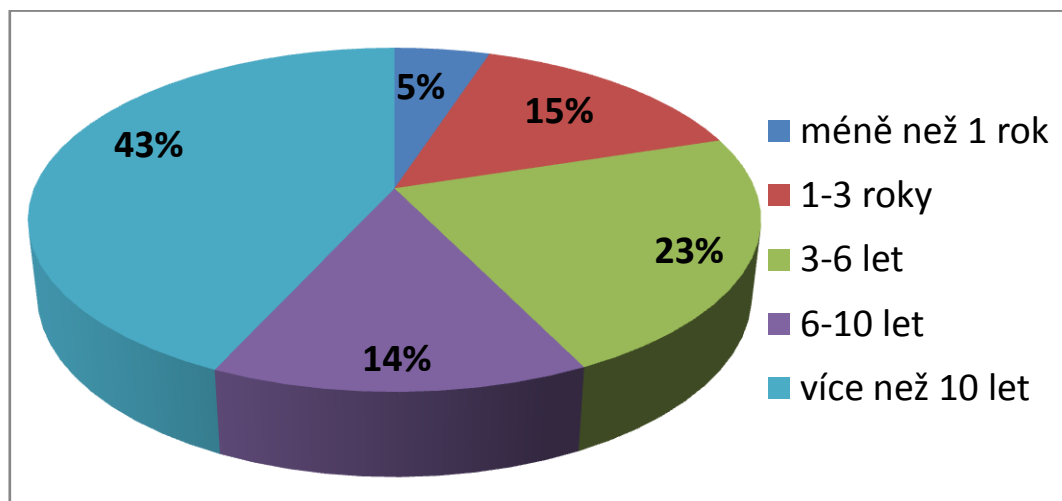
Délka pracovního poměru

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u posledního zaměstnavatele?

Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru

	Počet	Počet (%)
Méně než 1 rok	5	5
1 – 3 roky	14	15
3 – 6 let	21	23
6 – 10 let	13	14
Více než 10 let	40	43

Graf č. 4: Délka pracovního poměru (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů (43%) zaujímali zaměstnanci, kteří v organizaci pracují více než 10 let. Respondentů mezi 6-10 lety bylo 14%, mezi 3-6 lety 23%, jeden až tři roky ve společnosti pracuje 15% a nejméně respondentů (5%) zde pracuje méně než 1 rok.

Diskuse:

Vidíme tedy, že fluktuace je v organizaci poměrně nízká. Společnost si udržuje dlouholeté, schopné zaměstnance, oproti tomu zaměstnanců, kteří jsou v organizaci jen krátce je poměrně málo. Z výsledku se dá usuzovat, společnost pečuje o své zaměstnance a ti pak nemají důvod organizaci opouštět.

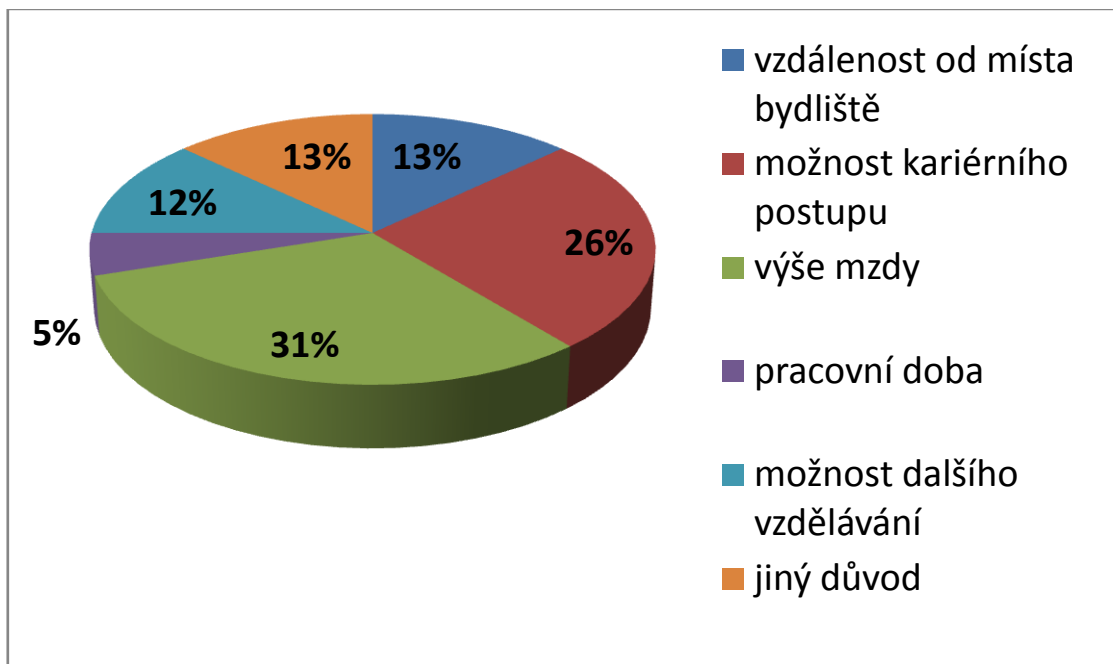
Důvody motivace k setrvání u stávajícího zaměstnavatele

Otázka č. 5: Co Vás z níže uvedených důvodů nejvíce motivuje k setrvání u tohoto zaměstnavatele?

Tabulka č. 5: Důvody motivace k setrvání u stávajícího zaměstnavatele

	Počet	Počet (%)
Vzdálenost od místa bydliště	12	13
Možnost kariérního postupu	24	26
Výše mzdy	29	31
Pracovní doba	5	5
Možnost dalšího vzdělávání	11	12
Jiný důvod	12	13

Graf č. 5: Důvody motivace k setrvání u stávajícího zaměstnavatele (%)



Výsledky:

Z grafu je patrné, že největší motivací k setrvání u stávajícího zaměstnavatele je výše mzdy (31%). Více než 1/4 dotazovaných (26%) uvedlo jako největší motivaci možnost kariérního postupu, 13% respondentů uvedlo vzdálenost od místa bydliště a jiný důvod, pro 12% dotazovaných je největší motivací možnost dalšího vzdělávání, a pouhých 5% setrvává v organizaci kvůli pracovní době.

Diskuse:

Z tohoto výsledku je patrné, že v dnešní nejisté době je stále ještě na prvním místě materiální zajištění, proto většina respondentů jako motivaci k setrvání v současném zaměstnání volila možnost „výše mzdy“. Dalším významným důvodem k setrvání u stávajícího zaměstnavatele je možnost kariérního postupu, která je v tomto odvětví vysoká. Jako jiný důvod respondenti uvedli: seberealizace, pracovní pozice, kolektiv, náplň práce, aplikace znalostí a zkušeností, perspektiva odvětví, jistota výplaty mzdy a dva respondenti uvedli, že je práce baví.

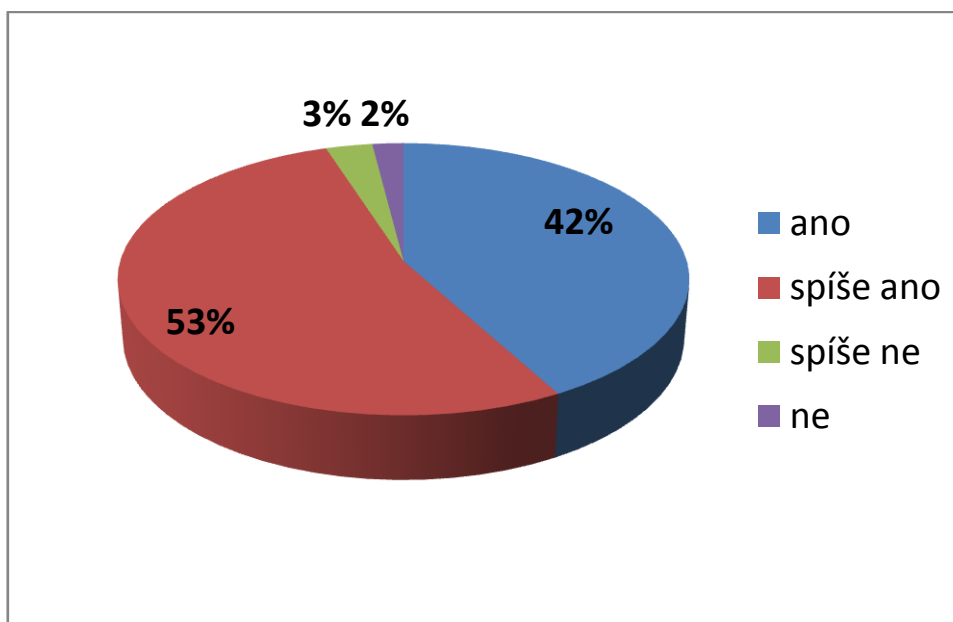
Spokojenost s podmínkami na pracovišti

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

Tabulka č. 6: Spokojenost s podmínkami na pracovišti

	Počet	Počet (%)
Ano	39	42
Spíše ano	49	53
Spíše ne	3	3
Ne	2	2

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



Výsledky:

Největší zastoupení odpovědi na otázku „Jste spokojeni s podmínkami na pracovišti?“ byla možnost „spíše ano“ a to celých 53%. Odpověď „ano“ zakroužkovalo 42% dotazovaných. Spíše nespokojených jsou 3% dotazovaných, a nespokojených 2%.

Diskuse:

Většina respondentů vnímá podmínky na pracovišti jako dobré (celkem 95%) a pouze 5% respondentů není s podmínkami na pracovišti spokojena. Tento výsledek je pro organizaci velice příznivý. Spokojený zaměstnanec nemá důvod organizaci opouštět.

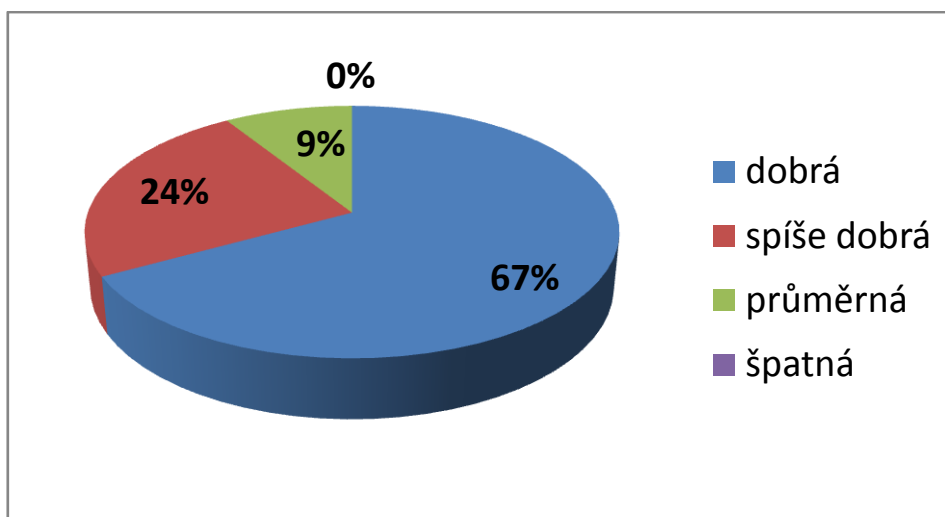
Kvalita komunikace s nadřízeným

Otázka č. 7: Jaká je Vaše komunikace s přímým nadřízeným?

Tabulka č. 7: Kvalita komunikace s nadřízeným

	Počet	Počet (%)
Dobrá	63	67
Spíše dobrá	22	24
Průměrná	8	9
špatná	0	0

Graf č. 7: Kvalita komunikace s nadřízeným (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů hodnotí kvalitu komunikace se svým nadřízeným jako dobrou

(67%), 24% jako spíše dobrou, 9% jako průměrnou. Žádný respondent nepovažuje kvalitu komunikace za špatnou.

Diskuse:

Většina respondentů (91%) hodnotí kvalitu komunikace s nadřízeným kladně. Zbýlých 9% ji vidí jako průměrnou. Komunikace s nadřízeným je jedním z faktorů dobré podnikové kultury. Pokud zaměstnanci vědí, co mají dělat, nedochází k chybám.

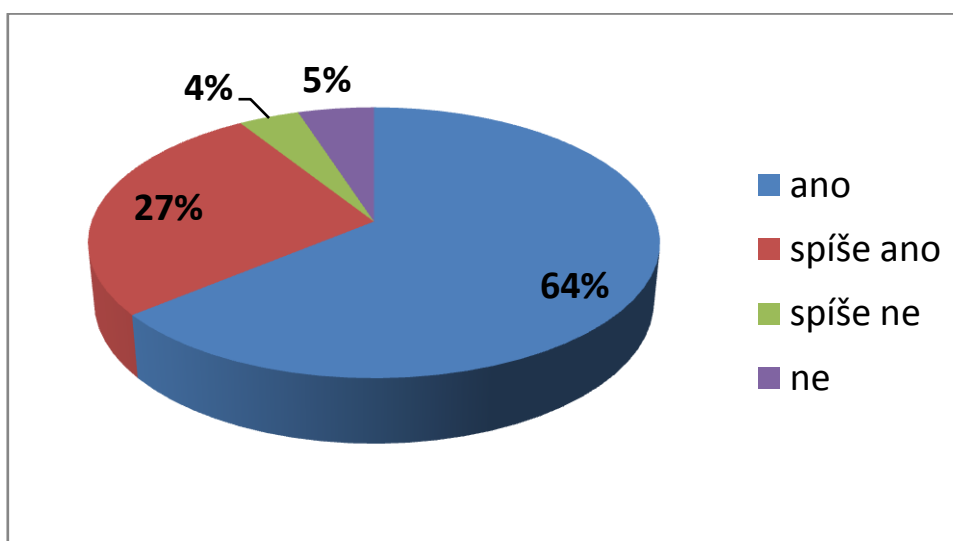
Další vzdělávání

Otázka č. 8: Vzděláváte se dále ve své profesi?

Tabulka č. 8: Další vzdělávání

	Počet	Počet (%)
Ano	59	64
Spíše ano	25	27
Spíše ne	4	4
Ne	5	5

Graf č. 8: Další vzdělávání (%)



Výsledky:

Téměř 2/3 respondentů uvedlo, že se dále vzdělává (64%), 27% odpovědělo spíše ano, 4% spíše ne a 5% ne.

Diskuse:

Celkem 91% dotazovaných se dále vzdělává. Pouhých 9% se spíše nevzdělává, nebo se nevzdělává vůbec. Tento výsledek není nijak překvapující. Ve sféře bankovníctví je sebevzdělávání poměrně nezbytný proces. Nátlakem konkurenčních organizací jsou banky nuceny provádět stále více služeb, a to se neobejde bez vzdělávání zaměstnanců.

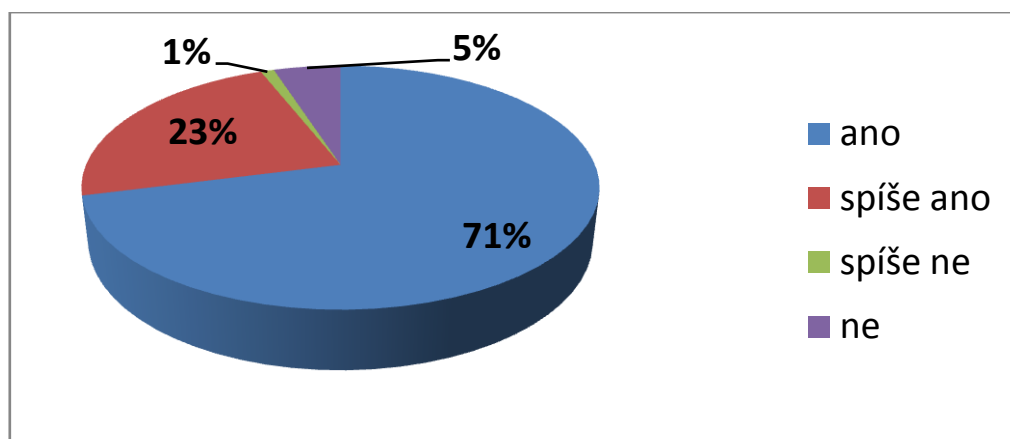
Důležitost vzdělávání v dané profesi

Otázka č. 9: Považujete další vzdělávání ve své profesi za nezbytné?

Tabulka č. 9: Důležitost vzdělávání v dané profesi

	Počet	Počet (%)
Ano	66	71
Spíše ano	21	23
Spíše ne	1	1
Ne	5	5

Graf č. 9: Důležitost vzdělávání v dané profesi (%)



Výsledky:

Téměř 4/5 dotazovaných (71%) odpovědělo, že další vzdělávání je v jejich profesi nezbytné, 23% ho považuje za spíše důležité, 1% za spíše nedůležité a 5% za nedůležité.

Diskuse:

Nejvíce respondentů (celkem 94%) se přiklání k názoru, že je vzdělávání se v jejich oboru nezbytné, zbylých 6% ho za nezbytné nepovažuje. Při porovnání s předchozí otázkou, kdy 91% se dále vzdělává a 9% ne, lze vidět, že 3% respondentů považuje další vzdělávání ve své profesi za nezbytné, ale přesto se sami dále nevzdělávají.

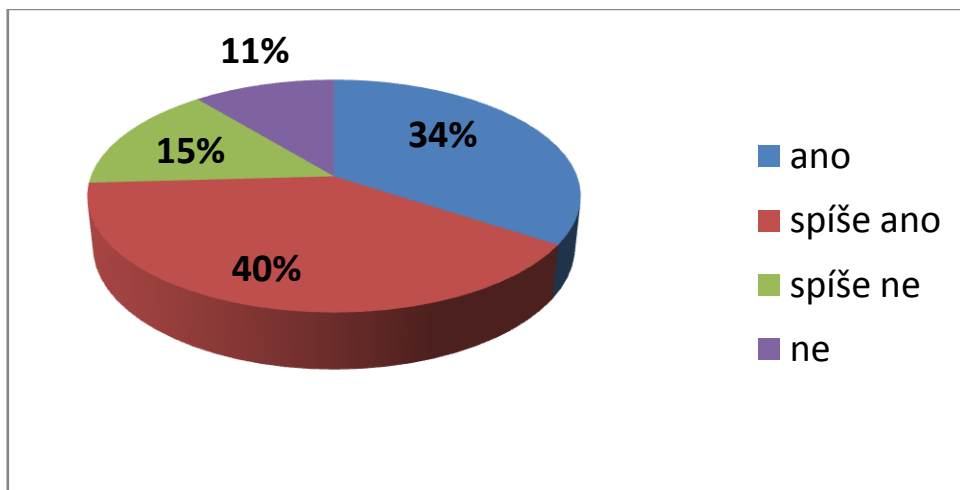
Motivace nadřazeným ke vzdělávání

Otázka č. 10: Jste nadřazeným motivován/a k dalšímu vzdělávání?

Tabulka č. 10: Motivace nadřazeným ke vzdělávání

	Počet	Počet (%)
Ano	32	34
Spíše ano	37	40
Spíše ne	14	15
Ne	10	11

Graf č. 10: Motivace nadřízeným ke vzdělávání (%)



Výsledky:

Na otázku „Jste nadřízeným motivován/a k dalšímu vzdělávání“ odpovědělo 34% respondentů ano, 40% spíše ano, 15% spíše ne, a 11% motivováno zaměstnavatelem není.

Diskuse:

Téměř $\frac{3}{4}$ respondentů vnímá, že je svým nadřízeným motivována (celkem 74%). Zbylých 26% dotazovaných si nemyslí, že jsou nadřízeným motivováni k dalšímu vzdělávání. Z předchozích otázek však vidíme, že se dále vzdělává daleko větší procento respondentů (91%). Někteří respondenti se tedy dále vzdělávají i přesto, že nevnímají motivaci ze strany nadřízeného.

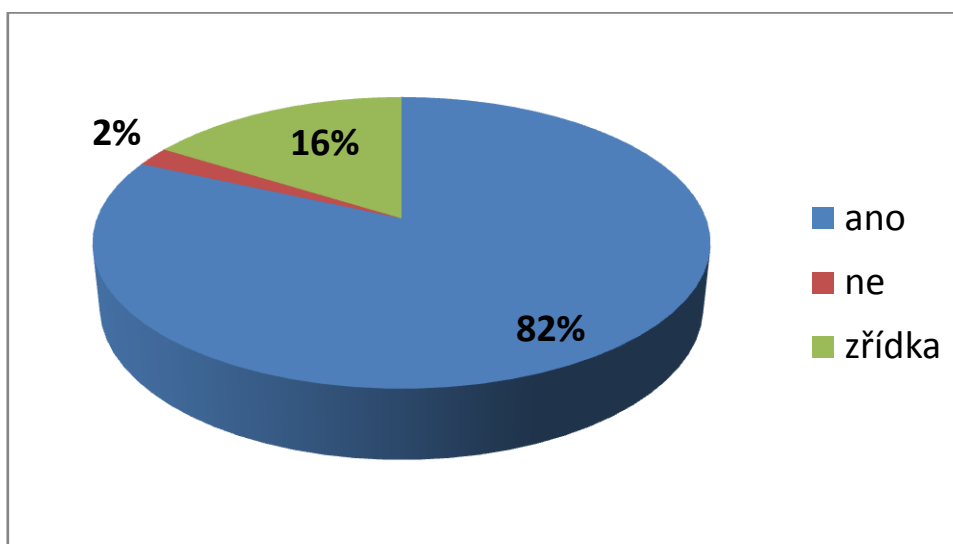
Vzdělávací akce zajišťované zaměstnavatelem

Otázka č. 11: Zajišťuje Váš nadřízený vzdělávací akce pro zaměstnance?

Tabulka č. 11: Vzdělávací akce zajišťované zaměstnavatelem

	Počet	Počet (%)
Ano	76	82
Ne	2	2
Zřídka	15	16

Graf č. 11: Vzdělávací akce zajišťované zaměstnavatelem (%)



Výsledky:

Vysoké procento respondentů (82%) odpovědělo, že jejich nadřízený vzdělávací akce zajišťuje, 16% zřídka a 2% vůbec.

Diskuse:

Negativní odpověď na tuto otázku zvolili pouze 2% respondentů. Jednalo se o respondenty, kteří dotazník vyplňovali přes internet. Výsledek 82% respondentů, kteří odpověděli, že jejich nadřízený vzdělávací akce zajišťuje je velice slušný. Výzkum byl však prováděn převážně ve školicím centru banky, proto by se dalo očekávat, že tuto odpověď zvolí ještě více respondentů. Mohlo se však jednat o respondenty, kteří toto centrum nenavštěvují příliš často.

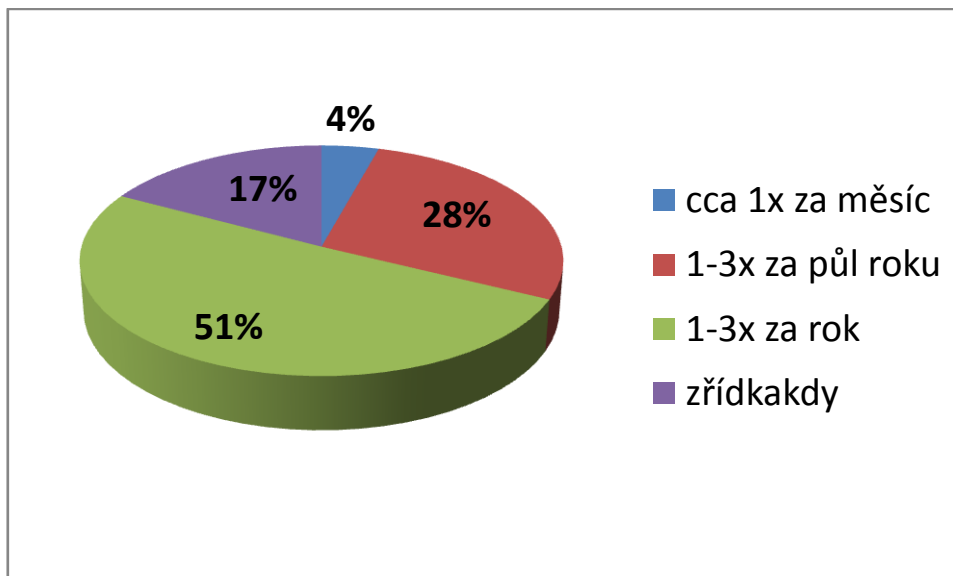
Četnost účasti na vzdělávacích akcích

Otázka č. 12: Jak často se těchto akcí účastníte?

Tabulka č. 12: Četnost účasti na vzdělávacích akcích

	Počet	Počet (%)
Cca 1x za měsíc	4	4
1 – 3x za půl roku	26	28
1 – 3x za rok	47	51
Zřídka	16	17

Graf č. 12: Četnost účasti na vzdělávacích akcích (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina (51%) respondentů odpověděla, že se vzdělávacích akcí účastní 1-3x za rok, 28% 1-3x za půl roku 17% zřídka a zbylé 4% cca 1x za měsíc.

Diskuse:

Je patrné, že největší četnost účasti na školicích akcích je 1x – 3x za rok, dále pak 1x – 3x za půl roku, avšak vyskytují se i zaměstnanci, kteří se těchto akcí účastní i

jednou za měsíc. Tyto četnosti účastí závisí především na tom, jak dlouho u společnosti zaměstnanec pracuje a jaká je jeho pracovní pozice. Nováčci a vyšší manažeři se vzdělávacích akcí musí účastnit častěji.

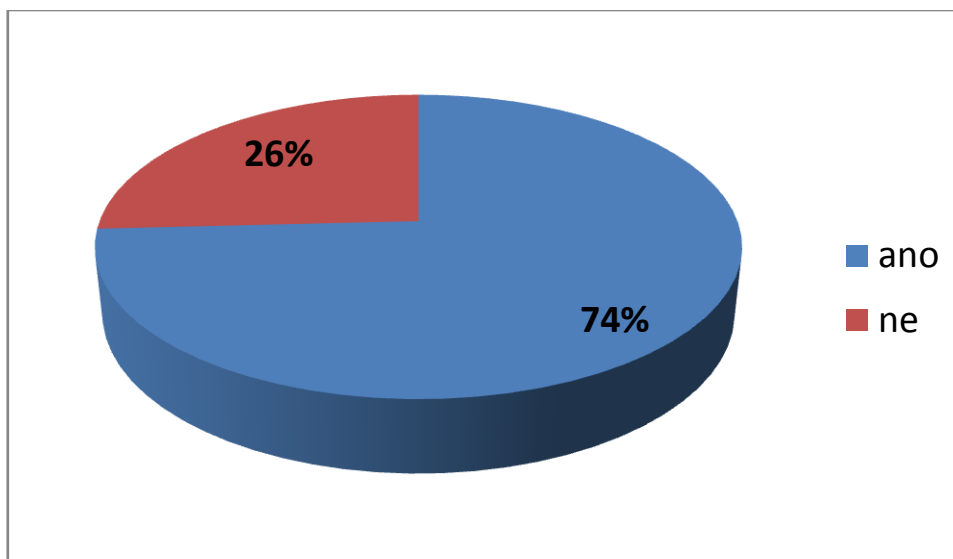
Ochota podporovat své vzdělávání finančně

Otázka č. 13: Byl/a byste ochotný/á si za další vzdělávání zaplatit?

Tabulka č. 13: Ochota podporovat své vzdělávání finančně

	Počet	Počet (%)
Ano	69	74
Ne	24	26

Graf č. 13: Ochota podporovat své vzdělávání finančně (%)



Výsledky:

74% respondentů je ochotno své vzdělávání finančně podpořit, zbylých 26% ochotno není.

Diskuse:

Ačkoli téměř $\frac{3}{4}$ respondentů je ochotna své vzdělávání finančně podpořit, více než $\frac{1}{4}$

ochotna není. Tento postoj se nedá příliš změnit, někteří zaměstnanci nejsou natolik motivováni k vlastnímu vzdělávání, aby si specializované kurzy platili sami. Motivací k vlastnímu financování dalšího vzdělávání však může být možnost kariérního postupu. Avšak zůstává především na zaměstnavateli podporovat vzdělávání svých zaměstnanců finančně.

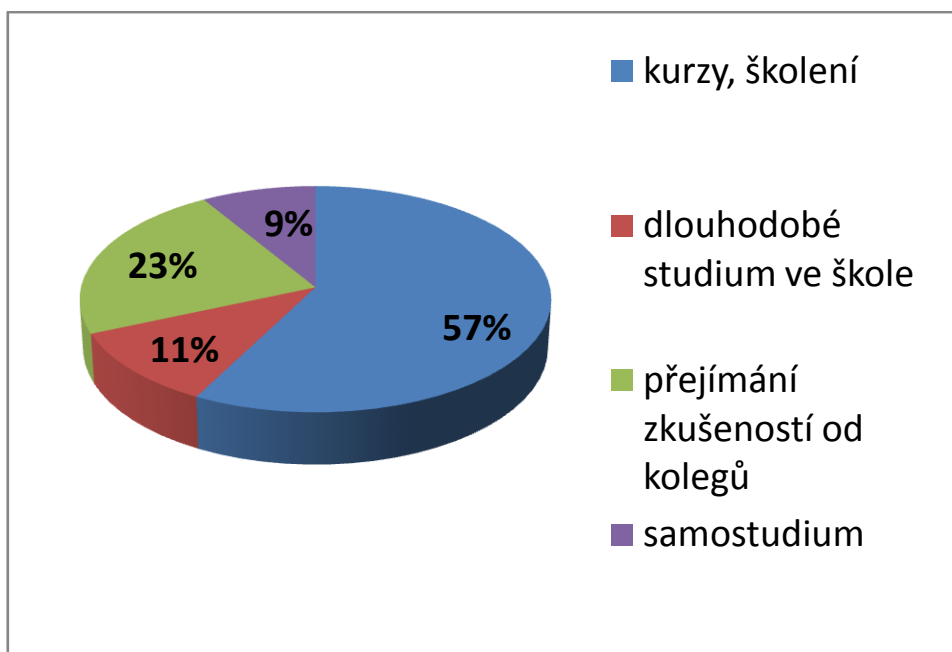
Upřednostňované způsoby celoživotního učení

Otázka č. 14: Jaké způsoby celoživotního vzdělávání upřednostňujete?

Tabulka č. 14: Upřednostňované způsoby celoživotního učení

	Počet	Počet (%)
Kurzy, školení	54	57
Dlouhodobé studium ve škole	10	11
Přejímání zkušeností od kolegů	21	23
Samostudium	8	9

Graf č. 14: Upřednostňované způsoby celoživotního učení (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina respondentů (57%) uvedla jako nejlepší způsob celoživotního vzdělávání kurzy a školení, 23% přejímání zkušeností od kolegů, 11% dlouhodobé studium ve škole a 9% samostudium.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že pro více než polovinu dotazovaných jsou v dalším vzdělávání největším přínosem kurzy a školení. To jen dokazuje, jak je důležité, aby nadřazený zajišťoval specializované kurzy a školení. Druhou nejčtenější odpovědí bylo přejímání zkušeností od kolegů. Pouhých 11% dotazovaných upřednostňuje jako způsob celoživotního učení dlouhodobé studium ve škole. Těchto 11% jsou respondenti se středoškolským vzděláním, kteří si teprve doplňují vyšší vzdělání.

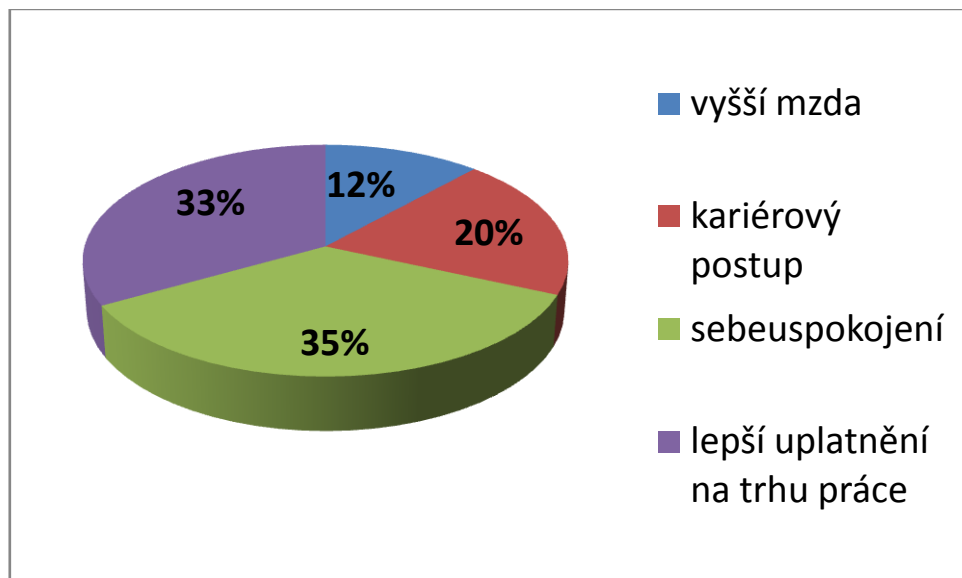
Motivace k dalšímu vzdělávání

Otázka č. 15: Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Tabulka č. 15: Motivace k dalšímu vzdělávání

	Počet	Počet (%)
Vyšší mzda	11	12
Kariérový postup	18	20
Sebeuspokojení	33	35
Lepší uplatnění na trhu práce	31	33

Graf č. 15: Motivace k dalšímu vzdělávání (%)



Výsledky:

Nejčtenější odpovědí na otázku „Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání“ bylo vlastní sebeuspokojení (35%), 33% dotazovaných uvedla jako největší motivaci k dalšímu vzdělávání lepší uplatnění na trhu práce, 20% kariérový postup a zbylých 12% vyšší mzda.

Diskuse:

Nejvíce respondentů motivuje k dalšímu vzdělávání vlastní sebeuspokojení. To je velice dobrý výsledek. Pouze uvědomělý zaměstnanec nepotřebuje k vzdělávání žádné hmotné odměny, největší odměnou je mu pocit sebeuspokojení a osobního růstu. To souvisí se seberealizací. Zaměstnanec, který je dobře hmotně zajištěn, práce ho baví a má pocit uznání, má potřebu se ve své profesi především seberealizovat. Druhá nejčtenější odpověď byla „lepší uplatnění na trhu práce“. V dnešní nejisté době je třeba zvažovat i možnost ztráty zaměstnání, respondenti vidí v dalším vzdělávání se i možnost lepšího uplatnění se na trhu práce. Vyšší mzdu si jako motivaci k dalšímu učení zvolilo jen 12% dotazovaných. Toto souvisí i s Maslowovou pyramidou potřeb,

kdy každý člověk postupuje přes uspokojení fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, sociálních potřeb a potřeb uznání až k potřebě seberealizace. Většina respondentů se nachází na vrcholu Maslowovy pyramidy. Jejich fyziologické potřeby a potřeby na ostatních stupních pyramidy jsou uspokojeny, je pro ně tedy nejdůležitější seberealizace. U zaměstnanců vykonávající jiný druh práce, by byl výsledek odlišný.

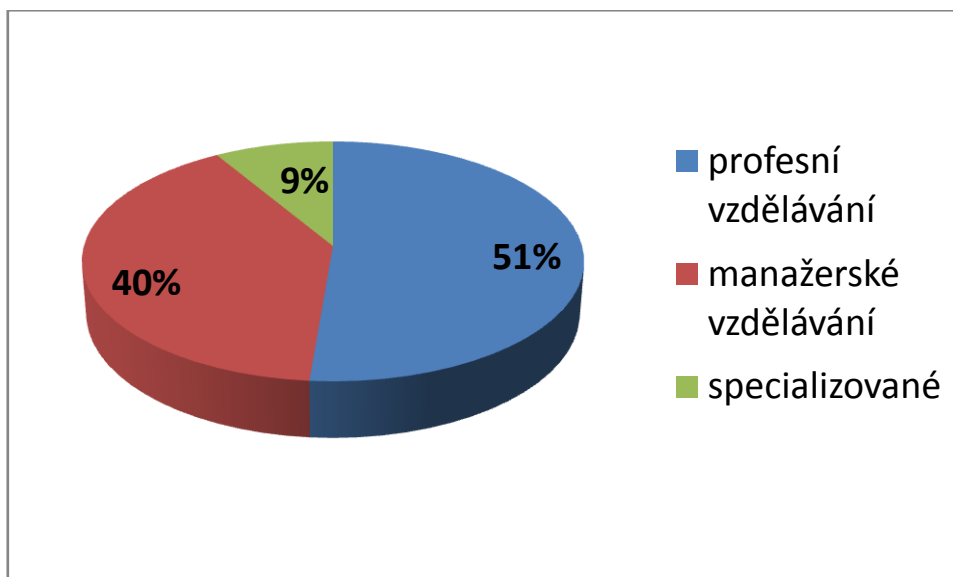
Preferovaný kurz

Otázka č. 16: Jaký kurz byste si vybral/a

Tabulka č. 16: Preferovaný kurz

	Počet	Počet (%)
Profesní vzdělávání	48	51
Manažerské vzdělávání	37	40
Specializované	8	9

Graf č. 16: Preferovaný kurz (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina respondentů (51%) by si zvolila profesní vzdělávání, 40%

manažerské vzdělávání a 9% specializované.

Diskuse:

Většina respondentů by si vybrala kurz, který odpovídá jejich profesi. Manažerské vzdělání si vybrali respondenti, kteří již jsou manažeři, nebo se jimi chtějí stát. K otázce specializované respondenti uváděli: jazykové, obchodní, odborné, kombinace profesního a manažerského, účetnictví, přičemž nejčtenější odpovědí bylo jazykové vzdělávání.

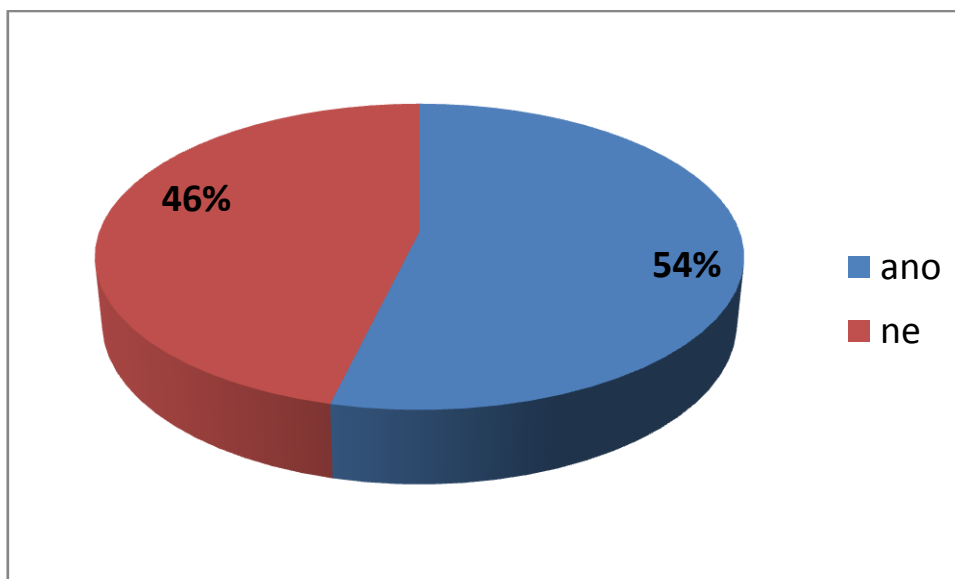
Využití pomoci seniorních zaměstnanců při zaškolování

Otázka č. 17: Školil/a jste se ve stávajícím zaměstnání za pomoci seniorního kolegy?

Tabulka č. 17: Využití pomoci seniorních zaměstnanců při zaškolování

	Počet	Počet (%)
Ano	50	54
Ne	43	46

Graf č. 17: Využití pomoci seniorních zaměstnanců při zaškolování (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina respondentů (54%) uvedla, že byla zaškolována zkušenějším kolegou, 46% tuto výhodu nemělo.

Diskuse:

Zaškolování zaměstnanců za pomoci zkušenějšího kolegy je v dnešní době velice využíváný, a také nejlevnější způsob seznámení zaměstnanců s chodem organizace a jeho prací v organizaci. Ve sledované organizaci byl však tento způsob zaškolení uplatněn pouze u více než 1/2 respondentů.

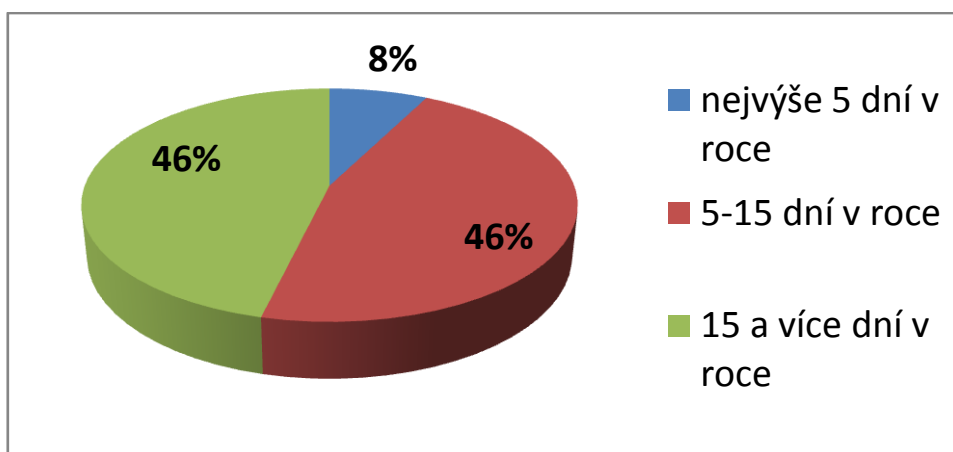
Čas, který jsou zaměstnanci ochotni školení věnovat

Otázka č. 18: Kolik času jste ochoten/ochotna školení věnovat

Tabulka č. 18: Čas, který jsou zaměstnanci ochotni školení věnovat

	Počet	Počet (%)
Nejvýše 5 dní v roce	7	8
5 – 15 dní v roce	43	46
15 a více dní v roce	43	46

Graf č. 18: Čas, který jsou zaměstnanci ochotni školení věnovat (%)



Výsledky:

Odpověď 15 a více dní v roce a odpověď 5 – 15 dní v roce si zvolilo stejné procento dotazovaných (46%). Zbýlých 8% je ochotno školení věnovat nejvýše 5 dní v roce.

Diskuse:

Výsledky vychází poměrně příznivě, pouhých 8% respondentů není ochotno školení věnovat více než 5 dní v roce. V oblasti rozvoje vzdělávání pracovníků by bylo vhodné zaměřit se právě na těchto 8%.

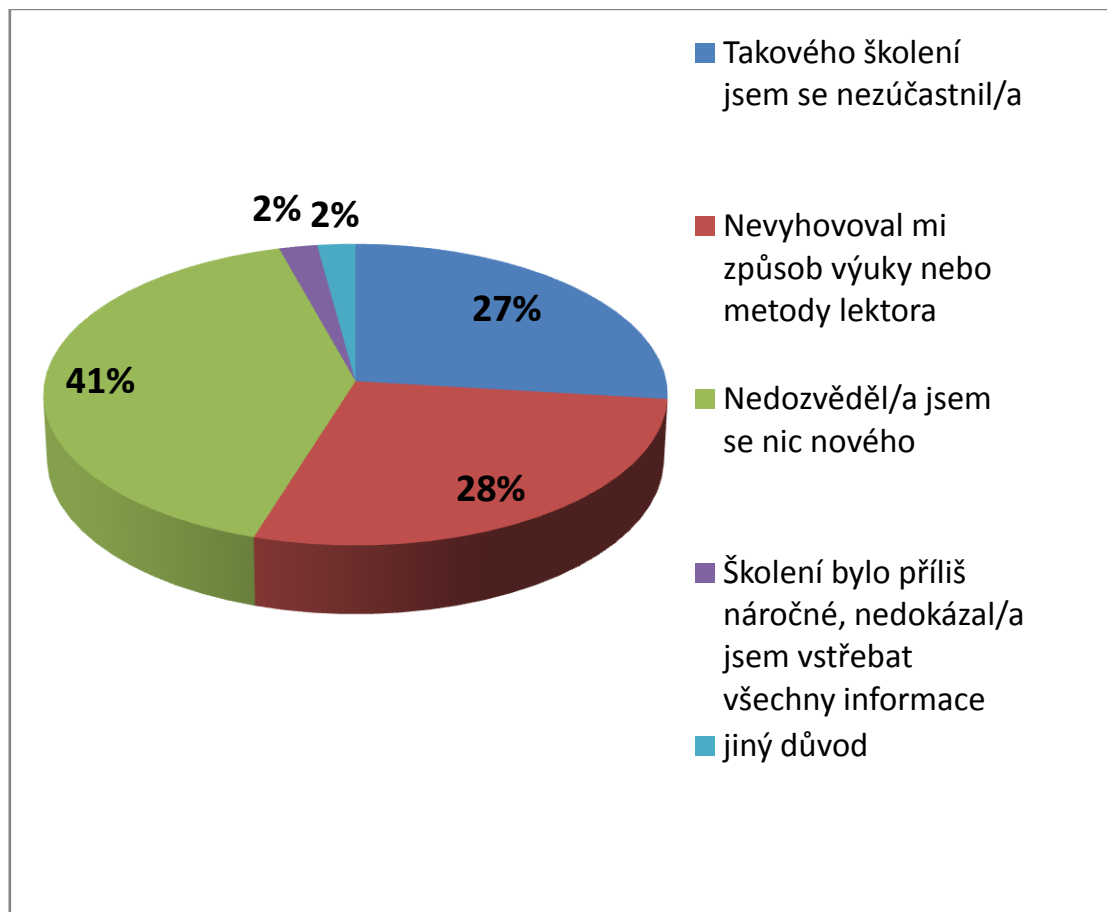
Chyby při školení

Otázka č. 19: Pokud jste se zúčastnil/a školení, které pro Vás nebylo přínosné, v čem byl podle Vás problém?

Tabulka č. 19: Chyby při školení

	Počet	Počet (%)
Takového školení jsem se nezúčastnil/a	25	27
Nevyhovoval mi způsob výuky nebo metody lektora	26	28
Nedozvěděl/a jsem se nic nového	38	41
Školení bylo příliš náročné, nedokázal/a jsem vstřebat všechny informace	2	2
Jiný důvod	3	2

Graf č. 19: Chyby při školení (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů vnímá největší nedostatek při školení v tom, že se nedozvěděli nic nového (41%), 28% nevyhovoval způsob výuky lektora. Více než 1/4 (27%) respondentů se nezúčastnili kurzu, který by pro ně nebyl přínosem, 2% uvedli, že pro ně bylo školení příliš náročné a další 2% jiný důvod.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že největším problémem není náročnost školení, ale naopak respondentům nepřipadalo, že by se naučili něco nového, co by neznali z praxe, popř. z jiného školení. Každý zaměstnanec má jiné zkušenosti. Co jeden zaměstnanec vnímá jako nepřínosné, může pro jiného zaměstnance být nový poznatek. Personální oddělení

by se mělo více věnovat tomu, jaké zaměstnance pošle na jaký kurz, aby k tomuto problému nedocházelo. Respondenti mají velkou motivaci se dále vzdělávat, avšak toto pro ně může být demotivující. Více než ¼ respondentů vnímá problém ve způsobu výuky nebo metodách lektora. Tento problém je závislý na individuálním vnímání každého respondenta, avšak banka by měla klást důraz na výběr kvalitních lektorů a na jejich vzdělávání.

Jako jiný důvod jeden respondent uvedl, že školení nebylo určeno pro jeho pozici. Pro druhého respondenta byl největší problém ve špatném rozložení skupiny.

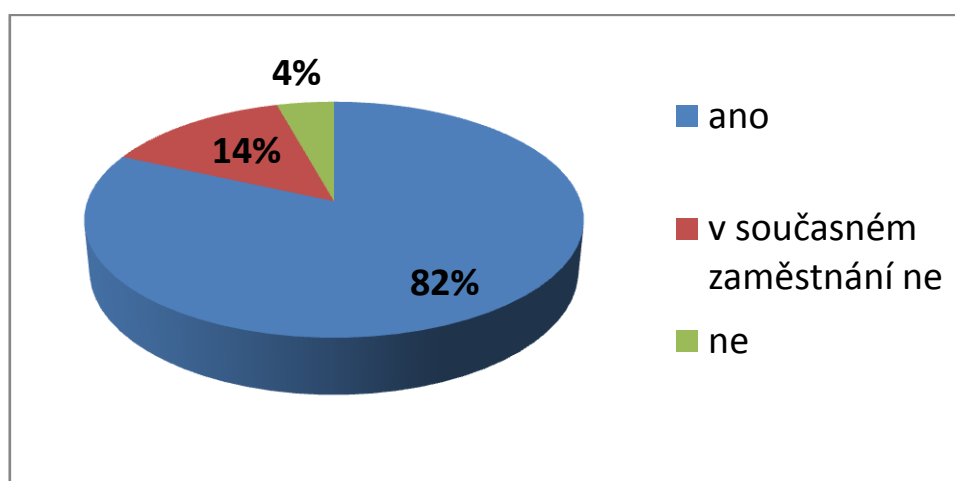
Ochota k rekvalifikaci

Otázka č. 20: Byl/a byste ochotný/ochotna se v zájmu udržení zaměstnání rekvalifikovat?

Tabulka č. 20: Ochota k rekvalifikaci

	Počet	Počet (%)
Ano	76	82
V současném zaměstnání ne	13	14
ne	4	4

Graf č. 20: Ochota k rekvalifikaci (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů (82%) odpovědělo, že jsou ochotni se kvůli udržení zaměstnání rekvalifikovat, 14% respondentů není ochotno se rekvalifikovat kvůli udržení si stávajícího zaměstnání a zbylé 4% respondentů není ochotno se rekvalifikovat vůbec.

Diskuse:

Z výsledků vyplývá, že většina dotazovaných je ochotno se kvůli udržení si svého současného zaměstnání rekvalifikovat. Výsledky nejsou nijak udivující, v dnešní době ekonomické krize mají respondenti strach, že o své zaměstnání přijdou. Také si chtějí udržet plat, který je v oblasti bankovníctví poměrně vysoký. 14% respondentů, kteří nejsou ochotni se kvůli udržení si stávajícího zaměstnání rekvalifikovat, nejspíš proto, že si jsou svou pozicí jisti, nebo nemají strach, že by nesehnali jiné zaměstnání. Zbylé 4% respondentů není ochotno se rekvalifikovat vůbec, většinou se jedná o zaměstnance vyššího věku, kteří by v případě ztráty zaměstnání odešli na penzi.

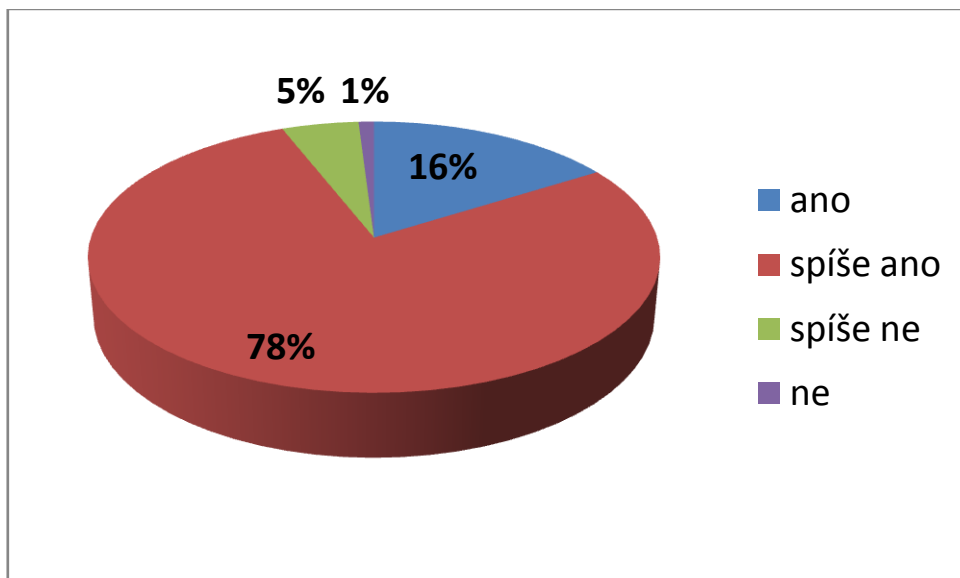
Spokojenost s kvalitou kurzů

Otázka č. 21: Jste spokojen/a s kvalitou jednotlivých vzdělávacích akcí?

Tabulka č. 21: Spokojenost s kvalitou kurzů

	Počet	Počet (%)
Ano	15	16
Spíše ano	73	78
Spíše ne	4	5
Ne	1	1

Graf č. 21: Spokojenost s kvalitou kurzů (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů je s kvalitou kurzů spíše spokojeno (78%), 16% je zcela spokojeno, 5% je spíše nespokojeno a 1% je zcela nespokojeno.

Diskuse:

Celkem jsou respondenti s kvalitou kurzů spokojeni (94%), pouhých 6% dotazovaných je nespokojeno. Z výsledků je patrné, že kvalita kurzů dotazovaným spíše vyhovuje. Ačkoli jsou respondenti s kvalitou kurzů spokojeni, v ot. č. 19. odpovědělo 41% respondentů, že se zúčastnili kurzu, na kterém se nic nového nedozvěděli. Kvalitu kurzů není tedy nutné nijak výrazně zlepšovat. Je však žádoucí zaměřit se na rozložení skupin na jednotlivých kurzech.

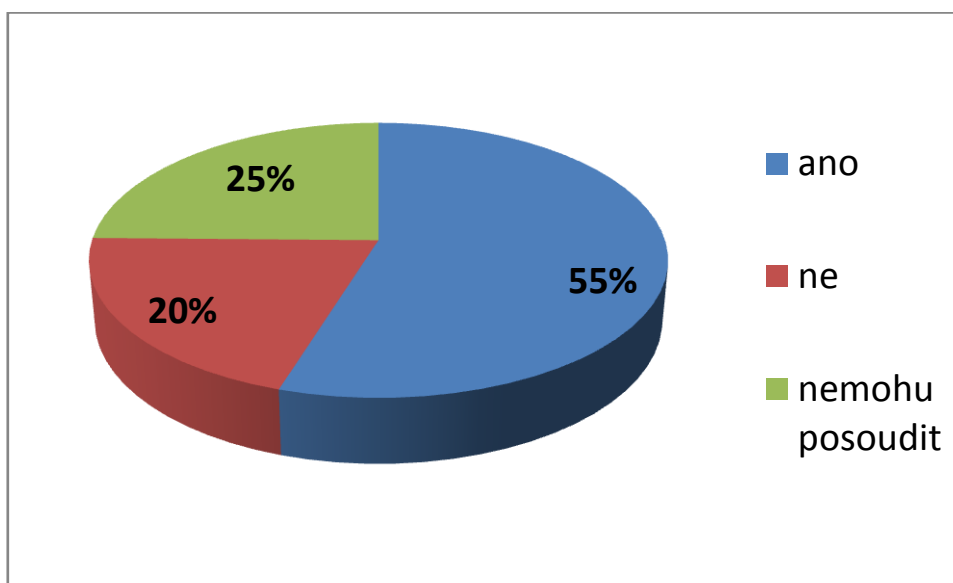
Vývoj úrovně školení v posledních letech

Otázka č. 22: Myslíte si, že se v posledních letech úroveň školení zvýšila?

Tabulka č. 22: Vývoj úrovně školení v posledních letech

	Počet	Počet (%)
Ano	51	55
Ne	19	20
Nemohu posoudit	23	25

Graf č. 22: Vývoj úrovně školení v posledních letech (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina dotazovaných (55%) odpověděla, že se kvalita kurzů zlepšuje, 20% dotazovaných si nemyslí, že by se kvalita kurzů zlepšovala a ¼ dotazovaných není schopno tuto situaci posoudit.

Diskuse:

O 35% respondentů více si myslí, že se kvalita kurzů v posledních letech zlepšila, oproti těm, kteří žádnou změnu v kvalitě kurzů nevidí. Celá ¼ respondentů není schopna danou situaci posoudit. Tuto odpověď volili zřejmě respondenti, kteří v organizaci pracují jen krátce. Celých 20% dotazovaných si nemyslí, že by se kvalita kurzů s léty zvyšovala.

I přesto, že si nadpoloviční většina respondentů myslí, že se kvalita kurzů s léty zvyšuje, jak je vidět z otázky č. 19., 41% dotazovaných se zúčastnilo kurzu, který pro ně nebyl přínosem, protože se na něm nic nového nedozvěděli. Ačkoli je kvalita vyšší než před několika lety, oddělení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na to, aby lidé nenavštěvovali stejné kurzy pořád dokola.

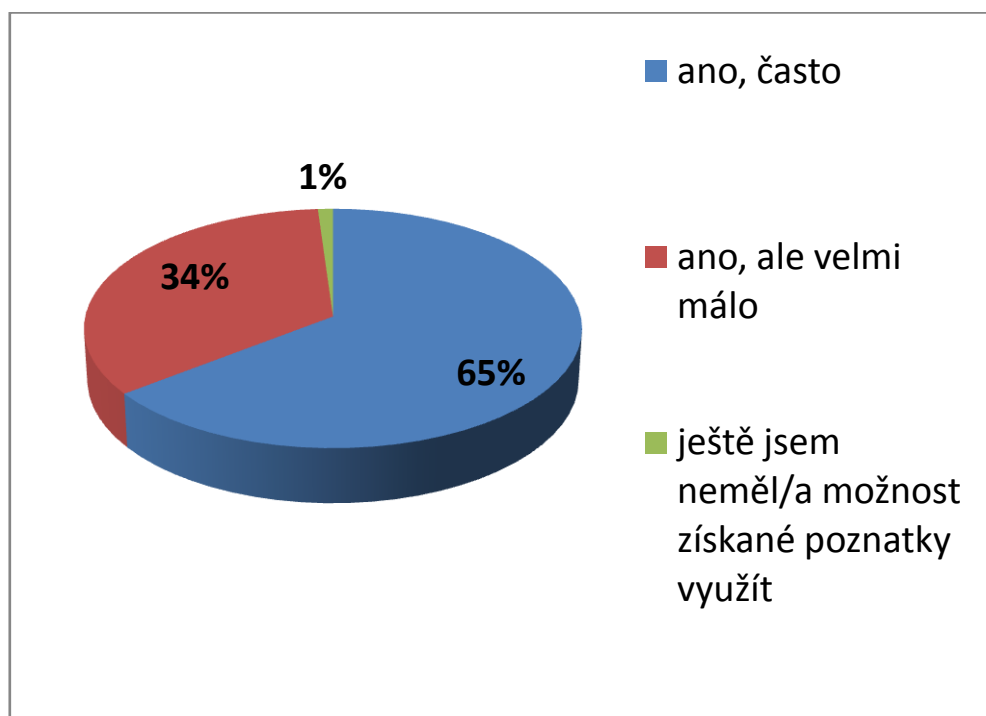
Využití získaných poznatků v praxi

Otázka č. 23: Využíváte nově získané poznatky ve své práci?

Tabulka č. 23: Využití získaných poznatků v praxi

	Počet	Počet (%)
Ano, často	60	65
Ano, ale velmi málo	32	34
Ještě jsem neměl/a možnost získané poznatky využít	1	1

Graf č. 23: Využití získaných poznatků v praxi (%)



Výsledky:

Nejvíce respondentů (65%) poznatky ve své praxi využívá často, 34% poznatky využívá málo a pouhé 1% získané poznatky nevyužilo.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že kurzy mají svoji kladnou odezvu i v praxi, proto je velice důležité, aby organizace podporovala vzdělávání svých zaměstnanců i nadále. Avšak je velice důležité, aby se kurzů účastnili zaměstnanci, pro které je školení určeno. Více než 1/3 respondentů odpovědělo, že poznatky využívá, ale málo. Možná je to zapříčiněno tím, že kurzy, kterých se účastní, nejsou vždy určeny pro jejich pozici.

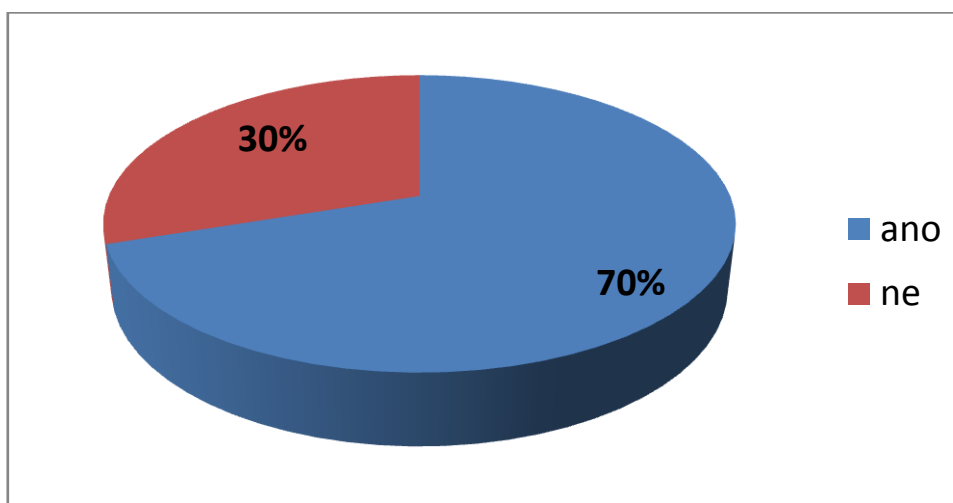
Úroveň vzdělávání se ve volném čase

Otázka č. 24: Vzděláváte se dále i ve svém volném čase?

Tabulka č. 24: Úroveň vzdělávání se ve volném čase

	Počet	Počet (%)
Ano	65	70
Ne	28	30

Graf č. 24: Úroveň vzdělávání se ve volném čase (%)



Výsledky:

Odpověď ano si na otázku „Vzděláváte se dále i ve svém volném čase“ zvolilo 70% dotazovaných, 30% se ve volném čase nevzdělává.

Diskuse:

Více než 2/3 respondentů se vzdělává i ve svém volném čase. Tedy i přesto, že právě nenavštěvují žádný kurz nebo školení iniciované zaměstnavatelem. Ačkoliv některé tyto kurzy zasahují i do volného času respondentů (jak jeden z nich uvedl). Příznivé však je, že jsou ochotni volný čas školení věnovat.

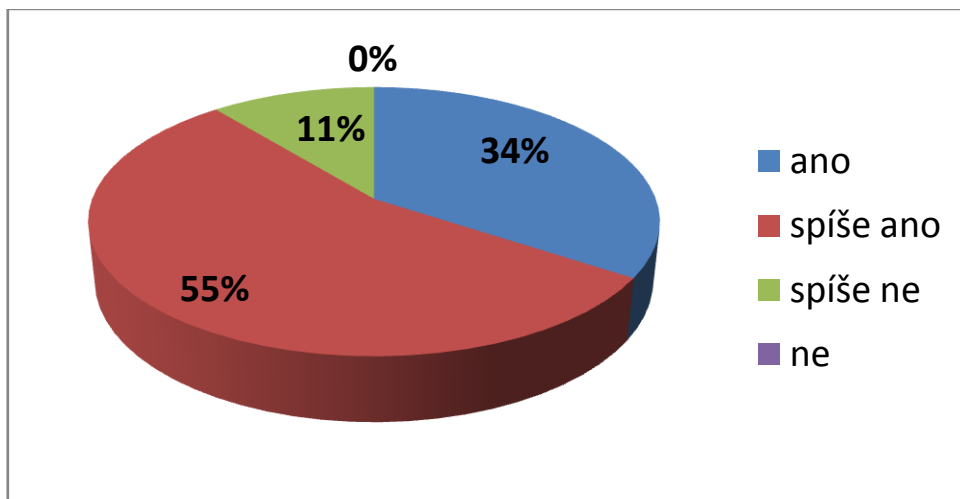
Pocit osobního úspěchu z práce

Otázka č. 25: Dává Vám vaše práce pocit osobního úspěchu?

Tabulka č. 25: Pocit osobního úspěchu z práce

	Počet	Počet (%)
Ano	32	34
Spíše ano	51	55
Spíše ne	10	11
ne	0	0

Graf č. 25: Pocit osobního úspěchu z práce (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina respondentů (55%) odpověděla, že jim jejich práce pocit osobního úspěchu spíše přináší, 34% respondentů má zcela pocit osobního úspěchu z práce, 11% respondentů pocit osobního úspěchu z práce spíše nemá. Žádný respondent neodpověděl, že mu jeho práce pocit osobního úspěchu nepřináší.

Diskuse:

Celkem 89% respondentů má a spíše má pocit osobního úspěchu z práce, kterou vykonávají. Pocit osobního úspěchu z práce je jedním z nejdůležitějších aspektů k setrvání v zaměstnání. Zaměstnanec, který má pocit z dobře vykonané práce, není třeba nijak výrazně dále motivovat. V tomto oboru je motivace mzdou samozřejmostí, dá se předpokládat, že je dostatečně velká. Pokud zaměstnanec však práce baví a přináší mu pocit osobního úspěchu, snaží se ji dělat co nejlépe.

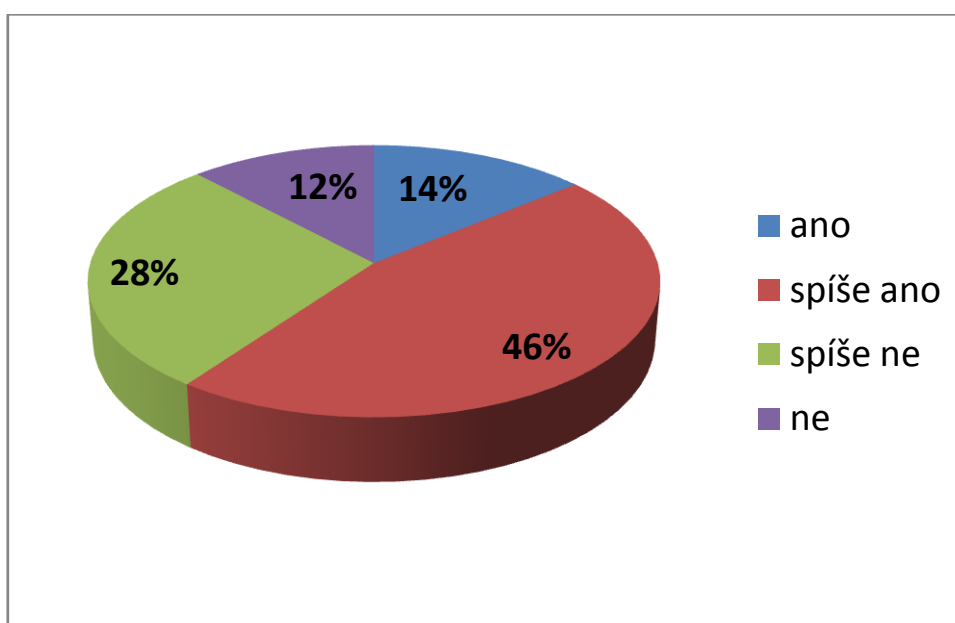
Zájem nadřízeného o znalosti získané na školení

Otázka č. 26: Zajímá se Váš nadřízený o znalosti, které jste získal/a na školení?

Tabulka č. 26: Zájem nadřízeného o znalosti získané na školení

	Počet	Počet (%)
Ano	13	14
Spíše ano	43	46
Spíše ne	26	28
Ne	11	12

Graf č. 26: Zájem nadřízeného o znalosti získané na školení (%)



Výsledky:

Téměř polovina dotazovaných na tuto otázku odpověděla „spíše ano“ (46%), 28% odpovědělo „spíše ne, 14% ano a 12% ne.

Diskuse:

Je patrné, že oproti jiným otázkám, kde se drtivá většina respondentů přikláněla k jedné odpovědi, nejsou tyto výsledky příliš pozitivní. Celkem 60% respondentů odpovědělo, že se jejich nadřízený o poznatky ze školení zajímá, zbylých 40% si myslí, že se nadřízený o tyto poznatky nezajímá. Je však jasné, že zájem nadřízeného o

poznatky získané na školení u jeho podřízených by měl být vyšší. Manažeři by se měli více zajímat o to, co se jejich podřízení na školeních naučili. Je vidět, že zaměstnanci mají snahu se dále vzdělávat, pokud ale nebudou mít jejich nadřízení zájem o to, co se na kurzu naučili, může to pro ně být demotivující.

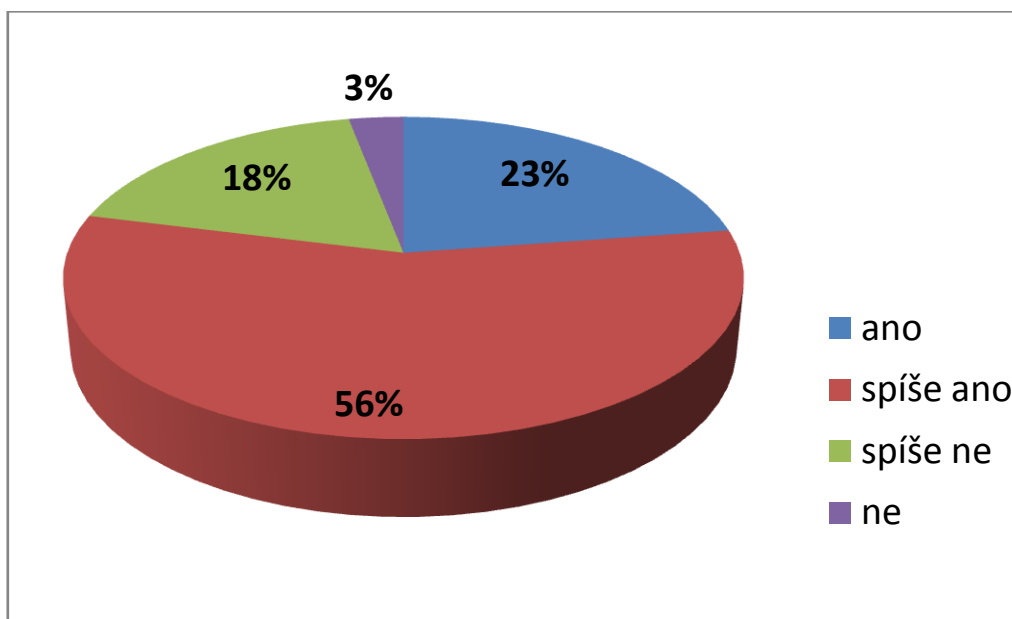
Hodnocení zaměstnanců společnosti z hlediska celoživotního vzdělávání

Otázka č. 27: Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele v oblasti celoživotního vzdělávání?

Tabulka č. 27: Hodnocení zaměstnanců společnosti z hlediska celoživotního vzdělávání

	Počet	Počet (%)
Ano	21	23
Spíše ano	52	56
Spíše ne	17	18
Ne	3	3

Graf č. 27: Hodnocení zaměstnanců společnosti z hlediska celoživotního vzdělávání (%)



Výsledky:

Nadpoloviční většina respondentů (56%) odpověděla na tuto otázku „spíše ano“, 23% odpovědělo „ano“, 18% odpovědělo „spíše ne“ a zbylé 3% odpověděla „ne“.

Diskuse:

Většina respondentů (celkem 79%) by společnost jako dobrého zaměstnavatele v oblasti celoživotního učení doporučila. Tento výsledek je adekvátní ke strategii společnosti. Ve svých výročních zprávách společnost zmiňuje své četné vzdělávací programy. Ačkoli zbylých 21% si nemyslí, že by byla společnost dobrým zaměstnavatelem v oblasti celoživotního učení. Jeden respondent k této otázce uvedl poznámku „je to všude stejné.“

6. ZÁVĚR

Cílem práce bylo zkoumání motivace k celoživotnímu učení v rámci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Na tomto průzkumu byla ochotna se podílet Komerční banka. Zaměstnancům, průřezově na různých pracovních pozicích, byl předložen dotazník, který obsahoval 27 otázek. Dotazník byl vypracován ve spolupráci s personálním oddělením Komerční banky. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit úroveň motivace k učení v Komerční bance.

Průzkumem bylo zjištěno, že vzdělávací systém v bance odpovídá tomu, co banka avizuje ve svých výročních zprávách. Tým tvoří muži i ženy, absolventi vysokých škol i zaměstnanci s dlouholetou zkušeností. Největší procento respondentů v bance pracuje více než 10 let. Většina respondentů má vysokoškolské vzdělání. Banka zajišťuje vzdělávací program i pro nezkušené absolventy škol (ConnectingG), proto zde není problémem nulová praxe v oboru. Zaměstnanci mají poměrně vysokou míru motivace k učení a největším faktorem je pro ně sebeuspokojení z vlastní seberealizace. Pro zaměstnavatele je zaměstnanec, kterého motivuje vlastní sebeuspokojení výhrou, nemusí vynakládat tolik úsilí motivovat daného zaměstnance k učení. Co se však týče vlastní motivace k učení ze strany nadřízeného, pouze 74% respondentů soudí, že je jejich nadřízený k učení motivuje. A pouhých 60% respondentů konstatuje, že se jejich nadřízený zajímá o poznatky, které nabyli během školení. Tento výsledek může být velice demotivující.

Většina zaměstnanců je přesvědčena, že je v jejich oboru soustavné vzdělávání se nezbytné. Jako nejvhodnější způsob učení zaměstnanci vidí kurzy a školení. To dokazuje, jak je důležité, aby zaměstnavatel tyto kurzy zajišťoval. Investice do lidského kapitálu se mnohonásobně vrátí. Je vidět, že toto Komerční banka ví, a proto vytváří řadu vzdělávacích programů pro zaměstnance na různých pozicích. Téměř všichni

respondenti (94%) jsou s kvalitou těchto kurzů spokojeni a 55% si myslí, že kvalita kurzů stoupá. Celých 99% dotazovaných poznatky získané na školení využívá i v praxi, ať už často nebo méně často. Největším problémem u těchto kurzů podle výsledků je špatné složení vyučované skupiny. Někteří zkušenější zaměstnanci se na kurzu nedozví nic nového, co by již neznali. Tímto problémem by se mělo zabývat personální oddělení, s případným určováním, kteří zaměstnanci se mají daného kurzu účastnit.

Celkem 70% dotazovaných odpovědělo, že se dále vzdělává i ve svém volném čase, ačkoliv školení organizovaná zaměstnavatelem zasahují i do volného času respondentů, jak jeden z nich uvedl. Většině respondentům (89%) přináší jejich práce pocit osobního úspěchu. Největší motivací dotazovaných k setrvání u tohoto zaměstnavatele se ukázala být výše mzdy. Výše mezd je v bankovníctví poměrně vysoká. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost kariérního postupu. Co se týče podmínek na pracovišti, jsou s nimi respondenti víceméně spokojeni.

Banka též využívá mentoringu, kdy zkušenější kolega zaškoluje nového pracovníka, a seznamuje ho s chodem organizace. Pomocí staršího kolegy se školovalo 54% dotazovaných.

Návrhy na zlepšení:

- Věnovat pozornost tomu, jací zaměstnanci dané kurzy navštěvují. Celkem 41% dotazovaných navštívilo kurz, na kterém se nic nového nedozvěděli. Pro zaměstnance může být demotivující, když věnují svoje úsilí a čas kurzu, který není určen pro jejich pozici, popř. pokud již podobný kurz absolvovali.
- Vynakládat prostředky na kvalitní lektory. Kurzu, který nebyl pro respondenty přínosem z důvodu špatné výuky, se zúčastnilo 28% respondentů. Základem kvalitního kurzu je také kvalitní lektor.
- Zvýšit zájem o to, co se zaměstnanci na kurzech naučili. Celých 40%

dotazovaných konstatuje, že se jejich nadřízený nezajímá o poznatky, které respondenti na školení získali. Respondenti mají v zásadě zájem o další vzdělávání, toto však může být demotivující.

Z průzkumu vyplývá, že banka má velice motivované zaměstnance k dalšímu vzdělávání, není tedy nutné je dále výrazně motivovat. To šetří peníze i úsilí manažerů. Banka investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a vytváří pro ně různé vzdělávací programy. Banka si uvědomuje potenciál svých zaměstnanců a soustavně se věnuje jejich rozvoji. Pro přežití na finančním trhu je velice důležité být flexibilní vůči požadavkům zákazníka, proto je neustálé vzdělávání pracovníků nevyhnutelné.

7. SUMMARY

At this time of continuous development is important for organizations to remain flexible. And what is the most important subject in the organization? People. That's why is constant education of employees so indispensable.

The aim of this work was investigating the level of motivation for lifelong education and human resource management in chosen organization. Chosen organization was Komerční Banka. For this research was created a questionnaire. After adding the responses, evaluation was performed. The results were transferred into tables and charts. Results came out really good for the organization. Most of respondents have a positive attitude to self-education. The main reason for respondents to educate is self-satisfaction. The organization arrange a lot of trainings for employees. The problem is that many employees visit these training courses over and over again. Almost half of respondents visited a course where they learned nothing. Human resource department should take care of what kind of employees to send to what kind of course. Another problem is that leaders are not sufficiently interested what the employees learned on the course. They should show more interest.

All in all the organization has capable employees who want to educate themselves. This is very important to survive in a competitive society.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. Belcourt, M., Wright, C. P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
4. Bělohávek, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X
5. Byars, L.; Rue, L. *Human Resource Management*. 10th. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2010. p.432 ISBN 0073530557
6. Crainer, St. *Moderní management : Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
7. Folwarczná, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
8. Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8
9. Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
10. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002a. 185 s. ISBN 80-7040-581-3
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002b. 200 s. ISBN 80-8069-105-3

12. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
13. Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Akademie věd české republiky, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
14. Němec, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7
15. Nöllke, M. *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0
16. Parma, P. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6
17. Plamínek, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0671-7
18. Prokopenko, J., Milan Kubr a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
29. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3
20. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
21. Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 328 s. ISBN 80-7261-143-7
22. Vodák, J.; Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

23. Vysekalová, J., a kol. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1998. 48 s. ISBN 80-7168-504-6

VÝROČNÍ ZPRÁVY KOMERČNÍ BANKY

INTERNET

Dotazník-online [online], [cit. 2012-04-11], Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Veškeré informace poskytnuté v tomto dotazníku budou použity pro bakalářskou práci a jsou zcela anonymní. Děkuji Vám za Váš čas při vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jste muž či žena?
 - a) muž
 - b) žena
2. Do které věkové kategorie patříte?
 - a) Do 20
 - b) 21 – 30
 - c) 31 – 40
 - d) 41 – 50
 - e) Více než 50
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Vyučen/a
 - b) Středoškolské s maturitou
 - c) Vyšší odborné
 - d) Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete u posledního zaměstnavatele?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1 - 3 roky
 - c) 3 – 6 let
 - d) 6 – 10 let
 - e) Více než 10 let
5. Co Vás z níže uvedených důvodů nejvíce motivuje k setrvání u tohoto zaměstnavatele?
 - a) Vzdálenost od místa bydliště
 - b) Možnost kariérního postupu
 - c) Výše mzdy
 - d) Pracovní doba
 - e) Možnost dalšího vzdělávání
 - f) Jiný důvod, prosím uveďte

.....

6. Jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. Jaká je Vaše komunikace s Vaším přímým nadřízeným?
- a) Dobrá
 - b) Spíše dobrá
 - c) Průměrná
 - d) Špatná
8. Vzděláváte se dále ve své profesi?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Považujete další vzdělávání ve své profesi za nezbytné?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. Jste nadřízeným motivován/a k dalšímu vzdělávání?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
11. Zajišťuje Váš zaměstnavatel vzdělávací akce pro zaměstnance?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Zřídka
12. Jak často se těchto akcí účastníte?
- a) cca 1x za měsíc
 - b) 1 - 3x za půl roku
 - c) 1 – 3x za rok

d) zřídka

13. Byl/a byste ochotný/á si za další vzdělávání související s vaší profesí zaplatit?

- a) Ano
- b) Ne

14. Jaké způsoby celoživotního vzdělávání upřednostňujete?

- a) Kurzy, školení
- b) Dlouhodobé studium ve škole
- c) Přejímání zkušeností od kolegů
- d) Samostudium

15. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a) Vyšší mzda
- b) Kariérový postup
- c) Sebeuspokojení
- d) Lepší uplatnění na trhu práce

16. Jaký kurz byste si vybral/a

- a) Profesní vzdělávání
- b) Manažerské vzdělávání
- c) Specializované (jaké)

17. Školil/a jste se ve stávajícím zaměstnání za pomoci seniorního kolegy?

- a) Ano
- b) Ne

18. Kolik času jste ochoten/ochotna školení věnovat?

- a) Nejvýše 5 dní v roce
- b) 5 – 15 dní v roce
- c) 15 a více dní v roce

19. Pokud jste se zúčastnil/a školení, které pro Vás nebylo přínosné, v čem byl podle Vás problém?

- a) Takového školení jsem se nezúčastnil/a
- b) Nevyhovoval mi způsob výuky nebo metody lektora
- c) Nedožvěděl/a jsem se nic nového
- d) Školení bylo příliš náročné, nedokázal/a jsem vstřebat všechny informace
- e) Jiný důvod, prosím uveďte

.....

20. Byl/a byste ochotný/ochotna, se v zájmu udržení zaměstnání rekvalifikovat?

- a) Ano
- b) V současném zaměstnání ne
- c) Ne

21. Jste spokojen/a s kvalitou jednotlivých vzdělávacích akcí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) ne

22. Myslíte si, že se v posledních letech úroveň školení zvýšila?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nemohu posoudit

23. Využíváte nově získané poznatky ve své práci?

- a) Ano, často
- b) Ano, ale velmi málo
- c) Ještě jsem neměl/a možnost získané poznatky využít

24. Vzděláváte se dále i ve svém volném čase?

- a) Ano
- b) Ne

25. Dává Vám vaše práce pocit osobního úspěchu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

26. Zajímá se Váš nadřízený o znalosti, které jste získal/a na školení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

27. Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele v oblasti celoživotního učení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne