

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2010

Bc. Zdeňka Kozubová

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Vzdělávání zaměstnanců jako motivační nástroj ke zvyšování
úrovně výkonu**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:
Bc. Zdeňka Kozubová

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávání zaměstnanců jako motivační nástroj ke zvyšování úrovně výkonu zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 22.3.2010

.....

Bc. Zdeňka Kozubová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Jozefu Kozubovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc.Zdeňka Kozubová

OBSAH

Úvod	3
1. Vzdělávání dospělých	4
1.1 Koncepce celoživotního učení	7
1.2 Strategie celoživotního učení	9
1.3 Legislativa a záměry	16
1.4 Organizace	20
1.5 Dílčí závěr	22
2. Motivace	24
2.1 Základní principy motivace	25
2.2 Vliv osobnosti	26
2.3 Teorie motivace	28
2.4 Pracovní motivace	32
2.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	34
2.6 Motivující síla vzdělávání	36
2.7 Dílčí závěr	39
3. Systém vzdělávání zaměstnanců v ČP	40
3.1 Vzdělávací akce a vzdělávací programy	42
3.2 Subjekty vzdělávání v ČP	45
3.3 Druhy vzdělávání zaměstnanců ČP	48
3.4 Standardy vedoucích pracovníků v ČP	55
3.5 Nástroje vedoucího týmu	61
3.6 Poznatky z vlastní praxe ve funkci vedoucího týmu	72
3.7 Poznatky z vlastní praxe ve funkci metodika KS	75
3.8 Dílčí závěr	76
4. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a jeho využití, jako motivačního nástroje ke zvýšení úrovně výkonu	78
4.1 Cíle průzkumu	78
4.2 Charakteristika výběrového souboru	79
4.3 Metoda	82
4.4 Analýza získaných dat	84
4.5 Zodpovězení hlavní otázky průzkumu	89

Závěr	92
Resumé	94
Anotace	95
Seznam použité literatury	97
Seznam příloh	99

Úvod

Ve své práci se věnuji otázce problematiky vzdělávání zaměstnanců. Popíši současné možnosti, formy a způsoby vzdělávání ve firmě, kde působím. Zabývám se přínosem, který vzdělávání má pro samotné zaměstnance, ale zároveň i co přináší zaměstnavateli. Ukáži, jak důležitým prvkem je systém vzdělávání zaměstnanců a že by měl být vnitřní normou firmy. Dále se zaměřím na otázku motivace, a to na motivaci zaměstnanců obecně a hlavně pak na motivaci ve formě vzdělávání. Zde chci poukázat na jednu ze základních potřeb člověka, a to že každý duševně zdravý člověk chce pracovat, chce být užitečný a chce, aby se mu za to dostalo uznání. Výkonost člověka je ovlivňována mnoha faktory, jako je sebedůvěra, sebevědomí a sebehodnocení. A právě mezi sebehodnocením a motivací k pracovnímu výkonu existuje významný vztah. Žijeme ve společnosti, která je označována za společnost znalostí, nebo společnost vědění. Tlak, který na nás vyvíjí turbulentní prostředí této doby, nás nutí neustále se vzdělávat a rozvíjet se. O tom, že i stát považuje vzdělávání dospělých za stále důležitější, svědčí vzrůstající zájem o vzdělávací politiku a rovněž angažovanost státu na vzdělávacích programech zaštitěných mezinárodními organizacemi. Vzdělávání dospělých se začíná chápat jako součást celoživotního vzdělání a učení se. Roste potřeba lidí dále se vzdělávat a rozvíjet se, čímž vytváří prostor k rozvinutí dalšího subsystému naší vzdělávací soustavy – vzdělávání dospělých. Pro většinu z nás se další vzdělání po ukončení školního docházky odehrává na úrovni podnikového vzdělávání. Organizace si uvědomují, že jen správnou investicí do lidského kapitálu mohou své společnosti udržet náskok před konkurencí. Učí se organizace je pak označována za současný ideál ve vzdělávání v organizaci. Jedná se o ekonomický a hlavně efektivní model vzdělávání.

Cílem práce je upozornit na to, jak je pro člověka důležité něčeho dosáhnout, a že cestou k dosažení úspěchu může být právě vzdělávání, pokud se stane důležitou a trvalou součástí života. Prokázat, že vzdělávat se bude ten člověk, pro kterého má vzdělání význam a je součástí jeho životního stylu. Dokázat, že vzdělávání je jedním z důležitých nástrojů motivace, že motivace je psychologickým procesem, jež aktivuje naše chování a dává mu účel a směr a vede nás k uskutečnění osobních a organizačních cílů. Že výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, či alespoň „držet se

co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality, v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či neúspěchu. Ukázat důležitost a význam vzdělání, jeho hodnotu a pozitiv hodnotové orientaci lidí. V neposlední řadě také poukázat na to, že v dnešní době se přístup ke vzdělávání silně promítá do personálního marketingu. Že možnost vzdělávání moderními formami podporuje profesní růst a budování kariéry každého zaměstnance.

Vzdělávání se dávno netýká pouze dětí a dospívajících. Expandujícím vzdělávacím sektorem je v současné době vzdělávání dospělých, které stále více vstupuje do povědomí široké veřejnosti. V posledních letech se dostává do popředí zejména v souvislosti se změnami a reformami vzdělávacích systémů, jejichž cílem by měl být v nejobecnějším vyjádření osobní rozvoj jednotlivce a sociální soudržnost a hospodářský rozvoj společnosti. Předmětem změn a reforem vzdělávacích systémů jsou jak systémy počátečního vzdělávání, tak by jimi měly být i systémy vzdělávání dospělých. Dnes už je totiž jasné, že pro jejich propojenost a vzájemný vztah je nelze reformovat odděleně, neboť vzdělávání dospělých nahrazuje, doplňuje, rozšiřuje, inovuje, mění či obohacuje počáteční vzdělávání.

1. Vzdělávání dospělých

Výchovou a vzděláváním dospělých se zabývá aplikovaná věda zvaná andragogika. Jedná se o systematicky organizovaný rozvoj vědomostí, schopností, hodnotových postojů, zájmů, potřeb a jiných osobních vlastností dospělých osob. Andragogika se zabývá zejména jejich socializací (začleňováním do společnosti), akulturací (procesem sociálních a kulturních změn, ke kterým dochází v důsledku kontaktu různých kultur) a enkulturací (tedy procesem, během něhož se jedinec stává integrální součástí společnosti, jejíž kulturu přijímá).

Člověk se musel po celou dobu lidské existence učit a reagovat na změny, ke kterým docházelo v důsledku vnějších i vnitřních faktorů.¹ Vznik vzdělávání dospělých je

¹ BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s.19

reakcí na historické a společenské změny moderních společností. V různých epochách a společenských podmínkách se názory na význam a úlohu vzdělávání dospělých měnily.

Nahlédněme v krátkosti do historie. Největší nutnost učení vzniká vždy v období společenských změn a krizí. Dnešní systémy vzdělávání mají svůj počátek v přechodu od feudálních k liberálně konstituovaným společnostem. Tyto změny však neprobíhaly všude stejně a podle stejného vzorce. Vedle zemí se silnými nepřerušnými andragogickými tradicemi, jako je např. Švédsko a Velká Británie, stojí země, jejichž vývoj byl vystaven často silným zvrátům. Mezi takové se řadí i Česká republika.

V Evropě se předmoderní doba vyznačovala ideologií, která se zakládala na jednotnosti učení církve. Zároveň byly životní způsoby obyvatelstva regionálně a sociálně velmi různorodé a zakotvené v relativní autonomii měst, univerzit, stavů, cechů, šlechty atd. Když se po francouzské revoluci prosadila myšlenka autonomie subjektu, vznikla potřeba vytvořit jednotné životní podmínky, což vedlo ke vzniku různých institucí jako právních a správních systémů a v neposlední řadě i školství.² Současná pedagogika a andragogika jsou mimo jiné výsledkem určité hodnotové krize společnosti při přechodu k moderně. Jejím hlavním vynálezem je pak škola a pedagogická profese. Zavedení povinného školství mělo pokrýt požadavek po nově poptávaných kvalifikacích a vědomostech. Zároveň však mělo sloužit jako instrument kontroly nad tím, co se lidé učí a co ne.

Dalším důvodem vzniku organizovaného vzdělávání dospělých byl pokus o kompenzaci nedostatků školských systémů. Rozvíjející se školství nebylo totiž schopno pokrýt společenskou ani individuální poptávku po vzdělání a kvalifikacích. Byl vysloven názor, že sebevětší rozvoj školství nemůže zajistit uspokojování všech vzdělávacích potřeb a proto je nutno vybudovat systém vzdělávání dospělých. Možnost doplnit si vzdělání byla důležitou funkcí vzdělávání dospělých až do 60. – 70. let minulého století. Původně se však jednalo o nabídku nespécifickou, která se vztahovala nejen na dospělé, ale i mládež, jež neměla možnost projít regulérním školstvím. Až stabilizace školských systémů a jejich rozvoj na dnešní úroveň vedla

² BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s.19

k oddělení vlastního vzdělávání dospělých. Začala se v realitě prosazovat již dávno vyslovená myšlenka, že vzdělávání je proces, který doprovází člověka po celý život. Každý dosažený stupeň vzdělání je jenom předběžný: člověk má mít možnost se po celý život zdokonalovat, má ale i povinnost to činit. Jinak mu hrozí, že nezvládne rychle se měnící podmínky vlastního života. *Vzdělávání dospělých se začíná přeměňovat v permanentní, celoživotní proces učení.*³

Vzdělávání dospělých prošlo v minulých letech zásadními, převážně spontánními transformačními procesy. Celková liberalizace prostředí a iniciativy zdola vedly k rozmanitosti nabídky vzdělávacích příležitostí a k expanzi v kvantitě, struktuře i druhové skladbě vzdělávání dospělých. Vývoj vnitřních a vnějších podmínek, strategie celoživotního učení, evropská dimenze vzdělávání a další kontexty však již kladou nové, dlouhodobě orientované nároky a požadavky, vyvolávající potřebu založení a postupného naplňování systémových změn. Přitom se ovšem zásadně uplatní tržní mechanismy, které pomohou udržet pluralitu nabídky a konkurenční prostředí. Termín vzdělávání dospělých pokrývá širokou oblast jednak edukačních procesů (učení dospělých osob a na ně zaměřené vyučování), jednak institucí, programů, způsobů řízení a podpůrných aktivit tvořících dohromady systém zabezpečující jiné než formální (tj. striktně na školský systém vázané) vzdělávání. Současnou situaci ve vzdělávání dospělých lze charakterizovat v několika hlavních bodech:

- roste hodnota a prestiž vzdělávání,
- vzdělávání dospělých se stává součástí personální politiky v organizacích,
- posouvá se těžiště od zájmového a všeobecného vzdělávání ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí,
- roste podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých. Vzdělávání se stává potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh,
- rozmáhají se nové vzdělávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti, které našly cestu i do dalšího odborného vzdělávání, v neposlední řadě manažerského. Vzdělávání dospělých probíhá v rostoucí míře vně andragogických institucí, při práci a trávení volného času.

³ BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s. 22

Tyto změny jsou nejen důsledkem společenského vývoje, ale i změn ve vzdělanostní úrovni a hodnotových zaměření současného člověka.⁴ Lidé jsou vzdělanější, náročnější, kritičtější a vybíravější.

1.1 Koncepce celoživotního učení

Koncepty celoživotního učení, které byly formulovány mezinárodními organizacemi (Rada Evropy, UNESCO, OECD) v 60. a 70. letech sledovaly především cíle “nového humanismu”, tedy sociálního a kulturního rozvoje společnosti prostřednictvím vzdělávání přístupného všem bez jakékoliv diskriminace. V tomto duchu jsou formulovány i mezinárodní úmluva doporučení přijaté UNESCO v tomto období. Tyto koncepty si kladly především sociální a kulturní cíle, zatímco cíle vztahující se k práci hrály přinejlepším druhotnou roli. Současný koncept celoživotního učení má své základy v 90. letech minulého století. Rozvíjí se v jiném ekonomickém a politickém klimatu než tomu bylo v 70. letech, preferuje realističtější cíle spojené s programy celoživotního učení zaměřenými na rozvoj lidských zdrojů, zejména ve vztahu k potřebám efektivního fungování ekonomiky. Těžiště tohoto konceptu se přesouvá k problematice odborného vzdělávání a přípravy k uplatnění v pracovním životě. Zásadní myšlenky ze 70. let zůstávají, ale mění se chápání jejich společenské funkce. Z eventuálně využitelného prostředku ke kultivaci člověka se stal důležitý nástroj k zajištění existence každého jedince, závislé nejen na předpokladech pro uplatnění na trhu práce, ale i na možnosti nalézt vlastní identitu a své místo v nepřehledných společenských vztazích. Současné pojetí celoživotního učení spojuje ekonomickou, sociální a kulturní dimenzi a směřuje k učící se společnosti. Toto pojetí tedy dosud nebyvalou měrou směřuje k participaci a spoluodpovědnosti mnoha partnerů v otázkách vzdělávací politiky. Ve strategických dokumentech EU je na celoživotní učení nahlíženo jak z hlediska zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů, tak z hlediska vzdělávání. Současné evropské dokumenty ovšem již uplatňují pojetí komplexní, které zdůrazňuje jak ekonomický, tak sociální rozměr celoživotního učení. Z tohoto komplexního pojetí vychází i strategie celoživotního učení ČR.

⁴ BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s. 28

Principy koncepce celoživotního vzdělávání a učení:

- nutnost horizontální a vertikální průchodnosti ve vzdělání – základním momentem je zde modularita programů a přenositelnost kreditů a certifikátů. Uznávání kvalifikací slouží na evropské úrovni několik nástrojů, např. Europass (evropský souborový doklad vzdělání a pracovních zkušenostech), Common European format for Curricula Vitae, ECVET – European Credit systém for Vocational Education and Training, sloužící k přenosu a uznávání výsledků učení v Evropě, EQF – Evropský rámec kvalifikací, CQAF – společný rámec pro zjišťování kvality,
- uznání hodnoty neformálního a informálního učení se a zrovnoprávnění s formálním učením. Hlavním nástrojem je certifikace neformálně a informálně získaných.

V současnosti patří mezi prioritní rozvojové oblasti a indikátor celoživotního učení podle Memoranda o celoživotním učení (Evropská komise):

- oceňování učení,
- přehodnocení poradenství,
- více investic do lidských zdrojů,
- přiblížení učení domovu (např. distanční vzdělávání, e-learning),
- nové základní dovednosti pro všechny (kompetence),
- inovace ve vyučování a učení.

Účelem dalšího vzdělávání je např. druhá vzdělávací šance pro lidi, kteří z nějakých důvodů nezískali vzdělání podle svých potřeb nebo v určitém úseku svého života o toto vzdělání neměli zájem. Dále to může být odborné vzdělávání a zvyšování si kvalifikací a kompetencí. Patří sem ale také individuální rozvoj chápaný většinou jako rozvoj kulturních a všeobecných znalostí nebo schopností trávit hodnotně volný čas, nebo rozvoj schopností vyplňovat sociální role v rodině, sociálním životě, jako občan atd. a sociální péče týkající se zdravotní výchovy. Závěrem je tedy možné konstatovat, že celoživotní učení stanoví obsáhlý soubor cílů a strategií soustředěný kolem teze, že jedním z hlavních atributů moderních společností by měly být celoživotně otevřené možnosti učení, jejichž dostupnost bude zajištěna na co nejširším základě.⁵

⁵ http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf

1.2 Strategie celoživotního učení

Vize pro celoživotní učení v ČR zdůrazňuje jak ekonomický, tak sociální aspekt přínosu celoživotního učení. Vzhledem k tomu se soustřeďuje na podporu:

a) zaměstnatelnosti

Celoživotní učení by mělo přispívat ke zvyšování zaměstnatelnosti, tzn. schopnosti nalézat zaměstnání a trvale se uplatňovat na trhu práce, a to nejen v ČR, ale také v zahraničí – zejména v Evropě. Vyžaduje orientovat všeobecné i odborné vzdělávání na průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, na jeho tvořivost a iniciativu, na samostatnost a odpovědnost.

b) sociální soudržnosti a aktivního občanství

Celoživotní učení by mělo být jednou z nejvýznamnějších integrujících sil posilujících sociální soudržnost společnosti, a to nejenom předáváním sdílených hodnot a společných tradic. Celoživotní učení může podstatně vyrovnávat životní příležitosti, omezovat vytlačování znevýhodněných skupin na okraj společnosti a tím přispívat k její stabilizaci. Celoživotní učení může také významně přispět ke vzdělávání soudných, kritických a nezávisle myslících občanů s vědomím vlastní důstojnosti a s respektem k právům a svobodám ostatních, kteří mohou rozvíjet demokracii a občanskou společnost.

c) osobního rozvoje

Celoživotní učení by mělo umožnit každému člověku rozvíjet se po celý svůj život podle svých schopností a zájmů a usilovat o své uplatnění ve všech sférách života. Mělo by mu zprostředkovat vědomí jedinečnosti vlastní osobnosti bez pocitů ohrožení či vlastní nadřazenosti ve společnosti různých národů, jazyků a kultur.

Mezi hlavní strategické směry patří:

- **Uznávání, prostupnost⁶**

Uznávání výsledků všech forem vzdělávání a učení umožní vytvořit otevřený prostor pro celoživotní učení, kde bude významně usnadněn přechod mezi jednotlivými sektory vzdělávání tak, aby některé cesty nekončily ve slepé uličce. Uznávání výsledků vzdělání bez ohledu na to, kde a jak byly získány, také usnadní cestu k dalšímu studiu (např. umožní prominout některé zkoušky na základě zjištěných vědomostí a dovedností) i prokazování kvalifikace při přijímání do zaměstnání.

- **Rovný přístup⁷**

Dostupnost příležitostí k celoživotnímu učení pro všechny skupiny populace má výrazný vliv na sociální soudržnost. Nejedná se již pouze o prosazování rovnosti resp. snížení nerovností v přístupu ke školnímu vzdělávání, ale také o rovnost v přístupu k příležitostem dalšího vzdělávání.

Cestou ke snižování nerovností je tedy zejména rozšíření nabídky vzdělávacích příležitostí. Avšak to samo o sobě nevede ke snížení rozdílů v účasti na vzdělávání jednotlivců z různých sociálních skupin. Důležitá je zejména rozmanitost a dostupnost vzdělávací nabídky, a to na všech úrovních včetně dalšího vzdělávání, která bude motivovat různé skupiny populace s rozdílnými předpoklady a zájmy k účasti na vzdělávání. Přitom je ovšem stále třeba na jedné straně speciálně podporovat znevýhodněné skupiny a na druhé straně nadané a talentované jedince.

Zatímco v oblasti počátečního vzdělávání včetně terciárního je poptávka po vzdělávání vysoká, poptávka i účast v dalším vzdělávání je v ČR velmi nízká. Přitom se dále vzdělávají především lidé s vysokou úrovní počátečního vzdělání a tak další vzdělávání zvýrazňuje rozdíly v dovednostech, které jsou důsledkem omezené účasti ve školním vzdělávání. Proto by měla být pozornost v dalším vzdělávání soustředěna naopak na to, aby poskytlo druhou šanci a tyto

⁶ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

⁷ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

nerovnosti spíše vyrovnávalo. Navíc musí další vzdělávání odstraňovat bariéry, které souvisí s nevýhodnou pozicí jednotlivců na trhu práce, zejména u nezaměstnaných osob, osob ohrožených ztrátou zaměstnání, či jednotlivců zcela neintegrováných na trh práce. Řešením je proto vytvářet možnosti, jednak aby si každý mohl i v dospělém věku zvýšit úroveň svého formálního vzdělání, tak zejména možnost doplňovat a rozvíjet své profesní dovednosti v souladu s měnícími se podmínkami trhu práce a tak zvyšovat či alespoň udržovat své šance na zaměstnání. Důležitá je tedy podpora motivace dospělých ke vzdělávání, která závisí také na tom, zda se vzdělávání vztahuje k jejich reálným problémům, zda při něm mohou uplatnit svou vlastní zkušenost a mají-li možnost výběru a mohou si sami určovat, kdy, jak a co se budou učit. To zůstává problémem zejména při realizaci dalšího vzdělávání ve školách a školských zařízeních, kde často neumějí pracovat s dospělými. Je proto nezbytné podporovat vzdělávání pedagogických pracovníků ve využívání specifických metod výuky při práci s dospělými. To je důležité také proto, aby ke vzdělávání byli získáni i ti nejméně kvalifikovaní občané, kteří z něho byli dosud vyloučeni nebo se ho zúčastňovali minimálně.

Rovnost v přístupu ke vzdělání je nemyslitelná bez specifických opatření pro podporu vzdělávání znevýhodněných skupin populace, zejména zdravotně a sociálně znevýhodněných osob, mladistvých a mladých nezaměstnaných do věku 25 let, starších osob, žen na rodičovské dovolené a po návratu z ní, etnicky znevýhodněných, imigrantů a pracovníků s nízkou nebo žádnou kvalifikací. Velká část péče o tyto skupiny je realizována prostřednictvím rekvalifikačních kurzů poskytovaných úřady práce, které je potřeba rozšířit a doplnit o další komponenty. Nabídka vzdělávacích programů by měla být lépe přizpůsobená potřebám těchto skupin a respektovat jejich specifika. Aby bylo toto vzdělávání účinnější, je nutno zahrnout do vzdělávání i motivační složku a také dostatečně provázat školení s praktickou fází aplikace nabytých dovedností na pracovním místě, resp. s příslušnou poradenskou a tutorskou podporou.

- **Funkční gramotnost⁸**

Rovnost ve vzdělávání se týká nejen dostupnosti vzdělávacích příležitostí, ale i vybavení klíčovými kompetencemi, které umožňují učit se po celý život. K nim patří zejména tzv. základní dovednosti neboli funkční gramotnost, která je definovaná jako schopnost participovat na světě informací. Funkční gramotnost ovlivňuje schopnost lidí efektivně se učit a tím je ovlivněna i míra, do jaké může být realizována myšlenka celoživotního učení. Velmi důležité je také rozvíjení klíčových kompetencí dospělých, a to zejména těch, na které nebyli během své školní výuky připravováni. Na úrovni jejich zvládnutí totiž závisí nejen možnost uplatnění na trhu práce, ale také motivace dospělých k dalšímu vzdělávání. Vedle funkční gramotnosti, jazykových kompetencí, schopnosti prezentace, práce v týmu apod. k nim patří zejména dovednosti využívat informační a komunikační technologie. Jejich zvládnutí především u populace starších věkových skupin by mělo být výrazně podporováno, protože rozšiřují možnosti účastnit se zejména distančních (včetně e-learningových) forem vzdělávání. Pro rozvoj klíčových kompetencí dospělých by dále měly být vyvíjeny specifické metody a kurzy (zejména pro skupiny dospělých uchazečů a zájemců o zaměstnání a pro všechny osoby znevýhodněné na trhu práce), a to včetně přípravy lektorů, trenérů a konzultantů.

- **Sociální partnerství⁹**

Pro sladění vzdělávání a potřeb trhu práce je významná podpora různých mechanismů a forem spolupráce sféry vzdělávání a sociálních partnerů na všech úrovních. Na úrovni národní by měly být především koordinovány politiky v oblasti vzdělávání, zaměstnanosti, kvalifikace a podpory podnikání. Na regionální úrovni jsou důležitým orgánem postupně se konstituující Rady pro rozvoj lidských zdrojů, které by měly být nástrojem koordinace a vytváření konsenzu o prioritách konkrétní politiky mezi mnoha nezávislými subjekty působícími v daném regionu (organizace zaměstnavatelů a zaměstnanců, podniky, vzdělávací instituce, občanská a zájmová sdružení apod.). Přímou

⁸ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

⁹ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

podporu vyžadují pak zejména různé formy partnerství škol a podniků (praxe žáků a učitelů, výuka expertů z praxe ve školách, zadávání a vedení diplomových a jiných odborných praxí) a cílevědomé odstraňování bariér, které těmto partnerstvím brání (např. právní postavení studenta na praxi, obava podniků ze zcizení know-how apod.). Zásadní význam má pak propojení vysokých škol s výzkumem a vývojem v hospodářské sféře, což je považováno za nejúčinnější strategii pro podporu inovací a zvyšování konkurenceschopnosti dané ekonomiky.

- **Stimulace poptávky¹⁰**

Pro podporu motivace dospělých k dalšímu vzdělávání je důležitá společenská atmosféra a míra v jakém vlada a sociální partneři podporují profesní i zájmové vzdělávání dospělých. To je v ČR stále velký problém, protože přes proklamativní vyjádření nebyla přijata žádná opatření podporující poptávku jednotlivců, komunit a podniků po vzdělávání tak, aby se zjednodušil přístup ke vzdělávání (např. aby byla dostupná zařízení péče o děti a jejich volný čas) a vzdělávání se stalo důležitou a výhodnou investicí pro jejich osobní rozvoj i pracovní postup. Finanční pobídky pro účast v dalším vzdělávání pro jednotlivce je třeba zaměřit jak na podporu celkové účasti v dalším vzdělávání, tak na podporu účasti specifických skupin populace. Pouze tak má ČR šanci se alespoň přiblížit k referenční hodnotě stanovené pro tuto oblast na úrovni EU. Při vytváření konkrétních nástrojů je nezbytné vyjít ze zkušeností zemí EU, ve kterých mají finanční pobídky podobu zejména vzdělávacích poukázek, placené dovolené na další vzdělávání, odpočtu výdajů na další vzdělávání od daňového základu, nabídky dotovaných kurzů. Finanční podpora může být udělována jednorázově na základě vyhlášeného podpůrného programu, nebo může být zakotvena v příslušné legislativě.

¹⁰ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

- **Kvalita¹¹**

Kvalita je důležitou dimenzí celoživotního učení a týká se všech jeho složek, tzn. poskytovatelů (škol, vzdělávacích firem), vzdělávacích programů i vzdělavatelů (učitelů, lektorů). Zatímco v počátečním vzdělávání jsou mechanismy zajišťování kvality do určité míry konstituovány a lze spíše uvažovat o tom, do jaké míry plní svou úlohu, v oblasti dalšího vzdělávání žádný mechanismus zajišťování kvality neexistuje kromě akreditace rekvalifikačních programů. Je tedy třeba věnovat této problematice velkou pozornost a podporu tak, aby bylo možno průběžně získávat zpětnou vazbu o fungování systému i jeho složek vzhledem k stanoveným cílům, vyhodnocovat tuto zpětnou vazbu a organizovat následné změny.

Formální procedury (certifikace jednotlivců, akreditace institucí a programů) jsou orientovány na rizika a jejich prevenci. Osvědčuje se jimi pouze to, že určitá složka odpovídá požadavkům definovaným v určité normě jako minimálnímu standardu. Neprokazuje se tím ovšem dosažení vysoké nebo pro konkrétní situaci potřebné a požadované kvality. Zkvalitňování těchto procedur tedy znamená dbát především na kvalitu a relevanci příslušných norem, vstupních i výstupních standardů a stanovení jasných a ověřitelných cílů. Formální procedury chybí zejména v dalším vzdělávání; jejich konstituování by mělo být vázáno zejména na Národní soustavu kvalifikací, která by měla plnit úlohu výstupního standardu. Důležitá jsou také srovnávací mezinárodní šetření, která poskytují cennou zpětnou vazbu o úrovni rozvoje jednotlivých aspektů celoživotního učení v ČR.

Významnou úlohu veřejné kontroly plní také neformální způsoby zajišťování kvality (např. reference). Proto je třeba podporovat různé neformální iniciativy, které v otevřeném prostoru celoživotního učení hodnotí z různých pohledů některé jeho složky, přinášejí uživatelům informace, vybavují je rozhodovacími kritérii a tím přispívají ke „kultuře kvality“.

¹¹ http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

- **Poradenství¹²**

Celoživotní učení tvoří rozmanitý a flexibilní systém vzdělávacích příležitostí, a proto je pro jeho účastníky nezbytné, aby existoval efektivní poradenský a informační systém o vzdělávání a zaměstnání, který každému umožní najít si svou vlastní vzdělávací dráhu. V současné době je v ČR poradenství zaměřeno na žáky základních škol při volbě navazujícího vzdělávání na středních školách, event. na žáky středních škol při volbě terciárního vzdělávání a na nezaměstnané. V obou případech se týká převážně zásadních dlouhodobých nebo i krátkodobých rozhodnutí o vzdělávání nebo uplatnění na trhu práce.

V kontextu celoživotního učení však potřebují všichni jedinci v průběhu celého života volit odpovídající vzdělávání a také porozumět důsledkům svých rozhodnutí o vzdělávání. Základním úkolem je tedy vytvořit komplexní informační a poradenský systém dostupný všem skupinám populace v průběhu celého života, a to na základě propojení již existujících kapacit.

Jednotlivé složky informačního a poradenského systému plní své úkoly, avšak poradenský systém jako celek je značně kapacitně poddimenzovaný. Podceněno je zejména poradenství pro žáky a studenty sekundárního a terciárního stupně vzdělávání, a dále pak poradenství pro dospělé, které je v podstatě poskytováno široké veřejnosti, ale využívají ho zejména uchazeči a zájemci o zaměstnání. Proto je zásadním úkolem zvýšit dostupnost poradenských služeb.

Poradenská pracoviště týkající se vzdělávání pro dospělé prakticky neexistují, proto je často využíván širokou veřejností poradenský systém služeb zaměstnanosti. Bude tedy zásadním úkolem podpořit další rozvoj poradenských a informačních služeb o vzdělávání a zaměstnání pro dospělé dostupný pro všechny. Zde by měly hrát hlavní úlohu především regiony. Souběžně s upevňováním sítí institucí vzdělávajících dospělé a podpory regionální vzdělávací nabídky by měly rozšiřovat kapacity informačních a poradenských pracovišť, která budou poskytovat své služby všem dospělým, kteří hledají informace a radu, když si chtějí doplnit vzdělání či kvalifikaci nebo uvažují o změně profese či zaměstnání. Práce s uchazeči a zájemci o zaměstnání, se znevýhodněnými skupinami a potřeba zvýšení účinnosti rekvalifikací klade

¹² http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

vysoké nároky na rozsah a kvalitu poradenských služeb, které musí být poskytovány ve vazbě na potřeby zaměstnavatelské sféry. Větší individualizace poradenství podle potřeb jednotlivých klientů vyžaduje jak nově připravené poradce, tak nové nástroje, inovativní postupy a nové formy spolupráce s organizacemi, na které je možno přenášet část poradenských činností. Dostupnost informačních a poradenských služeb by měla být dále podpořena službami s využitím moderních technologií.

1.3 Legislativa a záměry

Profesní i zájmové vzdělávání dospělých má dlouhou tradici a v některých profesích i propracovaný systém. Současná legislativa sestává z těchto zákonů:

Školský zákon a vysokoškolský zákon, které na každém vzdělávacím stupni uvádějí formy, jimiž lze poskytovat vzdělávání dospělým (popř. celoživotní vzdělávání). Školský zákon platný od 1. 1. 2005 je koncipován z hlediska celoživotního učení:¹³

- nově a přesněji definuje jiné než denní formy vzdělávání,
- posiluje roli nástavbového studia,
- zavádí zkrácené studium k získání výučního listu a zkrácené studium k získání středního vzdělání s maturitní zkouškou (obě poskytují druhou šanci např. pro uchazeče, kteří mají problémy s umístěním na trhu práce),
- zavádí možnost uznávat dříve dosažené vzdělání (včetně neformálního), která vychází i z evropských doporučení,
- zavádí možnost získat stupeň vzdělání bez předchozího vzdělávání ve střední nebo vyšší odborné škole,
- upravuje možnost dalšího vzdělávání prostřednictvím kursů, které neposkytují uznaný stupeň vzdělání.

Zákon 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání postupně implementovaný od r. 2007. Tento zákon upravuje:¹⁴

- Národní soustavu kvalifikací jako veřejně přístupný registr všech úplných i dílčích kvalifikací a jejich kvalifikačních a hodnotících standardů,

¹³ <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>

¹⁴ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>

- pravidla udělování a odnímání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání (dílčích či úplných kvalifikací),
- práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání,
- působnost orgánů vykonávajících státní správu v oblasti ověřování a uznávání dalšího vzdělávání.

Normy, které souvisejí s výkonem práce: zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a návazná vyhláška MŠMT o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání.

Zákoník práce stanoví, že zaměstnanec je povinen udržovat a obnovovat si kvalifikaci. Účast v kurzech je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci uložit. Zaměstnanec bez kvalifikace nebo při převedení na jinou práci je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit. Absolventům škol zajišťuje praxi.

Zákon o zaměstnanosti, který zohledňuje legislativní úpravu EU, definuje státní politiku zaměstnanosti, její subjekty a nástroje. Do rámce aktivní politiky zaměstnanosti náleží opatření k rozvoji lidských zdrojů, např. školení, rekvalifikace, informace a poradenství.

Zákony upravující kvalifikační požadavky na nedělnická povolání, např. zákon o úřednících územních samosprávných celků, o soudech a soudcích, o daňových poradcích a další. Tyto normy často stanoví i zvláštní instituce, které vzdělávání či zkoušky zajišťují. Od r. 2004 sem patří i zákon o pedagogických pracovnících, který upravuje mj. další vzdělávání a jeho akreditaci.

Zákon o technických normách a zákon o státním odborném dozoru, na jejichž základě jsou vydávány předpisy o odborné způsobilosti a kvalifikačních požadavcích a o pravidelném doškolování a přezkušování pracovníků. I tyto normy předpokládají specializované instituce pro vzdělávání a certifikaci.

Zákon o živnostenském podnikání, který upravuje komerční poskytování vzdělávání, nestanoví pro ně zvláštní předpoklady, rekvalifikační programy však musí mít akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, v případě vzdělávání uvedeného v bodech 4 a 5 akreditaci příslušných ministerstev (vnitřní, spravedlnosti aj.) nebo jiných odpovědných orgánů.

V evropském kontextu je klíčová Lisabonská strategie (a navazující strategický dokument Vzdělávání a odborná příprava 2010), která představuje dlouhodobý scénář pro všestrannou hospodářskou, sociální a ekologickou obnovu Evropské unie. Jejím

cílem má být, aby se EU stala do roku 2010 „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. Lisabonská strategie měla reagovat na aktuální ekonomickou a sociální situaci Evropy a slabá místa, jež brání jejímu dalšímu rozvoji. Záměrem bylo nastartovat transformace, jež by vedly zejména ke zlepšení postavení EU v rámci stále více se globalizujícího světového trhu. Jako ideál, ke kterému bychom se měli co nejvíce přiblížit, je prezentována znalostní, či vzdělanostní společnost.

I ekonomika a hospodářský růst by měly být založeny především na znalostech a inovacích. Každý by se měl učit a vzdělávat jak po celý svůj život (life-long learning), tak v celé šíři svého života (life-wide learning), tzn. učení a vzdělávání se neomezuje jen na instituce, které se jím zabývají, člověk by se měl učit na různých místech a v nejrůznějších situacích. V ČR bychom mezi základní aktuální dokumenty mohli zařadit Strategii celoživotního učení ČR, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR.¹⁵

Strategie celoživotního učení ČR je základním dokumentem pro ostatní průřezové a dílčí koncepce a politiky v této oblasti a představuje ucelený koncept celoživotního učení, který byl schválen vládou ČR usnesením č. 761 ze dne 11.7.2007. Hlavním cílem publikace, která vznikla ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání, je posloužit jako plnohodnotný zdroj informací jak pro odbornou, tak pro širokou veřejnost. Strategie celoživotního učení ČR je rozdělena do čtyř částí. V úvodu je definováno samotné pojetí celoživotního učení, na které navazuje část analytická. Nejdůležitější je část strategická, kde jsou již definovány potřebné kroky a úkoly, které by měly vést ke zlepšení stávající situace. S tímto úzce souvisí poslední kapitola, která se zabývá provázaností vytyčených strategických směrů a návrhů opatření Strategie celoživotního učení s operačními programy ČR pro období 2007-2013.¹⁶

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR představuje z hlediska MŠMT jeden z významných nástrojů formování vzdělávací soustavy a jeho aktualizace v roce 2007 klade důraz na implementaci nové školské legislativy přijaté

¹⁵ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>

¹⁶ <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>

v letech 2004-2006. Zakotvuje záměry, cíle a kritéria vzdělávací politiky doprovázené koncepční, metodickou i finanční podporou v rozvojových programech, určuje rámec DZK a sjednocuje přístup jednotlivých krajů, zvláště v oblasti středních škol. Kraje trendy a cíle stanovené na úrovni ČR rozpracovávají podle svých specifických podmínek a potřeb, navrhují a zdůvodňují svá konkrétní řešení.¹⁷

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, v jehož rámci je možné v programovacím období 2007-2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu, jednoho ze strukturálních fondů Evropské unie. Zaměřuje se na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - tzv. Bílá kniha. Česká Bílá kniha je pojata jako systémový projekt vyjadřující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.

Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR (2003). Tento dokument pojmenovává budoucí globální i národní výzvy, z nichž se odvozují nároky kladené na lidské zdroje, vychází z faktu globalizace světové ekonomiky a prohlubující se internacionalizace české ekonomiky. Z této pozice také posuzuje budoucnost velkých a malých podniků, roli výzkumu, nové formy organizace práce, technologický vývoj, zejména vliv ICT, potřebu řemeslné a dělnické kvalifikace. Zvláštní pozornost věnuje změnám ve vzdělávání, výcviku a roli firemního vzdělávání.¹⁸

Celkovou odpovědnost za vzdělávání, tedy i dospělých, má Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Studium, které v jiných formách, než je studium denní, poskytuje definovaný stupeň vzdělání, je plně v působnosti tohoto ministerstva. Vzdělávání dospělých na vysokých školách, tj. vzdělávání distanční a kombinované (z prezenčního a distančního) a dále celoživotní, vč. univerzity "třetího věku", jsou

¹⁷ <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

¹⁸ http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf

v kompetenci vysokých škol. MŠMT vymezuje celkový rámec dalšího vzdělávání a podporuje jeho rozvoj především snahou o reformu vzdělávacích programů a financováním rozvojových programů. Zvláštní působnost má v rekvalifikačním vzdělávání, kde je akreditačním orgánem rekvalifikačních programů. V r. 2006 byla působnost MŠMT rozšířena: nadále koordinuje činnost ostatních ministerstev a dalších orgánů v oblasti uznávání odborných kvalifikací. Schvaluje, mění a zrušuje seznam úplných a dílčích kvalifikací v Národní soustavě kvalifikací, kterou vede a zveřejňuje Národní ústav odborného vzdělávání. Schvaluje, mění a zrušuje kvalifikační a hodnotící standardy. Pro tuto oblast si ministerstvo zřídilo poradní orgán – Národní radu pro kvalifikace.

1.4 Organizace

Vzdělávání dospělých zajišťují:

- školy (základní, střední, vyšší odborné a vysoké) a školské instituce,
- organizace (podniky, instituce, orgány státní správy), které poskytují vzdělání pro své zaměstnance, a to buď prostřednictvím vlastních vzdělávacích institucí či lektorů, nebo nákupem u specializovaných institucí,
- neziskové organizace: resortní vzdělávací organizace, profesní organizace, nadace, církve, odbory, politické strany, kulturní instituce (muzea, galerie, knihovny, kulturní domy),
- komerční vzdělávací instituce; na komerčním základě mohou v oblasti vzdělávání dospělých působit i školy.

Zvláštní podskupinu institucí představují rekvalifikační zařízení, tj. ty z výše uvedených institucí, které získaly akreditaci MŠMT k poskytování rekvalifikačního vzdělávání. Od poloviny r. 2007 se ustavuje nový typ institucí, které se budou podílet na dalším vzdělávání. Jsou to tzv. autorizované osoby (právnícké nebo fyzické), jimž byla udělena autorizace k provádění zkoušek podle zákona o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Zatím mezi nimi převažují školy.

Ve studiu organizovaném školami a školskými institucemi převažují cíle kvalifikační. Rekvalifikační kurzy organizované v rámci aktivní politiky zaměstnanosti a akreditované MŠMT mají zlepšit zaměstnatelnost uchazečů o zaměstnání a skupin ohrožených nezaměstnaností. Školy realizují především ucelené vzdělávání dospělých

poskytující stupeň vzdělání, a to v jiné než denní formě. Je organizováno na úrovni středního a vyššího odborného vzdělávání ve většině oborů, pro něž existuje denní studium. V jiné než denní formě je organizováno i studium nástavbové a nově zavedené zkrácené studium k získání středního vzdělání s výučním listem a středního vzdělání s maturitní zkouškou. Pro občany, kteří absolvovali povinnou školní docházku, ale nezískali základní vzdělání, mohou základní i střední školy organizovat kurzy pro získání základního vzdělání. Vzdělávací cíle ve všech formách vzdělávání jsou totožné. Veškeré školy mohou také organizovat různé kurzy dalšího vzdělávání vč. rekvalifikací, k nimž školy musí mít zvláštní akreditaci. Vzdělávání dospělých organizují také základní umělecké školy (zájmové vzdělávání; tyto školy jsou však převážně určeny žákům základních a středních škol) a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky (zájmové i kvalifikační vzdělávání). Vysoké školy poskytují dospělým možnost studovat všechny typy studijních programů formou distanční nebo kombinovanou z prezenční a distanční formy.¹⁹ V rámci své vzdělávací činnosti může vysoká škola poskytovat bezplatně nebo za úplatu programy celoživotního vzdělávání mimo rámec studijních programů. Mohou být orientovány na výkon povolání nebo zájmově (např. univerzity "třetího věku").

Vzdělávání poskytované podniky, neziskovými či komerčními organizacemi zahrnuje velmi rozmanité typy, zaměření, úrovně a délky kursů. Je organizováno v závislosti na nabídce a poptávce, a proto podmínky pro přijetí, cíle vzdělávání, jeho obsah, metody, hodnocení a certifikaci nelze vymezit v obecné poloze. Obecně lze říci, že nejčastěji jsou kurzy zaměřeny na výuku cizích jazyků, využívání počítačů, management a účetnictví. Metody výuky se výrazně neliší od metod používaných v analogických kursech v denním studiu, podstatnou součástí je však samostudium. Obsah dalšího neškolského vzdělávání dospělých připravuje jeho organizátor: podnik pro své zaměstnance podle potřeb jejich, či svých, komerční či jiná organizace podle poptávky jednotlivců či podle poptávky podniků, které si kurzy objednají pro své zaměstnance. Výrazná inovace obsahu i metod se odehrála především v jazykových kursech, které do jisté míry přebírají metody a způsoby práce obvyklé v zahraničí (odklon od lingvistického přístupu a důraz na komunikativní kompetence).

¹⁹ Struktury systému vzdělávání, odborné přípravy a vzdělávání dospělých v Evropě Česká republika 2008 - Dokument vydaný evropskou sítí Eurydice 2008

Ve školském i neškolském vzdělávání dospělých se začínají prosazovat informační a komunikační technologie.

Poradenské služby pro dospělé v resortu školství nejsou zvláště legislativně upraveny. Vláda pověřila MŠMT spoluprací při tvorbě systému informací o nabídce vzdělávání nejen pro děti a mládež, ale i pro dospělé. Kariérovým poradenstvím se v resortu dále zabývá Národní ústav odborného vzdělávání, jehož součástí je Centrum kariérového poradenství. V resortu Ministerstva práce a sociálních věcí poskytují poradenské služby v oblasti dalšího vzdělávání, především rekvalifikací, úřady práce. Kromě toho MPSV provozuje portál Integrovaný systém typových pozic, kde lze nalézt program pro sestavení vlastního pracovního profilu, na jehož základě je možno vyhledávat zaměstnání, informace o uplatnění různých profesí včetně úrovně odměňování. Jeho součástí je Databáze dalšího vzdělávání DAT. Údaje o vzdělávacích akcích sem vkládají jejich poskytovatelé. Zájemci si mohou kursy vyhledat podle zvolených kritérií. Databáze zahrnuje i rekvalifikace zprostředkované úřady práce. Kariérové poradenství mohou poskytovat i soukromé agentury práce, musí však mít akreditaci MPSV.²⁰

1.5 Dílčí závěr

Svět kolem nás se rychle mění a vyvíjí. Zejména rozvoj nových informačních a komunikačních technologií, ale i vývoj a změny v oblasti ekonomické, politické, sociální či kulturní nutí každého z nás vynakládat stále více úsilí k adaptaci na nové situace a rychlé změny, jež proměňují život každého z nás i společnosti jako celku. Jedním z hlavních nástrojů, jež nám může pomoci se s těmito změnami vyrovnat a přizpůsobit se nově vzniklým podmínkám, jsou procesy učení a vzdělávání. Vzhledem k tomu, že svět se vyvíjí stále rychleji a změn přibývá, roste též důležitost těchto procesů i potřeba začlenit je do našich životů tak, aby se staly jejich běžnou součástí. Vzdělání, které člověk získá během svého dětství a mládí, již nedokáže uspokojivě plnit funkci přípravy na život. Ba právě naopak, tuto funkci je schopno zastávat stále menší měrou. Např. kvůli technologickým změnám, novým metodám výroby, novým službám, pracovním postupům a procesům klesá v rámci počátečního

²⁰ Struktury systému vzdělávání, odborné přípravy a vzdělávání dospělých v Evropě Česká republika 2008 - Dokument vydaný evropskou sítí Eurydice 2008

vzdělávání schopnost připravit jedince po odborné stránce a zprostředkovat jim kvalifikace, se kterými by vystačili ne-li celý život, tedy alespoň po delší časový úsek. Výzkumy předpokládají, že v nedaleké budoucnosti téměř každý během svého života aspoň jednou zcela změní svou kvalifikaci, to znamená, že se bude muset naučit novým, od původní kvalifikace i výrazně odlišným pracovním znalostem a dovednostem. Potřeba učit se a vzdělávat se kontinuálně v průběhu celého života se stane pro většinu lidí nezbytnou, pro mnoho lidí bude přímo nutností.

Požadavky trhu práce se mění rychleji pod tlakem konkurence a globalizačních procesů. Stále častěji vzniká napětí v důsledku nedostatku kvalifikovaných pracovníků, přičemž tradiční kvalifikace rychle zastarávají a v krátké budoucnosti se některá pracovní místa přesunou do zemí s levnější pracovní silou. Nabídka dalšího vzdělávání musí být pružná. Vzdělávací instituce by měly mít snadno dostupné informace nejen o současné poptávce po vzdělávacích službách ale i o budoucích trendech, na které je třeba se připravit.

Mezi hlavní cíle dalšího vzdělávání patří nejen rozvíjet nabídku, zajišťovat přístup ke vzdělávání a jeho lepší dostupnost co nejširší veřejnosti, ale též motivovat jednotlivce, aby se do dalšího vzdělávání šířeji zapojili a motivovat zaměstnavatele, aby na dalším vzdělávání více participovali a podporovali (a to i finančně) účast svých zaměstnanců na dalším vzdělávání. Pokud má celý systém dalšího vzdělávání efektivně fungovat, je též nutná vyšší míra harmonizace nabídky a poptávky po dalším vzdělávání a jejich sladění s aktuálními potřebami společnosti a trhu práce. Vzdělávání má tedy konkrétně podporovat rozvoj „znalostní společnosti“ a „ekonomiky založené na znalostech“. Jedincům má dopomoci k rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace, k možnosti nechat si formálně uznat v praxi získané znalosti a dovednosti či k získání nových kompetencí, které následně zvýší konkurenceschopnost jedince a zlepší jeho pozici na pracovním trhu. Vzdělaná pracovní síla pak podporuje rozvoj ekonomické dynamiky a zvýšení produktivity práce, což vede též ke zvýšení konkurenceschopnosti celé České republiky.

Další vzdělávání nabývá v kontextu celoživotního učení na významu. Hlavním záměrem MŠMT je nejen rozvíjet systém dalšího vzdělávání tak, aby byl schopný efektivně plnit požadované funkce, a tím přispívat k realizaci navrhovaných cílů a opatření. Ale také aby svým pojetím odpovídal konceptu celoživotního učení a mohl být jednoznačně považován za jeho nedílnou součást. Další vzdělávání je oblastí,

kteřá se na jedné straně rychle a dynamicky rozvíjí, na straně druhé si v kontextu celého vzdělávacího systému teprve hledá své místo. Proto především v dnešní době věnuje MŠMT právě této oblasti zvýšenou pozornost a přispívá tak k formování celého systému i k jejímu dalšímu pozitivnímu rozvoji.²¹

2. Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova moveo – hýbám a přeneseně vyjadřuje hybné síly chování, činitele chování. Motivace je regulační proces, který poskytuje chování energii a usměřňuje jej k určitému cíli. Motivace má tři základní funkce. Funkce direktivní znamená směřování chování k cíli, jímž je objekt, respektive vztah k objektu. Funkce energetizující určuje intenzitu chování a funkce perzistence znamená udržování motivace i chování, dokud není cíle dosaženo. Výchozí bodem procesu motivace je neuspokojená potřeba (nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince); neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), napětí vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Motivační proces je pak aktivita orientovaná na cíl: dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní (např. osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby).

Zvláštní kapitolou v tématu motivace je motivace pracovní, tj. motivy a motivování v pracovním procesu určující úroveň motivovanosti k provádění pracovních aktivit. Motivace hraje roli již při vstupu zaměstnance do organizace – musí mít důvod, aby nastoupil a začal vyvíjet aktivity pod křídly právě té které organizace a již nesprávná vstupní motivace může zanechat negativní stopu na veškerém dalším působení zaměstnance v organizaci. Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, a co je nejdůležitější, práci, kterou vykonávají, a podmínkám v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem

²¹ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim> Průvodce dalším vzděláváním v kontextu aktivit MŠMT – Odbor dalšího vzdělávání 2009

je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Uplatňování motivační teorie má za cíl získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření.

2.1 Základní principy motivace

*„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé liší od nás, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou“.*²²

Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká z některé ze dvou příčin. Buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot, nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně. Stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, dá se očekávat, že práce bude probíhat. Nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Narozdíl od toho při motivaci, pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů.

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pocítuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Máme-li konkrétní úkol a konkrétního člověka, většinou se nestane, že tyto dvě části skládky úspěchu do sebe zapadnou bez potíží. V této situaci nastupuje zlaté pravidlo motivace: *„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“.*²³ Pokud tedy úkol a člověk do sebe nezapadají, podle zlatého pravidla bychom měli dát přednost motivaci před stimulací. To, co dává při

²² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2007, s.13

²³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2008 s.80

plnění úkolu naději na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, který má tři vrstvy. Věcná spokojenost se týká výsledku, procesní spokojenost se týká procesu a osobní spokojenost souvisí s rolí, kterou hrajeme. Znalost těchto tří vrstev je důležitá. Když není co nabídnout v jedné oblasti, je možné tento nedostatek kompenzovat ve zbylých dvou oblastech. Dalším důležitým prvkem motivace je tzv. aktuální motivační pole konkrétního člověka. Považujeme je za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

- Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. V našem chování dominuje zejména tehdy, když se dostaneme do zátěžové situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se dosud nenaučili.
- Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Souvisí s tím, do jaké míry jsou naplněny naše životní potřeby a kolik pozornosti jejich naplňování vyžaduje.
- Motivační naladění lze obrazně nazvat „motivačním počasím“. Jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty. Je pomíjivé a čas jej spolehlivě ruší a mění v odlišné okamžité stavy.²⁴

2.2 Vliv osobnosti

„Nemůžeme změnit svou podstatu, stejně jako neumíme jen tak létat vzduchem nebo dýchat pod vodou. Můžeme se však poznávat a mít sami sebe rádi. Rozumíme-li si, můžeme se rozvíjet a pomáhat druhým. Máme-li v sobě lásku, můžeme mít rádi jiné a naše pomoc se pro ně stane přijatelnou. Motivovat znamená dát alespoň tolik, kolik vezmeme.“²⁵

²⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2007, s.23

²⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2007, s.27

Při posuzování motivačního založení osobnosti se můžeme inspirovat vitálními znaky. Pilířem teorie vitality je pyramida vitality, která vysvětluje, že strategickým zájmem společnosti je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).²⁶ Nemá přece smysl zvyšovat efektivitu procesů, které nejsou užitečné, nebo vyvolávat změny, když na ně firma neumí reagovat. Teorie vitality analyzuje problémy, jež vznikají v systémech a lokalizuje jejich příčiny. Hledá místo, které aktuálně nejvíce brání rozvoji firmy se snahou je odstranit. Lidé se liší v důrazu, který kladou na jednotlivé vitální znaky. Jejich preference lze posuzovat na škálách dynamika – stabilita a užitečnost – efektivita. První škála souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou, druhá spíše s volbou mezi účelem a prostředky, tedy tím, zda preferujeme cíle, nebo cesty. Kombinací obou škál získáme čtyři typy lidí, jimž se ti skuteční více či méně podobají. Jsou to tyto typy: objevovatel, usměrňovatel, sladčovatel a zpřesňovatel.

Čím více konkrétní člověk odpovídá popisu některého modelového typu, tím spíše pro něho můžeme využít informací uvedených v následující tabulce. V prvním řádku je naznačena hlavní potřeba, která uvádí typické reprezentanty modelových typů do pohybu. Ve střední části tabulky jsou uvedeny příklady toho, jak modelové typy reagují na některé podněty, kterými je můžeme testovat. V posledním řádku tabulky jsou příklady motivujících formulací, které modelovým typům obvykle vyhovují při zadání úkolů.²⁷

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2007, s.28

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2008, s.84

Tabulka modelových typů²⁸

	Objevovatel	Usměrnovatel	Sladčovník	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: Překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: Ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: Vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už se nedá nic dělat.	Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi ...	Chápu tě. Asi jsem tě zklamal	Spravedlivou: lítost. Nespravedlivou: Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení, vyšší výkon.	Převádí zátěž na jiné.	Příliš nereaguje.	Velký stres, až zhroucení.

2.3 Teorie motivace

Existují dva základní typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat svoje dovednosti a schopnosti a rozvíjet je, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale také tresty (disciplinární řízení, snížení platu, kritika). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí vždy působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené zvenčí.²⁹

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie patří:

²⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2008, s.84

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.221

- teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a konali žádoucím způsobem,
- teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. Motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování,
- teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním.³⁰

Teorie instrumentality má původ v „Taylorově škole vědeckého řízení“. Taylor byl přesvědčen, že lidé pracují pouze pro peníze a jediným nástrojem ke zvýšení jejich výkonnosti je finanční odměna přímo úměrná jejich výkonu. K úspěšnému uplatnění takového systému řízení bylo zapotřebí kontroly zvnějšku a současně nezohlednění lidských potřeb, které hrají významnou roli v motivaci jednotlivce. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány z jejich výkonem. Autory *teorie zaměřené na obsah* byli Maslow (1954, in Armstrong, 2007) a Herzberg (1957, in Armstrong, 2007). Maslowova hierarchická teorie potřeb je pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku a potřebami dosažení něčeho. Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání a seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně. Později bylo dokázáno, že přísná hierarchie neexistuje, totiž např. k potřebám nižšího řádu se neustále vracíme, protože tyto potřeby není možné zcela uspokojit. To znamená, že tyto potřeby jsou uspokojovány paralelně s potřebami vyššími. Na Maslowovu teorii navazuje teorie tří potřeb, jejímž autorem je Alderfer. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (existence),

R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (relatedness),

G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (growth).

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.221

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat.

Dvoufaktorová teorie Herzberga³¹ říká, že uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů, kdy absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg (1957, in Armstrong, 1999) porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. Tato teorie orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé, má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

Teorie zaměřené na proces byly zaměřeny na průběh motivačního procesu jednotlivce. Účelem bylo zjistit na jaké podněty je reagováno jakým způsobem. Snahou bylo najít takové nástroje, které přispějí ke zvyšování motivace u jednotlivce a tím i zvýšení výkonnosti organizace. Do základních tří teorií řadíme teorii očekávání (expektační teorie), teorii cíle a teorii spravedlnosti.

Expektační teorie³²

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalista – expekce, formulované Vroomem (1964, in Armstrong 1999). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Vroomovu teorii dále rozpracovali pánové Porter a Lawler (1968, in Armstrong,

³¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s.304

³² ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s.305

1999), kteří původní tři faktory ovlivňující úsilí zredukovali na dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, tedy jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.³³

Ale samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí se jednat o efektivní úsilí. Podle Portera a Lawlera (1968, in Armstrong, 1999) existují dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí: schopnost - soubor schopností, znalostí a dovedností člověka a vnímání role – záleží na tom, zda je jedinec v organizaci umístěn právě v roli, o které si myslí, že je v ní naplňován jeho potenciál či ne. Tato teorie je rozhodující pro přístupy k odměňování. To znamená, že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou. Odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.³⁴

Teorie cíle

Podle Lathama a Locka (1979, in Armstrong, 2007) optimální cestou ke zvyšování motivace je stanovení specifických cílů přiměřeně možnostem a schopnostem člověka tak, aby byly náročné,ale přijatelné. Po dosažení cílů musí fungovat zpětná vazba. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle. Erez a Zidon (1984, in Armstrong, 2007) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Teorie cíle poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.³⁵

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Vychází z předpokladu, že lidé na pracovišti vyžadují spravedlivé zacházení ve srovnání s ostatními spolupracovníky. Nemíní se tím přímo rovné zacházení, je tím míněno spravedlivé zacházení na srovnatelných pozicích a situacích v zaměstnání, v rámci tzv. referenčních skupin. Předpokládá se, že lidé

³³ ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s.306

³⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999, s.306

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.226

budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Opak pak vede k demotivaci. Podle Adamse (1965, in Armstrong, 2007) existují dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost je založena na tom, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. Důsledkem této teorie je potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.³⁶

Závěrem lze konstatovat, že je dobré pracovat současně se všemi teoriemi. Každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění. Jako základní rámec pro uvažování berme systémový model základních lidských potřeb. Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak můžeme pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams). A do toho všeho musíme zahrnout emoce. Ty mají úzký vztah k motivaci a jsou považovány za subjektivní zkušenostní složku motivace.

2.4 Pracovní motivace

Zvláštní kapitolou v tématu motivace je motivace pracovní, tj. motivy a motivování v pracovním procesu určující úroveň motivovanosti k provádění pracovních aktivit. Motivace hraje roli již při vstupu zaměstnance do organizace – musí mít důvod, aby nastoupil a začal vyvíjet aktivity pod křídly právě té které organizace. Již nesprávná vstupní motivace může zanechat negativní stopu na veškerém dalším působení zaměstnance v organizaci. Dobře motivovaný pracovník má pro manažera nedozírnou cenu. Předpokládá se, že takový pracovník pracuje pilně, jeho píle nemá výkyvy a rovněž také, že píle dobře motivovaného pracovníka je automaticky orientovaná na důležité cíle.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.227

V manažerském kontextu je účelem motivace vybudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy organizace. Přesvědčování a donucování lidí má podobný účel, jako jejich motivování: také jde o to, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace. V případě přesvědčování a donucení však chybí slůvka „touha a přání“. Činnost lidí, kteří jsou motivováni a těch, kteří jsou nuceni, může být navenek shodná. Rozdíl je zejména ve vnitřním prožívání dané činnosti. Je ale pravdou, že vnější výsledek činnosti, která proběhne donucením, může být stejný, jako výsledek, kterého je dosaženo motivací. Přestože vnější výsledek je stejný, nebo podobný, vnitřní pocit, který si vykonatel činnosti odnáší, je diametrálně jiný. V případě motivace se jedná o dobrý pocit, v případě přesvědčování spíše o neutrální, a konečně, v případě donucení, jde o výrazně negativní pocit. Aby manažer dosáhl vysokého výkonu, musí, kromě motivace, zajistit i něco navíc. Výkon je ovlivňován řadou nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších jsou to například pracovní nástroje, procesy, systémy, z vnitřních pak znalosti, dovednosti, vzdělávání, přesvědčení, hodnoty. Znamená to, že i když člověk bude sebegeniálnějším motivátorem, neznamená to, že lidé, které vede, budou automaticky dosahovat vytyčených cílů. Znamená to také, že bez ohledu na dokonalost tvrdých organizačních složek a vysoké znalosti a dovednosti, budou slabě motivovaní lidé těžko dosahovat vynikajících výsledků.

Není bez zajímavosti, jak ostatně ukazují různé statistiky, že narůstá počet lidí, kteří chodí do zaměstnání nejen kvůli penězům, ale i proto, že ve své práci nacházejí smysl svého života. Mnozí se netají názorem, že si sami vážící své role v systému pracovního procesu. Lze to říci i tak, že jim velmi záleží na tom, jak jsou uznáváni, a to nejen nadřízeným, ale i spolupracovníky, a že je těší zajímavé úkoly a pocit z uplatnění a vlastní potřebnosti v týmu. Na druhé straně samozřejmě platí, že to, co je rmoutí a působí jim různé druhy frustrací, vyvěrá ze samotných potřeb duševní hygieny práce. Nejde přitom pouze o to, jak velký nebo malý má pracovník plat, ale jak je firma, kde pracuje, řízena. Významným faktorem motivace zaměstnanců je určitě důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů. Pracovní motivaci a výkonnost pracovníka je možné ovlivňovat pomocí jeho stimulace. Stimulaci charakterizujeme jako "vnější záměrné působení na motivaci člověka".³⁷ Stimulem může být vše, co je pro zaměstnance nějakým způsobem

³⁷ E. Bedrnová, I. Nový a kol. (1998, s. 269)

významné a co mu může organizace nabídnout.³⁸ K motivaci zaměstnanců, aby buď vstoupili do pracovního svazku s firmou, nebo naopak v ní vydrželi, náleží i celá kolekce takových pobídkových impulzů, jako kvalifikační kurzy a vůbec formy vzdělávání hrazené firmou, důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, placené volno v den narozenin, bezplatná pomoc firemního právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech zaměstnanců, programy pro bývalé pracovníky-důchodce a další. Faktem zůstává, že prakticky žádný podnik dnes již nemůže dosáhnout dobrých výsledků, pokud bude své zaměstnance odměňovat "jen" mzdou. Dnes, a tím spíše zítra, musí jít o firemní výhody, které ob stojí v tvrdé konkurenci. Na tuto metodu totiž nikdo nemá žádný patent, a tak se stává velmi silnou zbraní v boji o získávání nejlepších lidí, nejlepších talentů. Za snad vůbec nejvyšší možnou motivaci lze jistě považovat možnost nebo vědomí, že člověk pracuje skutečně podle svého nebo v podmínkách, které se blíží úplné samostatnosti, kdy lze pracovat v době "když se chce" a "jak se chce". Zní to možná jako hudba budoucnosti, ale v některých oborech, zejména těch, které jsou spojené s informační technologií, k takovým pokusům již dochází i nyní. Samozřejmě, že nejlépe se daří tehdy, jsou-li určené úkoly plněny s chutí a s radostí. A když existují možnosti k uplatnění vlastní tvořivosti. Jedině chuť, radost a pocit zalíbení z díla mohou být pak nejlepším motivem, kterému mnozí pracovníci dávají přednost dokonce i před finanční odměnou, když se rozhodují pro vstup do toho či onoho pracovního týmu a setrvání v něm.

2.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací, negativní a nepříznivé zase nespokojenost. Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitost k povýšení, participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a mnoho dalších. Míra spokojenosti však také závisí na jejich vlastních potřebách a očekávání a také

³⁸ E. Bedrnová, I. Nový a kol. (1998, s. 269)

na prostředí, v němž pracují. Úroveň spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou lidé ve své práci úspěšní, či neúspěšní.³⁹

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávané. Přesto výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů. A budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Můžeme tedy říci, že spokojenost s prací není tím, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon je tím, co vede ke spokojenosti s prací. A tedy spokojený pracovník nemusí být vždy nutně produktivním pracovníkem. Tato skutečnost naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zároveň zajistíme, že budou mít znalosti a dovednosti, které k tomuto výkonu potřebují a v neposlední řadě je za dobrou práci spravedlivě odměníme pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Základní faktory ovlivňující motivační strategie

- Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné.
- Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená, věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.
- Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.
- Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností, vzdělání a kariéry.
- Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.232

- Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.⁴⁰

2.6 Motivující síla vzdělávání

Říká se, že nastupuje ekonomika znalostí. Vzdělávání je zpravidla hlavní formou, jak znalosti získat. Není tedy od věci položit otázku: „Jaký je postoj manažerů ke vzdělávání?“ Zkušenosti napovídají, že velmi různý. Od maximálního osobního zaujetí pro nové poznání až po nezájem o vzdělávání. Mezi těmito dvěma extrémy je celá škála nejrůznějších postojů. Za mnohými postoji se skrývá nedostatek času, neochota zastavit se a přemýšlet o životních a pracovních prioritách, nebo i zklamání z neustálého omílání učebnicových vědomostí či zaručených desater úspěchu. Problém je krom jiného i v tom, že manažeři často nevidí dost jasně spojitost mezi znalostmi a jejich potenciálním praktickým užitekem. Rychlý užitek ve formě zisků a vydělaných peněz lze často získat snadněji a jinak než vzděláváním. Často podvědomě chápeme vzdělávání jako předávání nových znalostí těm, kteří je mají přijmout a používat. Zkusme však jinou definici: „*Vzdělávání je proces aktivního získávání nového poznání, získávání porozumění a podpory k využití nových znalostí v praxi.*“ Touto definicí se vzdělávaný pracovník stává aktivním partnerem, který není školen či vzděláván, nýbrž samostatně a iniciativně vyhledává znalosti a vše, co k nim patří. Z této definice lze odvodit, že pracovník je na trhu vzdělávání v roli poučeného a aktivního zákazníka, který má mít možnost volby, možnost žádat nejen znalosti a porozumění těmto znalostem, ale i podporu pro jejich využití. Důležitý je počáteční impuls, uvědomit si sám sebe, svoje cíle a priority a podle toho tvořit poptávku po vzdělávání. Můžu se učit i sám bez cizí pomoci, pokud k tomu mám dost vlastní vůle. A jsme u motivace. V praxi jde často jen o to, zda lidé mají či nemají zájem vzdělávat se a jsou ochotni si na to udělat čas. V tom je ale pouze jedna část celého motivačního komplexu vzdělávání. Pokusme se o přehled všech částí:

- iniciativa a zájem o sebevzdělávání,
- motivace k podpoře vzdělávání u spolupracovníků,

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.232

- motivace firmy ke vzdělávání pracovníků,
- motivace vzdělavatelů, tj. těch, kteří zprostředkovávají vzdělávání pracovníků,
- motivace všech zúčastněných k využití výsledků vzdělávání,
- vzdělávání jako motivace sama o sobě.

Ideální je, když je mezi všemi šesti složkami motivačního komplexu určitá rovnováha, když není situace taková, že jeden chce a druhý nemá zájem. Když se na to podíváme z pohledu firmy, vidíme, že ve hře jsou nejméně tři partneři, kteří by při vzdělávání měli spolupracovat jako dobře sehraný tým: aktivně se vzdělávající pracovník (manažer), management firmy (nadřízený, personální útvar, generální ředitel) a vzdělavatel (lektor, trenér, mentor, kouč). Mělo by jít o tři aktivní, motivované partnery otevřené novým myšlenkám a připravené navzájem spolupracovat. Tento tým má společnou odpovědnost za výsledky a efektivnost vzdělávání – každý ze tří partnerů má navíc svoji specifickou odpovědnost. Podněty ke vzdělávání mohou přicházet od kteréhokoli ze tří partnerů, klíčovou roli zde však musí sehrát vzdělávající se. Účinnost vzdělávání ve firmě závisí jednak na aktivitě samotných manažerů a jednak na souhře a stálém dialogu všech tří partnerů. A také na atmosféře, která kolem vzdělávání ve firmě vznikne. A mohli bychom přibrat do týmu ještě čtvrtého partnera: spolupracovníky. Ti mohou hrát významnou roli v převádění nového poznání do praxe, mohou si vzít příklad a sami se začít vzdělávat a šířit znalosti i kladný postoj ke vzdělávání po celé firmě. V čem je tedy motivující síla vzdělávání?

- V samotném poznávání – to je ve formě seberealizace nejvyšší příčka v hierarchii potřeb podle Maslowa.
- V možnosti dosáhnout určitého užitku (osobního i firemního, případně obecně prospěšného) prostřednictvím získání a využití nových znalostí.
- V možnosti prosadit se mezi lidmi, získat jejich uznání: Každá nová znalost je příležitost k osobnímu uplatnění a růstu.
- V udržení pozice, v možnosti postupu na pozici vyšší – ve splnění požadovaných kompetencí.⁴¹

⁴¹ <http://domaci.ihned.cz/časopis/Personál>

Vidíme, že vzdělávání může zasáhnout do všech pater Maslowovy hierarchie potřeb. Důležitý je zde základní postoj ke vzdělávání, zda a v jaké míře dokážeme využít motivační potenciál vzdělávání, jak jsme na tom z pohledu hierarchie potřeb, zda naše vnitřní motivy sahají až k nejvyšší příčce seberealizace. Klíčem k využití motivačního potenciálu vzdělávání je změna postojů. Vzdělávání samo o sobě má obrovský motivující potenciál, který by měl být ve firmě rozpoznán a co nejlépe využit, aby se mohl plně uplatnit a projevit v dlouhodobém pohledu ve výsledcích firmy. Práce na plném využití motivačního potenciálu vzdělávání je práce na zajištění budoucí úspěšnosti firmy. Vzdělávání je konec konců také společnou řečí a nástrojem dorozumění nejen v rámci managementu, ale v celé firmě. Pokud se firma bude chtít stát, v zájmu své budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti, učící se organizací, stane se vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve firmě bez výjimky klíčovou aktivitou. Filosofii rozvoje lidských zdrojů lze vyjádřit následujícím způsobem:

- *„Rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a investice do něj vložené prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci.*
- *Plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být integrovány do podnikové a personální strategie a měly by pomáhat k dosažení cílů těchto strategií.*
- *Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy spojen s výkonem – měl by být vytvořen tak, aby vedl ke konkrétnímu zlepšování podnikového, útvarového, týmového a individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl ke konečným výsledkům organizace.*
- *Každý v organizaci by měl být veden k učení a vzdělávání a měly by mu být poskytovány příležitosti, aby rozvíjel své dovednosti a znalosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti dovolí.*
- *Procesy osobního rozvoje poskytují rámec pro individuální učení a vzdělávání.*
- *I když uznáváme potřebu investovat do vzdělávání a rozvoje a poskytovat odpovídající příležitosti a zařízení, primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivých pracovnících, kterým k tomu účelu budou přispívat radou pomocí jejich manažeři, a pokud to bude nezbytné, i členové personálního útvaru.“⁴²*

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.446

2.7 Dílčí závěr

Každá firma by se měla neustále zabývat hledáním odpovědi na otázky: co je třeba udělat, aby naše organizace prostřednictvím našich zaměstnanců dosahovala stanovených cílů? Co je třeba udělat, aby naši zaměstnanci chtěli pracovat právě pro naši organizaci? Odpověď na obě otázky je zdánlivě jednoduchá. Zajistit vysokou úroveň pracovního výkonu a vysoký stupeň loajality znamená poskytnout zaměstnancům lepší podmínky a vyšší ohodnocení, než jaké poskytují jiné organizace na trhu. Řeč je o motivacích i penězích, tedy o vytvoření takového prostředí, které podporuje nadprůměrné pracovní výsledky.

Hledání motivace je výběrem stimulů - odměn v nejširším smyslu slova. Důležitým faktorem je jak samotná práce, tak například i zodpovědnost a pravomoci, organizační kontext, styl řízení, uznání vyjádřené nejen finančně, ale i verbálně a další. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které podpoří to, aby zaměstnanci dosahovali požadovaných výsledků, byli neustále motivovaní a aby motivaci neztráceli, nýbrž neustále nacházeli novou. Je dobré, když zaměstnanec ví, jak se může pohybovat jeho odměna v závislosti na výsledcích firmy a jeho přispění k nim. Také verbální ocenění považuje téměř každý z nás, ať už si to uvědomuje či ne, za důležité a motivující. Na vyšších pozicích začínají být pro zaměstnance zajímavé další formy motivace - kancelář a její vybavení, služební auto, firemní akce, možnost dalšího kariérního růstu, mezinárodní kariéra, vzdělávání apod. Benefity jsou pro zaměstnance příjemné a často velmi hodnotné. Avšak právě v této oblasti je nutné počítat s velkou diferencí v jejich vnímání. Na středním a nejvyšším stupni jsou atraktivní pracovní příležitosti, které přinášejí samostatnost, autonomii, rozhodovací pravomoci a dostatečné výzvy. Časy nemilosrdného ždímání zaměstnanců do poslední kapky potu jsou v současnosti ve většině firem minulostí. I když vysoké nároky na pracovní výkon jsou pořád prioritou, postupně se mísky vah převažují na stranu, na které dává zaměstnavatel. A tak se kromě mzdy pro motivování a udržení kvalitních zaměstnanců využívají také sociální výhody, firemní hodnoty, firemní kultura, otevřené vztahy s nadřízenými, kariérní výzvy atd. Dobří zaměstnavatelé vědí, že spokojení zaměstnanci vhodně motivovaní k nadprůměrným výkonům jsou jejich největší devizou a nejlepší reklamou.

Co říci závěrem? Určitě tolik, že motivace lidí, zejména talentů, se stane strategickou záležitostí nejen v samotné personální práci, ale v procesu řízení firem vůbec. Zatím se tak ještě všude neděje. Avšak pesimismus není v tomto případě na místě. Vývoj si zcela určitě vynutí, aby se i personalisté stali uznávanými partnery nejvyššího vedení společností. Není totiž vyhnutí - rozhodující roli v soudobé a tím spíše v budoucí strategii podniků musí mít lidé s talentem. A jejich výběr, stejně jako péče o jejich růst a zařazení na správnou pozici, se musí stát trumfem, jímž činitelé odpovědní za rozvoj lidských zdrojů, přesvědčí vrcholný management o tom, že jejich práce má své nezastupitelné místo v rámci strategie a managementu firmy. Protože už jde doslova o válku s konkurencí o talenty. Je to boj i o motivaci, jak nejlépe přežít, v němž zvítězí ten, kdo se bude více a důmyslněji starat o lidský kapitál.

3. Systém vzdělávání zaměstnanců v ČR

V roce 1991 jsem nastoupila do nového zaměstnání v České pojišťovně, kde pracuji dodnes. Aby si udržela tato organizace své vedoucí místo na trhu, prošla za dobu, kdy jsem jejím zaměstnancem, mnohými změnami. Jedním z hlavních důvodů, proč se jí stále daří, je velká pozornost, kterou věnuje systému vzdělávání svých zaměstnanců.

„Má-li personální management splňovat náročné úkoly související se zajišťováním potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou úrovní schopností, musí vytvářet podmínky pro realizaci individuálního vzdělávání, neformálně organizované vzdělávání a podnikový systém vzdělávání.“⁴³

Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží. Dává svým zaměstnancům perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých

⁴³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007 s.61

zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Pod vizí „*Jednotně a kvalitně*“ se skrývá hlavní idea systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců České pojišťovny (dále jen ČP) a tou je vychovat loajálního profesionála - universála, který je připraven pružně reagovat na případné změny ve společnosti a na nové potřeby firmy, s co největší kvalifikací a maximální mírou samostatnosti a odpovědností vůči klientovi. Záměrem je vytvořit systematickou podporu pro zvyšování kvalifikace k efektivnímu plnění cílů. Systém vzdělávání zaměstnanců ČP je věcným uspořádáním a sjednocením postupů, vztahů, kompetencí a pravidel, na jejichž základě se provádí plánování, projektování, zabezpečení, realizace, kontrola a hodnocení vzdělávání v ČP. K dosažení této vize byly stanoveny tyto cíle:

- definovat úroveň znalostí a rozvoje jednotlivých profesních skupin v návaznosti na hodnocení jejich výkonu,
- zvýšení odbornosti a kvality pracovníků jednotlivých specializací,
- podpořit mezioborovou a mimooborovou rotaci,
- připravit standardní kurzy a postupy školení,
- podpora jednotné metodiky a postupů v rámci specializací.⁴⁴

Během dubna a května 2004 probíhal napříč celým klientským servisem ČP interní výzkum, zaměřený na zjištění úrovně dovedností, znalostí a vzdělávacích potřeb pracovníků. Cílem výzkumu bylo identifikovat nejčastější problémy a skutečnosti, které ovlivňují výkony pracovníků a tím také snižují kvalitu odvedené práce. Vstupními daty pro Systém vzdělávání a rozvoje se stala závěrečná zpráva z tohoto výzkumu, rozhovory s řediteli odborů, účast na poradách garantů a metodiků, katalog pracovních pozic personálního oddělení a současná organizační struktura. Cílovými skupinami odborného vzdělávání jsou zaměstnanci v pozici junioři, senioři, specialisté, disponenti, a dále pak řídicí pracovníci – vedoucí týmů.

Strukturu vzdělávání v ČP tvoří:

- profesní vzdělávání – základní odborná příprava jednotlivých profesních kategorií zaměstnanců k výkonu jejich profesí a další specifické tréninky vedoucí k profesionalitě v oboru,

⁴⁴ Interní sdělení – *Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ČP*, 2004, s. 2

- rozvoj kvalifikace a získávání nové kvalifikace – rozšiřování základní odborné přípravy vybraných profesních kategorií zaměstnanců o další druhy přípravy. Profesní kategorií zaměstnanců rozumíme skupinu zaměstnanců ČP, vymezenou stejnou či obdobnou pracovní činností a identickými potřebami profesního vzdělávání (např.: sekretářky, telefonisté, manažeři, interní školitelé).

System vzdělávání zaměstnanců ČP je základní vnitřní normou ČP upravující jednotný postup při přípravě a realizaci vzdělávání zaměstnanců ČP. Mezi základní principy vzdělávání patří:

- efektivní vzdělávání, tj. zajištění požadované kvality vzdělání (znalostí, dovedností), a to s ohledem k efektivnímu využití vložených sil a prostředků.
- integrace s ostatními systémy personálního řízení,
- kontinuita vzdělávacího procesu - tento princip předpokládá vzdělávání zaměstnance po celou dobu jeho pracovního poměru. Vzdělávací proces odpovídá požadavkům na současnou profesní způsobilost a předpokládá i potřeby budoucí,
- participace organizačních útvarů a složek při plánování, projekci, organizaci a realizaci vzdělávání zaměstnanců, a to včetně participace na nákladech,
- soulad obligatorní a fakultativní účasti. Je vyžadována povinná účast zaměstnanců na předem stanovených vzdělávacích akcích a programech a zároveň je umožněna účast na ostatních doporučených vzdělávacích akcích,
- preferování přípravy klíčových profesních kategorií zaměstnanců ČP.⁴⁵

3.1 Vzdělávací akce a vzdělávací programy

Vzdělávací akce je samostatný interní nebo externí kurz, školení, seminář, konference, workshop, trénink, studijní pobyt a stáž, elektronický kurz. Vzdělávací program je souhrn několika vzdělávacích akcí, které jsou plánovány a realizovány v časovém sledu pro danou profesní kategorii zaměstnanců. Centrálně organizovaná vzdělávací akce a program jsou vzdělávací akce a programy organizované odborem řízení vzdělávání. Katalog vzdělávání obsahuje všechny centrálně organizované vzdělávací

⁴⁵ Pracovní směrnice 2201, *System vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.3

akce a programy. Tyto akce a programy jsou financovány z centrálního rozpočtu vzdělávání na příslušný kalendářní rok.

Podle účasti se vzdělávací akce člení na:

- obligatorní, jedná se o vzdělávací akce s povinnou účastí zaměstnanců stanovené profesní kategorie,
- fakultativní jsou vzdělávací akce s doporučenou účastí zaměstnanců stanovené profesní kategorie,
- interní vzdělávací akce, které jsou prováděny vlastními školiteli nebo smluvními externími lektory (právníckými a fyzickými osobami) výhradně pro ČP,
- externí vzdělávací akce, které jsou prováděny a realizovány externími firmami pro veřejnost. Těchto akcí se účastní vyslaní zaměstnanci ČP.⁴⁶

Další členění vzdělávacích akcí a programů je podle zaměření, a to zejména na:

- vstupní, zaměřené na absolventy škol a nově nastupující zaměstnance,
- odborné, zaměřené na profesní kategorie zaměstnanců,
- manažerské, zaměřené na speciální přípravu a trénink manažerských dovedností,
- jazykové, jazyková příprava pro vybrané skupiny zaměstnanců,
- softwarové, školení uživatelů software a interních aplikací ČP,
- speciální, zaměřené na interní školitele a na další specifické skupiny zaměstnanců,
- kvalifikační, zaměřené na získání nové kvalifikace zaměstnanců.

Vzdělávání je považováno za prohlubování kvalifikace. Účast na školení a studiu při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Prohlubováním kvalifikace se rozumí též její udržování a obnovování. Zaměstnanci se do kurzů přihlašují u odboru řízení vzdělávání na základě vyplněné a příslušným nadřízeným vedoucím zaměstnancem schválené přihlášky. Zaměstnance agentur a regionů do kurzů přihlašuje referát personální regionu, který odpovídá za správné zařazení podle úrovně dosažených znalostí jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnance z Klientského servisu do kurzů přihlašuje určený zaměstnanec úseku personálního.

⁴⁶ Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.4

Další možností vzdělávání jsou studijní pobyty a stáže zaměstnanců ČP. Interní studijní pobyty jsou realizovány na pracovištích ČP. Vysílání zaměstnanců je v kompetenci vedoucího zaměstnance příslušného organizačního útvaru. Externí pobyty a stáže jsou realizovány mimo ČP. Vysílání zaměstnanců je plně v kompetenci vedoucího zaměstnance příslušného organizačního útvaru a řídí se příslušnou interní normou. Eviduje je odbor řízení vzdělávání na základě podkladů od vysílajících organizačních útvarů ČP.

ČP podporuje perspektivní zaměstnance při získávání nových znalostí formou studia při zaměstnání. Studium oboru v síti škol (mimo MBA) je kvalifikováno jako zvyšování kvalifikace. Zvyšování kvalifikace je míněna účast na školení a studiu při zaměstnání, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky zaměstnavatele pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Při zvyšování kvalifikace dochází ke zvýšení stupně vzdělání zaměstnance. Zvyšování kvalifikace je překážkou na straně zaměstnance, nejedná se o výkon práce. Studium ke zvyšování kvalifikace ČP umožní zaměstnancům ve studijních oborech využitelných pro naplňování potřeb ČP. Při tomto typu studia uzavře ČP vždy se zaměstnancem dohodu o zvýšení kvalifikace. ČP uhradí za zaměstnance školné v maximální výši 80 % částky školného za celé studium. Dále se ČP podle povahy studia dohodne se zaměstnancem o rozsahu pracovního volna s náhradou mzdy, nejvýše však poskytne volno v rozsahu stanoveném zákoníkem práce a dalšími obecně platnými právními předpisy. Dle návrhu zaměstnance a povahy studia může ČP poskytnout další náhradní volno pro potřeby studia, a to bez náhrady mzdy. Studium MBA je kvalifikováno jako prohlubování kvalifikace. V případě, že předpokládané náklady ČP na studium dosahují alespoň 100 tisíc Kč, uzavře ČP se zaměstnancem dohodu o prohloubení kvalifikace. ČP hradí náklady, poskytuje hmotné zabezpečení a úlevy spojené se studiem MBA v rozsahu zákoníku práce a dalších obecně platných právních předpisů. Při studiu MBA uhradí ČP za zaměstnance školné v maximální výši 80 % částky školného za celé studium.⁴⁷

⁴⁷ Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.5

3.2 Subjekty vzdělávání v ČP

„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“⁴⁸

Na vzdělávání v ČP se podílí:

- odbor řízení vzdělávání úseku personálního,
- organizační útvary centrály,
- ostatní organizační útvary ČP.

Odbor řízení vzdělávání vypracovává koncepci vzdělávání zaměstnanců ČP. Odpovídá za metodickou stránku vzdělávání a systémový přístup k rozvoji všech profesních kategorií zaměstnanců ČP. Je metodickým garantem tvorby a realizace centrálně organizovaných interních vzdělávacích akcí, projektů a programů a plní úlohu metodického poradenského centra pro vzdělávání zaměstnanců ČP. Sestavuje na základě požadavků ostatních organizačních útvarů centrály a regionů Roční plán vzdělávání v ČP a Finanční plán vzdělávání v ČP. Finanční plán vzdělávání v ČP je sestavován podle metodiky a v termínech stanovených úsekem ekonomickým. Vybírá a smluvně zajišťuje externí dodavatele centrálně organizovaných vzdělávacích akcí. Přípravuje a spravuje elektronický Katalog vzdělávání a zajišťuje jeho aktualizaci. Vydává osvědčení o absolvování vzdělávacích akcí a programů, u kterých je osvědčení součástí jejich zakončení. Vypracovává v součinnosti s ostatními organizačními útvary centrály programy vzdělávání zaměstnanců ČP, zajišťuje jejich realizaci, vyhodnocení a evidenci. Vypracovává rovněž návrhy dohod o zvyšování a prohlubování kvalifikace.⁴⁹

Organizační útvary centrály odpovídají za obsahovou stránku (např. produkty a provoz v obchodní činnosti, likvidaci pojistných událostí apod.) profesního

⁴⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007 s.64

⁴⁹ Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.6

vzdělávání zaměstnanců v jejich odborné působnosti. Přípravují podle potřeby programy vzdělávání svých zaměstnanců v součinnosti s odborem řízení vzdělávání. Své požadavky formulují písemně na formuláři odboru řízení vzdělávání. Projednávají možnost přihlášení svých zaměstnanců v případě zájmu o účast na jakékoli akci (organizované externími společnostmi) s odborem řízení vzdělávání. Předkládají podklady v termínech stanovených odborem řízení vzdělávání za účelem sestavení Ročního plánu vzdělávání v ČP a Finančního plánu vzdělávání v ČP na další kalendářní rok. Zajišťují přípravu školitelského sboru ve své odborné působnosti. Plánují a hradí náklady na dopravu a stravování svých pracovníků při účasti na vzdělávacích akcích. Vrchní ředitelé úseků, ředitelé odborů a vedoucí samostatných referátů odpovídají za vysílání podřízených zaměstnanců k účasti na vzdělávacích akcích a programech, za průběžné zasílání případných návrhů a připomínek odboru řízení vzdělávání v zájmu zkvalitňování vzdělávání, uvolňují podřízené zaměstnance - interní školitele k pravidelné přípravě a k provádění školitelské činnosti ve prospěch ČP.

Ostatní organizační složky – regiony se podílejí na vypracování, inovaci a realizaci vzdělávacích akcí a programů. Podle pokynů odboru řízení vzdělávání sestavují roční plán vzdělávání zaměstnanců organizační složky a finanční plán jeho zabezpečení, a na vyžádání je předkládají odboru řízení vzdělávání. Využívají nabídky vhodných vzdělávacích akcí organizovaných externími firmami. Účast zaměstnanců a úhrada nákladů je plně v kompetenci příslušného regionálního ředitele. Vzdělávací akce organizované organizační složkou (jazyková příprava zaměstnanců, specializované kurzy v místě působnosti ap.) musí být plánovány tak, aby nenarušily centrálně plánované vzdělávací akce a programy. Ředitelé regionů a agentur odpovídají za vysílání podřízených zaměstnanců k účasti na vzdělávacích akcích a programech, za průběžné zasílání případných návrhů a připomínek odboru řízení vzdělávání v zájmu zkvalitňování vzdělávání.⁵⁰

Evidence údajů o vzdělávání zaměstnanců ČP je prováděna ve smyslu uvedených kompetencí a respektuje zákon o ochraně osobních údajů.

⁵⁰ Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.8

Plánování

Zásady plánování v oblasti vzdělávání zaměstnanců ČP:

- plánování je prováděno na období kalendářního roku,
- s externími dodavateli služeb jsou uzavírány smlouvy podle obchodního zákoníku. Ve výjimečných případech smlouvy podle občanského zákoníku, příp. Dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti. Jednotlivé služby mohou být objednávány písemnou objednávkou.

Finanční zabezpečení

Organizační složky ČP a jejich organizační útvary plánují a hradí náklady na dopravu a stravování svých zaměstnanců. Odbor řízení vzdělávání centrály hradí ostatní náklady na centrálně organizované vzdělávací akce a programy, studijní pobyty a stáže, studia v síti škol a externí vzdělávací akce obsazované odborem řízení vzdělávání. Regiony hradí náklady na zabezpečení vlastních vzdělávacích akcí a náklady na účast vlastních zaměstnanců na akcích organizovaných externími firmami.

Materiální zabezpečení

K realizování centrálně organizovaných vzdělávacích akcí a programů jsou využívány s ohledem na hospodárné vynakládání finančních prostředků smluvně zajištěné externí vzdělávací a ubytovací kapacity. Využívání vzdělávacích středisek ČP se řídí interními předpisy ČP. K realizaci vzdělávacích programů a akcí organizovaných ostatními organizačními útvary jsou využívány přednostně jejich vlastní kapacity a v nezbytně nutné míře a s ohledem na hospodárné vynakládání finančních prostředků také vzdělávací střediska ČP a smluvně zajištěné externí vzdělávací a ubytovací kapacity. Učební pomůcky a technické prostředky pro centrálně organizované vzdělávací akce a programy zabezpečuje odbor řízení vzdělávání. Učební pomůcky „produktové“ povahy zabezpečují příslušné odborné útvary centrály (směrnice, sazebníky, formuláře apod.). Regiony zajišťují učební pomůcky a technické prostředky pro vzdělávací akce, které samy organizují.⁵¹

Školitelé

Činnost školitelů je činnost vykonávaná zaměstnanci ČP za účelem přípravy a realizace vzdělávacích akcí a programů ČP a jejich hodnocení. Interní školitelskou činnost vykonávají profesionální školitelé tzv. trenéři, odborní zaměstnanci ČP

⁵¹ Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.9

v rámci své metodické činnosti, vedoucí zaměstnanci v rámci svých pracovních povinností a zaměstnanci ČP na základě dobrovolnosti, mimo své pracovní povinnosti. Interní školitelé (s výjimkou profesionálních školitelů) jsou povinni absolvovat lektorskou přípravu, kterou zajišťuje odbor řízení vzdělávání.⁵²

3.3 Druhy vzdělávání zaměstnanců ČP

Vzdělávání nových zaměstnanců ČP

Hlavní zásadou vzdělávání nových zaměstnanců ČP je získání základních informací o České pojišťovně a.s. - historie pojišťovnictví a pojišťovny, firemní kultura, základní produkty ČP, základní pojmy, ekonomika pojišťovny, organizace, předpisy ČP, bezpečnost informací a informačních systémů ČP a další. Vzdělávání nových zaměstnanců je součástí adaptačního procesu. Účast nových zaměstnanců na vzdělávacích akcích pro nové zaměstnance je povinná. Cílem vzdělávání nových zaměstnanců je jejich adaptace, získání základní orientace a zajištění jednotné komunikace při jednání s vnějším i vnitřním zákazníkem. Současně slouží k posilování firemní kultury a získání pocitu sounáležitosti s firmou. Vzdělávání nových zaměstnanců ČP je prováděno elektronickými kurzy „Minimum o ČP“ a „Bezpečnost informací a informačních systémů v ČP“, které metodicky řídí a organizuje odbor řízení vzdělávání. Noví zaměstnanci jsou do vzdělávacích akcí zařazováni na základě přihlášky příslušného organizačního útvaru, nejpozději měsíc po nástupu do ČP a v souladu s programem vzdělávání. V případě, kdy se nemůže zařazený nový zaměstnanec vzdělávací akce účastnit, je zařazen do následujícího běhu elektronického kurzu. Účast v elektronických kurzech pro nové zaměstnance je evidována a vyhodnocována.⁵³

Jazykové vzdělávání zaměstnanců ČP

Jazykové vzdělávání zaměstnanců ČP (dále jen „JV“) metodicky řídí odbor řízení vzdělávání, který plánuje, finančně zabezpečuje, eviduje a vyhodnocuje JV zaměstnanců. Uveřejňuje nabídku možností jazykového vzdělávání na intranetu,

⁵² Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.10

⁵³ Příloha 1 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.1

včetně vzdělávacích akcí a programů, a provádí poradenskou činnost při výběru jazykových škol (lektorů) a výběru formy JV. Dále pak organizuje zadávání vstupních testů JV a jejich vyhodnocování – pro zaměstnance centrály i regionu.

Zásady a podmínky účasti zaměstnanců v kurzech JV.

Do JV jsou zaměstnanci zařazováni podle těchto kritérií:

- po úspěšném absolvování rozřazovacího testu, podmiňujícího zařazení do příslušného stupně JV, počínaje stupněm všeobecný mírně pokročilý,
- zaměstnanec může být zařazen do příslušného stupně JV stejného jazyka na náklady ČP pouze jednou,
- podle kvalifikačních požadavků a funkční náplně vyplývající z pracovního (funkčního) zařazení a podle jazykových potřeb určených nadřízeným vedoucím zaměstnancem,
- po uplynutí zkušební doby,
- u zaměstnanců centrály - na základě vyplněné a příslušným náměstkem, vrchním ředitelem úseku nebo vedoucím samostatného odboru schválené přihlášky, předané odboru řízení vzdělávání,
- u zaměstnanců regionů a agentur - na základě vyplněné a příslušným ředitelem regionu schválené přihlášky, předané personálnímu útvaru regionu.

Po splnění výše uvedených požadavků je zaměstnanci přidělen odpovídající finanční limit. Zaměstnanci se účastní JV, pro které jim byl přidělen finanční limit, s využitím nabídky firem poskytující výuku uvedenou na intranetu, nebo podle vlastního výběru. Absolvování stupně JV, na který byl zaměstnanci přidělen finanční limit, je pro tohoto zaměstnance povinné. JV je z rozpočtu odboru řízení vzdělávání nebo příslušné organizační složky za zaměstnance uhrazeno po předložení faktury, a to až do výše přiděleného finančního limitu.

Kategorie zaměstnanců pro zařazování do JV⁵⁴

Kategorie	Přiděleno % limitu
VŘ C, ŘO C, RŘ	100 %
ŘA, ved. referátu centrály, ved. odboru regionu, ved. týmu	90 %
Metodici	80 %
Ostatní	60 %

⁵⁴ Příloha 3 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.2

Vzdělávání zaměstnanců ČP v počítačových produktech a interních softwarových aplikacích

Školení na interní softwarové aplikace probíhá dvojím způsobem. Jako studijní, k jehož absolvování je třeba zúčastnit se vícedenního kurzu, a nebo jako samostudijní, formou elektronického intranetového kurzu. U studijního kurzu není umožněna opakovaná účast ve stejné úrovni kurzu. Elektronické kurzy intranetové, které obsahují všechny úrovně všech aplikací MS Office jsou účastníkům k dispozici po dobu nejméně 2 kalendářních měsíců.

Při nástupu nového zaměstnance ČP je možné provést test ověření znalostí ovládnutí PC a základních programů MS Office. K tomuto účelu je k dispozici vstupní elektronický test intranetový.

První stupeň pro nové zaměstnance je vstupní kurz, jehož obsahem jsou základy práce s PC, základy MS Windows, MS Outlook, orientační seznámení s balíkem produktů MS Office, s internetem, s intranetem, s bezpečností v oblasti IT a IS, seznámení s elektronickými kurzy a přehled interních softwarových aplikací – podle aktuální úrovně jejich počítačových znalostí a jejich počítačových potřeb.

Druhým stupněm vzdělávání v počítačových produktech jsou samostudijní elektronické kurzy intranetové.

Třetím stupněm vzdělávání v počítačových produktech jsou kurzy programování v produktech MS Word III, MS Excel III – pokročilé metody a funkce a vývoj aplikací, kurzy vyšších úrovní ostatních aplikací MS Office, kurzy ostatních softwarových aplikací včetně Intranetu a jeho aplikací. Tyto kurzy jsou organizovány u externích počítačových firem nebo jako elektronické kurzy internetové. Speciální počítačové programy mohou být školeny i prostřednictvím nakoupených licencí ve vlastní „virtuální počítačové učebně“.⁵⁵

Elektronické vzdělávání

Některé vzdělávací akce, nebo jejich části jsou organizovány jako elektronické kurzy. Elektronické vzdělávání (e-learning) označuje skupinu těchto elektronických kurzů nebo vzdělávacích pomůcek. Elektronické vzdělávání nenahrazuje vzdělávání vedené standardními metodami. Je to proces, při kterém systém poskytuje studentům široké spektrum informací, řešení a znalostí s cílem zvýšit jejich vědomosti a výkonnost.

⁵⁵ Příloha 3 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.2

Na straně systému je tento proces samozřejmě zajišťován počítačovými programy, na druhé straně je ovšem živý člověk, který je v dané chvíli rovněž součástí e-learningu. Mezi "ekonomické" výhody e-learningu patří zejména razantní snížení nákladů na vzdělávání zaměstnanců, a to při zachování nebo zvýšení jeho kvality. Katalogová cena kurzu totiž není zdaleka jediným nákladem, který firma na školení zaměstnanců vynaloží. E-learning je dostupný teoreticky neomezenému počtu studentů najednou. To může být rozhodující pro podporu procesů změn ve firmě. Dnes se začíná efektivita vzdělávání měřit stejným metrem jako kterákoliv obchodní aktivita firmy, tj. jaký obchodní dopad má školení pro mou firmu. Jinými slovy: kvalitní školení zlepšuje pracovní výkon. Elektronické kurzy jsou prioritně zaměřeny na předávání znalostí, méně na získání, upevnění nebo prohloubení dovedností. Jsou realizovány tehdy, pokud přispívají ke zvýšení efektivity procesu vzdělávání. Elektronické vzdělávání v ČP je podle využití internetové technologie rozděleno na elektronické kurzy intranetové, které jsou vytvořeny ČP nebo nakoupeny pro potřeby ČP a účastníkům jsou zprostředkovány pomocí intranetu ČP, a elektronické kurzy internetové, které jsou účastníkům od dodavatele na základě zakoupené licence zprostředkovány pomocí internetu; podmínkou ze strany účastníka je přístup k internetu. Elektronické vzdělávání pro všechny zaměstnance ČP organizuje odbor řízení vzdělávání centrály. Nabídka elektronických kurzů je uveřejněna na intranetu ČP v sekci e-learning.

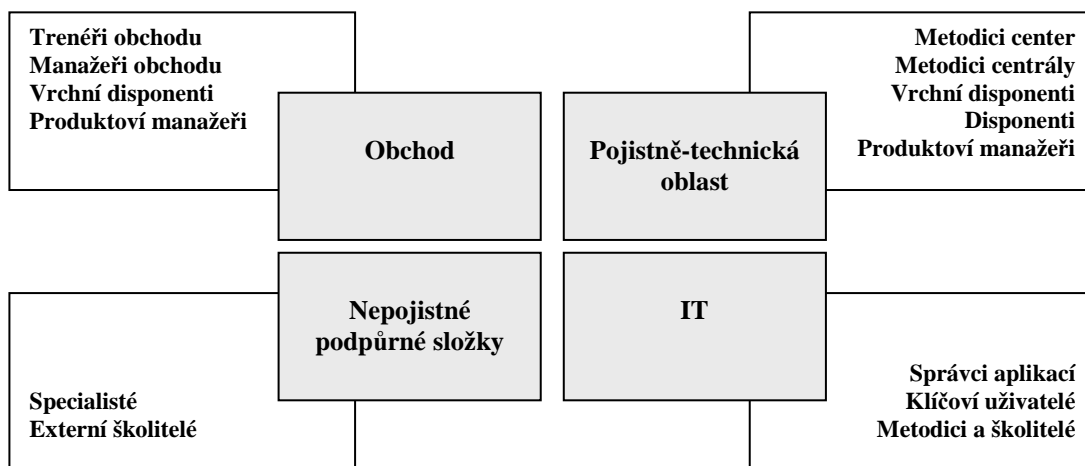
Elektronické kurzy internetové jsou zaměstnancům zpřístupněny na základě požadavku schváleného nadřízeným vedoucím zaměstnancem. Jsou rozděleny na obligatorní, které jsou zaměstnancům přiděleny na základě požadavků platných vnitropodnikových norem, nebo požadavků nadřízených vedoucích zaměstnanců. O přidělení elektronického kurzu jsou zaměstnanci odborem řízení vzdělávání informováni. Druhou část tvoří kurzy, které jsou veřejně přístupné všem zaměstnancům. Účast v elektronických kurzech je evidována a vyhodnocována. Dosažené znalosti jsou u vybraných elektronických kurzů ověřovány formou elektronických testů.⁵⁶

⁵⁶ Příloha 5 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.2

Vzdělávání zaměstnanců ČP - profesní odborná příprava

Základním cílem profesní odborné přípravy zaměstnanců ČP je trvale udržet a rozvíjet odbornou způsobilost a firemní know-how za účelem zajištění trvalé konkurenceschopnosti ČP a jejího dalšího rozvoje. Profesní odborná příprava je plánována a organizována takovým způsobem, aby byla zajištěna vysoká finanční efektivita a návratnost vložených investic. Profesní odborná příprava zaměstnanců ČP je specifickou oblastí vzdělávání zaměstnanců. Řeší odborné vzdělávání základních profesních skupin zaměstnanců ČP.

Model organizace odborného profesního vzdělávání v ČP⁵⁷



⁵⁷ Příloha 7 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.1

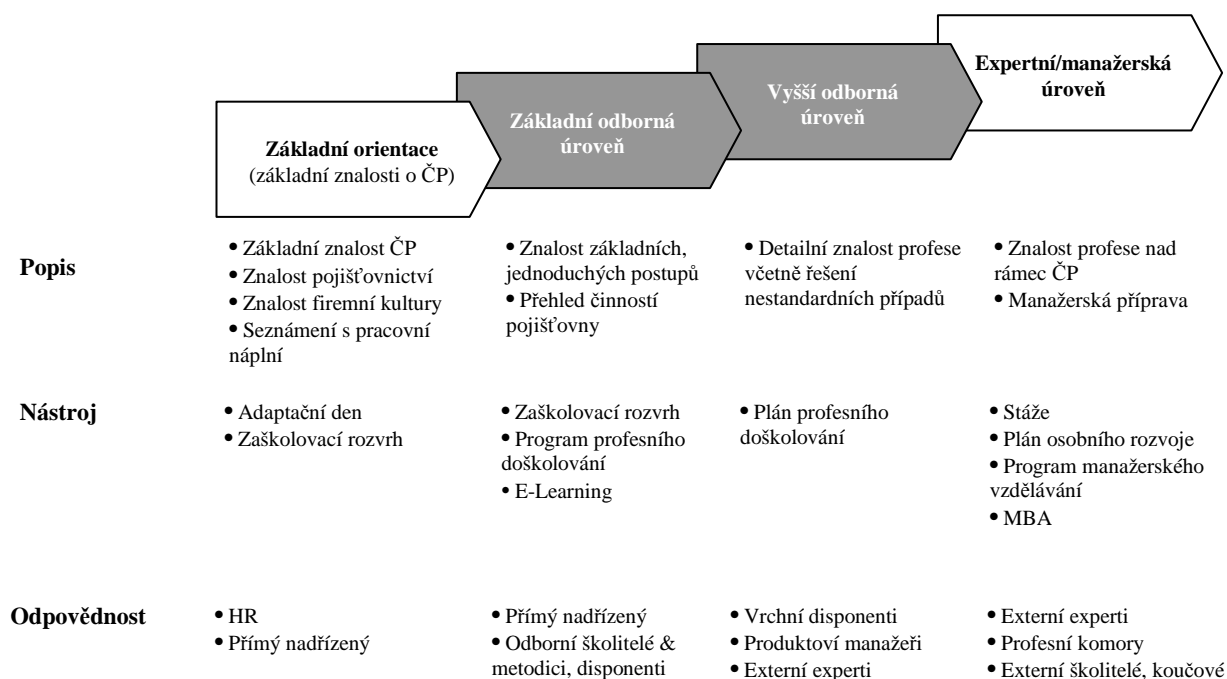
Základní rozdělení kompetencí v odborné profesní přípravě zaměstnanců⁵⁸

Útvar	Odpovědnost
Odbor tréninku obchodu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Školení znalostí prodeje a základních znalostí produktů ○ Školení nadstavbové úrovně znalostí produktů
Úsek pojištění majetku a odpovědnosti za škodu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Školení základní metodiky produktů metodiků, školitelů, disponentů KS ○ Školení nadstavbové úrovně znalosti produktů pro obchod a pojistně technické složky
Úsek pojištění motorových vozidel	
Úsek produktového managementu ŽP	
Odbor metodiky provozu a školení taxace a správy	<ul style="list-style-type: none"> ○ Školení provozní metodiky a základních znalostí produktů zaměstnanců KS ○ Školení znalosti práce s odbornými aplikacemi na základě kompetencí jednotlivých útvarů
Odbor metodiky provozu a školení komunikačního centra	
Odbor metodiky provozu a kontroly LPU NŽP	
Úsek klientského servisu ŽP - Vrchní disponenti, Disponenti	
Úsek IT	<ul style="list-style-type: none"> ○ Školení počítačových aplikací a systémů metodiků, školitelů a klíčových uživatelů
Odbor řízení vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizace odborného školení nepojistných podpůrných útvarů ○ Technologická a administrativní podpora školení

Za obsahovou a metodickou stránku profesního odborného vzdělávání odpovídají metodické útvary. Za organizační, technologickou a administrativní podporu odpovídá odbor řízení vzdělávání.

⁵⁸ Příloha 7 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.2

Model procesu profesní odborné přípravy⁵⁹



Manažerské vzdělávání

Hlavní zásadou manažerského vzdělávání (dále jen „MV“) je získávání a rozvíjení manažerských znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců všech stupňů řízení. MV je posuzováno jako prohlubování kvalifikace. MV organizuje odbor řízení vzdělávání centrály ČP. Přehled akcí MV organizovaných odborem řízení vzdělávání je uveden v Katalogu vzdělávacích akcí a programů. Speciální nabídka akcí MV, které organizují externí vzdělávací firmy, je zasílána odborem řízení vzdělávání příslušným vedoucím zaměstnancům.

Na akce MV jsou zaměstnanci zařazováni na základě:

- standardů stanovených pro jednotlivé stupně řízení a požadavků na manažerské kompetence jednotlivých zaměstnanců,
- rozhodnutí přímého nadřízeného zaměstnance,
- po uplynutí zkušební doby,
- vyplnění přihlášky na vzdělávací akci nebo program uvedený v Nabídkovém katalogu, jejího schválení přímým nadřízeným a odeslání odboru řízení vzdělávání,

⁵⁹ Příloha 7 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.4

- písemné žádosti na zařazení do vzdělávací akce nebo programu specifického obsahu (v případě, že žádané téma není uvedeno v Katalogu), jejího schválení přímým nadřízeným a odeslání odboru řízení vzdělávání.

Po splnění těchto požadavků je zaměstnanec zařazen nebo přihlášen na vybranou akci. Odbor řízení vzdělávání oznámí zařazenému posluchači všechny skutečnosti potřebné pro účast v kurzu. Nemůže-li se vedoucí zaměstnanec zúčastnit vzdělávací akce, do které byl zařazen, je povinen ihned informovat odbor řízení vzdělávání a omluvit svou neúčast s udáním důvodu absence. U programů, kde je tak stanoveno předem, vydá odbor řízení vzdělávání po úspěšném absolvování vzdělávacího programu „Osvědčení absolventa manažerského programu“. Účast na akcích MV, které jsou hrazeny ČP, je pro zařazené zaměstnance povinná. Řešení neúčasti zařazeného zaměstnance je plně v kompetenci přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance. Účast na akcích a programech eviduje odbor řízení vzdělávání a na základě žádosti informuje o účasti zaměstnance na vzdělávacích akcích manažerského vzdělávání jeho přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance. Odbor řízení vzdělávání vyhodnocuje akce a programy na základě analýzy hodnotících dotazníků vypracovávaných účastníky akcí a programů, analýzy hodnotících dotazníků vypracovávaných lektory a organizátory akcí a programů a také vyhodnocením záznamu o průběhu a organizaci akce nebo programu. Odbor řízení vzdělávání porovnává účast na akcích a programech s plány osobního a profesního rozvoje zaměstnanců.⁶⁰

3.4 Standardy vedoucích pracovníků v ČP

Standard je vedle investic do technologie, produktů, služeb a reklamy součástí celkového úsilí o posilování pozice České pojišťovny na trhu České republiky. Cílem je být na tomto trhu nejlepší. K cíli vede řada cest, jednu z klíčových rolí hrají vedoucí týmů. Na jejich manažerské profesionalitě závisí výkon a kvalita pracovníků první linie, kteří sice nejsou v pravidelném styku s klienty, nicméně jejich odbornost, rychlost, přesnost a zákaznická orientace spoluvytváří kvalitu služeb ČP. Standard je doporučenou pomůckou pro manažerskou práci. Jeho úkolem je pomoci vedoucím pracovníkům k osvojení účinných manažerských nástrojů. Jejich prostřednictvím

⁶⁰ Příloha 8 Pracovní směrnice 2201, *Systém vzdělávání zaměstnanců ČP*, 2006, s.2

pak pomáhají svým spolupracovníkům dosáhnout potřebné profesionality. V tomto ohledu je úkolem standardu pomoci k dosažení náročných pracovních cílů.

Strategické cíle klientského servisu ŽP:

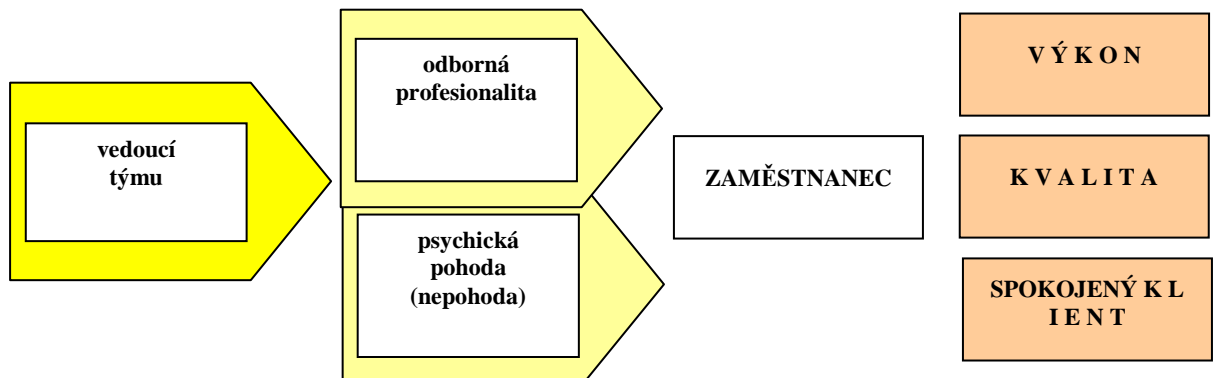
- dosahování a udržení požadované výkonnosti,
- vysoká bezchybnost činností,
- rychlé reakce na akutní potřeby klientů,
- kvalitní a vstřícná spolupráce s ostatními odbory ČP,
- dobré mezilidské vztahy,
- neustálé zlepšování práce KS ŽP.

Standard vedoucího týmu popisuje nástroje a postupy v definovaných situacích, které patří k základní manažerské výbavě. Stejně jako v ostatních standardech České pojišťovny, i v této normě jsou popsány projevy a postupy, které řada manažerů používá. Nejedná se tedy o projevy a postupy umělé. Vedoucí týmu má možnost se rozhodnout, zda a kterého z nástrojů použije. Standard je tedy dobrovolnou pomůckou.

Výkonnost a kvalitu podřízených, stejně jako výslednou spokojenost zákazníků s jejich prací určuje široká škála faktorů: odbornost, zkušenost, kondice, nálada, pracovní prostředí, podmínky pro práci, únava stejně jako faktory utvářející profil jeho osobnosti – návyky, zvyky, hodnoty, priority, ukotvenost, vnitřní stabilita, vnitřní konflikty, ambice, životní cíle, pocit jistoty, životní vzory či pocit vnitřního naplnění a pod. Ke kvalitě a výkonnosti zaměstnanců vede však i jednodušší a přímočařejší cesta. Je to jejich odborná profesionalita podpořená psychickou pohodou – emocionálním komfortem.⁶¹

⁶¹ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.4

Cesta ke kvalitě a výkonnosti⁶²



Psychickou pohodou se rozumí takové nastavení pracovníka, které je charakteristické vysokou motivací, ochotou ke spolupráci, ochotou přijímat pracovní úkoly, riziko a odpovědnost, ochotou spolupracovat, schopností tolerovat chyby druhých a loajalitou ke svému vedoucímu i celé firmě. Psychická pohoda či nepohoda je aktivátorem, který spouští dobré či nežádoucí zvyky, návyky, postupy, reakce na vnější podněty, tedy vzorce chování vašeho podřízeného určené jak mírou profesionality, tak profilem jeho osobnosti. To vše se děje bez ohledu na to, k čemu je formálně motivován a školen. Rozhodující většina pracovníků Klientského servisu jsou lidé obětaví, loajální, pracovití a slušní. Není tedy přednostní potřebou jednat s nimi nátlakem a nutit je, aby plnili základní požadavky. Přednostní potřebou je vytvořit podmínky a pomoci jim, aby dokázali vyhovět požadavkům výkonnosti a kvality.⁶³

⁶² Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.4

⁶³ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.6

Co znamená posun od kvantity ke kvalitě?⁶⁴

KVANTITA	KVALITA
Rozběhnutí nového systému, dosažení potřebné výkonnosti.	Stabilizace průchodnosti a kvality všech operací (vč. vnitřního zákazníka) při zachování výkonnosti systému.
Výkonný pracovník soustředěný na to, aby vyhověl požadavkům na něj kladeným.	Výkonný pracovník soustředěný vedle počtu provedených operací také na kvalitu, bezchybnost a spokojenost klientů (vnějších i vnitřních).
Pracovník jednající ve stresu, v obavě z neúspěchu, případného propuštění.	Pracovník jednající v psychické pohodě s pocitem podpory a ochrany ze strany vedoucího týmu, resp. České pojišťovny.
	Pracovník, který se nebojí chyby a neúspěchu.

Jak dosáhnout maximální psychické pohody pracovníků? Psychickou pohodu (nepohodu) podřízených určuje především vlastní psychické nastavení vedoucího týmu. To se projevuje jeho výroky a chováním v kontaktu s nimi, zejména v klíčových situacích. Role vedoucího týmu je v tomto nezastupitelná. Nelze spoléhat na to, jak to vedoucí pracovníci často dělají, že případné manažerské chyby dokáže napravit školitel, trenér, psycholog nebo poradce. Ten dokáže pouze posílit jeho pozitivní působení, pokud existuje. Negativní působení se může pokusit vyspravit záplatou, která ale účinkuje pouze dočasně. Pracovník klientského servisu v České pojišťovně je nositelem know-how. Je odborníkem, jehož úkolem je vykonávat stanovenou práci. K tomu je potřeba, aby byl nejen odborníkem na problematiku pojištění, ale i psychicky vyrovnaný, spolehlivý, přesný, odpovědný, loajální a výkonný. Psychická vyrovnanost je hned na druhém místě za odborností. To znamená, že zaměstnanec pracuje bez nepřiměřeného stresu. Má pocit, že prostředí ČP na něho sice klade vysoké požadavky, ale také ho chrání. Musí cítit oporu ve svém vedoucím týmu a nadřízeném managementu. Neměl by se cítit ohrožen vnějším ani vnitřním klientem. Práce by pro něj měla být nejen zdrojem peněz, ale podle možností i příležitostí k seberealizaci. Takového zaměstnance nenajdeme na trhu práce snadno. Takového si musíme vypěstovat kvalitní manažerskou prací. Každý takový pracovník

⁶⁴ Česká pojišťovna a.s., *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.6

je svým způsobem nenahraditelný. Je člověkem, do kterého ČP musí vložit nemalou dlouhodobou investici v podobě odborného vzdělávání, kvalitní manažerské praxe vedoucích týmů, výkonných technických prostředků a podpory.⁶⁵

Role vedoucího týmu znamená:

- organizovat práci týmu,
- hodnotit,
- odměňovat, případně udělovat postihy,
- vytvářet v týmu pozitivní a přátelskou atmosféru.

Ale to není všechno. Aby tým dobře fungoval a pracovníci dosahovali plné profesionality, musí:

- kontrolovat odváděnou práci,
- poskytovat zpětnou vazbu,
- odhalovat příčiny chyb a nabízet správné alternativy,
- odstraňovat nedostatky a udržovat proces neustálého zlepšování.

A konečně je jeho úlohou:

- motivovat,
- vysvětlovat a připomínat, co klient očekává a jak efektivně naplňovat jeho očekávání,
- poskytovat podřízeným všemožnou odbornou, materiální i morální podporu,
- posilovat vědomí jejich významu v procesu obsluhy klientů, včetně vnitřního klienta,
- pomáhat jim vytvářet si pozitivní vztah ke klientům, ke své práci i k České pojišťovně.

Svou roli musí vedoucí týmu naplňovat bez ohledu na to, zda pracovník je výkonný či nevýkonný, loajální či neloajální, akceptuje či neakceptuje jeho požadavky, neklade či klade odpor, je či není s ním snadná práce, je či není sympatický, cítí či necítí se dobře. Stejně tak musí poskytovat podporu, pomoc a ochranu. To vše musí dělat bez ohledu na své vlastní zájmy, případně ohrožení své pozice. Takové naplňování

⁶⁵ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.6

role nazýváme nepodmíněnou podporou. Případná podmíněná podpora je pracovníky citlivě vnímána. Je zákeřným virem, který napadá jejich sebejistotu a postoje. I malá podmíněnost, kterou si nemusíme uvědomovat, může spolupracovníkům znepríjemňovat jejich práci a mařit manažerské úsilí. Každý pracovník, který dodrží níže uvedené zásady jednání s vnitřním klientem (vnitřním klientem se rozumí každý zaměstnanec nebo externí dodavatel České pojišťovny, se kterým vstupujeme do pracovního kontaktu), je pod ochranou společnosti proti případným osobním útokům.

Zásady chování vedoucího týmu:

- naslouchám - kdykoli jednám s vnitřním klientem, nehledím pouze na svoje zájmy, ale zajímám se o potřeby, případně problémy svých spolupracovníků,
- jsem slušný – dodržuji zásady slušnosti: zdravím, prosím, děkuji,
- zjišťuji potřeby, očekávání – zjišťuji očekávání vnitřních klientů, ověřuji si jejich potřeby i možnosti, jak jim mohu pomoci, jak je mohu podpořit, přispět k překonání jejich problémů,
- dávám najevo zájem, pomáhám – slovy, tónem hlasu a postoji dávám najevo zájem o jejich potřeby a podle možností tyto potřeby uspokojuji,
- týmově spolupracuji – jedná-li se o plnění společných úkolů, dodržuji zásady týmové spolupráce,
- podporuji pozitivní atmosféru – varuji se pomluv, chodbových řečí, negativních nálad a podkopávání vzájemné důvěry,
- rozvíjím se – pracuji se svými nedostatky v komunikaci s vnitřním klientem a usiluji o jejich odstraňování – pracuji na svém rozvoji.⁶⁶

Kritériem úspěšného jednání s vnitřním klientem je identifikovat potřebu vnitřního klienta, vyřešit situaci nebo ji směřovat k řešení (učinit potřebná opatření), aby vnitřní klient měl důvody nabýt dojmu vstřícnosti, podpory a zájmu o jeho problém.⁶⁷

⁶⁶ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.8

⁶⁷ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.8

3.5 Nástroje vedoucího týmu

Nástroj 1 – Jak pracovníky motivovat

Motivace člověka je složitá věc. Dobrého manažera poznáme podle toho, že ví, že rozhodujícím motivačním činitelem je on sám – postoje, hodnoty, přístupy k řešení situací, pomoc podřízeným, vnitřní stabilita a partnerský vztah. K tématu motivace existuje mnoho teorií, pouček a nástrojů. Neexistuje však nic, co by člověka motivovalo samo od sebe, bez účasti nadřízeného. Ti, kdo hledají motivační automat, nemají šanci jej nalézt. Svým marným úsilím odsuzují sebe i své spolupracovníky k trvalému vzájemnému napětí, nepochopení a neúspěchu. Níže uvedené faktory jsou řazeny sestupně podle účinku na motivaci zaměstnance:

Člověk sám

- Základní potřeby - každý duševně zdravý člověk chce pracovat, chce být užitečný a chce, aby se mu za to dostalo uznání (i když to na první pohled může vypadat jinak).

Já manažer

- Mé hodnoty a postoje - musím vyznávat stejné hodnoty a zaujímat stejné postoje, jaké chci, aby vyznávali a zaujímalí mí podřízení.
- Má kvalifikace - nemusím být nejlepším odborníkem ze všech. Ale musím být natolik kvalifikovaný, aby moji podřízení uznali má rozhodnutí, požadavky, rady, podporu a pomoc. Musím být kvalifikovaným manažerem.⁶⁸
- Mé přístupy k podřízeným - projevy mého chování musí naplňovat očekávání mých podřízených. Očekávají-li radu, musím poskytnout radu. Očekávají-li, že zaujmu stanovisko, musím zaujmout stanovisko. Očekávají-li, že rozsoudím situaci, musím rozsoudit situaci. Očekávají-li pomoc, musím poskytnout pomoc. Očekávají-li ochranu, musím poskytnout ochranu. Chci-li, aby mne podřízení uznali jako autoritu, musím projevat sebedůvěru, rozhodnost, odhodlání, spravedlnost, uznání k jejich potřebám a v nezbytném případě i sebeobětování.

⁶⁸ Česká pojišťovna a.s., *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.12

Prostředí společného pracoviště

- Řád, vztahy mezi lidmi - V týmu musím nastavit čitelné, transparentní, spravedlivé a všemi akceptovatelné vztahy.
- Spravedlnost - obtížné situace musím posuzovat s přihlédnutím ke všem aspektům. Musím brát v úvahu i to, na co berou zřetel mí podřízení, i když se mi to případně nehodí. Neučiním-li tak, aktivuji jeden z nejsilnějších demotivačních faktorů – pocit nespravedlnosti.
- Perspektiva - podřízení musí cítit, že práce, kterou vykonávají, má perspektivu.

Kladná motivace - šance

- Výkony, hodnocení, peníze - víc než výše finanční odměny je motivující porovnání s finančními odměnami spolupracovníků (konkurentů na vnitrofiremním pracovním trhu). Je-li rozdělení odměn a jejich rozdíly vnímáno pracovníky jako nespravedlivé (nezasloužené), působí demotivačně. Stejně demotivačně působí, je-li hodnocení a z něho odvozená finanční odměna vnímána jako nedosažitelná.
- Stabilita - systém hodnocení musí být stabilní, podřízení musí být přesvědčeni, že se účelově nemění podle situace nebo ještě hůře podle nálad, problémů nebo osobních ambicí vedoucích.
- Pracovní perspektiva, kariérní růst - ne každý chce dělat kariéru. Ale každý se chce rozvíjet, chce odstraňovat své nedostatky nebo alespoň odstraňovat to, co cítí, že je mu na překážku. I zdánlivě vysoce pasivní člověk by rád rostl. Pasivní bývá proto, že takovou možnost necítí.⁶⁹

Záporná motivace

- Morální sankce - projevy neuznání a odmítnutí citelně zraňují lidskou duši. Odmítnutí kolektivem je jedním z nejtěžších trestů. Je účinným donucovacím a odstraňujícím prostředkem. Málokdy ale samo o sobě vede k efektivní nápravě provinilého.

⁶⁹ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.12

- Kritika, záporná zpětná vazba - záporná zpětná vazba (kritika) je účinná pouze v takovém případě, kdy nezahání podřízeného do bezvýchodné situace a následně defenzivy. Kvalitní provedení zpětné vazby je vrcholovou manažerskou disciplinou.
- Peněžní sankce - přestože se na peníze sahá zpravidla v první řadě, účinek peněžních sankcí bývá přechodný, často demotivující. Špatně udělená peněžní sankce vede k zatvrzelosti a ústí ve skrytý boj mezi podřízenými a managementem.

Benefity

- Např.: dary, marketingové předměty, společenské akce, soutěže - nefungují-li dobře vyšší motivační faktory, benefity jsou pouze neúčinnými náhražkami. Často vedou k rozkolům mezi lidmi, které paralyzují jejich chuť a schopnost spolupracovat.

Nástroj 2 – Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je v každé organizaci velmi důležitou personální činností, která jak uvádí J. Koubek (1997), se zabývá zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, následným sdělováním výsledků hodnocení a hledáním cest ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Dobře provedené měsíční subjektivní hodnocení není jen cestou ke stanovení příslušné složky mzdy, ale i účinným prostředkem pro neustálé doladování pracovního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Pracovník po takovém rozhovoru ví, jak je hodnocen, a nežije v nejistotě, že mu nebylo řečeno vše, co by měl vědět, anebo že se hodnocení jeho práce bude nahodile měnit podle náhodných úkolů, problémů, neúspěchů či nálad vedoucího týmu. Po dobře provedeném měsíčním hodnocení by neměly zůstat nevyříkané otázky. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným by měl vstupovat do příštích dnů s čistým kontem. Měsíční subjektivní hodnocení nemůže být nahrazeno běžnou pracovní komunikací, protože v denním provozu není čas na důvěrnější rozhovory s širší tematikou. Ani to není vhodné. V běžném provozu je dobré soustředit pozornost na přenášení informací, stanovování pracovních úkolů a poskytování okamžité zpětné vazby.⁷⁰

⁷⁰ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.14

Hodnocení nelze úspěšně realizovat bez dokonalé přípravy. Tím je myšleno nejen vypracování "personální filozofie hodnotícího a rozvojového pohovoru", ale i vlastní zkušenost při hodnocení sebe sama u vedoucího zaměstnance. Proto se doporučuje, aby hodnocení začínalo shora od manažerů k vedoucím pracovníkům, aby všichni hodnotitelé měli právě onen požadovaný zážitek "na vlastní kůži". Dnes je velmi vyzdvihován i moment motivační. Je třeba připravit půdu pro to, aby zaměstnanci k rozhovoru přistupovali s pozitivními postoji, aby chápali správně záměry a cíle hodnocení a věděli o tom, že i pro ně je to příležitost získat dosti důležité informace, ale zároveň také vedení informace poskytnout (např. vysvětlení, nápady, cesty k zefektivnění procesů).

Má-li hodnocení proběhnout konstruktivně, musí se na něj připravit obě zúčastněné strany, tj. jak hodnotitelé, tak i hodnocení. Průběh rozhovoru je doporučeno zahajovat „sebehodnocením zaměstnance“. Zaměstnanec by tedy měl v dostatečném předstihu znát kritéria, podle kterých bude za uplynulé období hodnocen, a též přemýšlet o svém výkonu a o svých silných a slabých stránkách, o věcech, které může zlepšit, o svých představách, o dalším sebevzdělávání, o svém profesionálním rozvoji a postupu. Hodnotitel se zase musí naučit tomu, že nutným předpokladem správného hodnocení je empatie. Tu by měli aplikovat nejen při přípravě hodnocení, ale i v celém průběhu rozvojového a hodnotícího rozhovoru. Hodnotitele musíme také již v přípravné fázi dovést k přesvědčení, že celý akt hodnocení musí probíhat v atmosféře důvěry. Vedoucí zaměstnanec se v takovémto hodnotícím pohovoru musí orientovat na již zmíněné tři časové roviny: minulý výkon, současné výsledky a především do budoucna, na využití a další rozvoj potenciálu pracovníka⁷¹.

Cílem hodnocení je tedy nalézt společný projekt uplatnění a rozvoje zaměstnance ve firmě. K tomu samozřejmě slouží i způsob formulace otázek a vedení hodnotícího rozhovoru. Je lépe, aby se tedy začínalo mluvit o silných stránkách a úspěších, poté až o slabinách a neúspěších a nakonec hledat pozitivní východiska. Hodnocení je jedna z nejnáročnějších personálních činností. Je-li hodnocení vnímáno top-managementem i všemi vedoucími zaměstnanci se vší vážností a je-li včas, dobře

⁷¹ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.15

a zodpovědně připraveno a vykonáno, přináší všem zúčastněným stranám (hodnotiteli, hodnocenému i firmě jako celku) vyšší efektivitu činností.

Nástroj 3 – Jak podat zpětnou vazbu

Zpětná vazba je špičkovou manažerskou disciplínou, která vyžaduje vysokou manažerskou znalost a dovednost, cit pro věc a profesní odbornost. Kvalitním provedením lze rychle dosáhnout dobrých výsledků, nekvalitní provedení pouze vyhrocuje situaci, uvádí pracovníky do stresu a vytváří obranné postoje. Smyslem podání zpětné vazby je využít okamžitého prožitku. Na jeho pozadí identifikovat nesprávné vzorce chování, nacházet řešení, povzbuzovat, motivovat a vytvářet pocit opory (můj vedoucí týmu – moje Česká pojišťovna má o mne zájem, podporuje mne). Dobře provedená zpětná vazba je prakticky jediným efektivním způsobem, jak dosáhnout posunu ve vzorcích chování dospělého, zformovaného člověka.

Cíle podání zpětné vazby:

- odstranit nedostatek, posílit silnou stránku pracovníka (znalost, dovednost, způsobilost),
- nenarušit, posílit nebo obnovit jeho psychickou stabilitu.

Kritéria úspěšného podání zpětné vazby:

- pracovník ví co dělá, resp. nedělá dobře,
- ví jakým způsobem dosáhne očekávaného zlepšení,
- vychází ze situace psychicky posílen (více ukotven, stabilizován, s vyšší sebedůvěrou).

Technika podání zpětné vazby

- Zpětnou vazbu podám, vidím-li,
 - a) že pracovník nezvládl obře situaci, nesprávně jednal s klientem, aktivně neidentifikoval potřeby klienta, neuspokojil je, nedodržel závěr z minulé zpětné vazby, nepřekonal nějaký svůj nedostatek nebo problém,
 - b) že pracovník podal nadstandardní nebo mimořádně zdařilý výkon.⁷²

⁷² Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.19

- Zpětnou vazbu nepodám v případě, že pracovník sice nezvládl situaci nebo si nepočínal v souladu se standardem či jinými dokumenty, ale zjevně se snažil a potřebuje podpořit, pomoci, zvýšit sebedůvěru, fixovat správný vzorec chování. Nereaguji v případě, kdy pracovník je neúspěchem v řešení situace rozrušen a podání zpětné vazby by jej mohlo dále destabilizovat.
- Pečlivě stabilizuji sám sebe – zbavím se emocí. Uvolním se.
- Ověřím si, zda pracovník vnímá věc stejně jako já.
- Následuje moje hodnocení – řeknu, jak to hodnotím a proč to tak hodnotím.
- Ověřím si, zda pracovník přijímá moje hodnocení, vnímá-li hodnocení jinak, vedu rozhovor tak, aby byla nalezena shoda.
- Navrhnou způsob nápravy – vysvětlím, předvedu, rozeberu situaci, poskytnu stručné doškolení, poukáži na jednání zkušenějšího pracovníka, doporučím vyslání na kurz, poskytnu častější zpětnou vazbu (viz. Přehled pravděpodobných příčin chyb a možností nápravy).
- Ještě jednou vyslovím svoje očekávání vůči pracovníkovi a podpořím jej v úsilí směřujícím k odstranění nedostatku. Nabídnu podporu.⁷³

Nástroj 4 – Jak překonat odpor pracovníka

Standard popisuje doporučený postup pro případ, kdy pracovník dlouhodoběji odmítá akceptovat požadavky nebo neplní dohody - klade námitky, odporuje, polemizuje, vede chodbové řeči, pomlouvá, rozvrací morálku, jeví známky demotivace. Princip standardu vychází z poznatku, že výše uvedené projevy odporu jsou většinou buď formou obrany nebo odrazem nesprávné manažerské praxe, většinou obojího. Proto je standard založen především na analýze, co je zdrojem obranného postoje, a pomoci pracovníkovi v překonání zdroje odporu.

analýza ►► **poznání zdroje odporu** ►► **pomoc**

⁷³ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.19

Cíle překonání odporu:

- odstranit nedůvěru pracovníka v úkoly na něj kladené,
- odstranit jeho nedůvěru ve spravedlnost požadavků, hodnocení, odměn, sankcí, vztahů,
- odstranit jeho nedůvěru v sebe sama,
- obnovit jeho vztah k vnitřnímu zákazníkovi (ostatním zaměstnancům společnosti),
- obnovit jeho psychickou stabilitu.

Kritéria úspěšného překonání odporu:

- pracovník ví, jakým způsobem dosáhne stanovených cílů,
- pracovník nejeví známky pocitů ohrožení, nespravedlnosti, bezmoci,
- u pracovníka převažují pozitivní a neutrální postoje nad negativními,
- pracovník vychází ze situace psychicky stabilizovanější.

Technika překonávání odporu

- Analýza - pozorováním, zpětnou vazbou, individuálním rozhovorem nebo stupňovaným rozhovorem 2+1 se snažím odhalit příčiny odporu. Je hluboce zakořeněným mýtem, že projevy odporu znamenají, že pracovník nechce. Až na výjimky jsou to projevy obrany proti pocitu ohrožení, bezmoci, nespravedlnosti, přetížení nebo pocitu špatného vedení ze strany vedoucího týmu.⁷⁴ Zkratkovité hodnocení – pracovník nechce, je líný a podobně, vede pouze k vyhrocování situace a neotvírá cestu k odstraňování skutečných příčin. Zpravidla vede k prohlubování nedostatků a končí takzvanou vnitřní zákopovou válkou.
- Poskytnutý čas - někdy si pracovník potřebuje pouze zvyknout na nové požadavky, pravidla, styl práce. Proto jako první krok mu dám přiměřený čas. Poskytnutí času je účinným nástrojem zejména u pracovníků kvalitních, výkonných a loajálních.

⁷⁴ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.22

- Opakovaná zpětná vazba - nevidím-li posun k lepšímu, provádím opakovaně zpětnou vazbu za účelem zjištění skutečných příčin problému, poskytnutí podpory, řešení konkrétních detailních nedostatků.
- Individuální pohovor - je zdrojem intenzivnějšího tlaku. Tento tlak pomáhá pracovníkovi soustředit své duševní síly na překonání problému. Vytváří prostor pro důvěrnější komunikaci. Musím-li přistoupit k individuálnímu pohovoru, bývá obvykle načase poradit se o dalším postupu s odborníkem – metodikem, specialistou personálního oddělení nebo poradcem.
- Stupňovaný rozhovor 2+1 - je poslední podanou rukou a poslední příležitostí pro pracovníka začít spolupracovat a vyvinout úsilí k odstranění nedostatků. Přestože se jedná poslední stupeň pomoci, neznamená to, že Stupňovaný rozhovor 2+1 se provádí pouze jedenkrát. Podle okolností jej lze provést vícekrát. Obvyklá praxe doporučuje dvakrát, potřetí se již zapojuje do hry návrh na přeřazení nebo propuštění.
- Návrh na propuštění - Jsou-li zdroje pomoci pracovníkovi vyčerpány, pracovník nejvíce ochotu spolupracovat, nevyvíjí úsilí k překonání problému nebo zjevně klade aktivní odpor, podám návrh na přeřazení nebo propuštění.⁷⁵

Výše uvedený postup neznamená, že by firma měla být „zaopatřovacím ústavem“, že by se měla podřizovat náladám zaměstnanců nebo že by měla s podřízenými do nekonečna diskutovat. Výše uvedený postup představuje ověřenou praxi, jak co nejefektivněji překonávat odpor zaměstnanců, který se na první pohled jeví jako aktivní odmítání spolupráce. Je proto využíván mnoha společnostmi a nejednou byl s úspěchem použit i v České pojišťovně. Uvedený postup rovněž zajišťuje, že nejsou konzervovány manažerské a osobní nedostatky vedoucích týmů, resp. vyššího managementu. Vedoucím týmů se dostává výhody, že nezůstávají se svými problémy sami. Do řešení problémů jsou zapojováni nadřízení, metodici, personální úsek, poradci. Zkratkovité přístupy směřující k peněžní sankci nebo propuštění jsou sice méně časově náročné, ale vždy způsobují rozsáhlé škody na loajalitě a motivaci zaměstnanců a narušují jejich vzájemné vztahy. Je to vysoká cena a přesto až na výjimky nepomáhá rozvoji firmy, protože nevede k odstraňování nedostatků.

⁷⁵ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.23

Nástroj 5 – Adaptace nového pracovníka

Standard popisuje doporučený postup a kritická místa procesu zapracování. Jeho správným uplatněním se doba zapracování zkrátí. V opačném případě se zapracování zbytečně prodlužuje, postoje pracovníka nejsou kvalitní.

Cíle adaptace:

- vytvořit u pracovníka základní znalosti, dovednosti, způsobilosti,
- založit u pracovníka žádoucí zvyky, návyky, postoje, hodnoty,
- založit pocit významu (hodnoty) jeho práce (postavení) v sociální a procesní struktuře společnosti,
- vytvořit základní kotvy (založit opěrné body psychické stability).

Kritéria úspěšné adaptace:

- pracovník má jasnou, akceptovatelnou a proveditelnou představu o tom, co a jak má dělat,
- pracovník má jasnou a akceptovatelnou představu o tolerančním poli, ve kterém se může pohybovat (co ještě může, co by neměl, co nesmí),
- pracovník má jasnou a akceptovatelnou představu, jak má řešit obtížné situace a jak bude hodnocen,
- pracovník má pocit, že je přijat spolupracovníky (akceptován týmem),
- pracovník má vytvořen základní pocit, že dokáže vůči nárokům na něj kladeným uspět a že není nikým a ničím, co nemůže ovlivnit, ohrožován.⁷⁶

Nástroj 6 – Jak vyslat pracovníka na školení

Standard je doporučením, jak zajistit, aby časová a finanční investice do školení (doškolení) pracovníka byla efektivní a aby se školení nemíjelo účinkem. Standard popisuje jednoduché zásady, které výrazně zvyšují efektivnost vzdělávacích aktivit.

Cíle vyslání na školení:

- vytvořit u pracovníka nové nebo posílit stávající znalosti, dovednosti, způsobilosti,
- vytvořit nebo posílit žádoucí zvyky, návyky, postoje, hodnoty,

⁷⁶ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.26

- vytvořit další nebo doplnit nové odborné kotvy.

Co nelze vysláním na školení kompenzovat:

- špatnou nebo kontraproduktivní manažerskou praxi,
- špatně realizovanou roli nadřízených,
- špatné vztahy, procesy, nesystémovosti, špatná rozhodnutí,
- spory mezi nadřízenými, nejasnosti, poziční boje, mocenské koalice.

Kritéria úspěšnosti vyslání na školení:

- pracovník ví, proč byl na školení, co se měl naučit a zda se to naučil,
- pracovník má jasnou, akceptovatelnou a proveditelnou představu o tom, jak má vykonávat nově probírané činnosti (řešit nově probírané situace) – jak má aplikovat nabyté znalosti a dovednosti v praxi,
- pracovník ví, jak bude jeho vedoucí kontrolovat, zda aplikuje nově nabyté znalosti a dovednosti a že to bude kontrolovat,
- pracovník ví, jak mu nadřízený v případě potřeby pomůže (jakou mu poskytne podporu),
- pracovník má vytvořen základní pocit, že dokáže vůči nárokům na něj kladeným uspět a že není nikým a ničím, co nemůže ovlivnit, ohrožován.⁷⁷

Nástroj 7 – Jak implementovat změnu

Změnou se rozumí například změna pracovního postupu nebo zavedení nové metodiky, případně změna nastavení motivace apod. Standard popisuje doporučený postup komunikace s pracovníky. Nepopisuje tvorbu nového pracovního postupu nebo metodiky. Úspěšnost implementace závisí na dvou faktorech: srozumitelnosti a kvalitě postojů, které vedoucí týmu vyjadřuje.

Cíle implementace:

- vytvořit u pracovníků nové znalosti, dovednosti, způsobilosti,
- vytvořit nebo posílit žádoucí zvyky, návyky, postoje, hodnoty.

⁷⁷ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.28

Kritéria úspěšné implementace:

- pracovník ví, co, jak a proč má dělat a dělá to tak,
- pracovník respektuje omezení (mantinely) nových postupů, činností (co může, musí, nemusí, neměl by, nesmí) a co z překročení těchto mantinelů vyplyne,
- pracovník ví, jak bude jeho vedoucí kontrolovat, zda aplikuje nově nabyté znalosti a dovednosti včetně dodržování stanovených mantinelů a že to bude kontrolovat,
- pracovník ví, jak mu nadřízený v případě potřeby pomůže (jakou mu poskytne podporu),
- pracovník má vytvořen základní pocit, že dokáže vůči nárokům na něj kladeným uspět a že není nikým a ničím, co nemůže ovlivnit, ohrožován.

Nástroj 8 – Jak převzít problémového klienta

Standard popisuje doporučené projevy chování a postup v situaci, kdy je nezbytné, aby vedoucí týmu převzal nervózního, agresivního nebo jinak problémového klienta (vnějšího nebo vnitřního), jehož zvládnutí přesahuje možnosti pracovníka.

Nejčastěji se jedná o situace, kdy:

- řešení situace s klientem vyžaduje delší čas a pracovní kapacita pracovníka by byla zbytečně blokována,
- je třeba upoutat pozornost agresivního klienta na jinou osobu,
- pracovník ztratil kontrolu nad situací a nechal se vtáhnout do konfrontace s klientem, zabředl, neví jak dál,
- je ohrožena psychická stabilita pracovníka,
- je třeba uspokojit klientovu potřebu mluvit s vyšší autoritou.

Smysl převzetí:

- řešit obtížnou situaci s klientem (vnitřním, vnějším),
- zabránit vzniku konfliktní spirály mezi klientem a pracovníkem, resp. přerušit spirálu, která již vznikla,
- ochránit psychickou stabilitu pracovníka,
- prakticky předvést pracovníkovi správné řešení situace s klientem.

Kritéria úspěšného převzetí:

- u pracovníka nevznikl pocit, že situace není řešitelná,
- pracovník získal pocit podpory ze strany nadřízeného,
- pracovník získal představu o způsobu řešení situace,
- pracovník neztratil, případně posílil svou psychickou stabilitu (sebejistotu, důvěru v nadřízeného, důvěru ve firemní pravidla, normy, předpisy, dohody, hodnoty).⁷⁸

Závěr standardu pro vedoucí týmu uvádí přehled pravděpodobných příčin nedostatků a možností nápravy (příloha č.1 a č.2). Vedoucí týmu musí mít vždy na mysli, že motivace, postoje, hodnoty a odolnost spolupracovníků jsou křehké nádoby, snadno se poškodí, těžko se „lepší“ dohromady. Chování podřízených je vždy odrazem kvality nadřízených a jejich manažerského stylu.

3.6 Poznatky z vlastní praxe ve funkci vedoucí týmu

V České pojišťovně pracuji již 19 let. Po její transformaci v roce 2003 jsem 5 let pracovala ve funkci vedoucí týmu a v této funkci se mi dostalo ocenění „Nejlepší vedoucí týmu KS pro rok 2005“. Toto období mi přineslo mnoho cenných zkušeností a nových zajímavých poznatků. Velice ráda pracuji s lidmi a oni zase se mnou. Ze své praxe např. vím, že klíčem k udržení dobrých zaměstnanců je důstojné zacházení. Zaměstnanci, kteří cítí, že s nimi není zacházeno s respektem, mají třikrát větší tendenci odcházet. Důstojné zacházení se zaměstnanci má vliv i na to, s jakým nadšením vykonávají svou práci. Základní důvod, proč zaměstnanci necítí v práci respekt však nespočívá ve špatném chování managementu, ale spíše v manažerské lhostejnosti. Manažeři tedy dělají více chyb v tom, co nedělají. Toto je několik způsobů, jak ukázat zaměstnancům respekt:

- projevujte uznání za jejich úspěchy a poskytněte jim svobodu rozhodování,
- zajímejte se o názory zaměstnanců na výkon práce a jednejte podle toho,
- podporujte inovace a nápady, jak něco dělat nově a lépe,

⁷⁸ Česká pojišťovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.34

- poskytujte zpětnou vazbu a koučování, abyste zaměstnancům pomohli k efektivnějším výkonům,
- hodnotěte zaměstnance jako individua a dejte jim pocit, že jsou součástí dění,
- oceňujte různé perspektivy, nápady a styly práce,
- podporujte otevřené vyjadřování názorů bez negativních dopadů,
- naslouchejte stížnostem zaměstnanců a poctivě je řešte.

Být vedoucím týmu vyžaduje širokou škálu dovedností a také schopnost vědět, co a kdy rozvíjet. Vedoucím osobnostem by neměly chybět kvality, jako je odvaha, schopnost podstupovat rizika a zralost.

Další potřebné dovednosti

- Jasný přístup k výkonnosti a rozvoji. Jednotlivé členy týmu je třeba rozvíjet tak, aby zdokonalováním svých dovedností přispívali k větší efektivitě týmu.
- Nesobecký přístup. Týmové vedení nemusí vždy přinášet okamžitý úspěch.
- Znalost organizace. Vedoucí týmu by měl být především součástí konkrétní organizace, na kterou teprve aplikuje své dovednosti. Měl by být ochotný ke spolupráci a otevřený dalšímu učení.
- Systémové uvažování. Vedoucí týmu by měl mít dostatek odborných znalostí organizační dynamiky na to, aby dokázal pracovat s konkrétní dynamikou, v níž funguje jeho tým.
- Přípravenost na nejasnosti. Tým by měl svého kouče vést ke způsobům, jimiž plní svou práci. Kouč by proto neměl očekávat, že bude sám udávat směr.
- Chápání, určování a řízení hranic. Týmové vedení vyžaduje od kouče řízení vlastních hranic, jelikož se pohybuje ve více aktivních vztazích najednou. Mezi jeho základní vztahy patří vztahy jeden na jednoho, vztahy s týmem jako celkem a vztahy s celou organizací.
- Rovnováha individuálních, týmových a organizačních cílů. Týmový kouč musí umět vyvážit potřeby všech vztahů, v nichž figuruje.

To, k čemu manažeři často sklouzávají a co nejvíce omezuje nadšení, zápal a společný tah na branku, nazýváme manažerským hříchem. Je to zároveň odpověď na otázku,

proč nemám takové výsledky, jaké bych si přál. Mezi hlavní a velmi časté hříchy patří:

- Nemám čas! „Nestíhám“ je tak častá mantra, že už se nad ní ani nikdo nepozastaví. Jestliže manažer nemá čas, co potom jeho lidé? Buď není schopen delegovat, má problémy se sebeorganizací, anebo není schopen zajistit posily pro přetížený tým. Selhal.
- Zaslepený čísly! Mnoho manažerů nezajímá nic než čísla. Čísla jsou ale pouhým produktem aktivit. Snažit se měnit čísla beze změny toho, co čísla dělá – plánování a koordinace, spokojenost zákazníků, nadšení zaměstnanců – nevede jinam než k neúspěchu.
- Všichni jsou stejní! Minimálně ¾ lidí se chovají, rozhodují a mluví jinak než Vy. Předpoklad, že ke každému člověku a ke každé situaci budu přistupovat stejně, je rychlodráha k neúspěchu.
- Nejasná pravidla hry! Cíle a poslání firmy jsou jen součástí toho, co musí manažer zajistit. Co takhle jasná strategie a priority, role a zodpovědnosti, kdo za co získává odměnu, kdo se musí co naučit, co je úspěch a co je neúspěch?
- Protože jsem tak rozhodl! Jestliže člověk sklouzne k aroganci typu: „Protože to tak prostě je!“, potom prohrál. Není čas, ochota, došly argumenty. Výmluv je hodně. Jediným výsledkem takového chování je špatná nálada, pasivita, nízká kvalita a ohlížení se po novém místě.
- Sliby, chyby! Opět slíbil a zase nedodal! Nedodržování slibů spolehlivě podkopává důvěru. Důvěra je absolutní základ pro jakýkoli vztah. Slibte a nedodejte a vaše vztahy nebudou stát za nic.
- Nedůslednost! V tomto bodě mají manažeři opravdový problém. Jestliže vyhlásí změnu, zadají úkol, domluví se na čemkoli a zapomenou se zeptat, zda k tomu opravdu došlo, jednoduše nebudou mít výsledky.
- Učit se? Proč? „Kdo se na chvíli zastaví, už stojí opodál.“ Ti nejlepší se učí z vlastních chyb a omylů, úspěchů, zkušeností a od ostatních, kteří riskovali a uspěli. Ti, kteří tvrdí, že nemají čas, anebo že se vše naučili ve škole, se nikdy do první ligy nedostanou.
- Brašna s nástroji je prázdná... Stejně jako např. instalatér má i manažer přes rameno pomyslnou brašnu s nástroji. Jsou to jeho dovednosti: delegování, plánování, komunikace, situační vedení, řízení porad, budování týmů,

budování vztahů, motivace a inspirování ostatních, řešení konfliktů. Čím méně nástrojů ve své brašně má, tím horší a pomalejší jsou jeho výsledky.⁷⁹

3.7 Poznatky z vlastní praxe ve funkci metodika KS

Dlouholetá zkušenost a praxe v oboru mi umožnila přejít v roce 2008 do funkce metodika klientského servisu. Hlavní náplní mé práce je nyní, kromě jiného, vzdělávání zaměstnanců. Mnoho organizací, včetně ČP již došli k závěru, že lidská síla je nejdůležitější prvek a jediný způsob, jak ji přilákat, vylepšovat a udržet, je nabízet možnost dalšího vzdělávání. Problém je, že mají nesprávnou představu o tom, jak probíhá skutečný proces učení. Často se utrácí nemalé peníze za školení zaměstnanců s malým výsledkem. Někdy se lidé opravdu změní a zlepší, výkonnost se na nějaký čas zvedne a výrobní chyby minimalizují. Většinou to tak ale nefunguje. Firmy sice zajistí formální školení, ale téměř nic se pak neděje. Ze své praxe metodika vím, že opravdové učení, takové, kdy pochopíme a v mozku se propojí ty správné body, není tak lehké, jak by se mohlo zdát. Týká se naší paměti, synapsí, endorfinů a šifrování. Nazýváme je neformální učení. Většina opravdového učení – toho, kdy se informace skutečně vštípí do mozku – je neformální.

Formální učení je, když je znalost předávána lidmi, kteří informaci nevymysleli. Informace může být v psané, audio i video formě. Vyžaduje testování a známkování a bývá prezentováno instruktorem. Kvůli časové a finanční tísní nemají lidé, kteří vyučují v obchodním prostředí, často takový vztah se svými posluchači, který je běžný v tradičnějším školním prostředí.

Naproti tomu neformální učení se děje tam, kde znalost nebyla formálně zachycena a existuje pouze jako něčí myšlenka/zkušenost. Abychom se k takovému zdroji dostali, musíme hovořit, nebo ještě lépe pracovat s osobou, která tuto informaci „vlastní“. Každý potřebuje tento přístup k někomu, kdo je schopen zodpovědět jeho otázky. Pokud není neformální přístup zabudován do formálního procesu, je šance na úspěch dost snížena.⁸⁰ Prostřednictvím formálního učení získáme maximálně pouhých 25 % toho, co později využijeme v našem zaměstnání. Přesto se většina

⁷⁹ <http://www.peoplecomm.cz/>

⁸⁰ <http://www.agelesslearner.com>

firem zabývá pouze formální stránkou učení. Výsledkem je, že utrácí většinu prostředků na nejméně výhodné části výukové rovnice. Zbývajících 75 % učení se děje tak, jak kreativně se adoptujeme a přizpůsobujeme stále se měnícím okolnostem. Na pracovišti, kde se vše zaměřuje na výkon, potřebujeme také druhou část rovnice, aby byl proces učení vyvážený a plnohodnotný. Formální učení je proto pouze začátek procesu.

Metodik, vedoucí pracovník i každý zaměstnanec, pokud si chce svou práci udržet se dnes musí neustále rozvíjet. Žádá si to rychlé tempo změn, které provází současný život. Pro vedoucí pracovníky je to nezbytné z toho důvodu, aby zvládali každodenní složité situace, ale také měli přehled o svém oboru, potřebné znalosti a vědomosti. V současné době již není možné skončit se vzděláváním s opuštěním školy. Celoživotní vzdělávání je součástí života na všech úrovních řízení. Pravdou ale je, že záleží na každém z nás. Osudy mnohých úspěšných naznačují, že zvědavost a touhu učit se je možné do velké míry rozvíjet a kultivovat. Úspěšní vedoucí pracovníci vědí, že pouze celoživotní rozvoj a vzdělávání je cesta k bohatšímu a šťastnějšímu životu. Pro metodika, jakožto nositele vzdělávání, by mělo být učení sebe sama i ostatních součástí životního poslání. Aby své okolí inspiroval, ovlivnil a v ostatních lidech vzbudil touhu vydat se za společným cílem, musí mít především co sdělit. Musí zaujmout, znát souvislosti, mít přehled o historii i novinkách ve svém oboru i mimo něj. Práce pro něj je hlavně příležitost vyzkoušet si v praxi nové věci. "Své vědomosti si nenechávat pro sebe, ale aktivně se o ně dělit se svými kolegy.

3.8 Dílčí závěr

Pro ČP je důležité, aby její zaměstnanci byli schopní pružně reagovat na uvedené změny a aby to byli lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. Důležité je najít optimální způsoby organizace práce přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. V takových případech je také nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Jednou z hlavních myšlenek je tedy zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a trvalé dosahování nejvyšších firemních cílů. Systém firemního vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad firemního vzdělávacího

politiky. Do celého systému firemního vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj financovaný firmou. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý cyklus, který je tvořen několika fázemi. Jsou to zejména identifikace potřeb vzdělávání pracovníků, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Ekonomická recese patří v dnešní době k nejfrekventovanějším pojmům, projevující se v první řadě ve firmách tlakem na snižování rozpočtů. Mezi takto postižené oblasti se dostává často právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přitom je možné využít současný stav naopak ke zlepšení situace, nastavení jiných, nových pravidel v rozvoji zaměstnanců. Vzdělávání - jako neustálý proces získávání vědomostí a znalostí - by mělo zůstat také nyní stejně důležitým úsekem v porovnání s jinými investicemi každé společnosti. Rozvoj zaměstnanců se totiž stává jedním z významných faktorů ovlivňující úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu firmy. Vzdělávání proto více než kdy jindy představuje závazek konkrétní společnosti, nejen jednotlivce. Systém učící se organizace přenáší zodpovědnost za vzdělávání na všechny zaměstnance, aby byli a hlavně zůstali dostatečně motivovaní. Nejlepším řešením je tedy vytvořit celkový trvalý program vzdělávání a rozvoje pro delší časové období a informovat o něm zaměstnance. Při tom bychom měli vhodně posoudit priority vzdělávání. Druhým a neméně závažným kritériem je výběr kvalitních, erudovaných lektorů či vzdělávacích společností stejně jako stanovení si odpovídajících finančních prostředků, které je možné poskytnout na vzdělávání. Specifikum in-house tréninků spočívá v tom, že se vzdělávací akce připraví přímo pro danou společnost. Výhodou zůstává skutečnost, že se programu může účastnit vyšší počet zaměstnanců firmy. Nevznikají cestovní či další náklady spojené s realizací, neboť se semináře obvykle pořádají v prostorách společnosti. Velkou výhodou disponuje společnost, mající ve vlastních řadách odborníky. Tento způsob interního sdílení znalostí s sebou nese možnost ušetření financí. Za pomoci jeho znalostí je možné zavést interní koučování a vybudovat tak firemní kulturu, jež umožní lépe nakládat s omezenými zdroji. Nabízí se kombinování formálního i neformálního vzdělávání, zapojení zaměstnanců do procesů rozvoje i implementace nových pravidel sdílení informací. To vše je cesta k úspěchu, to vše podpoří vzdělávání. A právě vzdělávání představuje jedinou jistou investici do budoucnosti.

4. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a jeho využití, jako motivačního nástroje ke zvýšení úrovně výkonu

V předcházející části této diplomové práce jsem se snažila vytvořit teoretický základ pro realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a jeho využití, jako motivačního nástroje ke zvýšení výkonnosti. Cílem bylo vyjasnit si podstatné náležitosti firemního vzdělávání a motivace zaměstnanců ke vzdělávání. V této, metodologické části, se zaměřím na objasnění cílů průzkumu, na průzkumné otázky a jejich operacionalizaci. Také zdůvodním zvolenou strategii výzkumu, velikost reprezentativního vzorku a představím metody a techniky sběru dat.

4.1 Cíle průzkumu

Poznávací cíl

Poznávacím cílem této diplomové práce je odpověď na otázku *zda je vzdělávání motivačním nástrojem ke zvýšení úrovně výkonnosti*. Tedy prokázat důležitost role vzdělávání, jakožto nástroje motivace zaměstnanců.

Symbolický cíl

Ve své práci chci upozornit na důležitost firemní strategie vzdělávání a na vnímání současného systému vzdělávání ze strany zaměstnanců. Vedoucí pracovníci si mohou myslet, že když se zaměstnanec bude věnovat studiu, nebude důsledně plnit své pracovní povinnosti. Svou úlohu mohou rovněž sehrát další stereotypy, které brání v nalezení jiného pohledu na danou problematiku. Mezi tyto možné stereotypy patří např. to, že zaměstnanci nechtějí věnovat část svého volného času studiu a myslí si, že nemají další vzdělávání zapotřebí a tím pádem je vidí jako zbytečnou investici a zbytečnou zátěž. Výsledky této práce by měly sloužit Odboru řízení vzdělávání úseku personálního, který se zabývá firemním vzděláváním. Měly by sloužit ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání, lepšímu využití vlastního potenciálu organizace a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v oblasti vzdělávání.

Aplikační cíl

K dosažení cíle potřebuji získat poznatky o tom, jakým způsobem je v organizaci řešena otázka vzdělávání zaměstnanců a jaké jsou konkrétní přednosti a nedostatky v jejich vzdělávání. Dále potřebuji zjistit názory zaměstnanců a manažerů organizace na současný vzdělávací systém v organizaci a také jak jsou o možném vzdělávání informováni. Výsledkem této práce budou návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti Česká pojišťovna a. s., jež by měly sloužit ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání, lepšímu využití vlastního potenciálu organizace a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v oblasti vzdělávání. S výsledky své práce seznámím vedení firmy. Poukázáním na nedostatky v oblasti vzdělávání zaměstnanců bych organizaci ráda poskytla prostor pro zkvalitnění současného systému vzdělávání.

Hlavní otázka průzkumu

- Je vzdělávání zaměstnanců nástrojem pro zvyšování úrovně jejich výkonu?

Dílčí otázky průzkumu

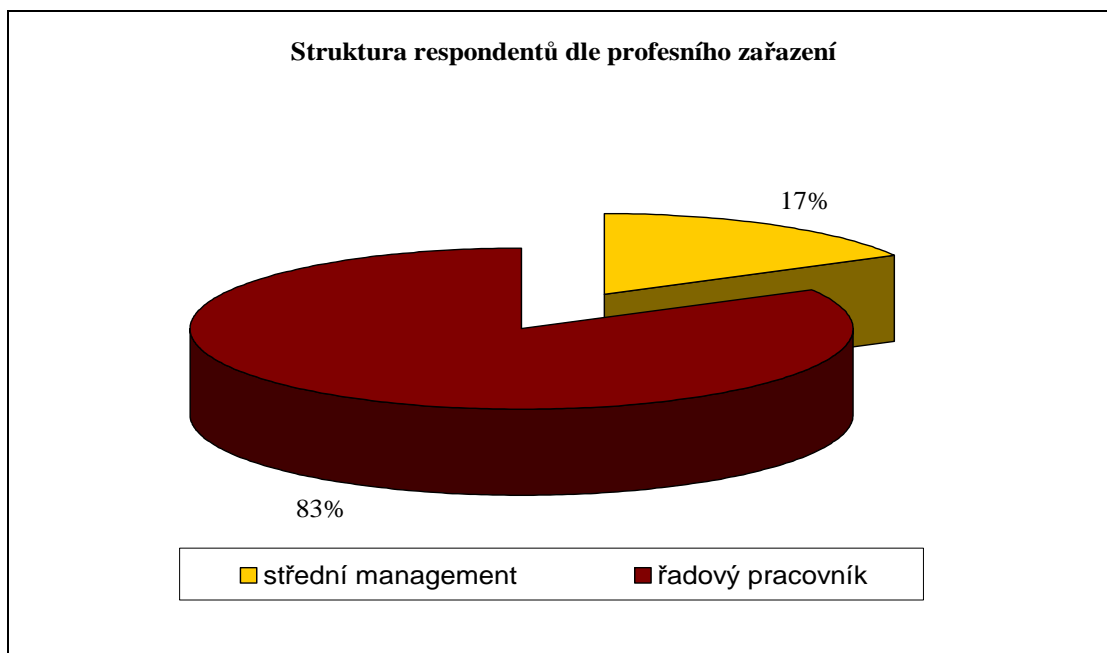
- Je pro zaměstnance aplikovaný vzdělávací systém současně také motivačním činitelem?
- Poskytuje firma příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které pomáhají zaměstnancům při práci?
- Mohou vzdělávací akce zvýšit pracovní výkon a jeho kvalitu?
- Představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást života a životního stylu pro 70% zaměstnanců v ČP?

4.2 Charakteristika výběrového souboru

Základním souborem empirické části této práce jsou zaměstnanci Klientského servisu České pojišťovny a.s.. Pro dotazník bylo nutné oslovit větší počet respondentů. Výběr byl proveden bez věkového omezení se zaměřením na řadové zaměstnance a střední management. Mezi zaměstnanci byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím techniky dotazníkového šetření. Do výběrového souboru bylo vybráno 60 zaměstnanců. Tento vzorek považuji, vzhledem k použité kombinaci metod, za

adekvátní. Při větším množství dotázaných by již nejspíše nebylo možné výzkum nazývat kvalitativní a směr, kterým by se ubíral, by posloužil více číselnému vyjádření, které není předmětem této práce. Bylo rozdáno 60 dotazníků. Z celkového počtu 60 dotazníků jich bylo vyplněno 59, což znamená 99% návratnost. Respondenti byli do výzkumného souboru zařazeni náhodným výběrem. Zároveň ale byla stanovena podmínka, aby tito respondenti zastupovali jak řadové pracovníky, tak i zaměstnance středního managementu. Z počtu 59 respondentů jich pracuje 49 v pozici řadový zaměstnanec (což představuje 83% respondentů) a 10 (17% respondentů) zastává pracovní pozici na úrovni středního managementu.

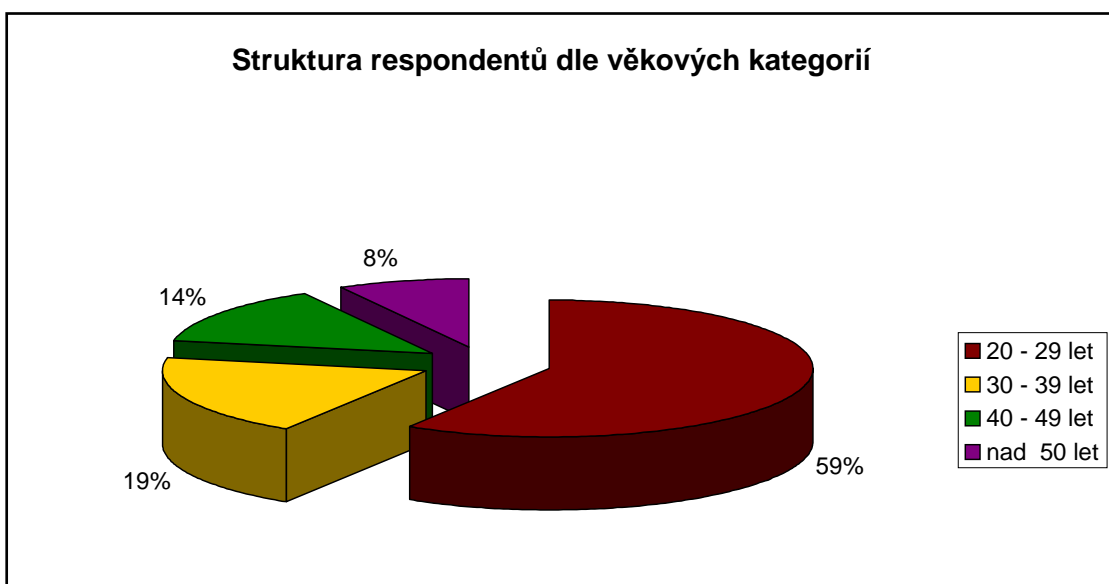
Graf 4.1 Struktura respondentů dle profesního zařazení



Pramen: vlastní zdroj

Skupinu dotazovaných tvořilo 35 zaměstnanců ve věku od 20 – 29 let (59%). Další kategorie je tvořena respondenty ve věku 30 – 39 let, kterých se výzkumu zúčastnilo 11 (19%). Na výzkumu se podílelo osm (14%) respondentů spadajících do věkové kategorie 40 – 49 let a pět (8%) dotázaných uvedlo, že spadá do kategorie 50 a více let.

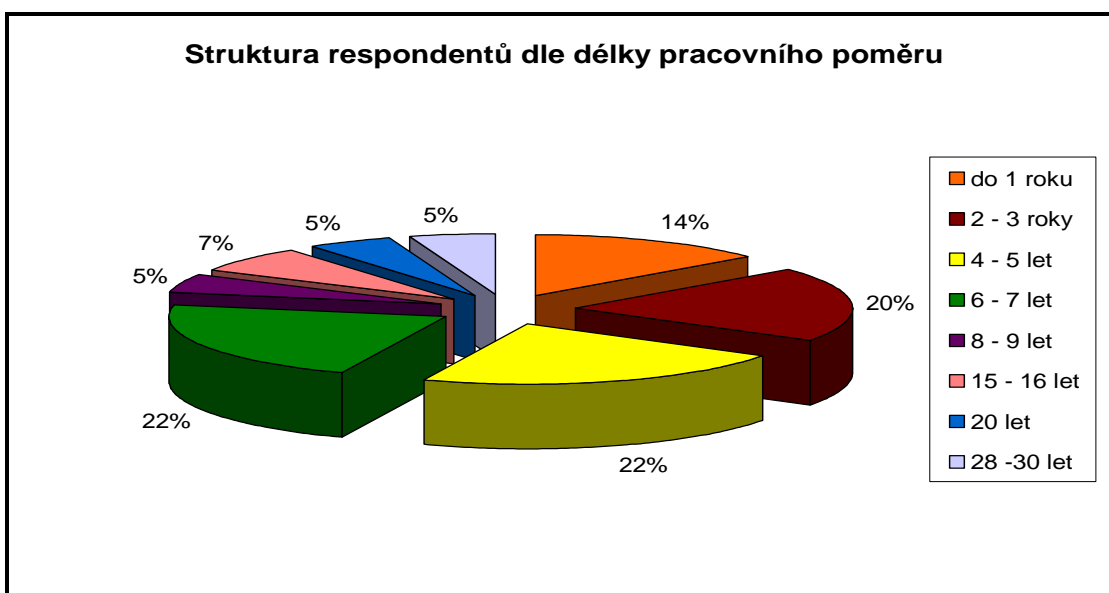
Graf 4.2 Struktura respondentů dle věkových kategorií



Pramen: vlastní zdroj

Z celkového počtu 59 respondentů osm (14%) uvedlo, že v podniku pracuje necelý rok, 12 respondentů (20%) pracuje pro danou společnost 2 – 3 roky, 13 dotázaných (22%) uvedlo, že zde pracují 4 – 5 let, stejně tak 13 (22%) dotázaných 6 – 7 let, tři (5%) respondenti 8 – 9 let. Čtyři dotázaní (7%) je v podniku zaměstnáno 15 - 16 let, tři (5%) 20 let a tři (5%) 28 – 30 let.

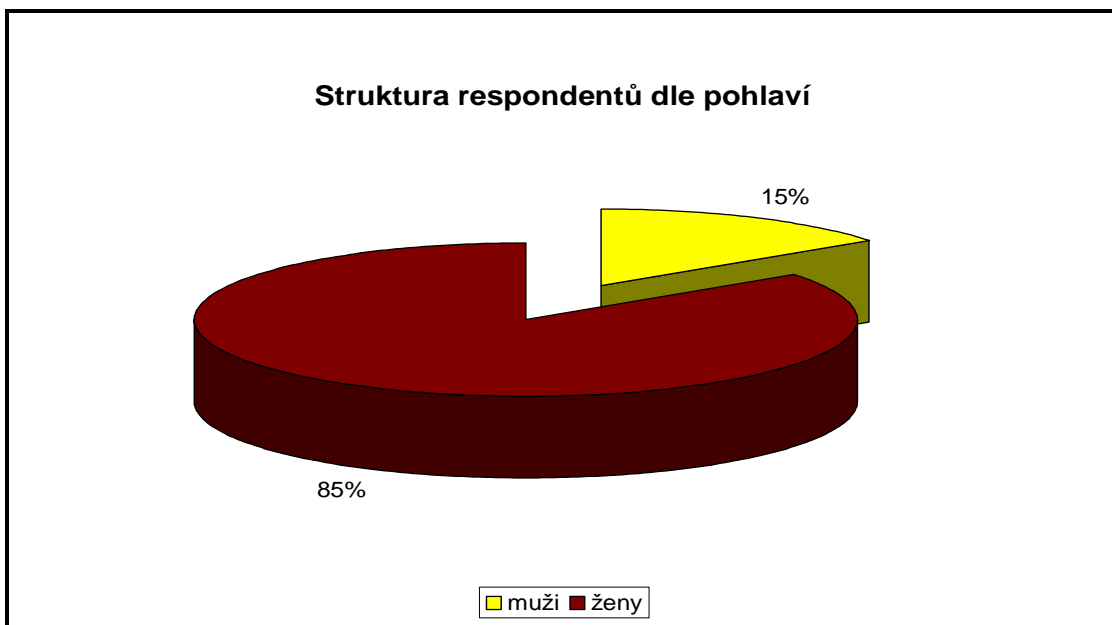
Graf 4.3 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru



Pramen: vlastní zdroj

Na dotazník z celkového počtu 59 respondentů zodpovědělo devět mužů, což tvoří 15% a padesát žen, tedy 85 % respondentů.

Graf 4.4 Struktura respondentů dle pohlaví



Pramen: vlastní zdroj

Z výše uvedených výpočtů lze konstatovat, že v Klientském servisu ČP pracují převážně ženy a také to, že téměř 60% je zde zaměstnanců ve věku 20 – 30 let, tedy firma má ve svých řadách ve velkém počtu mladé lidi, kteří zde pracují dobu kratší, jak 5 let. Všichni dotazovaní mají dosažené středoškolské vzdělání, což je podmínka přijetí do zaměstnání. Deset dotazovaných má ukončeno vzdělání vysokoškolské.

4.3 Metoda

K dosažení cílů empirické části výzkumu jsem zvolila formu *smíšeného výzkumu*, který byl realizován prostřednictvím studia dokumentů, dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů. Smíšený výzkum je definován jako „obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie.“⁸¹

⁸¹ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace, 2005, s.60

Důvodem využití smíšeného výzkumu byl předpoklad o vzájemné komplementaritě kvantitativní a kvalitativní výzkumné strategie. „Postupně se prosazuje mínění, že kvalitativní i kvantitativní výzkum přispívají každý po svém k rozšiřování našich znalostí o člověku a sociálním světě. Podle tohoto názoru se nelze dívat na oba přístupy jako kontradiktorní. Výsledky získané oběma strategiemi výzkumu se doplňují.“⁸²

Průzkum byl realizován v konkrétní firmě. Jednotkou zkoumání byl vliv firemního vzdělávání zaměstnanců na úroveň výkonu a jednotkou zjišťování byli manažeři společnosti, kteří se podílejí na poskytování vzdělávání jednotlivých pracovníků a hlavně pak zaměstnanci samotní. Jako metodu zkoumání jsem zvolila metodu porozumění, a to s cílem porozumět významu, který zaměstnanci společnosti a jejich manažeři přisuzují vzdělávání. Ze strategií jsem vybrala induktivní kvalitativní strategii, protože tato strategie umožňuje více proniknout do hloubky zkoumaného problému u jednotlivých zjišťovaných jednotek. Těžištěm průzkumu je připravený dotazník. Většina otázek dotazníku obsahuje otázky škálové a část tvoří i otázky otevřené vzhledem k faktu, že zde respondenti mají vyjadřovat vlastní názory a přesvědčení. Doplnujícím prvkem pak byly rozhovory s vedoucími pracovníky.

Studium dokumentů

Pro empirickou část své diplomové práce jsem zvolila techniku studia dokumentů. „Analýza dokumentů patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje“⁸³ V případě této práce se jedná o interní dokumenty společnosti související se vzděláváním zaměstnanců a personální prací v podniku.

Dotazník

Dotazník je způsob psaného řízeného rozhovoru. Pomocí dotazníku se provádějí průzkumy mínění, které zajišťují názor osob na konkrétní problematiku. Jde o tzv. dotazníky monotetické, zkoumající jev, nikoliv osobnost.⁸⁴ Pro získání empirických

⁸² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2005, s.56

⁸³ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2005, s.130

⁸⁴ KOHOUTEK, R. *Pedagogická psychologie*, 2006, s. 207

dat jsem tedy sestrojila dotazník (viz. příloha č. 3). Tento dotazník obsahuje 26 otázek, a to jak otázek otevřených tak uzavřených. Důvodem je potřeba, aby byl obsah otázek přiměřený z hlediska rozsahu a srozumitelnosti pro respondenty. Při sestavování dotazníku jsem dbala na to, aby se nevyskytovaly v jeho rámci otázky, které jsou v rámci konkrétních organizačních podmínek nadbytečné (informace jsou již známy nebo je možné je zjistit jiným způsobem). Také bylo potřeba zaručit respondentům anonymitu jejich odpovědí. Tuto skutečnost jsem vyřešila tím, že jsem jednotlivé dotazníky vložila do obálek a jednotliví zaměstnanci odevzdávali zalepenou obálku do připravené krabice. Dotazník byl zadán 60 zaměstnancům podniku. Respondenti byli do výzkumného souboru zařazeni náhodným výběrem. Zároveň ale byla stanovena podmínka, aby tito respondenti zastupovali jak řadové pracovníky, tak i střední management.

Polostrukturované rozhovory

Poslední použitou technikou v této diplomové práci je polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor je metoda získávání dat a ovlivňování druhých osob slovním kontaktem (verbální komunikací). Je to pravděpodobně nejdůležitější, nejnáročnější, nejstarší a nejčastěji používaná metoda pro získávání informací.⁸⁵ Polostrukturovaný rozhovor tvoří soubor otázek v pevném pořadí a formulace sleduje maximální srozumitelnost pro informanty. Technika polostrukturovaných rozhovorů byla použita pro doplnění informací získaných studiem dokumentů a dotazníkovým šetřením. Polostrukturované rozhovory byly provedeny s manažery společnosti a zaměřily se na jejich vnímání problematiky vzdělávání v organizaci. Bylo realizováno pět polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími týmu (scénář rozhovoru viz. příloha 4), kteří mají možnost ovlivňovat systém vzdělávání svých podřízených.

4.4 Analýza získaných dat

Tato kapitola shrnuje informace získané prostřednictvím analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovorů s managementem společnosti. Cílem průzkumu bylo nalézt odpovědi na dílčí výzkumné otázky a pomocí těchto získaných dat poté zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a naplnit tak cíl této diplomové práce.

⁸⁵KOHOUTEK, R. *Pedagogická psychologie*, 2006, s. 189

Zodpovězení dílčích otázek průkumu (dále jen DOP)

DOP 1: Je pro zaměstnance aplikovaný vzdělávací systém současně také motivačním činitelem?

Studium dokumentů

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání vychází z motivace finanční. Zaměstnanec musí dbát na to, aby nepřišel z důvodu neúčasti na povinné vzdělávací aktivitě o svou kvalifikaci. Ta mu totiž přiznává i určitou část mzdy. Zaměstnanci, kteří se dále nevzdělávají, mohou ohrozit svou kvalifikaci. Naopak ti, kteří si svou kvalifikaci vzděláváním prohlubují, rozvíjí tak své dovednosti, což je velkým přínosem pro budování další kariéry.

Dotazníkové šetření

Odpovědi respondentů vycházejí ve prospěch vzdělávání, jako motivačního činitele. Padesát dotázaných, což je téměř 85%, odpovědělo, že vzdělávání je pro ně na předním místě v žebříčku motivačních činitelů. Zajímavá je také skutečnost, že téměř 98% respondentů se domnívá, že mají dostatečné znalosti a schopnosti, aby odváděli kvalitní práci. Odpovědi respondentů se nejvíce rozcházejí v oblasti vlivu vzdělávání na rozvoj kariéry. 62% se domnívá, že vzdělávání je příležitostí pro kariérní růst, zbylých 38% si to však nemyslí. V téměř stejném procentuálním rozložení jsou odpovědi na chápání vzdělávání jako nefinanční motivace.

Rozhovory

Všichni dotázaní manažeři se shodují, že vzdělávání je pro ně důležitým motivačním činitelem. Koncepti firemního vzdělávání hodnotí pozitivně. Pomocí rozhovoru jsem zjistila, že vedoucí týmů provádějí po školení se vzdělávaným zaměstnancem pohovor o vhodné náplni školení a dále monitorují aplikaci nabytých znalostí do praxe. Vedoucí pracovníci se shodli, že stávající vzdělávací strategie je dostatečně efektivní, usnadňuje zaměstnancům práci, snižuje chybovost a je v jejich rukou důležitým článkem pro nefinanční motivaci.

Shrnutí

Vzdělávání jako motivační činitel hodnotí zaměstnanci pozitivně. Jelikož se většina domnívá, že jsou jejich znalosti a dovednosti pro odvádění kvalitní práce dostatečné, je další vzdělávání chápáno spíše jako jakýsi bonus ve formě nefinanční motivace, nebo jako způsob zvýšení si kvalifikace a možnost postupu v kariéře.

DOP 2: Poskytuje firma příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které pomáhají zaměstnancům při práci?

Studium dokumentů

Ze studia dokumentů vyplývá, že zaměstnanci mají pouze malou možnost rozhodovat nebo spolurozhodovat o tom, kterých vzdělávacích aktivit se budou účastnit. Touto možností spolurozhodovat disponují spíše manažeři. Řadovým pracovníkům tuto eventualitu společnost nedává.

Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že absolvované vzdělávací aktivity jsou pro jejich účastníky přínosné. K tomu se přiklání 38 dotázaných. Dalších 20 uvedlo, že absolvovaná vzdělávací aktivita byla pro ně přínosná částečně a pouze jeden respondent se vyjádřil, že vzdělávací akce pro něj neměla žádný přínos. Co se týče četnosti absolvovaných aktivit, pak všichni dotázaní uvedli, že se zúčastnili alespoň jedné vzdělávací aktivity. Rozdíly v počtu absolvovaných aktivit lze spatřovat z hlediska pracovního zařazení a délce pracovního poměru. 20 respondentů se zúčastnilo všech pěti základních vzdělávacích aktivit, jako jsou vstupní školení, školení specializace, vzdělávání se v nových procesech, produktech a probíhajících změnách, využívání e-learningu. 13 dotázaných se zúčastnilo čtyř těchto aktivit, 14 tří a 9 dvou. Pouze 3 respondenti se zatím účastnili na jedné aktivitě, ale délka jejich pracovního poměru nebyla více, jak půl roku. Oproti tomu zaměstnanci na manažerských pozicích se ve většině zúčastnili ještě dvou nebo třech dalších nadstandardních vzdělávacích aktivit, kam patří měkké dovednosti, manažerské dovednosti, jazykové a počítačové kurzy.

Rozhovory

Dotázaní vedoucí týmu byli spokojeni s průběhem a nabídkou jejich osobního vzdělávání. Kladně se vyjadřovali o přípravě a náplni kurzů. Shodli se na tom, že jim firma poskytuje dobré vzdělávací možnosti k zvládnutí manažerských funkcí. Nedostatky však vidí v možnosti vzdělávání svých podřízených, kde je firma zaměřena velkou mírou na výkon. Tento cíl sleduje i vzdělávání řadových pracovníků. Většinou se dostane širokého školení v oblasti odborného zaškolení pro jednotlivé funkce včetně školení navazujících, ale další možnost doplňkového vzdělávání, jako

jsou jazykové, počítačové kurzy nebo jiné měkké dovednosti, nejsou pro řadové pracovníky téměř dostupné.

Shrnutí

Zaměstnanci se účastní vzdělávání dle požadavků organizace. Informace o naplánovaných aktivitách získávají zaměstnanci od svých nadřízených. Za přínosné považuje absolvované vzdělávací aktivity 64% respondentů. 34% označilo vzdělávání za částečně přínosné a pouze 2% pracovníků nebyly spokojeny s praktickým využitím a domnívá se, že vzdělávání neodpovídá potřebám kladeným na jejich pracovní místo. Z hlediska počtu absolvovaných aktivit je možné nalézt spojitost s pracovním zařazením dotázaných a s délkou pracovního poměru. Manažeři mají větší možnost výběru vzdělávacích aktivit a větší prostor se jich zúčastnit.

DOP 3: Mohou vzdělávací akce zvýšit pracovní výkon a jeho kvalitu?

Studium dokumentů

Organizace se v oblasti vzdělávání zaměřuje na to, aby byli vzdělávání všichni její zaměstnanci. Pro potřeby firemního vzdělávání má proto společnost vypracovanou Pracovní směrnici č. 2201 - Systém vzdělávání zaměstnanců ČP . Jak je uvedeno v kapitole 3.3 této práce, největší část vzdělávání je zaměřena na vstupní vzdělávání a následně na profesní a odbornou přípravu s cílem vychovat profesionála, který je připraven pružně reagovat na případné změny ve společnosti a na nové potřeby firmy. Odborná příprava jednotlivých profesních kategorií vede ke zvyšování výkonu a další specifické tréninky mají dosáhnout profesionality v oboru a maximální míry samostatnosti a odpovědností vůči klientovi.

Dotazníkové šetření

Z šetření vyplynulo, že respondenti mají odlišný názor na vliv vzdělání co se týče výkonu a kvality. 64% dotázaných se domnívá, že firemní vzdělávání může zvýšit pracovní výkon. 36% si však myslí, že tomu tak není. Naproti tomu 83% je přesvědčeno, že vzdělávání kladně ovlivňuje a zvyšuje kvalitu výkonu a pouze 17% má opačný názor. Úplně ve stejném poměru 83% : 17% bylo odpovězeno na dotaz, zda jsou pracovníci dostatečně informováni o výkonu a kvalitě své práce.

Rozhovory

Oslovení manažeři mají v této otázce podobný názor. Myslí si, že vzdělávání má prvořadý vliv na kvalitu a profesionalitu výkonu, méně pak na jeho výši. Zde, dle

jejich názoru, hrají větší roli osobnostní předpoklady, jako je věk, zručnost, schopnost učit se a přizpůsobit se, empatie, zkušenost. V motivačních činitelích, s ohledem na výši výkonu, je na prvním místě motivace finanční. Jelikož jsou však pracovníci odměňováni i za kvalitu a bezchybný výkon, a za chybovost jsou naopak sankciováni, je vzdělávání hned druhým v pořadí na žebříčku motivace.

Shrnutí

Pracovníci jsou dobře informováni o kvalitě a výši výkonu své práce. Děje se tak denně prostřednictvím nástěnek a denních schůzek s vedoucím týmu. Firemní vzdělávání je jasným přínosem pro kvalitu odvedené práce, méně však pro zvýšení samotného výkonu.

DOP 4: Představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást života a životního stylu pro 70% zaměstnanců v ČP?

Dotazníkové šetření

Na otázky ohledně ochoty dále se vzdělávat odpovědělo kladně 55 dotázaných. Pouze čtyři odpověděli záporně, ale jejich důvodem byl nedostatek času, nikoliv tedy nechť ke samotnému vzdělávání. Zajímavý výsledek přinesl průměrný čas, který je dle pracovníků třeba věnovat profesnímu vzdělávání měsíčně. Je to osm hodin, přičemž některé krajní hodnoty dosahovaly až 20 hodin měsíčně. Ještě lépe dopadl průměrný čas, který jsou zaměstnanci ochotni věnovat svému osobnímu vzdělávání nad pracovní rámec. Jedná se o průměrně o 11 hodin měsíčně. Někteří dotázaní uváděli čas mezi 20 až 40 hodinami v měsíci. Z těchto čísel je jasně vidět, že si jsou zaměstnanci dobře vědomi důležitosti dalšího vzdělávání pro život, pro svou práci a pro budování osobní kariéry ve firmě a nejen tam.

Rozhovory

Zcela jasně s k této problematice vyslovili pracovníci ve vedoucích funkcích. Bez dalšího vzdělávání nelze v manažerské funkci obstát. A to nejen z důvodu silné konkurence, ale hlavně z důvodu, že často právě oni jsou nositeli vzdělávání pro své podřízené. A jak by mohl vzdělávat druhé někdo, kdo se sám nevzdělává? Kdo neví, nezná a nerozumí? Ve funkci vedoucích týmu se propojují dvě velice důležité složky: odbornost a schopnost vést. Obě tyto složky vyžadují neustále vzdělávání a prohlubování schopností a dovedností. Cituji jednoho respondenta: „Kdo se jen na chvíli zastaví, tak tomu ujede vlak.“

Shrnutí

Odpověď na tuto poslední dílčí výzkumnou otázku vyznívá zcela jednoznačně. Ano, pro více jak 90% zaměstnanců Klientského servisu ČP představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást života a životního stylu.

4.5 Zodpovězení hlavní otázky průzkumu

Hlavní průzkumná otázka je totožná s poznávacím cílem této diplomové práce. Její náplní bylo zjistit, zda je vzdělávání ve firmě motivačním nástrojem ke zvyšování úrovně výkonu.

Vzdělávání je proces mající různé fáze v rámci pracovního působení zaměstnance ve společnosti. Ve firmě začíná již fází adaptace, která se stává s rostoucí konkurencí klíčovou pro budování vzájemného vztahu zaměstnance a firmy. Míra fluktuace ve zkušební době roste a pozornost věnovaná vzdělávání a motivaci v průběhu fáze zvykání napomáhá si zaměstnanec udržet. Po zapracování se od zaměstnance očekává využití jeho znalostí a dovedností tak, aby podával na dané pozici co nejvyšší výkon. Vzdělávací a rozvojové aktivity ho v tom mají podporovat a přispívat k jeho motivaci.

Výsledky šetření a odpovědi na dílčí průzkumné otázky mě utvrdily v tom, že ČP má sice výborně propracovanou směrnici pro vzdělávání, ale její plné využití mohou ocenit pouze pracovníci na stupni středního managementu a výše. U řadových zaměstnanců se firma orientuje v první řadě na výsledky a zaměstnanec vnímá hlavně jako prostředek k jejich dosažení. A toto není správná cesta. Dobře vybudovaný systém vzdělávání a rozvoje by měl sloužit všem skupinám zaměstnanců – od top manažerů až po nejnižší pozice. Dle šetření chápou zaměstnanci rozvoj jako součást motivace. Možnost rozvoje ve firmě hraje významnou roli v zájmu zaměstnance ve firmě zůstat a usilovat o co nejvyšší výkon na své pozici.

Jako velice žádoucí a důležitou vidím také kombinaci spokojenosti a výkonu. K dosažení této mety je třeba hodně zkušeností, citlivosti a nasazení všech, kteří vzdělávací systémy ve firmě vytvářejí. A zde má ČP ještě prostor pro vylepšení. Investice do vzdělávání je dobrou investicí, když přináší dlouhodobý profit. Systémy vzdělávání v organizaci odrážejí nejen firemní kulturu, ale samozřejmě i to, co firma

dělá. Pokud zapracovaný a zkušený zaměstnanec z firmy odchází po roce či dvou jen proto, že mu firma nemá co nabídnout v oblasti dalšího rozvoje a budování kariéry, určitě se o dobrou investici nejedná.

V ČP se věnuje velký prostor pro adaptaci nového řadového zaměstnance a dále pak pro jeho odborný růst, až do chvíle jeho úplného zapracování a podávání očekávaného výkonu. Jedná se tedy o jakési znalostní vzdělávání, které odpovídá na otázku, co je třeba ke kvalitní a efektivní práci. Co zde však u řadových zaměstnanců chybí, je tak zvané implementační vzdělávání, které umožňuje znalosti ve firmě náležitě využívat tak, aby nesly patřičný efekt i v budoucnosti. Zde je velice důležitá role manažerů a oddělení řízení lidských zdrojů (HR). S tím se objevuje otázka dělení odpovědnosti mezi HR a liniového manažera. Existují různé modely, nicméně v poslední době se zejména s rostoucím fenoménem leadershipu firmy přiklánějí k partnerství mezi HR a manažery. Základními principy takového partnerství je pak vzájemná důvěra a respekt, individuální odpovědnost a profesionalita zúčastněných.⁸⁶ Takto je tomu i v ČP. A jak se partnerský přístup promítá do oblasti vzdělávání a rozvoje? HR oddělení vytváří systém, který manažer v roli nadřízeného využívá při ujasňování rozvojových oblastí a cílů svých podřízených. Primární odpovědnost za rozvoj zaměstnance tedy nese manažer. Zástupce HR v případě potřeby uplatňuje svou znalost trhu při výběru formy a obsahu vzdělávací aktivity tak, aby podporovala kýžené potřeby. Role HR je v procesu vzdělávání navigační – poskytují rady, tipy, konzultace. Rozhodování je na manažerovi a částečně i na samotném zaměstnanci. Pro tuto roli však musí mít manažer i řadový pracovník časový prostor, který však dle výsledků průzkumu v ČP nemají. Manažeři jsou zahlceni množstvím kontrol, sledováním a vyčíslováním výkonů svých podřízených, účastí na různých pracovních schůzkách a v neposlední řadě sledováním novinek, které se na ně řítí ze všech stran. Řadoví pracovníci mají stanoveny tak vysoké výkonové normy, že jim neumožňují věnovat se dalšímu vzdělávání v rámci pracovního procesu. Doporučuji tedy ubrat z těchto povinností, které často stejně nepřinášejí výsledný efekt a více se věnovat zaměstnancům, jejich potřebám a zejména jejich vzdělávání. Je prokázáno, že organizace a firmy, které investují cca 20 % pracovního času svých zaměstnanců k jejich vzdělávání a učení, si nejenže vedou dobře, ale dobře je hodnotí i jejich

⁸⁶ <http://www.respektinstitut.cz/2008/07/11/clanek-futura-dalsi-vzdelavani-v-ramci-firmy/>

zaměstnanci a uživatelé jejich produktů. Vzdělání tedy přináší všeobecný užitek a zvyšuje konkurenceschopnost firem a jejich služeb či výrobků. Proto mluvíme o konceptu učící se organizace, živého systému, který aplikuje různé formy učení, čerpá ze znalosti a zkušenosti svých zaměstnanců, využívá jejich potenciálu, buduje vztahy důvěry a respektu k odlišnostem, individualitě, historii firmy.⁸⁷

Vzdělávací systém zahrnuje cyklus vzdělávání složený z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, využití metod vzdělávání, hodnocení vzdělávání a také sem spadá vnímání vzdělávání jednotlivými zaměstnanci organizace. Relativně pozitivně lze na základě provedeného průzkumu zhodnotit informovanost zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách, kterých se účastní. Co se týká identifikace vzdělávacích potřeb, ČP upřednostňuje vlastní vzdělávací potřeby před vzdělávacími požadavky zaměstnanců. Podle mého názoru je tento přístup v pořádku, protože návrhy na vzdělávací aktivity musí pramenit z potřeb organizace. Za negativní lze však v tomto směru považovat přístup zaměstnanců k příležitostem firemního vzdělávání. Z průzkumu vyplynulo, že převážná většina řadových pracovníků vnímá možnost dalšího vzdělávání v organizaci jako nedostačující. Aby bylo vzdělávání efektivní, musí znalosti a dovednosti zaměstnanců korespondovat s požadavky na konkrétní pracovní místo, ale pokud zaměstnanec dosáhne optimální výše výkonu, neměl by se rozvojový cyklus zastavit. Doporučuji mít nachystány další alternativy vzdělávání, které již nemusí být na odborné a profesní úrovni, ale na bázi osobního rozvoje – měkké dovednosti, jazykové a počítačové vzdělávání a další aktivity. Z průzkumu dále vyplynulo, že část dotázaných nepociťuje příliš motivaci zaměstnavatele ke vzdělávání. Dotázaní ve vzdělání vidí především možnost, jak si udržet stávající pracovní místo.

Pryč jsou doby, kdy si zaměstnanec vystačil s jedním výučním listem či maturitním vysvědčením a poté pracoval léta na stejné pozici. Dnes se i stejná nebo podobná pozice v jedné firmě proměňuje v čím dál kratších cyklech. Další vzdělávání v rámci firmy je vždy podmíněno potřebami změny. Tlak na výkonnost, proměny ekonomiky, zavádění inovací a nových technologií jsou společně s úzkou specializací pracovníků motory změn, na něž musí každý reagovat, pokud nechce stagnovat. Změny

⁸⁷ <http://www.respektinstitut.cz/2008/07/11/clanek-futura-dalsi-vzdelavani-v-ramci-firmy/>

vyvolávají odpor a proces vzdělávání v rámci firmy tak výrazně ovlivňují. Motivace ke vzdělávání, jakožto fenomén změny, je věc osobní a dobrovolná. A schopnost adaptovat se v rámci dalšího vzdělávání na změny je kvalitou, kterou by firmy u svých zaměstnanců měly podporovat. Vzdělávání ve firmě jednoznačně je motivačním nástrojem, který ovlivňuje zaměstnance v mnoha oblastech pracovní činnosti. A úroveň výkonu je jednou z nich.

Závěr

Trendem dnešní doby se stává poskytování stále kvalitnějších a kvalifikovanějších služeb klientům, kteří je využívají. Tomu odpovídá i strategický cíl České pojišťovny, který je zaměřen na to, aby se stala moderní organizací, jež funguje efektivně, využívá moderních technologií a vytváří maximální hodnoty pro klienta, a tím dosahuje splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry spokojenosti. Tohoto cíle je však možné dosáhnout pouze za pomoci odborně vzdělaných a motivovaných zaměstnanců. Proto jsem se ve své diplomové práci snažila zmapovat stávající systém vzdělávání zaměstnanců a dopad vzdělávání na motivovanost pracovníků v Klientském servisu ČP. A rovněž také posoudit, zda je tento systém vyhovující a přednést návrhy, které by zvýšily účinnost systému na motivaci pracovníků dané organizace. Z průzkumu vyplynulo, že současný systém vzdělávání naráží na několik nedostatků, které motivovanost pracovníků snižují a zabraňují tak tomu, aby byl účinný. Tyto limity jsem nastínila ve zpracovaných výsledcích dotazníkového šetření a rozhovorech s vedoucími zaměstnanci. Samozřejmě jsem objevila i pozitivní body vzdělávacího systému, které fungují správně a přinášejí kladný efekt při motivování zaměstnanců.

Snahou této práce je upozornit vedení organizace na fakt, že jejich představy o dalším vzdělávání se nemusí vždy ztotožňovat s potřebami zaměstnanců a je proto důležité jim věnovat pozornost. Další podmínkou dobře fungujícího systému vzdělávání je, že se musí přizpůsobovat dynamickým změnám, kterými organizace v průběhu svého působení prochází. Není proto možné domnívat se, že jednou vytvořený systém bude

splňovat požadavky na něj kladené, nebude-li vhodně aktualizován a nebude-li flexibilně reagovat na vývoj organizace v čase.

V dnešní moderní době, kdy vznikají nové profese a některé naopak zanikají, je velmi důležitým měřítkem každého pracovníka jeho kvalifikace. O zvyšování kvalifikace se mluví jako o celoživotním a nepřetržitým procesu. Kvalifikace je M. Tureckiovou charakterizována jako „soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jednotlivce“.⁸⁸ Na termín kvalifikace se úzce váže pojem profesní kompetence, který je podle M. Tureckiové (2004) "souborem takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přítom alespoň v určitých svých aspektech přenosné mezioborově".

Jisté je, že jedním z hlavních cílů vzdělávání zaměstnanců je dosažení cílů organizace za pomoci investice do jednoho z jejích hlavních zdrojů, tj. do lidského kapitálu. Jde především o rozvinutí dovedností a schopností pracovníků a následné zvyšování jejich výkonu, dále pak uspokojování potřeby lidí rozvíjet se a růst a v neposlední řadě výchova pracovníků k tomu, aby byli schopni se v rámci organizace uplatnit i na vyšších pozicích a urychlení jejich adaptace na novou práci. Proto se také vzdělávání stává jedním z hlavních úkolů personální práce v organizaci. Důležité je, aby zaměstnanci měli dostatek příležitostí učit se ze svých problematických úkolů a činností. Náplní práce personalistů by pak mělo být další doškolování a přeškolování zaměstnanců tak, aby zapadli do mechanismu organizační kultury. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je pak dobře organizované systematické vzdělávání, které se zároveň stává, pokud si plní svoji úlohu, důležitým motivačním činitelem.

⁸⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 2004, s. 31

Resumé

Ve své diplomové práci pod názvem „Vzdělávání zaměstnanců jako motivační nástroj ke zvyšování úrovně výkonu“ se věnuji problematice vzdělávání zaměstnanců, jejich možnostmi dalšího vzdělávání a dále pak formami a způsoby vzdělávání ve firmě, kde působím. Zabývám se přínosem, který vzdělávání má pro samotné zaměstnance, ale zároveň také, co přináší zaměstnavateli.

V úvodu jsem zdůvodnila, co mě vedlo k vybrání a napsání tohoto tématu a nastínila osnovu diplomové práce.

První kapitola se věnuje vzdělávání dospělých a koncepci a strategii celoživotního učení. Celoživotní učení stanoví obsáhlý soubor cílů a strategií soustředěný kolem teze, že jedním z hlavních atributů moderních společností by měly být celoživotně otevřené možnosti učení, jejichž dostupnost bude zajištěna na co nejširším základě.

Druhá kapitola je zaměřena na motivaci, její základní principy a teorie. Jsou zde uvedeny vztahy mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Zabývá se pojmem pracovní motivace a také jakou úlohu a sílu má vzdělávání jako motivační nástroj. Změny požadavků na odbornou připravenost a kvalifikaci přesouvají do popředí potřebu vzdělání, odborné přípravy a učení v obecnější rovině, jakožto prostředků aktualizace odborné připravenosti a získávání nové kvalifikace.

Třetí kapitola je náhledem do systému vzdělávání ve firmě, kde působím, to je v České pojišťovně a.s. Tento systém je základní vnitřní normou ČP upravující jednotný postup při přípravě a realizaci vzdělávání zaměstnanců..

Čtvrtá kapitola obsahuje zaměření průzkumu, cíle a údaje o průzkumu, následuje analýza získaných dat, shrnutí zjištěných skutečností a vyhodnocení výsledků průzkumu.

V závěru shrnuji všechny získané poznatky a doporučení a poukazuji na to, že hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je dosažení cílů organizace za pomoci investice do jednoho z jejich hlavních zdrojů, do lidského kapitálu.

Anotace

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců jako motivační nástroj ke zvyšování úrovně výkonu

Autorka diplomové práce: Bc. Zdeňka Kozubová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Zdeněk Šinut, Ph.D.

Instituce: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno

Tato diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním zaměstnanců. Cílem je nalezení odpovědi na otázku „Je vzdělávání motivačním nástrojem ke zvýšení úrovně výkonu?“. Teoretický základ práce tvoří první dvě kapitoly. První z nich je zaměřena na koncepci, strategii a legislativu celoživotního učení. Obsahem druhé kapitoly je motivace. Její základní teorie a principy. Důraz je kladen na motivaci pracovní a na úlohu vzdělávání jako motivačního nástroje. Vysvětluje zdroje motivace zaměstnanců, její typy, vliv motivace na osobnost. Třetí kapitola charakterizuje podnikové vzdělávání, rozebírá systematické vzdělávání pracovníků v organizaci, do kterého spadá identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, také realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Metodologická část stanovuje cíle průzkumu, objasňuje výzkumné otázky a jejich operacionalizaci. Dále zdůvodňuje zvolenou strategii průzkumu a metody a techniky sběru dat. Empirická část analyzuje data získaná průzkumem a hledá odpovědi na dílčí výzkumné otázky, díky kterým se snaží naplnit cíl práce, tedy zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. V této závěrečné části jsou prezentovány návrhy a doporučení pro lepší využití vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Klíčová slova

Vzdělávání dospělých, celoživotní učení, teorie motivace, pracovní motivace, pracovní výkon, motivující síla vzdělávání, firemní vzdělávání, vzdělávací programy, subjekty vzdělávání, druhy vzdělávání, nástroje vedoucího týmu, standardy vedoucích pracovníků, průzkum spokojenosti zaměstnanců, motivační nástroj, úroveň výkonu, metoda, dotazník.

Annotation

Title: Staff education as a motivation tool to achieve higher standard of performance

Author: Bc. Zdeňka Kozubová

Head of thesis: PhDr. Mgr. Zdeněk Šinut, Ph.D.

Institute: University of Tomas Bata in Zlin, Faculty of humanity sciences, Institute of Interdisciplinary studies

This thesis is based on the topic of staff education in companies. The aim is to find the answer to the question of: “Is education of staff in companies a motivation tool to achieve higher standard of performance?” Theoretical part is made of two chapters. The first one concentrates on concept, strategy and legislation of lifetime education. The second chapter talks about motivation, its basic theory and principles. The emphasis is on work motivation and the use of education as a motivation tool. It explains and describes sources of motivation, its types and the influence it has on personality. The third chapter talks about staff education within the company, analyses systematic education of employees in a company which includes identification of educational needs, planning and actual realisation of educational process and result assessment. The methodological part determines the aim of the research and answers the questions. In addition, it explains chosen strategy of research and method and techniques of data collection. Empirical part analyses the data acquired through the research and seeks answers for partial research questions through which it tries to fulfil the aim of this thesis which is to answer the main question. This closing part offers solutions and suggestions for better use of staff education in companies.

Key words

Adult education, lifetime learning, theory of motivation, work motivation, performance at work, motivational strength of education, company education, educational programmes, subjects and types of education and training, team-leader tools, superiors' standards, research in employee satisfaction, motivational tool, performance quality, method, questionnaire.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN: 80-24714-07-8

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-8594333-57-3

BENEŠ, M. Andragogika. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 136 s. ISBN: 978-80-247-2580-2

HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál. 2005, 408 s. ISBN: 978-80-7367-485-4, 80-7367-040-2

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8

KOHOUTEK, R. Pedagogická psychologie. IMS Brno, 2006, 267 s.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 368 s. ISBN: 80-7261-033-3

NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia 1998, 336 s. ISBN: 80-20006-28-1

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 127 s. ISBN: 80-247-1991-6

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Grada Publishing a.s., 2008, 208 s. ISBN: 978-80-247-2448-5

RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992, 170 s. ISBN: 80-7079-626-X

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 212 s. ISBN: 97-880-247-1904-5

Internetové zdroje:

http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf

http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>

<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-zdelavaci-soustavy-cr>

http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf

Struktury systému vzdělávání, odborné přípravy a vzdělávání dospělých v Evropě Česká republika 2008 - Dokument vydaný evropskou sítí Eurydice 2008

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim> Průvodce dalším vzděláváním v kontextu aktivit MŠMT – Odbor dalšího vzdělávání 2009

<http://domaci.ihned.cz/časopis/Personál>

<http://www.peoplecomm.cz/>

<http://www.respektinstitut.cz/2008/07/11/clanek-futura-dalsi-vzdelavani-v-ramci-firmy/>

Dokumenty společnosti:

Interní sdělení – Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ČP, 2004

Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Příloha 1 Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Příloha 3 Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Příloha 5 Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Příloha 7 Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Příloha 8 Pracovní směrnice 2201, Systém vzdělávání zaměstnanců ČP, 2006

Česká pojišťovna a.s, Manažerský standard vedoucího týmu KS, 2006

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Diagnostika a rámec řešení standardních situací

Příloha č. 2 - Diagnostika a rámec řešení obtížných situací

Příloha č. 3 - Dotazník – Je vzdělávání ve vaší firmě motivačním nástrojem ke zvyšování úrovně výkonu?

Příloha č. 4 - Polostrukturovaný rozhovor

Diagnostika a rámec řešení standardních situací⁸⁹

<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník nemá dostatečně osvojeny základní znalosti nebo dovednosti 	vysvětlíte, poučíte, předvedíte, doškolíte, vyšlete na školení vytvoříte obsahový a časový plán rozvoje
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník je ve zdravotní, psychické či fyzické indispozici 	umožněte odpočinek nebo léčení poskytněte psychickou podporu, naslouchejte pracovníkovi poradte se s odborníkem
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník byl zaskočen nečekaným nebo neobvyklým požadavkem klienta (vnějšího, vnitřního) 	naleznete řešení a sdělte pracovníkovi, jak má podobnou situaci příště řešit; předvedte zbytek představy, že existují definitivní nebo univerzální řešení jednou pro vždy a že pracovník se příště do takové situace již nedostane
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník nevěděl, jak má řešit situaci s klientem (vnějším, vnitřním) 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník nebyl orientován na řešení situace s klientem, ale na jinou (podružnější) hodnotu 	naslouchejte pracovníkovi, vysvětlíte mu priority; zamyslete se, zda sám priority nevhodně neměníte; ujistěte si, zda priority dobře komunikujete
<ul style="list-style-type: none"> ■ nefungoval správně počítačový systém 	poskytněte pracovníkovi psychickou podporu
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník necítí dostatečnou podporu ze strany ostatních složek České pojišťovny 	pokuste se zjednat nápravu naleznete pro pracovníka řešení, poučte jej, předvedte
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník se cítí přetížen 	naslouchejte pracovníkovi, popřípadě upravte individuální cíle poskytněte čas na adaptaci na nové požadavky poučte, doškolíte
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník necítí dostatečnou nebo kvalitní podporu ze strany vedoucího týmu 	zlepšíte svůj manažerský styl - pročtete si lépe tento standard, poradte se s nadřízeným, metodikem nebo poradcem
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník je pod vlivem negativně působící osobnosti (kolegy, rodiny, přítele, známého) 	pokuste se omezit vliv této osoby; upoutejte pozornost pracovníka na jiné priority, hodnoty a kotvy poradte se s nadřízeným, poradcem
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník se neztotožňuje se svou rolí, s vizí České pojišťovny nebo službou, kterou poskytuje klientovi 	naslouchejte pracovníkovi, snažte se pochopit jeho postoje, rozmlouvejte s ním, vysvětlujte, buďte trpělivý(á)

⁸⁹ Česká pojišťovna a.s., *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.38

Diagnostika a rámec řešení obtížných situací⁹⁰

<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník se v rozhovoru s klientem (vnějším, vnitřním) zacyklil 	nalezněte konkrétní řešení pro tuto situaci, vysvětlete, předved'te, případně vyšlete na školení;
<ul style="list-style-type: none"> ■ uvízl v konfliktu 	posad'te pracovníka vedle zkušeného kolegy a dejte mu za úkol, ať sám odpozoruje řešení konfliktní situace; pak s ním jeho řešení proberte a potvrď'te nebo doporuč'te jiný postup
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník se cítil ohrožen svým nadřízeným (Českou pojišť'ovnou) 	promluvte s pracovníkem, naslouchejte, nalezněte chybu na své straně a odstraňte ji; vysvětlete pracovníkovi jak jej hodnotíte a jak si má počínat, aby ve vašem hodnocení uspěl snažte se získat jeho důvěru
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník je ve stresu 	nalezněte příčinu stresu a odstraňte ji; může postačit přehlížet po určitý čas případné chyby či nižší výkonnost a poskytnout pracovníkovi čas na uklidněn'; někdy bude nezbytné přehodnotit, zda vaše nároky odpovídají reálným možnostem pracovníka ¹⁾
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník nebo někdo v jeho blízkém okolí má svůj osobní problém 	pohovoř'te s pracovníkem, naslouchejte, dejte najevo svou spoluúčast a podporu, podle možností pomozte; poraď'te se s nadřízeným, metodikem nebo poradcem v nezbytném případě použijte Nástroj – Stupňovaný rozhovor 2+1
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník je psychicky nebo fyzicky vyčerpán 	poskytněte čas na odpočinek; zjistěte, zda příčinou psychického, resp. fyzického vyčerpání není systémová chyba; pokud ano, zasad'te se o její odstranění
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník reaguje na projevy klienta (vnějšiho, vnitřního) jako na útočné 	nikdy sám nereagujte agresivitou (!) pohovoř'te s pracovníkem, naslouchejte;
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník má sklon k agresivnějšímu jednání 	pokuste se vysvětlit možné příčiny chování klienta;
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracovník není poučen o způsobech, jak se vyrovnat s agresivitou 	podejte pracovníkovi zpětnou vazbu a dohodněte s ním jasný individuální cíl – jak má přístě v takové situaci jednat; o možných hlubších příčinách se poraď'te s nadřízeným, metodikem nebo poradcem;

⁹⁰ Česká pojišť'ovna a.s, *Manažerský standard vedoucího týmu KS*, 2006, s.39

DOTAZNÍK

Je vzdělávání ve vaší firmě motivačním nástrojem ke zvyšování úrovně výkonu?

Pohlaví: muž žena
Věk: do 20 let 20-30 let 30-40 let 40-50 let nad 50 let

Pracovní pozice:
Délka zaměstnání v ČR:

1. Vnímáte svého nadřízeného jako nositele – učitele vzdělání?

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

2. Jsou vzdělávací akce ve vaší firmě přínosné a mohou zvýšit pracovní výkon?

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

3. Jsou vzdělávací akce ve vaší firmě přínosné a mohou zvýšit kvalitu?

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

4. Jsou metodické postupy ARIS dostatečně proškolené?

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

5. Metodické pokyny jsou pro mě srozumitelné a přehledné.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

6. Jsou ve vaší firmě dobré příležitosti pro rozvoj vaší kariéry?

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

7. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

8. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

9. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

10. Ze své práce mám pocit naplnění.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

11. Cítím, že se učím nové věci (o ČP, o konkrétním tématu nebo o řízení projektu) a rozvíjím své dovednosti, které mi budou přínosem v další kariéře.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

12. Vzdělávání je pro mne na předním místě v žebříčku motivačních činitelů.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

13. Jsem dostatečně informován/a o výkonu a kvalitě své práce.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

14. Mám dostatečné znalosti a schopnosti, abych odváděl/a kvalitní práci.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

15. Vzdělávání ve firmě chápu jako způsob nefinanční motivace a považuji je za dostatečné pro zvýšení produktivity a snížení chybovosti.

absolutně nesouhlasím nesouhlasím spíše nesouhlasím
spíše souhlasím souhlasím absolutně souhlasím

16. Mohl by Vám osobně ve Vašem rozvoji pomoci e-learning? Pokud ano, jak?

.....

17. Co byste si přál/a od ČP v oblasti svého vlastního rozvoje vylepšit? Co by Vám osobně pomohlo?

.....

18. Cítíte nějaký nedostatek ve vašem sebevzdělávání, pokud ano, uveďte v jaké oblasti (odbornost, jazyky, PC dovednosti, nedostatek času atd.):

.....

19. Vyberte oblasti, ve kterých by Vaši podřízení obecně potřebovali doplnit (získat) své znalosti, dovednosti

.....

20. Kolik času jste ochoten/ochotna dát svému vzdělávání (vyjádřete v hodinách za měsíc)

.....

21. Kolik času je potřeba pro vaše profesní vzdělávání (vyjádřete v hodinách za měsíc)

.....

22. Co byste si přál/a od ČP v oblasti rozvoje Vašich podřízených vylepšit?

.....

23. Jste spokojen/a s výběrem a úrovní vzdělávání ve vaší firmě? Označte jednotlivé oblasti vzdělávání od známky 1 (nejlepší) po známku 5 (nejhorší).

Typ kurzu	absolvování typu kurzu		Dosažitelnost kurzu					Tématické zpracování					Způsob prezentace				
	Ano	Ne	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
vstupní školení																	
školení specializace																	
nové procesy - změny																	
nové produkty																	
e-learning																	
měkké dovednosti																	
manažerské dovednosti																	
jazykové kurzy																	
počítačové kurzy																	

24. Jak hodnotíte přínos těchto kurzů pro Vaši další práci v oblasti pojišťovnictví?

- velmi přínosné
 přínosné
 částečně přínosné
 nemělo žádný přínos

25. Doporučil/a byste některý kurz dalším kolegům? Pokud ano, který a proč:

ANO NE

.....

26. Vaše další podněty ke zkvalitnění studia:

.....

Polostrukturovaný rozhovor

Scénář rozhovorů

1. Jak byste charakterizoval(a) stávající vzdělávací strategii organizace?
2. Jakým způsobem podnik identifikuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců?
3. Mají zaměstnanci možnost volby vzdělávacích aktivit dle svých požadavků?
4. Které metody vzdělávání při realizaci vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců využíváte?
5. Jak získáváte zpětnou vazbu u absolvovaných vzdělávacích aktivit?
6. Jeví se Vám stávající strategie vzdělávání jako efektivní?
7. Pociťujete nějaké nedostatky v systému vzdělávání zaměstnanců?
8. Považujete vzdělávání za motivační nástroj pro zvyšování úrovně výkonu svých podřízených?