

Motivace zaměstnanců Úřadu práce ve Zlínském kraji v oblasti dalšího vzdělávání

Bc. Šárka Kloudová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka KLOUDOVÁ**
Osobní číslo: **H10656**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců Úřadu práce ve Zlínském kraji v oblasti dalšího vzdělávání**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti motivace zaměstnanců, rozvoje osobnosti, přístupu a postojů ke vzdělávání v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace smíšeného výzkumu, realizovaného výzkumnými metodami dotazník a rozhovor (kvantitativní a kvalitativní výzkum).
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BENEŠ, Milan. Úvod do andragogiky. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-381-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. Praha: Academia 1997. ISBN 80-200-0628-1.

SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti. Praha: Barrister a Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavel Opatrný

Ústav pedagogických věd

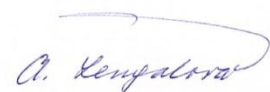
Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 17. ledna 2012



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 5.3.2012

..... (Pavel) Štandora

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání. V teoretické části je uváděna charakteristika základních pojmů z oblasti vzdělávání a učení dospělých a zvláštní pozornost je pak věnována vzdělávání zaměstnanců a zejména jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Představení jednotlivých motivačních teorií, motivačních a brzdících faktorů. V praktické části práce je popsána konkrétní organizace a provedeno výzkumné šetření s cílem zjistit co zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání. Jsou zde obsaženy výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření a kvalitativních rozhovorů získaných od výzkumného vzorku, zaměstnanců Úřadu práce.

Klíčová slova: celoživotní vzdělávání, andragogika, vzdělávací aktivity, motivace pracovníka, motivátory.

ABSTRACT

Diploma thesis is evaluating the motivation for further education of the employees in the Employment Office of Zlín region. Theoretical part describes the characteristics of the basic concepts from the area of the education and studies of adults. Special attention is given to the issue of the motivation of employees and to their motivation for further education. Motivation theories are introduced including the retarding factors. In the practical part, there is employment office organization described and study performed. Study results are evaluated with the aim to identify what motivates the employees for further education. Analyzed are results obtained from questionnaires and qualitative interviews got from the investigated sample of employees in the Employment Office.

Keywords: lifetime education, andragogy, education activities, motivation of employees, motivator

Touto cestou si dovoluji poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu PhDr. Pavlu Opatrnému, za pomoc při odborném vedení, cenné rady, připomínky, ale především za ochotu, trpělivost a podporu.

Zvláštní poděkování patří nejbližším členům rodiny za jejich pomoc, pochopení a psychickou podporu během celého mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ DOSPĚLÝCH	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 DŮVODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY PRO NOVÉ PRACOVNÍKY	19
2.3 DOŠKOLOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
2.4 POSTOJE PRACOVNÍKŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ	22
3 MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
3.1 MOTIVACE Z PSYCHOLOGICKÉHO POHLEDU	25
3.2 TEORIE MOTIVACE.....	27
3.2.1 Teorie X a teorie Y	28
3.2.2 Maslowova pyramida potřeb	29
3.2.3 Herzbergova teorie: motivační a hygienické faktory	31
4 VÝZNAM MOTIVACE	34
4.1 ROZVOJ JAKO SOUČÁST MOTIVACE.....	34
4.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY	35
4.3 BRZDÍCÍ FAKTORY	39
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ JAKO ZODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
5 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	47
5.1 POPIS A CÍLE ORGANIZACE.....	47
5.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚP	48
6 VÝZKUMNÁ ČÁST	50
6.1 CÍL VÝZKUMU	50
6.2 HYPOTÉZY VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50
6.3 DRUH VÝZKUMU	51
6.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	51
6.4.1 Charakteristika výzkumného vzorku.....	52
6.5 METODY VÝZKUMU A SBĚR DAT.....	52
6.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	53
7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT	56
7.1 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT KVANTITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU.....	56
7.1.1 Statistické zpracování údajů kvantitativního výzkumu.....	67
7.2 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT KVALITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU	74
7.2.1 Analýza polostrukturovaného rozhovoru	74
8 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	81

8.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	85
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
SEZNAM GRAFŮ	93
SEZNAM TABULEK.....	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Předkládaná diplomová je zaměřena na oblast firemního vzdělávání, respektive poskytuje úhel pohledu na vzdělávání pracovníků v organizaci a na systém firemního vzdělávání. Na firemní vzdělávání v jejím rámci budeme nahlížet jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti.

Položme si otázku, v čem spočívá hodnota organizace. Není to ani tak v reprezentativním sídle či ve vnější prezentaci firmy. Podstatné je to, jaké mozky pro firmu pracují a do jaké míry dokáže využít jejich potenciál. Čím lépe vedení organizace lidi motivuje a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci na úspěch.

Úloha lidí v podnicích, firmách, organizacích a institucích vyspělých zemí je pocíťována velmi silně. Podniky nezakrývají, že nehledě na veškeré přednosti techniky jsou pro úspěch organizace lidské zdroje podstatnější. Zkušený manažer ví, že jejich nedostatek nebo právě nízká kvalifikace mohou představovat značné kapitálové náklady. Orientace na lidské zdroje nabývá z uvedených důvodů v rámci strategického řízení na důležitosti. Obvykle se tímto rozumí důraz na personální management.

Diplomová práce bude věnována právě lidským zdrojům, přičemž bude soustavně zdůrazňováno, že je třeba této oblasti věnovat značnou pozornost. V žádném případě nejde pouze o prázdné heslo. Je třeba si uvědomit, že zásadní rozhodování o lidských zdrojích, jejich vzdělávání, rozvoji a motivaci je třeba provádět dlouhodobě a plánovitě, v souladu s předpokládaným rozvojem podniku, firmy, organizace či instituce. V souladu s tímto vědomím se text bude věnovat motivaci k dalšímu vzdělávání zaměstnanců. Důvodem volby je skutečnost, že již v předchozích letech svého studia jsem měla možnost v odborné literatuře podrobněji se seznámit s tématem vzdělávání dospělých. A bylo to právě téma motivace, které mě nejvíce zaujalo pro svou významnost a aktuálnost. Dospěla jsem k uvědomění si, že motivace je důležitou součástí našich životů a v oblasti vzdělávání dospělých jde o prvek velmi důležitý.

Otázka, jak dospělé a potažmo zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání, je doprovázena různými návrhy, náměty a otázkami. Jde v každém případě o téma velmi diskutabilní. Pravdou však zůstává, že motivace, dobrá, pozitivní motivace, může vytvářet, udržovat a zlepšovat výkonnost zaměstnanců. A právě to by měla tato práce ukázat. Jejím dílčím cílem bude podat čtenářům ucelený obraz o motivaci, která je ve vzdělávání tak potřebná.

Text bude koncipován do dvou hlavních částí, a to teoretické a empirické. V teoretické části, rozdělené do čtyř kapitol obsahující dále podkapitoly, se budeme zabývat vzděláváním zaměstnanců, specifikovány budou zejména důvody pro vzdělávání zaměstnanců. Součástí bude i charakteristika celoživotního vzdělávání a vztahu dospělé populace k dalšímu vzdělávání. Dále bude představena problematika motivace a bariér ve vzdělávání. Empirická část bude zaměřena na prezentaci výsledků výzkumného šetření s cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci konkrétní firmy motivováni k dalšímu vzdělávání.

Cíle předkládané diplomové práce lze tedy shrnout do následujících bodů:

1. Seznámení s problematikou vzdělávání a učení dospělých.
2. Uvedení do problematiky vzdělávání zaměstnanců (důvody vzdělávání, vzdělávací aktivity, doškolování pracovníků a postoje ke vzdělávání).
3. Představení oblasti motivace ve vzdělávání pracovníků, její teorie, pohled na motivaci z psychologického hlediska, motivační faktory a brzdící faktory.
4. Realizace kombinovaného výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s cílem zjistit úroveň motivace zaměstnanců v oblasti dalšího vzdělávání.
5. Analýza a interpretace stanovených hypotéz výzkumu a výzkumných otázek.
6. Závěrečné shrnutí výsledků realizovaného výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání je považováno za základní příspěvek a prostředek rozvojového procesu, protože přímo a soustavně ovlivňuje formování nejen znalostí a dovedností, ale také „...charakteru a kultury, aspirací a výsledků.“ (Tureckiová, 2009, s. 71) Pokud chceme tento termín definovat, lze použít definici Bartáka (2007), který vzdělávání považuje za „...plánovitou činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“ (Barták, 2007, s. 11)

Vzdělávání dospělých se podstatně liší od učení dětí. Vyplývá to z odlišných motivů, intelektuální, emocionální a akční vybavenosti, zkušenosti a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj. V procesu vzdělávání dospělých hrají důležitou úlohu jejich dosavadní znalosti, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, jeho hodnotová orientace, jejich postoje, zkušenosti i osobní charakteristiky.

„Dokument MŠMT ČR *Školství na křižovatce* z roku 1998 říká, že vzdělávání dospělých je komplexním systémem institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit. Ty jsou buď druhou cestou pro získání vzdělání, nebo nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují vzdělání dospělých osob.“ (Průcha, 2000, s. 96)

Vzdělávání umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení, mezi novější formy patří on-line kurzy, školení na pracovišti, samostatně řízené učení a širší možnosti učení.

Vzdělávání je dlouhodobým a systematickým procesem, součástí celoživotního procesu a poznávání, kterým se vyjadřují „...určité normy komplexu poznatků a požadavků na vzdělanostní úroveň člověka ve společnosti.“ (Tureckiová, 2009, s. 71) Obvykle neprobíhá kontinuálně, ale spíše v určitých cyklech a týká se stále většího počtu dospělých v nejrůznějších sociálních rolích, tedy i jako členů zaměstnavatelských organizací.

Celoživotní vzdělávání, jehož ekvivalentem je vzdělávání kontinuální, permanentní či učení vše-životní, má pak význam nejen pro jednotlivce, ale i pro budoucnost celých států. OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj) ho definuje jako „...pohled na učení, který zahrnuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech a podmínkách - v rámci formálního vzdělávání (tj. ve školách, v zařízeních pro odbornou přípravu, vysokoškolských institucích a institucích pro vzdělávání dospělých), jakož i neformálního vzdělávání (tj. doma, na pracovišti, ale zejména v komunitě)". Jeho charakter umožňuje přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním. Lidé mají možnost rozšiřovat si kvalifikaci, a to

v podstatě kdykoli v průběhu svého života a s ohledem na své zájmy a potřeby. Opomenout nesmíme ani propojení celoživotního vzdělávání s oblastmi jako sociální politika, politika zaměstnanosti atd.

Celoživotní vzdělávání, je cestou k úspěchu. Je klíčem k zajištění sociální integrace a k dosažení rovných příležitostí. Je považováno za základní nástroj rozvoje občanství, sociální soudržnosti a zaměstnanosti. Nejde tak o určitý, časově ohraničený cyklus získávání nových informací, nýbrž o proces probíhající kdykoli během života jedince, a to s ohledem na jeho potřeby a zájmy.

O důležitosti celoživotního vzdělání nemůže být pochyb. Jeho význam je nezpochybnitelný zejména v poslední době, kdy evropská i světová společnost prochází stále výraznějšími změnami. Tyto změny jsou provázány s ekonomickým růstem, rozvojem vědy a techniky, zasahují však do všech oblastí společenského života. Její členové čelí stále větším nárokům. K vývoji situace přispívají dva konkrétní faktory. Tím prvním je stárnutí evropské populace, poptávka po vzdělaných pracovnících nemůže být uspokojena z řad mladé a nastupující generace (či imigrantů) a je nezbytné doplnit potřebné profese a specializace rekvizifikací a doplnění vzdělání starší populace. Na pracovníky jsou kladeny vyšší nároky, musí být výkonní a iniciativní, počátečné vzdělání je již od 80. let minulého století považováno za nedostačující. Druhým faktorem je vývoj technologií, který je velmi rychlý a vyžaduje neustálou inovaci dovedností uživatelů. Již dříve platilo, že znalosti získané na vysokých, vyšších případně středních školách nemohou vystačit na celou profesní kariéru, v současnosti je však požadavek na pokračující vzdělávání mnohem ostřejší.

Celoživotním vzděláváním se zabývají i mezinárodní organizace jako výše zmiňovaná OECD. Ta se snaží o ekonomický růst, rozvoj a zaměstnanost, čehož se dosáhne právě i pomocí celoživotního vzdělávání. Významná je i Světová banka, která považuje vzdělávání za důležitější faktor v ekonomice. Celoživotní vzdělávání v ČR vychází z celé řady strategických dokumentů, z nichž jmenujme například Národní program rozvoje vzdělávání (2001) či Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice (2007).

V této kapitole jsme se snažili ukázat, že celoživotní učení je cestou k úspěchu. To pochopila řada národů, kde se stalo celoživotní učení významnou prioritou – jako např. Norsko, Island, Švýcarsko a jiné. Získávání nových poznatků a dovedností v období po ukončení školního studia se stává nutností, a to nejen z důvodu odpovídajícího uplatnění na trhu práce, ale i mimo něj, ať už pro využívání všech stále dostupnějších technických vymožeností

či orientaci v měnícím se sociálním prostředí. Rozhodujícím klíčem k úspěšné realizaci celoživotního učení je individuální motivace učení a rozmanitost učebních příležitostí.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„V moderní vyspělé společnosti, v době neustálého zlepšování technologií a postupů musí pracovníci neustále zvyšovat své vědomosti a znalosti ve svém oboru činnosti.“ (Zlámal, Mendl, 2007, s. 82)

Předchozí kapitola byla věnována vzdělávání dospělých. Podstatou této kapitoly je specifikování vzdělávání dospělých v organizacích. To je mnohdy majiteli či manažery podceňováno. Zejména mezi majiteli malých podniků se lze často setkat s názorem, že „...je věci pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti, prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.“ (Koubek, 2003, s. 138) Přitom je, jak se budeme snažit ukázat, vzdělávání pracovníků velmi důležité a zasluhuje patřičnou pozornost.

Specifikujme v úvodu firemní vzdělávání jako takové. Tímto termínem označujeme „...souhrn vzdělávacích aktiv zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce).“ (Tureckiová, 2009, s. 79) Zkusme si tuto definici zjednodušit. Firemní vzdělávání je, jak již z názvu vyplývá, vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Je součástí vzdělávání profesního. Představuje část systému formování pracovních schopností člověka. Zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců. V souladu s uvedeným definuje firemní vzdělávání Bartoňková (2010). Podle ní jde o „...vzdělávací proces organizovaný podnikem/ firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole.)“ (Bartoňková, 2010, s. 16) Palán (2003) doplňuje, že jde o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. V podstatě se tak dostáváme k naší úvodní definici firemního vzdělávání.

Pojetí vzdělávání pracovníků určité společnosti je „... značně proměnlivé, a to v čase a prostoru. Záleží na mnoha okolnostech, jakými jsou povaha práce, používaná technika a

technologie v organizaci, její velikost a mnoho dalších. Firemní vzdělávání je třeba vnímat jako investici do rozvoje členů organizace.“ (Barták, 2007, s. 16-17) Co se týká vzdělávacích cílů, podle Bartáka (2007) představují „...determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, eventuelně dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni.“ (Barták, 2007, s. 17) Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů. „Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy být specifikovány vzhledem k vymezeným potřebám, měly by vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti, měly by vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat, umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávání nebo rozvojové aktivity a v neposlední řadě i poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat. Z cílů organizace pak vycházejí vzdělávací a rozvojové činnosti.“ (Barták, 2007, s. 17)

Líbí se nám definice Beneše (2004), který uvádí, že „...cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit soulad mezi profesně- kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami organizace.“ (Beneš, 2004, s. 65) Podle Tureckiové (2009) by cílem firemního vzdělávání, zahrnující jak vzdělávání v zaměstnavatelské organizaci, tak vzdělávání mimo ni, měly být nejen požadované změny ve struktuře znalostí a dovedností a v postojích členů organizace vedoucí ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, ale také „...vytvoření podmínek pro seberealizaci, respektive pro rozvoj osobního i profesního potenciálu pracovníků.“ (Tureckiová, 2009, s. 80) Jde o motivační funkci firemního vzdělávání.

V souladu se základním cílem firemního vzdělávání, který lze formulovat také jako rozvoj kompetencí členů organizace a dosažení souladu mezi potřebami organizace a rozvojovými potřebami pracovníků, se efekt firemního vzdělávání projevuje na několika úrovních. V prvním případě jde o úroveň znalostí a dovedností, o změnu profilu způsobilosti pracovníků. V druhém případě jde o úroveň postojovou. Firemní vzdělávání přispívá k formování žádoucích pracovních postojů a vztahů pracovníků k organizaci a k jejím činnostem. Projevem je zvýšení míry loajality a angažovanosti členů organizace a pocit sounáležitosti s organizací. Zmínit je třeba i úroveň pracovního jednání a výsledků práce. S uvedenými cíli souvisí již důvody pro vzdělávání pracovníků.

2.1 Důvody vzdělávání zaměstnanců

Ukazuje se, že „...budoucnost organizací, ale i každého jednotlivce, patří připraveným. Těm, kteří jsou díky svým neustále rozvíjeným znalostem a dovednostem schopni obstát v proměnlivém podnikatelském prostředí; jsou-li zároveň i dobře motivováni, dokážou myslet a jednat pro-aktivně a také upevňovat svou sounáležitost s organizací.“ (Barták, 2007, s. 9) Proto je vzdělávání zaměstnanců třeba věnovat patřičnou pozornost.

V dnešní době je vzdělávání pojímáno jako proces celoživotní. Tuto skutečnost si uvědomuje celá řada organizací. Organizace, které nepodceňují význam lidských zdrojů pro své přežití a fungování, nepodceňují ani oblast vzdělávání. Velmi dobře si uvědomují, že jsou to právě znalosti, které tvoří významný zdroj bohatství.

Soudobé teorie managementu i jejich uplatňování v praxi dobře fungujících společností uznávají, že lidé jsou největším bohatstvím, důležitou konkurenční výhodou. Z uvedených důvodů je nutné, aby organizace své zaměstnance motivovala, vychovávala a připravovala. Zároveň je třeba zdůraznit, že vzdělávání a rozvoj jsou významné nejen z hlediska firmy, společnosti, ale i pracovní skupiny a samotného jednotlivce, jehož rozvojové potřeby jsou uspokojovány. To mu zajistí perspektivu uplatnění a rozvoje schopností a dlouhodobější zaměstnavatelnost.

Zamysleme se nyní nad tím, jaké důvody pro vzdělávání svých zaměstnanců lze vyvodit z hlediska podniku. Předně, pro firmy, a zejména pro ty menší, je mnohdy těžké získat již náležitě odborně připravené pracovníky. Většinou musí nově přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, případně adaptovat na podnikové zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii. V souladu s tím, co bylo uvedeno v úvodu kapitoly, je třeba uvést, že podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobiví a pružní musejí být i jeho pracovníci. Musejí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů. Koubek (2003) v souladu s tímto zdůrazňuje, že vzdělávání pracovníků, v první řadě pak zvyšování jejich kvalifikace, je „...jedním z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj ke zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky apod. a samozřejmě i nástrojem zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě nástroj formování harmonických pracovních vztahů v podniku.“ (Koubek, 2003, s. 139)

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojení vykonávání práce nejen v současnosti, ale i budoucnosti, aktualizuje jejich

technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. „Tím, že podnik investuje do svých zaměstnanců, investuje tak do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.“ (Koubek, 2003, s. 139)

Na základě výše uvedeného tak můžeme konstatovat, že organizace musí za účelem zvýšení konkurenceschopnosti investovat do svého pracovního potenciálu. A tím jsou v současné době hlavně lidé.

2.2 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Jak bylo uvedeno výše, pro firmy je mnohdy těžké získat již náležitě odborně připravené pracovníky. Většinou musejí nově přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat. Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit:

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly
- aby se v podniku zorientoval
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře
- aby se zařadil do podnikového pracovního kolektivu a do kolektivu své pracovní skupiny
- odhalení potenciálních problémů tak, aby mohly být bezodkladně řešeny
- aby celý tento proces proběhl hladce a co nejrychleji. (Koubek, 2003, s. 141)

Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet z charakteru a obsahu práce i z osobnosti samotného zaměstnance. Nový zaměstnanec si musí zvyknout na nové pracovní prostředí, na nové vybavení, zorientovat se, navázat sociální vztahy a mnohé jiné. Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání nových pracovníků je, aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník co nejdříve začal samostatně a stoprocentně plnit své pracovní úkoly. To ovšem vyžaduje pozornost ze strany majitele, manažerů i spolupracovníků. Během vzdělávacích aktivit zaměřených na nového pracovníka je preferováno vzdělávání prostřednictvím osobního kontaktu s ním. Kromě

ústních informací o práci a předvedení pracovních postupů je zapojeno i studium písemných materiálů. Kombinace obou přístupů zvyšuje efektivnost nového pracovníka a urychluje je. Pokud jde o konkrétní metody vzdělávání, vhodné pro zapracování nového pracovníka je uplatnit všechny metody používané ke vzdělávání na pracovišti, ale v případě potřeby, zejména u nově přijatých vedoucích pracovníků, manažerů, je vhodné využít nabídky nejrůznějších vzdělávacích institucí a zajistit pro nového pracovníka i vzdělávání mimo pracoviště.

Vzdělávání nového pracovníka může trvat různě dlouhou dobu, každopádně je třeba věnovat této činnosti náležitou a soustavnou pozornost, přičemž se nesmí zapomínat na zpětnou vazbu.

2.3 Doškolení pracovníků

Doškolení či prohlubování kvalifikace (training) pracovníků je nezbytností v každém podniku, protože nejen zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti, ale také aby drželi krok s poznatky odrážejícími rozvoj techniky a technologie a byli tak lépe připraveni na změny. Při zhodnocení situace je třeba zjistit potřeby vzdělávání pracovníků a potřeby organizace. Identifikace potřeb podniku představuje dost obtížný problém. Fáze identifikace potřeb podniku je založena na odhadech. (Kahle, Stýblo, 1994) V praxi se postupuje tak, že se analyzují údaje jednak z běžného informačního systému podniku, jednak ze zvláštních šetření. Na základě výsledků šetření se analyzuje, jaké potřeby mají jednotlivci a týmy v organizaci, jaká je jejich úroveň. Dalším krokem je zjištění, na jakou úroveň je třeba se dostat. Výsledkem porovnání bývá zjištění rozdílu mezi cílovým a současným stavem a návrh způsobu, jak tento rozdíl minimalizovat.

Informace, které jsou za tímto účelem získány, pomohou rozpoznat nejen oblasti, na které je třeba se při doškolení zaměřit, ale i konkrétní pracovníky, kteří doškolení potřebují. Výsledky jsou důležité pro návrh samotné realizace vzdělávání. Opomenout se nesmí jak oblasti vzdělávání, tak finanční stránka, tedy investice do vzdělání těch konkrétních zaměstnanců. Závěr patří sestavení plánu vzdělávání včetně časového harmonogramu, výběru metod.

Zaměstnanci mohou být vzděláváni na pracovišti nebo mimo něj. Na základě toho lze zařadit metody do dvou velkých skupin, a sice na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tedy na konkrétním místě při plnění pracovních povinností a za druhé na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať v podniku nebo mimo něj.

Metody vzdělávání na pracovišti jakými jsou instruktáž, delegování, koučink, asistování, mají své výhody a nevýhody. Mezi nesporné výhody patří jejich nízká cena, prostředí domovské firmy a přínos použitelných a praktických zkušeností. Co se týká nevýhod, zde nesmíme opominout nedostatek vhodných a schopných školitelů. Ti musí totiž, kromě toho, že poučují zaměstnance, vykonávat i svou vlastní práci. Zanedbatelným faktorem nejsou ani okolní vlivy, které mohou působit rušivě.

Koučování je vymezeno jako „osobní pomoc, kterou poskytuje manažer svým podřízeným, aby se jejich schopnosti rozvíjely a aby se zlepšoval jejich výkon.“ (Leigh, 1992, s. 18) Je to čistě praktická činnost, která se zabývá pouze momentálními úkoly, soustřeďuje se na to, jak pomoci lidem najít řešení každodenních pracovních problémů, a to takovým způsobem, aby se z něho podřízení poučili. Jak je zřejmé, na osobnost dobrého kouče jsou v této souvislosti kladeny určité nároky a požadavky.

Mentoring je obdobou koučinku, „...určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělaném pracovníkovi samém.“ (Koubek, 2008, s. 267)

Counseling patří mezi nové metody vedení pracovníků. „...jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.“ (Koubek, 2008, s. 268)

Metody používané převážně mimo pracoviště, kam můžeme zařadit např. **přednášku, přednášku spojenou s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace či hraní rolí** mají ty výhody, že je vzdělávání zprostředkováno odborníky. Ti mají své zkušenosti, které předávají dále, uplatňují nové myšlenky, alternativní metody. Zaměstnanci, kteří jsou vzděláváni, pak mají možnost seznámit se i s pracovníky jiných organizací. Výhoda spočívá v tom, že získají mnoho nových informací a zkušeností. Stejně jako výhody i v tomto případě je nutné počítat s negativy. Těmi jsou jejich nákladnost či obtížná aplikovatelnost teoretických poznatků v domovské firmě. Jako problém se jeví i uvolňování pracovníků. Možností řešení se může jevit distanční vzdělávání, které je levné, neboť probíhá písemnou či telefonickou formou. Problematická je však v tomto případě absence bezprostředního kontaktu s kolegy.

V oblasti školení zaměstnanců se nabízí řada dalších metod, díky nimž mohou být pracovníkům předávány zkušenosti a dovednosti pracovníkům. Každá organizace musí zvážit, jaká forma je pro jeho potřeby nejvhodnější, a to jak z hlediska získání znalostí školených, tak i z hlediska finančního. Při zabezpečování vzdělávání je nezbytná spolupráce mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky. „Při plánování vzdělávání se musí vzít v úvahu bezpečně stanovená identifikace stávající úrovně způsobilosti účastníků. Plán vzdělávání musí být provázaný s firemní strategií a mít jasná a jednoznačná kritéria hodnocení.“ (Koubek, 2003, s. 142)

Závěr kapitoly věnujme vyhodnocování efektivnosti vzdělávání a zpětné vazbě. Na tomto místě je třeba zdůraznit roli vedení společnosti, které by mělo svým zaměstnancům naslouchat, mělo by jim pomáhat při vytváření kariérních plánů. Při hodnotícím pohovoru by mělo být projednáváno téma kariérních cílů, možnosti dalšího potřebného vzdělání, školení, zkušeností či praxe a realizace v souvislosti se zaměstnaneckou stávající funkcí. Po absolvování vzdělávacích aktivit by se vedení společnosti mělo vyjádřit k tomu, zda bylo dosaženo stanovených vzdělávacích cílů, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby organizace, zda bylo vzdělávání účinné a efektivní a konečně, zda je patrný i přínos vzdělávacích aktivit pro samotné účastníky. Platí, že kariérní cíle zaměstnance by měly být průběžně sledovány a neměly by překážet či odporovat pracovním úkolům a cílům jednotlivců.

Podstatou této kapitoly bylo ukázat, že požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé pracovníky. Ti by se měli snažit posoudit vlastní úroveň svých kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje. Znovu je však třeba zdůraznit, že znalosti a dovednosti je totiž potřeba obnovovat neustále.

2.4 Postoje pracovníků ke vzdělávání

Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že pro úspěšné prosazení na trhu práce je nezbytné mít možnost nabídnout něco víc než všichni ostatní. Dosažená úroveň vzdělání hraje přitom bezesporu rozhodující roli ve struktuře předpokladů úspěchu na trhu práce. Statistiky dostatečně výmluvně dokumentují vazbu mezi touto úrovní a mírou nezaměstnanosti, strukturou příjmů a dalšími ukazateli pozice na pracovním trhu. Řada analýz přitom ukazuje, že v naší společnosti a v jejím vnímání významu vzdělání stále ještě přežívá řada stereotypů, které mají své kořeny v minulosti.

Vzdělání jde tedy ruku v ruce s uplatněním na trhu práce. Právě snaha najít či udržet si dobré místo bývá nejsilnější motivací pro účast na dalším vzdělávání. Výzkumy však ukazují, že podíl dospělých zapojených do dalšího vzdělávání kolísá mezi 5-6%. (Ročenka konkurenceschopnosti, 2008, NVF) „Že by Češi neměli dalšího vzdělávání zapotřebí, protože jim úroveň dosažená v rámci běžné školní docházky stačí a vyhovuje? Srovnávací statistiky dokazují pravý opak.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s. 107)

Ačkoli se do dalšího vzdělávání zapojuje v porovnání s Evropskou unií jako celkem málo dospělých, odborníci se shodují na tom, že postoje dospělých Čechů ke vzdělávání jsou veskrze pozitivní. Zajímavé je, že existují rozdíly mezi postoji žen a mužů, ženy mají pozitivnější postoje ke vzdělávání dospělých, i mezi respondenty s nízkým a vysokým vzděláním, se zvyšujícím se dosaženým vzděláním se zlepšují i postoje ke vzdělávání dospělých. (Ročenka konkurenceschopnosti, 2008, NVF – Národní vzdělávací fond).

Na cestě ke vzdělávání tedy představuje motivace jeden z významných faktorů. Hlavními fázemi motivace jsou přání, což je jakási prvotní myšlenka, nápad, proč se dále vzdělávat, dále vůle, tedy samotná snaha něco změnit. Právě v této fázi musí člověk překonat odcizení, najít ve vzdělání smysl, určité východisko a rozhodnutí, samotný akt, kdy se člověk přehoupne přes pomyslnou hranici od myšlenky k činu.

Rozhodnutí opět vstoupit do školního prostředí a tím na sebe převzít řadu závazků, je krok, vyžadující určitou míru identifikace se vzděláváním. Položili jsme si otázku, jaké jsou postoje ke vzdělávání jako takovému, a jaké jsou postoje k základním funkcím vzdělávání dospělých. Jeho funkce lze vymezit jako investice do lidského kapitálu, jako nástroj zvládnutí životních situací a jako nástroj seberealizace. Lidé, kteří se rozhodli dále se vzdělávat, mají přirozeně ke vzdělávání kladný vztah. Rádi se vzdělávají, rádi se učí, mají dobrý vztah k učitelům, investici do vzdělávání považují za dobře vynaložené. Pro většinu účastníků dalšího vzdělávání má toto značný význam pro seberealizaci, je nástrojem zvládnutí životních situací.

3 MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Současnost ukazuje, že vzdělávání je jednoznačně nutností. Ze statistických materiálů Světové organizace vyplývá, že světové firmy, které chtějí, aby se s nimi v konkurenci počítalo, musí vydávat na vzdělávání a výchovu svých zaměstnanců nemálo prostředků. Nepovažují je však pouze za nákladové položky, ale za investice do budoucnosti. Většinou také bývají v různých formách ekonomicky zvýhodňované. Položme si otázku, jaké motivy vedou přední světové firmy k odpovědi, že vzdělávání jejich pracovníků je nutnost. Z dokumentů firem a rozhovorů s úspěšnými manažery vyplývají následující motivy:

- vzdělávání je součástí perspektivní podnikatelské politiky
- vzdělávání je třeba chápat jako získávání klíčové kvalifikace nezbytné pro výkon určitých profesí
- posilování samostatnosti a odpovědnosti nižších článků řízení vyžaduje vyšší schopnosti a znalosti
- v centru pozornosti vzdělávání stojí právě problém motivace (tedy něco jako motivace k motivaci)
- podniky, které se vydají na cestu vzdělávání vlastních pracovníků, dosahují určité konkurenční výhody (Stýblo, 1992, s. 70)

Základním důvodem vzdělávání je změna. Má mnoho podob a tváří. Ať již jde o rozmanitost změn technologických postupů a výrobních procesů, změn v zařízení a vybavení až po stále intenzivnější změny i v administrativní a řídicí sféře. Tyto změny souvisí s internacionalizací čili „činit mezinárodními“. Ta zasahuje do všech oblastí- výroby, obchodu, služeb, finančních a bankovních transakcí, do informační oblasti společnosti, ale i do kultury, vzdělávání a školství. Důsledky těchto změn jsou jak společenské, tak i individuální. Ke společenským změnám řadíme změny hodnot, které motivaci ovlivňují snad nejvýrazněji, způsob využití volného času (životní styl), změny v oblasti pracovních míst a příležitostí, způsob či styl řízení apod. K důsledkům individuálně působících lze počítat právě požadavky na úroveň kvalifikovanosti pracovníků, profily požadavků na jednotlivá pracovní místa, požadavky na vzdělání jako předpoklad pracovního postupu, kariéry atd.

Motivovaný přístup ke vzdělávání pracovníků musí vést k transformaci jejich odborné přípravy do praxe. Z tohoto hlediska musí být pracovníci schopni:

- naučit se učit a získat pozitivní postoj ke vzdělávání jako k celoživotní potřebě
- strukturovat získávané vědomosti a znalosti podle možností jejich bezprostředního uplatnění v praxi
- citlivě a pružně jednat podle konkrétních situací, iniciativně reagovat na „výzvy“
ovlivňovat svými postoji zákazníka ve prospěch firmy (Stýblo, 1992, s. 71)

„Pro podnik, který chce obstát, jsou vysoce motivovaní a současně kvalifikovaní manažeři nutností. To jsou předpoklady pro získání dostatečné inovační a podnikatelské přednosti, tj. schopnosti překvapit konkurenci, v pravý čas soustředit disponibilní zdroje na určité trhy a zákazníky a pro vytváření budoucích strategických rezerv. Proto není sporu o tom, že rozvoj a výchova pracovníků a zejména vedoucích pracovníků musí sledovat strategii zájmů hospodářské politiky společnosti.“ (Stýblo, 1992, s. 71) Zdá se, že uvedený příklad je zřetelným dokladem myšlení úspěšných firem o vztahu motivace a vzdělávání.

3.1 Motivace z psychologického pohledu

Člověk je od počátku života bytostí aktivní. „Vnitřní podněcující základnu lidské psychiky a jednání dnes souborně označujeme jako motivaci.“ (Smékal, 2002, s. 114)

Slovo motivace je odvozeno z latinského moveo, movere. Českým ekvivalentem jsou slovesa „pohybovat, měnit či dojímat.“ Motivace není z psychologického hlediska termínem jednotným. Psychologický slovník uvádí, že motivace je „...pohnutka k jednání.“ (Hartl, 1996, s. 110) Chápána je jako „...intrapysichický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu; projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti i naučené dovednosti.“ (Hartl, 1996, s. 110) Slovník cizích slov nabízí definici, ve které je motivace „dynamicky uspořádaný soubor

vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a usměrňují tuto činnost.“ (Klimeš, 1995, s. 187) Učebnice obecné psychologie ji definuje jako „...souhrn všech skutečností, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal či nekonal.“ (Čechová, Rozsypalová, 1996, s. 27)

Čeští odborníci při definování termínu motivace vycházejí, berou v úvahu výklady zahraničních autorů, podle nichž motivace vysvětluje „...psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“ (Nakonečný, 1997, s. 14) Motivace má vysvětlit cílovou zaměřenost chování. Jde o proces, který „...volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu.“ (Nakonečný, 1997, s. 15) Podobně se pak uvádí, že jde o „...postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání).“ (Nakonečný, 1997, s. 15) V tomto smyslu se jedná o psychologický hypotetický konstrukt, popisující, resp. vysvětlující psychologické příčiny chování. „Při zkoumání motivace psychologové pátrají po příčinách lidského chování a prožívání.“ (Plháková, 2004, s. 319) Motivaci pak vymezujeme jako „...souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující znepokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“ V dalších definicích se uvádí, že motivace „je u zrodu našeho chtění a snažení, směřování, rozhodování, jednání a satisfakce v životě.“ (Smékal, 2002, s. 114) Je „...soustavou pohnutek či procesem podněcování aktivity.“ (Mikšík, 2001, s. 65)

Motivaci si na základě uvedeného můžeme představit jako energii, která v nás probouzí sílu určitým způsobem jednat. Integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. V managementu, který termín z psychologie přejal, se motivací rozumí soubor psychických činitelů, které vyvolávají, udržují, usměrňují nebo posilují aktivitu člověka v souladu s jeho programem činnosti. Motivační teorie rozlišuje motivy a stimuly. Na základě motivů člověk jedná. Rozumíme jimi vnitřní pohnutky podněcující jednání člověka. Motivem pak rozumíme pohnutku vědomého jednání, podnět. Stimul představuje „soubor vnějších podnětů, pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“ (Bartošová, 1996, s. 145) Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, která má u člověka určitý motiv podnítit či utlumit. V souladu s uvedeným se pak motivace v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytyčenému cíli.

Motivaci rozlišujeme vnitřní a vnější. První z nich má silné zdroje v základních lidských potřebách a také ve zvnitřněných hodnotách. Z vnitřní motivace děláme ty věci, které nás baví, které máme rádi. Ale závisí na ní také ty činnosti, které pro nás sice nejsou nijak atraktivní, ale o kterých jsme přesvědčeni, že jsou potřebné a správné. Důvody, pro které se takové činnosti dělají nebo pro které se chováme určitým způsobem, jsme přijali za vlastní, zvnitřnili jsme je, zařadili mezi své hodnoty. Díky vnější motivaci děláme činnosti, které sice neuspokojují naše potřeby, ale uděláme je proto, abychom se vyhnuli nepříjemnostem nebo abychom získali odměnu. Typické je, že činnosti, které děláme pouze z vnější motivace, děláme jen do té doby, dokud trvá hrozba nepříjemností nebo příslib odměny či pochvaly.

Znalosti motivace jsou velmi důležité. Díky nim můžeme porozumět tomu, proč lidé dělají věci, které jsou zapotřebí nebo činí to, co od nich ani není vyžadováno. „Motivace je studie rozhodujících činitelů lidského chování. Jde o hledání základních důvodů, proč se lidé chovají způsobem, jakým se chovají.“ (Lewthwaite, 2007, s.145)

3.2 Teorie motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.“ (Armstrong, 2007)

Motivace funguje, protože odráží něco z lidské povahy, a porozumění různým teoriím, které se k ní vztahují. Na téma motivace pracovníků existuje teorií celá řada teorií. Ty mohou manažerům usnadnit odpověď na otázky typu: „Co lidé potřebují?“ „K čemu směřují?“ „Co je brzdí?“ aj. Je třeba si uvědomit, že s ohledem na okolnosti, specifika firemního prostředí a individuality osobnostních charakteristik zúčastněných neexistuje jednoduchý návod, který by byl účinný, obecně použitelný, a to ve všech situacích.

Používá se velký počet hlavních přehledů, které vysvětlují, proč lidé jednají určitými způsoby. Některé z nich zahrnují myšlenku potřeb a jejich dosažení. Podle jiných lidé dělají věci kvůli svému očekávání, že se jim to vyplatí ve formě odměn, nebo věci nedělají kvůli vnímané obtížnosti úkolu. Ačkoli se některé z těchto soustav dostávají do rozporu, existuje zde proces, který může pomoci personálu efektivně motivovat. Ten zahrnuje rozvoj porozumění hlavnímu systému, který se pokouší vysvětlit lidské chování, osobní zaměření, aby

se hodila vlastní manažerské situaci a rozvoj širokého spektra chování, které bude motivovat velké množství jedinců v různých situacích.

Teorie motivace nepředkládá nesporné pravdy a hotové návody, jak věci dělat. Jejich uplatnění v praxi patří k manažerským dovednostem psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky, k umění jednat s lidmi. Rozdělit lze na dvě skupiny. Mezi teorie zaměřené na poznání motivačních příčin lze zařadit teorii potřeb A. Maslowa, která je také nejrozšířenější, dále motivačně-hygienickou teorii F. Herzberga a McClellandovu teorii potřeby dosáhnout úspěchu. Druhou skupinu tvoří přístupy, které lze označit jako teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Těmi jsou Adamsova teorie spravedlivé odměny, Teorii očekávání A. Vrooma, McGregorovu teorii či Skinnerovu teorii zesílených vjemů. V následujících podkapitolách budou představeny tři nejnámější teorie.

3.2.1 Teorie X a teorie Y

Teorie X a teorie Y, mimochodem často citovaná v manažerské literatuře, představuje spíše populární než vědeckou teorii. Mnoha autory je označována za fascinující a jednu z těch prvních, které stojí za zmínku. Jejím autorem je Douglas McGregor (1960), jenž definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů.

„Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny. Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.“ (Forsyth, 2009, s.16-17) Podle teorie X jsou tedy lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů, které jsou nutně protikladné vzhledem k potřebám a cílům firmy, která je zaměstnává.

Teorie Y naopak vyjadřuje skutečnost, že někteří lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci. Obecně je založena na názoru, že lidé chtějí pracovat. „Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.“ (Forsyth, 2009, s. 17) Mají rozhled, jsou schopni přizpůsobit se novému okolnostem. V podstatě jde o morální a odpovědné jedince, kteří jsou připraveni usilovat o dobro pro firmu, ve které jsou zaměstnáni, pokud jim to bude umožněno.

Pravdu mají oba dva názory. To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zaujímají. Samozřejmě existují zaměstnání, která jsou nudná a obyčejná, na druhé straně pak zaměstnání zajímavá. Motivovat zaměstnance v druhém případě je samozřejmě snazší. Jde však i o věc pohledu.

Jestli je upřednostňována teorie Y či X- a teorie Y je bezesporu atraktivnější, naznačuje to, že motivace vytváří proces, který chce vytěžít to nejlepší z jakékoli situace. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních procesů a stále lepších výkonů.

Obě teorie představují modelové předpoklady, obecně nelze žádnou z nich doporučit či nedoporučit. Podle konkrétních podmínek existuje mezi těmito přístupy množství kombinací. Poznat míru pro diferencované uplatňování měkkých a tvrdých metod vedení lidí patří k žádoucím manažerským dovednostem, k umění jednat s lidmi.

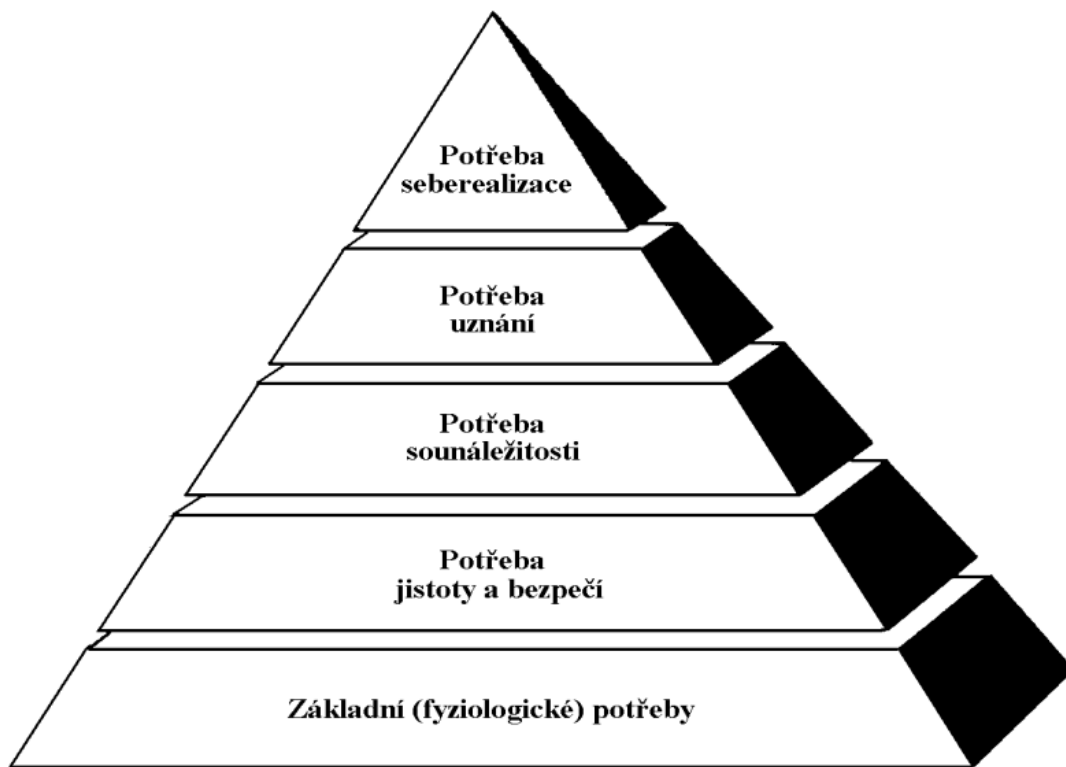
3.2.2 Maslowova pyramida potřeb

K nejrozšířenějším teoriím orientovaným na poznání motivačních příčin patří teorie hierarchie potřeb („Hierarchy of Needs Theory“), kterou vytvořil americký psycholog A. H. Maslow. Vychází z poznání, že uspokojování potřeb hraje u člověka dominantní úlohu. Podle Maslowa jsou lidské potřeby uspokojovány postupně. Pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů.

Maslowova hierarchická soustava potřeb zahrnuje pět úrovní potřeb: fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a na vrcholu stojí potřeba seberealizace, která spočívá v naplňování předpokladů a možností růstu a rozvoje. Jde o potřebu a žádostivost stát se tím, kým se jedinec může a má stát, uskutečnit to, na co potenciálně má. Platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb.

Lidské potřeby tak viděl Maslow v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Pokud si Maslowovu pyramidu převedeme na pracovní prostředí, pak můžeme konstatovat, že pracovník je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které právě cítí nedostatek. „Podle Maslowa se lidé, kteří dosáhli seberealizace, liší od ostatních uspokojením základních potřeb bezpečí, sounáležitosti, lásky, uznání, vlastní důstojnosti a bojem o kognitivní potřeby vědění a poznávání. Jsou akceptováni,

milování a milující, hodni uznání a uznávání. Vypracovali si filozofickou, náboženskou či axiologickou životní orientaci.“ (Mikšík, 2001, s. 85)



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 1988)

Maslowova teorie měla řadu odpůrců. „Žebříček byl brzo předmětem kritiky s ohledem na předpokládanou univerzálnost.“ (Smékal, 2002, s. 121) Stupeň závažnosti potřeby nelze stanovit předpisem, záleží na vnější a osobní situaci, na osobních preferencích a řadě jiných okolností.

Na základě uvedeného výčtu je nezbytné, aby manažeři znali dobře konkrétní podobu hierarchie potřeb u jednotlivých skupin pracovníků, případně i u individuálních pracovníků. V souladu s výše uvedeným však musíme vzít v úvahu, že „...i když uvedené typy potřeb jsou důležité, míra jejich naléhavosti je pro každého pracovníka různá, proměnlivá v čase a situačně podmíněná. Jedná se například o charakter práce, inteligenční úroveň pracovníka, jeho sociální postavení atd.“ (Bartošová, 1996, s. 149)

Motivace ke vzdělání může vycházet ze dvou nejvyšších stupňů pyramidy, kdy zde však existuje zásadní rozdíl. Maslow tyto potřeby dále rozděluje na deficitní, nedostatkové neboli D- potřeby a potřeby bytí, růstu, seberealizace neboli tzv. B- potřeby. V prvním přípa-

dě jde o „...potřeby, které spadají do prvních čtyř úrovní hierarchie... Tyto pohnutky fungují na principu udržování vnitřní tělesné nebo psychické rovnováhy. Maslow je dělí na vyšší a nižší. K nižším patří fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu, případně i rozvoj osobnosti jedince“ (Plháková 2004, s. 369).

Důvody, motivy, proč se člověk rozhodne pokračovat ve své vzdělávací dráze, mohou být různé. Může to být snaha prosadit se, uspět ve světě, který uznává jen vyšší výkon a oceňuje úspěšné. Tato motivace vychází většinou z vnějšího prostředí, ať už se jedná o tlak zaměstnavatele na doplnění vzdělání, aby si člověk udržel práci, snahu získat vyšší kvalifikaci s cílem např. kariérního postupu nebo cíl mít prestižní titul a dosáhnout tak veřejného uznání v roli odborníka aj. Může být spojena s určitým životním cílem. Samotný proces učení je podle Maslowa v tomto případě zaměřený na uspokojení potřeby v očekávání druhých.

V druhém případě jde o potřeby bytí neboli tzv. B- potřeby. U těch se předpokládá vnitřní zájem člověka o danou oblast studia, nadšení a otevřenost novým zkušenostem. Podle Plhákové (2004) se intenzita s jejich uspokojováním nesnižuje, ale roste. U jedince se nejedná o žádný vnější tlak okolí ani o nic sebestředného. V tomto případě vzdělávání představuje oblast, která člověka baví sama o sobě, těší ho, vychází z jeho osobních zájmů a zálib. Člověk se prostřednictvím vzdělání může realizovat, naplňuje ho a přináší mu radost, uspokojení. Podle Maslowa pouze na bytí a osobní růst zaměřená motivace, dává prostor k plnému rozvoji osobnosti. Člověk může v činnosti, které se plně věnuje např. ve vzdělávání, nalézt sám sebe.

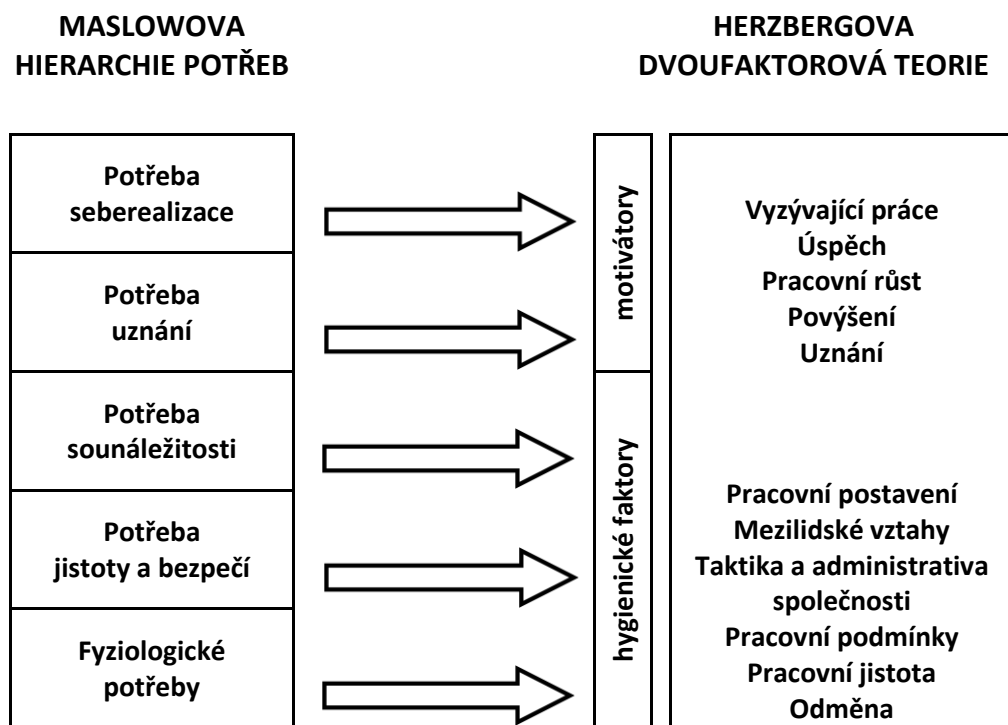
3.2.3 Herzbergova teorie: motivační a hygienické faktory

Důležitá z pohledu každodenního života a ještě více z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, která vytváří pozitivní motivaci, je třetí teorie; motivačně-hygienická teorie F. Herzberga. Ta má významné místo v moderním managementu. Frederik Herzberg popsal dvě kategorie faktorů. První, hygienické faktory, jsou takové, které lidi vedou k negativním pocitům. Druhé, motivační faktory, vyvolávají dobré pocity. Hygienické faktory - základní lidské pracovní potřeby, vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti. Jsou označovány také jako externí a příkladem může být vedle pracovních podmínek, za-

hrující pracovní dobu, uspořádání pracoviště, vybavení, i postavení, jistotu v zaměstnání, pracovní život, pravomoci a samostatnost a v neposlední řadě i mzdu.

Motivátory jsou faktory, které skutečně nutí lidi uspět, přinášejí uspokojení z pracovního procesu. Mají bezprostřední vztah vykonávané práci, jsou spojovány s jejím obsahem, charakterem a označujeme je jako interní. Z uvedeného vyplývá, že se projevují ve zvýšení výkonnosti, odrážejí vztah jedince k práci. Jsou spjaty s pracovní náplní, se smyslem práce, ovlivňují uspokojení a pocity. Můžeme sem zařadit pracovní úspěch, uznání, osobní rozvoj, odpovědnost, možnost kariérního a pracovního růstu. Motivátory působí až od chvíle, kdy pracovník nemá pocit nespokojenosti.

Herzberg tvrdí, že organizace musí poskytovat možnosti vnitřního uspokojení z práce. Pro manažera z toho vyplývá doporučení, že by měl zmenšit nespokojenost pomocí faktorů hygieny a potom se zaměřit na motivátory.



Obr. 2 Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace

(Zdroj: vlastní zdroj)

I Herzbergova teorie našla své odpůrce. Kritizováno je například nerespektování individuálního charakteru motivační struktury, konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a sou-

časně podněcující motivaci u každého jednotlivce zřetelně odlišné. Přesto jsou Herzbergovy výsledky významné, neboť ukazují, které typy uspokojení potřeb lze nabídnout.

Vedle těchto tří existuje samozřejmě nepřeborné množství dalších teorií. Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určité aspekty motivace, které ovšem v různých situacích a za rozdílných okolností mohou mít odlišnou váhu. Mnohým koncepcím je společné právě zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.

Pro účel práce vidíme přínos Herzbergovy dvoufaktorové teorie, druhé nejčastěji zmiňované mezi teoriemi pracovní motivace, v souvislosti pracovní spokojenosti s motivací.

4 VÝZNAM MOTIVACE

Motivace představuje hybnou sílu v duševním životě člověka. Je to vše, co nás směřuje, provází a nutí k určitému chování, neboli zaměřuje ke specifickému cíli. Je to klíč k úspěchu ve všech oblastech života. Nezáleží na tom, zda je člověk prodavač, pedagog či lékař, motivace je jediná věc, která přesvědčí lidskou bytost, aby tvrdě pracovala, hledala a získávala odborné znalosti a dovednosti v jednotlivých oborech a profesích.

4.1 Rozvoj jako součást motivace

Přístupy organizací a firem ke vzdělávání a rozvoji se značně liší. Management firmy může rozvoj svých zaměstnanců podporovat či nikoli. V případě, že se firma orientuje jen na výsledky a zaměstnance vnímá jako prostředek k jejich dosažení, je zřejmé, že rozvoj zaměstnanců není podporován a je brán spíše jako náklad než investice. Ideální naproti tomu je, když je součástí firemního prostředí dobře vybudovaný systém vzdělávání a rozvoje, a to pro všechny skupiny zaměstnanců, tedy od top manažerů až po nejnižší pozice. Na vzdělávání je v tomto případě určena nezanedbatelná finanční částka a firma o něm uvažuje jako o investici. „Rozvoj je součástí motivace, aby chtěl zaměstnanec zůstat a usilovat o co nejvyšší výkon na dané pozici.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s. 87) V praxi pak najdeme mnoho firem, které se pohybují mezi uvedenými příklady.

Lze konstatovat, že v poslední době se přístup ke vzdělávání silně promítá do personálního marketingu a celá řada firem láká nové zaměstnance právě na možnost vzdělávání moderními formami, podporu profesního růstu a budování kariéry. Potenciální zaměstnanci jsou nároční a vybíraví. Aby je firma zaujala, musí být originální, mít pestrou nabídku a držet krok s trendy. Avšak je třeba, aby vytvořená image byla skutečnou a stálou a skutečnou. Systémy vzdělávání v organizacích odrážejí firemní kulturu. Ta může být motivací pro potenciální zaměstnance.

Nově příchozí zaměstnanec se nástupem do zaměstnání stává součástí vzdělávacího procesu. Ve velké řadě firem začíná tento 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 zaměstnance 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.

Délka působení zaměstnance v organizaci je různá. Liší se i motivace zaměstnanců rozvíjet se a vzdělávat. „Motivace ke vzdělávání jakožto fenomén změny je vždy věc osobní a dobrovolná. Proto firmy tolik investují do výzkumu a realizací motivačních programů a nabízejí výhody, které tuto motivaci podporují. Schopnost se v rámci dalšího vzdělávání na změny adaptovat je v některých případech i kvalitou, kterou firmy hledají u svých zaměstnanců a podporují ji.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s. 91)

4.2 Motivační faktory

Ať už chceme motivovat jednotlivce či tým, je třeba nejdříve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Z uvedeného plyne nutnost umět poznat lidi, jejich specifika, schopnosti, potřeby. V pracovním procesu je nezbytné, aby manažer znal své zaměstnance, věděl, koho vede, co od koho očekává, s jakým výsledkem a koho chce vlastně motivovat. Jen za splnění této podmínky může rozpoznat prostředky, nástroje a postupy motivování. Existuje celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Vezmeme-li v úvahu faktory, které vytvořil výše uváděný Herzberg, můžeme sestavit seznam motivátorů, možností, jak může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance k rozvoji, vzdělávání a tím i lepšímu výkonu.

Významným činitelem motivace pro mnohé je úspěch. Vědomí úspěchu povzbuzuje. Každý má potěšení z toho, když se mu něco podaří. Síla úspěchu je větší, pokud se spojuje s uznáním coby dalším faktorem. Úspěch je důležitý, lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Významným motivačním faktorem je náplň práce. Ruku v ruce s prací jde odpovědnost. Dalším významným faktorem je možnost kariérního postupu, který se vzděláváním úzce souvisí. Lidé mají radost, když stoupají v kariérním žebříčku nahoru. Pocit potřeby kariérního postupu je samozřejmě i motivací. Zapomínat nelze ani na další motivační faktor, který s předchozími úzce souvisí. Jde o převzetí menších odpovědností. „Povýšení je samozřejmě motivace.“ (Forsyth, 2009, s. 39) Mohou existovat dva druhy postupu. Motivační teorie vidí rozdíl mezi povýšením a růstem. V prvním případě jde o postup v jedné společnosti, v druhém pak o postup z jednoho zaměstnání do lepšího. V této souvislosti je důležité zmínit nutnost vytvoření fungujícího týmu, který se skládá ze schopných lidí. „Důležité je udržet si je a maximalizovat jejich

výkony tak dlouho, jak to bude možné. Pokud se díky motivační činnosti podaří pracovníky udržet, je to známka úspěchu. Motivace se vyplatí.“ (Forsyth, 2009, s. 40)

Správně vést lidi, komunikovat s nimi, znát jejich potřeby a přání, motivovat je a vytvořit jim vhodné podmínky pro další vzdělávání a rozvoj, je hlavním úkolem manažera. Jak už víme, není to pouze jeho tlak, který může způsobit to, že se člověk rozhodne dále se vzdělávat a něčemu novému se naučit. Impulzem může být i tlak nejbližšího okolí či dílo náhody- vtipný inzerát, zmínky ve sdělovacích prostředcích či setkání se zajímavým člověkem. Tento impuls je velmi významný. Tím, že se člověk rozhodne dále se vzdělávat, rozhoduje do značné míry také o svém postoji k dalším podobným aktivitám.

V souvislosti s výše uvedeným můžeme rozlišovat motivaci vnější a vnitřní. Vnější motivace může mít nejrůznější podoby. Z hlediska časového může mít charakteristiky krátkodobé, těmi je pochvala či finanční ocenění i dlouhodobé, tím může být například posílení kompetencí, získání zaměstnání s velkou prestiží. Vnější motivace má různé druhy. Společné mají to, že jsou iniciovány vnějšími činiteli. Impulzem bývá jiná osoba, která nabízí odměnu nebo hrozí sankcí. Jako příklad si můžeme představit jedince, který se přihlásí do jazykového kurzu jen proto, aby se vyhnul výtkám ze strany svého zaměstnavatele či proto, že když se tento kurz absolvuje, dočká se nějaké odměny od svého zaměstnavatele. Může však jít i o člověka, který neví, proč by se měl dále vzdělávat a ani ho to nepřesvědčuje, ale ví, že je to potřeba, nebo že se to tak má a proto se vzdělávat. V případě, že by tomu tak nebylo, mohl by mít pocity viny. Takový jedinec tedy přijímá určitá pravidla, ale vnitřně je neakceptuje. Může však jít i o případ, kdy jedinec tato pravidla přijímá, ztotožňuje se s nimi a bere je za své. Chápe důvody, proč se dále vzdělávat uvědomuje si, že je to pro něj důležité. A to jsou příčiny jeho vzdělávání. Jako poslední příklad si uveďme jedince, který se dále vzdělává z plného vnitřního přesvědčení, z vlastní vůle. Tento typ vnější motivace umožňuje plnou autodeterminaci (sebeurčení, sebeuplatnění), činnosti jsou dělány z vlastního popudu, na rozdíl od vnitřní motivace však není motivačním zdrojem zájem o činnost samotnou, ale důležitost dané činnosti a jejího výsledku.

Již zmiňovaná vnitřní motivaci souvisí s dílčími motivy spjaté přímo s učebním předmětem, oborem. Konkrétně jmenovat můžeme zejména zvědavost a funkční libost, tedy radost ze samotného vykonávání příslušné činnosti. Jak jsme se snažili ukázat, vnější motivace naopak zahrnuje dílčí motivy, které jsou spjaty s oborem či příslušnou učební činností až zprostředkovaně, zvláště je to odměna, pochvala, prestiž, ale i trest, donucení, či vztah učení k profesionální nebo jiné životní perspektivě. Pavelková (2002) rozumí pod pojmem

vnitřní motivace takovou motivaci, která plyne převážně z poznávacích potřeb. Jedinec, který je vnitřně motivován, nastupuje tedy na cestu dalšího vzdělání proto, že učení pro něj představuje zdroj poznání. To, co se učí, ho tedy zajímá. To, co dělá, dělá ze své vlastní vůle. V ostatních případech, jsou-li prostřednictvím učební činnosti uspokojovány jiné, původně na ní nezávislé potřeby, mluvíme tedy o motivaci vnější.

Opakovaně bylo prokázáno, že vnitřní motivace má pozitivní dopad na úspěchy ve studiu jednotlivých studentů. Studenti, které učební činnosti zajímají, se v nich více angažují, častěji z nich pocítují vnitřní uspokojení, vykazují vyšší kvalitu porozumění a pochopení souvislostí. Pokud je vnitřní motivace navozena na počátku vzdělávací kariéry, bývá velmi stálá a napomáhá kontinuální motivaci k učení i v budoucnu. Studenti, u nichž je vnitřní motivace rozvinuta, většinou volí i náročnější a delší vzdělávací dráhu. Vnitřní a vnější motivace se navzájem ovlivňují, mohou se dostávat i do velmi složitých vztahů.

Jak jsme se snažili ukázat, motivy ke vzdělávání, učení mohou být různé. Vnitřní motivy, jakými jsou zájem o věc či radost z poznání, jsou označovány za hodnotné, vnější, mezi něž řadíme prestiž, odměna atd. za méně hodnotné. Uváděné dělení se však, jak upozorňuje Beneš (2008), ve vzdělávání dospělých neosvědčilo. „Motivy nejsou jednou pro vždy dané. Motivy k učení se začínají vyvíjet již v rané socializaci a jsou výsledkem učení a zkušenosti s učením. Právě zkušenosti s učením se ve škole mnohé potencionální účastníky vzdělávání dospělých odrazují. Motivy mají také vždy sociální zázemí, motivace lidí z různých sociálních vrstev není stejná. Rozhodující je fakt, že učení se dospělých probíhá ne hlavně za účelem uspokojení poznávacích zájmů, ale hlavně v důsledku potřeby řešit konkrétní problémy.“ (Beneš, 2008, s. 83)

Podívejme se nyní, jak se jednotlivé motivy v praxi podílejí na vstupu zaměstnanců do dalšího vzdělávání. Nejprve si představme výzkumy Kuchaře a spol. (2008). Ten uvádí, že hlavním faktorem zájmu o vzdělávání je vlastní předchozí zkušenost, obecněji pak samotná dlouhodobější ochota se dále vzdělávat. „Jakkoli je tato ochota záležitostí osobního rozhodnutí, je výrazně podmíněna objektivními charakteristikami, zejména dosaženou úrovní vzdělání a věkem.“ (Kuchař, 2008, s.22-28)

Hovoříme-li o motivech vstupu, je třeba předeslat, že vědomí potřeby vzdělávat se je jedním z hlavních rysů moderní společnosti. Na úrovni jednotlivce je tento zájem - vedle již zmíněného vlivu vzdělání a věku - podmíněna i sociálním postavením. Důvodů, proč začít s dalším vzděláváním, je celá řada. Jako základní se však podle průzkumů jeví realizace

osobního zájmu a požadavky plynoucí z vykonávané práce. Je zde i varianta třetí, a to když je práce současně nástrojem realizace osobních zájmů.

Hlavním motivem vstupu do dalšího vzdělávání je podle průzkumů Kuchaře (2008) snaha získat vyšší finanční ohodnocení a udržet si stávající pracovní místo. Další skupinu motivátorů tvoří zájem o obor, získání pracovního místa a zvýšení kvalifikace. Relativně nejmenší vliv má motiv získání nových poznatků a změna kvalifikace.

Beneš (2008) s odkazem na rozsáhlé výzkumy provedené v různých zemích světa a v rozdílných kulturních prostředích popisuje strukturu motivů účasti na dalším vzdělávání takto:

1. Sociální kontakt. Účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí pochopit osobní problémy, zlepšit svou sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí
2. Sociální podněty. Účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi.
3. Profesní důvody. Zde jde o zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání.
4. Participace na politickém, hlavně komunálním životě. Hlavním důvodem je zlepšování svých schopností účasti na komunálních záležitostech
5. Vnější očekávání. Účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atd.
6. Kognitivní zájmy. Tato motivace odpovídá klasické představě vzdělávání dospělých, která vycházela z vlastní hodnoty znalostí a jejich získávání. (Beneš, 2008, str. 84)

Motivy jednotlivých skupin se liší. Poměrně snadno se dají zjistit motivační rozdíly podle věku, podle socioekonomického statusu, vzdělání, podle pohlaví a životních okolností. Výsledky zahraničních i domácích výzkumů pak uvádějí, že mladší lidé mají spíše pragmatickou (praktickou) a utilitaristickou (chápánu jako správnou) motivaci spojenou s výkonem profese, u starších lidí se objevuje více motivace spojená s trávením volného času; že s věkem a sociálním statusem dochází k orientaci na uspokojování vyšších potřeb podle Maslowovy hierarchie; že výše statusu, příjmu a vzdělání pozitivně ovlivňuje vznik

kognitivních motivů. Dá se tedy nalézt mnoho důležitých faktorů, které ovlivňují motivaci, ale „...pro účely andragogické praxe se nedá jejich vznik dostatečně vysvětlit; nemůže se předpokládat, že účast na dalším vzdělávání podmiňuje jenom jeden motiv, jedná se spíše o jejich celý komplex; vznik motivů je těžko ovlivnitelný institucemi vzdělávání dospělých nebo komunikací ve vzdělávací situaci, proto musí instituce a učitelé pokaždé znovu reagovat na konkrétní skupinu a její složení; přitom musí zvládat situace, kdy ve skupině nelze mluvit o homogenní motivaci; brát ohled jen na motivy by znamenalo totální individualizaci výuky.“ (Beneš, 1997, s. 88)

Citovaný autor upozorňuje, že z pohledu andragogiky je důležitější než znalost motivů účasti a jejich vzniku znát, jak se mění nebo dají ovlivnit motivy v průběhu vzdělávacího procesu, a jak probíhá interakce mezi motivy účastníků a osobností vyučujícího.

4.3 Brzdící faktory

Palán (2003) zdůrazňuje, že je třeba, aby se člověk **mohl** učit, **chtěl** učit a **uměl** učit, jedině v tomto případě může být celý proces efektivní. Jedině v tomto případě vzdělávání může obohacovat, zušlechťovat, naplňovat, ale i uspokojovat.

Slovo motivace má stejný filologický základ jako slova: podněcovat, budit, uvádět v pohyb, hýbat se, což pěkně ukazuje na důležitost jednoho ze základních postojů ve vzdělávání. Jsou-li lidé k něčemu opravdu motivováni, pouští se do toho s větším zaujetím a zpravidla dosáhnou i lepších výsledků. V případě dalšího vzdělávání je to o to důležitější, že se již nejedná o povinnou školní docházku, takže výsledek opravdu závisí na každém jedinci. Právě v motivaci mnohdy tkví jedna z příčin, proč lidé s dalším vzděláváním váhají. Jsou však i jiné bariéry, které představíme v následující kapitole. Bariéry, které velmi úzce souvisejí s motivací ve vzdělávání dospělých. Bariéry, které lidem znemožňují nějakým způsobem se dále vzdělávat.

Je třeba si uvědomit, že dovedeme-li rozpoznat a charakterizovat tyto bariéry, které dospělému komplikují cestu za poznáním, můžeme snáze pochopit příčiny, bariéry pak postupně oslabovat, eventuálně odstraňovat.

Při studiu odborné literatury jsme se setkali s mnoha možnostmi rozdělování těchto překážek. Freibergová (2004) uvádí například čtyři různé typy. V prvním případě jde o bariéry dané vnitřními problémy jedinců. Zde se může jednat o absenci motivace, nízké sebevě-

domí, věk a složitost životních situací, zdravotní stav, nízkou úroveň kvalifikace, přesvědčení o svém dostatečném vzdělání pro výkon profese, obavu ze selhání, nedostatek času či nedostatek finančních prostředků. Druhým typem jsou bariéry dané sociálními a kulturními normami, za všechny zde jmenujme např. postoj rodiny a blízkého okolí ke vzdělávání, či skeptický postoj ke vzdělávání s ohledem na pokročilý věk. Bariéry dané vzdělávacím systémem jsou spojeny například s nesystematičností zveřejňování informací o vzdělávacích příležitostech, s nezohledňováním specifických problémů dospělých, nízkou časovou flexibilitou vzdělávacích příležitostí, náklady na vzdělání či s neexistencí poradenských služeb studijní a profesní orientace pro dospělé. Posledním typem jsou bariéry dané trhem práce, které jsou spojeny s postojem zaměstnavatelů ke zvyšování kvalifikace, s vynakládáním finančních prostředků na další vzdělávání, s uvolňováním zaměstnanců na kurzy v pracovní době a dalšími faktory.

Beneš (2008) rozlišuje ve vzdělávání bariéry vnější a vnitřní, přičemž vnější motivační bariéry představují především finance, respektive jejich nedostatek, např. nutnost vydělávat peníze, školné. Spojíme-li teoretická data s výzkumy, které realizovali Rabušic, Rabušicová (2006), dojdeme k závěru, že každý šestý dospělý nemůže dále studovat z finančních důvodů. Z reprezentativního šetření IALS – International Adult Literacy Survey (1997) o funkční gramotnosti dospělých v ČR nepokračování ve studiu z finančních důvodů uvedlo 25% dotázaných. Dalšími vnějšími bariérami jsou rodina a s tím spojená nutnost starat se o děti, nedostatek času, který může souviset s možným pracovním zaneprázdněním, dojížděním, množstvím jiných zájmů apod. Zaměstnavatel a situace na trhu práce nezohledňuje vzdělávajícího se dospělého, což se považuje za velkou bariéru. V České republice se vzdělání nijak výrazně neprojevuje např. zvýšením platu apod. Významnou překážkou z této skupiny je i nabídka studia a nedostatek informací ze strany škol.

Vnitřní motivační bariéry se týkají především osobnosti konkrétního jedince. Za jednu z nejvýznamnějších je považováno sebevědomí, kdy dospělí nedůvěřují sami sobě, svým schopnostem. Limitovat je však může i dosažené vzdělání. Významným faktorem je však i věk. Lidé se ve vyšším věku obtížněji vyrovnávají se změnami, hůře se přizpůsobují a učí novým věcem. Dalšími překážkami jsou podle Beneše (2008) skeptický postoj ke smyslu učení se, zdravotní důvody či předchozí zkušenost se školou.

Nutno zmínit, že uváděná dělení nejsou jediná. Barták (2003) například vymezuje hlavní skupiny bariér, které se v souvislosti se vzdělávacím procesem projevují. Konkrétně jde o

bariéry percepční, kulturní a bariéry prostředí, dále bariéry intelektuální a výrazové a jako poslední bariéry emocionální.

Bariéry ve vzdělávání se staly tématem různých výzkumných šetření. Z šetření, které prováděl Národní vzdělávací fond v roce 2005, vyplývá, že důvody, proč se lidé nevzdělávají, jsou nejčastěji spojeny s jejich postoji a s tím související motivací. Více než polovina dospělých (57 %) v rámci sledovaného šetření byla přesvědčena, že jejich kvalifikace je dostačující. S věkem se spokojenost s vlastním vzděláním zvyšuje a úroveň svých znalostí hodnotí jako dostačující 56 % osob ve věkové skupině 45-54 let a dvě třetiny osob v předdůchodovém a na hranici důchodového věku 55-64 let.

Nízký zájem o vzdělávání a obava z možného neúspěchu jsou dalšími poměrně výraznými bariérami u starších osob. Tyto charakteristiky se s věkem sice nezhoršují, u starších osob však mezi ostatními faktory hrají důležitější roli. Z finančních aspektů hraje významnou roli cena nabízených kurzů. Ze starších osob ji více než třetina označuje za důvod své neúčasti na vzdělávání. Jako důvod své neúčasti starší lidé uváděli méně často nedostatek času, péči o rodinu nebo nedostatečnou podporu ze strany rodiny. Vzhledem k tomu, že tyto faktory jsou významně svázány s péčí o nezletilé děti, je logické, že pro starší osoby, které již nejsou ve věku aktivního rodičovství, nepředstavují významnější bariéru účasti ve vzdělávání. Starší věková skupina je také relativně spokojena s informacemi dostupnými o kurzech dalšího vzdělávání, ale pro mladší skupinu jsou nedostatečné (Czesaná, Matoušková, 2006).

Snažili jsme se zde krátce popsat významné faktory, které brání motivaci dospělých. Možnosti, jak tento stav změnit, mají v rukou především zaměstnavatelé. Smutnou pravdou zůstává, že většina firem má s motivací ke vzdělávání a samotným vzděláváním svých zaměstnanců potíže. „...je to výsledkem způsobu, jakým jsou organizace vytvářeny a řízeny, jak jsou definovány pracovní pozice lidí a zejména, jak jsme byli naučeni uvažovat a reagovat.“ (Šuleř, 2008, s. 37) Bartoňková (2010) řadí příčiny neúspěchu firemního vzdělávání do deseti kategorií:

1. Nedostatečné propojení s obchodními potřebami
2. Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání
3. Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání
4. Neadekvátní cíle

5. Příliš drahé řešení
6. Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou záležitost
7. Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu
8. Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků
9. Neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích
10. Nedostatečná podpora managementu a s tím spojená nedostatečná motivace ke vzdělávání

Uvedeným kategoriím je třeba se věnovat, chce-li firma dosáhnout svých očekávání spojených se vzděláváním zaměstnanců a odpovídající návratnost investic. Šuleř (2008) doplňuje, že proto, aby se situace změnila, musí naše firmy překonat nedostatky v oblasti strategického řízení, organizační kultury a úrovně manažerů.

Jsou to právě manažeři, kteří by měli zohledňovat vzdělanější motivované zaměstnance, protože v nich v jejich znalostech a dovednostech, ne ve strojích již dnes spočívá hodnota podniku. A jsou to opět manažeři, kteří by měli své zaměstnance motivovat. Pokud si pak uvědomí nějaké překážky, které by potenciálně mohly ovlivnit jejich vzdělávání a rozvoj, měli by se umět rozhodnout, jakým způsobem dále pokračovat, aby byly tyto překážky překonány.

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako zodpovědnost managementu

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, manažeři mají často problém s celou myšlenkou školní a rozvoje. Některé z důvodů, proč tomu tak je, jsou docela zřejmé:

„Zdá se, že „spodní linie“ nemají žádný zřetelný užitek ze školení.“

„Zdá se, že školení a rozvoj nutí k tomu, abychom akceptovali, že máme nějaké mezeře. Vykonávali jsme zaměstnání po celá léta, ale nyní říkáte, že se musíme proškolenit.“

„Rozvoj se zdá být nicotný a mírný.“

„Existuje velká pravděpodobnost mizerného splacení investice do školení a rozvoje, protože si nemůžeme být jistí, že nám něco přinese. Investujete tisíce korun do proškolení vašeho zaměstnance, a on potom odejde jinam.“

„Pokud rozvineme zaměstnance, možná nás předběhne, ukradne naše nápady a zaujme naše místo.“

„Přesvědčení, že pokud jsem se musel/a vypracovat nahoru sám/sama, bez pomoci, proč by ji měl mít někdo jiný?“ (Lewthwaite, 2007, s. 110)

Ať jsou předneseny jakékoli důvody, proč nerozvíjet zaměstnance, lze nalézt spoustu mocnějších a pádnějších důvodů, proč tak učinit. A rozhodující úlohu v tomto procesu má právě management.

Právě na managementu záleží nejvíce. Vedení týmu podřízených lidí zabere čas a potřebuje uvážlivost a péči. „Nezáleží na tom, zda se jedná o malou skupinu lidí či celou organizaci, principy jsou stejné.“ (Forsyth, 2009, s. 7) Vedle managementu má však jistý podíl odpovědnosti za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti i oddělení péče o lidské zdroje (HR - Human resources), které se stalo již samostatnou součástí organizační struktury velkých firem a management musí být partnery, aby mohlo být dosaženo vytyčených cílů. Základními principy takového partnerství přitom jsou „...vzájemná důvěra a respekt, individuální zodpovědnost a profesionalita zúčastněných.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s. 89)

Nabízí se otázka, jak se partnerský přístup promítne do oblasti vzdělávání a rozvoje. HR oddělení vytváří systém, který manažer v roli nadřízeného využívá při ujasňování rozvojových oblastí a cílů jeho podřízených. Z toho ovšem vyplývá, že primární odpovědnost za rozvoj zaměstnance tedy nese manažer. Zástupce HR v případě potřeby uplatňuje svou znalost trhu při výběru formy studia a obsahu vzdělávací aktivity tak, aby podporovala kýžené potřeby. Role oddělení HR je v procesu vzdělávání navigační - poskytuje rady, tipy, konzultace. Rozhodování je na manažerovi a samotném zaměstnanci.

„Aby byl člověk motivován, musí „to cítit uvnitř“. Motivovaní pracovníci „nemusejí“, ale „chtějí“. Chce-li manažer docílit toho, že „uvede pracovníka do pohybu“ „aby pracovník produkoval velké jiskry“ (pracoval s plným pracovním nasazením), musí jej pobízet nejen různými vnějšími pobídkami a podmínkami, ale musí oslovit i jeho vnitřní postoje, vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb. Vysoký pracovní výkon navíc předpokládá dostatečnou odbornou způsobilost a vytvoření adekvátních pracovních a organizačních podmínek. Dokázat dobře motivovat podřízené je v podstatě otázkou vůdcovských schopností a vhodného stylu vedení. Řídící pracovník by měl mít schopnost empatie (vcítění) - nazírat na motivy spolupracovníků z jejich zorného úhlu s cílem předvídat potřeby, činnost a reakce spolupracovníků. Nefunguje-li správně manažerská motivace, pak lidé nedělají to, co je

pro organizaci klíčové, ale to, za co jsou kontrolováni, „co musí“. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace.“ (Bartošová, 1996, s. 122)

Pokud chce manažer pochopit a současně i ovlivňovat reagování podřízených, formy jejich chování a počínání, musí poznat jejich potřeby, podněty a popudy, které je vedou. Úkolem manažerů je poznat povahu svých zaměstnanců, chápat ji, využívat a do jisté míry i řídit, a tak pomáhat podřízeným překlenout prostor mezi jejich schopnostmi a výkony. Za tímto účelem je i třeba vytvořit pro zaměstnance podmínky, v nichž budou mít oni sami možnost lépe dosahovat svých vlastních cílů, zaměří-li své úsilí na úspěch podniku.

Manažer může motivovat jen na základě toho, co lidé potřebují, co je „uvádí do pohybu“, jaké zájmy a cíle chtějí realizovat. Musí orientovat styl vedení podle struktury potřeb spolupracovníků, které se ovšem většinou mění případ od případu.

V tom tkví jeden z hlavních problémů. Složitost motivování spočívá v tom, že pracovníci ve firmě vykazují různé zájmy, mají různé osobní vlastnosti, schopnosti, návyky a jejich potřeby se značně liší. Motivace proto vždy bude záležet i na věku, dosaženém stupni vzdělání, sociálním i společenském zázemí jednotlivého pracovníka, na konkrétní situaci. Co jednoho může k rozvoji motivovat, to druhého může nechávat lhostejným. Z toho vyplývá pro management podniku závěr: Je třeba komunikovat s pracovníky, naslouchat jim, znát je, diferencovat jednotlivce, ev. důležité skupiny lidí v organizaci. Obecně lze konstatovat, že za jistých podmínek vedení člověk pracuje rád, nachází v práci uspokojení nebo dokonce potěšení, je ctižádostivý, ambiciózní, aktivní, snaží se o co nejlepší výsledky a má zájem dále se vzdělávat a rozvíjet. „Umění manažera spočívá v tom, jak dokáže sloučit zájmy podřízených pracovníků s cíli organizace, aby při dosahování pracovních cílů zároveň uspokojovali individuální potřeby.“ (Bartošová, 1996, s. 154) Hlavním úkolem manažera je tedy správně motivovat lidi a vytvořit jim vhodné podmínky, a to nejen pro práci, ale i pro jejich rozvoj.

Motivace je důležitá. Motivace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců obecně je jednou z hlavních zodpovědností managementu. „Zodpovědností zvláště důležitou v současné době ekonomických změn a potřebná ke zdokonalení a nabytí nových znalostí za účelem udržet plnou schopnost vykonávat práci.“ (Forsyth, 2009, s. 12) Průzkumy mezi zaměstnanci potvrzují výše uvedené skutečnosti, a sice že zaměstnanci chtějí takového manažera, od kterého se mohou něčemu naučit, a toto kritérium je na prvním nebo druhém místě

v seznamu jejich požadavků na ideálního manažera. Zaměstnanci však zároveň potřebují manažera, který je bude vést a motivovat k lepším výkonům, k sebezlepšování. „Podřízení očekávají, že této věci bude věnována pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je samo o sobě motivující.“ (Forsyth, 2009, s. 13) Školení a rozvoj je oblastí, která sama o sobě nabízí jistě mnoho příležitostí nejen k podněcování nezbytného rozvoje, ale k vytváření pozitivní motivace.

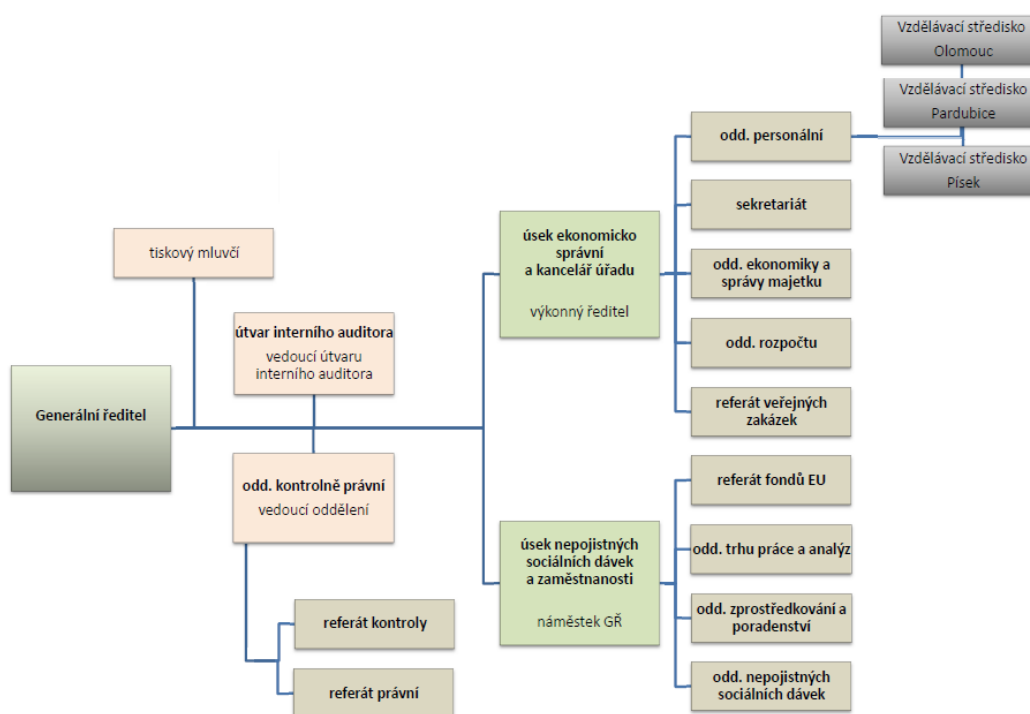
PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Úřad práce České republiky (ÚP) zřizuje zákon č. 73/2011 Sb. (zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů). Účinnost zákona je od 1. 4. 2011. Datem účinnosti se zrušují původní (okresní) úřady práce zřízené podle zákona o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.). Veškeré úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory a dalších přebírá Úřad práce České republiky (dále jen Úřad práce). Úřad práce je správním úřadem s celostátní působností. Úřad práce je účetní jednotkou. (Dostupné z: <http://www.portal.mpsv.cz/upcr/oup>)

5.1 Popis a cíle organizace

Úřad práce České republiky je členěn na generální ředitelství (obr. 3) a krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu. Tyto krajské pobočky se pak dále člení na kontaktní pracoviště, která vznikla reorganizací původních úřadů práce a jejich kontaktních míst.



Obr. 3 Organizační struktura ÚP ČR

Zdroj: interní materiál MPSV

Základním účelem ÚP je zabezpečení státní politiky zaměstnanosti, výkon státní sociální podpory a plnění dalších úkolů vyplývajících ze zvláštních právních předpisů. Hospodaří s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem.

Dnem 1. 1. 2012 vstoupila v platnost novela zákona č. 435/2004 o zaměstnanosti. Hlavními změnami jsou např.: mění se rozhodné období pro vyplácení podpory v nezaměstnanosti, o podporu v nezaměstnanosti si nově mohou požádat i studenti prezenčního studia (za určitých podmínek), ÚP budou mít nově možnost převést zprostředkování zaměstnání na pracovní agentury, ruší se pojem chráněná pracovní dílna – bude převedeno do režimu chráněné pracovní místo a mění se také pravidla pro zaměstnávání zdravotně postižených osob a jiné další změny.

Také k datu 1. 1. 2012 se sjednocuje proces výplaty dávek sociální ochrany. Jediným místem pro výplatu těchto dávek je nyní ÚP ČR.

5.2 Systém vzdělávání zaměstnanců ÚP

O vzdělávání zaměstnanců ÚP se starají vzdělávací střediska Úřadu práce v Pardubicích, Písku a Olomouci, které v rezortu zaměstnanosti zabezpečují odbornou přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit služeb zaměstnanosti. Vzdělávací střediska jsou orientovány do tří oblastí, jsou tvořeny: 30 programy a výcviky profesní přípravy, výukou informačních systémů, modulačním systémem jazykové výuky a aktualizací seminářů a kurzy. Podrobný seznam a popis vzdělávacích akcí je zveřejňován v „Katalogu vzdělávacích kurzů“, který vydává MPSV.

Samotné vzdělávání je rozděleno na:

Vstupní vzdělávání, které se zahajuje bezprostředně při vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců tohoto vztahu. Hlavním cílem je zprostředkovat novému zaměstnanci informace a znalosti pro osvojení základních dovedností a seznámení s právními normami a specifickou problematikou ÚP.

Vstupní vzdělávání následné, které začíná po absolvování vstupního vzdělávání a končí nejpozději do prvního roku od nástupu. Cílem tohoto vzdělávání je seznámení se základy právního systému ČR, s legislativou Evropské unie, s fungováním systému veřejné správy, úvod do problematiky veřejných financí a trénink komunikačních dovedností.

Prohlubující vzdělávání, které se dále člení na vzdělávání manažerské, jazykové a v dalších oblastech. (interní zdroj ÚP Zlín)

Profesní přípravě je věnována více jak polovina školicích aktivit. Vzdělávací střediska se také věnují profesnímu vzdělávání zaměstnanců, kteří zabezpečují agendu státní sociální podpory. Za dobu existence středisek prošlo vzdělávacími aktivitami více jak 16 000 zaměstnanců.

6 VÝZKUMNÁ ČÁST

„Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky.“ (Gavora, 2000, s. 11)

Diplomová práce se zabývá otázkou motivace zaměstnanců Úřadu práce ve Zlínském kraji (ÚP) v oblasti vzdělávání. Každá společnost stojí nejen na vedení, ale také na svých zaměstnancích. Aby společnost mohla správně fungovat, je důležité, aby zaměstnanci dobře pracovali. A čím schopnější zaměstnanci jsou, tím je i firma lepší a úspěšnější. Z tohoto důvodu je důležité, aby vedení podporovalo své podřízené v dalším možném sebezdokonalování a vzdělávání. Každá velká společnost má vypracovaný systém vzdělávání pro své pracovníky. Stejně tak je tomu i na Úřadu práce. Tuto společnost jsem si pro svou práci zvolila především kvůli její dlouholeté tradici a také proto, že se jedná o státní orgán, který poskytuje službu všem občanům. V této společnosti jsem také vykonávala praxi, díky které jsem měla možnost hlouběji nahlédnout do chodu společnosti.

6.1 Cíl výzkumu

Motivace pracovníků je ovlivněna i jejich přístupem k práci. Z toho důvodu zaměření mé studie bude též na pohled zaměstnanců na svou práci.

Hlavním cílem mé práce je zjistit, co motivuje pracovníky Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání.

Dílním cílem výzkumu je zjistit jak nahlíží na svou práci, zda vnímají bariéry pro další vzdělávání a zda se cítí dostatečně ohodnocení za své úsilí vzdělávat se.

6.2 Hypotézy výzkumu a výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou je:

Co motivuje zaměstnance Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání?

Pro kvantitativní výzkum byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci, kteří mají zájem o obor, ve kterém pracují, budou více motivováni k dalšímu vzdělávání, než zaměstnanci, kteří zájem o svůj obor nemají.

H 2: Zaměstnanci, kteří jsou za své úsilí vzdělávat se, oceňováni bonusy a pochvaly jsou více motivováni k dalšímu vzdělávání, oproti ostatním zaměstnancům.

H 3: Mezi motivací k dalšímu vzdělávání u zaměstnanců do 39 let a u zaměstnanců nad 39 let jsou rozdíly.

Pro kvalitativní výzkum byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Jak nahlíží zaměstnanci na svou práci, zda je zajímavá jejich práce a co konkrétně?

Jak vnímají ocenění svého úsilí k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele?

Jak vnímají zaměstnanci ÚP další vzdělávání v rámci seberealizace ve firmě?

Jaké bariéry pocítují zaměstnanci ÚP v přístupu k dalšímu vzdělávání?

Tyto otázky se týkají jen zaměstnanců, kteří mají zájem o obor a jsou účastníky dalšího vzdělávání.

6.3 Druh výzkumu

Vzhledem ke zkoumané problematice se jeví jako vhodný **kombinovaný výzkum** neboli kvantitativně-kvalitativní výzkum rozdělený na dvě fáze.

V první fázi výzkumu byla použita **kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření**, jejímiž respondenty byli zaměstnanci ÚP ve Zlínském kraji.

Ve druhé fázi, fázi **kvalitativního výzkumu jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru** se čtyřmi zaměstnanci ÚP ve Zlíně, abych podrobně získala jejich náhled na motivaci a zájem k dalšímu vzdělávání.

6.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se skládal z pracovníků Úřadu práce ve Zlínském kraji. Při kvantitativním výzkumu byly předány dotazníky pracovníkům poboček ÚP ve Zlínském kraji. Při

kvalitativním šetření byl proveden výběr 4 zaměstnanců, se kterými byly provedeny polostrukturované rozhovory. Kritériem pro výběr bylo pohlaví, kdy ve vzorku byli zastoupeni jak muži, tak i ženy. Věk pro výběr nehrál roli, ale musí to být zaměstnanci, kteří mají s touto pobočkou uzavřený hlavní pracovní poměr. Kritériem pro rozhovory byla také účast respondentů v dalším vzdělávání v rámci jejich práce, jejich motivace a zájem o obor. S těmito jedinci byly prováděny polostrukturované rozhovory, které byly zaznamenány na mobilní telefon a přepsány.

6.4.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro kvalitativní výzkum byli záměrně vybráni 4 pracovníci různých oddělení Úřadu práce ve Zlíně. Zastoupen byl 1 muž a 3 ženy. Respondenti si přáli, aby více informací o jejich osobě nebylo zveřejněno.

Specifika zkoumaných respondentů:

Z1 : muž, 39 let, VŠ, praxe na ÚP 7 let

Z2: žena, 33 let, VŠ, praxe na ÚP 10 let

Z3: žena, 36 let, VŠ, praxe na ÚP 15 let

Z4: žena, 58 let, SŠ, praxe na ÚP 20 let

Místo jmen bylo použito označení Z1 až Z4 (Z-zaměstnanec). Všichni respondenti pracují na Úřadě práce ve Zlíně v hlavním pracovním poměru a dá se říct, že zde pracují dlouhodobě.

6.5 Metody výzkumu a sběr dat

Výzkumným nástrojem pro sběr dat v **kvantitativní části výzkumu** se stal **dotazník** pro možnost sběru dat od širšího vzorku respondentů a zaručení jeho anonymity. Také zvyšuje pravdivost a spolehlivost odpovědí.

Dotazník obsahoval celkem 18 otázek a skládal se ze dvou částí, přičemž první část byla zaměřena na obecné údaje týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního poměru a pracovní pozice. Druhá část dotazníku zahrnovala 13 otázek týkajících se motivace k dalšímu vzdělávání, jejich míru motivace, zda mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělá-

vání, zda možnosti využívají, jaké formy motivace jsou pro mě významné, co považují za bariéry atd.

Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků. Zpět se vrátilo 85 kusů správně vyplněných dotazníků. Návratnost tedy činila 85 % správně vyplněných dotazníků.

Otázky z dotazníkového šetření jsou v příloze P I.

Výzkumným nástrojem pro sběr dat v **kvalitativní části výzkumu** se stal **polostrukturovaný rozhovor** se zaměstnanci ÚP ve Zlíně, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a mají zájem o obor, ve kterém pracují. Rozhovor se skládal z 9 otázek a k nim přiřazených podotázek. Získané nahrávky rozhovorů byly přepsány. Posléze byl text kódován a následně byly kódy slučovány do kategorií. Kvalitativní analýza byla provedena za pomoci těchto dílčích postupů: metoda vytváření trsů, metoda kontrastu a srovnávání, metoda faktorování a metoda prostého výčtu. (Miovský, 2006, s.221).

Rozhovory byly realizovány v měsících leden a únor.

Otázky k rozhovorům jsou obsaženy v příloze P II.

6.6 Způsob zpracování dat

Způsob zpracování kvantitativních dat

Data získaná na základě dotazníkového šetření byly dále zpracovávány za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel. Pro otázky byla vytvořena přehledná tabulka s uvedením absolutních a relativních četností. Dle povahy jednotlivých otázek byl zpracován výstup pomocí zobrazení ve vhodném typu grafu.

Pro ověření statistické závislosti sledovaných parametrů u jednotlivých hypotéz byly sestaveny kontingenční tabulky. Jako test statistické významnosti byl ve všech 3 případech použit „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza a sestavena tabulka pozorovaných četností. V dalším kroku byla sestavena tabulka s vypočtenými hodnotami očekávaných četností. V další kontingenční tabulce jsou uvedeny hodnoty, které jsou vypočteny dle vzorce: $\frac{(P-O)^2}{O}$ přičemž P zna-

mená hodnoty četností pozorovaných a O hodnoty četností očekávaných. Testovací kritérium χ^2 vypočítáme jako součet výše zmíněných hodnot dle vzorce:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Tato hodnota je ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a formulovanou nulovou hypotézou. Pro posouzení vypočítané hodnoty χ^2 bylo třeba dále určit počet stupňů volnosti testového kritéria. Pro kontingenční tabulku o r řádcích a s sloupcích se určí počet stupňů volnosti f dle vztahu: $f = (r-1) \times (s-1)$.

V této práci byla použita hladina významnosti $0,05$. Pro takto zvolenou hladinu významnosti a vypočtený stupeň volnosti byla ve statistických tabulkách odečtena kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát $\chi^2_{0,05}(f)$. Poté byla vypočtená hodnota testového kritéria porovnána s kritickou hodnotou a na základě toho přijata nebo odmítnuta formulovaná hypotéza H_0 . V případě, že je vypočtená hodnota nižší než kritická, nulovou hypotézu přijímáme a naopak.

Veškerá uvedená data v tabulkách a grafech pocházejí z výsledků dotazníkového šetření tohoto výzkumu.

Způsob zpracování kvalitativních dat

Rozhovory byly realizovány v měsících leden a únor 2012 na pracovišti respondentů, tj. pracovníků Úřadu práce ve Zlíně. K fixaci kvalitativních dat jsem použila audiozáznam, kdy jsem všechny rozhovory nahrávala na mobilní telefon a posléze uložila do počítače. Tato metoda je pro výzkumníka výhodná v tom, že umožňuje si poslechnout záznam se všemi pomlky, smíchem, doprovodnými zvuky a podobně. Následně jsem provedla transkripci, kdy jsem přepsala audiozáznam do textové podoby a provedla kontrolu opakovaným poslechem. Následně jsem data zpracovávala pomocí kvalitativní analýzy. Odpovědi na jednotlivé otázky byly zařazeny pod kódy. Seskupování kódů do kategorií probíhalo na základně podobnosti, podle rozdílnosti a převedení dat do metafor.

Seznamy kódů a kategorií jsou obsaženy v příloze P III.

Každého respondenta jsem na začátku rozhovoru uvědomila, čeho se výzkum týká, s jejich anonymitou a zda souhlasí s použitím dat do mé diplomové práce. Všichni respondenti se zpracováním dat souhlasili.

7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT

Pro tuto diplomovou práci byl zvolen smíšený výzkum a to formou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Je potřeba upřesnit, že nejdříve bude vyhodnocen kvantitativní výzkum, který byl realizován jako první a následně bude vyhodnocena i část s kvalitativním výzkumem.

7.1 Vyhodnocení a interpretace dat kvantitativní části výzkumu

V první části dotazníku byly pokládány otázky na zjištění všeobecných údajů o respondentech Úřadu práce ve Zlínském kraji.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Cílem otázky č. 1 bylo zjistit poměr dotazovaných respondentů z řad Úřadu práce ve Zlínském kraji. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 žen (76,5 %) a 20 mužů (23,5 %).

Tab. č. 1 Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ženy	65	76,5%
Muži	20	23,5%
Celkem	85	100%

Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů je názorně zobrazen v tab. č. 2. Jak vyplývá z výzkumu, většina 52 respondentů má vysokoškolské vzdělání (61,2 %), 32 respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou tvoří druhou významnější skupinu (37,6 %). Pouze jeden respondent, který se zúčastnil dotazníkového šetření má základní vzdělání (1,2 %).

Tab. č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání

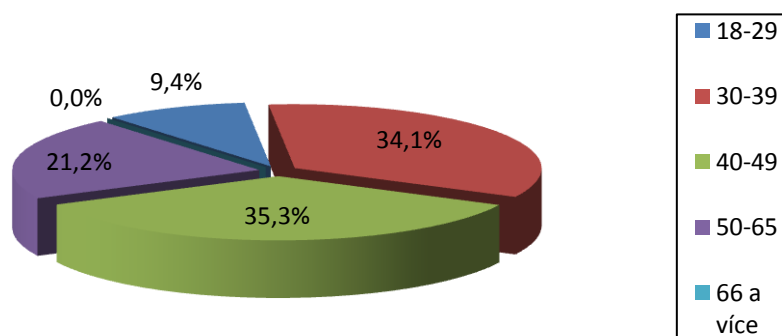
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělání	1	1,2%
Střední bez maturity	0	0,0%
Střední s maturitou	32	37,6%
Vysokoškolské vzdělání	52	61,2%
Celkem	85	100%

Otázka č. 3: Jaká je Vaše věková kategorie?

Z tab. č. 3 je patrné, že většina 30 respondentů je ve věkovém rozmezí 40 - 49 let (35,3 %) a že žádný z oslovených respondentů nepřekročil věkovou hranici 66 let. Další velkou skupinou se stávají respondenti, v počtu 29, ve věkovém rozmezí 30 - 39 let (34,1 %). Menší skupinu zastává 18 respondentů ve věku 50 - 65 let (21,2 %) a nejmenší skupinu, 8 zaměstnanců, tvoří mladí lidé ve věku 18 - 29 let (9,4 %).

Tab. č. 3 Věková kategorie respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-29	8	9,4%
30-39	29	34,1%
40-49	30	35,3%
50-65	18	21,2%
66 a více	0	0,0%
Celkem	85	100%



Graf č. 1 Věková kategorie respondentů

Otázka č. 4: Jaký je Váš pracovní poměr?

Čtvrtá otázka byla zaměřena na zjištění, v jakém pracovním poměru se respondenti nacházejí. Většina dotázaných respondentů pracuje na Úřadu práce v hlavním pracovním poměru (96,5 %). Zkrácený úvazek uvádějí pouze 2 respondenti z celkového počtu dotazovaných (2,4 %) a pouze jedna zaměstnankyně uvedla, že nyní nastoupila na rodičovskou dovolenou (1,2 %).

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Další v pořadí byla položena otázka, v jaké pracovní pozici se respondenti nacházejí. Cílem bylo oslovit, co nejširší spektrum zaměstnanců daného pracoviště. Dotazníky byly rozdány převážně řadovým pracovníkům různých odborů. Nejvíce, 65 respondentů, bylo tedy z řad referentů jednotlivých odborů (76,5 %). Osloveni byli také vedoucí těchto odborů v počtu 7 (8,2 %). Dotazníkového šetření se dále zúčastnilo 6 účetních (7,1 %),

4 analytici různých agend (4,7 %), 2 inmatiči (2,4 %) a právník (1,2 %).

Tab. č. 4 Pracovní pozice

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vedoucí odborů	7	8,2%
Právník	1	1,2%
Analytik	4	4,7%
Účetní/analytik	6	7,1%
Informatik	2	2,4%
Referenti různých odborů	65	76,5%
Celkem	85	100,00%

Otázka č. 6: Využíváte dalšího vzdělávání nabízeného zaměstnavatelem?

Šestá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci Úřadu práce ve Zlínském kraji využívají dalšího vzdělávání nabízeného zaměstnavatelem. Značná část, 78 respondentů - (91,8 %), se vyjádřila, že tohoto vzdělávání využívá. A jen 7 zaměstnanců (8,2 %) se vyjádřilo, že dalšího vzdělávání nabízeného zaměstnavatelem nevyužívá.

Otázka č. 7: Chtěl/a byste se dále vzdělávat v rámci Vaší práce?

V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti také dotazováni, zda se chtějí dále vzdělávat v rámci své práce. Výsledek byl velmi podobný jako u předchozí otázky, kdy

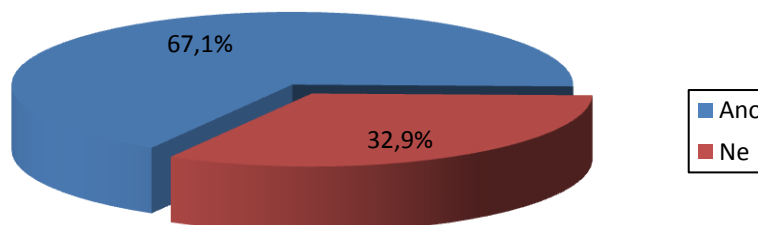
bylo zjišťováno, zda již zaměstnanci využívají vzdělávání poskytované zaměstnavatelem. Podstatná část 82 respondentů (96,5 %) má zájem se dále vzdělávat. A jen 3 respondenti (3,5 %) o další vzdělávání zájem nemají. Jako argument tohoto nezájmu uvádějí především vysoký věk a nezájem o obor, ve kterém pracují.

Otázka č. 8: Baví či zajímá Vás obor Vaší práce?

Osmá otázka podává informaci, zda zaměstnanci Úřadu práce ve Zlínském kraji zajímá či baví obor jejich práce. 57 respondentů (67,1 %) odpovědělo na tuto otázku kladně a baví či zajímá je jejich pracovní obor. Nezájem o obor, ve kterém pracují, potvrdilo v dotazníkovém šetření 28 respondentů (32,9 %).

Tab. č. 5 Zájem o obor ve kterém pracují

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	57	67,1%
Ne	28	32,9%
Celkem	85	100,00%



Graf č. 2 Zájem o obor, ve kterém pracují

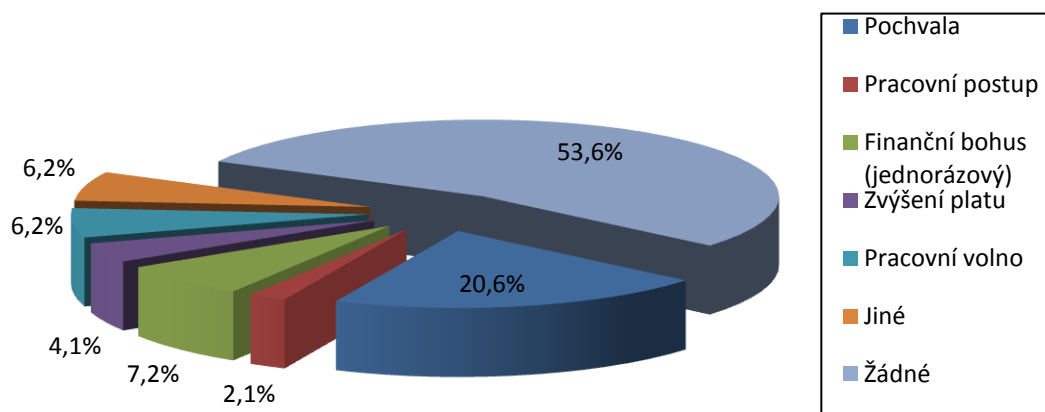
Otázka č. 9: Jste za své vzdělávání ve Vaší práci chváleni a jinak ohodnoceni?

V deváté otázce bylo zjišťováno, zda jsou a jakým způsobem, zaměstnanci ÚP ohodnoceni za jejich snahu se dále vzdělávat. V této otázce mohli respondenti označit více variant. Většina respondentů (53,6 %) cítí, že jejich snaha dále se vzdělávat není ze strany zaměstnavatele nijak ohodnocena. Zbylá část 33 respondentů vybrala jako nejčastější způsob ohodnocení pochvalou (20,6 %) a dále byly označeny možnosti: jednorázový finanční bo-

nus (7,2 %), pracovní volno (6,2 %), zvýšení platu (4,1 %), pracovní postup (2,1 %) a jiné (6,2 %), kde respondenti označili jako ohodnocení možnost využití kurzů, které se přímo neváží k jejich práci.

Tab. č. 6 Ohodnocení za vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pochvala	20	20,6%
Pracovní postup	2	2,1%
Finanční bonus (jednorázový)	7	7,2%
Zvýšení platu	4	4,1%
Pracovní volno	6	6,2%
Jiné	6	6,2%
Žádné	52	53,6%
Celkem	97	100,00%



Graf č. 3 Ohodnocení za vzdělávání

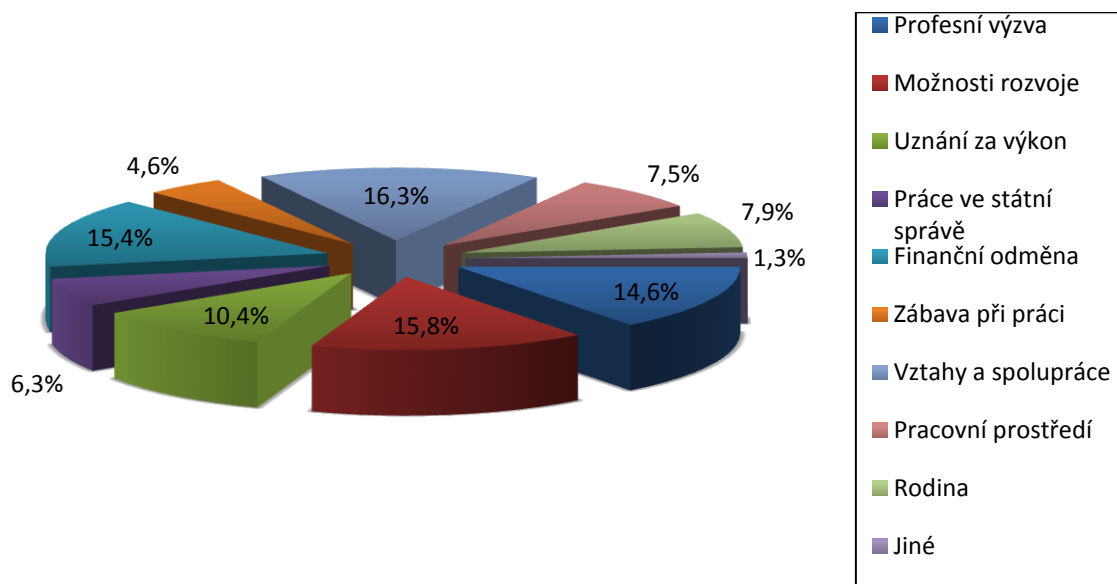
Otázka č. 10: Jaké formy motivace jsou pro Vás významné?

Další otázka byla zaměřena na formy motivace, které jsou pro respondenty významné. U této otázky mohli opět respondenti zvolit více možností. Za nejčastější možnost (39 odpovědí) označili dobré vztahy a spolupráci na pracovišti (16,3 %), jako další významná motivace je pro respondenty možnost rozvoje – 38 odpovědí (15,8 %), finanční odměna – 37

odpovědí (15,4 %), profesní výzva – 35 odpovědí (14,6 %) a uznání za pracovní výkon – 25 odpovědí (10,4 %). Ostatní možnosti se objevovaly méně často jako např. rodina (7,9 %), pracovní prostředí (7,5 %), práce ve státní správě (6,3 %), zábava při práci (4,6 %) a jiné, jako např. finanční zabezpečení rodiny (1,3 %).

Tab. č. 7 Významné formy motivace

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Profesní výzva	35	14,6%
Možnosti rozvoje	38	15,8%
Uznání za výkon	25	10,4%
Práce ve státní správě	15	6,3%
Finanční odměna	37	15,4%
Zábava při práci	11	4,6%
Vztahy a spolupráce	39	16,3%
Pracovní prostředí	18	7,5%
Rodina	19	7,9%
Jiné	3	1,3%
Celkem	240	100,00%



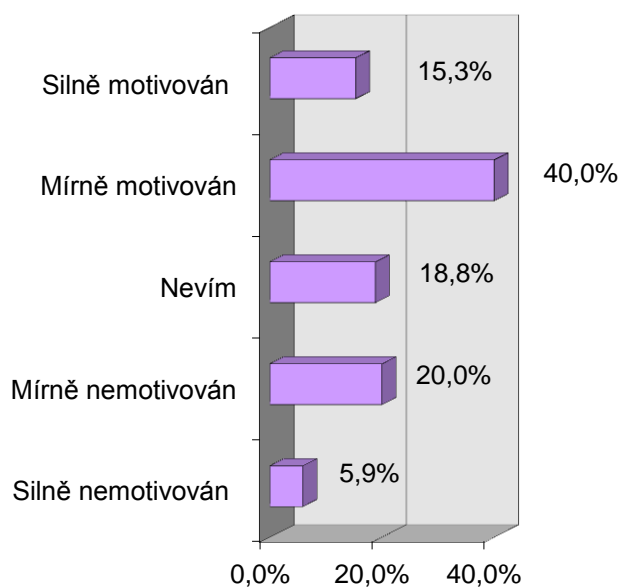
Graf č. 4 Významné formy motivace

Otázka č. 11: Jak byste na uvedené škále ohodnotili Vaši míru motivace k dalšímu vzdělávání?

Jedenáctá otázka zjišťovala míru motivace zaměstnanců ÚP, kterou měli označit na dané škále v dotazníkovém šetření. Většina respondentů uvedla, že je k dalšímu vzdělávání motivována a to 13 respondentů (15,3 %) silně motivováno a 34 respondentů (40,0 %) označilo na dané škále, že je motivováno mírně. 16 respondentů v současné době má pocit, že neví, zda jsou vůbec motivováni k dalšímu vzdělávání. A 22 respondentů (25,9 %) uvedlo, že nyní žádnou motivaci nepocítují.

Tab. č. 8 Míra motivace

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Silně nemotivován	5	5,9%
Mírně nemotivován	17	20,0%
Nevím	16	18,8%
Mírně motivován	34	40,0%
Silně motivován	13	15,3%
Celkem	85	100,00%



Graf č. 5 Míra motivace

Otázka č. 12: Jaká výzva by Vás přiměla k dalšímu vzdělávání?

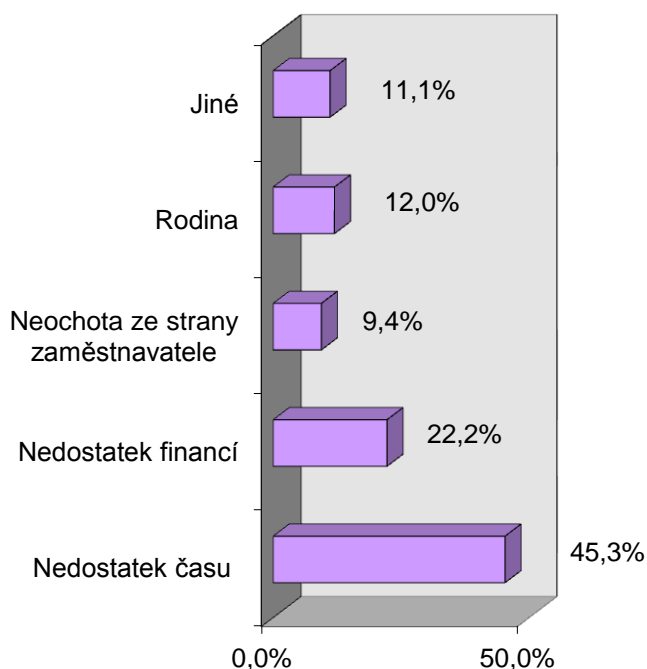
Tato otázka byla zaměřena na zjištění, jaké výzvy by přiměly respondenty se dále vzdělávat. I v této otázce měli respondenti možnost označit více variant. Docela překvapivě označili respondenti jako nejčastější možnost, že je nic nenutí k dalšímu vzdělávání (22,3 %), za další významné možnosti označili respondenti finance, respektive jejich zvýšení platu (19,4 %) a možnost lepšího uplatnění na trhu práce (19,4 %). Důležitý je také pro respondenty kariérní rozvoj (15,5 %) a osobní rozvoj (10,7 %). Jako méně častou výzvu označili respondenti obavu ze ztráty zaměstnání (7,8 %) a vztahy na pracovišti (4,9 %).

Otázka č. 13: Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit, co považují zaměstnanci ÚP za bariéry v jejich přístupu k dalšímu vzdělávání. Také taky se objevovalo více odpovědí. Za nejčastější bariéru považují respondenti nedostatek času (45,3 %), jako další významná bariéra je pro respondenty nedostatek financí (22,2 %). Další možnosti se objevovaly už méně často, jako např. rodina (12,0 %) a neochota ze strany zaměstnavatele (9,4 %). Respondenti mohli uvést i další možnosti, které považují za bariéry. V odpovědích se tedy objevovaly i tyto další bariéry, např. tělesný handicap, péče o rodinného příslušníka, dojíždění, vysoký věk, syndrom vyhoření. A také se objevily bariéry typu pohodlnost, určitá lenost a to, že se respondenti nemohou sami odhodlat k tomu, aby se dále vzdělávali – nic je k tomu nenutí. Výše jmenované bariéry se však v dotazníkovém šetření objevovali jen velmi málo.

Tab. č. 9 Bariéry k přístupu ke vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nedostatek času	53	45,3%
Nedostatek financí	26	22,2%
Neochota ze strany zaměstnavatele	11	9,4%
Rodina	14	12,0%
Jiné	13	11,1%
Celkem	117	100,00%



Graf č. 6 Bariéry k přístupu ke vzdělávání

Otázka č. 14: Myslíte si, že jste dostatečně ohodnoceni za vzdělávání ve Vaší práci?

Čtrnáctá otázka zjišťovala, zda se respondenti cítí dostatečně v práci ohodnoceni za jejich snahu a ochotu se dále vzdělávat. Výrazný počet, 72 respondentů (84,7 %), se necítí být za svou snahu ohodnoceno. Tato skepse plyne především z důsledku personální a finanční politiky, která je nyní ve státní sféře. Jen velmi malá část 13 dotazovaných opovědělo na tuto otázku kladně, tzn., že se cítí dostatečně ohodnoceno za své vzdělávání.

Otázka č. 15: Pomůže Vám Vaše vzdělávání ke zvýšení platu?

Další otázka byla změřena na zjištění, zda respondentům pomůže vzdělávání ke zvýšení platu. Velká část 58 zaměstnanců (68,2 %) uvedla, že jim vzdělávání ke zvýšení platu nepomůže. Menší část 27 zaměstnanců (31,8 %) si myslí, že vzdělávání ke zvýšení platu pomůže.

Otázka č. 16: Myslíte si, že má výše platu vliv na Vaši motivaci se vzdělávat?

Tato otázka podává informaci o tom, zda si zaměstnanci ÚP myslí, že výše platu ovlivňuje motivaci ke vzdělávání. 52 respondentů (61,2 %) si myslí, že výše platu určitě ovlivňuje

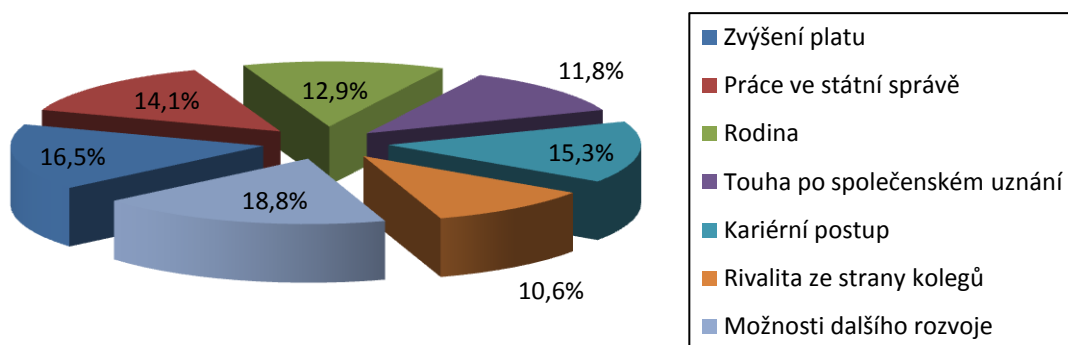
motivaci a 33 respondentů (38,8 %) si myslí, že výše platu na motivaci ke vzdělávání nemá žádný vliv.

Otázka č. 17: Co je pro Vás nejvýznamnější motivací k dalšímu vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit, co považují zaměstnanci ÚP za nejvýznamnější motivaci k dalšímu vzdělávání. V dotazníkovém šetření měli respondenti označit pouze jednu z variant, kterou považují v současné době pro ně za nejvýznamnější. Největší skupina 16 respondentů (18,8 %) označila za nejvýznamnější motivaci možnost dalšího rozvoje. Další velká skupina 14 respondentů (16,5 %) bylo pro zvýšení platu. Pro dalších 13 respondentů (15,3 %) je významný kariéerní postup. 12 respondentů (14,1 %) označilo práci ve státní správě jako důležitou motivaci k dalšímu vzdělávání. Další skupiny byly následující, 11 respondentů (12,9 %) považovalo za důležitou motivaci rodinu, pro touhu po společenském uznání se vyslovilo 10 respondentů (11,8 %) a 9 respondentů (10,6 %) označilo za motivační faktor rivalitu ze strany kolegů.

Tab. č. 10 Nejvýznamnější motivace k dalšímu vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zvýšení platu	14	16,5%
Práce ve státní správě	12	14,1%
Rodina	11	12,9%
Touha po společenském uznání	10	11,8%
Kariéerní postup	13	15,3%
Rivalita ze strany kolegů	9	10,6%
Možnost dalšího rozvoje	16	18,8%
Celkem	85	100,00%



Graf č. 7 Nejvýznamnější motivace k dalšímu vzdělávání

Otázka č. 18: Jaký osobní přínos Vám Vaše práce dává?

Poslední otázka zjišťovala, jaký osobní přínos má pro respondenty jejich práce, co jim dává. Tato otázka byla otevřená, respondenti psali tedy své názory. Za osobní přínos označili zaměstnanci tyto možnosti: osobní rozvoj (20,8 %), uspokojení a dobrý pocit ze své práce (16,7 %), finance – tedy jistota platu (14,2 %), seberealizace (10,8 %), jistota zaměstnání, ve kterém pracují (10,0 %), zlepšení komunikačních schopností (8,3 %), získání nových kontaktů (5,0 %), noví přátelé (2,5 %), konkurenceschopnost (1,7 %). Objevily se i typy odpovědí, že zaměstnancům jejich práce žádný osobní přínos nedává (9,2 %) a také byla zaznamenána 1 odpověď, že respondent neví, zda mu jeho práce nějaký osobní přínos dává.

7.1.1 Statistické zpracování údajů kvantitativního výzkumu

Součástí kvantitativního výzkumu byly stanoveny tři hypotézy, které budou v této části diplomové práce, pomocí statických testů potvrzeny či vyvráceny.

První hypotéza byla stanovena takto:

H1: Zaměstnanci, kteří mají zájem o obor ve kterém pracují, budou více motivováni k dalšímu vzdělávání, než zaměstnanci, kteří zájem o svůj obor nemají.

Při stanovování této hypotézy bylo cílem prokázat korelaci (vzájemný vztah) mezi zaměstnanci, kteří mají zájem o obor, ve kterém pracují a mírou motivace k dalšímu vzdělávání.

Data získaná pomocí dotazníkového šetření rozříděná dle zájmu o obor, ve kterém respondenti pracují, jsou souhrnně uvedena v tab. č. 11.

Tab. č. 11 Souhrn odpovědí k hypotéze č. 1

Zájem o obor	míra motivace					Σ
	-2	-1	0	1	2	
ANO	0	8	5	32	12	57
NE	5	9	11	2	1	28
Σ	5	17	16	34	13	85

Pro vyhodnocení stanovené hypotézy je důležité rozlišovat, tři základní stavy motivace. Tedy respondent má pozitivní, neutrální anebo negativní míru motivace k dalšímu vzdělávání. Výchozí tabulka souhrnných odpovědí byla upravena vhodným sdružením odpovědí, čímž také bylo docíleno zvýšení četností pro jednotlivé stavy motivace u respondentů. Takto upravená tabulka je uvedena jako tab. č. 12.

Tab. č. 12 Sdružené odpovědi k hypotéze č. 1

Zájem o obor	míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	8	5	44	57
NE	14	11	3	28
Σ	22	16	47	85

Pro rozhodnutí, zda existuje závislost mezi zájmem o obor a motivací ke vzdělávání bylo použito statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

H_0 : Předpokládáme, že mezi zájmem o obor a motivací ke vzdělávání není závislost.

H_A : Předpokládáme, že mezi zájmem o obor a motivací ke vzdělávání je závislost.

Pro každé pole kontingenční tabulky byla vypočítána očekávaná četnost, tj. četnost, která odpovídá platnosti nulové hypotézy.

Tab. č. 13 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 1

Zájem o obor	míra motivace - očekávaná četnost			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	14,753	10,729	31,518	57
NE	7,247	5,271	15,482	28
Σ	22	16	47	85

Pro každé pole tabulky byl proveden výpočet hodnoty dle vzorce $\frac{(P-O)^2}{O}$ a stanoveno testovací kritérium χ^2 dle vzorce:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Tab. č. 14 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2

Zájem o obor	míra motivace			χ^2
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	3,091	3,059	4,944	
NE	6,293	6,228	10,064	
χ^2				33,678

Vypočtená hodnota χ^2 je ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a nulovou hypotézou. Pro posouzení vypočtené hodnoty χ^2 je potřeba určit počet stupňů volnosti (f) dle vzorce $f = (r-1) \times (s-1)$, kde r představuje počet řádků kontingenční tabulky a s počet jejích sloupců.

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (2-1) \times (3-1) = 2$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti **0,05** byla ze statistických tabulek pro kritické hodnoty vyhledána hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 33,678$ je vyšší než kritická hodnota a proto byla odmítnuta nulová hypotéza, tedy s jistotou 95% lze tvrdit, že mezi zájmem o obor a motivací k dalšímu vzdělávání existuje statisticky významná závislost.

Druhá hypotéza byla stanovena takto:

H 2: Zaměstnanci, kteří jsou za své úsilí vzdělávat se, oceňováni bonusy a pochvaly jsou více motivováni k dalšímu vzdělávání, oproti ostatním zaměstnancům.

Při stanovování této hypotézy bylo cílem prokázat korelaci (vzájemný vztah) mezi zaměstnanci, kteří jsou za své úsilí vzdělávat se nějak oceňováni a mírou motivace k dalšímu vzdělávání.

Data získaná pomocí dotazníkového šetření roztríděná dle získávání či nezískávání odměny za vzdělávání ze strany zaměstnavatele jsou souhrnně uvedena v tab. č. 15.

Tab. č. 15 Sdružená data k hypotéze č. 2

Pochvala bonusy	míra motivace					Σ
	-2	-1	0	1	2	
ANO	0	2	3	18	10	33
NE	4	15	14	16	3	52
Σ	4	17	17	34	13	85

Pro rozhodnutí, zda existuje závislost mezi odměňováním snahy vzdělávat se ze strany zaměstnavatele a motivací ke vzdělávání na straně respondentů, bylo použito statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

H_0 : Předpokládáme, že mezi získáváním odměny a motivací ke vzdělávání není závislost.

H_A : Předpokládáme, že mezi získáváním odměny a motivací ke vzdělávání je závislost.

Pro potvrzení či odmítnutí hypotézy byl použit stejný postup jako u předcházející hypotézy H1. Tedy sdružení souvisejících odpovědí z hlediska motivace (Tab.č. 16), stanovení očekávaných četností (Tab.č. 17), výpočet hodnoty χ^2 (Tab.č. 18), výpočet stupňů volnosti f a odečtení kritické hodnoty χ^2 ze statistických tabulek.

Tab. č. 16 Sdružené odpovědi k hypotéze č. 2

Pochvala bonusy	míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	2	3	28	33
NE	19	14	19	52
Σ	21	17	47	85

Tab. č. 17 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 2

Zájem o obor	očekávaná četnost - míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	8,153	6,600	18,247	33
NE	12,847	10,400	28,753	52
Σ	21	17	47	85

Tab. č. 18 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2 pro hypotézu č. 2

Zájem o obor	míra motivace			χ^2
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	4,644	1,964	5,213	
NE	2,947	1,246	3,308	
χ^2				19,321

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (2-1) \times (3-1) = 2$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti **0,05** byla ze statistických tabulek pro kritické hodnoty vyhledána hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 19,321$ je vyšší než kritická hodnota a proto byla odmítnuta nulová hypotéza, tedy s jistotou 95% lze tvrdit, že mezi odměňováním snahy vzdělávat se ze strany zaměstnavatele a motivací k dalšímu vzdělávání existuje statisticky významná závislost.

Třetí hypotéza byla stanovena takto:

H 3: Mezi motivací k dalšímu vzdělávání u zaměstnanců do 39 let a u zaměstnanců nad 39 let jsou rozdíly.

Při stanovování této hypotézy bylo cílem prokázat, že motivační faktory pro další vzdělávání se liší v závislosti s věkem respondentů.

Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou rozříděny na dvě kategorie v závislosti na věku respondentů. První kategorie jsou respondenti do 39 let věku včetně a druhá kategorie jsou respondenti 40 let a starší.

Tyto data jsou souhrnně uvedena v tab. č. 19.

Tab. č. 19 Sdružená data k hypotéze č. 3

Četnost pozorovaná	Nejvýznamnější motivační faktor							Σ
	Zvýšení platu	Práce ve státní správě	Rodina	Touha po společenském uznání	Kariérní postup	Rivalita ze strany kolegů	Možnosti dalšího rozvoje	
do 39 let	5	6	4	6	7	4	5	37
nad 39 let	9	6	7	4	6	5	11	48
Σ	14	12	11	10	13	9	16	85

Pro ověření zda četnosti, získané vyhodnocením odpovědí respondentů z dotazníků, se významně odlišují od teoretických četností, bylo použito statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“. Nulová a alternativní hypotéza byla formulována takto:

H₀: Mezi významností jednotlivých motivačních faktorů a věkem respondentů není závislost.

H_A: Mezi významností jednotlivých motivačních faktorů a věkem respondentů je závislost.

O tom, zda bude přijata jedna z uvedených hypotéz (H₀, H_A) bude rozhodnuto na základě testování nulové hypotézy. Testovacím kritériem je hodnota χ^2 , která je vypočtena dle níže uvedeného vzorce:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

P – pozorovaná četnost, O – očekávaná četnost

Byl proveden výpočet očekávané četnosti, který je uveden v tab. č. 20.

Tab. č. 20 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 3

Četnost očekávaná	Nejvýznamnější motivační faktor							Σ
	Zvýšení platu	Práce ve státní správě	Rodina	Touha po společenském uznání	Kariérní postup	Rivalita ze strany kolegů	Možnosti dalšího rozvoje	
do 39 let	6,094	5,224	4,788	4,353	5,659	3,918	6,965	37
nad 39 let	7,906	6,776	6,212	5,647	7,341	5,082	9,035	48
Σ	14	12	11	10	13	9	16	85

A dále byla vypočtena hodnota testového kritéria χ^2 , tato hodnota je prezentována v tab. č. 21.

Tab. č. 21 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2 pro hypotézu č. 3

Výpočet hodnoty χ^2	Nejvýznamnější motivační faktor							Σ χ^2
	Zvýšení platu	Práce ve státní správě	Rodina	Touha po společenském uznání	Kariérní postup	Rivalita ze strany kolegů	Možnosti dalšího rozvoje	
do 39 let	0,196	0,115	0,13	0,623	0,318	0,002	0,554	1,939
nad 39 let	0,151	0,089	0,1	0,48	0,245	0,001	0,427	1,494
Σ χ^2	0,348	0,204	0,23	1,104	0,563	0,003	0,981	3,433

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (2-1) \times (7-1) = 6$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti **0,05** byla ze statistických tabulek pro kritické hodnoty vyhledána hodnota $\chi^2_{0,05}(6) = 12,592$.

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 3,433$ je nižší než kritická hodnota a proto nelze odmítnout nulovou hypotézu, tedy s jistotou 95% lze tvrdit, že u pozorované skupiny respondentů nebyla prokázána statistická souvislost mezi věkem a nejvýznamnějším motivačním faktorem pro další vzdělávání. To znamená, že věk zaměstnanců, do 39 let nebo nad 39 let, neovlivňuje významným způsobem jejich nejvýznamnější motivaci k dalšímu vzdělávání.

7.2 Vyhodnocení a interpretace dat kvalitativní části výzkumu

V této části je představena analýza dat k polostrukturovaným rozhovorům. Odpovědi jsou řazeny do jednotlivých oblastí a následně je udělán souhrn každé dané oblasti.

7.2.1 Analýza polostrukturovaného rozhovoru

Rozhovor byl členěn do čtyř oblastí: náplně práce a zájem, motivace, finance a bariéry. Ke každé oblasti se vztahuje několik otázek. Při vyhodnocování je postupováno tak, že je nejdříve zodpovězena každá otázka a pak následuje shrnutí otázek se zřetelem na tu danou konkrétní oblast. Při interpretaci je vycházeno z kódů a kategorií, které jsou uvedeny v příloze P III.

Oblast: náplň práce a zájem

Interpretace k jednotlivým otázkám z rozhovoru:

Co je náplní Vaší práce? Náplní práce jsou různé činnosti, neboť všichni čtyři respondenti pracují na různých odděleních. Jde tedy o tyto pracovní pozice: referent trhu práce, zastřešující projekty pro vzdělávání (zaměstnanec 1); účetní, která má na starosti vedení ekonomiky a účetnictví (zaměstnanec 2); referent NSD – spravuje dávky státní sociální podpory (zaměstnanec 3); kancléřka ÚP, která vede pobočky ÚP ve Zlínském kraji (zaměstnanec 4).

Co Vás na Vaší práci baví? Většinu respondentů na své práci baví práce s lidmi (zaměstnanci 1,3,4), přičemž uvedenými důvody byly komunikace s lidmi a činnost – např. zaměstnanec 3 uvádí: „... vlastně to není žádný stereotyp“. Dva respondenty baví projektová práce (zaměstnanec 1 a 2).

Co Vás na Vaší práci nebaví? Jedná se většinou o narůstání agendy, která pramení ze snižování počtu pracovníků. S tímto také souvisí zbytečná byrokracie a nedostatek času pro podstatné věci, jako např. zaměstnanec 3 uvádí nedostatek času na klienta a zaměstnanec 4 uvádí málo času na vlastní rozvoj.

Myslíte si, že něco děláte zbytečně? Všichni respondenti se shodují na tom, že se v jejich práci vyskytuje přílišná byrokracie. Zejména se jedná o nadměrné papírování, což uvádí

zaměstnanec 1 a 3, duplicitu určitých úkonů (zaměstnanec 2 a 3) a o zbytečně nadměrnou kontrolu včetně bazírování na detailech, které označili zaměstnanci 1 a 4.

Jste spokojen s dosavadním zaměstnáním? Každý dotazovaný zaměstnanec je se svým zaměstnáním spokojen. Avšak někteří uvádějí výhrady k současné nefunkčnosti nových systémů – např. zaměstnanec 3: „*Ano jsem..., akorát problém, že překotná změna těch systémů, ... nejsou dořešené, nejsou vychytané.*“

Shrnutí dané oblasti: Vzhledem k tomu, že dotazovaní zaměstnanci jsou z různých oddělení, mají tedy i rozdílné náplně práce, které se samozřejmě odvíjí od jejich pracovních funkcí. Jde tedy o tyto pracovní pozice: referent trhu práce, zastřešující projekty pro vzdělávání, účetní, která má na starosti vedení ekonomiky a účetnictví, referent NSD – spravuje dávky státní sociální podpory, kancléřka ÚP, která vede pobočky ÚP ve Zlínském kraji.

Co se týče zájmu, většina respondentů uvedla, že na jejich práci je zejména baví pracovat s lidmi, neboť se jedná o čínorodou práci. Naopak, co je nejméně baví, je narůstání agendy, která pramení se snižováním počtu zaměstnanců a je pak příčinou nedostatku času na klienta a vlastní rozvoj. Dále také uvedli, že je velmi zatěžuje byrokracie, která ale bohužel se státními úřady vždy souvisí. Nakonec je potřeba zmínit, že všichni dotazovaní zaměstnanci jsou s dosavadním zaměstnáním spokojeni, i když se někteří zmínili o nefunkčnosti nových zaváděných systémů agendy ÚP.

Oblast: motivace

Interpretace k jednotlivým otázkám z rozhovoru:

Vzděláváte se dále? Všichni dotazovaní respondenti se shodují v tom, že se dále vzdělávají, ať už se jedná o různé kurzy, školení a studium nových zákonů, směrnic. Věnují se také studiu nových programů, které jsou v současné době na ÚP instalovány. Zaměstnanci 1 a 3 odpověděli, že v současné době studují VŠ, jak např. zaměstnanec 3 uvádí: ... „*je to jedna z podmínek mého kariérního postupu v práci.*“

Mělo na to vliv něco dříve a má na to vliv něco nyní? Na otázku co na to mělo vliv dříve většina respondentů (zaměstnanci 1,2,3) uvádí, že potřebují požadované vzdělání na pracovní funkci, kterou vykonávají. Další vliv na vzdělávání se, je také touha vědět víc, být lepší (zaměstnanec 1 a 4), např. zaměstnanec 1 uvádí: „*...chcete vědět víc jak třeba ti ostatní...mít určitě přehled.*“ Tento zaměstnanec zároveň přiznává, že tato touha vědět víc, plyne především z jeho mužské ješitnosti.

Na otázku, co na to má vliv nyní, většina respondentů (zaměstnanci 1,2,3) odpovědělo, že ve své práci musí neustále studovat změny zákonů a mít přehled, jak např. uvádí zaměstnanec 3: „...držet krok s těmi novými trendy, znát ty zákony...bez toho bych tuhle práci nemohla vykonávat.“ Pro zaměstnance 1 a 3 je také důležité uplatnění na trhu práce, kariéerní postup a mít šanci vykonávat stejnou práci i do budoucna.

Byl jste něčím motivován? Jedná se o motivaci vnitřní nebo o motivaci vnější? Každý dotazovaný respondent uvádí, že motivaci k dalšímu vzdělávání má. U zaměstnanců 1,3,4 se jedná o motivaci vnitřní, jak např. uvádí zaměstnanec 1: „...cítit uznání...být respektovaný.“ Zaměstnanec 3 uvádí: „...dělám tu školu pro sebe...vzdělávám se pro sebe.“ Zaměstnanec 4 odpověděl, že ho práce baví. Někteří zaměstnanci mají, ale také motivaci vnější, jako je kariéerní postup a další uplatnění (zaměstnanec 1), přizpůsobit se trendu doby – mít znalosti (zaměstnanci 1,2,3) – např. zaměstnanec 3 uvádí: „...znát ty zákony...abych byla schopná informovat klienta a sdělit mu to co potřebuje.“ Pro zaměstnance 2 je motivací to, že jeho mladší kolegové také studují.

Vnitřní motivace převažuje u zaměstnanců 1,3,4 a pouze u zaměstnance 2 převažuje motivace vnější.

Pocházejí podle Vás důvody se vzdělávat z rodinného prostředí? Rodinné prostředí má podle všech dotazovaných respondentů nepochybně vliv na vzdělávání. Velký důraz na vzdělávání v dětství ze strany rodičů uvedli zaměstnanci 1 a 3. Vzory rodičů a sourozenců uvádějí zaměstnanci 1 a 2. A respondent 4 se snaží držet krok se svými dětmi, které neustále studují i ve vyšším věku.

Odráží se nějak ve Vaší motivaci pracovní vztahy a pracovní prostředí, ve kterém pracujete? Všichni respondenti se shodují, že kolektivní vliv je určitou motivací ke vzdělávání. Zaměstnanci 1 a 4 uvádějí, že jejich motivací je mladý kolektiv, ve kterém pracují, s tím souvisí touha růstu, mít výhodu proti ostatním, možnost studia (zaměstnanci 1,2,4) a pro zaměstnance 3 je důležité mít dobré pracovní vztahy a udržet si místo.

Jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany vedení společnosti? Někteří zaměstnanci uvádějí podporu a pochopení ze strany vedení např. při uvolnění z práce na studium VŠ (zaměstnanci 1 a 2). Zaměstnanec 4 uvádí, že zaměstnavatel si cení jeho letitých zkušeností, studia a širokých znalostí. Zaměstnanec 2 uvádí, že studuje nebo studoval bez vědomí vedení společnosti.

A jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany rodiny? Většina respondentů cítí podporu a pochopení rodiny (zaměstnanci 1,3,4), přičemž (zaměstnanec 3) uvádí, že další vzdělávání je na úkor času členů rodiny. Nepochopení a nezájem ze strany rodiny uvádí zaměstnanec 2: „...ze strany rodiny, no tam nic moc...protože jsou ochuzeni o můj volný čas.“

Shrnutí dané oblasti:

Dá se konstatovat, že další vzdělávání je nedílnou součástí života dotazovaných respondentů. Dříve na vzdělávání se mělo především vliv to, že potřebují požadované vzdělání na pozici, kterou v současné době zastávají. Nyní má vliv na jejich motivaci vzdělávat se převážně držet krok dobou plnou změn zákonů a metodických pokynů, dále také být tzv. v obraze, mít přehled a znalosti. Další z důvodů je také velká konkurence na trhu práce, udržení si stávajícího místa i do budoucna a také kariérní postup. Dá se tedy říci, že motivaci k dalšímu vzdělávání mají všichni dotazovaní respondenti. U zaměstnanců převažuje motivace vnitřní, chtějí uznání, respekt, práce je baví a vzdělávají se sami pro sebe. Mají také ale i motivaci vnější jako např. kariérní postup, chtějí znát zákony, být lepší jak jejich kolegové. Jeden zaměstnanec uvedl, že jej motivují kolegové, kteří také studují VŠ.

Všichni respondenti se také shodli na tom, že na jejich vzdělávání má nebo mělo velký vliv rodinné prostředí, kde byl kladen velký důraz na vzdělání už v dětství. Někteří z respondentů vidí velký vliv u rodičů - pedagogů a také u sourozenců, kteří dosáhli vyššího stupně vzdělání. Jeden ze zaměstnanců také uvedl, že největší vliv na něj mají jeho děti, které studují neustále i ve vyšším věku.

V otázce, zda souvisí jejich motivace s pracovními vztahy a pracovním prostředím uvádí, že pracují v mladém kolektivu, mají dobré pracovní vztahy, ale také touží mít výhodu oproti ostatním, mít možnost pracovního růstu a při případné redukci stavu zaměstnanců si chtějí své místo udržet.

Ze strany vedení společnosti je snaha zaměstnanců dále se vzdělávat je respektována nikoli však zásadně podporována. Dva zaměstnanci uvedli, že se dále vzdělávají, studují VŠ, bez vědomí zaměstnavatele. Co se týče rodiny, tak mají respondenti až na jednoho z nich v zásadě rodinnou podporu a pochopení i když je to často ochuzení o čas strávený s rodinnými příslušníky.

Oblast: finance

Interpretace k jednotlivým otázkám z rozhovoru:

Co si myslíte, že je dnes prostředek k vyššímu ohodnocení v práci? Myslíte si, že sem patří i zvýšení platu? Pro většinu respondentů (zaměstnanci 1,3,4) je důležitým prostředkem k vyššímu ohodnocení peněžitá odměna, jak např. uvádí zaměstnanec 1: „...dnes pro většinu lidí jsou to v první řadě peníze.“ I když zaměstnanci 2 a 3 právě poukazují na fakt, že trend na jejich pracovišti a obecně ve státní správě je opačný, např. zaměstnanec 3 uvádí: „...už několikáté snižování platů loni i letos“. Zaměstnanec 1 má za to, že jako prostředek k vyššímu ohodnocení mohou sloužit i např. poukazy na rehabilitace, na rekreace atd. Jeden z respondentů (zaměstnanec 4) uvedl, že vzhledem k jeho věku mu jako prostředek k vyššímu ohodnocení slouží zábava a radost s vykonané práce.

Jak si myslíte, že je Vaše úsilí vzdělávat se a zlepšovat se v práci ohodnoceno? Všichni respondenti se u této otázky shodli v tom, že jejich úsilí vzdělávat se není v žádném případě ohodnoceno ani finančně ani jinak materiálně. Naopak zaměstnanci 1,2,3 uvádí, že naopak spíše dochází ke snižování platů, což souvisí i s předchozí otázkou. Zaměstnanec 1 ještě dodává, že sice zaměstnavatel kvituje jeho studium VŠ, avšak, tato snaha oceněna ze strany zaměstnavatele není.

Shrnutí dané oblasti:

Většina respondentů vidí jako prostředek k vyššímu ohodnocení v práci zásadně peněžitou odměnu. Jeden z respondentů uvedl také, že jako prostředek mohou sloužit poukázky na rehabilitace, dovolenou atd. V současné době, ale trend ve státní správě je zcela opačný, snižují se jak stavy zaměstnanců, tak i platy, přičemž pracovní agendy stále více přibývá. Zaměstnanec, který je ve vyšším věku už vidí vyšší ohodnocení spíše v radosti a zábavy z práce, klade důraz na zcela jiné priority.

Na otázku, zda je jejich úsilí vzdělávat se ohodnoceno odpovídají všichni respondenti jednoznačně, že ne. Všichni mají na mysli hlavně ohodnocení finanční. Dva zaměstnanci uvedli, že zaměstnavatel kvituje jejich studium, avšak bez jakéhokoliv ohodnocení.

Oblast: bariéry

Interpretace k jednotlivým otázkám z rozhovoru:

Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání? Většina respondentů (zaměstnanci 1,2,4) považuje za hlavní bariéru k přístupu ke vzdělávání nedostatek času. Zaměstnanec 1

vidí také jako bariéru určitou pohodlnost lidí, jak uvádí zaměstnanec 1: „ *myslím si, že to pohodlnost lidí, ...určitá lenost, určitá stagnace ve stylu života.*“ Dále tento zaměstnanec zmiňuje, že nedostatek času k přístupu ke vzdělávání, vidí hlavně u svých kolegů, kteří mají malé děti. Zmiňuje se také, že určitou bariérou mohou být i finance, tedy jejich nedostatek. Jeden z respondentů (zaměstnanec 4) považuje za důležitou bariéru otázku svého aktuálního zdravotního stavu.

Co se týče důvodů časové bariéry respondenti 2,3,4 uvádějí hlavně nedostatek svého osobního či pracovního volna, jak např. zaměstnanec 3 uvádí: „ *...v práci jsme o rána do večera každý den, takže opravdu ten čas je minimální, abych se vzdělávala dál.*“ Zaměstnanec 1 zmiňuje, že nedostatek času k přístupu ke vzdělávání u svých kolegů, kteří mají malé děti, a jejich osobní čas je věnován hlavně rodině.

Myslíte si tedy, že nedostatek času je významnou bariérou? Na tuto konkrétní otázku odpověděli všichni respondenti stejně, ať už se jedná o bariéru stoprocentní, nejvýznamnější nebo nejdůležitější.

Považujete finance, respektive jejich nedostatek za bariéru? Nedostatek financí jako bariéru označil zaměstnanec 3, uvádí např.: „ *...třeba ty kurzy anglického jazyka...i ty soukromé kurzy, nebo školení, které nehradí zaměstnavatel, tak to není zrovna levná záležitost.*“ Podobný názor vyslovil i zaměstnanec 1, ale zároveň poukázal na to, že finanční prostředky na vzdělávání se dají čerpat z různých fondů, od státu nebo také od zaměstnavatele, jak např. uvádí: „ *...dá se prostě docílit toho, aby finance na vzdělávání byly.*“

Další dva respondenti (zaměstnanec 2,4) finance, respektive jejich nedostatek, rozhodně za bariéru nepovažují. Zaměstnanec 2 má dobré finanční zázemí ze strany rodiny. Pro zaměstnance 4 je ze všeho nejdůležitější zdraví, pokud by to nebylo, tak to by pro něj byla ta největší bariéra.

Shrnutí dané oblasti:

Dá se konstatovat, že za nejvýznamnější bariéru považují respondenti nedostatek času. Za hlavní důvody nedostatku času uvádějí časově náročnou práci, s tím souvisí i nedostatek jejich osobního volna. Často se také jedná o rodiny s malými dětmi, kde organizace času pro další vzdělávání je velmi náročná, avšak né nemožná.

Za další méně významné bariéry označili respondenti nedostatek financí a určitou stagnaci ve stylu života k přístupu ke vzdělávání. Poukazují také na nákladné jazykové kurzy či

školení, které jim nehradí zaměstnavatel. Zároveň, ale také uvádí, že tyto prostředky se dají docela dobře čerpat z různých fondů, od státu či zaměstnavatele. Na tento fakt hlavně poukazuje jeden ze zaměstnanců, který má právě na starosti projekty na vzdělávání.

Pouze jeden z respondentů poukazuje na svůj zdravotní stav, který vidí jako jednu z příčin bariér k dalšímu vzdělávání.

8 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

V praktické části této diplomové práce byly provedeny dva výzkumy, a to kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní výzkum byl zvolen proto, aby se potvrdily data kvantitativního šetření a získaná data šla ještě více do hloubky. Výzkumné šetření této diplomové práce bylo zaměřeno na motivaci zaměstnanců Úřadu práce v oblasti dalšího vzdělávání a s tím související i pohled na jejich práci.

Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu

Jako první byl proveden **kvantitativní výzkum** pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 85 zaměstnanců Úřadu práce ve Zlínském kraji, což byla 85 % účast oslovených respondentů. Pro kvantitativní výzkum byly stanoveny následující tři hypotézy:

H1: *Zaměstnanci, kteří mají zájem o obor, ve kterém pracují, budou více motivováni k dalšímu vzdělávání, než zaměstnanci, kteří zájem o svůj obor nemají.*

V této hypotéze bylo cílem prokázat vzájemný vztah mezi zaměstnanci, kteří mají zájem o obor, ve kterém pracují a mírou motivace k dalšímu vzdělávání. Pomocí statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“ jsme **potvrdili tuto hypotézu H1**.

Při zpracovávání dat bylo překvapivé zjištění, že poměrně velká část respondentů nemá zájem o obor, ve kterém pracují. Jedná se celkem o 27 respondentů, což představuje 32,9% ze všech dotazovaných zaměstnanců Úřadu práce. Míra motivace pro další vzdělávání se u těchto zaměstnanců nacházela, až na tři výjimky na záporné škále stupnice. Pětina z dotazovaných respondentů se vyslovila neutrálně, tedy zvolila hodnotou 0 na škále motivace (-2 až 2). Pozitivní bylo zjištění, že významná část zaměstnanců a to 67,1 % má zájem o svůj obor práce. Celkem 77% těchto respondentů má pozitivní míru motivace k jejich dalšímu vzdělávání.

Data potřebná pro ověření této hypotézy byla zjišťována v otázkách č. 8 a 11.

H 2: *Zaměstnanci, kteří jsou za své úsilí vzdělávat se, oceňováni bonusy a pochvaly jsou více motivováni k dalšímu vzdělávání, oproti ostatním zaměstnancům.*

Při stanovování této hypotézy bylo cílem prokázat korelaci (vzájemný vztah) mezi zaměstnanci, kteří jsou za své úsilí vzdělávat se nějak oceňováni a mírou motivace k dalšímu

vzdělávání. Pomocí statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“ lze s jistotou 95 % tvrdit, že mezi odměňováním snahy se vzdělávat ze strany zaměstnavatele a motivací k dalšímu vzdělávání existuje statisticky významná závislost. Což nám **potvrzuje hypotézu H2**.

Při zjišťování jak jsou zaměstnanci za své úsilí vzdělávat se, oceňováni v jejich práci, vyšlo najevo, že největší podíl odměn má formu pochvaly (20,6 %), dále pak finančního bonusu (7,2 %), poté následují možnosti udělení pracovního volna, zvýšení platu a pracovního postupu. Někteří zaměstnanci se zmínili, že pro ně je forma odměny i účast v kurzech, které se nutně neváží k jejich oboru pracovní činnosti. Významná část respondentů, ale také uvedla, že žádné bonusy a odměny nedostává, což výrazně ovlivňuje jejich motivaci k dalšímu vzdělávání, oproti jejich kolegům, kteří bonusy mají.

Data k hypotéze č. 2 byla zjišťována v otázkách č. 9 a 11 z dotazníkového šetření.

H 3: *Mezi motivací k dalšímu vzdělávání u zaměstnanců do 39 let a u zaměstnanců nad 39 let jsou rozdíly.*

Při stanovování této hypotézy bylo cílem prokázat, že motivační faktory pro další vzdělávání se liší v závislosti s věkem respondentů.

Domnívali jsme se, že existuje závislost mezi věkem respondentů a jejich motivačními faktory k dalšímu vzdělávání. Jak lze interpretovat z tab. č. 19 je pořadí nejvýznamnějších motivačních faktorů pro jednotlivé věkové kategorie následující:

do 39 let má nejvyšší četnost kariérní postup (7) a následují práce ve státní správě (6) společně s touhou po společenském uznání (6), zvýšení platu (5) a možnost dalšího rozvoje (5), rodina (4) a rivalita ze strany kolegů (4)

nad 39 let je pořadí následující – možnost dalšího rozvoje (11), zvýšení platu (9), rodina (7), kariérní postup (6), práce ve státní správě (6), rivalita ze strany kolegů (5) a touha po společenském uznání (4).

Výzkum nám sice ukázal, že motivace k dalšímu vzdělávání v jednotlivých věkových kategoriích je různá, avšak statistické rozdíly nejsou významné.

Pomocí statistického testu významnosti „Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku“ se **hypotéza H3 nepotvrdila**.

Data potřebná pro ověření této hypotézy byla zjišťována v otázkách č. 3 a 11.

Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Nyní budou shrnuty odpovědi na čtyři dílčí výzkumné otázky, které byly stanoveny pro **kvalitativní výzkumnou část**. Následně bude zodpovězena hlavní výzkumná otázka, která zněla, co motivuje zaměstnance Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání, přičemž se zde promítnou jak data z kvalitativní části výzkumu (zejména z dílčích výzkumných otázek) tak z části kvantitativní (zejména ze stanovených hypotéz).

Otázka: Jak nahlíží zaměstnanci na svou práci, zda je zajímavá jejich práce a co konkrétně?

V první výzkumné otázce týkající se toho, **zda zaměstnanci jejich práci zajímavá a co konkrétně** vyšlo najevo, že všichni dotazovaní jsou se svou prací spokojeni a baví je. Nejvíce je zajímavá práce s lidmi, neboť je činorodá, ale také zajímavá projektová práce. Nezajímavé jsou pro ně většinou činnosti, které jsou z jejich pohledu zbytečné (např. duplicitní činnosti, nadměrná kontrola, bazírování na detailech) a časově náročné a tudíž znemožňují plně se věnovat klientům. Respondenti se také nezapomněli zmínit i o současné nefunkčnosti nových zaváděných systémů agentury ÚP, která také přispívá k negativním stránkám jejich práce.

Otázka: Jak zaměstnanci vnímají ocenění svého úsilí k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele?

Ve druhé výzkumné otázce, která měla zjistit, **zda zaměstnanci považují své úsilí k dalšímu vzdělávání za dostatečně finančně oceněné**, pak vyplynulo, že všichni respondenti se po této stránce necítí nijak finančně ohodnoceni. Dva dotazovaní dokonce studují při práci bez vědomí zaměstnavatele, neboť vědí, že další vzdělávání se na jejich osobním ohodnocení stejně nijak neprojeví. Většina si naopak stěžuje na současný nepříjemný jev snižování platů. Za výjimku můžeme považovat zaměstnance, který uvádí, že studium VŠ je podmínkou jeho kariérního postupu, z čehož logicky vyplývá, že s vyšším postem se zvyšuje i finanční ohodnocení. Je zde možné ještě dodat, že u jednoho zaměstnance se sice další vzdělávání neodráží na finančním příjmu, avšak zaměstnavatel si jeho studia a širokých znalostí cení.

Otázka: Jak vnímají zaměstnanci ÚP další vzdělávání v rámci seberealizace ve firmě?

Třetí výzkumná otázka měla za úkol zjistit, **zda další vzdělávání uspokojuje zaměstnance v rámci vlastní seberealizace ve firmě**. Ze získaných odpovědí se jeví, že respondenty vzdělávání v rámci jejich vlastní seberealizace do určité míry uspokojuje, neboť téměř

všichni uvádí jako jednu z hlavních pohnutek vnitřní motivaci - dále se vzdělávají totiž „především pro sebe“, neboť jim vzdělání přináší uznání a respekt od druhých. Pouze jeden dotazovaný uvádí zejména motivaci vnější, neboť cítí, možné ohrožení ze strany vzdělanějších kolegů.

Otázka: Jaké bariéry pociťují zaměstnanci ÚP v přístupu k dalšímu vzdělávání?

Poslední výzkumná otázka měla zjistit, **zda zaměstnanci pociťují bariéry v dalším vzdělávání a případně jaké**. V této otázce se všichni respondenti shodli na tom, že nedostatek času je největší bariérou. Jsou značně časově vytíženi v práci, kde „jsou od rána do večera“ a na svou rodinu i další vzdělávání jim pak zbývá málo času. Jako další bariéry, které jsou z jejich pohledu už ale méně významné, považují finanční nákladnost za určité kurzy a školení a dále zdravotní stav, který není v případě jednoho dotazovaného v současné době ideální.

Na závěr se tedy zaměříme na hlavní výzkumnou otázku: **Co motivuje zaměstnance Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání?**

Můžeme konstatovat, že největší motivací k dalšímu vzdělávání pro zkoumané pracovníky je především **udržet si své současné zaměstnání, kariérní postup, popř. zvětšit možnosti uplatnění se na trhu práce**. Toto vyplynulo z kvalitativní části výzkumu, z části kvantitativní vyplynulo, že největší motivací pro zkoumané pracovníky je na prvním místě **možnost dalšího rozvoje** a jako druhá velmi významná motivace je **zvýšení platu**. V rozhovorech tedy respondenti sdělili, že pomocí vzdělání se zdokonalují a širší vědomosti jsou podmínkou pro výkon jejich profese. Vzhledem k tomu, že všechny jejich práce zajímá, jsou tedy motivováni dále se vzdělávat, aby si svou práci udrželi. V kvantitativní části se také potvrdilo, že respondenti vidí jako podmínku své práce se dále vzdělávat. Potvrdilo se, ale také to, že velká část respondentů se cítí být v současné době bez motivace k dalšímu vzdělávání. Jako další významnou motivaci pro vzdělávání můžeme uvést **potřebu seberealizace**. V kvalitativní části výzkumu téměř všichni respondenti uvedli, že se dále vzdělávají především pro sebe, neboť jim vzdělání přináší uznání a respekt od druhých. Tento motivační faktor se jeví jako velmi významný také v kvantitativní části.

Mezi další motivační faktory pak můžeme uvést rodinu, práci ve státní sféře, kariérní postup a touhu po společenském uznání, které vyplynuly z dotazníků.

Zajímavým zjištěním ovšem je, že **finance nejsou považovány za stěžejní motivaci**, což vyplynulo především z rozhovorů, kdy respondenti uvedli, že ze strany zaměstnavatele není jejich vzdělávání nijak finančně ohodnoceno. Z dotazníků je zjevné že, finance také nejsou nejvýznamnější motivací, ale i tak představují dost významnou motivaci. Z kvantitativního šetření vyplynulo, finance jsou až jako druhý nejčastější motivační faktor.

Nakonec zde můžeme zmínit i protipól motivace k dalšímu vzdělávání, kterým jsou bariéry. Z kvalitativní části výzkumu je evidentní, že za **největší bariéru respondenti považují nedostatek času**, což se opět potvrdilo i v dotaznících kvantitativního výzkumu, přičemž za bariéry respondenti považují i rodinu (např. péči o rodinného příslušníka), neochotu ze strany zaměstnavatele a dojíždění.

8.1 Doporučení pro praxi

Neustálé změny, které probíhají ve státní správě, zejména pak na pracovištích Úřadů práce předpokládají a vyžadují soustavné studium všech zaměstnanců. Proto je také velmi nezbytné, aby všichni zaměstnanci, jak vedoucí pracovníci, tak i řadoví zaměstnanci, věnovali větší pozornost rozšiřování a upevňování svých znalostí a dovedností. Je ale také v zájmu vedení společnosti podporovat vzdělávání svých zaměstnanců a to jak v oblasti firemního vzdělávání, ale i tak v oblasti dalšího vzdělávání. Velkým přínosem pro organizaci je pak pracovník, který má všestranný přehled a má zájem se vzdělávat i v jiných oblastech než je jeho pracovní náplň. Je třeba upozornit na současnou nedostatečnou podporu řadových zaměstnanců ze strany přímých nadřízených, kteří by měli lépe využívat nástroje k motivaci svých podřízených. Otázkou zůstává, zda je možné více podporovat pracovníky, kteří studují při svém zaměstnání, a za jejich úsilí je při zdárném ukončení studia patřičně ohodnotit. V povědomí zaměstnanců by také mělo být, že studium a jakékoliv zvyšování jejich kvalifikace by mělo přispět k upevnění jejich pozice v dané firmě. Dále by bylo vhodné rozšířit znalost zaměstnanců o tom, zda je možné a jakým způsobem lze čerpat finanční prostředky na jejich další vzdělávání. Za velmi důležité považují také to, aby zaměstnanci měli možnost se seznámit se všemi druhy a typy různých školení, které se v rámci organizace nabízejí.

ZÁVĚR

Předkládaná práce si dala za cíl zjistit, co motivuje zaměstnance Úřadu práce ve Zlínském kraji k dalšímu vzdělávání. Sebevzdělávání a zdokonalování se ve svých znalostech by mělo být nedílnou součástí života každého jednotlivce. V případě zaměstnanců ÚP souvisí jejich odborná znalost, ale také i všeobecné vzdělání s kvalitou služeb poskytovanou všem klientům, kteří se na tuto organizaci obracejí většinou v případech jejich nepříznivé životní situace. Vzdělaní a dobře motivovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem pro úspěšné fungování firmy a její nejdůležitější konkurenční výhodou. To platí i pro firmy, které nejsou orientovány na tvorbu zisku, ale na poskytování veřejně prospěšných služeb.

Teoretická část této diplomové práce poskytuje ucelený pohled na vzdělávání zaměstnanců, o důvodech k jejich vzdělávání, vzdělávacích aktivitách pro nové i stávající zaměstnance a postojích zaměstnanců ke vzdělávání. Další důležitou částí je náhled na základní motivační teorie. Poslední kapitola teoretické části je věnována významu motivace, jsou zde představeny motivační faktory, ale také bariéry ve vzdělávání, tzv. brzdicí faktory.

V praktické části této diplomové práce byly provedeny dva výzkumy, a to kvantitativní a kvalitativní. V kvantitativním výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření, na základě jehož výsledků byla zjišťována míra motivace a jednotlivé motivační faktory zaměstnanců Úřadu práce. Druhý kvalitativní výzkum byl realizován za účelem prohloubení poznatků získaných z kvantitativního šetření a současně jako podpora validity získaných dat. V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny a analyzovány polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci ÚP.

Překvapivé bylo zjištění, že významná část zaměstnanců Úřadu práce nepocítuje žádné pozitivní reakce na svoji snahu vzdělávat se ze strany vedení organizace. Také značná část zaměstnanců uvedla, že nemá zájem o obor, ve kterém pracuje. A při zjišťování bariér ve vzdělávání byl často uváděn nedostatek volného času, neboli zaneprázdnění stávajícími pracovními povinnostmi. Dle mého názoru byly tyto výše uvedené data ovlivněny obdobím, kdy bylo prováděno dotazníkové šetření. Výzkum byl realizován v době restrukturalizace organizace Úřadu práce a zejména startu nových systémů pro realizaci a výplatu dávek. Potíže spojené s rozběhem těchto systémů přinesly zvýšené nároky na náplň a pracovní zatížení všech zaměstnanců této organizace, které vedly k nervozitě a změně chování jednotlivých zaměstnanců, což se dle mého názoru promítalo také v odpovědích tohoto výzkumného šetření.

Jako pozitivní vnímám fakt, že většina respondentů si je vědoma, že vzdělávání je důležitou součástí jejich profesního i osobního života. Tito zaměstnanci chtějí pokračovat a mají motivaci k sebevzdělávání a to i v případech, že vzdělávání si vyžádá nejen časovou náročnost ale také i finanční náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
- [3] BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. Praha: Policejní akademie ČR, 1996. ISBN 80-7251-198-X.
- [6] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [7] BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky: učební texty pro posluchače Filozofické fakulty UK*. Praha: Univerzita Karlova, 1997. ISBN 80-7184-381-4.
- [8] BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-381-4.
- [9] BENEŠ, Milan. et al. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- [10] ČECHOVÁ, Věra a Marie ROZSYPALOVÁ. *Obecná psychologie*. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1996. ISBN 80-7013-231-0.
- [11] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [12] FREIBERGOVÁ, Zuzana. *Poradenství pro studující vysokých škol*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2004. ISBN 80-86728-19-6.
- [13] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- [14] HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1996. ISBN 80-901549-0-5.

- [15] KADLECOVÁ, Kateřina a Ivan LAMPER. *Vzdělávání na doživotí. Další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody*. Praha: Respekt institut, 2008. ISBN 978-80-904153-0-0.
- [16] KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO. *Praktická personalistika: Zaměstnanec-zaměstnavatel-stát: Vztahy-práva-povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-85943-51-4.
- [18] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-06020-4.
- [19] KUCHAR, Pavel. *Další vzdělávání obyvatel Prahy*. In: *Vzdělávání na doživotí*. 1. vyd. Praha: Respekt institut, 2008. ISBN 978-80-904153-0-0.
- [20] LEIGH, Andrew. *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.
- [21] LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [22] MAŇÁK, Josef, Štefan Švec a Vlastimil Švec a kol. *Slovník pedagogické metodologie*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity v Brně, Paido, 2005. ISBN 80-7315-102-2.
- [23] MASLOW, Abraham, H. *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter Verlag, Auflage: 2., erw. A., 1988. ISBN 978-3530544404.
- [24] MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova, 2001. ISBN 80-246-0240-7.
- [25] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [26] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-2000628-1.
- [27] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [28] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha, Vydavatelství DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4.

- [29] PAVELKOVÁ, Isabella. *Motivace žáků k učení: perspektivní orientace žáků a časový faktor v žákovské motivaci*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-7290-092-7.
- [30] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.
- [31] PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-399-4.
- [32] PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- [33] SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barrister and Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.
- [34] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. Století*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- [35] STÝBLO, Jiří. *Personalistika*. Praha: Aspi Publishing, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [36] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [37] ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [38] ŠVEC, Vlastimil a Karla HRBÁČKOVÁ. *Průvodce metodologií pedagogického výzkumu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 978-80-7318-547-3.
- [39] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [40] ZLÁMAL, Jaroslav a Zdeněk MENDL. *Ekonomie nejen k maturitě*. Kralice na Hané: Computer Media, 2007. ISBN 978-80-86686-76-9.

OSTATNÍ ZDROJE

Rabušicová, M., Rabušic, L.: Adult Education in the Czech Republic – who participates and why. In Sociologický časopis/Czech Sociological Review. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISSN 0038-0288. [online], [cit. 2011–12–20]. Dostupné z:

<<http://www.sreview.soc.cas.cz> >

ČESKO. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Úřad práce ČR* [online].
MPSV, © 2002 - 2011 [cit, 2012-01-24]. Dostupné z:
<<http://www.portal.mpsv.cz/upcr/oup>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Č.	číslo
HR	Human resources (lidské zdroje)
IALS	International Adult Literacy Survey (Mezinárodní výzkum gramotnosti dospělých)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy české republiky
Např.	Například
NVF	Národní vzdělávací fond
Obr.	Obrázek
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
SMART	Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time-bound (Mnemotechnická pomůcka pro způsob stanovení a hodnocení cílů: konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený v čase)
Tab.	Tabulka
Tzn.	To znamená
ÚP	Úřad práce

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Věková kategorie respondentů</i>	<i>57</i>
<i>Graf č. 2 Zájem o obor, ve kterém pracují.....</i>	<i>59</i>
<i>Graf č. 3 Ohodnocení za vzdělávání</i>	<i>60</i>
<i>Graf č. 4 Významné formy motivace</i>	<i>61</i>
<i>Graf č. 5 Míra motivace.....</i>	<i>62</i>
<i>Graf č. 6 Bariéry k přístupu ke vzdělávání</i>	<i>64</i>
<i>Graf č. 7 Nejvýznamnější motivace k dalšímu vzdělávání</i>	<i>66</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Pohlaví respondentů</i>	<i>56</i>
<i>Tab. č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	<i>57</i>
<i>Tab. č. 3 Věková kategorie respondentů</i>	<i>57</i>
<i>Tab. č. 4 Pracovní pozice.....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. č. 5 Zájem o obor ve kterém pracují</i>	<i>59</i>
<i>Tab. č. 6 Ohodnocení za vzdělávání</i>	<i>60</i>
<i>Tab. č. 7 Významné formy motivace</i>	<i>61</i>
<i>Tab. č. 8 Míra motivace</i>	<i>62</i>
<i>Tab. č. 9 Bariéry k přístupu ke vzdělávání</i>	<i>63</i>
<i>Tab. č. 10 Nejvýznamnější motivace k dalšímu vzdělávání</i>	<i>65</i>
<i>Tab. č. 11 Souhrn odpovědí k hypotéze č. 1</i>	<i>67</i>
<i>Tab. č. 12 Sdružené odpovědi k hypotéze č. 1.....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. č. 13 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 1</i>	<i>68</i>
<i>Tab. č. 14 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2.....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. č. 15 Sdružená data k hypotéze č. 2</i>	<i>69</i>
<i>Tab. č. 16 Sdružené odpovědi k hypotéze č. 2.....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. č. 17 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 2.....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. č. 18 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2 pro hypotézu č. 2</i>	<i>70</i>
<i>Tab. č. 19 Sdružená data k hypotéze č. 3</i>	<i>71</i>
<i>Tab. č. 20 Tabulka očekávaných četností k hypotéze č. 3.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. č. 21 Tabulka výpočtu testového kritéria χ^2 pro hypotézu č. 3</i>	<i>72</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 1988)</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 2 Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 3 Organizační struktura ÚP ČR.....</i>	<i>47</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Scénář polostrukturovaného rozhovoru

P III Seznam kódů a kategorií k jednotlivým otázkám z polostrukturovaných rozhovorů

P IV Transkripce rozhovorů

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní / vážený pane,

jmenuji se Bc. Šárka Kloudová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského

kombinovaného studijního oboru sociální pedagogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.

Ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci při vyplňování dotazníku. Získané informace budou podkladem pro mou diplomovou práci, která se zabývá problematikou motivace zaměstnanců v oblasti dalšího vzdělávání.

Při zpracování Vámi uvedených informací budou dodrženy zásady ochrany osobních údajů a bude respektována Vaše anonymita. Vámi uvedené informace budou použity pouze pro účely vyhodnocení výzkumného projektu mé diplomové práce.

Děkuji za spolupráci

S pozdravem

Bc. Šárka Kloudová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž

Žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní vzdělání

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vysokoškolské vzdělání

3. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 18 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 65
- 66 a více

4. Jaký je Váš pracovní poměr?

- Hlavní pracovní poměr
- Zkrácený pracovní poměr
- Brigáda
- Jiné, prosím doplňte: _____

5. Jaká je Vaše pracovní pozice? Prosím doplňte:

6. Využíváte dalšího vzdělávání nabízeného zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne

7. Chtěl/a byste se dále vzdělávat v rámci Vaší práce?

- Ano
- Ne

8. Baví či zajímá Vás obor Vaší práce?

- Ano
- Ne

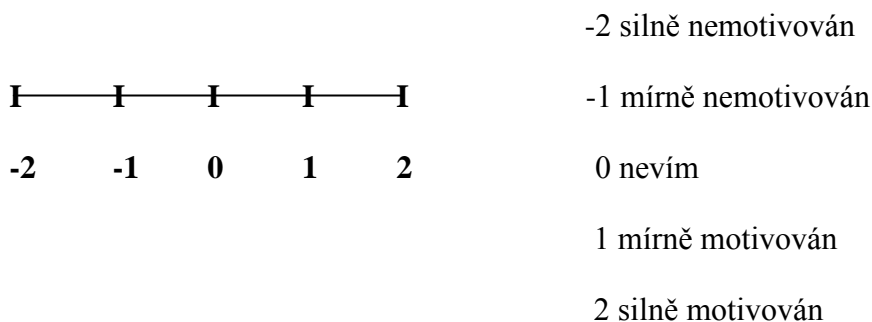
9. Jste za své vzdělávání ve Vaší práci chváleni a jinak ohodnoceni? Prosím označte bonusy, které získáváte (i více možností).

- Pochvala
- Pracovní postup
- Finanční bonus (jednorázový)
- Zvýšení platu
- Pracovní volno
- Jiné, prosím doplňte: _____
- Žádné

10. Jaké formy motivace jsou pro Vás významné? Prosím doplňte:

- Profesní výzva (rozvoj osobních schopností, využití odborných znalostí...)
- Možnosti rozvoje (profesní růst, možnost uplatnění např. na trhu práce...)
- Uznání za výkon (ze strany kolegů, zaměstnavatele...)
- Práce ve státní správě
- Finanční odměna (odměna za práci)
- Zábava při práci (upřednostnění harmonické pracovní atmosféry...)
- Vztahy a spolupráce (kolegialita)
- Pracovní prostředí (uspořádanost, vstřícnost pro změny, absence stresu...)
- Rodina
- Jiné, prosím doplňte: _____

11. Jak byste na uvedené škále ohodnotili Vaši míru motivace ke vzdělávání? Prosím označte:



12. Jaká výzva by Vás přiměla k dalšímu vzdělávání? Prosím doplňte:

13. Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání?

- Nedostatek času
- Nedostatek financí
- Neochota ze strany zaměstnavatele
- Rodina
- Jiné, prosím uveďte: _____

14. Myslíte si, že jste dostatečně finančně ohodnoceni za vzdělávání ve vaší práci?

- Ano
- Ne

15. Pomůže Vám vzdělávání ke zvýšení vašeho příjmu?

- Ano
- Ne

16. Myslíte si, že má výše platu vliv na Vaši motivaci se vzdělávat?

Ano

Ne

17. Co je pro Vás nejvýznamnější motivací k dalšímu vzdělávání? Označte prosím pouze jednu z variant.

Zvýšení platu

Práce ve státní správě

Rodina

Touha po společenském uznání

Kariérní postup

Rivalita ze strany kolegů

Možnosti dalšího rozvoje

18. Jaký osobní přínos Vám Vaše práce dává? Prosím, rozved'te:

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Náplň práce a zájem

1. Co je náplní Vaší práce?
2. Co Vás na Vaší práci baví a co Vás naopak nebaví?
 - Myslíte si, že něco děláte zbytečně?
 - Jste spokojen/a s dosavadním zaměstnáním?

Motivace

3. Vzděláváte se dále?
 - Mělo na to něco vliv?
 - Má na to něco vliv?
4. Byl/a jste něčím motivován/a? Jedná se motivaci vnitřní (např. touha po uznání)?
Nebo o motivaci vnější (např. kariérní postup).
 - Která motivace u Vás převažuje?
 - Pocházejí podle Vás důvody se vzdělávat z rodinného prostředí?
5. Odráží se nějak ve Vaší motivaci pracovní vztahy, prostředí, ve kterém pracujete a Vaše cíle?
6. Jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany spolupracovníků a rodiny?

Finance

7. Co si myslíte, že je prostředek k vyššímu ohodnocení?
 - Myslíte si, že tam patří i zvýšení platu?
8. Jak si myslíte, že je Vaše úsilí vzdělávat se a zlepšovat v práci ohodnoceno?

Bariéry

9. Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání?
 - Myslíte si, že nedostatek času je významnou bariérou?
 - Považujete finance, resp. jejich nedostatek, za bariéru?

PŘÍLOHA P III: SEZNAMY KÓDŮ A KATEGORIÍ K POLOSTRUKTUROVANÉMU ROZHOVORU

Oblast: Náplň práce a zájem

Co je náplní vaší práce?

1. kategorie: různé činnosti vztahující se k různým oddělením
 - referent trhu práce, projekty pro vzdělávání Z1/2
 - vedení ekonomiky a účetnictví Z2/2
 - referent NSD, dávky státní sociální podpory Z3/2
 - kancléřka ÚP, vedení poboček v kraji ZL Z4/2,5

Co Vás na Vaší práci baví a co Vás naopak nebaví?

1. kategorie: co baví - práce s lidmi
 - lidé Z1/6, Z3/6, Z4/9
2. kategorie: co baví - projektová práce
 - projekty Z1/7
 - data Z2/6
3. kategorie: důvod zájmu o práci s lidmi
 - komunikace Z4/9
 - činnost, nestereotypnost Z1/7, Z3/6,7
4. kategorie: co nebaví – narůstání agendy a snižování počtu pracovníků
 - kontrola projektů Z1/8
 - objemnost dat Z2/6, Z3/8, Z4/11,12
 - snižování stavů pracovníků Z3/8
5. kategorie: důvod proč nebaví – zbytečná byrokracie a málo času na podstatnější
 - nuda Z1/10
 - nedostatek času na klienta Z3/9
 - nedostatek času na vlastní rozvoj 74/12,13

Myslíte si, že něco děláte zbytečně?

1. kategorie: byrokracie
 - papírování Z1/13, Z3/13

- duplicita Z2/8, Z3/12
- zbytečně nadměrná kontrola, bazírování na detailech Z4/15, 20; Z1/13

Jste spokojen s dosavadním zaměstnáním?

1. kategorie: spokojenost se zaměstnáním

- ano Z1/16, Z2/11, Z3/15, Z4/23
- ano, ale s výhradou (současná nefunkčnost systémů) Z3/16

Oblast: Motivace

Vzděláváte se dále?

1. kategorie: další vzdělávání - školení, kurzy, zákony

- ano Z1/18, Z2/13, Z3/20, Z4/2
- ano studium VŠ Z3/20,25, Z134

Mělo na to vliv něco dříve a má na to vliv něco nyní?

1. kategorie: dříve - vědět víc, mít přehled

- mužská ješitnost Z1/20, Z4/35

2. kategorie: dříve - požadované vzdělání na danou funkci

- studium VŠ Z2/16,17, Z3/25, Z1/34

3. kategorie: nyní - nová legislativa

- změny zákonů Z2/13, Z3/22, Z4/38

4. kategorie: nyní - vývoj trhu práce

- uplatnění na trhu práce Z1/23,24, Z3/28

5. kategorie: nyní - posunout se dál, mít orientaci

- kariérní postup Z1/27
- mít šanci vykonávat stejnou práci i do budoucna Z3/28, Z4/38

Byl jste něčím motivován? Jedná se o motivaci vnitřní nebo o motivaci vnější?

1. kategorie: motivace

- ano Z1/30, Z2/26, Z3/31, Z4/44

2. kategorie: motivace vnitřní

- respekt, uznání Z1/31
- dělám to pro sebe Z3/32
- práce mě baví Z4/44

3. kategorie: motivace vnější

- kariérní postup a další uplatnění Z1/33, Z1/41
- trend doby - mít znalosti Z2/23, Z3/34, Z1/41
- studující kolegové Z2/26

Pocházejí podle Vás důvody se vzdělávat z rodinného prostředí?

1. kategorie: vliv rodinného prostředí

- ano Z1/46, Z2/28, Z3/39, Z4/49

2. kategorie: důvody rodinného prostředí

- důraz na vzdělání už v dětství Z1/44, Z3/39,
- vzor rodičů a sourozenců Z1/43, Z2/28
- držet krok s dětmi Z4/51

Odráží se nějak ve Vaší motivaci pracovní vztahy, pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

1. kategorie: kolektivní vliv

- mladý kolektivu Z1/49, Z4/55
- dobré pracovní vztahy Z3/43,44
- mít výhodu oproti ostatním, touha růstu, studia Z1/52, Z2/31, Z4/58
- udržet si místo Z3/45

Jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany vedení společnosti?

1. kategorie: podpora a pochopení ze strany vedení

- uvolnění na studium VŠ nebo kurzy Z1/56,57, Z3/49
- ocenění letitých zkušeností a znalostí Z4/68

2. kategorie: anonymita ze strany vedení

- studium VŠ pro sebe bez vědomí zaměstnavatele Z2/34

A jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany rodiny?

1. kategorie: podpora rodiny

- ano Z1/58,59, Z4/62,65
 - ano, ale na úkor jejich času Z3/50,51
2. kategorie: nepochopení rodiny
- ochuzení o čas trávený s rodinou Z235/36

Oblast: Finance

Co si myslíte, že je dnes prostředek k vyššímu ohodnocení v práci? Myslíte si, že sem patří i zvýšení platu?

1. kategorie: bonus za práci
- Peněžitá odměna Z1/62, Z3/56, Z4/74
 - Trend snižování mezd v současné době Z2/40, Z3/57/58
 - Nepeněžitá odměna - poukazy Z1/63
2. kategorie: jiné přednosti
- zábava a radost z práce vzhledem k věku Z4/73,77

Jak si myslíte, že je Vaše úsilí vzdělávat se a zlepšovat se v práci ohodnoceno?

1. kategorie: snižování platů
- neohodnoceno finančně Z1/67,69, Z2/43, Z3/60
2. kategorie: zaměstnavatel kvituje studium
- ale, ohodnoceno není Z1/68,69, Z3/49

Oblast: Bariéry

Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání?

1. kategorie: bariéry
- nedostatek času: Z1/73, Z2/45, Z3/ 62
 - pohodlnost lidí, stagnace, lenost Z1/71
 - nedostatek financí Z1/77
 - zdraví na prvním místě Z4/87
2. kategorie: důvod – nedostatek času
- rodiny s malými dětmi Z1/73
 - osobní vytížení – málo volna Z4/84

- velké pracovní vyčerpání – práce od rána do večera Z2/45,46, Z3/62/63, Z4/82

Myslíte si, že nedostatek času je významnou bariérou?

1. kategorie: časová bariéra – ano

- významná Z1/77, Z4/80
- stoprocentní Z2/48
- nejdůležitější, nejvýznamnější Z3/65

Považujete finance, resp. jejich nedostatek za bariéru?

1. kategorie: nedostatek financí - ano

- nákladné kurzy (jazykové), školení nehrazené zaměstnavatelem Z3/67-69
- ale, možno využití podpory zaměstnavatele, státu, nadačních fondů Z1/80,81

2. kategorie: nedostatek financí – není bariéra

- rodinné zázemí Z2/50
- jiné priority – zdraví Z4/87

PŘÍLOHA P IV: TRANSKRIPCE ROZHovorŮ

Vzor rozhovorů – rozhovor s respondentem Z1

Rozhovory uskutečněny ve dnech: 23. 1. 2012, 6. 2. 2012

Respondent Z1: muž, 39 let, referent trhu práce, VŠ

Co je náplní Vaší práce?

Jsem referentem trhu práce a zde konkrétně mám momentálně na starosti projekt „Vzdělávejte se pro růst“, takže podpora zaměstnavatelům, aby se jim podařilo překonat hospodářskou recesi, ...takže pro ně pomáháme zprostředkovat dotační tituly přes OPPI.

Co Vás na Vaší práci baví a co Vás naopak nebaví?

...Hm, tak baví mě určitě to, že se setkávám se spoustou zajímavých lidí...vidím spoustu zajímavých projektů...je to vlastně mnohotvárná činnost – to se mi na tom líbí. Co mě nebaví je, že tyto projekty mají samozřejmě i kontrolní část, no a v kontrolní části je to prostě...tam my musíme hlídat vyúčtování správně, hledat haléřové položky...takže to je trošku, trošku nudnější nebo věc, která mě více nebaví teda na tomto povolání.

Myslíte si, že něco děláte zbytečně?

Myslím, že ani né...možná některé věci, které jsou spojené s dotací, s příjmem dotace z fondů Evropské Unie jsou až zbytečně...zbytečně papírování, prostě bazíruje se tam na barvách hlavičkových...nebo hlaviček a podobně,... ale... prostě to asi tak musí být.

Jste spokojen s dosavadním zaměstnáním?

Ano, jsem.

Vzděláváte se dále?

Ano, vzdělávám se dál.

Mělo na to něco vliv dříve a má na to něco vliv nyní?

Tak vliv na to měl určitě... tak trošku mužská ješitnost, že tady taky tak chcete – chcete vědět víc jak třeba ti ostatní...nebo chcete mít určitě přehled podle toho v jakém kolektivu děláte no a každopádně taky je to...protože pracuji na Úřadě práce a vidím, že prostě ten trh práce se vyvíjí a myslím si, že vzdělaní lidé budou mít do budoucna větší šanci se na tom trhu práce uplatnit. Proto také dělám program „Vzdělávejte se pro růst“.

...a má na to něco vliv nyní?

No určitě pořád to samé...hm...chci se vzdělávat, chci prostě se posunout dál a také v podstatě pro můj kariérní postup je potřeba mít vyšší stupeň vzdělání.

Byl jste něčím motivován? Jedná se motivaci vnitřní (např. touha po uznání) ? Nebo o motivaci vnější (např. kariérní postup) ?

No tak, jak už jsem uvedl asi minule, určitě vnitřní motivace je silná – jako každý muž trochu ješitný chce cítit uznání, chce cítit uznání v očích kolegů.....chcete být respekto-

vaný... prostě v tom pracovním prostředí, takže to je určitě jedna ze silných motivačních stránek, kterou mám. No a ta vnější kariérní postup, ano to jsem taky uvedl, v podstatě kvůli tomu jsem začal studovat vysokou školu a vlastně mám za sebou taky bakalářské studium...je to jedna z podmínek mého kariérního postupu v práci.

Která motivace u Vás převažuje a proč?

...Hm, řekl bych skoro 50 na 50...ted' v této chvíli, kdy jsem dosáhl té minimální...minimálního vzdělání, které potřebuji pro svůj kariérní růst...možná mírně převažuje ta stránka toho vnitřního – vnitřního uznání a v podstatě ale to, že taky to, že vidím, nebo se dívám do budoucna a jestli budu jednou chtít opustit i tento sektor a jít do nějakého jiného ...prostě čím víc vzdělaný budu tím víc znalostí budu mít a tím spíše najdu uplatnění.

Pocházejí podle Vás důvody se vzdělávat z rodinného prostředí?

No..., u mě asi určitě, protože maminka byla učitelka, ale...jo jako myslím si, že rodinné prostředí má vliv na vzdělávání ...u nás prostě na to byl vždy kladený velký důraz...aby prostře jsme chodili do školy, dobře se učili...jo, rodiče nám to vštěpovali od mala, takže jo, určitě má vliv.

Odráží se nějak ve Vaší motivaci pracovní vztahy, pracovní prostředí, ve kterém pracujete a Vaše cíle?

...Hm, no určitě, jde to i vidět momentálně jsme kolektiv poměrně mladých lidí a všichni máme touhu někam postoupit, takže i nějaká vzájemná mírná řevnivost mezi námi na pracovišti je a to je určitě motivující a aktivizující k tomu abyste se prostě dál vzdělávali, protože chcete mít...nechcete zaostát za těmi ostatními, vy chcete spíš získat nějakou výhodu, když se v budoucnu bude rozhodovat o tom, kdo bude...prostě půjde dál.

Jakým způsobem je Vaše vzdělávání přijímáno ze strany vedení společnosti a rodiny?

Já myslím, že ze strany vedení společnosti kladně, moje vedoucí mi vždycky vycházela vstříc když jsem potřeboval uvolnit ať jsem studovat vysokou školu nebo pokud přijdem s požadavkem, že by jsme rádi absolvovali tento či onen vzdělávací kurz...vždycky u ní najdeme pochopení. V rodině s tím také problémy nemám, jsem bezdětný, takže nemám žádné omezení. Jo, myslím si, že z obou dvou stran kladně.

Co si myslíte, že je dnes prostředek k vyššímu ohodnocení?

Myslím si, že dnes pro většinu lidí jsou to v první řadě peníze. Je to ta peněžitá odměna...je to teda ta peněžitá odměna a potom nějakým způsobem nepeněžitá odměna...to jsou různé bonusy ve formě nějakých třeba poukazů na rehabilitace, poukazů na rekreace a bla bla bla...

...myslíte si tedy, že tam patří i zvýšení platu?

Ano, myslím si, že v současné době v první řadě.

Jak si myslíte, že je Vaše úsilí vzdělávat se a zlepšovat se v práci ohodnoceno?

...chm...a...asi v současné době to nepocit'uji, že by, jsme nějak byli ohodnoceni za naše úsilí vzdělávat se...no vím, že naše vedoucí to kvituje, ale že by, jsme to nějak my pocit'ovali, ať po finanční stránce nebo nějaké jiné tak to se nám nedostává.

Co považujete za bariéry k přístupu ke vzdělávání?

Hlavní bariéra přístupu ke vzdělávání si myslím, že je pohodlnost lidí a jako prostě i určitá lenost, určitá stagnace ve stylu života, další velkou bariérou lidí, kteří netrpí tou pohodl-

ností bývá bariéra časová. Je to zejména u lidí, kteří mají rodiny, malé děti... no a u některých lidí si dokážu představit, že bariérou můžou být i finance ke vzdělávání.

Myslíte si, že nedostatek času je významnou bariérou?

Ano, já si myslím, že zejména u mých kolegů, kteří mají děti a vypráví kolik času jim musí věnovat, tak si myslím, že je to významná bariéra pro ně.

Považujete finance, resp. jejich nedostatek, za bariéru?

Ano, to jsem už řekl, bariéra to může být, ale myslím si, že jenom v určité menší části, protože když se vzdělávat chcete, existuje spousta nadačních fondů, existují různé podpory, ať ze strany zaměstnavatelů, ať ze strany státu, kde se prostě dá docílit toho, aby finance na vzdělávání byly.