

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Bakalářská práce

2011

Václav Chmel

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Václav Chmel

**Podnikové vzdělávání a jeho vztah k mobilitě
a motivaci**

Bakalářská práce

Praha 2011

Autor práce: **Václav Chmel**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: 2011

Bibliografický záznam

CHMEL, Václav. *Podnikové vzdělávání a jeho vztah k mobilitě a motivaci*. Praha, 2011. 53 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje podnikovému vzdělávání a v jeho kontextu také podnikové mobilitě a motivaci k tomuto vzdělávání. Rozpracovává širší souvislosti této problematiky, které vidí zejména ve vztahu znalostí a výroby. Vývoj, který tím sleduje, vrcholí v současnosti ve skutečnostech, jež někteří teoretici identifikují jako aspekty společnosti založené na znalostech. Podnikové vzdělávání tato práce chápe jako součást celoživotního vzdělávání a popisuje jeho základní charakteristiky. Stručně charakterizuje i mobilitu pracovníků v podniku a jejich motivaci k podnikovému vzdělávání. Autor využil tento základ jako východiska pro praktický výzkum provedený v technickém úseku letecké společnosti, kde zkoumal postoje jeho pracovníků k problematice své bakalářské práce. Výzkum se zaměřil na pracovní odvětví letecké dopravy, které přináší specifické podmínky pro mobilitu pracovníků, a tudíž i motivaci ke vzdělávání. Zvolená letecká společnost byla vybrána kvůli své velikosti a široce rozpracovanému podnikovému vzdělávání. Výsledky výzkumu ukazují na to, že pracovníci vnímají své podnikové vzdělávání vcelku pozitivně, nevidí ho však jako prostředek využitelný k jejich mobilitě v podniku, přičemž jejich motivace k účasti na podnikovém vzdělávání jsou různé. Práce také přináší seznámení s některými aspekty podnikového vzdělávání konkrétního pracovního odvětví.

Abstract

Bachelor thesis concerns with corporate education and in its context concerns also with mobility in company and motivation to education. The thesis elaborates wider background to this topic, which is seen in the relationship of work and knowledge. The development, which it follows, is culminating in facts, which some theorists identify as aspects of the knowledge society. Corporate education is understood as a part of lifelong learning and its basic characteristics are described. The thesis also briefly describes the issues of mobility of workers in the company and their motivation for corporate education. The author used this background as a basis for practical research carried out in the technical section of airline, which examined the attitudes of its staff to issue of the thesis. The research is focused on the business aviation sector, which provides specific conditions for worker mobility, and for the motivation for learning. The selected airline was chosen because of its size and broadly conducted corporate education. The research shows that employees perceive their corporate education positively, but that they do not see it as a good instrument for mobility in company. Their motivation to participate in corporate education seems to be various. The thesis also describes some aspects of corporate education in specific business sector.

Klíčová slova

podnikové vzdělávání, mobilita v podniku, motivace ke vzdělávání, letecká společnost, společnost znalostí

Keywords

corporate education, mobility in company, motivation to education, airline, knowledge society

Rozsah práce: 83 400 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 20. 5. 2011

Václav Chmel

Poděkování

Rád bych poděkoval zúčastněným pracovníkům zkoumané letecké společnosti, kteří mi mimo své běžné povinnosti věnovali čas a pomohli mi při vypracování mé bakalářské práce radou, doprovodem po podniku i vyplněním dotazníků.

Poděkování patří i mému konzultantovi Doc. PhDr. Pavlu Kuchaři, CSc. za vedení mé práce.

Obsah

ÚVOD	2
1. POJMOVÉ VYMEZENÍ	3
1.1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	3
1.2. MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	4
1.3. MOBILITA V PODNIKU	4
2. TÉMA, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE	5
2.1. TÉMA PRÁCE	5
2.3. ZÁKLADNÍ CÍLE PRÁCE	5
2.4. HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	5
3. METODOLOGIE	6
3.1. ETAPY PRAKTICKÉHO VÝZKUMU	7
4. PRÁCE A ZNALOSTI	7
4.1. HISTORICKÁ VÝCHODISKA	7
4.2. SOUČASNÝ STAV, SPOLEČNOST ZNALOSTÍ.....	11
5. ZKOUMANÝ PODNIK A JEHO PRACOVNÍCI	13
5.1. LETECKÁ SPOLEČNOST	13
5.2. PRACOVNÍCI.....	14
6. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	16
6.1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ, SOUČÁST ŠIRŠÍHO KONCEPTU	16
6.1.2. <i>Přístup ke vzdělání</i>	18
6.2. ROZBOR PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
6.2.1. <i>Důvody a cíle podnikového vzdělávání</i>	19
6.2.2. <i>Od potřeb k metodě</i>	21
6.2.3. <i>Obecné postoje k podnikovému vzdělávání</i>	25
6.2.4. <i>Příklon k moderním metodám výuky</i>	26
6.2.5. <i>Evaluační</i>	27
7. MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ	30
8. MOBILITA V PODNIKU	33
ZÁVĚR	35
SUMMARY	38
POUŽITÉ ZDROJE	39
PŘÍLOHY	44
SEZNAM PŘÍLOH.....	44
<i>Příloha č. 1: Dotazník použitý při výzkumu</i>	45
<i>Příloha č. 2: Schválený projekt bakalářské práce</i>	48

Úvod

V současné společnosti je dobrá úroveň vzdělání jedním ze základních požadavků, který je kladen na každého člověka. Kromě prvotního učení spojeného s primární socializací se lidé mohou a musí dále vzdělávat mnoha způsoby a v různých organizacích. Celý proces vzdělávání prošel během své historie složitým vývojem a institucionalizací, které spoluutváří dnešní stav vzdělávacích procesů a přináší lidem mnoho možností, ale i omezení. Krom toho, že je v současnosti vzdělávání již téměř podmínkou společenské existence, je také „...považováno za jeden z nejdůležitějších faktorů ekonomického růstu, slouží mimo jiné ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky, k růstu produktivity práce. Vzdělání se tak stává zdrojem budoucího blahobytu státu.“ [Brdek, Vychová 1993 : 13] Důraz je čím dál více kladen na instituci celoživotního vzdělávání, která předpokládá, že lidé neskončí s učením absolvováním vysoké, střední a už vůbec ne základní školy, ale že budou průběžně pokračovat ve vzdělávání během dalšího života, zaměstnání, budou se v případě potřeby rekvalifikovat a celkově budou dbát na svou konkurenceschopnost a aktuálnost svých znalostí a dovedností. Toto celoživotní vzdělávání přesáhlo dokonce produktivní věk členů společnosti a je poskytováno i seniorům – organizovaně například v univerzitách třetího věku.

Po skončení některého stupně prvotního vzdělávání, tradičního vzdělávacího procesu (základní, střední, nebo terciární škola), je odpovědnost za další vzdělávání kladena především na lidi samotné. Přesto není samostudium, které bylo dostupné vždy, jedinou možností. Společnost dále organizuje různé způsoby vzdělávání. Jedním ze spoluorganizátorů jsou i podniky, které se musí kvůli své konkurenceschopnosti starat o dobrou úroveň dovedností a vědomostí vlastních zaměstnanců. Právě podnikové vzdělávání je hlavním předmětem této bakalářské práce, který se pak dále snažím vztáhnout ještě k motivaci k tomuto vzdělávání a k podnikové mobilitě.

Pro výzkum vzdělávání, zvláště toho podnikového, jsem rozpracoval východiska na základě sociologických a sociálně vědních zdrojů. Pro širší perspektivu jsem práci zasadil do různých společenskovedních teorií, např. Petera F. Druckera (*Postkapitalistická společnost*, 1993) a Ivana Illiche (*Odškolením společnosti*, 2001). Hlavní důraz jsem však dále kladl na současnou literaturu, která se zabývá přímo předmětem této práce, jako například souborný *Personální Management* (1999) od

Michaela Armstronga a *Řízení lidských zdrojů* (1998 a 2003) od Josefa Koubka. Tuto a další podobnou literaturu jsem využil i pro popis mobility v podniku. Snažil jsem se také navázat na různé relevantní výzkumy, které byly provedeny v kompetentních institucích, jako je Národní vzdělávací fond. Teorii motivace jsem ve své práci nechal zastoupit jak výše zmíněnými prameny týkajícími se lidských zdrojů, tak základními psychologickými prameny, které jsou při studiu motivace neodmyslitelné.

Na základě předem zpracovaných východisek jsem uskutečnil i praktický výzkum. Provedl jsem výzkumnou sondu do letecké společnosti a zkoumal postoje zaměstnanců technického oddělení (respektive z tohoto oddělení nově vzniklého dceřiného podniku) k vzdělávání obecně, k podnikovému vzdělávání a v jeho rámci k mobilitě v podniku a motivaci ke vzdělávání. Praktické zkoumání jsem uskutečnil s podporou a ve spolupráci se zkoumanou leteckou společností. Výsledky, které jsem získal, jsem pro lepší provázanost neodděloval ve své práci do nové „praktické“ části, ale začlenil jsem je přímo do jejich východisek. Zároveň s odevzdáním práce byly tyto výsledky také poskytnuty zkoumané společnosti. Management společnosti je může využít jako podklad pro některá svá rozhodování v odpovídajících oblastech. Výzkum může mimo jiné částečně plnit funkci evaluace podnikového vzdělávání, do kterého zjišťování postojů účastníků tohoto vzdělávání pravidelně patří, což může podniku, kde byl výzkum proveden, snížit právě náklady na tento způsob evaluace. Věřím, že mé teoretické zpracování tohoto tématu a provedený výzkum přinese vědecké veřejnosti další orientaci v různých aspektech vzdělávacího prostředí konkrétního pracovního odvětví a případně připraví pole pro další výzkum.

1. Pojmové vymezení

1.1. Podnikové vzdělávání

Jde o pojem, který se definuje různě. Ve své práci jsem se rozhodl přiklonit k definici Zdeňka Palána, která je výstižná, praktická a je i často uváděna v různých studiích. Podnikové vzdělávání je zde chápáno jako „...vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik, i vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“ [Palán 1997 : 86]

Pro účely této práce, respektive pro její výzkum, je třeba ještě rozlišovat mezi různými formami podnikového vzdělávání a vzděláváním, které podnik nezajišťuje ani neplatí. Takovéto vzdělávání se může sice týkat oboru zaměstnání, nebo může být i jinak pro výkon zaměstnání prospěšné, zde ho však do kontextu podnikového vzdělávání nezařazují. Jak je níže v textu podrobněji uvedeno, podnikové vzdělávání se rozděluje na interní a externí vzdělávání, přičemž ale externí vzdělávání (mimo pracoviště), stále podnik zajišťuje. V odborné literatuře lze narazit ještě na další pojmy blízké se týkající podnikového vzdělávání – jako například: trénink, rozdíl mezi učením a vzděláváním apod. Rozlišování těchto pojmů bývá považováno za důležité, přesto nejsou tématem této práce a komplexní zájem o ně patří spíše do pedagogické sféry problematiky.

1.2. Motivace ke vzdělávání

Motivace je pojem, který bývá vykládán podle toho, k jaké škole nebo teorii motivace se autor příslušné teorie hlásí. Teorií motivace¹ vedle sebe existuje několik, ale žádná z nich není bez výjimky uznávána za všeobecně platnou; všechny bývají přijímány pouze v určitém kontextu. Souhrnně lze tvrdit, že motivace je proces „...soustředování, uspořádání a výběru stimulů (motivů) k rozhodování o usměrnění (spontánní) aktivity osobnosti do určité intenzity, po určitou dobu, v určitém čase, do určité formy, s ohledem na současné faktory sociálního časoprostoru, ke konkrétnímu cíli (smyslu, účelu, záměru atp.).“ Tato interpretace vidí motivaci jako fázi v činnosti osobnosti vedoucí až ke splnění (popřípadě nesplnění) nějakého předem vytyčeného cíle. [viz. Geist 2000 : 152-154, cit. 153] Lze tedy vyvodit, že **motivace ke vzdělávání** jsou uspořádané motivy, které s ohledem na okolnosti formují zájem k účasti na vzdělávání. V této práci se zaměřuji spíše na motivaci ke vzdělávání v rámci podniku, než na motivaci ke vzdělávání obecně².

1.3. Mobilita v podniku

Sociologie rozlišuje **mobilitu prostorovou**, která označuje pohyb lidí v geografickém prostoru za účelem uspokojování jejich potřeb, a **sociální**, která označuje pohyblivost (a její možnosti) lidí z hlediska jejich společenských statusů v rámci nějakého určitého společenského systému. [viz. Linhart et al. 1996 : 638-639] Pojmem **mobilita v**

¹ Níže v textu je stručně shrnuji.

² Na toto téma například: STANĚK, Petr. Motivace k formálnímu vzdělávání dospělých, 2008.

podniku ve své práci označují pohyblivost pracovníků z hlediska jejich pracovního zařazení ve struktuře podniku, a to jak ve vertikálním, tak v horizontálním směru. Tato mobilita v sobě obsahuje aspekty prostorové i sociální mobility. Pracovník, který změni své pracovní zařazení, může v rámci podniku prodělat jak fyzický prostorový přesun (i když mnohdy minimální), tak se může nějakým způsobem změnit i jeho společenský status. Pokud změna není formální, tak se v každém případě mění jeho pracovní náplň.

2. Téma, cíle a výzkumné otázky práce

2.1. Téma práce

Tématem mé práce je vztah znalostí a práce. Zaměřil jsem se přímo na podnikové vzdělávání a další aspekty jako motivaci ke vzdělávání a mobilitu v podniku, která bývá podmíněna a spojena se znalostmi. Z tohoto tématu se odvíjí cíle práce.

2.3. Základní cíle práce

1. Za cíl jsem si při vypracovávání bakalářské práce nejdříve bral popis východisek a částečného nastínění vztahu mezi podnikovým vzděláváním, podnikovou mobilitou a motivací k tomuto vzdělávání, který by měl ilustrovat kontext výzkumu, jenž je také součástí mé práce. Tento rozbor a popis se měl dotknout i širších aspektů umístění podnikového vzdělávání ve společnosti.
2. Dalším mým cílem bylo provést výzkumnou sondu do dceřiného podniku skutečné letecké společnosti, který se zabývá údržbou letecké techniky. Hlavními cíly tohoto výzkumu bylo zjištění postojů pracovníků tohoto podniku k podnikovému vzdělávání, motivaci k tomuto vzdělávání a mobilitou v podniku.

2.4. Hlavní výzkumné otázky

- Jaké jsou postoje pracovníků zkoumaného podniku k podnikovému vzdělávání, motivaci k tomuto vzdělávání a mobilitě v podniku?
- Co motivuje pracovníky k podnikovému vzdělávání?
- Jaký má podle pracovníků zkoumaného podniku podnikové vzdělávání vliv na podnikovou mobilitu?

3. Metodologie

Nejdříve jsem vymezil východiska a některé teoretické aspekty problematiky. Jako prameny jsem použil aktuální obecné práce zaměřující se na lidské zdroje, podnikové vzdělávání a mobilitu, psychologii motivace a obecnou výzkumnou metodologii. Snažil jsem se také navázat na již provedené výzkumy týkající se podobných témat, které byly zaměřeny na společenské podmínky, podniky a jejich vztah ke vzdělání apod. V jejich vyhledávání jsem se zaměřil na relevantní instituce jako například Národní vzdělávací fond. Odrazil jsem se také od některých absolventských prací z různých vysokoškolských institucí.

Východiska jsem použil jako základ k praktickému zkoumání, přičemž jsem se rozhodl jít cestou kvantitativního výzkumu, od čehož se odvíjely použité metody (běžná kvantitativní metodologie; instrumentálně například software SPSS). Vytvořil jsem strukturovaný dotazník s převážně uzavřenými otázkami a provedl sběr dat ve zkoumaném podniku. Získanou evidenci jsem vyhodnotil. Při vypracovávání praktických částí své práce jsem se snažil brát zřetel nejen na vědeckou veřejnost, ale i na zkoumanou leteckou společnost a její požadavky k mému výzkumu, protože jeho výsledky byly této společnosti předány.

Předmět výzkumu: podnikové vzdělávání, motivace ke vzdělávání, mobilita pracovníků v podniku

Objekt výzkumu, základní soubor: pracovníci dceřiného podniku (leteckého holdingu) zabývajícího se údržbou letecké techniky

Získaná data: Vycházel jsem z možností, které jsem získal od podniku, a z požadavků svého výzkumu. K situaci jsem se postavil na základě mě dostupných informací a hlavně jsem se snažil získat dostatečné množství dat pro provedení kvantitativního výzkumu. Výběrový soubor jsem získal z provedení vyčerpávajícího šetření pracovníků, kteří se nacházeli v době sběru dat na pracovišti. Krom toho byl výběrový soubor později doplněn o další respondenty zejména z řad mechaniků, jelikož i jejich počet je v poměru k pracovníkům, kteří byli během sběru dat na pracovišti, ve zkoumaném podniku vyšší (na rozdíl od administrativních pracovníků mají práci na směny, práce v noci atp.). I přes nedostatky takového způsobu výběru předpokládám, že získaná data mohou o postojích určitých skupin pracovníků mnoho vypovědět, protože velká část

z nich tvoří relativně homogenní skupinu. Dohromady mi můj dotazník o padesáti dvou otázkách vyplnilo 111 respondentů.

3.1. Etapy praktického výzkumu

1. Konzultace problematiky a podnikových specifíků s vedoucím pracovníkem dceřiného podniku zajišťujícího vzdělávání pro leteckou společnost (holding; včetně sesterského podniku zaměřeného na údržbu letecké techniky)
2. Vyřízení formálních náležitostí a tvorba právního vztahu s leteckou společností
3. Zapracování získaných informací do východisek práce a dotazníku
4. Sběr dat v dceřiném podniku zaměřeném na údržbu letecké techniky (+jejich přepis do softwaru SPSS)
5. Analýza dat a jejich zapracování do východisek práce

4. Práce a znalosti

4.1. Historická východiska

Se vzděláváním a způsobem, jak je uskutečňováno, je blízce spjata i forma společenské organizace, zejména pak v oblasti výroby. Profesní vzdělávání bylo ke konci tradiční společnosti založeno na systému *učeň – tovaryš – mistr* a, stejně jako výroba založená na tomto systému, předpokládalo pouze omezenou produktivitu. Tento způsob výroby a profesní kvalifikace se pak částečně přenesl i do průmyslové společnosti. Nejdůležitějším zlomem v procesu široké přeměny tohoto způsobu výroby a kvalifikace na způsob nový odstartoval až Frederick W. Taylor roku 1881, který „...jako první aplikoval poznání při studiu práce, při analýze práce a při její organizaci.“ [Drucker, 1993 : 36]

Jeho inovace nejdříve narážely na odpor zaměstnaneckých odborů i majitelů podniků, ale nakonec jejich zavedení, jak tvrdí Peter F. Drucker, znamenalo začátek revoluce produktivity, která ve svých důsledcích překonala hlavní problémy, na něž poukazyval marxismus. Taylor aplikoval vědomosti na výrobu, již tím zrychlil, zjednodušil a zpřesnil.³ Hlavní změnou při přípravě na nový způsob výroby bylo, že se každý dělník i bez předchozí kvalifikace naučil přesné vědecky extrahované výrobní

³ Například zavedení jeho postupů v USA v průběhu druhé světové války na válečnou výrobu bylo jedním z důvodů, proč mohli spojenci získat dokonalejší vybavení a tuto válku snadněji vyhrát i přesto, že Německo mělo na začátku války strategický průmysl na mnohem lepší úrovni. [Drucker 1993]

postupy a ty pak aplikoval při své práci. Díky novému procesu začali být dělníci bez předchozí kvalifikace stejně produktivní jako dělníci, do jejichž předchozího vzdělání musely být investovány nákladné prostředky a mnoho času. Do průmyslové výroby tak mohly být zapojeny i do té doby venkovské „preindustriální“ síly. Za pomoci Taylorova způsobu výroby začaly být produktivnější podniky, a tak i celá společnost. [Tamtéž] Pro téma této práce je nejdůležitější si uvědomit, že způsob přípravy na zaměstnání, který Taylor aplikoval a který budoucí pracovníky skutečně dostatečně naučil vše, co pro pracovní výkon potřebovali, byl převážně krátký a nenáročný podnikový vzdělávací kurz.

Frederick W. Taylor nebyl samozřejmě jediný, který se zefektivněním výroby a zvýšením produktivity práce zabýval. Lidé jako Henri Fayol, Henry Ford, nebo Tomáš Baťa začali také prosazovat nové metody výroby a řízení podniku, které umožňovaly snadnější, rychlejší a levnější produkci. Jejich motivace byla zaměřena samozřejmě na proces výroby a produkce, nikoli primárně na vzdělávání, ale jejich nové metody jako úkolové studie, montážní linky, nové metody správy a řízení, podnikatelský styl zaměstnávání⁴ atd. přinášely i nové nároky na vzdělání a výcvik.⁵ Henri Fayol se zasazoval o zavedení správního⁶ vzdělávání. Tvrdil, že technické vzdělání nestačí a vynikající technik na řídicí pozici, se může proto, aby se zachoval technicky zcela korektně, dopouštět i naprosto chybných správních rozhodnutí a celý život zůstat ve správě začátečníkem. Fayol kladl nároky na všechny včetně nejmladších žáků a nijak se nesnažil odloučit od tradičního školství. „I sebemenší pozorování, je-li bystré, má cenu, a poněvadž možných pozorovatelů je nespočetně, můžeme doufat, že stačí, uvede-li se věc do pohybu, poběží potom sama.“ (Fayol 1931 : 32) Sám Fayol se „...osvědčil v praxi jako ředitel podniku. Bylo to v době, když uhelné doly, jichž byl ředitelem, zdály se býti již téměř vyčerpány a když hutě, s podnikem související, pozbývaly

⁴ Například Baťovo heslo: „KAŽDÝ BUDIŽ PODNIKATELEM NA SVÉM PRACOVIŠTI“ [Pochylý 1990 : 94] Baťa prosazoval ve svých podnicích strategii, která pomocí účasti vybraných zaměstnanců na zisku ještě dále proměnila vztah podniku a zaměstnance. Šetrnost, kvalita a množství vykonané práce začaly mít vliv na odměňování pracovníků, a ti tak nebyli vtaženi pouze do svých úkolů, ale i do ostatních souvislostí vztahujících se k jejich práci. Zaměstnanci začali cítit svůj vliv na úspěch podniku a jejich výkon se zlepšil. Baťa a jeho spolupracovníci dokázali vše dokonale zorganizovat a propočítat, čímž dosáhli větší produktivity a lepších hospodářských výsledků ve velice problematickém pracovním odvětví. [viz. Lednický 2009; Pochylý 1990]

⁵ Je ale třeba podotknout, že tito lidé nebyli motivováni pouze finančním ziskem. Moderní podniky začaly zavádět mnohá sociální opatření (mezi které posléze patřilo například i vzdělávání, které nebylo s výrobou vůbec spjato – hodiny zpěvu na Baťových školách práce atd.). S nadsázkou by bylo možné tvrdit, že zatímco Taylor byl zděšen situací dělníků [Drucker 1993], Baťa věděl, že čím lépe bude dělník žít, tím lépe bude pracovat.

⁶ Správním vzděláváním myslel Fayol to, čemu dnes říkáme management, který je ale významově dále.

výnosnosti, ježto ztratily své monopolní postavení, jež poskytovaly jim doly v Berry.“⁷ Na Taylorovy postupy dále dokázal navázat právě Henry Ford a posunout industrializaci opět na vyšší stupeň. Nechal se inspirovat na chicagských jatkách, kde viděl visutou dráhu, na které byly zavěšeny kusy dobytka, z nichž bourači postupně uřezávali kusy masa. Ford postup otočil a vyvinul tak systém montážní linky, čímž po čase výrazně zrychlil práci na výrobě ve své automobilové továrně. [viz. Gross 1997 : 84 – 101] Také jako Taylor a Fayol aplikoval poznání na výrobu, čímž se mu podařilo do té doby snížit cenu vyrobených aut⁸ a zvýšit rychlost jejich výroby, což ve výsledku znamenalo fantastický nárůst produktivity. [viz. Tamtéž]

V našem prostředí se o rozvoj aplikace poznání na práci a výrobu zasloužily nejvýrazněji právě Baťovy závody, respektive Tomáš a Jan Antonín Baťa, jejichž podnik se kromě revolučního pojetí v řízení podniku (v návaznosti na něj) zodpovědně ujal vzdělání a výchovy svých zaměstnanců. V Baťově impériu vznikl propracovaný systém vzdělávání, který obsahoval „...tři základní roviny:

- výchova mladých mužů a mladých žen v učňovských školách
- výchova nových pracovníků v školících dílnách a odborných školách
- odborná příprava na vyšších typech škol a odborných kurzech.“ [Kudzběl, 2001 : 151]

Noví zaměstnanci byli podrobováni vysoce systematickému a efektivnímu způsobu zaučení a později i systematickému podnikovému vzdělávání. Inspirací, která vedla k rozvoji vzdělání v Baťových továrnách, byla mimo jiné i Fordova učňovská škola založená roku 1915 [Lednický : 2009, 31]. A tak nejvýraznějším příkladem Baťova přístupu byla Baťova škola práce (založená 1925), do které byli přijímáni čtrnáctiletí „muži“⁹. Jak napovídá název, šlo skutečně o školu založenou na práci, kde „mladí muži“, jak byli tamní učni nazýváni, pracovali osm hodin denně přímo v provozu [viz. Tamtéž, 33]. Během tří, později čtyř let, se učni seznámili s pracovními postupy tak, aby mohli ihned nastoupit do práce. „Každou práci prováděli tak dlouho, dokud ji dokonale nezvládli, a během školy prošli celým výrobním procesem.“ [Kudzběl : 2001, 152] Kromě pracovních postupů, jim byly vštěpovány i důležité „životní“ návyky a

⁷ Prof. dr. J. Šlemr, předmluva k Fayol, 1931, s. 5-9.

⁸ Slavný model T

⁹ Baťa organizoval školu práce i pro dívky. Ta byla ale jiného charakteru než škola pro muže a zaměřovala se ve velké míře na výchovu dívek pro rodinný život a vyšší kulturu. Přesto také dívky pracovaly v provozu v „...obuvnických, gumárenských nebo pletařských dílnách.“ [Lednický 2009 : 34-45]

podnikatelský přístup k životu¹⁰. Přestože se vzdělávací organizace navázané na Baťovy podniky zaměřovaly hlavně na praktickou výuku, poskytovaly i vzdělávání bez vztahu k přímé výrobě, či prodeji. Baťova péče o jeho zaměstnance tak zdaleka přesáhla koncept podnikového vzdělávání tak, jak je většinou chápán.

Dlouhodobé systematické vzdělávání tradičního typu však nevytizelo, ani neztratilo na důležitosti, právě naopak. Délka studia, které člověk stráví v tradičním školství, překračuje stále více a více času. Tento trend je dokonce cílem většiny oficiálních vzdělávacích politik.¹¹ „Přirozenou součástí společenského vývoje je zvyšování kvalifikačních požadavků na výkon pracovních činností a tento vztah (mezi kvalifikací a prací) je dále umocňován současnými modernizačními procesy. Růst intelektuální náročnosti vykonávané práce vyžaduje vyšší vzdělanostní úroveň aktérů tohoto procesu...“ [Kuchař 2006 : 114-115]. Důraz je přitom kladen stále na tradiční formy školství, jako jsou základní, střední a terciární školy. Příklady z každodenního života nás všechny stále přesvědčují, že pro společenské uplatnění je nezbytné dosáhnout nějaké úrovně oficiálního vzdělání. Jako základní důkaz mohou posloužit předpisy pro různé instituce státní správy apod. pro minimální dosažené vzdělání, které musí pracovník na tomto místě mít.¹² Pokud jedinec získal dodatečnou kvalifikaci mimo tradiční školství, tak je po něm přesto požadováno oficiální potvrzení – například diplom o absolvování kurzu, nebo zkoušky.¹³ Primárně není tedy důležité, zda jedinec příslušnou kvalifikaci skutečně má, ale ve většině případů ji musí podložit ještě příslušným potvrzením. Touto problematikou se v sociálních vědách zabývali například Randall Collins ve své *The Credential Society* nebo Ivan Illich ve svém *Odškolnění společnosti* [srov. Scott, Marshal, 2009 : 139; Illich 2001].

Illichova kritika spočívá zejména v tvrzení, že v současném pojetí vzdělávání se účel zaměňuje za prostředek, že se lidé neučí, ale jsou podrobováni učení. Bezúčelně se pak plýtvá prostředky, které by bylo vhodné využít právě na skutečné vzdělávání. Koncept, který Illich předkládá, je velice radikální a počítá se zrušením tradičního

¹⁰ Viz. poznámka pod čarou č. 4

¹¹ Například Senátem Parlamentu České republiky nedávno přijatý tisk č.: K 020 / 08 Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa: evropský příspěvek k plné zaměstnanosti, strana 2: „EU hodlá zlepšit úroveň vzdělávání: jejím záměrem je snížit do roku 2020 podíl osob předčasně ukončujících vzdělávání a odbornou přípravu pod 10 % a zvýšit podíl osob s dokončeným terciárním nebo rovnocenným vzděláváním alespoň na 40 %.“ (Senátem bylo toto usnesení přijato 17.3. 2011.)

¹² Například z oblasti policie - Příloha č. 1 k zákonu č. 218/2002 Sb, viz. Zákony online <<http://zakony-online.cz/?s23&q23=254>>

¹³ Typicky se může jednat o potvrzení znalosti cizího jazyka: certifikáty FCE, CAE, TEFL apod.

školství, nikoli s jeho transformací. Vzdělávání by podle Illiche mělo být založeno z velké míry na setkávání lidí a role státu (současného vzdělávacího hegemonu) by se měla omezit na několik hlavních funkcí jako například zprostředkování vzdělávacích partnerů a vzdělávacího prostředí, organizace vzdělávacích daněmi krytých voucherů, pomocí kterých by lidé platili těm učitelům, se kterými se rozhodnou spolupracovat, atd. [Illich 2001] Kromě Illiche školské systémy kritizovali ještě další teoretici, jako byl například Pierre Bourdieu, který zastával tvrzení, že mohou vést k závěrům, že škola je „nemravnou institucí“ udržující vzdělanostní, a tím i sociální a ekonomické rozdíly [srov. Šanderová 2008 : 298].

Je však tradiční školství skutečně nemravnou institucí, která jen plýtvá penězi? O tom, že pouze absolvování školy pro uplatnění v profesním životě již dávno nestačí, je možné se jít přesvědčit „na ulici“, čemuž svědčí i některá pravidelně předkládaná fakta¹⁴. Přes všechno však nelze tvrdit, že současné školy tradičního rázu jsou jen zbytečným závažím bránícím v rozvoji moderní společnosti a výroby. Vývoj moderní technologie, pokrok poznání v přírodních vědách, ale i pokrok v oblastech, jimiž se zabývají vědy sociální, daleko přesáhl možnosti škol dostatečně připravit své absolventy na celý jejich život. Ve společnosti se projevuje snaha o vědecký pokrok, zejména v oblasti techniky a ovládání přírody. Udržování úrovně kvality vzdělání mají na starost právě tradiční školy. Ukazuje se, že by nebylo vhodné, aby podniky tento úkol přebíraly. Svědčí o tom mimo jiné vývoj dvacátého století, kdy podniky i zřízení celé společenské organizace krachovaly a měnily se, zatímco tradiční školství je systémově, až na drobné změny bez většího dopadu na zmiňovanou funkci, zcela nezměněné, což mu umožňuje nashromážděný pokrok uchovávat a reprodukovat. Tento způsob pro udržování úrovně pokroku, má sice svoje meze a různé negativní stránky, je ale spolehlivý. Krom toho tradiční počáteční vzdělávání poskytuje všeobecnou vzdělanost, která je podle mne přes všechny Illichovy výtky důležitá, a to v současnosti minimálně pro orientaci člověka ve společnosti.

4.2. Současný stav, společnost znalostí

Všechny vývoj a další proměny myšlení a výroby v průběhu času výrazně přetransformovaly společnost do dnešního stavu, který již zdaleka neodpovídá klasickému industriálnímu, nebo kapitalistickému pojetí. Od dob Fredericka W. Taylora se změnil i způsob aplikace znalostí. „Vědění je aplikováno na *sebe samo*. To je

¹⁴ Například: článek ČTK ze 22. 6. 2010 [ČTK 2010]

manažerská revoluce. Vědění se rychle stává jedním z výrobních faktorů, vedle kapitálu a práce. Může to být nyní předčasné (a jistě by to bylo příliš domyšlivé) považovat naši společnost za ‚společnost vědění‘ – zatím máme pouze ekonomiku založenou na znalostech. Ale naše společnost je již zaručeně ‚postkapitlistická‘.“ [Drucker 1993 : 25] Helmut Willke zastává názor, že se nacházíme na přechodu mezi industriálními společnostmi, kterou formoval Taylor a kde jsou dominantní tradiční výrobní prostředky jako půda, práce a kapitál, a společností vědění, kde převažuje aplikované vědění a kde se vyráběné statky již nehodnotí podle ceny materiálu, ale podle vloženého vědění. [viz. Willke 2000 : 247-249]

Ian Marsh shrnuje názory komentátorů¹⁵ zabývajících se podobnými otázkami. Fordismus podle jeho syntézy od konce šedesátých a začátku sedmdesátých let ustupuje. Systémy výroby, které přinesli Taylor a Ford, nejsou dostatečně flexibilní a dosáhly již svých technických limitů. Pro současnou výrobu je důležitá flexibilita, kterou postrádají. Na druhou stranu mnoho výroby je stále produkováno po milionových sériích, a tak systémy výroby, které by se daly označit jako fordismus a post-fordismus, současně fungují ve vzájemné spolupráci. [viz. Marsh 2000 : 195-197]. Rozdíl mezi těmito spolupracujícími systémy lze také charakterizovat, jak podle některých názorů shrnuje Giddens, rozlišením na systém nízké a vysoké důvěry. V systému vysoké důvěry pracovníci mohou určovat různé okolnosti své práce jako tempo nebo obsah, na rozdíl od systému nízké důvěry, který se uplatňuje zejména ve státech a u skupin s nízkou cenou práce. [viz. Giddens 1999 : 310-014]

Předpokladem výroby založené na znalostech je neustálá aktualizace vědění pracovníků. Vzhledem k tomu, že je v současnosti nemožné, naučit se v tradičním školství všechny potřebné věci pro profesní uplatnění, by školy měly učit zejména gramotnost. „Všeobecná gramotnost vysoké úrovně je prioritou. Ta je základem. Bez ní žádná společnost nemůže doufat, že bude v postkapitalistickém světě a v jeho společnosti znalostí schopna vysoké výkonnosti. První sociální povinností každého vzdělávacího systému je poskytnout studentům nástroje, aby mohli pracovat, aby měli čím přispívat, aby měli předpoklady, že získají zaměstnání.“ [Drucker 1993, 175] Školy tento úkol ve velké míře skutečně plní. Pro profesní uplatnění je však důležitá hlavně *procesní gramotnost*. Tato gramotnost by lidem měla přinést ty základy, které předpokládají podniky, nejde v žádném případě jen o schopnost číst a psát. „Procesní

¹⁵ Gramisci, Harvey, Hall and Jacques, Kumar, Sayer and Walker a další.

gramotnost“ znamená mimo jiné hlavně „umět se učit“ [Tamtéž]. Právě na této gramotnosti se později staví při dalším vzdělávání. Ať již jde o gramotnost v oblasti využití informačních technologií, gramotnost v oboru, schopnosti jednání a spolupráce s ostatními lidmi, přímo jazykovou gramotnost, nebo prostě právě schopnost se učit, toto všechno dohromady utváří možnosti navázání nějaké pracovní kompetence a dovednosti, kterou pracovníci získají nejspíše v zaměstnání nebo jiném praktickém výkonu a se kterou budou skutečně příslušnou práci provádět. O zařazení každého jednotlivce na trhu práce v ekonomice založené na znalostech rozhoduje při jeho vstupu do výroby úroveň gramotnosti, které dosáhl, při přesunu k jiné práci je to pak opět gramotnost tentokrát rozšířená a podpořená praxí (v ideálním případě).

Zmiňované „umění se učit“, tak důležité pro ekonomiku a společnost znalostí v sobě skrývá i dimenzi umět aplikovat vlastní zkušenosti a nabyté znalosti na výrobu. Jistě i po vzoru Fayola a jeho přesvědčení, že „možných pozorovatelů je nespočetně“. Skutečná znalostní společnost by neměla být založená pouze na aplikaci naučených, nebo přikázaných postupů do výroby, ale na neustálé aktualizaci a vývoji výroby, a to ideálně každým jejím účastníkem od provozního dělníka, přes úředníka, manažera až po konzumenta výsledných produktů.¹⁶ Arnošt Veselý úvahy o vztahu společnosti a vědění shrnuje konstatováním, že by se v současnosti mělo spíše hovořit o „*společnosti intenzivních vědomostních procesů*“, přičemž nejdůležitější z nich je „inovační proces“. [viz. Veselý 2004 : 444]

5. Zkoumaný podnik a jeho pracovníci

5.1. Letecká společnost

Letecká společnost, ve které jsem uskutečnil svůj výzkum, svou velikostí odpovídá středně velkým leteckým společnostem. Během doby vzniku této bakalářské práce prošla a stále ještě částečně prochází rozdělením do holdingové struktury. Kromě jiných změn vznikly z původních oddělení nové dceřiné podniky. Proměna byla důsledkem dlouhodobě neudržitelných hospodářských výsledků. Management holdingu nyní předpokládá, že nová struktura a nově koncipované vzájemné vztahy jednotlivých částí

¹⁶ Pokud je v této práci zmiňována výroba, správa, řízení nebo management, nemyslí se tím pouze komerční výroba a business management, ale lze pod tyto pojmy zařadit i všechny nekomerční, ale hlavně pracovní aktivity – tzn. znalosti lze aplikovat i na správu a výrobu v neziskových organizacích, státní správě atd.

holdingu pomohou situaci změnit. Studium ekonomické situace leteckých společností však není předmětem této práce.¹⁷

Hlavním úkolem dceřiného podniku, jehož pracovníci byli objektem mého výzkumu, je údržba letecké techniky. V letecké dopravě jde o velice významnou součást jakékoliv společnosti. Šulc a Němec uvádí, že je každá letecká společnost nucena věnovat velkou pozornost bezpečnostním aspektům své činnosti (které se vztahují také na údržbu) jinak nemůže na trhu obstát, jelikož klienti letecké dopravy jsou k bezpečnostním otázkám velice vnímaví. [viz. Šulc, Němec : 2006] Podmínky údržby letadel jsou velice striktně vymezeny zákony, vyhláškami a předpisy, pocházejícími od nejrůznějších subjektů jako jsou státy, mezinárodní letecké federace, výrobci letecké techniky, samotní dopravci atd. Nejsměrodatnější rámec v současnosti představují úpravy a osvědčení Evropské agentury pro bezpečnost letectví [EASA]. Pro letecké podniky to je PART 145, který je opravňuje zajišťovat údržbu letecké techniky. Vymezeny jsou však i minimální znalosti, dovednosti a osvědčení, které musejí splňovat pracovníci zabývající se technickým stavem letadel, pro které zase platí základní osvědčení PART 66. Podnikové vzdělávání pro společnost (holding) zajišťuje jeden ze sesterských podniků, pro nějž je vzdělávání pracovníků hlavní činností. Tento podnik má zásadní postavení, jelikož je oprávněn zprostředkovat vydání některých osvědčení, potřebných pro mnoho pracovníků k výkonu jejich práce. Je také vybaven množstvím technického vybavení, jako jsou různé druhy trenažérů, a to i k údržbě letecké techniky.

5.2. Pracovníci

Ve zkoumaném podniku jsou zaměstnáni pracovníci, kteří se odlišují náplní práce i kvalifikací. Na základě expertního odhadu¹⁸ lze vzhledem k jejich kvalifikačnímu vztahu k výrobě rozdělit respondenty mého dotazníkového šetření do několika skupin. V přímém kontaktu s důležitými částmi údržby jsou techničtí pracovníci, kteří mají odpovídající licence pro opravy příslušných letadel, autorizaci těchto oprav, popřípadě pro provádění konkrétních speciálních prací. Tyto zaměstnance lze rozdělit ještě na řadové pracovníky (řadoví mechanici atp.), ti mají většinou střední školu a alespoň minimální požadované zkušenosti, a pracovníky s vyšší kvalifikací (inženýři, mistři atp.), kteří mají buď vysokou školu, nebo střední školu a dlouholeté zkušenosti. Dále

¹⁷ Na toto téma například: Kasík, Emil. Krizové řízení letecké společnosti. Diplomová práce. Kladno : VŠFS, 2010.

v podniku pracují lidé, kteří nejsou v přímém kontaktu s údržbou letadel. Jsou to dělníci bez přímého vlivu na leteckou techniku a dále administrativní pracovníci, které je však také možné ještě rozdělit do dvou kvalifikačních úrovní na administrativní pracovníky s nižší kvalifikací (asistenti administrativy atp.) a na pracovníky s vyšší kvalifikací (marketing atp.). Na minimální vzdělání a zkušenosti těchto pracovníků se na rozdíl od technických pracovníků nevztahují přísné legislativní normy, neznamená to však, že by na ně nebyly z hlediska vzdělávání kladeny žádné nároky. Poslední identifikovanou skupinou jsou pracovníci (dispečeré, produkční plánovači atp.), kteří se pohybují někde na pomezí technických a čistě administrativních pracovníků. Ti mají na chod podniku a údržby významný vliv, ale také nemusí vlastnit závazná osvědčení. Některé skupiny obsahovaly pro analýzu málo jednotek (méně kvalifikovaná administrativa=3), proto jsem je podle potřeby slučoval. Přehled jednotlivých skupin například:

Kvalifikovaní pracovníci bez potřeby osvědčení	7	6,8%
Administrativa více i méně kvalifikovaná	12	11,7%
Kvalifikovaní pracovníci bez potřeby osvědčení (+vliv)	18	17,5%
Kvalifikovaní pracovníci s potřebou osvědčení	66	64,1%
Suma	103	100%

Tabulka 1: rozdělení skupin pracovníků podle vztahu znalostí k výrobě

Musím konstatovat, že se mému výzkumu vyhnuli všichni střední manažeři a výše. Můj výzkum tedy nevypovídá o středním a vyšším managementu (který však v podniku samozřejmě také působí), ale o širokém spektru řadových a nižších řídicích pracovníků dceřiného podniku. Nejzajímavější skupinou pro zkoumání je pak skupina technických pracovníků. Tito pracovníci mají přesně vymezené možnosti oborového vzdělávání, také jejich pracovní uplatnění je vázáno na toto vzdělávání. Ilustrativně lze uvést, že u řadových mechaniků trvá zhruba čtyři roky po absolvování školy a nastoupení do zaměstnání, než získají možnost samostatně provádět některé opravy. Inženýři musí v praxi být zhruba osm let, než mohou například provádět samostatná rozhodnutí ohledně plánování způsobu údržby. Tento proces lze stěží ovlivnit, což má samozřejmě vliv i na druhy stimulů, které motivují pracovníky ke vzdělávání, a na jejich případnou mobilitu.

¹⁸ Získaného od dlouholetého kvalifikovaného pracovníka

Ve výběrovém souboru 111 respondentů, který se mi podařilo získat, je 90 mužů a 18 žen (3 respondenti pohlaví neuvedli). Nejvíce žen pracuje v administrativě, jde o 9 z 12. Ostatním skupinám dominují jasně muži. Rozvržení skupin podle nejvyššího dosaženého vzdělání je možné vidět v následující četnostní tabulce.

střední škola bez maturity	15	13,9%
střední škola s maturitou	69	63,9%
vysoká škola nižšího stupně	3	2,8%
vysoká škola vyššího stupně	21	19,4%
Suma	108	100%

Tabulka 2: nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

6. Podnikové vzdělávání

6.1. Podnikové vzdělávání, součást širšího konceptu

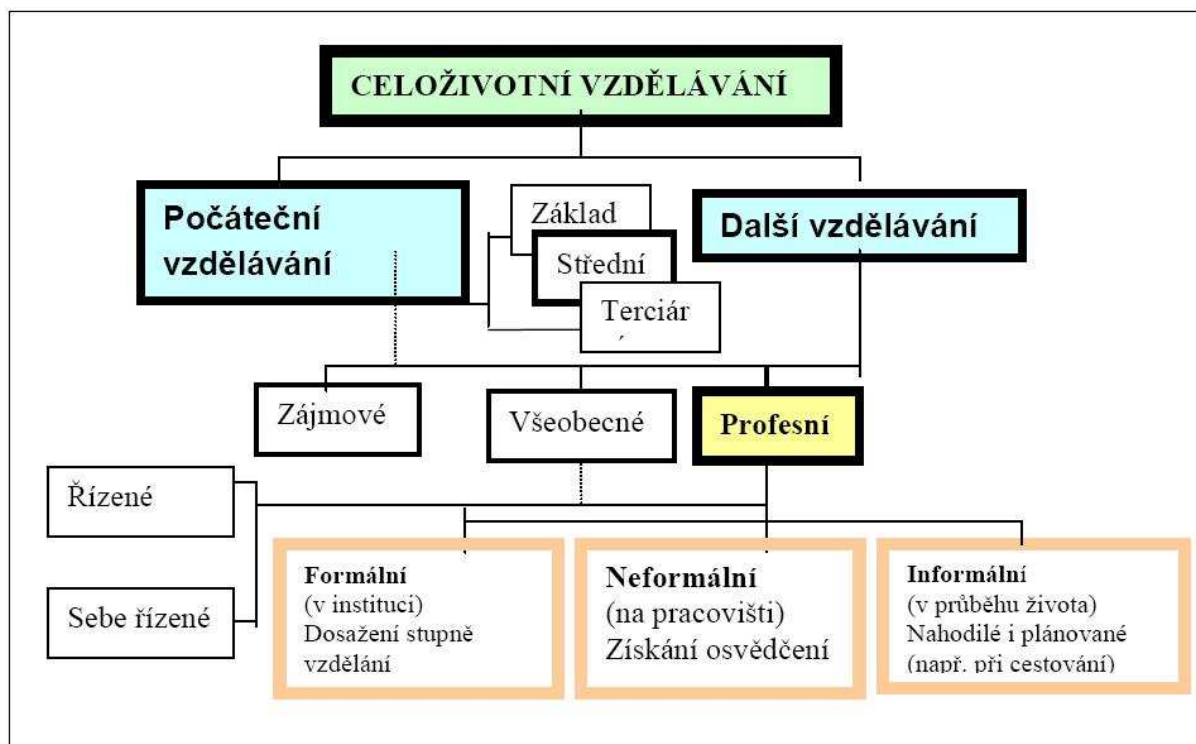
Jak je výše nastíněno, podnikové vzdělávání má v současné společnosti nezastupitelnou úlohu. Na druhou stranu vzhledem ke stavu dnešní společnosti a charakteru ekonomiky (popřípadě společnosti) založené na znalostech nemůže podnikové vzdělávání zajišťovat veškeré vzdělání pracovníků. Nehledě na právní hledisko věci by byl takový pokus zřejmě i prakticky odsouzen k nezdaru. Prozatím ani nevypadá, že by podniky o této věci uvažovaly, není to ani jejich úkolem. Pokud si některé z nich chtějí aktivně a dlouhodoběji vybírat a hlavně připravovat své pracovníky ve snaze dohnat s nimi to, co tradiční formální vzdělávání neumožňuje, nebo není schopno poskytnout, vytvářejí spíše programy spolupráce pro studenty příslušných škol.¹⁹ O vzdělávání se podniky dělí s dalšími institucemi, přičemž na ně bývá, alespoň od státních institucí²⁰, kladen malý důraz. Podnikové vzdělávání tak bývá zařazováno do kontextu celoživotního vzdělávání jako součást dalšího vzdělávání. Detailně to lze vidět na schématu z článku Antonína Malacha (Obrázek 1).

¹⁹ Z formálněji organizovaných případů lze zmínit RWE [RWE]

²⁰ Podnikové vzdělávání je čistě věcí podniků a stát by se zřejmě neměl snažit do takového vzdělávání nějak direktivně zasahovat, avšak to není jediné hledisko problému. Začíná se ukazovat, že státní školství je často příliš odtržené od reality a mělo by se tedy více snažit o spolupráci s podniky. (Zaznamenal jsem například stížnosti na prohlubující se rozdíly mezi tím, co musejí umět absolventi technických fakult, a tím co je čeká v zaměstnání, a to přesto, že to není nezbytné.)

Dále se lze zmínit i o nedostatku oficiálních výzkumů v oblasti, ale zde je problém opět v možnostech

Obrázek 1:



Zdroj: Malach, Antonín. *Konkurenceschopnost podniku a vzdělávací politika*, 2008 : 427.

Na tomto schématu můžeme vidět, že koncept celoživotního vzdělávání zastřešuje dvě hlavní sféry, na které jej můžeme rozložit. Za prvé to je počáteční vzdělávání – tradiční formální výchovu a výuku, kterou člověk získává v základní, střední a terciární škole. Do tohoto počátečního vzdělávání patří ale i předškolní výchova. Dále do celoživotního vzdělávání patří další vzdělávání, které jako hlavní proud nastupuje po ukončení počátečního vzdělávání, ale již dříve můžeme jako další vzdělávání chápat i různé mimoškolní aktivity, kde dochází k učení.²¹

Vzdělávání, které vychází z počátečního i dalšího vzdělávání, lze rozdělit na zájmové, všeobecné a profesní. Poslední dva typy můžeme dále rozdělit na formální neformální a informální a rozlišovat, zda k učení dochází řízeně nebo neřízeně.²² Smyslem dalšího vzdělávání jako součásti onoho celoživotního konceptu je doplnit

státu nebo nezávislých institucí provádět výzkumy v soukromých firmách a výsledky zveřejňovat.

²¹ Umělecké kroužky, stáže v podnicích, výchova v Sokolu atd.

²² Není snad třeba podotýkat, že jde částečný popis ideálního rozdělení, které má svoje meze. Zanedbávám například spolu s původním autorem schématu, že i zájmové vzdělávání lze získat formálně, institucionálně.

Existují také různé alternativy této analýzy vzdělávání. Například Koubek (1998 : 208-210) – zde se formování pracovních schopností člověka rozděluje na oblasti vzdělávání (všeobecné znalosti), kvalifikace (trénink, příprava na povolání) a rozvoje (prohlubování kvalifikace).

člověku znalosti a dovednosti, které v tradičních školách nezískal a přesto je potřebuje. „Mezi strategické cíle celoživotního učení patří rozšiřování přístupu k vysoce kvalitní předškolní výchově, dynamizace získávání základních poznatků v primárních a sekundárních školách, překonávání problémů přechodu mezi učením a prací, podněcování učení dospělých, řešení nedostatečné provázanosti a systému a obnovení lidských zdrojů, materiální infrastruktury a poznatkové základny.“ [Bandžak, Čandík 2010 : 61] Tato citace charakterizuje spíše onu funkční a systematickou stránku věci, chtěný stav a působnost celoživotního vzdělávání. Do čehož velice dobře spadá právě podnikové vzdělávání, které má za úkol překlenout v podnicích ony znalostní a dovednostní překážky, které zabraňují pracovníkům zcela vykonávat, nebo lépe provádět svěřené úkoly. Podnikové vzdělávání je součástí profesního vzdělávání a jen náhodně zasahuje do všeobecného, nebo dokonce zájmového.

Pokud bychom si chtěli charakterizovat pouze profesní vzdělávání odděleně od ostatního, mohli bychom si jej rozdělit na několik fází. První by byla **základní příprava na povolání**, kam může patřit počáteční vzdělávání, ale převážně jde o jakoukoliv základní přípravu pro jednotlivou širší odbornost. Dále jde o **orientaci**, což je součást vzdělávání, s níž se napomáhá adaptaci nového pracovníka na obor nebo podnik. Další fází je **doškolení**, kde dochází k prohlubování kvalifikace. Odlišnou fází je **přeškolení** neboli rekvalifikace. Popřípadě se za zvláštní fázi (příbuznou s rekvalifikací) považuje také **profesní rehabilitace**, což je sféra profesního vzdělávání zastřešujícího aktivity, které se snaží pomáhat navrácení na pracovní trh pracovníkům, kteří nemohou kvůli svému zdravotnímu stavu vykonávat jejich zaměstnání a povolání. [srov. Tamtéž : 70; Koubek 1998 : 208-211] Popsané rozdělení však spíše závisí na tom, kam chceme přesné hranice mezi jednotlivými sférami položit. Neexistuje širší konsenzus na přesném popisu fází a sfér vzdělávání.

6.1.2. Přístup ke vzdělání

Částečným předpokladem pro jakékoliv vzdělávání je dostatečná míra pozitivního (nebo alespoň trpného) přístupu ke vzdělávacím aktivitám. Respondenti v části výzkumu zaměřené na postoje obecně ke vzdělávání odpovídali mírou souhlasu s výroky na škále *Určitě souhlasím; Spíše souhlasím; Ani souhlas, ani nesouhlas; Spíše nesouhlasím; Určitě nesouhlasím*. U většiny výroků se umísťovali spíše na straně škály vypovídající o jejich pozitivním přístupu. Například u výroku *„Různých vzdělávacích kurzů se účastním rád/a.“* se 65,1 % (71 ze 109) respondentů umístilo k hodnotám *Určitě*

souhlasím; Spíše souhlasím a u výroku „*Rád/a se vzdělávám sám*“ tak učinilo 56,3 % (65 ze 110), přičemž 27,3 % (30 ze 110) uvedlo *Ani souhlas, ani nesouhlas*, takže pozitivní strana škále opět převládla. Dalším předpokladem vzdělávání je zájem o obor. Zde respondenti u výroku „*Zajímá mě vše kolem oboru, v němž jsem zaměstnán/a.*“ označili jako odpověď *Určitě souhlasím; Spíše souhlasím* v 80 % (88 ze 110) případů.

Účast na jiném než podnikovém vzdělávání uvedlo 34,2 % (38 ze 108) respondentů. Z toho 12 pracovníků se vzdělává na nějakém nespecifikovaném kurzu, 16 se vzdělává v cizích jazycích a 2 studují vysokou školu, ale nikdo střední, to vše kvůli zaměstnání. 21 pracovníků se vzdělává ještě z jiných než pracovních důvodů. Respondenti zde mohli zvolit více možností.

6.2. Rozbor podnikového vzdělávání

Doposud jsem psal spíše o podnikovém vzdělávání a jeho vztahu ke společnosti a kontextu celkového vzdělávání. Nyní bych chtěl více nastínit význam podnikového vzdělávání pro podniky a posléze také stručně jeho základní organizaci. Jak je výše uvedeno, podnikové vzdělávání je součástí profesního vzdělávání. Není uskutečňováno pro vzdělávání samo a většinou jeho účelem nebývá ani rozšiřovat všeobecné vzdělání atp. Podniky předpokládají, že se o dostatečnou úroveň takového vzdělání postaraly zejména státní vzdělávací instituce, k čemuž mělo dojít dříve, než se pracovník stal členem podnikové organizace. Podniky se snaží využít a ve vzdělávání navázat na různé druhy gramotnosti, které u pracovníků předpokládají, a na doposud dosažené znalosti a dovednosti.

6.2.1. Důvody a cíle podnikového vzdělávání

Vodák a Kucharčíková uvádějí několik přístupů a důvodů pro uskutečňování podnikového vzdělávání. Jde o **nutnost realizovat** vzdělávání, které je podmínkou pro vykonávání příslušné práce, přičemž bývá často vymezeno právně; pak se jedná o vzdělávání, které by se **mělo realizovat**, protože se předpokládá, že bude mít pro podnik nějaký jasný přínos jako například manažerské vzdělávání; a nakonec vzdělávání, které podnik **chce realizovat**, protože předpokládá jeho přínos, ale v nějaké delší době. [viz. Vodák, Kucharčíková 2011 : 79] Jak již bylo zmíněno, při vzdělávání v oblasti údržby letecké techniky podléhá naprostá většina aktivit legislativním normám. V prostředí mnou zkoumaného podniku je tak jádro podnikového vzdělávání organizováno na základě nutnosti jej realizovat.

Podle Armstronga je možné strukturovat přímo cíle podnikového vzdělávání. Jejich hlavním smyslem je umožnit dosažení podnikových cílů při lepším využití lidských zdrojů, pracovníků podniku, do kterých se investuje, aby se zvýšil jejich výkon při současném využití jejich vlastních schopností.

1. **Rozvoj schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu** – zde jde o celkem jasný cíl zaplnit onu mezeru mezi schopnostmi pracovníka a požadovaným pracovním výkonem (z hlediska množství, rychlosti a věcnosti).
2. **Rozvoj pracovníků pro budoucnost podniku** – převažujícím trendem a klasickým ideálem je, aby podnik pokrýval volná místa z vnitřních zdrojů, k čemuž vede více důvodů: odpadá například potřeba seznamování nového pracovníka s podnikovou kulturou; pracovník má zkušenosti s podnikem (ví kam se obrátit) a podnik sním; dlouhodoběji v podniku zaměstnaný pracovník bude pravděpodobně i více loajální; atd. Jde zde také o budoucnost pracovníka a o jeho rozvoj. Podnik, který se o své pracovníky takto stará, mívá na trhu práce lepší pověst. Takovýto klasický přístup prosazoval dříve i Henry Ford, který tvrdil, že když odejde jeho generální ředitel do důchodu, tak on přijme nového učně.
3. **Zaučení pracovníků na pozice** – jak nových pracovníků, tak i těch stávajících, kteří byli převedeni na jiné, nové nebo vyšší pozice. Podnikové vzdělávání se stará o to, aby vstup nového pracovníka do podniku proběhl co nejhladčeji a nejméně nákladně.

[viz. Armstrong 1999 : 531]

Jako širší cíl v podnicích, jejichž provoz a výroba jsou silně závislé na znalostech, by měl management lidských zdrojů (zejména pak organizace podnikového vzdělávání) dále usilovat o to, aby zaměstnanci sami přijali vzdělávání jako neodmyslitelnou a pro ně přínosnou součást své práce. „Organizace, které se podaří vytvořit prostředí, v němž zaměstnanci sdílejí představu učení jako součást své práce a vzájemného obohacování, je na nejlepší cestě k tomu, aby se její zaměstnanci stali jejím nejcennějším aktivem.“ [Collins 2007 : 316] V tomto smyslu se hovoří o ideálním stavu – tzv. „učící se organizaci“. [Šimberová 2009]

6.2.2. Od potřeb k metodě

Jak z cílů vyplývá hlavním účelem podnikového vzdělávání je překlenout mezeru mezi tím, co pracovník umí, a tím co by pro vykonávání příslušné práce umět měl. „Potřebou vzdělávání je tedy každý zjištěný nedostatek, mezera, či problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních, resp. strategických cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje. Bez znalosti cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku však nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní.“ [Collins 2007 : 290] Je tedy nutné nejprve zjistit požadavky příslušné pracovní pozice se všemi okolnostmi, které se jí dotýkají, jako například jakým způsobem byla práce doposud vykonávána, jaké postupy se při tom uplatňují, jakých výsledků bylo dosaženo apod. Potom by se měly zjistit možnosti pracovníka (popřípadě pracovníků) – jeho znalosti, dovednosti, předchozí zkušenosti atd. Teprve z rozdílu, který bude touto analýzou odhalen, se potom určí následující postup v organizaci vzdělávání.

Pro podnikové vzdělávání je velice důležitá jeho systematizace a plánování, a to proto, aby se v dostatečné míře zajistila návratnost investovaných prostředků. Pokud podnikové vzdělávání nepřináší užitek, je nesmyslné a lepší by pak bylo ho neprovádět. Samozřejmě lze i v podnikovém rámci uvažovat o širším konceptu vzdělávání jako o prostředku k obecnému zkvalitňování lidských zdrojů, ale zejména v období slabších hospodářských výsledků, či hospodářských krizí, je tento prostor zásadně umenšen [srov. Hampl 2009]. Vzdělávání by však v žádném případě nemělo být provozováno nahodile, ale začátku jakékoliv organizované vzdělávací aktivity by měla předcházet pečlivá analýza, která bude reflektovat nejen zjištěné vzdělanostní a dovednostní nedostatky pracovníků a ostatní výše popsané věci, ale měla by být i dostatečně předvídatvá, aby pracovníci byli připraveni dopředu a aby podnik nebyl ze vzdělanostního hlediska zaskočen. V současnosti je základním principem úspěšného podnikání „**flexibilita a připravenost na změny**“ [viz. Koubek 1998 : 206].

Na druhou stranu nemá cenu kdykoliv, když je k tomu příležitost a možnost, bez rozmyslu vkládat do podnikového vzdělávání prostředky. Podniky, které tak obvykle činí, pak v obdobích, kdy se jim přestane dařit, také přestanou na podnikové vzdělávání vynakládat prostředky zcela. [viz. Armstrong 1999 : 533] Systematicky lze podnikové vzdělávání plánovat na základě všeobecně uznávaného klasického čtyřfázového „modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb nutný,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.“
[Tamtéž : 535]²³

Alternativně popsany cyklus můžeme vidět například u Josefa Koubka (Obrázek 2).

Obrázek 2:



Zdroj: zpracováno podle Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů, 1998 : 215.

Nejdříve jsou tedy na základě analýzy definovány potřeby vzdělávání.²⁴ Podnik musí realizovat a následovat plánování, aby se z jím organizovaného vzdělávání stala

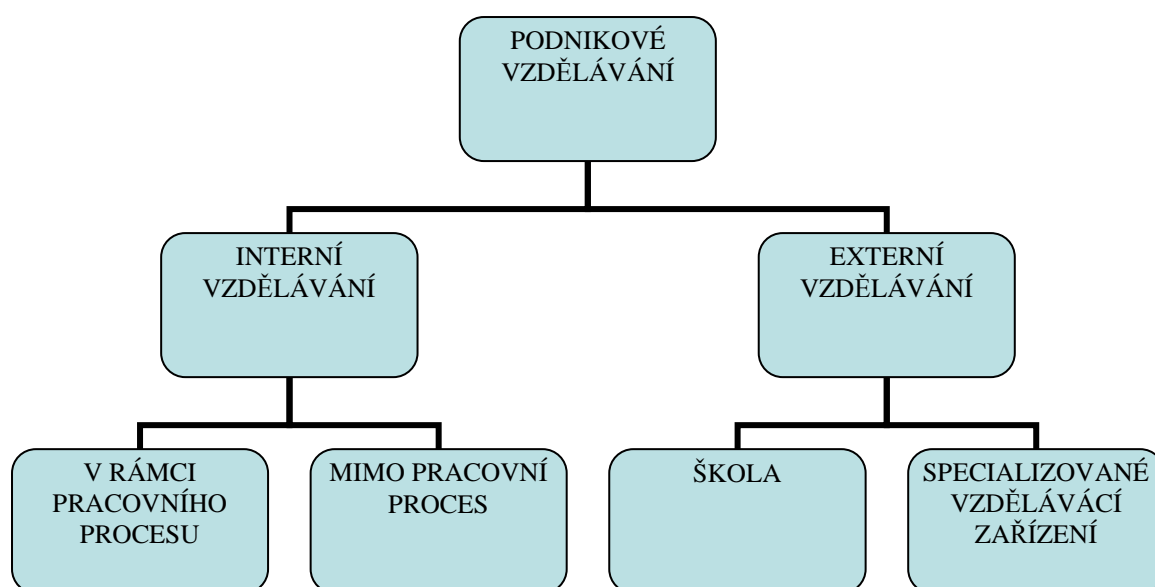
²³ Tento model se v praxi rozvádí a doplňuje o další mezifáze a kroky jednotlivých fází. [stručnou kompilaci k tomuto tématu lze nalézt v: Pospíšilová, 2009 : 14-18]

²⁴ Analyzuje se zejména: podnikové personální plány; pracovní místa; pracovní výkon pracovníků; vzdělání, které by se mohlo využít. [Armstrong 1999 : 539 – 542]

skutečně soustava opatření, které budou cíleně a vědomě usilovat o získávání znalostí a dovedností pracovníky, kteří by tak měli dosáhnout pro výkon své práce žádoucího jednání. [viz. Collins 2007 : 286] Pokročilejší systém plánování navíc reflektuje kariérové plánování zaměstnanců, které podnik realizuje. Přibývá podniků, kde se tak děje na základě různých, často ročních, hodnocení pracovníků. [viz. Hampl 2009] Tento trend souvisí s výše jmenovaným cílem zaměřujícím se na rozvoj pracovníků pro budoucnost podniku. Plán podnikového vzdělávání vypracovaný na základě podrobné analýzy by měl obsahovat některé základní body: jaké vzdělávání má být realizováno a jakým způsobem, kdo se má vzdělávat a také kdo, kdy, kde a za jakou cenu má toto vzdělávání realizovat. [viz. Koubek 1998 : 221]

Podnikové vzdělávání můžeme dělit různými způsoby. Podle Palána [2002] (Obrázek 3) lze rozdělit na interní a externí vzdělávání. U interního vzdělávání rozlišujeme, zda je vzdělávání realizováno v rámci pracovního procesu („on the job“), nebo mimo něj („off the job“), zatímco u externího vzdělávání můžeme rozlišovat mezi tím, jestli je takové vzdělávání realizováno ve škole, nebo jiném specializovaném vzdělávacím zařízení – toto poslední rozlišení je však podle mne nutno brát s rezervou, protože takové rozdíly mohou být pouze formální a překrývat se.²⁵

Obrázek 3:



Zdroj: zpracováno podle Palán, Zdeněk. *Lidské zdroje, 2002* : 66.

²⁵ Nabídky škol totiž mohou být stejné jako nabídky specializovaných vzdělávacích zařízení. Takovéto dvě sféry lze jasně rozlišit, pokud například specializované vzdělávací zařízení může z technických nebo jiných důvodů poskytnout vzdělávání, které škola poskytnout nemůže, jako je tomu například u sesterského podniku zajišťujícího vzdělávání pro mnou zkoumaný podnik.

Jaké jsou rozdíly mezi interním a externím vzděláváním? Podle Hampla se v některých ohledech zdá, že interní vzdělávání bývá dražší, těžkopádnější a není tak účinné. Náklady na interní vzdělávání, firemní školu, bývají skryty pod jinými kolonkami výdajů, a proto vypadají přijatelněji, než ve skutečnosti jsou. V slabších ekonomických obdobích, ve kterých jsme se v důsledku světové ekonomické krize pohybovali a stále ještě zřejmě pohybujeme, se objevuje velký tlak na přehodnocování každého výdaje, a tudíž nelze v takovémto trendu dále pokračovat. Další problémy, které je možno obecně internímu podnikovému vzdělávání vytknout je nárůst administrativních nákladů a omezený přenos zkušeností, neovlivněný těmi zvenčí. Idea dobrého podnikového vzdělávání sice tlačí na srovnatelnost takového vzdělávání s externími institucemi, přesto mají podniky obavu ze zkušeností odjinud, což kvalitu podnikového vzdělávání výrazně narušuje. [viz. Hampl 2009] Takto se projevující nevýhodnost interního vzdělávání oproti externímu lze převážně konstatovat u vzdělávání, jež je možné externě získat. Existují ale oblasti, jejichž učení nemůže podnik (například z technických, ale i jiných důvodů) delegovat mimo firmu. Také samozřejmě vzdělávání v rámci pracovního procesu se z logiky věci nemůže uskutečňovat mimo podnik.

Nelze ani tvrdit, že by interní podnikové vzdělávání bylo pouze nevýhodné. Kubát píše, že školitel z příslušného podniku je většinou lépe seznámen s tím, co má svým žákům předat, a lépe se vyrovnává s detailnějšími nároky konkrétního předmětu vzdělávání. Pro řadového zaměstnance je krom toho pozice školitele prestižní záležitostí, a tudíž se u něj může projevit větší motivace k vlastnímu rozvoji. [viz. Kubát 2008 : 28] Při využití školitele z řad ostatních pracovníků podnik získává nikoliv pouze posun ve znalostech a dovednostech školených, ale soustředěním se na vzdělávací činnost se z hlediska vzdělání výše posune i sám školitel.

Podle toho, jestli vzdělávání probíhá „on the job“, nebo „off the job“, je využita některá z metod vzdělávání, která se využívá při jedné ze situací. Během pracovního procesu se používá **instruktáž při výkonu práce; coaching**, který je systematictější a dlouhodobější instruktáží; **mentoring**, který je podobný coachingu, přičemž odpovědnost za vykonanou práci spočívá na školeném pracovníkovi a nikoliv na mentorovi, kterého si školený sám vybírá; **counselling**, který překonává jednosměrnost vzdělávacího vztahu a zakládá se na oboustranném konzultování; **asistování** v principu založené na tradičním vzoru mistr-učeň; **pověření úkolem**, které je pokračováním

asistování; **rotace práce**, při které pracovníci zkusí více pozic v různých odděleních²⁶; a **pracovní porady**. Mimo výkon práce se využívají metody jako **přednáška** (popřípadě spojená s diskuzí); **praktická demonstrace**; dále jsou velice oblíbené **případové studie** a jejich obdoba komplexnější **workshopy**; **brainstorming**, který lze také považovat za vzdělávací metodu; na praxi ještě více zaměřená **simulace**; dále **hraní rolí**, které se také zaměřují na rozvoj praktických dovedností; zejména pro manažerské a některé náročnější pozice bývá používána metoda **assessment center**, což je obdoba případových studií; v poslední době je oblíben i **outdoor training**, který bývá často spojen právě s assessment centrem. [viz. Koubek 1998 : 221-229]

6.2.3. Obecné postoje k podnikovému vzdělávání

U otázky „*Myslíte si, že máte jasnou představu o tom, jak funguje vzdělávání ve vašem podniku?*“, se škálou *Určitě ano; Spíše ano; Spíše ne; Určitě ne* se většina respondentů umístila na její kladnou stranu. 76,4 % (81 ze 106) odpovědělo *Určitě ano; Spíše ano*. Míru povědomí o podnikovém vzdělávání se snažila zkoumat ještě další otázka, ve které byl částečně a stručně popsán systém fungování podnikového vzdělávání:

„Hlavním úkolem „centra vzdělávání“ je zajišťování povinného výcviku a školení zaměstnanců Vašeho podniku. Zabývá se také zajišťováním nepovinného výcviku včetně školení odborných a technických záležitostí. Dalším neméně důležitým úkolem je péče o rozvoj zaměstnanců a prohlubování jejich dovedností, znalostí v oblastech řízení, jazyků, komunikace a další.“

Respondenti měli určit, nakolik jasné jim informace z textu byly před jeho přečtením. Výsledky na škále dopadli takto:

Bylo mi to vše zcela jasné	22	20,8%
Bylo mi to zhruba jasné	73	68,9%
Nebylo mi to příliš jasné	10	9,4%
Nic z toho jsem netušil	1	0,9%
Suma	106	100%

Tabulka 3: míra povědomí o předložených informacích

Lze předpokládat, že respondenti při odpovídání na tuto otázku své předchozí povědomí nadhodnocovali, čímž mohou vznikat metodologické pochybnosti. Tato otázka však sloužila i jako jakási skrytá metoda zvyšování právě onoho povědomí.

²⁶ Tato metoda je široce rozšířená zejména Japonsku. [Drucker 1999];

Nejde pouze o metodu vzdělávání. Dlouhodobá rotace pracovníků je používána jako metoda managementu pro oživení přístupu řízení, získání nových impulzů, atd. [BABÍČKA, Pavel. MLC Model - Mars Leadership capabilities & supporting competencies. (přednáška) Praha : Career Days, 2.3. 2011.]

6.2.4. Příklon k moderním metodám výuky

Ekonomické a praktické důvody vedou ke zvyšování využívání moderních metod výuky, zejména těch, které jsou založeny na informačních technologiích. Jedná se především o e-learning, jež je stále důležitější součástí jakéhokoliv vzdělávání. Souhrnná definice podle Stanislava Kubáta říká, že „...e-learning je vzdělávací proces využívající počítač, Internet, intranet, informační, komunikační a multimediální technologie za účelem zlepšení kvality vzdělávání a přístupu ke studijním materiálům, službám, k výměně informací a ke spolupráci vzdělávací komunity.“ [Kubát 2008 : 7]

E-learning umožňuje výrazně zmenšit náklady na infrastrukturu. Výuka může například probíhat pomocí videokonferencí, což sníží náklady na provozování učeben. Z hlediska e-learningu je podle Hampla posledním důležitým argumentem pro tradiční výuku „zážitek“. [Hampl 2009] Pozice e-learningu však není tak jednoduchá. Na základě Kubátovy práce zmiňují jeho výhody i některé nedostatky. E-learning bývá efektivnější v nákladech – standardizované kurzy mohou být použity vícekrát a šetří i další náklady; je lépe časově i prostorově dostupný – zejména off-line formy výuky; ve srovnání s klasickými učebnicemi je možné snadno aktualizovat informace; lépe se testují nabyté znalosti; interaktivní a multimediální prostředí je vhodný učební nástroj. Existují zde však i nevýhody. Zejména prvotní investice je velice náročná, přičemž technologie se stále vyvíjí, takže je třeba je také obnovovat. Tato nevýhoda je však částečně kompenzovaná obecnou potřebou ICT, takže alespoň, co se týče hardwaru, jde o investici, která by byla stejně vynaložena. Problematické jsou i samotné ICT, kde i při správném sestavení může docházet k problémům. Dále je pak jasné, že ne všechny kurzy lze absolvovat přes počítač. Zde se však zase často používá techniky blended learningu, která kombinuje klasickou výuku s e-learningem. Zásadní komplikace však může nastat u některých lidí. Zejména u méně vzdělaných skupin pracovníků se lze setkat s problémem absence zásadních kompetencí umožňujících využití ICT. [srov. Kubát 2008: 13-15 a 22-25]²⁷

Zkoumaný podnik, respektive jeho sesterský podnik, využívá ke vzdělávání e-learning a blended learning ve velké míře. Na tuto skutečnost má ve velký vliv i fakt, že se moderní údržba letadel se všemi nároky, jež jsou na ni kladeny, ani bez využití

²⁷ Již ale nelze souhlasit se zásadním negativním tvrzením proti jazykovým e-kurzům zastávajícímu názor, že neobsahují důležitou mluvicí („talking“) část. Tento nedostatek se totiž daří překonávat a mluvení do výuky zapojit, přestože komunikace přes asynchronní systém e-learningu stále není dokonalá. např.: English Anytime společnosti Wall Street Institute <<http://www.wallstreetinstitute.com/ourMethod/overview.aspx>>

informačních technologií neobejde. Proto jsou různé formy e-learningu jednou z klíčových metod výuky. Z uvedených důvodů (kvůli přetrvávajícím omezením a požadavkům na výuku) však podnik nemůže nahradit e-learningem veškerou výuku, kterou musí nebo si bere za úkol provádět.

6.2.5. *Evaluace*

Důležitou součástí podnikového vzdělávání je jeho vyhodnocování – evaluace. Můžeme zkoumat různé její součásti. Nejdůležitější z nich je přínos příslušného vzdělávání pro dosažení cílů podniku. Lze ale zkoumat i samotný proces vzdělávání, čímž můžeme také napomáhat zlepšení přínosů. Cílem by však mělo také být zorganizovat vzdělávání tak, aby mělo co nejhladší průběh i pro pracovníky nejen pro podnik, atd. Evaluace „...je nezbytnou součástí každého vzdělávacího procesu a výuky. Je to proces systematického shromažďování a vyhodnocování informací podle určitých kritérií a za účelem dalšího rozhodování.“ [Kubát, 2008 : 37] Můžeme si představit, že si striktně tato kritéria určíme a přesně systematicky je vyhodnotíme, tento přístup však nelze uplatnit bezvýtku.

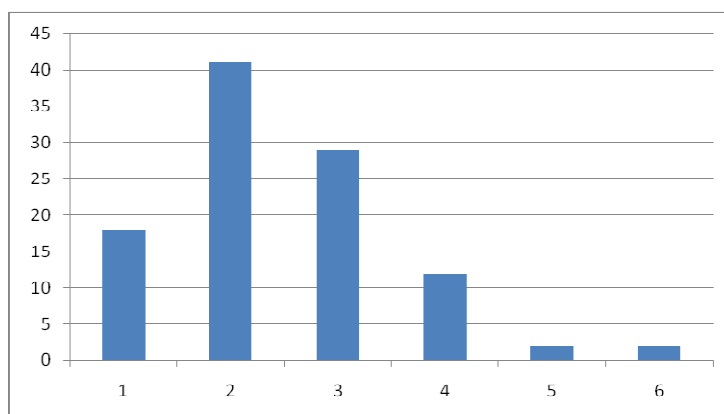
Podle Josefa Koubka je evaluace velice problematickou záležitostí, což nemá znamenat, aby se na jakékoli vyhodnocování rezignovalo, je však důležité uvědomit si její meze. Evaluaci lze rozdělit na několik jednotlivých hodnocení: vyhodnocuje se vhodnost zvolených metod vzdělávání a odvislé záležitosti; postoje účastníků vzdělávání; osvojení vyučovaných znalostí a dovedností, a to převážně ihned po ukončení vzdělávací aktivity; nakonec se vyhodnocuje i to, nakolik pracovníci posléze využívají naučených znalostí a dovedností v praxi. Vyhodnocování těchto záležitostí nebývá jednoduché. Nadřízený školeného pracovníka nemusí mít dostatek času na detailní sledování všech změn v pracovníkově výkonu, hodnocení přímé výuky může být ovlivněno postoji hodnotícího, postoje školených pracovníků ovlivňují také subjektivní názory a stavy, nehledě na halo efekt, pochybné je u některých oblastí i zkoušení před a po vzdělávací aktivitě atd. V důsledku těchto hranic převažuje trend neformálního hodnocení vzdělávání zejména od samotných pracovníků, subjektů vzdělávání. [viz. Koubek 1998 : 231-233]

Situace vyhodnocování vzdělávání se liší podnik od podniku, ale hlavně jeden předmět vzdělávání od předmětu jiného. V striktně technických oblastech, kde je důležité i zákonně doložit osvojení znalostí, nebude neformální evaluace převažující. Využívány zde jsou naopak velice formální metody testů a podobného zkoušení i na

základě e-learningu. Krom toho výhodou detailního zkoušení a zkoušení obecně je skutečnost, že je svým způsobem poslední fází učení, ve které dochází k dalšímu utřídování a upevňování znalostí.

Některé postoje, které jsem u pracovníků podniku zkoumal, mohou také napomoci k evaluaci podnikového vzdělávání. Hned první otázka dotazníku zkoumala, nakolik si pracovníci myslí, že je kvalitní jejich podnikového vzdělávání. Pracovníci se rozhodovali nad šestibodovou škálou bez pojmenovaných hodnot, kde hodnota 1 znamenala nejvyšší stupeň kvality a 6 stupeň nejnižší. Výsledky dopadly následovně:

1	18	17,3%
2	41	39,4%
3	29	27,9%
4	12	11,5%
5	2	1,9%
6	2	1,9%
Suma	104	100%



Tabulka 4 s histogramem: postoj k obecné kvalitě podnikového vzdělávání

Jak z uvedených hodnot vyplývá, respondenti si převážně myslí, že je jejich podnikové vzdělávání kvalitní. Toto tvrzení podporuje i další evidence. Respondenti měli určit svůj stupeň souhlasu na škále *Určitě souhlasím; Spíše souhlasím; Ani souhlas, Ani nesouhlas; Spíše nesouhlasím; Určitě nesouhlasím* k výrokům vypovídajícím o různých aspektech kvality podnikového vzdělávání. Výsledky vypovídají o následujícím:

- 72,5 % (79 ze 109) respondentů *Určitě* a *Spíše souhlasí* s tvrzením, že jim kurzy přinesly nové znalosti důležité pro jejich práci. Poněkud méně je to u stejného výroku zaměřeného na dovednosti. Jde o 59,3 % (64 ze 108) respondentů.
- Podle respondentů lektori a lektorky byli dobře připraveni – 81,3 % (87 ze 107) *Určitě* a *Spíše souhlasí* a uměli dobře učit – 69,4 % (75 ze 108) *Určitě* a *Spíše souhlasí*. Respondenti také *Určitě* a *Spíše souhlasí* s výrokem, že byli spokojeni s přístupem lektorů a lektorek, z 80,6 % (77 ze 111). U žádného z těchto výroků se také neobjevila odpověď *Určitě nesouhlasím*.
- *Určitě* a *Spíše* má o podnikové vzdělávání zájem 79,1 % (87 ze 110), na druhé straně *Určitě* tento zájem nemá pouze 1,8 % (2 ze 110). Již méně respondentů si tyto kurzy aktivně vyhledává - určitě a spíše 25,7 % (28 ze 109); *Ani souhlas,*

Ani nesouhlas vyjádřilo 41,3 % (45 ze 109); nesouhlas *Spíše* a *Určitě* vyjádřilo 33 % (36 ze 109) respondentů. Jistý zájem o vzdělávací aktivity vypovídají i výsledky výroku o tom, jestli se respondenti snaží přesvědčit svého nadřízeného aby je uvolnil pro účast v kurzech. 33 % (36 ze 108) označili odpověď *Spíše souhlasím*, *Určitě souhlasím*; stejná procenta vypovídají i o hodnotě *Ani souhlas*, *Ani nesouhlas*.

Jak již bylo několikrát řečeno, pracovníci s přímým vlivem na leteckou techniku musí pro svoji práci získávat předepsaná osvědčení. Vzniká tak nebezpečí²⁸, že organizace některého z jejich vzdělávání, nebude postavena na získávání znalostí a dovedností, ale že toto vzdělávání bude organizováno především kvůli osvědčení, což by mohlo mít i vliv na kvalitu tohoto vzdělávání. V dotazníku jsem na tento problém zaměřil několik otázek. V části na motivaci jsem se ptal, jestli pracovníky ke vzdělávání motivují *předpisy, které je nutí vzdělávat se*. Na neoznačené škále, kde 1 znamenala nejvyšší stupeň motivace a 6 nejnižší stupeň motivace, se 57,1 % (24 ze 42) respondentů s přímým vlivem na leteckou techniku umístilo na polovinu vypovídající o vyšším vlivu této motivace. 35,7 % (15 z 42) z těchto respondentů se při vyjadřování souhlasu s výrokiem, že jim *kurzy, které absolvovali, přinesly pouze důležité „razítko“*, umístilo na škále *Určitě souhlasím; Spíše souhlasím; Ani souhlas*, *Ani nesouhlas; Spíše nesouhlasím; Určitě nesouhlasím* k hodnotám *Určitě* a *Spíše souhlasím*. Ještě kritičtější výsledky má otázka, která se ptala, zda si respondenti *myslí, že jejich podnik pořádá kurzy spíše proto, aby vyhověly předpisům, než že by je měly něco naučit*. Na škále *Určitě ano; Spíše ano; Spíše ne; Určitě ne* se tyto respondenti²⁹ s přímým vlivem na leteckou techniku umístili k hodnotám *Určitě ano, Spíše ano* ze 74,7 % (28 z 38). Dále jsem se ptal, jaké si respondenti *myslí, že je procentuální zastoupení těchto kurzů v celkovém počtu pořádaných kurzů*. Medián z odpovědí 22 respondentů s přímým vlivem na leteckou techniku má hodnotu 70 % (průměr ale 58,4 %). Přes původní převážně kladné výsledky, kterými respondenti hodnotili své podnikové vzdělávání, je možné tvrdit, že část z nich si o některých kurzech *myslí, že byly organizovány spíše z povinnosti*. Nakolik jsou posléze takovéto kurzy kvalitní, zůstává na dalším zkoumání.

²⁸ I na základě Illichovy kritiky organizace vzdělávání ve společnosti, viz výše.

²⁹ Pro všechny respondenty dohromady se však výsledky příliš neliší.

7. Motivace ke vzdělávání

Pro průběh a výsledek podnikového vzdělávání je velice důležitá dostatečná úroveň a forma motivace, která k tomuto vzdělávání pracovníky podniku povede (nebo nepovede). Proto by se při organizaci vzdělávání na motivaci pracovníků měl brát dostatečný zřetel, případně by se měly ovlivnit vzdělávací metody, odměny či jiné okolnosti tak, aby proces vzdělávání proběhl podle zjištěných potřeb úspěšně. Podle některých autorů, podléhají mnozí lidé při přístupu k motivaci zjednodušeným tvrzením, která nakonec mohou vést k nesprávnému a neefektivnímu řízení lidí, organizaci vzdělávání, atd. [viz. Armstrong 1999 : 295]. Je proto potřeba brát při přípravě podnikového vzdělávání ohled na základní zákonitosti, které motivační proces provází. Například právě v řídicí praxi dochází k mylnému přesvědčení, že jedna stimulace (pokus o podnícení motivace) musí mít na různé pracovníky stejný dopad. Výsledek takového snažení však může být různý, ne-li opačný, protože tito lidé nemají stejnou trvalou motivační strukturu. Atd. [Linhart et al. 1996 : 652]

„Lidově je motivace přirovnávána k cílově zaměřenému jednání, a jako taková, jednoduše chápána.“ [Boekaerts 2001 : 10112] Jde však o komplexní proces, který je v psychologii dlouhodobě zkoumán. Experimentální výzkumy motivace se vždy snažily odhalit mechanismy a zákonitosti, které leží v jejích základech, a došly k různým komplexním interpretacím, které jsou již dál, než byl pouze původní odkaz na instinkt. [viz. Hayes 1994 : 421-422]. Zatím vzniklo několik psychologických tříd motivačních teorií, z nichž zatím žádná nebyla uznána bez výjimky za všeobecně platnou a každá z nich bývá uznávána jen v rámci specifických okolností. [viz. Geist 2000 : 152-154] Přesto tyto teorie z různých hledisek osvětlují motivační proces a jeho zákonitosti a je možné s jejich pomocí pochopit i motivaci vedoucí ke vzdělávání, která se od jinak zaměřených motivací zřejmě nijak neodlišuje.

Některé z nich uvádí Saul Kassin. **Teorie popudu** je založena na předpokladu, že jsou lidé motivováni nepříjemným stavem napětí, vycházejícím z jejich organismu. Tohoto puzení se člověk zbaví, pokud svůj organismus nějakým způsobem vrátí do rovnovážného stavu. **Aktivační teorie** vysvětluje nedostatek teorie popudu spočívající v otázce, proč lidé dělají věci, které napětí zvyšují. Tato teorie přichází s tvrzením, že se lidé snaží udržet jistou vyhovující úroveň aktivace organismu, která se vyhýbá jak přílišnému omezení smyslů, tak jejich přílišnému vypětí. **Incentivní teorie** předpokládá, že kromě vnitřních hnacích sil se o motivaci zasluhují i vnější stimuly – incentive.

Tudíž že jsou lidé motivováni různými vnějšími hodnotami (mezi které může patřit např. plat, poklepaní na záda, slovní pochvala atd.). Mezi mnoha dalšími teoriemi motivace nižšího řádu má zvláštní místo **Maslowova hierarchie potřeb**. Tato teorie představuje pyramidu potřeb, která hierarchicky vymezuje potřeby, jejichž uspokojování by mělo probíhat postupně podle toho, jak důležité jsou. Nejdříve musejí být naplněny fyziologické potřeby, následně potřeby sebeaktualizace, dále potřeby sounáležitosti a lásky, pak potřeby uznání a nakonec potřeby seberealizace. Ani tuto teorii však nelze přijmout bez výjimky. [viz. Kassin 2007 : 406-409]

Z různých teorií motivace lze abstrahovat některé hlavní myšlenky (základ podle Armstronga). Tyto myšlenky můžeme využít i při studiu a ovlivňování motivace ke vzdělávání:

- Odměny pracovníkům můžeme rozdělit na vnější, které motivují pracovníky k práci a setrvání v podniku (např. plat), a vnitřní, které mohou mít delší vliv, mezi něž patří odpovědnost, úspěch atd.
- Krom ekonomických potřeb mají lidé ještě potřeby psychologické a sociální. Jejich uspokojování může zlepšit motivaci pracovníků.
- Lepší motivaci mají pracovníci, před kterými stojí specifitější cíle, popřípadě obtížné cíle, které sami odsouhlasili, přičemž by měli mít možnost zpětné vazby ke své práci.
- Na motivaci má dopad i pravděpodobnost získání odměny. Budou-li mít pracovníci vliv na kontrolu prostředků pro dosažení cílů, jejich motivace bude vysoká.
- Na motivaci mají vliv osobní cíle a další okolnosti týkající se samotných pracovníků (odlišné motivační struktury).
- Zvýšení motivace je možné dosáhnout pozitivním příkladem a vedením.
- Přes všechny snahy usměrnit lidskou motivaci ji nelze mít plně pod kontrolou. Lidé jsou ovlivňováni vlastními požadavky a vlastní snahou ovlivňovat své okolí.

[srov. Armstrong 1999 : 310-311]

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že pracovníci jsou výrazně ovlivněni tím, jaký význam přisuzují vzdělávací aktivitě pro svou práci a kariéru, zda je náročnost vzdělávání optimální, a také tím, jestli vzdělávání odpovídá zjištěným vzdělávacím

potřebám, či zda jde o aktivitu bez návaznosti na skutečné potřeby. Obecně se pro zvýšení motivace ke vzdělávání využívají základní poznatky, které popisují zákonitosti motivace. Tak například pokud mají být pracovníci dobře motivováni, musí být přesvědčeni o smysluplnosti konkrétního vzdělávání. Doporučuje se také seznamovat účastníky vzdělávání s jeho cíli a budoucími přínosy; zapojit management do vzdělávání s ostatními pracovníky; snažit se poskytovat vzdělávání na tělo jeho účastníkům; sestavit vzdělávání tak, aby znalosti byly aplikovatelné v praxi a pomohly posunout kompetence pracovníků; vzdělávat pracovníky mimo podnik, aby nebyli rušeni povinnostmi své práce; navodit příjemnou atmosféru; atd. Ideální cestou je pak sladění motivů zaměstnanců a managementu ohledně cílů vzdělávání, respektive cílů podniku. Cestou k takovému výsledku může být vytvoření systému motivace, který by měl zohledňovat strategii podniku, cíle vzdělávání, potřeby zaměstnanců, podmínky podniku a regionu, současnou společenskou situaci. Dále je třeba pečlivě zvažovat, které cesty vedly k úspěšnému výsledku vzdělávání a jak by je bylo možno vylepšit. [viz. Vodák, Kucharčíková 2011 : 101-106]

V mém výzkumu byli respondenti dotazováni, co je motivuje pro účast na podnikovém vzdělávání. Vybírali na neoznačené škále, kde 1 znamenala nejvyšší stupeň motivace a 6 nejnižší stupeň motivace.

- Jako nejvýraznější stimul se z výběru ukázala „*Potřeba držet krok s trhem práce*“, u této varianty se 87,9 % (94 ze 107) umístilo na polovinu škály vypovídající o vyšších stupních motivace, přičemž se neprokázal statisticky významný rozdíl na 95% hladině významnosti mezi různými skupinami pracovníků.

(V jiné části dotazníku respondenti odpovídali na otázku, zda se obávají ztráty zaměstnání. Na škále *Určitě ano; Spíše ano, Spíše ne; Určitě ne* se jich 70,1 % (68 z 97) umístilo k *Určitě ano* a *Spíše ano*, což by odpovídalo i jejich motivaci ke vzdělávání zaměřené na udržování tempa s trhem práce. Na druhou stranu je tato otázka ovlivněna i nejistou ekonomickou situací letecké společnosti a probíhajícím snižováním stavů.)

- 70,6 % (77 ze 109) respondentů se umístilo na polovinu škály vypovídající o vyšší motivaci i u *Možnosti zlepšení platové třídy*.
- *Možnost zlepšení postavení v hierarchii podniku* se 63,6 % (68 ze 107) respondenty na více motivující straně škály se (na 95% hladině) ukázal jako

statisticky významnější motiv než *Možnost změny strukturního pracovního zařazení* s 53,4 % (55 ze 103).

- *Touha po vzdělání* se 77,1 % (81 ze 105) respondenty na více motivující straně škály se (na 95% hladině) ukázal jako statisticky významnější motiv než *Touha být lepší než ostatní* se 60,4 % (64 ze 106).

8. Mobilita v podniku

Mobilita v podniku závisí na personálním řízení, respektive plánování. Pracovníci mění svá pracovní místa pouze na základě rozhodnutí vedení podniku, čímž se centrálně zabývá právě instituce personálního řízení, která bývá ve větších podnicích zajištěna i organizačně samostatným oddělením. Podle Koubka je personální plánování činností odvozenou od dlouhodobých cílů podniku, které jsou vyvozeny z jiných (strategických, technických a dalších) plánování. Současně však kvůli tomu, že pracovníci jsou nejpodstatnějším prvkem podniku, je také plánování nejdůležitějším. Má za úkol sloužit realizaci cílů podniku na základě předvídání vývoje, stanovení cílů a uskutečnění opatření, což zajistí za pomoci odpovídajících lidských zdrojů. Personální plánování můžeme rozdělit na tři hlavní oblasti. Je třeba zjistit a zpracovat (1) potřebu pracovníků, (2) jak tato potřeba bude naplněna a (3) naplánovat jednotlivým pracovníkům jejich kariéru v rámci podniku. [viz. Koubek 2001 : 87-88]

Podmínkou mobility pracovníků v podniku je samozřejmě existence nějaké struktury pracovních míst či funkcí, rolí. Tato místa a funkce jsou předem vytvořena při plánování, popřípadě vzniknou na základě potřeby podniku a musí být zaplněna nějakou pracovní silou. Podnik na ně může přijmout buď nového pracovníka, nebo tato místa obsadí již zaměstnanými pracovníky, k čemuž musí ovšem mít odpovídající kapacity. První vyhledávání by však mělo začít u vnitřních zdrojů [srov. Armstrong 2007 : 348]. Existuje však mnoho výjimek z toho pravidla. Krom nedostatku vnitřních zdrojů je to například situace, kdy podnik usiluje o získání „nové krve“, předpokládá, že nový pracovník (týká se především manažerů) odvede v podniku odpovídající práci, přičemž nikdo z podniku by ji nedokázal nebo nemohl vykonat takovým způsobem. Struktura pracovních míst v některých podnicích nemusí být vymezena striktně byrokraticky podle toho, kdo je či vedoucí a kolik má pod sebou lidí. Místo toho může být organizace vymezena na základě kompetencí apod. Lze tudíž mobilitu pracovníků v podniku chápat

i takto, na základě přesunu kompetencí a funkcí na tyto pracovníky. Mobilita pracovníků v podniku neprobíhá pouze v hierarchii „nahoru a dolů“, ale probíhá v horizontální rovině. Pracovníci mohou měnit svá pracovní místa, například napříč odděleními, a nemusí se při tom nijak změnit jejich horizontální postavení, ani rozšířit kompetence. Nejvýraznějším příkladem takové mobility je rotace práce, kdy pracovníci mění místa v rámci podniku, ať už ze vzdělávacích důvodů, nebo kvůli udržení jejich aktivity a přínosu nových podnětů.

Hlavní části personálního plánování, které rozhodují o mobilitě pracovníků v podniku, jsou tedy plánování kariér pracovníků a zajišťování lidských zdrojů pro pracovní místa, pokud dojde k rozhodnutí, že tak bude učiněno z vnitřních zdrojů. Tyto dvě činnosti personálního plánování se v mnoha ohledech prolínají. Součástí plánování kariér, či jeho příbuznou metodou je plánování nástupnictví, které se stanovuje pro jednotlivé pracovní pozice. Týká se pak především řídicích pozic. Nelze však jen matematicky vyměřit kolik, co, kam a kdy. Při personálním plánování je nutné počítat s pracovníkem jako se svébytnou osobností s vlastními přáními a potřebami. Prosazuje se trend spolupracovat s pracovníkem na jeho vlastním hodnocení, rozvoji dovedností a personálním plánování. [srov. Koubek 2003 : 88-113]

Proto může být přínosné vědět o tom, co by pracovníci mohli od podnikové mobility očekávat nebo chtít, i skrze anonymní šetření. Je důležité si však uvědomit, že podniková mobilita je ovlivněna specifiky zkoumaného podniku zmíněnými výše. Respondenti odpovídali na škále *Určitě ano; Spíše ano; Spíše ne; Určitě ne*. Podle výsledků si nemyslí, že by se během roku mohlo změnit jejich hierarchické postavení. 51,1 % (48 z 94) z nich se přiklonilo k variantě *Spíše ne* a k variantě *Určitě ne* 46,8 % (48 z 94). O kariérní růst by však *Spíše* a *Určitě* stálo dohromady 66 % (66 ze 100). Respondenti si nemyslí, že by jim k tomuto postupu pomohlo více podnikového vzdělávání, 80,6 % (83 ze 103) označilo *Spíše ne* a *Určitě ne*. 68,4 % (65 z 95) respondentů si to samé myslí o vzdělávání, které podnik nezajišťuje ani neplatí. *Určitě* nebo *Spíše* připouští možnost pohoršení pracovního postavení 43,3 % (39 z 90) respondentů.

O přesun do jiného oddělení v rámci podniku by Určitě nebo Spíše stálo pouze 24,7 % (24 z 97). Tito respondenti ještě odpovídali na otázku, zda si *myslí, že by měli šanci tohoto přesunu dosáhnout* a zda si *myslí, že jim k tomu pomůže jejich podnikové vzdělávání*, přikláněli se v nich spíše na negativní stranu škály. Četnostní tabulka vypadá následovně:

	šance přesunu dosáhnout	pomůže podnikové vzdělání
Určitě ano	2	1
Spíše ano	7	6
Spíše ne	14	15
Určitě ne	7	9
Suma	30	31

Tabulka 5: postoje k šanci dosáhnout strukturálního přesunu a k vlivu podnikového vzdělávání na tento přesun (vzhledem k nízkým četnostem neuvádím procenta)

Závěr

Ať už žijeme ve společnosti znalostí, na jejím prahu, či ať nejdůležitější věcí v naší společnosti je nějaký jiný její aspekt, znalosti a vzdělání jsou neodmyslitelnou součástí života každého jejího člena. Ovlivňuje nás nejen to, jaké znalosti máme, ale možná ještě více to, které znalosti nemáme a které nikdy mít nemůžeme, což je také jeden z faktorů, jenž určuje naše místo v sociální stratifikaci. Pro mnoho lidí je stále velice složité se ke vzdělání dostat, nikdy dříve to ale zřejmě nebylo snadnější. Z různých společenskovedních teorií můžeme vyvodit, že způsob vzdělávání, který je v současnosti zaběhlý, s sebou nese i stinné stránky. Pokud bychom se chtěli přiblížit k tomu, co by se dalo nazvat ideálním typem znalostní společnosti, měly by se tyto nedostatky odstranit, aby znalosti mohly být co nejsnadněji využívány a mohly volně proudit. Jistě by v současnosti nebylo dobré, aby k tomu byly využity teorie směřující k různým radikálním řešením, jako je zrušení tradičních škol atp. Rozhodně by ale nebylo na škodu, kdyby se instituce tradičního školství snažily více spolupracovat s ostatními institucemi v jiných oblastech života a aby tak činily alespoň tam, kde je to možné. Například spolupráce škol s podniky by mohla přinést řadu výhod nejen oběma těmto stranám, ale i celé společnosti.

Dobře vedené podniky však budou vždy nejlépe vědět, jaké vzdělání nad to všeobecné (dříve získané) jejich pracovníci skutečně potřebují. Jeho organizace se

odlišuje právě podle potřeb, každého podniku, přesto jde o jednu sféru vzdělávání se stejnými zákonitostmi alespoň na jednotlivých úrovních, ve kterých je složitost a znalostní náročnost práce podobná. Podnikové vzdělávání se bude vždy řídit podle potřeb výroby. V těch nejsložitějších oblastech se náročnost a potřeba vzdělání stále zvyšuje. Například Braňka ve své studii lidských zdrojů, zabývající se příklady z podnikové praxe, uvádí, že bude kvůli technologické náročnosti pokračovat propojování automobilového průmyslu a že jednotlivé podniky budou možná muset kromě svých dodavatelů spolupracovat i s konkurencí [Braňka, 2008 : 6]. Časy, kdy se na jedné výrobní lince vyrobil za pár hodin automobil, prodávaný po miliónech kusů jsou nenávratně pryč. Výroba jednotlivých dílů automobilů nebo letadel je natolik náročná, že jsou navrhovány a mnohdy i vyráběny v mezinárodní spolupráci, což má na znalostní, tím pádem i vzdělávací nároky, ohromný vliv.

Stejně tak se v mezinárodní spolupráci provádí údržba letecké techniky, která svou náročností se svou výrobou obstojně konkuruje. Údržba má vliv i na vývoj techniky přesně podle ideálů, které je z teorií o znalostní společnosti možné vyvodit, tedy sdílení znalostí a zkušeností. Podnik zaměřený na údržbu letecké techniky, na který jsem se ve svém výzkumu zaměřil, se svými pracovníky má ve výrobě založené na znalostech své nepopiratelné místo. Ukázalo se, že tito pracovníci vnímají své podnikové vzdělávání relativně dobře a že finanční stránka věci není pro účast na něm zdaleka jejich jediným motivem. Relativně pozitivní výsledky u zkoumaných motivů ke vzdělávání, jako je *touha po vzdělání a dovednostech*, odpovídají předpokladům některých motivačních teorií. Zajímavou skupinu pracovníků tvoří zejména kvalifikovaní technici s potřebou osvědčení s právní platností, kteří se z logiky věci zdají být jádrem podniku. Jak bylo řečeno, tito pracovníci mají omezenou možnost podnikové mobility, přesto by o vertikální mobilitu mnozí stáli, i když podnikové vzdělávání nevnímají jako dobrou cestu k tomuto cíli. Jejich vůle k postupu je pochopitelná i z důvodu, že vzhledem k charakteru práce, omezené možnosti uplatnění v oboru atd. řada z nich v tomto podniku pracuje celý život.

Výsledky výzkumu přináší určitou evidenci o vcelku pozitivních postojích zaměstnanců na jejich podnikové vzdělávání. Jedinou zásadní proměnnou, která tyto výsledky v určitém směru zpochybňuje, je zmiňovaná proměnná vypovídající o tom, zdali si respondenti myslí, že jejich *podnik pořádá některé kurzy spíše z nutnosti vyhovět předpisům, než že by je tyto kurzy měly něco naučit*. Je možné se dále ptát, které kurzy respondenti těmi spíše „předpisovými“ myslí a co by se s tím dalo dělat. Jde o

všechny kurzy obecně, kurzy nějakého předmětu, například kurzy týkající se bezpečnosti práce, předpisů, nebo netechnické kurzy atd.? Toto přesvědčení, které pracovníci z nějakého důvodu získali, v případě, že by se dalo změnit, nyní zbytečně snižuje efektivitu dotyčných kurzů. V příslušné kapitole jsem zmiňoval výsledky pro technické pracovníky s potřebou osvědčení s právní platností, protože pro ně je tento problém nejaktuálnější, kupodivu však i výsledky pro ostatní pracovníky dopadly podobným způsobem.

Téma a výzkum, kterými jsem se ve své bakalářské práci zabýval, umožňuje další zkoumání jak v zúčastněném podniku, tak samozřejmě obecně pro sociologii či pro sociální vědy. Společnost znalostí je podle mého názoru nosný koncept přinášející dostatek prostoru pro teoretický i praktický výzkum. Dalším zajímavým podtématem pro výzkum v rámci společnosti znalostí se zdá být přímo koncept „učící se organizace“. Také problematika podnikového vzdělávání je dlouhodobě studovanou záležitostí, ke které lze nalézt mnoho relevantních zdrojů, zejména z oblasti personálního řízení, neboť tam bývá studována nejčastěji.

Summary

Bachelor thesis concerns with corporate education and in its context concerns also with mobility in company and motivation to education. The topic is elaborated theoretically using relevant sociological and socioeconomic sources and practically with its own research. The thesis elaborates wider background to this issue, which is seen in the relationship of work and knowledge. The most important breakthrough in relation of work and production was made by F. W. Taylor, which started a revolution in productivity. Linking knowledge and production went on for instance by using flow production, etc. The thesis also concerns with role of traditional schools, which is beginning to be focused towards the provision of literacy because traditional schools can no longer learn much of what is needed in professional life. Now the development, which it follows, is culminating in facts, which some theorists identify as aspects of the knowledge society. Corporate education is understood as a part of lifelong learning and its basic characteristics are described. This education is part of further professional education. Companies give attention to its financial efficiency, therefore, this education is carefully organized with an emphasis on requirements. The thesis also briefly describes the topics of mobility of workers in the company which depends on HR planning. Motivation to education is also elaborated and the thesis discusses some recommendations for influencing the motivation in desired way. The author used this background as a basis for practical research carried out in the technical section of airline, which examined attitudes of its staff to the issue of the thesis. The research is focused on the business aviation sector, which provides specific conditions for worker mobility in company and for the motivation for learning. This is so because the maintenance of aeronautical products is highly controlled affair which is subject to the legislative standards. The selected airline was chosen because of its size and broadly conducted corporate education. The research shows that employees perceive their corporate education positively. They assess the quality of education in general and in specific issues such as lecturer quality, etc. But they do not see it as a good instrument for mobility in company. Their motivation to participate in corporate education seems to be various. The thesis also enables orientation in various aspects of education environment of particular business sector.

Použité zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální Management*. Vydání první. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BABIČKA, Pavel. MLC Model - Mars Leadership capabilities & supporting competencies. (přednáška) Praha : Career Days, 2.3. 2011.

BADŽAK, Josef., ČANDÍK, Marek. *Management a podnikové vzdělávání v praxi : sborník odborných prací*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2010. Celoživotní učení z hlediska vzdělávání dospělých, Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. 137 s. ISBN 978-80-87472-02-6.

BOEKAERTS, M. *Motivation Learning and Institution*. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*. SMELSER, Neil J., BALTES, Paul B. 1st ed. Amsterdam : Elsevier, 2001. s. 10112-10117. ISBN 0-08-043076-7.

BRAŇKA, Jiří. *Lidské zdroje : příklady z podnikové praxe*. Praha : Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, 2008. 59 s. ISSN 1801-5476.

BRDEK, Miroslav., VYCHOVÁ, Helena. *Evropská vzdělávací politika*. Programy, principy a cíle. Praha : Aspi Publishing, 2004. ISBN 80-86395-96-0.

COLLINS, David. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. In *Management lidských zdrojů*. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2007. s. 286-318. ISBN 978-80-7179-893-4.

ČTK. Nezaměstnanost absolventů může růst, MPSV proto chce nový projekt. *Budoucnost profesí* [online]. 2010-06-22, [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <http://budoucnostprofesi.cz/aktuality.html/11_222-nezamestnanost-absolventu-muze-rust-mpsv-proto-chce-novy-projekt>.

DRUCKER, Peter F. *Postkapitalistická společnost*. Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.

EASA (European Aviation Safety Agency). *European Aviation Safety Agency* [online]. xxx [cit. 2011-05-10]. Regulations structure. Dostupné z WWW: <<http://easa.europa.eu/regulations/regulations-structure.php>>.

FAYOL, Henri. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha : Orbis, 1931. 164 s.

GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. Vydání druhé. Praha : Vodnář, 2000. 425 s. ISBN 80-86226-07-7.

GIDDENS, Antony. *Sociologie*. Vydání první. Praha : Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4

GROSS, Daniel. *Největší američtí magnáti*. Praha : Baronet, 1997. 5. Henry Ford a jeho model T, s. 384. ISBN 80-7214-049-3.

HAMPL, Petr. *Vzdělávání v hubených letech?*. *Moderní řízení* [online]. 2009-01-23 [cit. 2010-5-27]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-33169720-vzdelavani-v-hubenych-letech>>.

HAYES, Nicky. *Foundations of Psychology : An Introductory Text*. 1st ed. London and New York : Routledge, 1994. 1117 p. ISBN 0-415-01560-X

ILLICH, Ivan. *Odškolnění společnosti : Polemický spis*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2001. 109 s. ISBN 80-85850-96-6.

KASÍK, Emil. *Krizové řízení letecké společnosti*. Kladno, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce Jan Cedl.

KASSIN, Saul M. *Psychologie*. Vydání první. Brno : Computer Press, 2007. 771 s. ISBN 978-80-251-1716-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Vydání třetí. Praha : Management Press, 2001. 467 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUBÁT, Stanislav. *E-learning a jeho využití v podnikovém vzdělávání*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Karlova Univerzita, Filozofická fakulta. 55 s. Vedoucí práce Jaroslav Mužík.

KUDZBEL, Marek. *Baťa : hospodářsky zázrak*. Vydání první. [s.l.] : Marianka : Marada Capital Services, 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.

KUCHAŘ, Pavel. Vzdělání a trh práce. In *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. VESELÝ, Arnošt; KALOUS, Jaroslav. Vydání první. Praha : Karolinum, 2006. s. 109-126. ISBN 80-246-1261-5.

LEDNICKÝ, Václav. *Tomáš Baťa a jeho následovníci*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2009. 110 s. ISBN 978-80-7248-545-1.

LINHART, Jiří; PETRUSEK, Miloslav; VODÁKOVÁ, Alena et al. *Velký sociologický slovník*. Praha : Karolinum Praha, 1996. Academia. ISBN 80-7184-164-1.

MALACH, Antonín. *Konkurenceschopnost podniku a vzdělávací politika*. In *Konkurenceschopnost podniků*. Část první. BLAŽEK, Ladislav. Brno : Masarykova univerzita, 2008.s. 415-428. ISBN 978-80-210-4521-7.

MARSH, Ian et al.. *Sociology : making sense of society*. 2nd. ed. London : Prentice Hall, 2000. 840 p. ISBN 0-582-36943-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : výkladový slovník*. Vydání první. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová revoluce*. Vydání první. Praha : Průmyslové vydavatelství a nakladatelství UTRIN, 1990. 142 s. ISBN 80-900127-0-1.

POSPÍŠILOVÁ, Vendula. *Analýza systému podnikového vzdělávání*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/207168/esf_b_a2/>.

RWE. *RWE* [online]. [cit. 2011-05-18]. Studenti a absolventi. Dostupné z WWW: <http://rwe.jobs.cz/studenti_absolventi.html?brand=g2&exportRCM=1773802&trackingBrand=www.rwe.cz&rps=186&ep=>.

SCOTT, John; MARSHAL, Gordon et al. *A Dictionary of Sociology*. 3rd ed. rev. Oxford : Oxford University Press, 2009. 816 s. ISBN 978-0-19-953300-8.

Senát Parlamentu České republiky. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa: evropský příspěvek k plné zaměstnanosti*. Senátní tisk číslo K 20/08. Senátem přijatý 17.3. 2011.

STANĚK, Petr. *Motivace k formálnímu vzdělávání dospělých*. Brno, 2007. Diplomová práce. Filozofická fakulta, Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/dok/rfmgr.pl?lang=en;furl=%2Fth%2F78991%2Fff_m_b1%2F;info=>.

ŠANDEROVÁ, Jadwiga. Hlavní proudy teorie a výzkumu sociální stratifikace. In *Soudobá socioogie II (Teorie sociálního jednání a sociální struktury)*. ŠUBRT, Jiří et al. Praha: Karolinum, 2008. s. 277-308. ISBN 978-80-246-1413-7.

ŠIMBEROVÁ, Zuzana. *Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky*. In *Pracoviště jako prostor k učení*. NOVOTNÝ, Petr. Vydání první. Brno : Masarykova univerzita, 2009. s. 20-30. ISBN 978-80-210-4918-5.

ŠULC, Jiří; NĚMEC, Vladimír. *Lidský činitel v údržbě letadel*. Vydání první. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 151 s. ISBN 80-7204-482-6.

VESELÝ, Arnošt. Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický časopis* [online]. 2004, 4, [cit. 2011-04-16]. s. 433-446. Dostupný z WWW: <<http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/50-sociologicky-casopis-czech-sociological-review-4-2004>>.

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vydání druhé aktualiz. a rozš. Praha : Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Wall Street Institute. *Wall Street Institute* [online]. [cit. 2011-04-20]. Our Method. Dostupné z WWW: <<http://www.wallstreetinstitute.com/ourMethod/overview.aspx>>.

WILKE, Helmut.³⁰ *V jaké společnosti vlastně žijeme? : Společenské koncepce - srovnání*. PONGS, Armin. Vydání první. Praha : ISV, 2000. Společnost vědění. s. 243-262. ISBN 80-85866-59-5.

Zákony online [online]. [cit. 2011-04-1]. Služební zákon. Dostupné z WWW: <<http://zakony-online.cz/?s23&q23=254>>.

³⁰ Autorem knihy *V jaké společnosti žijeme?* je Armin Pongs, ve své práci však parafrázuji přímo Helmuta Wilkeho z rozhovoru s ním, proto také Wilkeho uvádím na místě primární odpovědnosti.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník použitý při výzkumu

Příloha č. 2: Schválený projekt bakalářské práce

Příloha č. 1: Dotazník použitý při výzkumu

Poznámka: Dotazník použitý při výzkumu byl vytištěn na jednom listě formátu A4 jako brožura o čtyřech stranách. Z textu dotazníku byla dodatečně vymazána skutečná jména společnosti, která v něm původně byla obsažena. Všechny ostatní náležitosti věrně odpovídají použitému dotazníku.

Výzkum podnikového vzdělávání, podnikové mobility a motivace ke vzdělávání

Vážení pracovníci,

dotazník, který se k Vám právě dostal, je součástí výzkumu, jež se zabývá vzděláváním v podnicích. Tento výzkum vypracovávám v rámci své bakalářské práce na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy a jeho výsledky budou k dispozici i managementu Vašeho podniku.

V dotazníku mě bude zajímat zejména Váš vztah ke vzdělávání, které pro Vás pořádá Váš podnik. Sem může spadat například: typové školení, PART 147, IATA školení, jazykový výcvik, školení komunikačních dovedností atd. Dotazník je zcela **anonymní** a získaná data budou zpracovávána hromadně. Při vyplňování označte prosím **kroužkem** číslo příslušející k Vaší odpovědi. Označte ale vždy **pouze jednu příslušnou variantu**, o které si myslíte, že je nejhodnější.

Výzkum, na kterém se vyplněním následujících stránek budete podílet, by měl umožnit vědecké veřejnosti orientaci v různých aspektech vzdělávacího prostředí Vašeho pracovního odvětví. Management Vašeho podniku bude moci využít jeho závěrů jako podklad ke svému rozhodování v odpovídajících oblastech (vzdělávání, motivace k němu, mobilita v podniku atd.).

Děkuji za Vaši spolupráci.

Václav Chmel

Institut sociologických studií při Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy
s podporou „centra vzdělávání“

A) Postoje ke vzdělávání a k podnikovému vzdělávání

A1) Myslíte si, že Vám Váš podnik poskytuje obecně kvalitní vzdělávání? Zakroužkujte prosím Vaši odpověď na následující škále:
kvalitní

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

 nekvalitní

A2) Myslíte si, že máte jasnou představu o tom, jak funguje podnikové vzdělávání ve Vašem podniku?

1 - Určitě ano	2 - Spíše ano	3 - Spíše ne	4 - Určitě ne
----------------	---------------	--------------	---------------

A3) Vzpomeňte si prosím na vzdělávací kurzy, které pro Vás uspořádal Váš podnik. Nakolik souhlasíte s následujícími výroky? 1 - Určitě souhlasím; 2 - Spíše souhlasím; 3 - Ani souhlas, ani nesouhlas; 4 - Spíše nesouhlasím; 5 - Určitě nesouhlasím

Kurzy mi přinesly nové znalosti důležité k vykonávání mojí práce.	1	2	3	4	5
Díky kurzům jsem se naučil/a nové dovednosti důležité k vykonávání mojí práce.	1	2	3	4	5
Absolvováním těchto kurzů jsem získal/a pouze důležité „razítko“.	1	2	3	4	5
Lektoři/lektorky na kurzech byli dobře odborně připraveni.	1	2	3	4	5
Lektoři/lektorky na kurzech uměli dobře učit.	1	2	3	4	5
Byl/a jsem spokojen/a s přístupem lektorů/lektorek.	1	2	3	4	5

A4) Nakolik souhlasíte s následujícími výroky? 1 - Určitě souhlasím; 2 - Spíše souhlasím; 3 - Ani souhlas, ani nesouhlas; 4 - Spíše nesouhlasím; 5 - Určitě nesouhlasím

Mám zájem o účast na vzdělávání pořádaném naším podnikem.	1	2	3	4	5
Aktivně vyhledávám nějaké kurzy pořádané naším podnikem.	1	2	3	4	5
Snažím se přesvědčit nadřízeného, aby mě uvolnil pro účast v kurzech pořádaných naším podnikem.	1	2	3	4	5
Občas se účastním vzdělávání, které můj podnik nezajišťuje ani neplatí, ale toto vzdělávání se týká mého zaměstnání. (může jít i o jazykové kurzy)	1	2	3	4	5
Občas se účastním vzdělávání, které můj podnik nezajišťuje ani neplatí, a toto vzdělávání se mého zaměstnání netýká.	1	2	3	4	5

A5) Myslíte si, že Váš podnik pořádá některé kurzy spíše z nutnosti vyhovět předpisům, než že by Vás tyto kurzy měly něco naučit?

1 - Určitě ano	2 - Spíše ano	3 - Spíše ne	4 - Určitě ne	8 - Nevím
----------------	---------------	--------------	---------------	-----------

Pokud **ano**, jaké si myslíte, že je zhruba procentuální zastoupení těchto kurzů z celkového počtu pořádaných kurzů u Vás v podniku? Odpovězte prosím vypsáním číslíce:

..... %

A6) Nakolik souhlasíte s následujícími výroky? 1 - Určitě souhlasím; 2 - Spíše souhlasím; 3 - Ani souhlas, ani nesouhlas; 4 - Spíše nesouhlasím; 5 - Určitě nesouhlasím

Různých vzdělávacích kurzů se účastním rád/a.	1	2	3	4	5
Rád/a se vzdělávám sám/sama.	1	2	3	4	5
Čtu odborné knihy, nebo časopisy týkající se oboru mého zaměstnání.	1	2	3	4	5
Zajímá mně vše kolem oboru, v němž jsem zaměstnán/a.	1	2	3	4	5
U mě doma je to samé letadlo.	1	2	3	4	5
Rád/a se učím cizí jazyky.	1	2	3	4	5

B) Účast na vzdělávání, které podnik nezajišťuje ani neplatí

B1) Účastníte se nějakého vzdělávání, které nezajišťuje ani neplatí podnik? (kurz, škola)

1 - Ano 2 - Ne

Pokud ano, tak jde o (v této otázce lze označit více možností):

Studium cizího jazyka/cizích jazyků.	1
Účastním se nějakého jiného kurzu. Získané vědomosti chci využít ve svém zaměstnání.	2
Studuji střední školu. Získané vědomosti chci využít ve svém zaměstnání.	3
Studuji vysokou školu. Získané vědomosti chci využít ve svém zaměstnání.	4
Vzdělávám se, ale ne kvůli svému zaměstnání.	5

C) Motivace k účasti na kurzech

C1) Když se účastníte nějakého vzdělávání (v podniku i mimo něj), které se (třeba jen vzdáleně) týká předmětu Vašeho zaměstnání, co Vás k tomuto vzdělávání motivuje?

Odpovězte prosím zakroužkováním příslušné odpovědi na následující škále, kde 1 znamená „nejvyšší stupeň motivace“ a 6 znamená „nejnižší stupeň motivace“.

Možnost zlepšení platové třídy	1	2	3	4	5	6
Možnost zlepšení pracovního postavení v hierarchii podniku	1	2	3	4	5	6
Možnost změny strukturálního pracovního zařazení	1	2	3	4	5	6
Předpisy, které mě nutí vzdělávat se.	1	2	3	4	5	6
Nadřizovaný, který mě nutí vzdělávat se.	1	2	3	4	5	6
Touha po vzdělání a dovednostech	1	2	3	4	5	6
Touha být lepší než ostatní	1	2	3	4	5	6
Potřeba držet krok s trhem práce (udržet si konkurenceschopnost)	1	2	3	4	5	6

D) Vnímaná možnost změny hierarchického pracovního zařazení

D1) Myslíte si, že se během roku v rámci podniku změní Vaše hierarchické pracovní postavení?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

D2) Stál/a byste o kariérní růst?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

D3) Myslíte si, že pokud se budete účastnit více kurzů, které pořádá Vaše společnost, budete mít větší šanci dosáhnout postupu?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

D4) Myslíte si, že budete mít větší šanci dosáhnout postupu, když se budete účastnit nějakého vzdělávání, které nezajišťuje ani neplatí Váš podnik?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

D5) Máte obavu ze ztráty zaměstnání?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 6 - Nechci odpovědět 8 - Nevím

D6) Myslíte si, že si můžete ve svém pracovním postavení pohoršit?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 6 - Nechci odpovědět 8 - Nevím

E) Vnímaná možnost změny strukturálního pracovního zařazení

E1) Stál/a byste o přesun do nějakého jiného oddělení ve Vašem podniku?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

Pokud jste zde odpověděl/a *Spíše ne*, *Určitě ne*, nebo *Nevím* přejděte rovnou k oddílu F. Pokud jste odpověděl/a *Určitě ano*, nebo *Spíše ano* odpovězte prosím i na zbývající otázky tohoto oddílu.

E2) Stál/a byste o tento přesun, kdybyste získal/získala zhruba srovnatelnou pozici s Vaší současnou pozicí? (srovnatelnou z hlediska platu a prestiže)

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

E3) Myslíte si, že máte nebo že byste měl/a šanci tohoto přesunu dosáhnout?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

E4) Myslíte si, že Vám k tomu pomůže vzdělávání, které Vám poskytuje podnik?

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

F) Vnímání souvislostí

F1) Myslíte si, že máte jasnou představu o možnostech změny pracovního postavení u Vás v podniku? (postup, nebo přesun do jiného oddělení)

1 - Určitě ano 2 - Spíše ano 3 - Spíše ne 4 - Určitě ne 8 - Nevím

F2) Hlavním úkolem „*centra vzdělávání*“ je zajišťování povinného výcviku a školení zaměstnanců Vašeho podniku. Zabývá se také zajišťováním nepovinného výcviku včetně školení odborných a technických záležitostí. Dalším neméně důležitým úkolem je péče o rozvoj zaměstnanců a prohlubování jejich dovedností, znalostí v oblastech řízení, jazyků, komunikace a další.

Nakolik jste měl/a o těchto informacích představu před přečtením tohoto krátkého textu?

1 - Bylo mi to vše zcela jasné.	2 - Bylo mi to zhruba jasné.	3 - Nebylo mi to příliš jasné.	4 - Nic z toho jsem netušil/a.
---------------------------------	------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

G) Demografické otázky

G1) Pohlaví

1 - Muž	2 - Žena
---------	----------

G2) Rok narození (Vyplňte prosím číslicí).....

G3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

základní (včetně neukončeného)	1
vyučení bez maturity	2
střední odborné bez maturity	3
vyučení s maturitou	4
střední odborné s maturitou	5
střední všeobecné s maturitou	6
vyšší odborné (např.: DiS.)	7
vysokoškolské bakalářské (Bc.)	8
vysokoškolské magisterské (včetně Ing.)	9
vysokoškolské jako vědecká příprava (Ph.D.)	10

G4) Napište prosím slovy, jaké je Vaše pracovní zařazení (například: mechanik avionik; vedoucí směny - mechanik avionik; asistentka administrativy; apod.)

.....

.....

G5) Jak dlouho pracujete pro Váš podnik? (Napište prosím počet let, popřípadě měsíců.)

.....

Děkuji Vám za spolupráci na výzkumu a přeji Vám úspěšný den.



Institut sociologických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy

Příloha č. 2: Schválený projekt bakalářské práce



PROJEKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta sociálních věd
Institut sociologických studií
Katedra sociologie

PŘEDPOKLÁDANÝ NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VZTAH K MOBILITĚ A MOTIVACI

AUTOR: VÁCLAV CHMEL

KONZULTANT: DOC. PHDR. PAVEL KUCHAR, CSC.

1. Námět práce

V bakalářské práci budu zkoumat vnitropodnikové vzdělávání a v jeho rámci se chci zaměřit na mobilitu v podniku a motivaci ke vzdělávání. Jako vnitropodnikové vzdělávání chápu jakékoliv systematické vzdělávání, které organizuje podnik pro svoje zaměstnance. Mobilitu v podniku chci pojmut jako pohyblivost zaměstnanců v podniku a to jak ve vertikálním, tak v horizontálním směru. Dále bych se rád zaměřil na motivaci ke vzdělávání a zkoumal pohnutky, stimuly, cíle atd., které vedou zaměstnance k zájmu, nebo nezájmu o vzdělávání. Po vymezení teoretického základu budu provádět šetření postojů zaměstnanců konkrétního podniku. Neaspiruji na reprezentativní výzkum problematiky, nebo ucelenou případovou studii vnitropodnikového vzdělávání konkrétního podniku. Můj výzkum, který bych provedl nejraději ve větším podniku s rozpracovaným systémem vzdělávání, přinese vhléd do vzdělávacího a pracovního prostředí tohoto podniku, do příslušného pracovního odvětví a do postojů zaměstnanců tohoto podniku k vnitropodnikovému vzdělávání, mobilitě v podniku a motivaci ke vzdělávání. Rád bych tuto výzkumnou sondu realizoval v konkrétní letecké společnosti, která bude nejen díky své velikosti schopna zajišťovat vnitropodnikové vzdělávání a bude mít složitější podnikovou strukturu. Letecké prostředí jsem si vybral pro specifické vlastnosti nároků na vzdělávání a celkově pro specifičnost a zvláštnost samotného prostředí.

2. Teoretická východiska

Budu vycházet ze současné literatury a teorií vztahujících se k vnitropodnikovému vzdělávání, k vnitropodnikové mobilitě a k motivaci. V rámci vnitropodnikového vzdělávání se bude jednat například o *Vzdělání ve firmě* od Jana Bartáka (2007), *Firemní vzdělávání* od Hany Bartůňkové (2010) atd. Chtěl bych však využít i obecnější literaturu zabývající se společenskou rolí vzdělávání a výroby jako *Postkapitalistickou společností* od Petera F. Druckera (1993) a *Odškolněním společností* od Ivana Illiche (2001). Vnitropodnikovou mobilitu bych rád nechal zastoupit další současnou literaturou na dané téma jako například souborné *Řízení lidských zdrojů* od Michaela Armstronga (stále aktualizovaná vydání, současně i v čj 2007) a *Řízení lidských zdrojů* od Josefa Koubka (1998). Teorii motivace bych chtěl ve své práci

nechat zastoupit jak výše zmíněnými zdroji týkajícími se personálního řízení, tak základními psychologickými teoriemi, které jsou při studiu motivace neodmyslitelné.

3. Základ projektu výzkumu

Výzkum, který bude součástí mé bakalářské práce, bude zkoumat vnitropodnikové vzdělávání, v jehož kontextu se dále zaměří na mobilitu v podniku a motivaci ke vzdělávání. Rozhodl jsem se svůj výzkum provést ve skutečně středně velké letecké společnosti, která však patří mezi největší tuzemské letecké dopravce. Tato společnost pro své zaměstnance pořádá vysoce systematické vnitropodnikové vzdělávání. To je způsobeno nutností přirozenou pro středně velké a větší letecké společnosti působit na mezinárodních trzích a orientovat se ve složitém technickém prostředí moderního dopravního letectví, což bude důležité pro můj výzkum. Konkrétní pracovní odvětví přináší specifické podmínky pro hierarchickou i horizontální mobilitu v podniku. Objektem mého výzkumu budou však hlavně zaměstnanci technického oddělení této letecké společnosti, respektive zaměstnanci nově vznikající dceřiné společnosti, jež obstarává práci dřívějšího technického oddělení. Nejdříve bych chtěl provést analýzu dostupných podkladů týkajících se vnitropodnikového vzdělávání a specifických podmínek pro mobilitu pracovníků ve vybraném podniku. Dále bych rád získal dostatečný počet respondentů pro provedení kvantitativního šetření ve formě dotazníku s převážně uzavřenými otázkami. V mém výzkumu mě budou zajímat postoje respondentů ke vzdělávání, jež jim poskytuje jejich firma, k pracovní mobilitě a motivaci ke vzdělávání. Rád bych také ověřil některé předem stanovené hypotézy týkající se vztahů základních postojů k vnitropodnikovému vzdělávání, motivace k tomuto vzdělávání, vnímanou možností postupu, nebo možností změny strukturního zařazení.

4. Cíle

Za cíl si při vypracovávání bakalářské práce budu brát nastínění vztahu mezi vnitropodnikovým vzděláváním a vnitropodnikovou mobilitou, který by měl ilustrovat

kontext výzkumu, jež bude druhou částí mé práce. Rád bych pak provedl výzkumnou sondu do podniku a zkoumal postoje zaměstnanců technického oddělení skutečné letecké společnosti k zejména vnitropodnikovému vzdělávání a to, co tvoří jejich vztah mezi tímto vzděláváním, mobilitou v podniku a motivací ke vzdělávání. Věřím, že mé teoretické zpracování tohoto tématu a provedený výzkum může přinést vědecké veřejnosti orientaci v různých aspektech vzdělávacího prostředí konkrétního pracovního odvětví a případně připravit pole pro další výzkum. Management zkoumané letecké společnosti bude moci využít výsledků výzkumu jako podklad pro některá svá rozhodování v odpovídajících oblastech (vzdělávání, motivace k němu, mobilita v podniku) a případně na základě závěrů může upravit zvolené strategie. Výzkum bude moci také částečně plnit funkci evaluace vnitropodnikového vzdělávání, do kterého zjišťování postojů účastníků tohoto vzdělávání pravidelně patří, což může podniku, kde bude výzkum prováděn, snížit náklady.

5. Metody a prameny

Nejdříve se budu snažit vymezit teoretické pozadí zkoumané problematiky. Jako prameny použiji aktuální obecné teorie zaměřující se na lidské zdroje, vnitropodnikové vzdělávání a mobilitu, obecnou kvantitativní metodologii atd. Dále se budu snažit navázat na již provedené výzkumy týkající se podobných témat, které byly zaměřeny jak na jednotlivé podniky, tak na obecné společenské podmínky. Budu chtít použít výzkumy provedené v kompetentních institucích jako je například Národní vzdělávací fond a OECD. Rád bych se ve své práci odrazil i od absolventských prací z některých českých univerzit.

Teoretický základ použiji jako podklad k praktickému výzkumu. Vytvořím strukturovaný dotazník s převážně uzavřenými otázkami. Pro zpracování výsledků použiji metody kvantitativního výzkumu (běžná kvantitativní metodologie; instrumentálně například software SPSS). Získanou evidenci vyhodnotím, případně se budu snažit nalézt nějaká doporučení pro zkoumanou firmu.

5. Předpokládaná struktura diplomové práce

- 1) Úvod
- 2) Teoretická východiska
- 3) Metody
- 4) Deskriptivní část
- 5) Analytická část
- 6) Závěry

6. Předpokládaná anotace

Bakalářská práce se věnuje vnitropodnikovému vzdělávání a v jeho kontextu také vnitropodnikové mobilitě a motivaci ke vzdělávání. Problematiku rozpracovává teoreticky na základě relevantních sociologických a socioekonomických zdrojů a prakticky pomocí vlastního výzkumu, který bude (byl) proveden na zaměstnancích technického oddělení skutečné letecké společnosti. Zvolená letecká společnost byla vybrána vzhledem k předpokladům, které ji předurčili jako firmu s široce rozpracovaným vnitropodnikovým vzděláváním a vzhledem ke zvolenému pracovnímu odvětví i se specifickými podmínkami pro mobilitu a motivaci ke vzdělávání. Práce umožňuje orientaci v různých aspektech vzdělávacího prostředí konkrétního pracovního odvětví. Dále přináší seznámení s vnitropodnikovým vzděláváním skutečné letecké společnosti a výzkum postojů zaměstnanců zejména k tomuto vzdělávání.

7. Předpokládaná literatura

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vydání první. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

DRUCKER, Petr F. *Post/kapitalistická společnost*. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4

MATOUŠKOVÁ, Zdeňka. ŽÁČKOVÁ, Hana. *Angažovanost podniků ve vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, 2008. ISSN 1801-5476

ILLICH, Ivan. *Odškolnění společnosti : Polemický spis*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2001. ISBN 80-85850-96-6

POSPÍŠILOVÁ, Vendula. *Analýza systému podnikového vzdělávání*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <<http://theses.cz/id/zowrhf/>>.

STAŇEK, Petr. *Motivace k formálnímu vzdělávání dospělých*. Brno, 2007. Diplomová práce. Filozofická fakulta, Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <<http://theses.cz/id/nu63kw/>>.

TUČEK, Milan. MACHONIN, Pavel za kolektiv autorů. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. Vydání první. Edice studie. Praha : Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-22-9
