

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Alena Nováková

Proces učení, motivace jednotlivců v organizaci

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martin Brych, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Alena Nováková

**The process of learning, motivation of employees in the
organization**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Martin Brych, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Alena Nováková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Martinu Brychovi, MBA za vedení mé bakalářské práce a za přínosné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce s názvem „Proces učení, motivace jednotlivců v organizaci“ se věnuje problematice vzdělávání a motivačních programů v organizaci a tomu, co pracovníky ke vzdělávání na pracovišti motivuje. V první části práce je přiblížen pojem vzdělávání a motivace pracovníků v teoretické rovině. Praktická část na základě dotazníkového šetření ověřuje dvě hypotézy týkající se otázky: Čím jsou pracovníci motivováni ke vzdělávání. Těmito hypotézami jsou: 1. „Obchodníci se vzdělávají jen, když musí“ a 2. „Obchodníci se vzdělávají kvůli penězům“.

Klíčové pojmy

Metody vzdělávání, motivace, motivace ke vzdělávání, motivační teorie, vzdělávání, systematické vzdělávání

Annotation

Bachelor thesis titled "The process of learning, motivation of individuals in the organization" examines learning and motivational programs in organization and what motivates workers to educate in the workplace. In the first part the term education and motivation of employees is considered in detail. The practical part validates two hypotheses based on a questionnaire survey regarding the question: How are the employees motivated to education. Those hypotheses are: 1. "Retailers are learning only when they must" and 2. "Retailers are learning only because of money".

Key words

Education, methodology of education, motivation, motivation to education, motivational theories, systematic education

OBSAH

ÚVOD	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	10
1.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	19
1.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	21
1.1.2 Plánování vzdělávání pracovníků	23
1.1.3 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	26
2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	28
2.1 Motivační teorie	35
2.2 Motivace ke vzdělávání	40
3 VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE V ČP a.s.	44
3.1 Představení společnosti.....	44
3.2 Vzdělávání obchodních zástupců v ČP a.s.	45
3.3 Motivace obchodníků	51
3.4 Motivace obchodníků ke vzdělávání	54
3.4.1 Vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření	55
3.4.2. Závěr z dotazníkového šetření	62
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM OSTATNÍ LITERATURY	68
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Bakalářská práce s názvem „Proces učení, motivace pracovníků v organizaci“ se bude věnovat problematice vzdělávání a motivačních programů v organizaci a tomu, co pracovníky ke vzdělávání na pracovišti motivuje. Toto téma bylo zvoleno zejména proto, že vzdělávání a motivace jsou jedny z nejdůležitějších procesů personální práce a také z důvodu jeho stále větší aktuálnosti v praxi. V dnešní moderní době již pracovník nevystačí po celý svůj pracovní život s tím, co se naučil ve škole. Trhy, ale i celkové myšlení společnosti se dynamicky vyvíjí a je tedy nutné neustále na okolní změny reagovat.

Aby organizace byly schopné udržet se na trhu, musí zajistit, aby všichni její zaměstnanci byli flexibilní a schopní se přizpůsobit neustálým změnám. Proto je dnes v popředí důraz na vzdělávání v organizaci, jakožto opakující se proces. Je samozřejmé, že vzdělávání v organizaci musí být vždy alespoň v základní podobě, tedy školení o novinkách, změnách apod., avšak dnešní organizace vzdělávají své zaměstnance i nad rámec jejich aktuálních potřeb. Často je toto vzdělávání poskytnuto pracovníkovi jako forma benefitu. Organizace si pracovníky vzdělává na své náklady, což se jí vrátí, pokud pracovníci i nadále zůstanou v dané organizaci. Pokud se ale pracovník rozhodne odejít, vzdělala organizace na své náklady pracovníka pro konkurenci. Zejména proto je často vzdělávání zahrnuto do zaměstnaneckých benefitů. Velmi důležité pro efektivní proces vzdělávání je, aby organizace věděla, co pracovníky motivuje k tomu, aby se chtěli více vzdělávat.

Cílem práce je tedy přiblížení procesu vzdělávání a motivace v organizaci v teoretické rovině, zhodnocení těchto procesů v konkrétní organizaci, zjištění spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím a motivačním programem a toho, co je ke vzdělávání v organizaci motivuje nejvíce.

Práce se bude věnovat vzdělávání a motivaci v organizaci v teoretické formě. V první kapitole se budeme zabývat vzděláváním v organizaci obecně, různými typy, formami a oblastmi vzdělávání. Dále si přiblížíme tzv. systematické vzdělávání

pracovníků a jeho jednotlivé fáze. Druhá kapitola práce se zaměří na proces motivace, nejprve si rozebereme, co vůbec pojmy motiv a motivace znamenají, jak vypadá proces motivace, jaké jsou její druhy a co pro pracovníky může být motivátorem. V závěru kapitoly budou popsány nejznámější teorie motivace.

Ve třetí kapitole se práce dostane od teorie těchto procesů k jejich reálnému průběhu v konkrétní organizaci a to v České pojišťovně a.s. Nejprve zde bude představena daná organizace a konkrétní průběh jejího vzdělávacího programu od adaptačního procesu přes různé další možnosti, jak se mohou obchodní zástupci v této organizaci vzdělávat, následně i proces motivace, který je zde vícestupňový. Poté bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bude provedeno mezi obchodními zástupci, a výsledky každé otázky budou zobrazeny pro názornost v grafické podobě. V závěru budou potvrzeny či vyvráceny dvě stanovené hypotézy, kterými jsou: hypotéza č. 1: „Obchodníci se vzdělávají jen, když musí.“ a hypotéza č. 2: „Obchodníci se vzdělávají kvůli penězům.“

1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Z důvodu neustále se měnících podmínek se požadavky v moderních společnostech na dovednosti a znalosti člověka mění. Aby si lidé dále udrželi své místo na pracovním trhu a byli vyhledáváni jako žádoucí pracovní síla, musí své dovednosti a znalosti rozšiřovat a prohlubovat po celý svůj život. Požadavky na pracovní místa se také stále mění a pracovníci musejí flexibilně přizpůsobit své dovednosti tak, aby těmto změnám stačili a byli tak pro organizaci stále perspektivní. Z výše uvedených důvodů se vzdělávání stalo celoživotním procesem a člověk už si, tak jak tomu bylo běžné dříve, nevystačí pouze s tím, co se naučil při své přípravě na dané povolání. Aby organizace byla úspěšná, nejenže musí neustále flexibilně reagovat na změny ve vnějším okolí, ale musí mít i flexibilní zaměstnance, kteří se nebojí změn, ale naopak tyto podporují. V mnoha organizacích je tak kladen velký důraz na formování schopností a dovedností zaměstnanců, tedy na vzdělávací aktivity v rámci organizace. Chytrá organizace by neměla čekat na chvíli, kdy zjistí, že jsou její zaměstnanci nepřipravení, ale měla by předvídat a formovat své vzdělávací aktivity tak, aby pracovník už byl na danou změnu připraven s jejím příchodem. V dnešní době už je řízení organizací tak specifické, že nestačí mít pracovníky připravené pouze po odborné stránce, ale také zaměstnávat osoby s žádoucím chováním a osobnostními rysy. Závčik, doškolování a jiné tradiční vzdělávací aktivity už tedy organizacím nestačí a stále více se zaměřují na aktivity rozvojové. Rozvojové aktivity se zaměřují zejména na rozvoj osobnosti, na získání většího objemu znalostí, než je právě vyžadováno a na formování hodnot a pochopení kultury dané organizace. Právě tyto rozvojové aktivity přispívají k tomu, že zaměstnanec se stane flexibilním v reakcích na změnu.

Armstrong¹ uvádí čtyři typy vzdělávání dle Harrisonové:

- **Instrumentální vzdělávání** – toto vzdělávání je zaměřeno na to, aby zaměstnanec vykonával svoji práci lépe po dosažení základní úrovně výkonu.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – jedná se o vzdělávání, které má pomoci ke zvýšení znalostí a lepšímu pochopení věci.

¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 461

- **Citové (emoční) vzdělávání** – vede spíše k utváření pocitů a postojů než k tvorbě znalostí.
- **Sebereflekující vzdělávání** – pomáhá k vytváření nových znalostí na základě nových vzorců chování, myšlení a nazírání.

Na tomto dělení tedy můžeme vidět, že vzdělávání v organizaci neprobíhá tak, jak ho mnozí znají ze školních lavic, ale že je v něm obsaženo jak získávání nových znalostí a dovedností, tak i celkový osobnostní rozvoj. Organizace se rozvoji a vzdělávání svých pracovníků musí věnovat proto, aby si udrželi svoji konkurenceschopnost i přesto, že dochází k vnějším změnám, které jsou dle Koubka² následující:

- Znalosti a dovednosti lidí rychle zastarávají pod vlivem nově získaných poznatků a nové technologie.
- Lidské potřeby se stále častěji mění, a tudíž se mění i trhy. Na tyto změny musí organizace i její pracovníci pružně reagovat.
- Mnohem častěji než dříve dochází ke změnám technologií uvnitř organizace.
- Organizace více provádí organizační změny.
- Objevuje se orientace na zákazníka, na kvalitu výrobku a služeb.
- Podnikatelské prostředí se rychle mění a organizace musejí reagovat.
- Dochází ke změnám ve způsobech řízení, organizace a samotné povahy práce.
- Organizace využívají stále více se rozvíjející informační technologie.
- Z důvodu globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit musí umět organizace komunikovat, podnikat a prorazit v mezinárodním prostředí.
- Je kladen větší důraz na úspory, a tudíž i na efektivnější využívání prostředků.
- Lidé mění své hodnotové žebříčky a orientují se více na kvalitu pracovního života, které mohou dosáhnout právě vzděláváním.
- Programy na vzdělávání a rozvoj pracovníků dodávají organizaci lepší zaměstnavatelskou pověst.

Výše uvedené důvody nám říkají, proč by se organizace měla o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců starat a investovat do něj velkou část svých prostředků. Aby

²KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 252-3

výsledek těchto aktivit byl kladný a investované prostředky se zhodnotily, je nutné realizovat vzdělávací a rozvojové aktivity v součinnosti s podnikovou strategií, sociálním prostředím, organizačními změnami v podniku a v neposlední řadě s potřebami zaměstnanců. Tyto aspekty by se měly sladit tak, aby investice vynaložené na vzdělávací programy byly dobře vynaložené a přinesly pozitivní efekt. Jelikož se u těchto programů nejedná o drobné investice, některé organizace stále nejsou přesvědčeny o tom, že se jim vzdělávání lidí vyplatí. Jako argumenty podporující jejich tvrzení uvádějí Vodák a Kucharčíková³ tyto:

- V manažerských činnostech se mnoho naučit nedá, dosahování efektivních výsledků je vrozené.
- Organizace si může hned vybrat zaměstnance s požadovanými dovednostmi a znalostmi.
- Není dostatečně jasné kauzální spojení mezi dosahováním výsledků a vzděláváním.
- Nelze jasně oddělit vliv vzdělávání od jiných faktorů, které působí na výkon zaměstnanců.
- Není důvod zaměstnance vzdělávat, když vykazují přiměřený výkon.
- Vzdělávací aktivity na pracovišti zdržují zaměstnance od skutečné práce.
- Špatné předchozí zkušenosti s podobným programem.

Samozřejmě, že ne všechny organizace musí mít na prvním místě právě rozvojové aktivity. Záleží na odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, ale také na její velikosti, na jejích cílech, hodnotách, vizi, případně i na osobnosti majitele. Autoři⁴ upozorňují i na nebezpečí záměny nedostatečného vzdělání svých pracovníků s jinými často závažnými problémy, které organizace má, jako například špatné pracovní podmínky, nekvalitní materiál, nevhodné pomůcky a pracovní metody, nedostatečné zdroje či špatný počet zaměstnanců. V dnešní době, kdy se mění trendy častěji než dříve a to prakticky ve všech odvětvích, by však každá organizace měla tuto možnost zvážit či vyzkoušet.

³ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 62

⁴ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 62

Vzdělávací a rozvojové programy nejsou všude stejné, každá organizace má své individuální potřeby vycházející zejména z odvětví, z velikosti, ze sociálního prostředí, ze vzdělanosti a efektivity vzdělávacího systému v zemi, ve které působí a z mnoha dalších faktorů. Dle Koubka⁵ se ale všechny organizace věnují ve svých vzdělávacích a rozvojových aktivitách zejména prohlubování pracovníkových schopností tím, že se tyto přizpůsobují změnám v požadavcích na pracovní místo; rozšiřování pracovníkových schopností tak, aby mohl vykonávat více činností; usnadnění rekvalifikace v případě, že pracovník je potřebný na jiném pracovním místě; přizpůsobování daného pracovníka dané organizaci, jejím požadavkům, technologii, požadavkům pracovního místa, stylu práce – orientace pracovníka a formování osobnosti zaměstnance. Některé z těchto aktivit jsou tedy prováděny z aktuální nutnosti a jiné jako usnadnění budoucí činnosti.

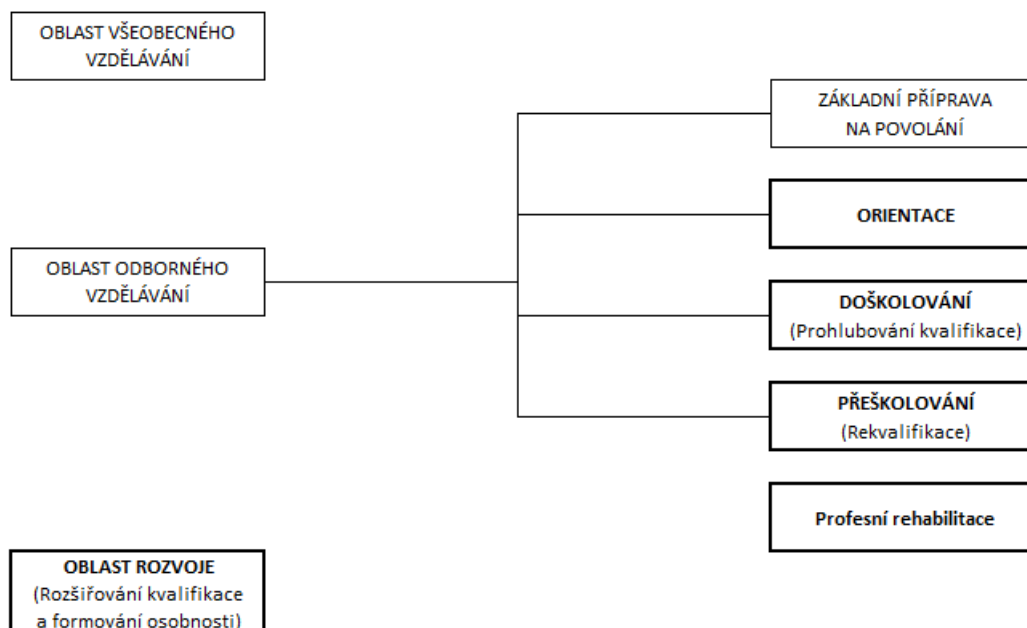
Vzdělávání může probíhat formálně či neformálně. Neformální vzdělávání vychází ze zkušeností, je často bezděčné, člověk něco vidí, slyší, a aniž by musel, naučí se to. Lidé se tímto způsobem naučí až 70% znalostí. Vzdělávání formální probíhá vědomě, v rámci vzdělávacího programu, člověk ví, že se učí a toto vzdělávání je často zakončeno přezkoušením.

Na vzdělávání a formování pracovních schopností⁶ můžeme nahlížet i tak, zda se jedná o člověka nebo o pracovníka konkrétní organizace. Pokud budeme uvažovat první případ, tedy formování pracovních schopností člověka, musíme si uvědomit, že zde se jedná o veškeré získávání vědomostí a dovedností v průběhu života bez ohledu na pracovní místo, v druhém případě se jedná o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. U formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři oblasti, jak můžeme vidět na obrázku č. 1.

⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 253-4

⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 254

Obr. č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka

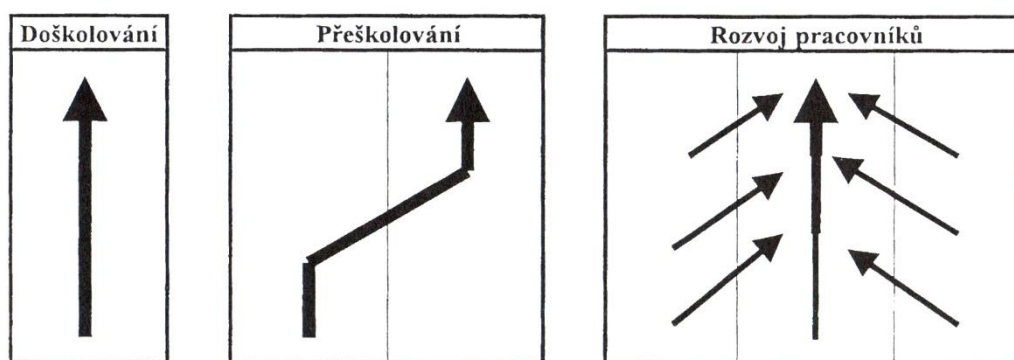


Zdroj: KOUBEK, J., Praha: 2007, str. 255

První **oblast všeobecného vzdělávání** je řízená státem, zde jedinec získá základní a všeobecné znalosti a sociální dovednosti a na ně může dále navazovat získáváním dalších specializovanějších znalostí a dovedností. Do **oblasti odborného vzdělávání**, která je orientována na zaměstnání, řadíme základní přípravu na povolání, která není součástí vzdělávání organizace, toto vzdělávání se opět odehrává ve školských zařízeních. Orientace pracovníka je už v režii dané organizace, v rámci orientace je člověk seznámen s organizací, s pracovním místem, s kulturou a jsou mu předány informace nezbytné pro výkon dané práce. Doškolení se odehrává na pracovišti zejména z důvodu změn, zvýšených požadavků na pracovní místo, nové technologii, přidání nového produktu či služby apod. Doškolení by tedy mělo být nejen ku prospěchu organizace, ale mělo by zvyšovat i pracovníkovo postavení na pracovním trhu. Rekvalifikace spočívají v tom, že pracovník nerozšiřuje své dosavadní znalosti a dovednosti vhodné pro výkon jednoho povolání jako u doškolení, ale učí se povolání jinému a to částečně nebo zcela. Tento vzdělávací proces může probíhat v rámci organizace, ale spíše je zajišťován státními institucemi z důvodů snižování nezaměstnanosti. Běžné jsou i případy, kdy instituce zajišťují rekvalifikace na základě

požadavků organizace na zaměstnance a po rekvalifikace pracovníka zaměstnají. Třetí oblastí je **oblast rozvoje**, v této oblasti pracovník rozvíjí svoji kvalifikaci v podstatě nad rámec svých aktuálních potřeb. Pracovník zejména rozvíjí svoji osobnost a stává se pro organizaci cennějším, má možnost kariérního růstu a je schopen se rychleji adaptovat na změny. Rozdíl mezi doškolením, přeškolením a rozvojem pracovníků nám graficky zachycuje obr. č. 2.

Obr. č. 2: **Rozdíly mezi doškolením, přeškolením a rozvojem pracovníků**



Zdroj: KOUBEK, J., Praha: 2000, str. 321

Ne vždy organizace realizuje podnikové vzdělávání ze stejného důvodu, jak uvádějí Vodák a Kucharčíková⁷, důvody mohou být následující:

- **Musí se realizovat** – v tomto případě podnik musí realizovat podnikové vzdělávání, aby pracovníci získali nutné vědomosti a dovednosti pro výkon jejich práce a dosahování cílů.
- **Mělo by se realizovat** – zde není vzdělávání nutné pro samotný výkon práce, ale mohlo by přinést užitek pracovníkovi i celému podniku.
- **Podnik je chce realizovat** – toto vzdělávání se často projeví až v budoucnu, není nutné realizovat, nepřinese podniku užitek hned, ale je spíše investicí do budoucnosti podniku.

⁷ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 63

Dalším aspektem u zajištění podnikového vzdělávání je celková politika a strategie dané organizace. Koubek⁸ dělí organizace na tři skupiny:

- Organizace, které hledají takové pracovníky, kteří již další vzdělání nepotřebují. Tuto politiku mají zejména menší organizace a často se náklady ušetřené na vzdělávání zvýší u nábory a následného platu zaměstnanců. Zároveň si tak organizace ubírá benefit, který může nabídnout a snižuje tak svoji atraktivitu.
- Organizace, které se zaměřují na nezbytně nutné vzdělávání, jakými je orientace a doškolování a příliš se nezabývají rozvíjením svých zaměstnanců. Vzdělávání je zde pak spíše náhodné, nárazové a tudíž opět organizace nemá v oblasti vzdělávání co na trhu práce nabídnout.
- Organizace, které ve vyspělých zemích převládají a které mají vypracovaný systém vzdělávání a rozvoje, jemuž věnují velkou pozornost. Často mají samostatný útvar, který se tímto zabývá. Vzdělávání pak nabízejí jako další formu benefitu.

Podnikové vzdělávání by mělo vytvořit pouto mezi pracovníkem a firmou, což se dle Tureckiové⁹ projevuje zejména zvýšením pracovní spokojenost, loajality, angažovanosti a motivovanosti, v důsledku čehož by mělo docházet k zlepšování výkonu pracovníků, týmů a tudíž celé organizace, to by mělo vést ke zkvalitnění služeb zákazníkům a následně k celkovému zlepšení pověsti firmy. Pro zaměstnance by to mělo znamenat zlepšení kvality života a větší možnost uplatnění na pracovním trhu. Autorka dále uvádí, že nejdůležitější u podnikového vzdělávání je propojení pracovníky ochoty a motivace k tomu, aby vložil svoji energii a vynaložil úsilí k získání nových znalostí a dovedností, jeho schopností si nové osvojit a možnosti se vzdělávání v podniku zúčastnit a moci ho uplatnit. Jinými slovy jde o jednoduchý vzorec. Podnikové vzdělávání bude efektivní, pokud se pracovník bude chtít učit, bude to umět a bude mít možnost se učit a dále naučené použít. Pokud budou tyto podmínky splněny, podnikové vzdělání může být efektivní a organizace může dosahovat stanovených cílů. Vždy je ale nutné s pracovníky komunikovat o tom, proč se vzdělávací program koná,

⁸ KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ABC; 2. ISBN 80-86131-25-4., str. 321

⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6, str. 91

proč se ho mají zúčastnit, jak dané poznatky dále využijí a co jim to přinese. Pokud totiž pracovník nebude chápat, k čemu mu čas a úsilí věnované do vzdělávání budou, nebude motivován a nebude chtít, pak celý tento proces ztratí na efektivitě. S ochotou učit se může souviset i vztah ke změnám, pokud organizace zaznamená nechuť ke změnám a stereotypní vzorce chování, je nutné, aby stávající chování uvolnila, postupně zavedla nové a poté pracovala na upevnění nového chování a chápání skutečností.

Vzhledem k tomu, že člověk tráví ve svém zaměstnání většinu pracovního dne, je pro něj velkým přínosem, pokud se vzdělává právě na pracovišti, na náklady organizace. Nabyté znalosti a dovednosti mu zůstanou i při případném odchodu ze stávajícího zaměstnání, přičemž je může využít při hledání nového uplatnění. Proto je firemní vzdělávání, které je nad rámec nutných znalostí a dovedností pro výkon práce, často řazeno i mezi firemní benefity.

Vzdělávání může probíhat v různých **formách**. Bartoňková¹⁰ ve své knize uvádí tři základní formy vzdělávání dle Mužíka a to:

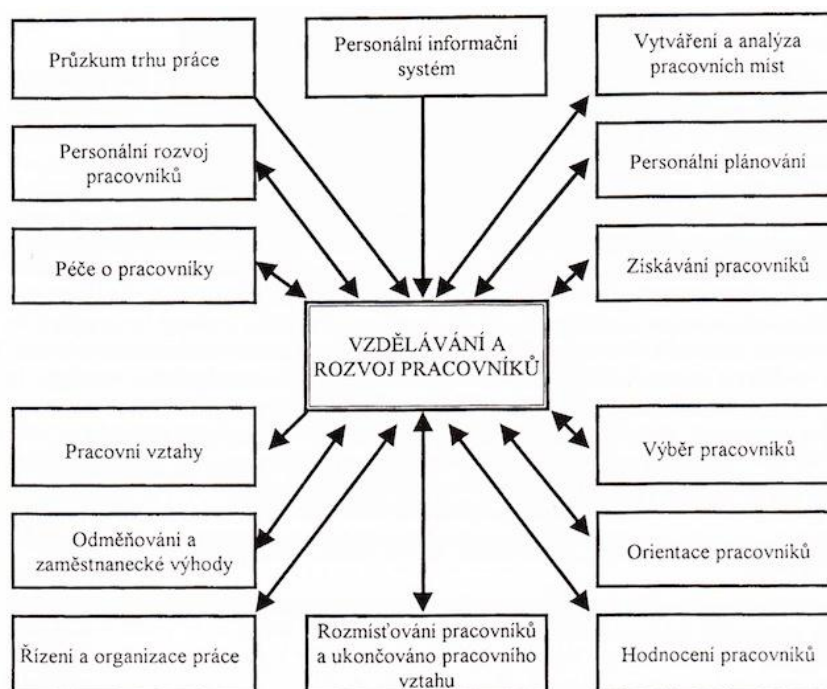
- **Přímá výuka** (tj. přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá zde užíván také termín „prezenční“ vzdělávání).
- **Kombinovaná výuka** – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání – vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář či tutoriál.
- **Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.**

Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody a záleží i na osobnosti vzdělávaného. Některým lidem stačí, pokud probírané téma vidí, tedy mohl by jim vyhovovat korespondenční kurz, jiní naopak potřebují pevný režim, názornost a nutnost slyšet to, co si mají zapamatovat, a proto je pro ně ideální studium prezenční. V dnešní době se u podnikového vzdělávání velmi využívají e-learningové kurzy, které neomezují vzdělávaného místem ani časem, jsou často šité na míru, dá se zde spojit názornost se zvukem apod.

¹⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5 (brož.), str. 114

Při podnikovém vzdělávání je nutné si ujasnit, koho chceme vzdělávat, jakým způsobem, co ho chceme naučit, proč by se měl pracovník vzdělávat, motivovat ho a ujasnit si, kdy vzdělávací program začne a jak dlouho potrvá. Také je nutné si uvědomit, že podnikové vzdělávání má blízký vztah i s ostatními personálními činnostmi, jak můžeme vidět na obrázku č. 2.

Obr. č. 3: Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti



Zdroj: KOUBEK. J., Praha: 2000, str. 316

K tomu, aby si podnik vše ke vzdělávacímu programu mohl ujasnit, naplánovat a zajistit personálně, časově i prostorově, je dobré využít tzv. systematického vzdělávání, což je proces skládající se z více fází a jemuž se bude věnovat následující podkapitola.

1.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je nejlepší a nejefektivnější přístup k podnikovému vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus složený z několika fází. Systematické vzdělávání je „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“¹¹ Organizačními a institucionálními předpoklady rozumíme zejména personální zajištění vzdělávacích aktivit, tato skupina pracovníků může být sestavena z pracovníků organizace a externích vzdělávatelů v různém poměru. Důležité je i prostorové a technické vybavení pro vzdělávání v organizaci, popřípadě zajištění nutných podmínek k vzdělávání mimo organizaci. Tento cyklus tedy sestává ze čtyř fází, kterými jsou¹²:

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Vyhodnocení výsledků

Každé z těchto fází se budou dále jednotlivě věnovat samostatné podkapitoly.

Koubek¹³ vidí hlavní přednosti systematického vzdělávání zejména v tom, že:

- Podnik má náležitě připravené odborníky z řad svých zaměstnanců a nemusí je tudíž vyhledávat mimo organizaci.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických požadavků organizace.
- Neustále zdokonaluje pracovníkovu osobnost, jeho kvalifikaci, znalosti i dovednosti.

¹¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 259

¹² KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ABC; 2. ISBN 80-86131-25-4., str. 322; VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 67; TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6, str. 100

¹³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 259-261

- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Umožňuje nám efektivně vytvářet vnitřní zdroje k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Je v průměru méně nákladné než jiné způsoby vzdělávání.
- Umožňuje předvídat ztráty pracovní doby a eliminovat je.
- Každý nový cyklus je na základě hodnocení cyklu předchozího zlepšen.
- Zkvalitňuje vztah pracovníka k organizaci a motivuje ho.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce, usnadňuje mu získávání a následné udržení zaměstnanců.
- Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců.
- Pracovník díky němu zvyšuje kvalitu a následně svou cenu na trhu práce.
- Rychle rozvíjí pracovníky, což jim umožní kariérní postup.
- Zlepšuje mezilidské vztahy v organizaci.

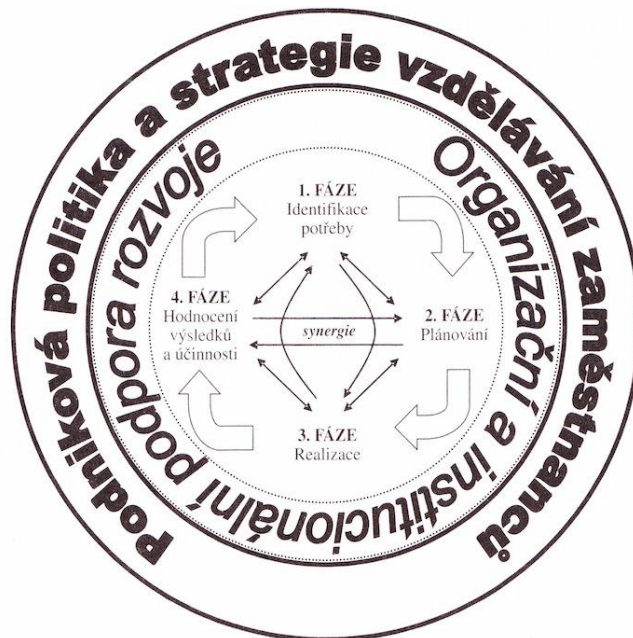
Druhou stranou všech těchto výhod je zejména organizační i finanční náročnost celého cyklu. Z vedoucích pracovníků se rázem stanou osoby, kterým přibyla další role, mnohdy i rolí více. Jak uvádí Tureckiová¹⁴ nejčastějšími rolemi, do kterých se tito pracovníci dostanou, jsou role:

- **navrhovatelů nebo schvalovatelů**, kdy na základě 1. fáze cyklu, tedy identifikace potřeb, navrhnou nebo schvalují navržené vzdělávací plány svých podřízených,
- **tvůrců** vzdělávacích akcí
- **lektora, kouče, mentora, tutora či konzultanta.**
- **účastníka** vzdělávací akce
- **hodnotitele** z pohledu různých již zmíněných rolí. Hodnotit může tvůrce, vzdělavatel, navrhovatel, schvalovatel i sám účastník.

¹⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6, str. 100

Jak celé systematické vzdělávání vypadá, můžeme vidět na obr. č. 4.

Obr. č. 4: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., Praha: 2007, str. 289

1.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

První fází cyklu systematického vzdělávání je identifikace neboli zjištění vzdělávacích potřeb. Tato fáze není jednoduchá jelikož „kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Neexistuje také žádná exaktní metoda stanovení požadavků jednotlivých pracovních míst na vzdělání a kvalifikaci osob, které by na nich měli pracovat, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce a dalšími charakteristikami jeho pracovního výkonu.“¹⁵ Pracovníkovu kvalifikaci či vzdělání často zaměstnavatel odhaduje pouze z pracovníkem uvedeného dokončeného stupně vzdělání či z délky praxe, tyto informace jsou spíše obecného charakteru, dávají tušit, jakým směrem se pracovník ubírá, avšak o jeho opravdových znalostech a

¹⁵ KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ABC; 2. ISBN 80-86131-25-4., str. 323

dovednostech nám příliš nevyovídají. Pracovníkův výkon ovlivňuje do jisté míry i jeho přístup k práci, talent a další velmi špatně měřitelné faktory. Dalším problémem u této identifikace je uvědomění si, čím potřebu vlastně hledáme, ne vždy má totiž pracovník stejnou potřebu jako organizace. Pokud se bude sledovat pouze potřeba organizace a pracovník bude do vzdělávání nucen, nepřinese toto vzdělávání příliš velké výsledky. Dále je také nutné ujasnit si, kdo nakonec rozhodne o tom, co je skutečně třeba a kde jsou nedostatky. Z výše uvedeného jasně vyplývá, že konečná rozhodnutí o potřebách vzdělávání jsou spíše odhadem na základě mnohých analýz. Dle Koubka¹⁶ se analyzují tři skupiny údajů a to:

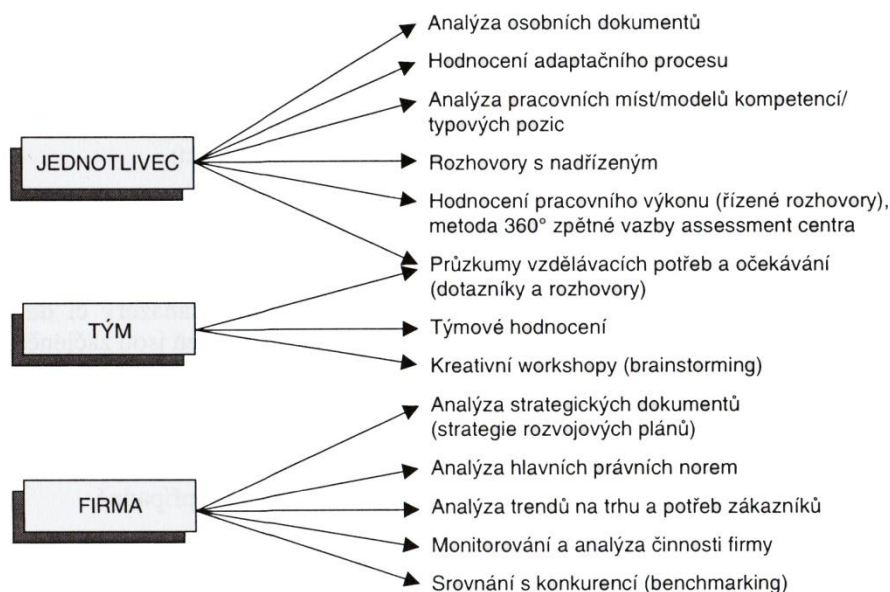
- **Údaje týkající se celé organizace** – zahrnují údaje o organizační struktuře, jejím trhu, zdrojích, výrobním programu, údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, informace o jejich kvalifikaci, využití pracovní doby apod.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – jedná se zejména o údaje o pracovních místech, jejich popis a popsání potřeb práce v organizaci
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto údaje zjišťujeme zejména z dokladů pracovníka, údaje o jeho kvalifikaci, hodnocení, výsledků minulých testů či pohovorů apod.

Z těchto údajů dále za pomoci mnohých metod analyzujeme potřebu vzdělávání. Můžeme ji provést ve třech úrovních a to u jednotlivce, týmu či celé organizace. Jednotlivé metody analýzy na jednotlivých úrovních zobrazuje obrázek č. 5.

Na základě analýzy pak tedy musíme učinit rozhodnutí. Jak je již uvedeno výše, vše je spíše o odhadu, a proto mnoho firem nechává rozhodnutí o vzdělávacích potřebách na liniových manažerech, kteří mají větší šanci odhadnout potřeby svých podřízených než vyšší nadřízený či vzdělávací útvar, který je od daných pracovníků a pracovních míst vzdálený. Poté co organizace identifikuje potřeby vzdělávání, je nutné, aby dále stanovila plán celé vzdělávací akce.

¹⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 262

Obr. č. 5: Úrovně a metody vzdělávacích potřeb



Zdroj: TURECKIOVÁ, M., Praha: 2004, str. 101

1.1.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání je druhou fází cyklu systematického vzdělávání. Dílčí plány vznikají již při identifikaci vzdělávacích potřeb. V této fázi si však musíme odpovědět na několik zásadních otázek. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková¹⁷ otázky jsou následující:

- **Co** budeme vzdělávat? – jaká témata budou obsahem vzdělávání, ideální je, pokud je vzdělávací akce podniku „šitá na míru“.
- **Koho** budeme vzdělávat? – kdo bude účastníkem vzdělávání, zde je velmi důležité, aby pracovníci byli na podobné úrovni, jak pracovní, tak vědomostní a dovednostní. Přínosná může být i účast manažerů.
- **Jak** budeme vzdělávat? – výběr metod vzdělávání.
- **Kdo** bude vzdělávat? – musíme se rozhodnout, zda zvolíme interní či externí školitele, pokud externí školící instituci, tak jaká kritéria by měla splňovat.

¹⁷ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 81-2

- **Kdy** a jak dlouho budeme vzdělávat? – Musíme naplánovat termín a také to, zda akce bude jednorázová, opakující se či dlouhodobá.
- **Kde** budeme vzdělávat? – vzdělávání může být v podniku i mimo něj, častěji je doporučováno prostředí mimo podnik, kde pracovníky nemůže vyrušit naléhavá pracovní záležitost.
- Jaké budou **náklady**? – započítáváme sem nejen přímé náklady na materiál, dopravu, stravu, ubytování, lektory, ale i „ztracený“ pracovní čas
- **Jak a kdy budeme hodnotit?**

U vzdělávací akce je velmi důležitá volba metody vzdělávání. Těchto metod je mnoho, a proto se jim budeme věnovat více. Vzdělávací metody můžeme dělit dle nejrůznějších klasifikací, nejběžnějším dělením metod firemního vzdělávání je však klasifikace podle místa vzdělávání a pak je dělíme¹⁸ na metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Mezi metody používané při výkonu práce na pracovišti řadíme:

- **Instruktaž při výkonu práce** – tato metoda je nejběžněji používána u zacvičení nového pracovníka nebo při výuce nového úkolu. Při této metodě vysvětlí a předvede zkušenější pracovník postup a nový pracovník si ho poté osvojí při plnění daných úkolů.
- **Coaching** – coaching by se dal popsat i jako dlouhodobá instruktáž. Nadřízený soustavně směřuje podřízeného k dosažení cíle.
- **Mentoring** – metoda podobná coachingu s tím rozdílem, že vzdělávaný si sám vybírá svého mentora, svůj vzor.
- **Counselling** – jedná se o novější metodu, která je obousměrná. Nadřízený s podřízeným konzultují danou situaci.
- **Asistování** – jedna z běžných metod, kdy je nový pracovník přidělen k asistování zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu plnit stále složitější úkoly, dokud není schopen je plnit samostatně.

¹⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str. 267-273

- **Pověření úkolem** – často se jedná o závěrečnou fázi asistování, vzdělávaný pracovník dostane zadaný úkol, k jehož splnění mu nic nebrání a při plnění je sledován a hodnocen.
- **Rotace práce** – pracovník je v průběhu delší doby seznamován s různými částmi organizace, kde je pověřován úkoly. Tato metoda je dobrá zejména u pracovníků, kteří teprve hledají, na jakou oblast by se chtěli ve své kariéře zaměřit.
- **Pracovní porady** – účastníci jsou seznámeni s úspěchy a problémy pracoviště i celé organizace a při společné diskuzi se mohou mnohé naučit.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška**
- **Přednáška spojená s diskuzí**
- **Demonstrování** – názorné zprostředkování znalostí a dovedností pomocí počítačů, тренаžérů, výukových strojů apod. Ač je tato metoda prvotně zaměřena na získání znalostí, je zde kladen důraz i na jejich praktické využití
- **Případové studie** – nejčastěji používaná metoda u manažerů či jiných tvůrčích pracovníků. Při této metodě je zadán fiktivní problém, který poté účastníci sami či v malých týmech řeší.
- **Workshop** – velmi podobná metoda případové studii, zde se však problém řeší komplexněji a v týmech.
- **Brainstorming** – jedná se o velmi tvůrčí metodu. Skupině pracovníků je předložen problém a oni navrhují řešení, využívají i návrhů druhých. Základním pravidlem této metody je respektování každého návrhu, neposuzování realizovatelnosti, účelem je slyšet co nejvíce a vytvořit to nejlepší.
- **Simulace** – metoda zaměřená zejména na praxi.
- **Hraní rolí** – každý pracovník dostane přidělenou roli a více či méně přesný scénář. Účelem je aby se uměl vžít do jiné role než je zvyklý.
- **Assessment centre** – často se využívá k výběru pracovníků, ale lze použít i na vzdělávání. V průběhu celého dne skupina účastníků řeší různé úkoly, samostatně i týmově a sleduje se nejen řešení, ale i celkové chování.

- **Outdoor training** – stále více používaná metoda, která se používá zejména u vzdělávání manažerů. Ty se prostřednictvím sportovních či adrenalinových aktivit učí lépe komunikovat, pracovat v týmu apod. aniž by si to příliš uvědomovali.
- **E-learning**

Každá z těchto metod má své klady i zápory a je proto nutné, aby při plánování vzdělávacích aktivit byla každá pečlivě zvážena. Přínosnější metody jsou často velmi nákladné, ale vždy záleží na individuálních potřebách pracovníka, organizace. Metody vzdělávání při výkonu práce jsou vhodnější pro zaučení nového pracovníka nebo pro doplnění chybějících znalostí. Pro vzdělávání plošnějšího charakteru jsou vhodnější metody mimo pracoviště. Koubek¹⁹ mezi základní faktory ovlivňující výběr metody zahrnuje **cíle vzdělávání**, tzn., zda je vzdělávání zaměřeno na znalosti, dovednosti nebo rozvoj osobnosti, **profil vzdělávaných jedinců**, jako jejich schopnost učení se, motivace, intelektuální úroveň aj., **profil vzdělavatelů** ve smyslu pedagogických schopností, odbornosti, osobnosti a konečně **časové, materiální a jiné faktory**.

Poté, co si organizace odpoví na všechny výše položené otázky a pečlivě vybere metodu vzdělávání či jejich kombinaci a vypracuje tedy celý plán vzdělávací akce, může dojít k samotné realizaci. V průběhu akce, ale zejména po jejím skončení přichází na řadu vyhodnocení celého tohoto cyklu.

1.1.3 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování vzdělávacího programu by mělo být závěrečnou fází vzdělávacího cyklu. Ne každá organizace ho ale uskuteční, protože často neví jak, nebo nevidí přínos vyhodnocování v porovnání s náklady na něj. Setkáváme se zde se stejným problémem jako v první fázi, lidské znalosti a dovednosti jsou velmi těžko měřitelné, a proto je zde nezbytné stanovit si hodnotící kritéria a postup vyhodnocování. V literatuře se setkáme

¹⁹ KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ABC; 2. ISBN 80-86131-25-4., str. 336-7

s celou řadou kritérií a možných postupů, zde však zmíníme pouze tři. Koubek²⁰ uvádí jako možné způsoby tyto:

- **Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu** – zde nastává problém u sestavování testu, je velmi obtížné sestavit takový test, který by nám ukázal veškeré znalosti a dovednosti pracovníků. V tomto případě musíme sestavit dva různé testy, které vlastně zkoumají totéž. Problematické je zde i to, že výsledky testů mohou být ovlivněny mnoha faktory, jako zdravotní stav, rozpoložení testovaného, prostředí aj. Pozitivní výsledky pak přikládáme vzdělávání, ale u negativních výsledků nastává nový problém.
- **Monitorování vzdělávacího procesu a programu** – tento způsob je ještě méně spolehlivý. Hodnotíme zde účinnost zvolených metod, postupů, lektorů apod. Hodnocení je velmi subjektivní. U hodnocení odborníky dochází k tomu, že pozitivně hodnotí takové metody, které sami využívají. Naopak u hodnocení samotnými účastníky pomocí ankety dochází k tomu, že nejvíce pozitivně jsou hodnoceny takové metody, u kterých se účastníci museli nejméně zapojovat a spolupracovat.
- **Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů** – ekonomickým ukazatelem, který sledujeme, může být produktivita práce či objem prodejů, pokles nákladů nebo zvýšení kvality.

Ve všech uvedených metodách narážíme na nějaký problém. Nejčastějším problémem je právě odhadnout, nakolik za pozitivní změnou stojí vzdělávání a nakolik je tato změna dána jinými faktory. Zejména u vzdělávání, jehož výsledky nejdou prakticky vyzkoušet, je hodnocení velmi obtížné a nepřesné. Jiné výsledky přinese hodnocení těsně po ukončení a jiné s odstupem. Hodnocení by ze vzdělávacího cyklu nemělo být vynecháno, ale ani by se jeho výsledky neměly přeceňovat. Vždy je nutné si uvědomit, kde může dojít k odchylce a výsledky brát spíše orientačně a využít jich v tvorbě nového vzdělávacího plánu.

²⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.), str 274

2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

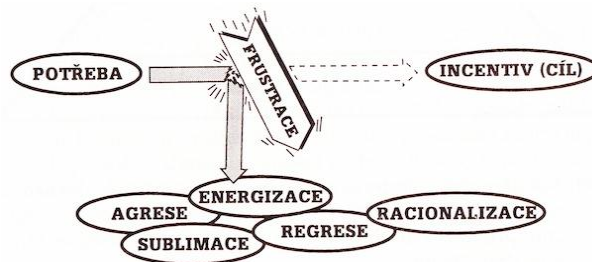
S pojmem motivace se v dnešním světě setkáváme stále častěji. Neustále slýcháme o tom, že někdo v práci je málo motivován, děti jsou málo motivováni k učení, ale nová třídní učitelka umí děti namotivovat. V detektivkách kriminalisté vždy nejdříve hledají motiv. A právě motiv, je základem celé teorie motivace. Motiv se dá vysvětlit jako důvod, proč něco děláme. Je to určitý hybatel naším úsilím. Ale samotný motiv nestačí, ten nám pouze řekne, že bychom danou věc měli udělat, ale z postele nás musí zvednout i určitá dávka vůle. Motivy mají dvě složky²¹ energizující a řídicí. **Energizující** složka dodává energii a sílu lidem k určité činnosti a složka **řídicí** udává směr lidskému jednání, zabezpečuje právě to, že se člověk rozhodne pro danou věc a rozhoduje se o způsobu a postupu dosažení právě této věci.

Ne každý člověk lze však motivovat stejně, motiv, který jednoho člověka motivuje a žene velkou silou dopředu, druhého člověka nechává naprosto lhostejným. Za tuto situaci mohou lidské potřeby. Lidé mají většinu potřeb podobnou, ale přiřkládají jim různou důležitost. Potřeba značí, že člověk pociťuje nedostatek dané věci. Když dva lidé mají hlad a jsou unavení, jeden nemůže usnout hladý a druhý dá naopak přednost spánku. Motiv i potřeba jsou v celku velmi podobné pojmy, avšak motiv je používán v případě, že dohledáváme zpětně, proč člověk něco udělal, zatímco potřeba jde do budoucna a zároveň motiv je více konkrétní. Celý motivační proces je vyvolán cílem, kterého chceme dosáhnout neboli incentivem. Pokud člověk vyvine aktivitu vyvolanou potřebou, tedy nedostatkem něčeho, výsledkem aktivity by mělo být dosažení cíle, uspokojení potřeby.

Ne každá naše potřeba však může být uspokojena. Často vyvíjíme enormní úsilí a daného cíle stejně nedosáhneme. Příčinou neúspěchu bývají různé překážky, bariéry stojící mezi naší potřebou a jejím uspokojením. Při neuspokojení potřeby dochází k frustraci, při čemž motivační energie zůstává v člověku nahromaděna a může to mít několik následků, jak můžeme vidět na obr. č. 6.

²¹ BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1., str. 170

Obr. č. 6: Reakce na frustraci



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., Olomouc: 1996, str. 171

Reakcí na frustraci tedy může být²²:

- **Energizace** – při této reakci člověk zvyšuje své úsilí, aby danou překážku překonal, tato reakce je dobrá v případě, že je překážka překonatelná. Příkladem může být kmen přes cestu, jedinec se bude ze všech sil snažit strom odstranit.
- **Únik** – člověk narazí na překážku a opustí od snahy dosáhnout svého cíle. Člověk se v případě stromu přes cestu otočí a pojedě zpět domů.
- **Agrese** – v případě, že jedinec narazí na překážku, začne si nahromaděnou energii potřebnou k dosažení cíle, vybijet násilím a agresivním jednáním. Uvidí strom a začne do něj kopat, křičet na ostatní ve voze, nadávat na počasí, lesníky, stromy a vše okolo.
- **Sublimace** – reakce, která se vyznačuje hledáním alternativních cílů. Člověk, který uvidí strom přes cestu, si rychle najde jiný výletní cíl.
- **Racionalizace** – lidé při objevení překážky začnou přesvědčovat sami sebe, že to nevadí, že daný cíl stejně nestál za to. V případě stromu přes cestu si řeknou, že je stejně moc zima a je tam drahé vstupné a toho benzínu, co by projeli a raději se vrátí domů s pocitem, že to dopadlo, jak nejlépe mohlo.
- **Regrese** – v případě překážky se člověk vrátí k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Motivy člověka také dělíme na²³ motivy přímé a motivy nepřímé. **Motivy přímé, vnitřní, intrinsické**, pramení z vnitřní potřeby seberealizace, moci, kontaktu s lidmi, a

²² BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1., str. 171

²³ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu : ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 26

tudíž k uspokojení této potřeby stačí práce či činnost jako taková. Naopak **motivy nepřímé, vnější či extrinsické** mají původ v potřebě mzdy, jistoty, uplatnění se apod. a tudíž práce či daná činnost je pouze prostředkem k uspokojení potřeb. Pokud je naším vnějším motivem pro práci mzda, zaměstnavatel nás může k práci stimulovat finančně. Stimul je tedy zjednodušeně řečeno právě vnější motiv. Pokud je ale naším vnějším motivem příjemné pracovní prostředí, tak nás stimulace mzdou k vyšším pracovním výkonům na pracovišti, kde se necítíme dobře, nepřiměje. Mezi **motivem a stimulem** je tedy rozdíl v tom, že stimul se stává motivem až tehdy, je-li člověkem pocíťován jako podnět k jednání.

Z motivů vzniká celý motivační proces, který má tři základní složky dle Arnolda a kol. na něž upozorňuje Armstrong²⁴, je to **směr**, neboli co se člověk pokouší dělat, **úsilí**, udávající s jakou pílí se snaží to dělat a **vytrvalost**, jak dlouho se o to pokouší. Proces motivace je cyklický, pokud uspokojíme jednu potřebu, často to v nás vyvolá potřebu jinou. Příkladem může být ukončené vzdělání, několik let směřujeme k cíli – získání titulu. Když tuto potřebu uspokojíme, vyvstane rázem nová potřeba – zaměstnání. Když získáme zaměstnání, pocítíme potřebu rodiny a takto je to celý život. Často proto slyšíme, že člověk nemůže být nikdy spokojen, jakmile jednoho cíle dosáhne a měl by být spokojený, už opět usiluje o další, a tudíž mu ke spokojenosti opět něco chybí. Cyklický proces motivace, který můžeme vidět na obr. č. 7 lze rozdělit na čtyři fáze²⁵:

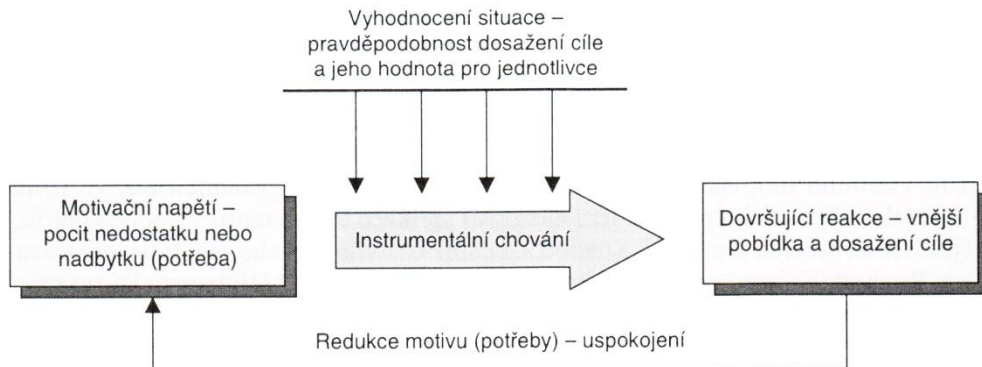
1. Motivační proces je zahájen tzv. motivačním napětím, které je vyvoláno jako důsledek porušení vnitřní rovnováhy. Člověk cítí nedostatek nebo nadbytek a odstranění tohoto stavu a návrat do rovnováhy je považován za žádoucí.
2. V důsledku motivačního napětí a společně s cílem o obnovení rovnováhy dochází k subjektivně účelnému chování (instrumentální chování). K tomu chování dojde za předpokladu, že motiv je dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, požadované úsilí vyhodnoceno jedincem na základě zkušeností jako reálné a situace je příznivá.

²⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 219

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6, str. 56

3. Dochází k dosažení cíle.
4. A následné redukci motivu, tedy uspokojení prvotní potřeby.

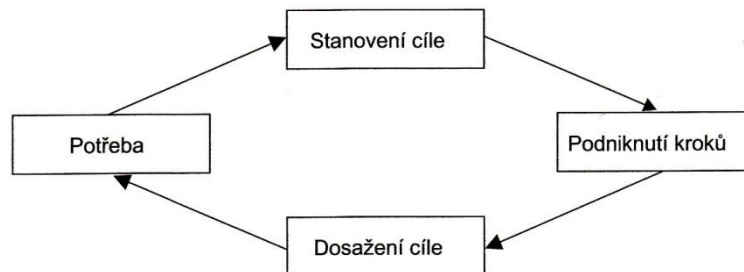
Obr. č. 7: **Cyklické schéma motivace**



Zdroj: TURECKIOVÁ, M., Praha: 2005, str. 56

Jednodušší schéma procesu motivace můžeme vidět na obr. č. 8.

Obr. č. 8: **Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, M., Praha: 2007, str. 220

Tento obrázek zřetelně znázorňuje to, že na začátku procesu je vždy potřeba, tedy pocit nadbytku či nedostatku něčeho, poté dochází ke stanovení cíle - uspokojení potřeby, návrat do rovnováhy. K dosažení cíle musíme vyvinout určité úsilí a podniknout naplánované kroky a v případě, že nenarazíme na výraznou překážku, dosáhneme požadovaného cíle.

Autoři²⁶ také zmiňují Herzbergovo dělení motivace na dva základní typy:

- **Vnitřní motivace** – je dána určitými faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují ke konkrétním způsobům chování a volbě směru. Mezi tyto faktory patří např. odpovědnost, autonomie, příležitost použít a zlepšit dovednosti, schopnosti, znalosti, zajímavá práce, možnost kariérního růstu
- **Vnější motivace** – nevychází z člověka, ale je mu dodávána z vnějšku. Je to vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Vnější motivace je tvořena zejména různými druhy odměn a trestů, jako jsou mzdy, pochvaly, ale také kritika, odebrání odměn.

Vnitřní motivaci tedy zaměstnavatel může ovlivnit jen velmi těžko, a proto se zaměřuje na motivaci vnější. Ve většině organizací probíhá motivace ve více stupních řízení, tedy pracovník je motivován různě. Často jsou to celoorganizační motivační programy, které se týkají všech zaměstnanců a pocházejí přímo od vedení firmy, dalším stupněm může být motivace na daném oddělení a poté od přímého nadřízeného. Motivovat tedy můžeme odměnou či trestem. Co se týče pracovní motivace, často platí mylná představa o tom, že jediným možným motivátorem je plat. V dnešní době tomu už tak ale není. Zaměstnanci mají kromě mzdy motivovat další zaměstnanecké benefity, možnost rozvoje, vzdělávání, kariérního postupu, ale třeba i otevřené a přátelské chování nadřízeného. Obecnější rovinu motivátorů uvádí Kociánová²⁷ na základě Provazníka a Komárkové:

- **Hmotná odměna** – do této kategorie spadá mzda, prémie a odměny, ale i již zmíněné zaměstnanecké benefity, kterými mohou být stravenky, příspěvky na MHD či na penzijní připojištění apod.
- **Obsah práce** – je nutné, aby pracovní činnost odpovídala kvalifikaci, ale také zájmům pracovníka, aby si připadal využit, měl dostatečnou míru autonomie, kreativity. Důležité je aby pracovník cítil možnost sebezvoje, perspektivy apod.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 221; KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 27

²⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 38

- **Povzbuzování** – jedná se zejména o neformální hodnocení, pochvaly, důvěra.
- **Atmosféra pracovní skupiny** – dobré sociální vztahy na pracovišti, pocit soudržnosti, důvěry, vzájemné podpory.
- **Pracovní podmínky a režim práce**
- **Identifikace s prací, profesí a organizací**
- **Externí stimulační faktory**

Eggert²⁸ uvádí, že odměnou nám může být úsměv, poděkování, volno, zajímavý projekt, kurz či vzdělávací program, společná pracovní večeře, dopis, cena, odznak či spona na kravatu, kniha, čokoláda, lístky na kulturní akci, kompliment, pozitivní zpětná vazba týkající se výkonu, pozvání na kávu nebo oběd, žádost o radu, ocenění ve firemním časopise, pozice s větší mírou zodpovědnosti, návštěva u dodavatele nebo zákazníka, prodloužení pauzy, práce na osobním projektu, možnost využití firemního vybavení, účast na konferenci či možnost prezentace na shromáždění. Tyto Eggertovy příklady jsou samozřejmě velmi konkrétní.

Organizace může vytvořit pro pracovníky také demotivující prostředí, aniž by si to výrazně uvědomila. Kociánová²⁹ zmiňuje několik demotivátorů dle Náhlovského:

- **Firemní politikaření** – neustálé boje o moc, nemorální chování při dosahování cílů. Pracovník má pocit, že bez nečestné politické hry nemůže být v organizaci úspěšný.
- **Rozporná očekávání** – pracovník je zmatený z nařízení nadřízených, každý den dostává jiné, protichůdné úkoly a neví, co je prioritní.
- **Neproduktivní porady** – Dochází ke ztrátě pracovníkova času bez toho, aby měl pocit, že se dozvěděl něco nového či užitečného.
- **Pokrytectví** – Nadřízení často slibují na prázdno, jednájí jinak a pracovník si připadá zrazený či frustrovaný
- **Neustále změny bez účelu** – změny, které se organizují na poslední chvíli, pracovníkům není vysvětlen důvod ani účel daných změn.

²⁸ EGGERT, Max. Motivace. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 102 s. Management do kapsy; 3. ISBN 80-7367-010-0, str. 28

²⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 39

- **Zadržování informací** – pracovník se dozvídá o organizaci spíše mimo ní, než v ní, vyvolává to v něm strach a pocit nejistoty.
- **Nízká kvalita práce** – každý člověk chce odvádět dobrou, kvalitní práci. Pokud k tomu nemá podmínky a práci musí odvádět nekvalitně, ztrácí chuť.

Motivační systém v organizaci by měl být tedy velmi dobře promyšlen, nemělo by se spoléhat pouze na jeden motivátor, ale důležité je poskytnout pracovníkům působení motivátorů ze všech stran. Zároveň je nutné, aby si organizace dala pozor na demotivující faktory, které by mohly na pracovníky působit. Mnoho manažerů považuje motivaci svého týmu za jednu ze svých nejdůležitějších činností, a proto používají tzv. motivující slova jako např. dobrý, garantováno, bezpečí, objevte, nejlepší, volnost, láska, novinka, peníze, zdraví, prokázáno, vlastní či výsledky. Všechna tato slova jsou často používána v reklamách a podněcují člověka ke koupi či k činnosti, proto je dobré, když je převezmeme a použijeme i na pracovišti.

Každého jedince můžeme motivovat jinak, proto je velmi důležitý stupeň motivace od přímého nadřízeného, které své pracovníky zná a ví, co na ně platí. Eggert³⁰ dělí lidi do čtyř skupin na pomáhající, direktivní, upevňující a adaptivní. **Pomáhající lidé** jsou charakterističtí svou přemýšlivostí, loajálností, chápavostí, kooperací, důvěřivostí, skromností a idealismem, nejlépe je tedy můžeme motivovat hodnotnými věcmi, žádostmi o pomoc, idealistickými výzvami a důrazem na rozvoj jejich osobnosti. **Lidé direktivní** jsou kontrolující, sebevědomí, přesvědčiví soutěživí, naléhaví, se sklonem podstupovat riziko. Jako motivaci vnímají příležitost, zodpovědnost, výzvu, moc a postavení a možnost být autoritou. **Upevňující lidé** bývají vytrvalí, praktičtí, ekonomičtí, rezervovaní, konkrétní, nezlomní, důkladní, metodičtí, orientovaní na detail a analytičtí. Nejčastěji jsou motivováni fakty a čísly, různými přístupy, praktickou prací, hmatatelnými výsledky či analýzou. Posledním typem dle Eggerta jsou **lidé adaptivní**, kteří jsou flexibilní, mladiství, entuziastičtí, taktní, přizpůsobiví, sociálně zdatní, čilí, inspirující a rádi experimentují. Mají rádi variabilitu, změnu, příležitost k osobnímu růstu a vzdělávání, vysoce sociální prostředí a příležitost vyniknout.

³⁰ EGGERT, Max. Motivace. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 102 s. Management do kapsy; 3. ISBN 80-7367-010-0, str. 87

Jiné dělení osobností dle převažujícího zaměření uvádí Kociánová³¹. **Typ teoretický**, je zaměřený na hledání pravdy a nejdůležitější je pro něj poznání. **Typ ekonomický** je velmi praktický, má rád užitečnost, prosperitu a nejvyšší hodnotou je dle něj užitek. Pro **estetický typ** je nejvyšší hodnotou krása a je často velmi samostatný s estetickým cítěním. Nesobecký, altruista, pro něhož je nejdůležitější láska, je označován jako **typ sociální**. **Typ politický** miluje moc, oproti **typu náboženskému**, který největší úspěch a hodnotu vidí v jednotě.

2.1 Motivační teorie

K motivaci můžeme přistupovat různými způsoby, které jsou obecně popsány v tzv. teoriích motivace. Těchto teorií je několik a popisují charakteristiku různých druhů motivování. Samozřejmě je, že jako každá teorie, ani ta motivační nelze aplikovat v praxi bez jistých úprav, přizpůsobení dané situaci, organizaci apod. Dnes nejnámější teorie motivace jsou uvedeny v tab. č. 1.

Tab. č. 1: **Přehled teorií pracovní motivace**

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie	
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)	
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)	
	Teorie ERG	Alderfer (1972)	
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)	
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)	
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)	
	Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
	Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: KOCIANOVÁ, R., Praha: 2010, str. 27

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 23

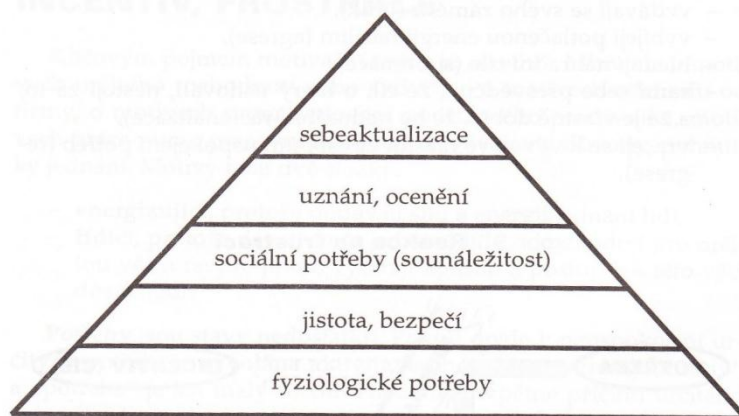
Teorie instrumentality

Teorie instrumentality pochází z poloviny 19. století, její základy však pocházejí z roku 1911 z tzv. doby taylorismu. Základem této teorie je finanční odměna. Slovem instrumentalita můžeme vyjádřit to, že jedna věc vede k věci druhé. V tomto případě se to dá vyložit tak, že zvýšení mzdy, povede ke zvýšení pracovního výkonu a naopak. Teorie vychází z toho, že veškeré odměny a tresty mají být přímo provázány s výkonem. „Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku.“³² Tato teorie byla a stále ještě, v dnešní době v některých případech, je uplatňována a může být i funkční, nerespektuje však řadu lidských potřeb, stejně tak jako skutečnost, že neformální lidské vztahy silně ovlivňují, pro tuto teorii nezbytný, systém kontroly a řízení.

Hierarchie lidských potřeb

Hierarchie lidských potřeb je spíše známá jako Maslowova teorie. Základem této teorie nejsou vnější motivátory, ale vnitřní – potřeby. Maslow utřídil lidské potřeby do pěti skupin, které poté hierarchicky seřadil s tím, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nejnižší, abychom mohli začít uspokojovat potřeby hierarchicky vyšší. Maslowovu pyramidu, jak je tato teorie také často nazývána, můžeme vidět na obr. č. 9.

Obr. č. 9: Maslowova pyramida



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., Olomouc: 1996, str. 172

³² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 223

U tohoto znázornění si ale musíme dát pozor na to, že potřeby na vrcholu mají menší prostor než potřeby naspodu pyramidy, avšak často máme mnohem větší kapacitu pro osobní rozvoj než např. pro jídlo.

Fyziologické potřeby jsou také známy jako potřeby základní, řadíme sem zejména potřebu spánku, jídla, vody, vzduchu a přiměřených klimatických podmínek. Fyziologické potřeby jsou často definovány, jako potřeby, které když nejsou uspokojeny, nastává smrt. Přesto jsou sem řazeny i výjimky jako potřeba sexu či potřeby související s mateřskými pudry apod. Nad těmito potřebami dále nacházíme **potřebu jistoty a bezpečí**, to znamená, že pokud člověk uspokojil své základní potřeby, začne se zaměřovat na zajištění bezpečí, eliminaci možných hrozeb a o určitou stabilizaci svého života, o jistoty do budoucna.

Poté přicházejí na řadu tzv. **sociální potřeby** neboli potřeba lásky, sounáležitosti, přátelství. Člověk projevuje touhu někam patřit, do rodiny, do pracovního týmu, do skupiny přátel a má potřebu navozovat s lidmi kolem sebe dobré vztahy. Následující skupinou potřeb jsou **potřeby uznání a ocenění**, kdy osoba touží po uznání okolí, po respektu, ale také chce mít možnost se reálně sebeocnit a dospět k sebeúctě. Do těchto potřeb spadá³³ jak touha po nezávislosti, svobodě, rovnosti, síle, kompetentnosti a úspěchu, tak i touha po uznání, dominanci, statutu, oblíbenosti, reputaci, důležitosti, pozornosti a prestiži. Skupinou potřeb, které Maslow umístil na vrcholek své pyramidy, jsou **potřeby sebeaktualizace** nebo také **seberealizace**.

Člověk má potřebu dělat to, co ho naplňuje, pro co má talent, potenciál. Maslow sám řekl, jak uvádí Adair, toto: *„Dokonce, i když jsou všechny předchozí potřeby uspokojeny, můžeme často (někdy vždy) očekávat, že se brzy objeví nová nespokojenost a určitý nepokoj jako hnací síla, dokud člověk nedělá to, pro co je předurčen a co ho naplní. Hudebník se musí zabývat hudbou, malíř musí kreslit, básník musí psát, pokud chce dosáhnout vnitřního smíru sám se sebou. Čímkoli člověk může být, tím také být musí.“*³⁴

³³ ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Nový Zlíčov : Alfa Publishing, 2004. 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1, str. 35

³⁴ ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Nový Zlíčov : Alfa Publishing, 2004. 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1, str. 35-6

Tato Maslowova teorie má řadu nedostatků, přičemž i on sám vyslovil pochybnost hlavně v pevnosti řazení potřeb bez přihlédnutí k individualismu lidí. Bělohlávek³⁵ uvádí mezi nedostatky této teorie zejména to, že je tento systém potřeb až příliš komplikovaný, že se dají potřeby řadit pouze do dvou až tří úrovní. Dále uvádí skutečnost, že ne vždy při uspokojení nižších potřeb dochází k uspokojování potřeb nad nimi. Uvádí ale i to, že pokud uspokojíme potřebu nižší, slábne, pokud se najíme, nepociťujeme v danou chvíli potřebu potravy, ale u potřeb vyšších tato potřeba po uspokojení naopak zesiluje, pokud je člověk pochválen, chce být chválen víc a častěji apod.

Teorie ERG

Alderferova teorie je založena již jen na třech skupinách potřeb. Název této teorie je anglická zkratka právě oněch tří skupin³⁶:

- Existenční potřeby (E - existency), které představují potřebu udržovat organismus v rovnováze prostřednictvím materiálních prostředků jako je např. plat, pracovní podmínky či zaměstnanecké benefity
- Vztahové potřeby (R – relatedness), kam můžeme řadit zejména potřebu pochopení, sdílení, vzájemnosti a vlivu
- Růstové potřeby (G – growth), přičemž uspokojení těchto potřeb je závislé na možnostech růstu.

Teorie ERG se vyznačuje oproti Maslowovi zejména tím, že tyto potřeby nejsou hierarchizovány, ale jsou pouze odlišeny tím, že existenční potřeby jsou konkrétní, vztahové potřeby sklouzávají k abstrakci a potřeby růstu jsou již zcela abstraktní.

McClellandova teorie manažerských potřeb

McClellandova teorie manažerských potřeb je využívána pro nalezení potřeb manažerů, přičemž určuje tři úrovně³⁷ motivace založené na potřebách: sounáležitost,

³⁵ BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1., str. 173

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 28-9

³⁷ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 29

prosazení se a poziční vliv a úspěšné uplatnění. Tato teorie je provázána s Maslowovou pyramidou, kdy tyto tři potřeby jsou shodné s nejvyššími třemi skupinami v hierarchii.

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model vychází z výzkumu o spokojenosti či nespokojenosti s prací. Herzberg rozdělil faktory působící na pracovišti na faktory motivační, motivátory a na faktory hygienické, disatisfaktory. Motivátory jsou považovány za faktory, které vedou jedince k vyššímu úsilí. Disatisfaktory nebo také hygienické faktory jsou charakteristické tím, že souvisejí s prostředím a způsobují nespokojenost. Jedno z možných dělení můžeme vidět v tab. č. 2.

Tab. č. 2: **Faktory Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace**

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: KOUBEK, J., Praha 2007, str. 60

Expektační teorie

Tato teorie patří do skupiny teorií zaměřených na proces. V tomto případě se jedná o proces očekávání. Základem teorie je pojetí očekávání v tom smyslu, že pokud člověk volí mezi možnostmi s nejistými výsledky, nezaměřuje se pouze na možné výsledky, ale hlavně na to, zda je schopen jich dosáhnout. Expektační teorie obsahuje tři podstatné faktory³⁸, kterými jsou valence (hodnota), instrumentalita (přesvědčení o tom, že jedna věc vede ke druhé) a exspektance (očekávání). V podstatě tato teorie říká, že člověk bude motivován, pokud daný cíl má pro něj nějakou hodnotu a zároveň očekává, že je zde reálná možnost tohoto cíle dosáhnout.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 225

Teorie cíle

V této teorii je důležitým procesem dosahování cílů, přičemž autoři této teorie stavěli na tom, že jedinec bude motivován, pokud mu bude zadán náročný, specifický úkol a po jeho splnění se mu poskytne zpětná vazba. *„Cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout, a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracoval.“*³⁹

Teorie spravedlnosti

Zde je hlavním procesem pocit spravedlnosti. Vychází z toho, že lidé mají tendenci se vzájemně porovnávat s kolegy. Z teorie jasně plyne, že lidé jsou motivováni, mají-li pocit, že je s nimi v porovnání s jinými zacházeno spravedlivě. Při opačném pocitu dochází k demotivování. Armstrong⁴⁰ uvádí pět faktorů přispívajících k pocitu spravedlnosti a to zvažování pracovníka stanoviska, potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi, stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků, poskytování včasné zpětné vazby, vysvětlování určitých skutečností a přijatých rozhodnutí.

2.2 Motivace ke vzdělávání

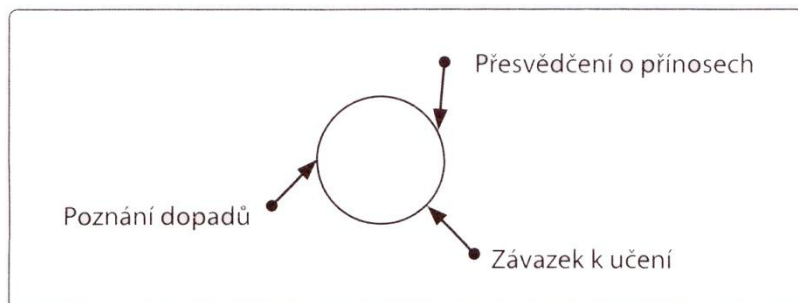
V moderních organizacích je zejména v poslední době kladen velký důraz na vzdělávání pracovníků, a to zejména vzhledem ke stále rychleji se měnícímu prostředí a podmínkám, ve kterých organizace chce přežít. Pracovníci musí být k učení a vzdělávání motivováni. Důležité je, aby si uvědomili, že k tomu, aby mohli svoji práci vykonávat ke své spokojenosti i ke spokojenosti organizace, by měli rozvinout či zlepšit své dosavadní znalosti, schopnosti, dovednosti, chování a postoje. Základem pro to, aby pracovníci byli ke vzdělávání motivováni, je jejich pocit uspokojení z tohoto procesu. Čím více pracovníkových potřeb daný vzdělávací program uspokojí, tím více je motivován.

³⁹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.), str. 32

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.), str. 227

Motivování pracovníků ke vzdělávání by mělo být jedním z důležitých kroků po naplánování vzdělávací akce. Cyklus motivace k učení zobrazuje obr. č. 10.

Obr. č. 10: **Cyklus motivace**



Zdroj: VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A., Praha: 2007, str. 85

Pokud zjistíme, že jedinec není k danému procesu vzdělávání motivován, měli bychom zvážit následující kroky⁴¹:

- Diskutovat o situacích, kdy bylo toto učení užitečné.
- Návštěvy u týmů, kde toto bylo úspěšné.
- Předložení odborných článků poukazující na přínos takového učení.
- Pozvání lidí, kteří v daný program věří a umí o něm povzbudivě promluvit.

Jelikož právě motivace ke zlepšení svých dovedností či znalostí značně ovlivňuje efektivitu vzdělávání, je nutné si uvědomit, že forma a obsah vzdělávání musí mít pro pracovníka hodnotu, musí cítit přínos. Pokud se mu bude zdát, že vše umí a úkoly s tím spojené bude považovat za lehké či naopak že je to příliš složité, motivován nebude. Je žádoucí, aby pracovník vzdělávání považoval za přínosné a zároveň cítil, že má možnost v tomto programu uspět. Důležitá je i pracovníkova jistota toho, že vzdělávací program je realizován na základě zjištěných potřeb a ne na základě momentálního nápadu nadřízeného.

V dnešní době dynamicky se měnících podmínek, je vzdělávání pracovníků pro organizaci nezbytné. Proto by měla mít každá větší organizace vytvořen jistý systém motivace ke vzdělávání. Hlavní faktory, které v různých mírách a kombinacích mohou motivovat různé pracovníky, můžeme vidět v tab. č. 3.

⁴¹ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 86

Tab. č. 3: **Motivační faktory vzdělávání**

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A., Praha: 2007, str. 88

Autoři⁴² dále uvádějí, že při tvorbě motivačního programu ke vzdělávání je vhodné použít i obecně platná pravidla, přičemž nejlepší formou motivace má být osobní příklad manažera. Pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce, a mít pocit, že k podniku patří. Důležitá je i důvěra manažera v pracovníky a spoluúčast pracovníků na rozhodování. Vhodné je i individuální motivování pracovníků manažerem a ocenění i drobných úspěchů. Motivovat ke vzdělávání může i to, pokud manažer místo kritiky poskytne zpětnou vazbu a dá lidem pocit, že jejich práce je či může být tvořivá a produktivní. Zároveň zmiňují i důležité motivační faktory ve chvíli, kdy již dochází k realizaci vzdělávacího programu. Za přínosné je považováno, pokud je do procesu vzdělávání zapojen i management, dále je dobré seznámit pracovníky včas se záměrem a cíli a v průběhu akce je požádat o dosavadní zhodnocení, na jehož základě lze provést případné úpravy. Dále je vhodné, pokud lektori pojmu vzdělávání tak, aby se v něm pracovníci „našli“, aby odpovídalo jejich zkušenostem či aby v příkladech viděli použitelnost v jejich činnosti. Pro mnohé účastníky je také velmi motivující, když si mohou nové znalosti či dovednosti vyzkoušet v reálném životě. Motivační je i prostředí vzdělávací akce, nejvhodnější je, pokud se akce koná mimo podnik, a pracovníci tak nejsou rušeni běžnými povinnostmi a zároveň by mělo být zvoleno příjemné, klidné místo, kde se pracovníci budou cítit v bezpečí. Stejně je na tom i

⁴² VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.), str. 88-9

přístup lektorů, pracovník by měl mít příjemný pocit a nikoli se cítit lektorem vyděšený či ponižovaný.

Hroník⁴³ uvádí různé druhy motivace k učení, které vycházejí z rozdílných důvodů pro vzdělávání a jsou spojeny i s určitou představou a požadavky na formu vzdělávání. Druhy motivace k učení jsou dle něj následující:

- **Motivace kognitivní** – Jedinec je motivován potřebou dozvědět se něco nového a při vzdělávání preferuje zaměření na novinky.
- **Motivace adaptační** – Pracovník chce patřit do nějaké skupiny, a tudíž chce zvládat svoji roli tak, jak od něj očekávají ostatní. Ideálním vzděláváním je pro něj vzdělávání skupinově organizované a týmová spolupráce.
- **Motivace uplatnit se** – Zde je hlavním motivátorem touha dosáhnout obdivuhodného výkonu, respektu, odlišit se a postoupit. Nejvíce mu vyhovuje vzdělávání zaměřené na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy či soutěžní hry.
- **Motivace sebepotvrzením a seberealizací** – Jedinec je motivován potřebou objevit sám sebe, upřesnit si své pocity, přijmout se a uskutečnit své možnosti. U takto motivovaných jedinců uspějeme se vzděláváním, kde dochází k propojení osobního a profesního rozvoje, a které je zaměřeno na obohacování se. Preferované jsou kurzy sebepoznávací a zážitkové.
- **Motivace existenciální** – Obsahem je zde vnímání přesahu, transcendence. Jedinec ví proč a má nadosobní motivaci. Zde je vhodné učení v souvislostech, propojování osobních a firemních vizí a vycházení z postojů a hodnot.

Je tedy patrné, že každý jedinec je motivován něčím jiným a každý také preferuje jinou podobu vzdělávacího programu. Zde by právě nadřízený měl umět odhadnout motivy pracovníků, popřípadě jim nějaké poskytnout a následně zvolit vhodný systém, přínosná může být i konzultace s těmi, jichž se vzdělávací program bude týkat.

⁴³ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8 (brož.), str. 138

3 VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE V ČP a.s.

Praktická část práce je zaměřena na vzdělávací a motivační systém obchodníků České pojišťovny a.s. V této organizaci bylo prostřednictvím dotazníků provedeno místní šetření, jehož účelem bylo zjistit, jak jsou obchodníci v této organizaci motivováni ke vzdělávání. Po vyhodnocení dotazníků zjistíme nejen odpovědi na stanovené hypotézy, ale i další údaje týkající se právě této problematiky.

3.1 Představení společnosti

Česká pojišťovna a.s. stojí na vrcholu českého pojistného trhu, tato společnost má dlouholetou tradici a na našem trhu je i pojišťovnou největší. Vznikla v roce 1827 s názvem „První česká vzájemná pojišťovna“ a nevedlo se jí nejlépe, zlom přišel až v roce 1864, kdy začala pojišťovat majetek proti požáru, okruh svého působení poté dále rozšířila o pojistky proti krupobití, životní pojištění a pojištění dobytka. V roce 1881 v důsledku vyplacení pojistky po požáru Národního divadla, utrpěla velké ztráty, přesto se udržela a dál se rozvíjela. Na trhu se začaly objevovat konkurenční společnosti, a proto docházelo k rozšiřování množství nabízených produktů např. o pojištění škod při loupeži, zákonné pojištění odpovědnosti či o obdobu dnešního povinného ručení. Poté, co vznikl samostatný stát, již pojišťovna nabízela všechny produkty a snažila se prorazit v okolních státech.

První českou vzájemnou pojišťovnu zasáhla v roce 1932 velká krize v pojišťovnictví. Po druhé světové válce došlo k zestátnění pojišťoven a ke sloučení 5 největších v Československou pojišťovnu, která se později stala Státní pojišťovnou a ještě později Pojišťovacím a zajišťovacím podnikem. V roce 1969 vznikla Česká státní pojišťovna, která z velké části podléhala ministerstvu financí, po roce 1989 však došlo k zásadním změnám. Vzniklo zde konkurenční prostředí a v roce 1992 byla společnost privatizována a stala se z ní dnešní Česká pojišťovna a.s. Na konci roku 1999 už v České republice působilo 42 pojišťoven. Česká pojišťovna se stala členem skupiny PPF a dostala se i na ruský trh. Neustále zlepšuje své služby klientům a dosahuje

špičkové úrovni. PPF a Generali založili společný holdingový podnik Generali PPF Holding, čímž došlo ke spojení pojišťovacích aktivit obou skupin v rámci střední a východní Evropy.⁴⁴

V současné době je Česká pojišťovna a.s. stále největší pojišťovnou na našem trhu, a to i přes výraznou konkurenci. Poskytuje individuální pojištění životního i neživotního charakteru a zároveň poskytuje pojištění velkým, středním i malým firmám v zemědělství a v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Dle metodiky Asociace pojišťoven činilo v roce 2010 celkové předepsané pojistné 38,4 miliard korun. Tržní podíl České pojišťovny a.s. přesahuje jednu čtvrtinu a to díky tomu, že spravuje přes devět milionů pojistných smluv. V celé České republice má tato společnost přes 3000 obchodních míst, 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců.

Česka pojišťovna a.s. si i po mnoha letech působení udržuje vysoký standard a získává ocenění. Světová agentura Standard & Poor's jí udělila rating A+, což je nejvyšší možný stupeň dokazující vysokou finanční stabilitu společnosti. Mezi další získaná ocenění patří i titul Pojišťovna roku, který držela v letech 2004-2007, Největší pojišťovna roku dle Hospodářských novin v roce 2009 a v roce 2011 se Česká pojišťovna a.s. umístila v první desítce nejobdivovanějších firem české ekonomiky v rámci prestižní ankety Czech Top. Na základě každoročního průzkumu společnosti Reader's Digest je tato pojišťovna stále nejdůvěryhodnější v ČR. Společně se společnostmi Nokia a Škoda Auto patří Česká pojišťovna a.s. ke třem společnostem, které mají ocenění Olympijská značka. Z 252 značek v České republice tento přívlastek drží pouze tyto tři společnosti.⁴⁵

3.2 Vzdělávání obchodních zástupců v ČP a.s.

Vzhledem k velikosti a obrovskému pokrytí pojistného trhu, musí tato organizace klást ve svých plánech obrovský důraz na své zaměstnance, zejména obchodní zástupce, kteří jí reprezentují navenek a shánějí nové klienty, prostřednictvím kterých přibývá

⁴⁴ <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>

⁴⁵ <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

pojistných smluv a společnost tak stále roste. I když obchodní zástupci nejsou zaměstnanci v pravém slova smyslu, jelikož pracují na živnostenský list, mají se společností podepsanou smlouvu o výhradním zastoupení, která jim umožňuje čerpat veškerých výhod plynoucích z České pojišťovny a.s. a zároveň jim zakazuje provádět danou činnost i pro jiné pojistné ústavy. Ačkoli jsou tedy obchodní zástupci v jisté míře nezávislí, nemají pevnou pracovní dobu, po kterou musí sedět v kanceláři, případně nepotřebují ani tu kancelář, v mnoha věcech se musejí České pojišťovně a.s. přizpůsobit, a to zejména v začátcích kariéry. Jelikož jejich budoucí náplní práce bude zejména prodej specifických pojistných produktů, které nemohou dopodrobna z dřívější doby znát, je zde připraven velmi propracovaný více než půlroční adaptační proces, ve kterém by se měli tito obchodníci naučit vše, co pro svoji práci potřebují. Jelikož je tento adaptační proces nazýván také jako adaptačně-rozvojový a jeho značná část se týká vzdělávání, dále o něm napíšu víc.

Ve všech agenturách, kterých má každý region několik, nastupují noví obchodníci vždy první den v měsíci. Je to zejména z toho důvodu, aby se mohly sladit jejich adaptační a rozvojové aktivity. V prvních dvou měsících se nováčci rozkoukávají a až poté nastupují do adaptačně-rozvojového programu. V den nástupu se především seznamují se svým manažerem, s ředitelem regionu, s prostory a s tím, co je bude čekat v následujících měsících. Jsou jim také předány materiály k přípravě na test u ČNB, který je nutný složit co nejdříve, aby se nováček stal tzv. „tipařem“ a po několika měsících „výhradním pojišťovacím agentem“. Dostanou také přístupové údaje ke svým elektronickým profilům, jejichž prostřednictvím se poté dále zapisují na povinná i dobrovolná školení, která jsou jim k dispozici.

Prvním školením, se kterým se nováček setká je tzv. trénink obchodních dovedností, toto školení je dvoudenní, odehrává se většinou v prostředí dané agentury a má nováčka seznámit s fungováním prodejního cyklu, se zásadami efektivní telefonní komunikace a s možnými způsoby reakcí na negativní přístup či námitky klientů. Po teoretické části mají nováčci samozřejmě možnost praktického vyzkoušení, mají i pracovní sešity, kde si vyzkouší zapsat fiktivní telefonický rozhovor. Druhý den je věnován zejména tomu, jakým způsobem představit sebe a společnost, kterou reprezentují, co je vhodné zmínit a následně se učí, jak by měla vypadat obchodní

schůzka. Každý dostane obecný scénář schůzky, který si může upravit dle svého mínění nebo si může napsat vlastní scénář, který poté předvede ostatním.

Po absolvování tohoto školení má účastník možnost vše prodiskutovat se svým manažerem, společně zhodnotí, jaký mělo školení efekt a případně si ujasní věci, které nováček zcela nepochopil apod. Také má možnost zúčastnit se obchodní schůzky manažera v roli pozorovatele, vidět naučené v praxi a poté se opět může ptát. V prvním měsíci se dále musejí noví obchodníci zúčastnit pro ně velmi důležitého „Tréninku obchodně produktového“, první části, kde se seznámí s nezákladnějšími typy produktů. Školení je opět dvoudenní, přičemž každý den je věnován jednomu produktu. Nejdříve proběhne výklad, poté je prostor na dotazy a nakonec si mohou obchodníci vyzkoušet daný produkt sestavit. Praktická část se odehrává ve dvojicích, kdy jeden představuje klienta a druhý se mu snaží vyhovět a prodat produkt, sestavený jemu na míru. Poté se role obrátí. Školení jedinci tvrdí, že je vše vykládáno tzv. lidskou formou, a že velmi oceňují přidání lektorových vlastních zkušeností a příkladů.

Poté se opakuje schůzka s manažerem, kde se vše nové probere, ale manažer už si zde svého nováčka i zkouší. Následně má obchodník několik dní na to, aby zkoušel praktické telefonování a domlouvání schůzek, nejprve pod dohledem manažera, poté sám. Následně by měl domluvené schůzky i realizovat, samozřejmě opět pod dohledem a vedením manažera. Důraz na praktickou stránku učení nových věcí, je dle mého názoru klíčový. Zhruba v polovině prvního měsíce je pro nováčky připraven Workshop, kde si noví obchodníci společně proberou získané znalosti z předchozích školení, ale také své dosavadní zkušenosti s prvními telefonáty či schůzkami, prodiskutují společně problémy, na které narazili a následně se seznámí s materiály k dalšímu povinnému školení. Toto školení je druhá část Obchodně produktového tréninku, přičemž se seznamují s dalšími typy produktů stejným způsobem jako v první části, zároveň si s pomocí trenéra zkouší i argumentaci na námítky, případně modelují celou obchodní schůzku. Na konci měsíce manažer zhodnotí nováčky, a to nejen jejich znalosti nabyté na školeních, ale i jejich využití v praxi při obchodních schůzkách.

V druhém měsíci už obchodník ví, co ho čeká a měl by dále prakticky trénovat schůzky pod dohledem, ale už i samostatně. V druhém měsíci jej čekají opět povinná školení, a to druhá část tréninku obchodních dovedností, kde se učí zejména

argumentace, reakce na námitky, modelace produktů a přesvědčovací technika u různých typů klientů. Dalším školením je zde spíše opakování Tréninku obchodně produktového, kde se hlavně modelují již naučené produkty.

Pouze účast na školeních ale nestačí, účastník musí z každého školení složit tzv. certifikaci, která se uskutečňuje prostřednictvím počítačového testu. Je čistě na obchodníkovi, zda si certifikace rozloží, nebo jestli půjde na všechny v jeden den. K povinným školením si obchodníci mohou přidat i školení povinně-volitelná, která jsou povinná v budoucnu, ale aktivní jedinec si může jejich absolvování zvolit hned. Pro obchodníka to má zejména tu výhodu, že čím více certifikovaných školení bude mít, tím více může nabízet produktů klientům, tím má větší šanci uspět, a tudíž být lepší než ostatní a mít mnohem více peněz.

Zhruba po těchto dvou měsících, může manažer přihlásit vybrané nováčky do adaptačně rozvojového programu, který má 3 stupně, přičemž každý tento stupeň trvá 6 týdnů a mezi jednotlivými stupni je dvoutýdenní pauza. Splnění každého stupně je podmíněno získáním určitého počtu ČP korun, což jsou body, vypočítávající se z počtu uzavřených smluv a jejich typu. Tyto body poté slouží i k motivaci a kariérnímu postupu. První dva stupně lze jednou zopakovat, třetí nikoli. Po neúspěšném absolvování opakování, či třetího stupně, obchodník společnost opouští. Základní myšlenkou tohoto programu je hlavně rozvoj obchodníků, vštípení a upevnění jejich pracovních návyků, zlepšení obchodních dovedností a produktových znalostí, jinými slovy tedy zlepšení obchodnickových kompetencí. Program je zaměřen ale také na stabilizaci, motivaci a posun v kariéře.

Tento adaptačně-rozvojový program má shodné prvky s tzv. systematickým vzděláváním, kterému jsem se věnovala v první části. Identifikace potřeb je pro všechny nováčky tedy shodná, ale následná příprava programu je již náročnější, účastní se jí ředitel regionu, garant programu na regionu, manažer skupiny a metodik obchodu centrály. Již tři týdny před zahájením musí proběhnout trénink garantů, aby rozuměli své roli a znali všechna pravidla. Dva týdny předem se uskutečňují porady ředitele regionu s manažery skupin, trenéry a guaranty o pravidlech, kompetencích, spolupráci a porozumění. Týden před začátkem programu se stanoví termín a místo konání prvního dne nazývaného také „Den D“. Aby se mohl nováček tohoto programu zúčastnit, musí

dosahovat určitého počtu již zmíněných ČP Korun, tudíž tato účast v programu je pro něj spíše za odměnu, ale zároveň nezbytná pro jeho další setrvání. Základem tohoto programu je schůzka jednou až dvakrát do týdne, kde v první hodině trenér probírá určité téma, které se týká slabých stránek obchodníků, a poté všichni účastníci na tabuli napíší své výsledky za předešlý týden a porovnávají s ostatními, dále proberou své zkušenosti a konzultují uběhlý týden s manažery. Ke konci si musí stanovit společně s manažery počet schůzek na příští týden a zbytek dne si je domlouvat za přítomnosti ostatních účastníků, trenéra i manažerů. Takto probíhá celých 6 týdnů, přičemž každý týden musejí účastníci splnit počet naplánovaných schůzek a určitý objem produkce. Na základě počtu ČP korun po šesti týdnech obchodník buďto postoupí do dalšího stupně nebo stupeň opakuje.

Po dokončení adaptace již pracovník může s ohledem na výkon kariérně růst a vzdělává se již méně. Samozřejmě je vzdělávání s příchodem nového produktu či nové strategie. Česká pojišťovna a.s. také pořádá víkendové pobyty spojené s outdoorovými aktivitami či tzv. Dny s ČP a.s., kdy obchodníci s rodinami jedou společně na výlet, na zámek či jinou akci. Obchodníci mají dále možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti prostřednictvím dalších nabízených školení, jež mohou platit právě již zmíněnými ČP Korunami nebo je na ně může poslat manažer ať už za odměnu či z důvodu doplnění nedostatků. Pokud se obchodníci nechtějí věnovat pouze pojistným produktům, mají možnost se dále vzdělávat v oblasti investic, což jim opět rozšíří produktové portfolio, základnu klientů a mají větší šanci při uzavírání smluv a následného zvyšování provizí.

Jak vyplývá z uvedeného, vzdělávání obchodníků je tu nejpatrnější v začátcích obchodníka. A to zejména proto, že obchodníci se musí většinu potřebných informací ke své práci naučit, přičemž znalosti o produktech a prodejní dovednosti jsou pro ně klíčové. Tyto naučené znalosti a dovednosti dále rozvíjejí za pomoci tréninku a nabírání zkušeností, a pokud mají pocit, že mají v něčem mezery, přihlásí se na školení, které by jim mohlo pomoci. Práce v teoretické části popisovala metody vzdělávání, které se zde samozřejmě také objevují. U prvních školení se setkáváme s přednáškou spojenou s diskuzí, kdy trenér vysvětluje danou problematiku a probírá s účastníky další možnosti, a dále pak s demonstrováním, prostřednictvím párových nácviků naučené problematiky a následně s workshopem, kde si obchodníci mění nabyté zkušenosti.

Celková spolupráce s manažerem skupiny v sobě skrývá metody instruktáže při výkonu práce, counselling či coaching. Kouče v této metodě představuje manažer skupiny, který obchodníka podporuje, motivuje, vede a konzultuje s ním veškeré jeho dotazy. Často dochází také k pracovním poradám, při kterých jsou konzultovány úspěchy a neúspěchy obchodníků. A to po celou dobu kariéry obchodníka. V adaptačně-rozvojovém programu se tedy setkáváme s prvky systematického vzdělávání, kdy je nutná zejména příprava a personální zajištění celé akce, dále uskutečnění samotné akce, přičemž průběh je náročný jak pro účastníky, tak pro manažery jejich skupin, trenéra i garanta. K hodnocení dochází každý týden, a také po každém dokončeném stupni. Je zde nezbytné, aby se zjištěné nedostatky v dalším stupni omezily a případné přednosti programu se více rozvíjely. Při pořádání dalších jednotlivých školení je naopak kladen největší důraz právě na identifikaci potřeb. Je nutné zjistit, o jaký typ školení by měli účastníci největší zájem a proč, zda se cítí v něčem již probraném nejistí nebo zda chtějí rozvíjet svoji odbornost nad rámec potřebných dovedností pro výkon jejich práce. Oboje by jim měla takto stabilní společnost nabídnout.

Každý jedinec vnímá možnost vzdělávání jinak. Někteří mají už od první třídy vzdělávání spojené s něčím povinným, zbytečným, případně s tzv. nutným zlem a snaží se mu vyhnout, jakmile to trochu jde. Druhým typem jsou lidé, kteří mají spojené vzdělávání s odměnou, ač je to příliš nebaví a nenaplňuje, postupují ze střední školy na vysokou, účastníci se různých seminářů a kurzů, kde získávají tituly a certifikáty a věří, že díky tomu dostanou lepší pracovní pozici, čím více budou umět na pracovní pozici, tím více budou mít peněz. Třetí kategorií jsou lidé, které vzdělávání a rozvoj opravdu baví, naplňuje je, tyto lidé se vzdělávají dobrovolně a rádi, s cílem budovat a rozvíjet svoji osobnost. Možnost by společnost měla dát všem těmto typům. Pro první kategorii jsou to nutná školení pro výkon práce, pro skupinu druhou jsou to školení, rozšiřující jim možnosti uplatnění a výdělku, pro třetí skupinu jsou to potom školení různých znalostí a dovedností, které již nejsou nutně potřebné pro výkon dané práce, ale umožňují jedinci osobní rozvoj.

3.3 Motivace obchodníků

Česká pojišťovna a.s., jako velká společnost s tisíci zaměstnanci, si velmi dobře uvědomuje nutnost jejich motivování. Zejména u obchodních zástupců, kteří nemají jasně nalinkovanou denní práci, která na ně čeká na stole, ale práci-klienty si musejí neustále sami vyhledávat, je motivace klíčová. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, motivace pouze penězi je často nedostatečná, avšak právě u obchodních zástupců zásadní, jelikož je vázána na výkon. Klasický zaměstnanec v kanceláři dostává každý měsíc stejnou mzdu, kterou nemá možnost příliš změnit. Obchodní zástupci, oproti tomu, mají možnost tvořit si svoji mzdu z větší části sami. Dva měsíce nemusejí pracovat vůbec, poté mohou dva měsíce pracovat od rána do noci a vydělat si na další volno. Problém je zde zejména ve shánění klientů.

Z těchto důvodů má Česká pojišťovna a.s. propracované motivační programy, které jsou mnohastupňové a zvláště upravené pro nováčky a zvláště pro zavedené obchodníky. Vždy je důležité odhadnout správné množství motivátorů, kterými působíme na pracovníky. Může dojít i k tzv. přemotivování, kdy má přílišný počet podnětů spíše demotivující účinek. Každý člověk je individuální a každého tedy můžeme motivovat jinak, proto často celoorganizační motivační programy nemusejí být účinné. Abychom pokryli potřeby všech pracovníků, je dobré motivovat na několika úrovních řízení, jako to má právě Česká pojišťovna a.s. Motivace na několika úrovních znamená to, že jeden motivační program je celoorganizační a společný pro všechny zaměstnance, poté může být další motivační program v rámci jednoho oddělení či jako v tomto případě motivace pro region a konečně motivace od přímého nadřízeného, který své podřízené zná nejlépe a tudíž ví, že jednoho pracovníka namotivuje dnem volna, druhého lístky do divadla a třetího adrenalinovým zážitkem.

V adaptačně-rozvojovém programu je na motivaci kladen velký důraz, jelikož obchodníci jsou noví, mají pocit, že něčemu nerozumí nebo, že tuto práci nezvládnou, proto je důležité je motivovat a stabilizovat. Nováčci jsou motivováni nejen penězi, ale celou řadou dalších motivačních prvků, jež se mohou měnit a činit tak celkově práci pestřejší. I na nováčky působí třístupňová motivace a to celoorganizační, od ředitele regionu a konečně od manažera skupiny.

Celoorganizační motivace působící na nováčky, je zejména tzv. paušální odměna v prvních šesti měsících. Tyto odměny jsou specifické tím, že jsou vázány na obchodníkův v začátcích nízkých výkon. Jelikož v počátcích je počet uzavřených smluv malý, a tudíž provize z nich nízké, motivuje společnost nováčky tím, že jim stanoví určitý počet smluv a objem z nich získané roční produkce na měsíc, a pokud tato kritéria splní, dostanou stanovenou odměnu. Pokud splní pouze jedno ze dvou kritérií, dostanou její poměrnou část. To nováčkům pomůže překonat počáteční nedostatek peněz a s tím spojené problémy s dojížděním apod. Tato možnost vede nováčky k výkonu, který je postupně stále vyšší. Po půl roce, by měl být jejich výkon a s ním spojené provize takový, že ztrátu těchto odměn ani nepocítí. Další celoorganizační motivací zaměřenou na nováčky jsou poukázky na nákup věcí nezbytných pro danou práci. Po prvním stupni adaptačně-rozvojového programu je vyhlášeno 10% nejúspěšnějších nováčků z celé republiky, tedy těch s největším počtem ČP Korun a tyto nováčci obdrží poukázku ve výši 10 000Kč na nákup notebooku. Ve druhém stupni programu je touto odměnou poukázka na 7 000Kč na nákup mobilní tiskárny a v posledním třetím stupni se jedná o poukázku v hodnotě 15 000Kč na nákup profesionálního oblečení, ve smyslu ušití kostýmu či obleku, nákup doplňků a poradenství. K efektivní centrální motivaci v začátku také patří přidělení kontaktů na klienty, jejichž poradci již ve společnosti nepracují, což umožní obchodníkům „rozjezd“ v případě, že nemá velkou rodinu a široký okruh známých, kde by mohl začít.

Regionální motivace pro začátečníky spočívá zejména v porovnávání a týdenním hodnocení všech účastníků rozvojového programu. Toto hodnocení probíhá jak přímo při setkáních v rámci programu, tak dále každý účastník dostává pravidelné emaily s hodnocením všech účastníků, což ho nutí srovnávat a přemýšlet nad tím, proč člověk, který nastoupil s ním, a který mu ani nepřijde sympatický, má lepší výkon než on sám. Tyto emaily tedy mohou vytvářet rivalitu, což je mnohdy nejlepší motivace.

Motivace přímo od manažera skupiny má výhodu v tom, že může být přesně zacílena na jedince. Manažer přesně ví, kde má obchodník slabé stránky, které je nutné posílit, kde má naopak silné stránky, za které chce být pochválen a hlavně zná jeho povahu, ví, čím ho může motivovat. Přesně dokáže odhadnout, že obchodníka č. 1 motivuje penězi, zatímco obchodníka č. 2 motivuje popíchnutím o tom, že pracovník č.

3 byl minulý týden mnohem lepší. Dále je může motivovat i individuálním přístupem k jejich práci. Jsou lidé, které motivuje přesně stanovený týdenní výkon, vědí, že ho musí splnit, a nedokázali by selhat. Oproti tomu mnoho lidí, kteří si vybrali tuto práci, chtějí určitou míru nezávislosti, řídit si práci sami, dosahovat nadprůměrných výkonů jeden týden a nulových druhý. To vše by manažer skupiny měl brát v úvahu a využít k motivaci.

Co se týče celoorganizační motivace, která je zaměřena na všechny obchodní zástupce bez ohledu na dobu, kterou ve společnosti pracují, nejpodstatnější je výše provizí. A to samotná výše provizí, ale i různé možnosti navýšení těchto částek v případě, že pracovník splnil centrálou navržený plán (počet ČP Korun), dále je to jasně daná možnost kariérního postupu, který je opět vázán na počet ČP Korun za určité období. S kariérním postupem opět roste výše provizí a povýšení je provázeno slavnostním večerem. Motivací může být pracovníkovi i to, že pracuje pro společnost s dlouholetou tradicí a s největším podílem na našem trhu, že má dobré jméno a prostřednictvím televizních a jiných reklam mu umožňuje získat více klientů a zároveň mu mohou dodat pocit sounáležitosti s organizací.

Regionální motivace je zaměřena hlavně na vyhlašování různých soutěží zaměřených na výkon, tyto soutěže mají různé doby trvání. Odměny jsou různé poukázky na nákup ve vybraných obchodech či jiné peněžní i nepeněžní výhody. Soutěž může být navržena tak, že každý kdo dosáhne určitého výkonu nebo určité procento nejlepších obchodníků z regionu, získá odměnu. Jako příklad mohu uvést nedávnou akci, kdy každý obchodník, který získal České pojišťovně a.s. nového klienta, tedy nové rodné číslo, získal odměnu ve výši 2 000Kč, pokud našel nový vůz, tedy nové VIN, dostal poukázky na benzín či na nákup potravin.

Motivace vycházející od manažera skupiny je prakticky stejná jak u nováčků, tak i u stálých obchodních zástupců. Základem je to, že dobrý manažer zná své obchodníky a podle toho je řídí a motivuje.

Silnou motivací většiny obchodníků je právě zmíněný kariérní postup. Tento samozřejmě není povinný a je pak už na něm, zda si chce budovat kariéru jako obchodník nebo se vydat směrem manažera, přičemž by se více než vlastní obchodní

činností, zabýval řízením jiných obchodníků. Každý postup do vyšší pozice je určen dosažením určitého počtu ČP Korun za tři měsíce, ale také získáním daného počtu certifikací získaných na školeních. Každé tři měsíce se ČP Koruny nulují a obchodník sbírá nové, dosažení vyšší pozice však není trvalé. Za další tři měsíce může obchodník buď pozici obhájit, spadnout zpět na nižší či postoupit na vyšší. Kariérně postupovat může již šikovný účastník adaptačně-rozvojového programu, avšak není to nutné a zároveň ho to nijak neopravňuje v programu skončit.

3.4 Motivace obchodníků ke vzdělávání

V předchozích kapitolách jsme si uvedli, jakým způsobem probíhá v této společnosti vzdělávání a jak jsou obchodníci obecně motivováni ke své práci. Čím či proč jsou motivováni právě ke vzdělávání, však zůstává otázkou. Stanovíme si dvě hypotézy, které v závěru budou potvrzeny nebo vyvráceny na základě provedeného dotazníkového šetření mezi obchodními zástupci.

- **Hypotéza č. 1 : Obchodníci se vzdělávají jen, když musí.**

Obchodníci se vzdělávají pouze v rámci povinných vzdělávacích aktivit a jediná motivace je daná práce, kvůli které se vzdělávat musí. Naučí se jen to, co aktuálně potřebují pro výkon dané práce a nic dobrovolného je nezajímá.

- **Hypotéza č. 2 : Obchodníci se vzdělávají kvůli penězům.**

Obchodníci chtějí dosahovat vyšších měsíčních peněžních částek, a proto se vzdělávají nad rámec povinných vzdělávacích programů. Chtějí si rozšířit znalosti a mít možnost poskytovat více produktů, což jim umožní uspokojit více klientů, uzavřít více smluv a dosáhnout tak vyšších provizí. Zároveň je dalším vzděláváním podmíněn i kariérní postup, který je opět spojen s vyššími provizemi.

3.4.1 Vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření

Dotazník uveden v příloze č. 1 byl rozeslán na několik poboček ČP a.s., kde je pracovník personálního oddělení předal jednotlivým obchodním zástupcům, kteří je poté vraceli emailem zpět. Tento systém by měl zaručit pracovníkům to, že se jejich odpovědi nedozví například jejich nadřízenými. Výsledky by tedy měly být méně nepřesné než u dotazníků odevzdávaných nadřízenému. Vzhledem k tomuto systému ale není znám přesný počet rozeslaných dotazníků, jelikož tento dotazník byl poslán na pět poboček, a obchodním zástupcům už byly dále rozesílány z dané pobočky, což už nebylo evidováno. V průběhu dvou měsíců, které byly stanoveny jako časové období pro toto šetření, se vrátilo zpět 56 vyplněných dotazníků, ze kterých byly dále vyhodnoceny jednotlivé otázky včetně grafického znázornění a zhodnoceny stanovené hypotézy.

Dotazník je složen z deseti otázek, přičemž u devíti z nich byly na výběr odpovědi typu ano/ne. U poslední otázky měli respondenti výběr ze čtyř možností odpovědi. Dále můžeme vidět vyhodnocení každé z otázek a z důvodu větší přehlednosti, i graf znázorňující poměr odpovědí v procentech.

1. Pracujete rád/a pro ČP a.s.?

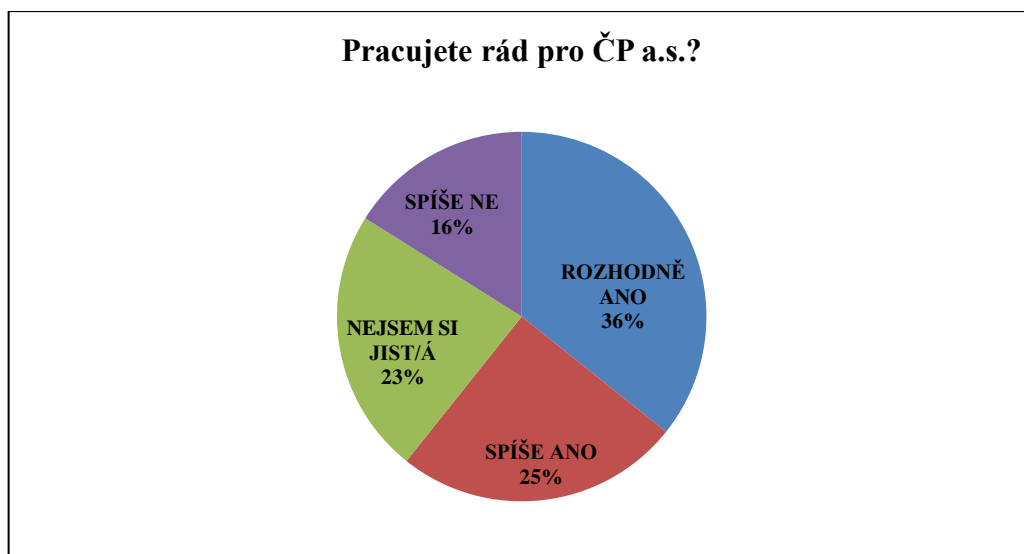
V následující tabulce a grafu vidíme, že většina pracovníků – 64% pracuje pro společnost ráda, 23% pracovníků si pak není jisto a 16% uvedlo, že pro společnost pracují spíše neradi.

Tab. č. 1: Pracujete rád/a pro ČP a.s.?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	20	14	13	9	0

Zdroj: Vlastní

Graf č. 1: Pracujete rád/a pro ČP a.s.?



Zdroj: Vlastní

2. Myslíte si, že má ČP a.s. dobrý vzdělávací systém?

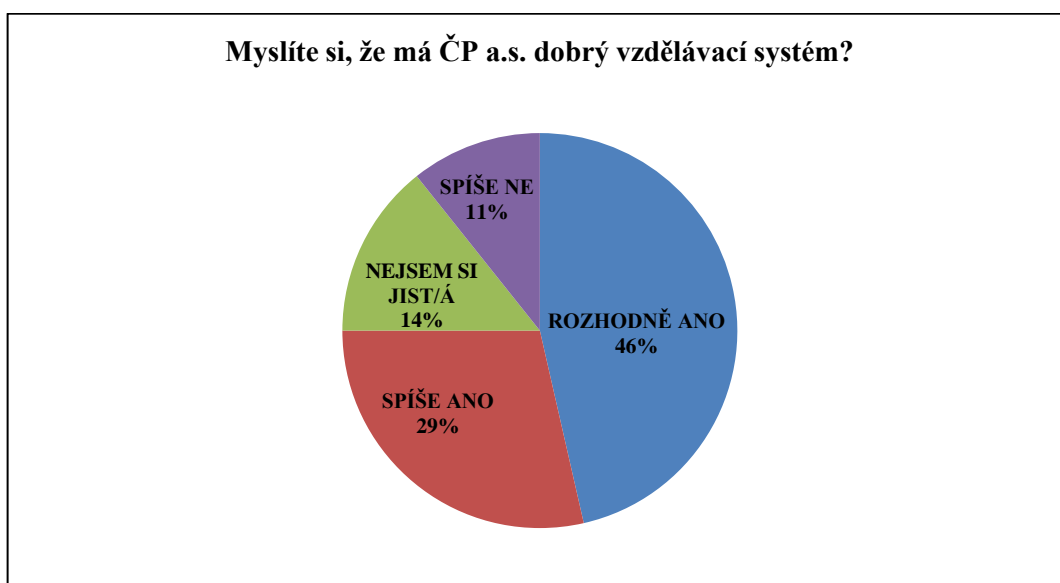
O zdejším vzdělávacím systému si tři čtvrtiny pracovníků myslí, že je dobrý. Zbylá čtvrtina si není jistá nebo se přiklání k záporné odpovědi.

Tab. č. 2: Myslíte si, že má ČP a.s. dobrý vzdělávací systém?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	26	16	8	6	0

Zdroj: Vlastní

Graf č. 2: Myslíte si, že má ČP a.s. dobrý vzdělávací systém?



Zdroj: Vlastní

3. Oceňujete vzdělávací aktivity na pracovišti?

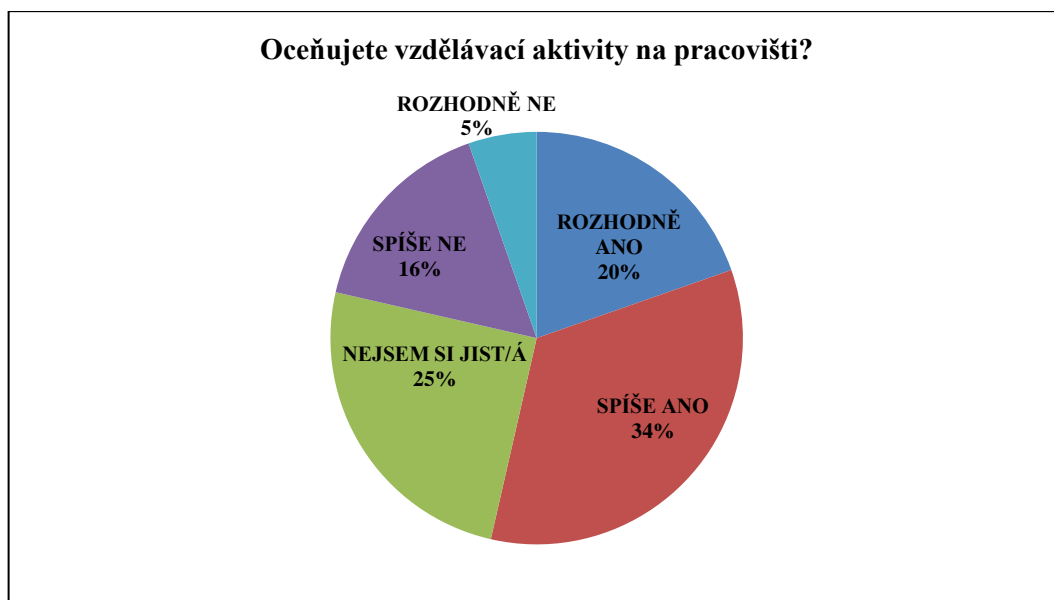
Devatenáct dotázaných vzdělávací aktivity spíše oceňuje a jedenáct rozhodně oceňuje. Čtrnáct dotázaných si pak není jisto. Vzdělávací aktivity rozhodně neoceňují pouze tři pracovníci a zbylých devět se také přiklání spíše k zápornému stanovisku. Nadpoloviční většina se ale přiklání ke kladné odpovědi.

Tab. č. 3: **Oceňujete vzdělávací aktivity na pracovišti?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	11	19	14	9	3

Zdroj: Vlastní

Graf č. 3: **Oceňujete vzdělávací aktivity na pracovišti?**



Zdroj: Vlastní

4. Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaší práci?

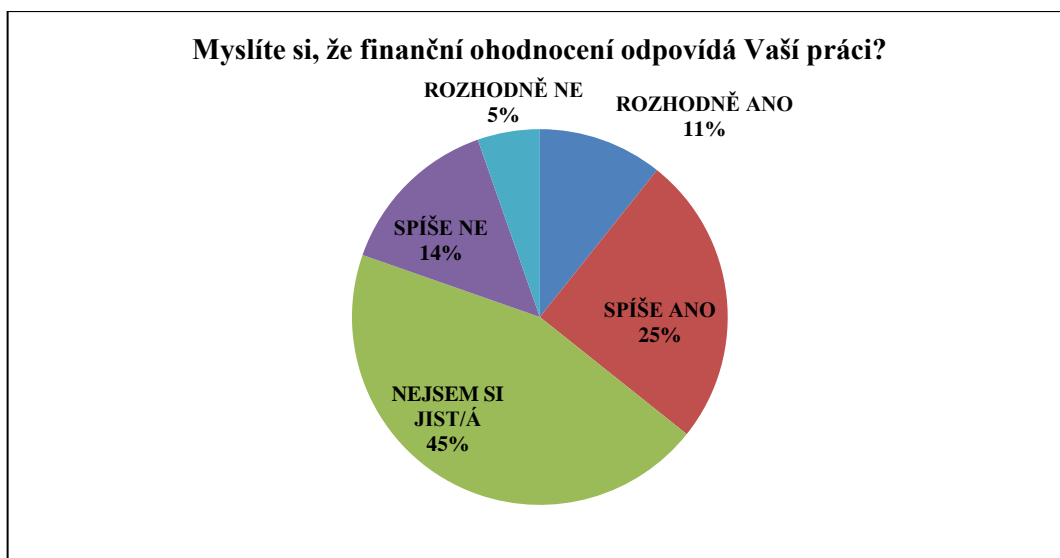
Pouze 36% dotázaných se domnívá, že finanční ohodnocení odpovídá více či méně jejich práci, 45% si pak není jistých a 19% procent se domnívá, že finanční ohodnocení je neadekvátní.

Tab. č. 4: **Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaší práci?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	6	14	25	8	3

Zdroj: Vlastní

Graf č. 4: Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaší práci?



Zdroj: Vlastní

5. Jste spokojen s motivačním programem v ČP a.s.?

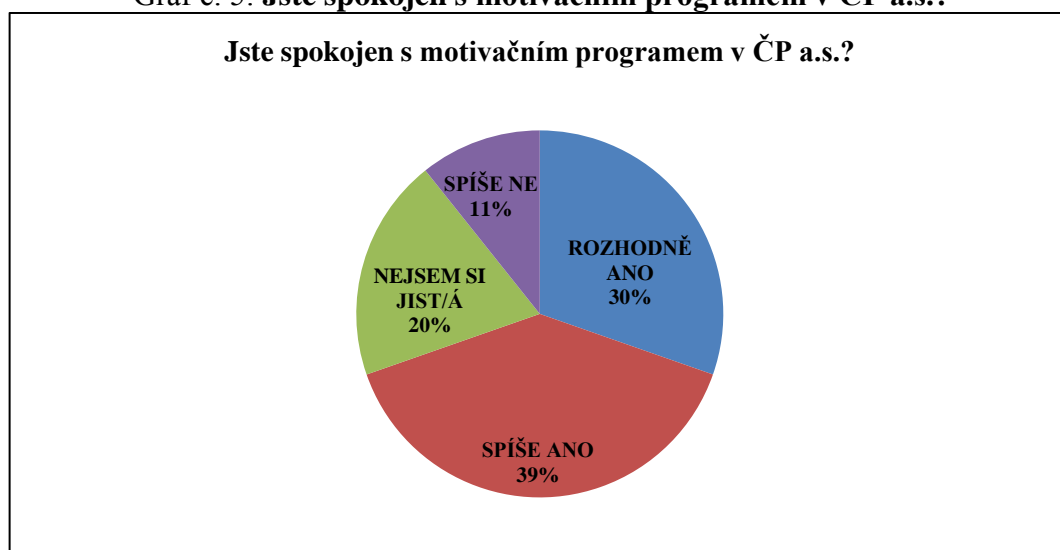
Téměř 70% dotázaných pracovníků je spokojeno se zdejším motivačním systémem, dalších 20% si není v této otázce jisto a 11% je s motivačním programem spíše nespokojeno.

Tab. č. 5: Jste spokojen s motivačním programem v ČP a.s.?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	17	22	11	6	0

Zdroj: Vlastní

Graf č. 5: Jste spokojen s motivačním programem v ČP a.s.?



Zdroj: Vlastní

6. Chcete se vzdělávat i nad rámec povinných školení?

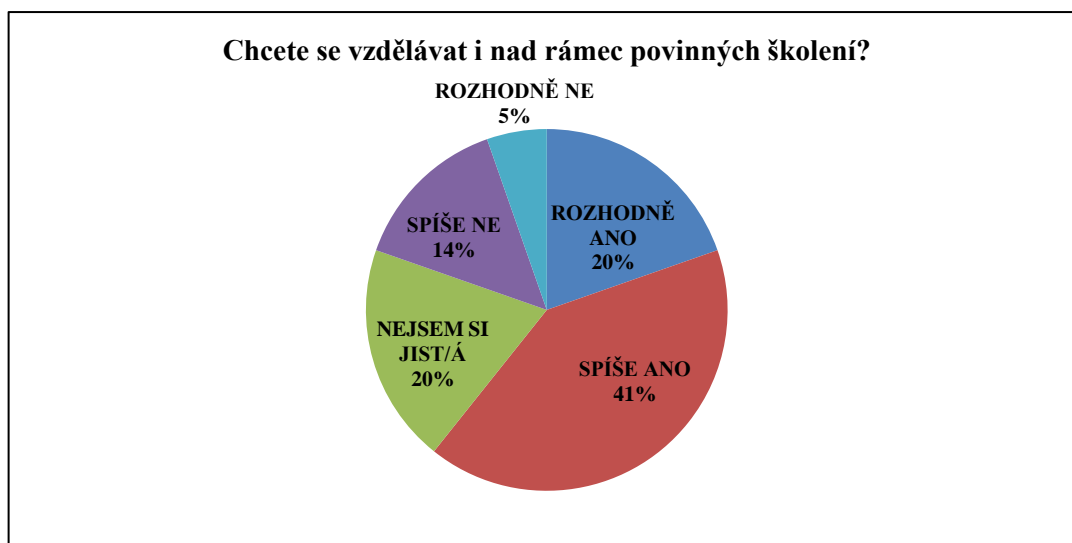
Přes 60% pracovníků by se rádo vzdělávalo více, než jen v rámci povinných školení. 19% by se naopak nechtělo vzdělávat více, než musí a zbytek dotázaných si není jistý, zda by se chtěl vzdělávat více, než je nutné.

Tab. č. 6: Chcete se vzdělávat i nad rámec povinných školení?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	11	23	11	8	3

Zdroj: Vlastní

Graf č. 6: Chcete se vzdělávat i nad rámec povinných školení?



Zdroj: Vlastní

7. Baví Vás Vaše práce?

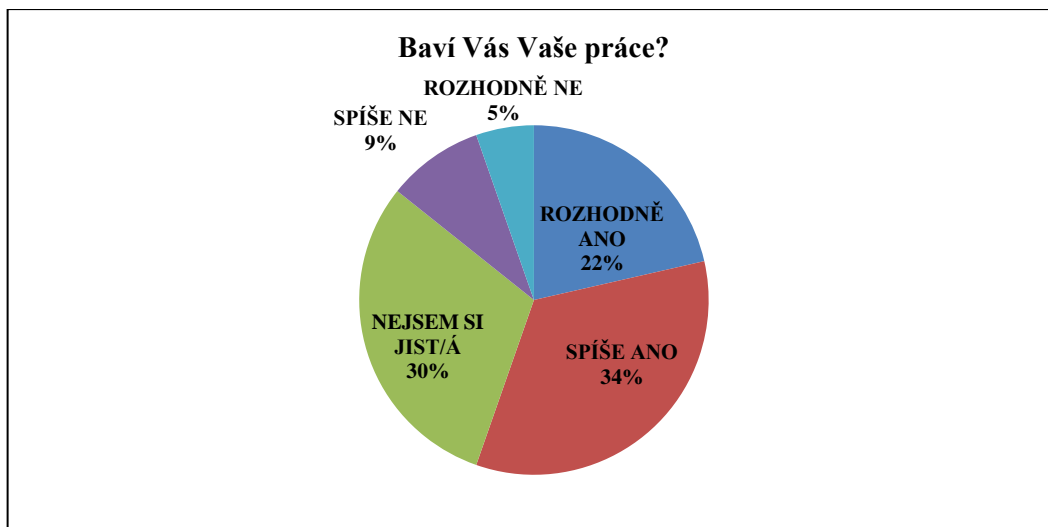
Nadpoloviční většinu respondentů jejich práce baví, ale 30% dotázaných si není jisto. Pouhých 14% si je jisto, že je jejich práce více či méně nebaví.

Tab. č. 7: Baví Vás Vaše práce?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	12	19	17	5	3

Zdroj: Vlastní

Graf. č. 7: **Baví Vás Vaše práce?**



Zdroj: Vlastní

8. Vyhledáváte si aktivně možnosti vzdělávání v ČP a.s.?

Přes 60% obchodníků si možnosti svého vzdělávání vyhledává aktivně samo, téměř 30% se tomu však raději vyhýbá. Zbytek dotázaných si není jistý, zda pro vyhledávání vzdělávacích možností něco aktivně podniká.

Tab. č. 8: **Vyhledáváte si aktivně možnosti vzdělávání v ČP a.s.?**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	15	19	6	11	5

Zdroj: Vlastní

Graf. č. 8: **Vyhledáváte si aktivně možnosti vzdělávání v ČP a.s.?**



Zdroj: Vlastní

9. Ocenili byste větší rozsah vzdělávacích aktivit?

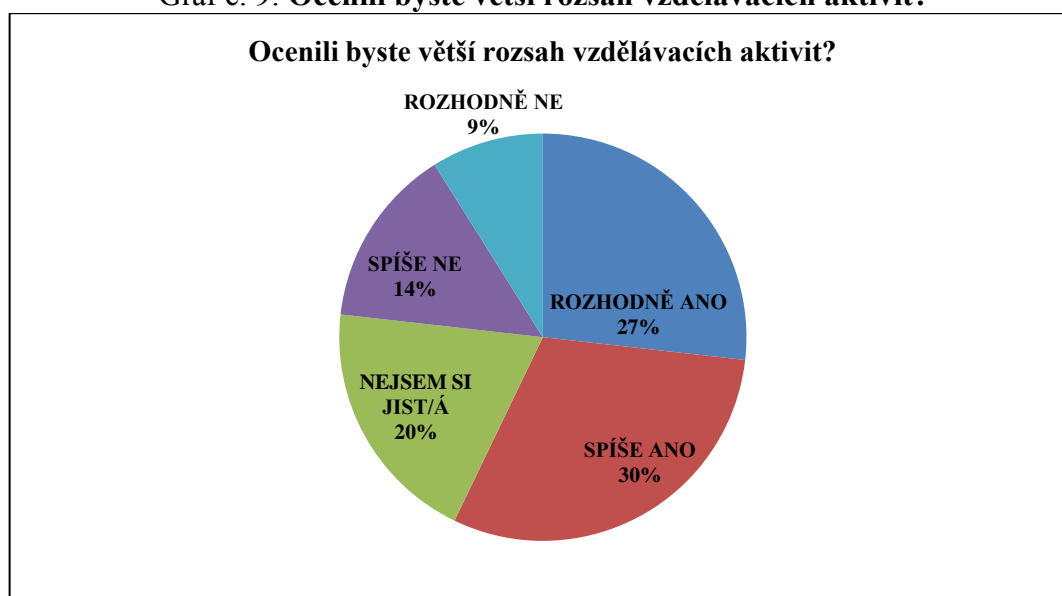
Většina pracovníků by ocenila, kdyby měla možnost většího výběru ve vzdělávacích aktivitách, pětina dotázaných si není jistá, zda by je nějak ovlivnilo, kdyby si mohli více vybírat a téměř čtvrtina dotázaných by větší rozsah vzdělávacích aktivit neocenila.

Tab. č. 9: Ocenili byste větší rozsah vzdělávacích aktivit?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jistá	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet odpovědí	15	17	11	8	5

Zdroj: Vlastní

Graf č. 9: Ocenili byste větší rozsah vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní

10. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

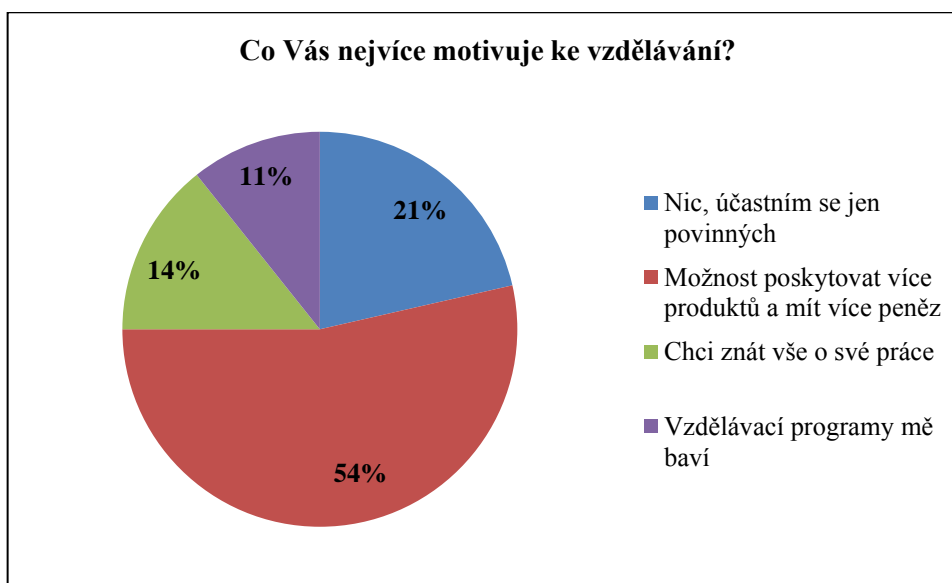
Poslední otázka měla čtyři možné varianty odpovědí. Nejvíce respondentů třicet, tedy nadpoloviční většina odpověděla, že ke vzdělávání je motivuje vidina většího finančního ohodnocení, pokud budou mít větší rozsah znalostí. Dvanáct účastníků, tedy 21% odpovědělo, že je nemotivuje vůbec nic, že se vzdělávají pouze, když musí. Osm pracovníků, tedy 14% dotázaných je motivováno potřebou znát o své práci vše a nejmenší skupinu 6 pracovníků, tedy 11% motivuje chuť něco se naučit, vzdělávání je baví.

Tab. č. 10: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

Odpověď	Počet odpovědí
Nic, účastním se jen povinných	12
Možnost poskytovat více produktů a mít více peněz	30
Chci znát vše o své práci	8
Vzdělávací programy mě baví	6

Zdroj: Vlastní

Graf č. 10: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?



Zdroj: Vlastní

3.4.2. Závěr z dotazníkového šetření

Z výše uvedených výsledků tedy vyplývá, že nadpoloviční většinu pracovníků jejich práce baví a domnívají se, že ČP a.s. má výborný vzdělávací i motivační systém. Většina pracovníků také oceňuje vzdělávací aktivity na svém pracovišti a rádi by se vzdělávali i nad rámec povinných školení. Více než 50% pracovníků si také vzdělávací aktivity ve společnosti aktivně vyhledává a ocenili by, kdyby měli možnost ještě většího výběru. Jediná otázka, ve které nepřevážily kladné odpovědi, byla otázka ohledně přiměřenosti finančního ohodnocení k práci, kterou vykonávají. Tam si téměř polovina dotázaných pracovníků není jistá tím, že jejich finanční ohodnocení je adekvátní.

Je tedy patrné, že pracovníci se vzdělávat chtějí, co je k tomu motivuje, nám ukázala otázka č. 10, ze které jasně vyplývá, že 30 pracovníků, tedy více než 50%

respondentů je motivována finančním ohodnocením. Domnívají se, že čím větší budou jejich znalosti, tím větší finanční odměna je čeká.

Dvanáct dotázaných, tedy 21% uvádí, že je ke vzdělávání nemotivuje nic, a vzdělávají se pouze, když musí. Čtrnáct pracovníků se vzdělává kvůli vnitřním motivům a to šest čistě ze zájmu a osm z vnitřní potřeby vědět o své práci vše a být tedy nejlepší.

- **Hypotéza č. 1 : Obchodníci se vzdělávají jen, když musí.**

Obchodníci se vzdělávají pouze v rámci povinných vzdělávacích aktivit a jediná motivace je daná práce, kvůli které se vzdělávat musí. Naučí se jen to, co aktuálně potřebují pro výkon dané práce a nic dobrovolného je nezajímá.

Potvrzena z 21%.

- **Hypotéza č. 2 : Obchodníci se vzdělávají kvůli penězům.**

Obchodníci chtějí dosahovat vyšších měsíčních peněžních částek, a proto se vzdělávají nad rámec povinných vzdělávacích programů. Chtějí si rozšířit znalosti a mít možnost poskytovat více produktů, což jim umožní uspokojit více klientů, uzavřít více smluv a dosáhnout tak vyšších provizí. Zároveň je dalším vzděláváním podmíněn i kariérní postup, který je opět spojen s vyššími provizemi.

Potvrzena z 54%.

Hypotézu číslo dvě potvrdilo 54% dotázaných pracovníků, můžeme tedy říci, že hlavní motivací ke vzdělávání v organizaci je touha vydělat více peněz.

Hypotézu číslo jedna potvrdilo 21% dotázaných pracovníků a můžeme tedy říci, že jedna pětina pracovníků není ke vzdělávání motivována vůbec.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala procesem vzdělávání a motivace v organizaci, přičemž v první části byly tyto procesy přiblíženy z teoretického hlediska, kdy v první kapitole bylo uvedeno, co pojem vzdělávání znamená, jaké jsou jeho typy, druhy, oblasti, co znamená tzv. systematické vzdělávání a jaké jsou jeho fáze. Ve druhé kapitole byl taktéž v teoretické rovině rozebrán pojem motiv, motivace, její typy, různé druhy motivátorů a konečně nejznámější motivační teorie.

Ve druhé části práce byla představena konkrétní organizace a to Česká pojišťovna a.s. Věnovali jsme se konkrétnímu průběhu jejího vzdělávacího programu, adaptačnímu procesu a dalším formám vzdělávání a posléze byl stejným způsobem analyzován i konkrétní motivační program, který je zde velmi dobře propracovaný a vícestupňový. Následně byly stanoveny dvě hypotézy týkající se problematiky motivace pracovníků ke vzdělávání. Tyto hypotézy byly poté ověřovány pomocí dotazníkového šetření mezi obchodními zástupci.

Dotazník obsahoval deset otázek, jež se týkaly právě problematiky vzdělávání a motivace v dané organizaci. Od obchodních zástupců se zpět vrátilo 56 vyplněných dotazníků, které byly zpracovány a výsledky znázorněny pomocí tabulek a grafů. Šedesát čtyři procent z dotázaných pracovníků pracuje pro tuto organizaci rádo, zbylá část si buď není jistá, nebo se přiklání spíše k záporné odpovědi. Tři čtvrtiny pracovníků se domnívají, že zdejší vzdělávací systém je dobrý a více než padesát procent možnost vzdělávání na pracovišti oceňuje. Téměř šedesát procent se chce vzdělávat nad rámec povinných školení a z toho důvodu si možnosti vzdělávání i stejné množství pracovníků aktivně vyhledává, ocenili by i větší rozsah vzdělávacích aktivit. S motivačním systémem je tu opět spokojeno téměř sedmdesát procent obchodníků a více než šedesát procent uvedlo, že je jejich práce baví. U všech těchto osmi otázek tedy převažovaly kladné odpovědi. Nespokojenost či nejistota pracovníků se pak projevila u otázky týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením, čtyřicet pět procent pracovníků uvedlo, že si není jisto tím, že finanční ohodnocení je vzhledem k jejich práci adekvátní.

Poslední otázka týkající se motivace těchto pracovníků ke vzdělávání nám z **padesáti čtyř procent prokázala** hypotézu č. 2: **Obchodníci se vzdělávají kvůli penězům.** Což nám potvrzují i další odpovědi, ze kterých je patrné, že obchodníci se vzdělávat chtějí a tyto možnosti si vyhledávají, jsou spokojeni se vzdělávacím i motivačním systémem, ale nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Tomuto faktu by se organizace měla věnovat a vytvořit takový systém, který by zaručoval možnost vyššího výdělku po absolvování určitých vzdělávacích aktivit. Důležitá je tu zejména spravedlnost, tedy aby pracovník, který se aktivně rozvíjí, byl ohodnocen lépe než pracovník, který se neobtěžuje vyvinout úsilí a vzdělávat se nad rámec povinností.

Všechny negativní odpovědi na otázky se pak v poslední otázce projeví tak, že **dvacet jedna procent** pracovníků není ke vzdělávání motivována žádným způsobem a vzdělává se jen, když musí. Což nám v menší míře potvrdilo i hypotézu č. 1: **Obchodníci se vzdělávají jen, když musí.** Tím se opět ostáváme k tomu, že by měla být větší propojenost vzdělávání a odměňování. Pokud by tito pracovníci viděli ve vzdělávání možnost zvýšení finančního ohodnocení, je pravděpodobné, že by se snížil počet pracovníků, kteří takto odpovídali.

Čtvrtina dotázaných se pak vzdělává z vnitřních motivů a to kvůli touze vědět všechno a být nejlepší či pouze pro zábavu. Tyto vnitřní motivy organizace nemůže příliš ovlivnit, jelikož vycházejí z člověka samotného, z jeho povahy.

Velmi málo lidí v dnešní době vyvíjí úsilí, za které nevidí odměnu. Najdou se jedinci, kteří se věnují charitě apod., ale většina lidí chce být za svoji práci co nejlépe odměněna, do popředí jdou mnohem více hodnoty materiální, a proto pracovníky ke vzdělávání bude více motivovat finanční odměna, než dobrý pocit z nabytí nových znalostí. Tento fakt by si měly organizace uvědomit a dávat svým pracovníkům vzdělávání „za odměnu“ formou benefitů, ale zároveň jim zaručit možnost následného lepšího finančního ohodnocení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Nový Zlíchov : Alfa Publishing, 2004. 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.).

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. Dostupné na internetu: ISBN 978-80-247-2914-5 (brož.).

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

EGGERT, Max. Motivace. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 102 s. Management do kapsy; 3. ISBN 80-7367-010-0

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8 (brož.).

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. Psyché. Dostupné na internetu: ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.).

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ABC; 2. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.).

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, Jozef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7 (brož.).

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>

<http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

SEZNAM OSTATNÍ LITERATURY

Abeceda personalisty 2009. 3. vydání. Olomouc : ANAG, 2009. 383 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2 (kroužková vazba).

ARMSTRONG, Michael - STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4 (váz.).

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BELCOURT, Monica - WRIGHT, Phillip C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha : Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava : Key Publishing, 2008. 128 s. Management. ISBN 978-80-87071-89-2 (Key Publishing : brož.).

DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2008. xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4 (brož.).

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1 (brož.).

KLEIBL, Jiří - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.

Managing and employing people. 1st. ed. New Delhi : Viva Books Private Limited, 2004. 307 s. Business Action Pocketbook. ISBN 81-242-0441-1 (brož.).

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9 (brož.).

Personální management : řízení : organizace. Praha : Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha : Grada, 2002. 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

PROVAZNÍK, Vladimír - KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9 (brož.).

THORNE, Kaye - PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. vi, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0 (brož.).

VETEŠKA, Jaroslav - TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8 (brož.).

WALKER, Alfred J. Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

DOTAZNÍK

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jist	Spíše ne	Rozhodně ne
Pracujete rád pro ČP a.s.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že má ČP a.s. dobrý vzdělávací systém?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oceňujete vzdělávací aktivity na pracovišti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaší práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen s motivačním programem v ČP a.s.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chcete se vzdělávat i nad rámec povinných školení?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baví Vás Vaše práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledáváte si aktivně možnosti vzdělávání v ČP a.s.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenili byste větší rozsah vzdělávacích aktivit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

- Nic, účastním se jen povinných
- Možnost poskytovat více produktů a mít více peněz
- Chci znát vše o své práci
- Vzdělávací programy mě baví

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Nováková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Proces učení, motivace jednotlivců v organizaci

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 17

Vedoucí práce: PhDr. Martin Brych, MBA