

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2012 ó 2014

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Helena K ířlová**

**Hodnocení zam stnanc jako významná personální ĩinnost  
pro dal-í vzd lávání**

Praha 2014

Vedoucí magisterské práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Helena Křířová**

Evaluation of employees as a significant personnel action  
for further education

Prague 2014

The master Thesis Work Supervisor: Mgr. Ing. Stanislav Termann

## **Prohlášení**

Prohláším, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezentací a zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.5.2014

## **Pod kování**

Chtěl bych podkovat Mgr. Ing. Stanislavu Termannovi za vedení diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky při vypracování této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá pohledem na problematiku personální innosti, p edev-ím na propojenost systému hodnocení zam stnanc a jejich následného vzd lávání. Rozebírá cíle, obsah, formy a metody vzd lávání v souvislosti s personálními innostmi. Cílem diplomové práce je potvrdit i vyvrátit hypotézu o propojenosti systému hodnocení a následného vzd lávání pracovník . V první ásti této diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti hodnocení zam stnanc , jejich odm ování, motivování a následného vzd lávání. V záv ru práce jsou uvedena doporu ení k posílení návaznosti systému hodnocení na vzd lávání pracovník .

## **Klí ové pojmy**

Demotivace, dotazníková -et ení, hodnocení, hodnotitelé, kompenzace a benefity, lekto i, motivace, motiva ní programy, odm ování, pracovní výkony, systém vzd lávání.

## **Annotation**

This thesis deals with looking at the issue of staffing activities, particularly on the integration of employee evaluation system and their subsequent education. It analyzes the objectives, content, forms and methods of training related to personnel activities. The aim of the thesis is to confirm or refute the hypothesis of connectedness of evaluation and subsequent training. In the first part of this thesis summarizes the theoretical knowledge of employee evaluation, rewarding, motivating and continuing evaluation system for training workers.

## **Key words**

Compensation, compensation and benefits, demotivation, education system, evaluations, evaluators, incentive programs, job performance, lecturers, motivation, questionnaires.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU .....	12
1.1 Základní metody a nástroje hodnocení.....	15
1.1.1 Trendy v hodnocení zaměstnanců.....	16
1.1.2 Hodnotící stupnice.....	17
1.1.3 Hodnotící rozhovor.....	20
1.2 Osoba hodnotitele .....	22
2 ODMĚŇOVÁNÍ .....	23
2.1 Základní způsob odměňování.....	24
2.2 Formy odměn – kompenzace a benefity.....	26
2.3 Úkoly systému odměňování .....	27
2.4 Trendy v oblasti odměňování .....	27
3 MOTIVACE PODMÍNKOU EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.1 Typy motivace .....	31
3.2 Zdroje motivace.....	32
3.3 Motivace zaměstnanců .....	33
3.3.1 Tvorba motivačních programů .....	35
3.4 Motivační teorie .....	36
3.5 Rozvoj zaměstnanců .....	39
3.6 Demotivace zaměstnanců .....	41
4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI .....	43
4.1 Identifikace a definování potřeb vzdělávání.....	44
4.2 Plánování vzdělávacích programů .....	45
4.3 Metody vzdělávání.....	46
4.4 Realizace vzdělávacích programů .....	49
4.5 Vyhodnocení a zjištění účinnosti vzdělávacího procesu.....	52
4.6 Lektor ve vzdělávacím procesu.....	54
4.7 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	56

5	CÍLE PRŮZKUMU A FORMULACE HYPOTÉZ .....	58
5.1	Cíle průzkumu.....	58
5.2	Formulace hypotéz .....	59
5.3	Získání a zpracování dat .....	59
5.4	Empirická validita dotazníku.....	60
6	VÝSLEDKY INTERNETOVÉHO PRŮZKUMU.....	61
7	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	79
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	82
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

Í ty najlep-í vize a cíle spole nosti, pokud v ní nejsou kvalitní zam stnanci, jsou bezcenné. Pokud si tuto skute nost vedení spole nosti uv domí, musí nastavit výkonnostn orientovanou spole nost, s co nejlépe uchopenými principy personální innosti. V-echny personální innosti musí být neustále p izp sobovány dané situaci. Oblast lidských zdroj byla mnou p ed i b hem studia na vysoké -kole povaflována za velice zajímavou, cofl se stalo d vodem p i volb daného tématu pro tuto diplomovou práci. Z tohoto d vodou se tato práce detailn ji v nuje personálním innostem, jako je hodnocení, odm ování, motivování a vzd lávání pracovník a hledá v nich vzájemnou propojenost, nezbytnou ke kvalitnímu fungování organizace.

Strategický význam p i ízení lidských zdroj má systematické hodnocení. Tento proces je b fln uplat ovaný v mnoha zahrani ních organizacích, ale v posledních letech se s tímto trendem setkáváme i v eských organizacích. Proces hodnocení pracovník má obrovský význam pro fungování personálních systém . I p es jeho d leflitost je snad nejvíce zanedbávanou personální inností. V odborné literatu e teme o pracovním hodnocení jako o ú inném nástroji motivování pracovník , prost ednictvím n hofl dochází ke zvy-ování pracovního výkonu. Hodnocení ve v t-in firmách provádí vedoucí pracovníci a personalisté. Propojenost systému hodnocení a následného vzd lávání sloufí samotným organizacím ke zvý-ení jejich konkurenceschopnosti. Práce je roz len na na 8 kapitol, které spolu utvá í dva vzájemn provázané významové celky v podob teoretické a praktické ásti. Cílem této diplomové práce je nalézt odpov dí na otázku: šJak je systém hodnocení pracovník provázaný na vzd lávání pracovník v organizaci?š Pomocí empirického -et ení je zji-ována skute ná provázanost t chto dvou personálních inností. Proces hodnocení, díky své propojenosti s ostatními personálními systémy a strategickým cílem organizace, klade vysoké pofladavky na znalosti a zku-enosti personalist . Rozvojem a vzd láváním zam stnanc firma podporuje zvy-ování hodnoty zam stnanc a zárove konkurenceschopnosti, prost ednictvím rostoucí hodnoty svých pracovník . Zvy-uje tím

efektivitu práce, zkvalitňuje tím odvedenou práci a poskytuje kvalitní služby. Zvýšením sociálních jistot u pracovníků dochází i k jejich stabilizaci ve firmě a v neposlední době nastavený vzdělávací program přináší atraktivitu, jako zaměstnavatele na trhu práce. Vzdělávání, rozvoj schopností, nadání a nová kvalifikace představuje pro dospělého významný impulsní životní změny. Vytváří také nové možnosti a předpoklady pro úspěch na trhu práce.

Po úvodu se v první kapitole práce zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, prezentuje zde základní metody a nástroje hodnocení. Seznamuje nás s trendy v hodnocení, které jsou firmami aplikovány. V první kapitole je pozornost věnována také přímo osobě hodnotitele, která je nejkompetentnější osobou pro uskutečnění hodnocení. Ve druhé kapitole, s názvem odměňování, se seznámíme se základními způsoby odměňování, s formami odměn, které mohou být poskytnuty formou kompenzací nebo benefitů. I v této kapitole je možné zaznamenat trendy v oblasti odměňování. Motivace, jako klíčová podmínka pro efektivní vzdělávání, je nastíněna ve třetí kapitole, kde jsou předloženy základní typy a zdroje motivace, dále v této kapitole zjistíme, čím vším mohou být zaměstnanci motivováni. V práci jsou nastíněny nejznámější motivační teorie, včetně tvorby motivačních programů a důležitost rozvoje každého pracovníka z pohledu seberozvoje a ekonomického přínosu pro organizaci. Jsou zde zmíněny příčiny demotivace pracovníků vzhledem k vzniklým bariérám. Obsahem čtvrté kapitoly teoretické části diplomové práce je nastínění systému vzdělávání pracovníků v organizaci, který zahrnuje všechny fáze vzdělávání, od identifikace a definování potřeb, přes plánování vzdělávacích programů až k určení metod vzdělávání. Seznamuje nás s postupy realizace, popisuje vyhodnocení celé akce a zjistí účinnost vzdělávacího procesu. Není zde opomenuta ani velmi důležitá osoba, kterou je lektor ve vzdělávacím procesu s detailním popisem nutných kompetencí. Jsou zde nastíněny trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Další kapitoly se věnují praktické části této práce a popisují realizaci samotného řešení a způsob zpracování dotazníku. Data jsou zde analyzována a interpretována. Závěrečné kapitoly tvoří shrnutí, závěry a seznam použité literatury.

V celé práci je čerpáno z různých odborných zdrojů, z andragogicky zaměřené odborné literatury, jsou zde využívány zdroje z oblasti metodologie výzkumu a marketingu. Poznatky z odborné literatury jsou doplněny o aktuální informace čerpané z kvalitních internetových zdrojů.

# 1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU

Hodnocení pracovníků patří mezi velmi důležitě personální činnosti a je nejdůležitějším předpokladem k plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že prostřednictvím hodnocení pracovníků se zjistí, jak pracovník vykonává svou práci, jsou prezentovány pracovníkům jejich individuální výsledky s hlavní snahou nalezení cest ke zlepšení pracovního výkonu daného pracovníka. Na základě hodnocení se realizují taková opatření, která mají pracovníkovi napomoci k dosažení jeho osobních cílů. Moderní pojetí hodnocení se zaměřuje na zjištění, posuzování úsilí o nápravu a stanovování úkolů a cílů, týkajících se pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků napomáhá ke splnění základního úkolu v řízení lidských zdrojů: dát správného pracovníka na správné místo, umět optimálně využívat jeho schopností, formovat pracovní týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy.

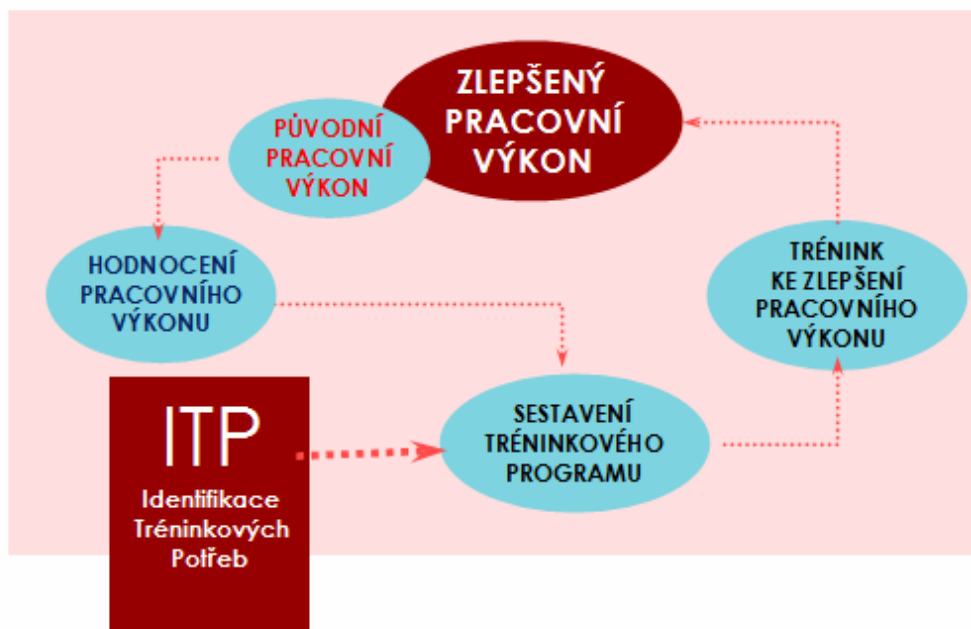
Hodnocení pracovníků se zaměřuje na **výsledky práce** nebo na **pracovní chování** pracovníka v organizaci. Je-li hodnocení pracovníka nastaveno na výsledky práce, pak se získají výsledky o množství a kvalitě vykonané práce a pohled o vynaložených nákladech. Pokud se ovšem hodnocení pracovníka zaměřuje na pracovní chování, pak jsou získané hodnoty hromaditelné, nicméně jde o hodnoty kvalitativní, jako jsou: iniciativa, umění jednat s lidmi, schopnost rozhodovat se, kritičnost, znalosti, píle, disciplinovanost atd.

V praxi je doporučováno využívat všech možností hodnocení pracovního výkonu a doplnit je o hodnocení pracovního chování z hlediska adekvátních požadavků dané práce, pracovního místa a pracovního týmu. Nejčastěji se hodnocení využívá pro účely odměňování, rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, ke stimulaci zlepšení pracovního výkonu a jako nástroj motivování.

Hodnocení pracovního výkonu nám slouží jako identifikace vzdělávacích a tréninkových potřeb.

# SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP

... je předpokladem efektivity vzdělávání.



Zdroj: Eisel, J., Prezentace o Zlep-ování pracovního výkonu (systematické vzdělávání), 2013

Hodnocení je možné využít také k:

- zlep-ení pracovního výkonu
- odměňování podle zásluh
- informování pracovníků o požadavcích práce
- rozhodování o pový-ení
- poskytování rad pracovníkům
- motivování
- hodnocení rozvojového potenciálu
- rozpoznání vzdělávacích potřeb
- zlep-ování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými
- pomoc při stanovování cílů kariéry

- efektivní plánování pracovních úkolů
- rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci
- rozhodování o vysazení z práce nebo o ukončení pracovního poměru
- východisko dlouhodobého plánování
- zjištění efektivity výběru a přijímání pracovníků

V zásadě se můžeme setkat se dvěma typy hodnocení a to s formálním a neformálním. Na zvládnutí manažera je, jakou podobu hodnocení vyvolá v rámci svých manažerských kompetencí. Některé se přiklánjí k **formálnímu hodnocení**, které je většinou racionálnější, standardizované a je pravidelné. Z každého takového formálního hodnocení musí být udělán záznam, který je následně vložen do osobních materiálů pracovníka. Toto hodnocení, jak popisuje Lubasová, je ovlivněno celkovou nechtivostí manažerů i zaměstnanců, kterých se hodnocení týká, především z důvodu nedostupnosti v jakýkoliv zvolený systém hodnocení a neschopnosti personálního útvaru poskytnout informace o účinnosti tohoto hodnocení (2010). Lze ale také vyvolávat **neformálního hodnocení**, kdy jde o přibližné hodnocení pracovníka během vykonávání práce a manažer může nepostupovat s žádnými problémy. Hodnocení má své podoby a v praxi rozlišujeme 5 základních úrovní hodnocení: Každodenní styk vedoucího s pracovníky, takovéto hodnocení si nadřazený ani mnohdy sám neuvědomuje a je prováděno automaticky, jako reakce na úroveň provedené práce, kterou pracovník právě provádí. Hodnocení při dosažení výsledků práce, které následuje po splnění i nesplnění úkolu. Finanční hodnocení, které v případě pohyblivé složky mzdy slouží ke spravedlivému stanovení mzdy. Systematické hodnocení, které je nejčastěji spojeno s hodnotícím pohovorem a probíhá v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Hodnocení 360° zpevněná vazba zachycuje nejen pohledy kolegů na stejné úrovni a podřízených pracovníků, ale pracuje také s názory nadřízeného. Výsledkem je souhrnná zpráva, která se dostává do rukou hodnoceného. Smyslem tohoto hodnocení je získat zpevněnou vazbu od svých spolupracovníků. Hodnocení je jednoznačně důležitým prostředkem, jak dát pracovníkům zpevněnou vazbu o jejich vykonávané pracovní činnosti a prostřednictvím hodnocení jim poskytnout informaci o důležitosti jejich práce pro podnik, což taktéž přispívá

pozitivní k jejich motivaci. V této síle z hlediska motivace má neformální hodnocení a zpětná vazba, která je projevem zájmu a buduje v zaměstnanci pocit příslušnosti k organizaci. Má-li zaměstnanec pocit, že je přehlížen, mohou nastat nejrozumnější negativní reakce. Pozitivní i negativní zpětná vazba by měla být bezprostředně pomocí konstruktivní kritiky i pochvaly. Nezbytností je zde spravedlnost při poskytování pochvaly i kritiky. Nevhodně podaná kritika může vést u pracovníka ke ztrátě sebevědomí, rezignaci, zhoršení vztahů na pracovišti nebo ke snížení výkonu. Důležitě je jasné nastavení očekávaného chování pro pochvalu a vymezení negativního postupu a odvádění práce. Zpětná vazba má být včasná a konkrétní, aby se mohla stát efektivním nástrojem motivace. O její důležitosti vypovídá i Lockova teorie dosahování cílů, která vyzdvihuje zpětnou vazbu, bez které by zaměstnanci nedosahovali vytyčených vysokých cílů.

## 1.1 Základní metody a nástroje hodnocení

Existuje mnoho systémů hodnocení zaměstnanců, a je to více hodnotících metod. Volba konkrétního systému nebo metody je vlivem na daném podniku a jeho potřebách. Nejdůležitější je ovšem daný systém nebo metodu implementovat do podniku a seznámit s jejím prostředím a účinně v něm zaměstnance podniku. Daná metoda se musí stát součástí podnikové kultury, zaměstnanci ji musí vzít za svou, jinak nebude nikdy efektivní. Metod hodnocení pracovníků je celá řada. Mezi nejčastěji využívané patří: Hodnocení podle stanovení cílů, nejčastěji používané pro hodnocení manažerů a specialistů. Hodnocení na základě plánů, určené především pro hodnocení pracovníků ve výrobě. Volný popis, při kterém má hodnotitel písemně popsat pracovní výkon hodnoceného. Při použití této metody je nutné brát v potaz možnost subjektivního zkreslení a míru vyjadřovacích schopností hodnotitelů. Hodnocení na základě kritických případů, vychází z písemných případů, které hodnotitelé zaznamenávají při výkonu práce hodnoceného pracovníka. Mezi nevýhody této metody patří nejasné určení definice kritického případu a nutnost poizování pravidelných

záznam . Hodnocení pomocí stupnice, ve které se jednotlivé aspekty práce hodnotí zvlá- a to podle kritéria íselného, grafického nebo slovního. Nevýhodou této metody je výb r nesprávných kritérií pro hodnocení a neschopnost interpretovat nebo porozum t slovnímu popisu stejn pro v-echny hodnotitele. Checklist ó dotazník, ve kterém jsou obsařeny ur íté informace týkající se pracovního chování pracovníka a hodnotitel má za úkol ur ít typ chování pracovníka p í výkonu práce. Metody založené na vytvá ení po adí pracovník podle jejich pracovního výkonu, p í emř porovnáváme výkony dvou í více jedinc . Assessment centre, který slouří k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu p edev-ím u manařer a specialist .

Hodnotící formulá se stává pouze podkladem pro vedení hodnotícího rozhovoru, kde p edstavuje osnovu záznamu, který je osobním a velmi subjektivním vysv tlením situace v práci a vzájemné spolupráci mezi hodnotitelem a hodnoceným.

### 1.1.1 Trendy v hodnocení zam stnanc

Z d vodu p ehlednosti dané problematiky ěrpá tato práce z knihy Dvo ákové ucelený p ehled hodnocení zam stnance z pohledu v minulosti a d leřitosti v budoucnosti.

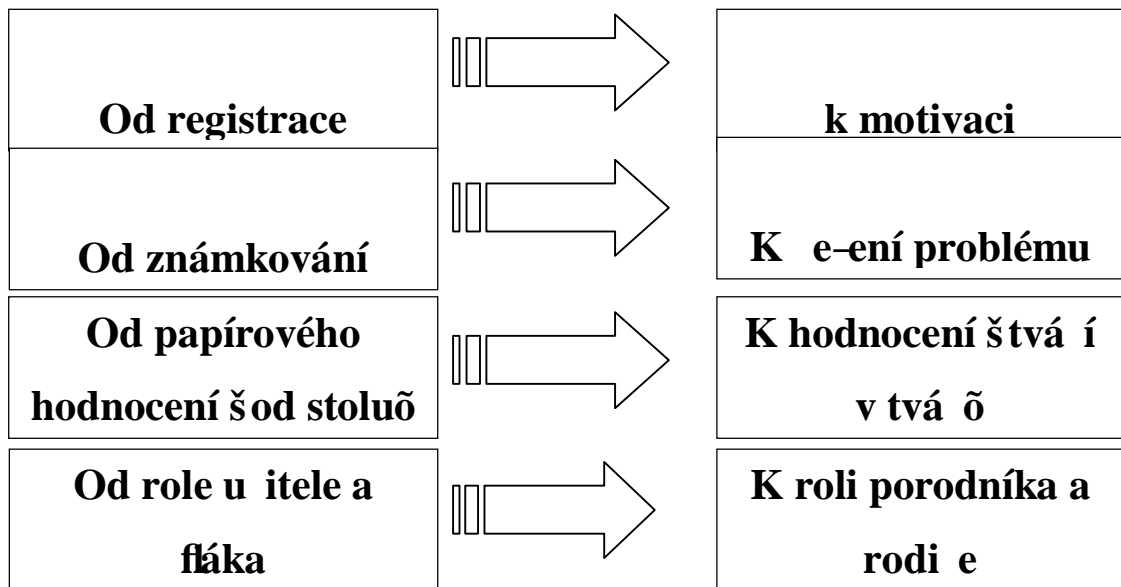
Tabulka 1: Trendy v hodnocení zam stnance

	V minulosti je d raz kladen	Do budoucnosti je d leřité
<b>Terminologie</b>	Hodnocení zam stnance	ízení výkonu
<b>Ú el</b>	Na vzd lání a v ku závisí mzda, povýžení, p evedení, uvoln ní atd.	Rozvíjení zam stnance, zlepšení výkonu, iniciativa a kompetence
<b>Kritéria hodnocení</b>	Silné zd razn ní osobních vlastností	Výsledek, spln ní cíle, výkon
<b>Metody</b>	Hodnotící stupnice	Hodnocení podle p ínosu
<b>Hodnotící rozhovor</b>	Mana0er informuje zam stnance o jeho hodnocení a p esv d uje ho, aby akceptoval p edem zpracované hodnocení	Mana0er podn cuje zam stnance, aby provedl sebehodnocení a sladil vlastní cíle s po0adavky práce a organizace

Zdroj: Dvo áková Z., Nástroje personálního ízení, 2002



Tabulka 2: Trendy v současných systémech hodnocení dle Hroníka



Zdroj:Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007

*šOd registrování toho co se stalo a hodnocení takové minulosti s pe liv vychytanými chybami, efektivní hodnotící systémy se zam ují na budoucnost prost ednictví motivování a e-ení problému. Cílem je p edev-ím zlep-ít výkon v budoucnosti. To se nem fle dít byrokratickým zp sobem, je t eba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory r zných návrh cíl a zp sob jejich dosafení. Hodnotitel si tedy nehraje na u itele, který nejlépe ví. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jeho pasivním objektem (Hroník 2007).*

### 1.1.2 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je jednou z nejpoblárn j-ích hodnotících metod vzhledem k jejímu jednoduchému pouflití v praxi. Vypln ní této stupnice je asov nenáro né oproti jiným metodám hodnocení. Nevýhodou t chto hodnotících stupnic je, fle po ur ité dob jifl není tak z ejmé k jakým událostem se toto hodnocení vztahuje. Z tohoto dvodu je doporu ováno ponechat si prostor pro slovní komentá . Jde o analytické hodnocení výkonu a chování zam stnance. Hodnotící stupnice je v praxi hojn

využívána. Osoba hodnotitele ó hodnotící manafler za-krátává stupe pln ní ur ítého kritéria, a tak oce uje výkon a zásluhy pracovníka. Každý stupe pln ní je obodován, pop . slovn definován. Sou et dosažených bod za v-echna kritéria udává celkové hodnocení pracovníka. N kdy jsou kritéria váflena, aby se jejich váhou posílila d leflitost vybraných aspekt výkonu. Výhody metody spo ívají v tom, flé náklady na její vytvo ení a administrativu jsou nízké, vypln ní formulá e je asov nenáro né, stupnice jsou pouflitelné pro velký počet pracovník , dává íselné výsledky, které se hodí k porovnání pracovník a stanovení pobídkové mzdy. Hodnotící stupnice d líme na neverbální, cofil jsou numerické a grafické, dále na verbální a kombinované. Na grafické hodnotící stupnici se hodnotící manafler libovoln rozhoduje o tom, co r zná bodová hodnota p edstavuje za výkon, vlastnost a projev, oproti tomu ve verbální hodnotící stupnici je ur ítý výkon a projev pojmenován. V kombinované stupnici se uplat uje grafické, numerické a verbální vyjád ení ke každé hodnocené charakteristice.

Tabulka 3: Hodnotící stupnice

Úsek:		
Jméno podřízeného:	Funkce:	
Jméno nadřízeného:	Funkce:	
Odborné znalosti .....		5 4 3 2 1 0
Osvojování si nových poznatků a jejich využívání .....		5 4 3 2 1 0
Schopnost řídit, organizovat a koordinovat práci .....		5 4 3 2 1 0
Ochota brát na sebe riziko a odpovědnost .....		5 4 3 2 1 0
Samostatnost v práci .....		5 4 3 2 1 0
Spolehlivost při plnění pracovních povinností .....		5 4 3 2 1 0
Rozhodnost při plnění pracovních povinností .....		5 4 3 2 1 0
Disciplinovanost a pečlivost při práci .....		5 4 3 2 1 0
Schopnost překonávat překážky a řešit problémy .....		5 4 3 2 1 0
Úroveň mezilidského a obchodního jednání .....		5 4 3 2 1 0
Autorita v pracovním kolektivu .....		5 4 3 2 1 0
Sebeovládání – psychická vyrovnanost .....		5 4 3 2 1 0
Přístupnost kritice .....		5 4 3 2 1 0
Množství vykonané práce .....		5 4 3 2 1 0
	<b>Celkový průměr</b>	(nevyplňujte)
<b>Předpoklady dalšího osobního a odborného růstu</b>	<b>5 4 3 2 1 0</b>	
Další poznatky o podřízeném:		
Podpis nadřízeného:	Datum:	

Zdroj: Hroník, 2006, s. 113

Tabulka 4: Příklad hodnotící stupnice

Kritéria hodnocení	Stupň plnění				
	Nedostatečný (1)	Uspokojivý (2)	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)	Výborný (5)
1. intenzita práce					
2. kvalita práce					
3. spolehlivost					
4. iniciativa					
5. spolupráce s kolegy					
6. dodržování pracovní doby					
Celkem	0	0	0	0	0
0					

Zdroj: Dvořáková, Z., Nástroje personálního řízení, 2002

Tabulka 5: Hodnotící stupnice kombinovaná

Instrukce: U následujících aspektů pracovního výkonu označte na stupnici vaše hodnocení jmenovaného zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance \_\_\_\_\_ Oddělení \_\_\_\_\_

Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

	vynikající 5	dobrý 4	přijatelný 3	uspokojivý 2	slabý 1
1. Spolehlivost	---	---	---	---	---
2. Iniciativa	---	---	---	---	---
3. Celkový výkon	---	---	---	---	---
4. Docházka	---	---	---	---	---
5. Přístup	---	---	---	---	---
6. Spolupráce	---	---	---	---	---
■ ■	■	■	■	■	■
■ ■	■	■	■	■	■
■ ■					
20. Kvalita práce	---	---	---	---	---
Výsledky	---	---	---	---	---
Celkem	---	+	---	+	---
					+
					=
					Celkový výsledek

Zdroj: Werther, Davis, 1992, s. 339.

### 1.1.3 Hodnotící rozhovor

Hodnotící pohovor je jedním z neefektivnějších nástrojů, jak si pracovníci a organizace mohou přenést vzájemnou vazbu mezi sebou a jak zjišťovat své potřeby. Pokud je hodnotící pohovor správně veden, má i velmi silné motivující účinky. Ovšem při jeho nesprávném vedení i nesprávném postupu managementu se tyto své pozitivní účinky vytrácí a stává se z něj pouze velmi formální setkání, které má ale velmi malou vypovídající hodnotu.

**Správně vedený hodnotící pohovor** by měl být veden podle zásad. Dle Armstronga se jedná o tyto zásady hodnotícího pohovoru (2002). Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje: - objektivní a přímé hodnocení pracovníkovy výkonu, hodnocení musí být pouze na základě zjištěných a přesných informací. Hodnotitel by měl mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období, aktivně spoluúčast hodnoceného a projev snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a ne pouze kritiku, pokud by byl pohovor veden pouze ve stylu vytýkání pracovníkovi jeho chyb a nedostatků, bylo by to pro něj velmi demotivující a stresující. Hodnocení by nemělo být pouze hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak jeho pozitivních, tak i negativních stránek,

- nezačínat rozhovor kritikou a poukazováním na negativní skutečnosti, pracovník zaujme obranný postoj a odmítá spolupráci. Na začátku dáme pracovníkovi vidět, že hodnocení bude pozitivní. Rozhovor je vhodné začít dotazem na práci, na jeho pocity a problémy s prací spojených,

- uznávat a oceňovat úspěchy a upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného,

- v hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného, pracovník by měl být hodnocen přímými liniemi manažery během své práce. Problémy pracovního výkonu by měly být rozpoznány a řešeny v době, kdy se objevily. Vytknout chyby poprvé ať v hodnotícím pohovoru nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného,

- snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení, je dobré se snažit pracovníka snážit přimět k tomu, aby sám vyjádřil, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, co v něm považuje za dobré a kde vidí největší

problémy. Nejúčinnější hodnocení je totiž takové, s jehož závěry se pracovník ztotožní a cítí, že pohovor byl veden spravedlivě a hodnocený se tak cítí spokojen. Hodnotící pohovor je rozhovor mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem především o jeho pracovním výkonu. Při tomto rozhovoru se také hodnotí nastavená organizace práce, spokojenost s pracovním prostředím a vedením firmy.

Cílem hodnotícího pohovoru je vyvodit závěry o výkonu zaměstnance a navrhnout případná nápravná opatření, která povedou k odstranění nedostatků. Cílem obou stran je se dohodnout na budoucím vývoji a změně. Pohovor musí být veden pod dohledem sledování zaměstnance, aby bylo možné vyvodit určité závěry. Platí zde stejné pravidlo jako při vstupních pohovorech, kdy i na hodnotící pohovor musí být osoba hodnotitele předem připravena. Hodnotící rozhovor by měl probíhat podle předem připraveného a v dané organizaci osvědčeného scénáře. Neexistuje žádná univerzální struktura hodnotícího rozhovoru, vždy záleží na obou účastnících stranách (hodnotiteli a hodnoceném), na jejich cílech, stejně jako například na podnikové kultuře. Doporučená základní struktura hodnocení by měla obsahovat tyto základní pilíře. Základní oblastí je hodnocení osobních cílů (pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech působnosti a osobních cílů v oblasti odborného rozvoje), hodnocení pracovního a sociálního chování (individuálního pracovního stylu) zaměstnance, dále shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěry ke stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období.

Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho, aby nedocházelo k formalismu. Velké množství kritérií ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném. Hodnotitelé mají často tendenci hodnotit všechna kritéria podobně. K nejčastěji používaným hodnotícím kritériím patří odpovědnost, kvalita práce, iniciativa, ochota ke spolupráci a zákaznická orientace.

## 1.2 Osoba hodnotitele

Osobou hodnotitele bývá nejčastěji označován **bezprostřední nadřízený**. Teorie i praxe uvádí bezprostředního nadřízeného jako nejkompetentnější osobu pro tuto personální činnost. Hodnotitel provádí vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede rozhovory a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Takto prováděné hodnocení má své výhody v podobě různé znalosti pracovníka, pracovního prostředí i podmínek jeho práce. Na druhou stranu i nevýhody, které hrozí v subjektivní deformaci (ať už pozitivní nebo negativní) nebo v nedostatečné autoritě bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení prováděné **personalistou** je další možností, která není příliš obvyklá a v praxi se vyvíjí v případech, kdy neexistuje přímý nadřízený. Hodnocení slouží ke vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo k vyhledávání nových pracovníků pro nové pracovní úkoly. Hodnocení prováděné **nezávislým externím hodnotitelem** (např. psychologem) je využíváno v ojedinělých případech, kdy zjistíme jen některé aspekty pracovního výkonu nebo pracovního potenciálu pracovníka. Hodnocení **zákazníkem** se využívá v případech, kdy se pracovník bezprostředně setkává se zákazníkem. V tomto případě může docházet k reálnému nebezpečí, že hodnocení pracovníka a jeho výkonu bude zkresleno, např. z důvodu nespokojenosti zákazníka s výrobkem.

Hodnocení prováděné **spolupracovníkem** i **skupinou spolupracovníků** bývá spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i okolnosti, za kterých je vykonávána. Spolupracovníci se málokdy chtějí v hodnocení angažovat. Další ne příliš často využívanou možností pro uskutečnění hodnocení je hodnocení **podřízeným**. Velkou nevýhodou hodnocení je častá tendence vyizolovat si s nadřízeným úřad, případně se mu naopak zalíbit. Stále více využívanou metodou hodnocení je sebehodnocení, které je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor. Týmové hodnocení je používáno k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Assessment centre je využíváno pro minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků.

## 2 ODMŮVÁNÍ

Mezi nejstarší a nejdůležitější personální činností patří **odmůvání** pracovníků, které je velmi úzce spojeno s procesem hodnocení. Odmůvání jako kompenzace za odvedenou práci pracovníka v organizaci. Pracovníci jsou odmůvání nejen za odvedenou práci, ale také za její kvalitu, rychlost a inovativnost. V moderní personalistice pojem odmůvání neznamena pouze **peněžní** formu odměny, jakou je mzda nebo plat, ale zahrnuje také **nepeněžní** formu odměny, kterou může být pochvala, povýšení nebo zaměstnanecké výhody. Tzv. vnitřní odměny nemají hmotnou povahu, ale je jim v současnosti stále více pozornosti vzhledem k tomu, že souvisejí se spokojeností pracovníka, s jeho radostí, kterou mu práce přináší, ze získaného postavení, neformálního uznání mezi svými kolegy, ale také z pocitu užitečnosti a úspěšnosti. Odmůvání se odlišuje mezi **neefektivní nástroje motivování** pracovníků, které mají nadšení pracovníků k dispozici. Zásadní otázkou v činnosti odmůvání zůstává otázka poskytnutí spravedlivého a motivujícího systému odmůvání v organizaci. Každá organizace si vytváří systém odmůvání dle svých schopností a možností a má k tomu poměrně širokou škálu možností. Formy odmůvání mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, atd. Obě formy peněžní i nepeněžní odmůvání jsou navzájem úzce propojené. Na hodnocení zaměstnanců navazuje jednak rozhodování o dalším vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace a především potom rozhodování o odmůvání pracovníků, protože jak říká staré známé úsloví šlo peníze jde až na prvním místě. Stále také platí, že mzda, respektive odměna za práci ve všech svých formách, je pro většinu pracovníků hlavním motivačním a motivujícím faktorem. Z výše uvedených důvodů lze odmůvání pracovníků zařadit mezi nejdůležitější personální činnosti navazující na hodnocení pracovní výkonosti zaměstnanců a úzce související s jejich pracovní motivací, což je důvodem k dalšímu seznámení se s problematikou odmůvání v následujících podkapitolách. Obecným cílem odmůvání zaměstnanců je podporovat dosažení cílů

organizace tím, fle pomáhá zabezpečit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu. Hlavním cílem odměňování je vytvoření spravedlivého a motivujícího systému.

## 2.1 Základní způsoby odměňování

Správné nastavení konkrétního systému odměňování je zpravidla obtížným úkolem. Podle Koubka je klíčovým problémem především nastavení systému tak, aby byl vnímán jako přiměřený, spravedlivý a motivující (2007, s. 158). Nejčastěji vyvíjenou formou materiální - hmotné odměny jsou peníze. Peníze umožní práci pracovníkovi nakládat s odměnou dle svého uvážení a uspokojovat jeho primární i sekundární potřeby. Forma peněžní odměny je tedy univerzální a umožní uje uspokojit všechny potřebné úrovně Maslowovy hierarchie potřeb. U pracovníka nespokojeného s výší svého platu dochází ke snížení jeho motivace.

Hlavním cílem odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Při stanovování podnikového systému odměňování musí jeho tvůrce hledat odpovědi na několik základních otázek. Odpovědi na tyto otázky potom závisí jednak na vnitropodnikových faktorech, jako je například podniková kultura nebo vzdělanostní struktura zaměstnanců apod., stejně jako na vnějších faktorech (nezaměstnanost, minimální mzda apod.). Nejprve je třeba odpovědět na tři obecně nejzákladnější otázky (Koubek, 1997):

**Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?** Odpověď zní, fle organizace si především potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, ale zároveň si i udržet pracovníky stávající. Dále chce dosahovat vysoké kvality a produktivity práce, tak aby byla konkurenceschopná na trhu. Chce být co možná nejvíce flexibilní a kreativní, neustále přicházet s novými nápady a řešeními. A k tomu všemu potřebuje schopné pracovníky.

**Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?** Organizace musí zjistit, které odměny její zaměstnanci upřednostují, poskytnout jim pokud možno co nejvíce možnost výběru. Obecně potřebují zaměstnanci především určitou sociální jistotu,



potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny. Chtějí vidět perspektivu do budoucnosti, chtějí dostávat spravedlivou odměnu úmírnou vynaloženému pracovnímu úsilí a v neposlední řadě chtějí mít možnost seberealizace a práci, která by je uspokojovala.

**Které vnímají faktory ovlivňující odměňování v organizaci?** Hlavním vnímáním faktorem působícím na odměňování je obecná situace na trhu práce o úroveň nezaměstnanosti (ve státě i v regionu), její struktura (věková, oborová, vzdělanostní), výše průměrné a minimální mzdy apod.

Koontz a Weihrich uvádí, že peníze mohou být efektivním motivacím faktorem, jestliže odráží individuální výkonnost (1993). *Špecifická osobitá odměna, pokud je přesně cílena na aktuální situaci svého příjemce podniku více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit soudělosti, z něhož vzniká vztahová identifikace s cíli podniku a s podnikem vůbec.* (Bedrnová, Nový 1998, s.290). V souladu s Vroomovou teorií očekávání (očekávání) by měla odměna splňovat to, že pokud pracovník podá určitý výkon, měl by za něj obdržet odměnu, která by pro něj měla být zajímavá. **Odměna** má splňovat stimulační funkci a to za předpokladu následujících pravidel. Musí existovat přímý vztah odměny k danému výkonu, pracovník musí mít jasno o vztahu mezi výkonem a odměnou a odměna musí mít pro pracovníka význam. V této souvislosti je důležité, aby organizace nabídla, jaké benefity zaměstnanci preferují. Vroomova teorie je tedy založena na tom, že čím je cíl pro člověka blízký, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Jak v knize uvádí Wágnerová, pracovník bude vyvíjet podstatně větší úsilí, pokud bude mít zaručen očekávaný výsledek. V případě, že obdrží odměnu, která jeho předstávám neodpovídá, nebude jí více motivován a začne svoji práci vykonávat s nechtěním a s chybami (2008, s.128). Protože individuální očekávání mohou být různá, může jedinec zvyšovat svůj výkon s vidinou zisku, které z hodnot jako peníze, uznání, jistota a jiné. Jak říká Nakonečný, každá organizace má nejen svou vlastní strukturu a rozložení pracovních pozic, ale také podnikovou kulturu a charakteristický vztah se

zaměstnanci. Organizace má stanoveny cíle a prostředky k dosažení těchto cílů. Na druhé straně zaměstnanec je osobou, která má vlastní potřeby a preference v systému odměňování. Proto je při hledání optimálního nastavení odměňování nutná spolupráce a konsenzus na straně organizace i zaměstnance (1992, s.73).

## 2.2 Formy odměn a kompenzace a benefity

Důležitým faktorem v motivaci zaměstnanců je mzda, respektive finanční stimulace, protože vedle pevné složky mzdy dostávají zaměstnanci ještě pohyblivou složku ve formě bonusu, mimořádných odměn apod. Do této kategorie zahrnujeme i vzdělávací akce a zájezdy za odměnu, mimořádný den dovolené navíc a jiné zaměstnanecké výhody. Pro obchodní organizace je nezbytné mít vybudovaný kvalitní a dobře fungující systém odměňování. Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na úspěších firmy. Pro obchodní organizace je nezbytné mít vybudovaný kvalitní a dobře fungující systém odměňování. Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na úspěších firmy. V rámci odměňování je nutné si uvědomit odlišnost pracovníků z hlediska věku, ekonomického postavení a zralosti z odlišných pohlaví, plynulostí, morálky a příjmu. Mzdová politika spolu s odměňováním zaměstnanců je velmi citlivou záležitostí, které se musí věnovat velká pozornost a vytvořit tak pravidla pro odměňování, která by vyvíjela tlak na zvyšování produktivity práce a tím zvyšování výkonu.

Formy hmotných odměn a výhod jsou **přímé odměny a výhody**, které ve finančním vyjádření zahrnují základní mzdy a platy, výkonové prémie jednotlivce i podíly na kolektivních prémiech, příplatky přesčas, podíly na zisku. Mezi **nepřímé odměny a výhody** ve finančním vyjádření jsou příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, příplatky za používání osobního vozu. Zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prvotní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu, poskytování služeb, vlastní pomocný personál jsou **nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření**.

V manažerské praxi jsou uplivané formy odměňování v podobě prestižní úasti na n kterých rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách i oblastech innosti, možnosti preferenčního osobního r stu, větší volnost v i zavedeným pravidl m ve firm .

### **2.3 Úkoly systému odměňování**

Hlavním úkolem systému odměňování je p ilákání pot ebného po tu kvalitních uchaze o zam stnání do organizace. M l by stabilizovat fládoucí pracovníky a odměňovat je za úsilí, výsledky práce, lojalitu, zku enosti a schopnosti. Dob e nastavený systém odměňování zvy-uje konkurenceschopné postavení na trhu. Nastavení systému odměňování, jeho náklady a asová náro nost musejí být p im ené možnostem dané organizace a pot ebám dal-ích personálních funkcí. Povaha systému odměňování musí být akceptována i ze strany zam stnanc a musí tak hrát u nich pozitivní roli v jejich motivování. Tento systém by jim m l nabízet p íležitost realizovat své aspirace a sloužit jako stimul pro zvy-ování kvalifikace a schopností pracovník .

### **2.4 Trendy v oblasti odměňování**

Dlouhodobé trendy v oblasti odměňování odráflují zm ny, které probíhají na trhu i uvnit podnik . Tyto zm ny si vynutily zm nu v chování vedení podnik a ta se projevila v rámci podnikové strategie i v oblasti personální politiky.

Takovými trendy jsou: -odměňování na základ znalostí a schopností zam stnance - r st významu výkonového odměňování nastaveného na individuálních cílech zam stnanc - vyplácení motiva ní sloflky v závislosti na významu pozice - vyplácení výkonových odměn/bonus u vedoucích zam stnanc a specialist - individualizace zam stnaneckých výhod - mezinárodní standardizace odměňování.

Nejdlefitější změnou pro odměnění je skutečnost, že význam samotné finanční odměny klesá. Roste naopak důležitost doplňkových složek mzdy, jako jsou benefity, zaměstnanecké výhody, nefinanční odměny (pochvala, ocenění) a pozitivní rovnocenná komunikace. Dalším důležitým aspektem je změna přístupu jednotlivých pracovníků k výkonu práce, která se stala místem seberealizace, uspokojení a pocitu z dobře odvedené práce.

### 3 MOTIVACE PODMÍNKOU EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

*Š O motivaci prakticky nic nevíme, m ěme o ní psát jen knihy.õ*

*(Petr Drucker)*

*š Motivace je proces probíhající uvnit ělov ěka, v jehoě psychice p sobí vnit ní  
hybné síly, m ěme je nazvat pohnutky nebo motivy, které ho nutí sm ěovat své chování  
za ur ětým vyty ěným cílem, aktivizují ělov ěka a podporují jeho jednání v dané oblasti.  
Motivace p sobí ve t ěch rovinách sou asn ě, jsou to sm ěr, intenzita a vytrvalost  
motivaceõ (Provazník, Komárková 1996, s. 32 ó 33).*

Provazník a Komárková zahrnují do ěástí motivace lidské ěinnosti také **pracovní  
motivaci**, která vyjad ěuje celkový vztah ělov ěka k jeho práci, k jeho uplatn ění  
a jednotlivým pracovním úkol ěm, které musí ěít. Pracovní motivace je ovliv ěována  
souborem r ězných faktor ě, které mohou i nemusí souviset p ěímo s vlastní vykonávanou  
prací. Problematika pracovní motivace je velmi obtíělnou disciplínou. Je to oblast  
vysoce individuální, vzhledem k rozmanitosti motivace a motiv ě. Organizace mají  
v této oblasti sloěžitý úkol, kdy musí poznat motiva ění strukturu svých zam ěstnanc ě,  
aby byli skute ěn schopni je efektivn ě motivovat. P ěstup ělov ěka k zam ěstnání má rozli ěné  
podoby v závislosti na pracovních podmínkách, charakteru práce, platu, motivaci  
pracovat a na celkové spokojenosti s prací. U spokojeného pracovníka v organizaci je  
moěné na n ě j p sobit vn ějšími pobídkami a motivovat jej k lep ěším výkon ěm. Toto je  
jedna z forem, jak si organizace m ěle zajistit stabilní výkonný personál a u ět ěit tak  
velké finan ění prost edky (1996 s. 83). *šSpokojenost a motivace pracovníka se zvy ěje  
p ěi vykonávání takové práce, která je zajímavá, rozmanitá, smysluplná, relativn ě  
autonomní, poskytuje ěádoucí sociální status a je pro jedince zdrojem seberealizace  
a seberozvojeõ (Forsyth 2009, s. 63). Ne kaědě zam ěstnání v ěak tato kritéria spl ěje  
a proto je na vedení nelehký úkol vytvo ěit prost ednictvím ěízení lidských zdroj ě  
takové podmínky, které by p ěinesly uspokojení z práce a motivovaly by zam ěstnance  
k lep ěším výkon ěm. ěiádný manaěler ale nedokáěe své zam ěstnance motivovat, pokud  
nebudou*

v zaměstnání spokojeni. Pracovní spokojenost souvisí s celkovou životní spokojeností a projevuje se zájmem o organizaci, celkovou uvolněností v jednání a dobrými vztahy na pracovišti. Jak v knize uvádí Armstrong je emocionální odezvou jedince na jeho práci a je předpokladem pro účinnou motivaci a tedy i pro efektivní pracovní výkon (2007). Otázka motivace zaměstnanců patří mezi klíčová témata psychologické a personalistické literatury posledních několik desítek let. Zaměstnavatelé se už dávno nemohou spolehnout na pouhé zadávání instrukcí, požadavků a krátkodobých dílčích úkolů. Motivace zaměstnanců se stává klíčovou konkurenční výhodou, kritériem úspěchu na pracovním trhu. Zaměstnanci naopak od svých nadřízených chtějí více než v minulosti. Nechtějí být pouze anonymními výrobními jednotkami, ale jsou aktivní přístup k organizaci požadují široké spektrum motivačních faktorů, které mají udržet jejich zájem o danou pracovní pozici, zvýšit jejich pracovní nasazení, omezit fluktuaci apod. Hledání motivace je velmi dlouhým procesem a to bez ohledu na organizaci i kulturu, ve které se organizace nachází. Každá kultura má svá specifika a vyžaduje trochu odlišný přístup k motivačním impulsům. Stejně tak je tomu i v české republice. Česká republika, podobně jako ostatní postkomunistické země, se musí vyrovnávat s transformací organizací během 90. let 20. století. Během této doby došlo k razantní změně fungování organizací, kdy z centrálně plánovaného systému, kde zaměstnanci měli jasně zadané úkoly bez nutnosti hlubšího sdělování souvislostí a informací, se vyvinula organická podoba organizace, ve které je na zaměstnance vytvářen tlak na pochopení fungování organizace a větší komplexnost pracovníků.

**Teorie motivace** zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Podle Armstronga motivace vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru (2002). Základním pojmem motivační teorie je **motiv**. *„Motivy jsou důvody, pohnutky jednání“* (Bílohlávek 1996). Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Podle Arnolda a kol. (in: Armstrong, 2002) má motivace 3 složky:

**Směrovník** – co se má jaká osoba pokoušet dělat

**Úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší

**Vytrvalost** ó jak dlouho se o to tato osoba pokouší

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určitě kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny. K takové, která uspokojuje jejich potřeby. *„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení určitého cíle. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potěbuje být ve větším měřítku motivována z vnějšku. Organizace jako celek nabízí prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměny, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. Motivace je iniciována v domě nebo v domě zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí plán dosáhnout čeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a plány, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je daného cíle dosaženo, potěba je uspokojena“ (Armstrong 2002, s. 160).*

### 3.1 Typy motivace

Teorie motivování zaměstnanců se vyvíjely souasně s rozvojem managementu jako vědy a postupně přebíraly poznatky z jiných vědních disciplín, především psychologie a sociologie. Manažerské motivování používá různé techniky odměňování a trestání, používá stimuly a pobídky tak, aby chování zaměstnanců bylo v souladu s posláním firmy. Úkolem pracovní motivace je ovlivňovat pracovní chování jedince tak, aby vznikla řádící aktivita směřující k dosažení cíle, tato aktivita určitou dobu trvala a měla určitou intenzitu. Pracovní motivaci můžeme chápat jako prostředek k zajištění existenčních a kulturních potřeb, potřeb seberealizace prostřednictvím zájmových aktivit nebo jako zdroj uspokojení potřeb odpovědnosti, moci, navazování a udržování sociálních kontaktů. **Vnější** ó **extrinsická** motivace je ta, prostřednictvím níž motivujeme zaměstnance. Mezi nejsilnější extrinsické motivy patří: mzda a hmotné

odměny, zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž a sociální status pracovní pozice. Motivování pracovníků, u kterých převládá vnější motivace je obtížnější než motivování zaměstnanců, kteří uspokojují své potřeby výkonem své práce. Zaměstnanci si snadno zvyknou na odměny a sociální výhody a za ně je chápají jako samozřejmost. Podle Nakonec zvýšení platu proto nemá dlouhodobý motivací efekt. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně přispívat k dlouhodobé. Oproti tomu vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života mají vztahem hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku (1992).

**Vnitřní a intrinsická** motivace je spojena s faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují tak, že se chovají určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), přínosnost vyvíjet a rozvíjet dovednosti, schopnosti, zajímavá a podnětná práce a přínosnost k funkčnímu postupu. Intrinsické motivy jsou: pocity moci spojené s pracovní pozicí, osobní růst, vyvíjení svých schopností a zvyšování kvalifikace. Vnitřní kvalifikace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přínosnou a zodpovědnou práci. V praxi se nachází obě motivace souasně. Jen tímto si představíme vysoce kvalifikovaného pracovníka, vykonávající přínosnou práci, který by se spokojil s nízkým platem a pocitem uspokojení z práce. Nejspíše by si po určité době začal hledat lépe placené místo, ve kterém by mohl rovněž uplatňovat svoje schopnosti. Výše platu je podle Herzbergovy teorie hygienickým faktorem, který může u pracovníků vyvolat nespokojenost. Pokud podnik tento faktor podceňuje, nespokojenost zaměstnanců se může projevit poklesem výkonnosti nebo zvýšenou fluktuací.

### 3.2 Zdroje motivace

Přesně odpovídá na otázku, co přesně motivuje zaměstnance, je velice obtížné. Motivace se totiž mimo jiné vyznačuje tím, že je velice individuální. Různí lidé jsou



motivování různými podmínkami, proto je jakákoliv generalizace velmi těžká. Pokud tedy chceme porozumět motivaci lépe, je nutné si uvědomit zdroje, ze kterých vychází. Podle Bedrnové a Nového existuje 5 základních zdrojů motivace (1998):

**1. potřeby** - člověkem prožívány, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince subjektivně významné.

**2. návyky** o tendence realizovat stereotypy, které jsou fixovány z dřívější doby.

**3. zájmy** o specifická výbojová reakce jedince v určitých objektech, jevů nebo vykonávání činností spojených s danou oblastí.

**4. hodnoty a hodnotové orientace** o člověk popisuje skutečnou hodnotu, význam (Smékal, 2002).

**5. ideály** o určitá ideová a názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení.

### 3.3 Motivace zaměstnanců

**Motiv** je důvod pro to, abychom něco udělali. **Motivace** je souhrn faktorů, které ovlivňují lidi, aby se v jakém způsobem chovali. Personalisté proto kladou otázku: jak nejlépe motivovat a stimulovat zaměstnance, aby měli uspokojení z dobře vykonané práce? *Švýkon se nedá navodit jednoduše švnitím řízením (tj. tlakem nebo materiálními pobídkami), nedá se především optimalizovat, musí být řízen vnitřně, podmínky ke zvyšování výkonu musí vycházet z potřeb pracujících, musí vycházet z relace instrumentálně pojaté práce k očekávání hodnot prostřednictvím této práce získaných* (Nakonec 1992, s. 233).

Slovy motivace je směr o kterém se pokouší nějaká osoba něco udělat, úsilí, s jakou pílí se tato osoba o to pokouší a vytrvalost o jak dlouho se o to tato osoba pokouší. Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru žádoucím, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, aby se každý dostal tam, kam chce. Ve firmách se motivace zaměstnanců stává důležitým tématem

a faktorem při plánování firemní kultury. *Šum ní vést lidi, jehož základem je motivování, je ve sv tovém managementu považováno za alfu a omegu úspě chu* (Stýblo 1992, s. 72). řízení a motivování zaměstnanců je jednou z klíčových cest k úspěšnému chodu všech společností a firem, stejně tak lidské společnosti jako takové. Práce se zabývá podmínkami pro vznik motivace a demotivujícího pracovního prostředí, ale také všemi faktory, které k takovým situacím vedou. Motivace zaměstnanců metodou cukru a bi souvisí s firemní kulturou, která se snaží motivovat na základě odměn a trestů. Nejčastěji formou odměn bývají peníze, ale záleží právě na firemní kultuře jaké jiné formy odměn a trestů vyvolává. Základním úkolem personální oddělení podniku je kvantitativní a kvalitativní zajištění lidských zdrojů zabezpečení optimálního počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací a demografickou strukturou, jejich rozmístění v podniku a zabezpečení jejich efektivního využití. Systém práce s lidmi v podniku musí zahrnovat všechny oblasti pracovního uplatnění a vytvářet optimální podmínky pro seberealizaci pracovníků. Personální oddělení musí být integrální součástí vrcholového podnikového vedení a musí respektovat principy podnikové kultury. Nejčastěji personální oddělení jsou: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání, **hodnocení** a odměňování, řízení kariéry a uvolňování pracovníků. Všechny tyto personální oddělení by měly být konkretizovány v motivačním programu podniku.

### 3.3.1 Tvorba motivačních programů

**Motivační program** vyjadřuje základní předpoklady pro vznik a udržení žádoucí pracovní motivace, které musí být v organizaci vytvořeny v rámci dobrých pracovních podmínek. Při vytváření motivačního programu jsou významné zobecněné poznatky o povaze pracovního jednání lidí v dané organizaci. Dle Nakonec jsou pracovníci výkonní, pokud vědí, že jejich práce má pro organizaci význam a že tedy stojí za jejich námahu. Důležitě je pracovníkovi povědomí, že při výkonu práce má perspektivu kvalifikačního růstu a funkčního postupu, práce je pro něj zajímavá a přináší mu nároky, u kterých si kontrolu své práce, její výsledky se projevují ve formě odměn a sankcí. Motivační program by měl stanovovat pravidla pro funkční postup, zajišťovat spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků, stanovit pravidla komunikace a přístup k informacím o dění v podniku, napomáhat při vytváření dobrých vztahů mezi spolupracovníky. Tvorba motivačního programu musí předcházet analýzou skutečností, které ovlivňují fungování podniku a motivaci s výkonností zaměstnanců. Je nutné mapovat technické, technologické a organizační podmínky práce, sociálně demografické a profesní kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky. Součástí návrhu motivačního programu by měla být také analýza vedení pracovníků, jaký používají styl řízení, a zda jimi aplikovaný styl řízení je také vhodný pro jeho podřízení. Nejdůležitějším faktorem při tvorbě motivačních programů jsou informace o pracovní spokojenosti pracovníků, jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, potřebách a cílech, znalostech a možnostech rozvoje (1992). Pro toto zjištění může být využita metoda dotazníku, který bude zaměřený právě na hodnotovou orientaci pracovníka, jejich potřeby a pracovní motivaci. Takto vytvořená analýza může sloužit i jako vzájemná vazba personálnímu útvaru a vedení podniku, která by ukázala účinnost zavedených opatření ke stimulaci výkonu a na základě těchto údajů umožní podniku vytvořit vhodnou strategii pro personální řízení. Pro tvorbu motivačního programu je velmi důležité stanovení jeho cíle. Vedení podniku se musí rozhodnout, které oblasti jsou pro podnik nejdůležitější, a je potřeba se na ně zaměřit (např. zvýšení produkce, zlepšení kvality výrobků,

omezení fluktuace zaměstnanců). Výsledkem stanovení soustavy cílů je definování stimulačních prostředků, které mají být použity k řízení pracovní motivace zaměstnanců. Tyto stimuly mohou být například stanovení výše odměny, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, zlepšení pracovních podmínek. Plnění cílů motivačního programu a účinnost použitých stimulačních prostředků musí být pravidelně kontrolovány, v případě nedostatečných výsledků musí vedení podniku přijmout nápravná opatření. S vytvořeným motivačním programem, který má formu vnitropodnikového dokumentu, musí být všichni zaměstnanci předem seznámeni. Fáze seznámení se s motivačním programem nesmí být ze strany podniku podceňována, nebo při nepochopení ze strany zaměstnanců se může svému účinku. V ideálním případě mají zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení motivačního programu. V případě již vytvořeného motivačního programu je důležité zabezpečit jeho aktualizaci při vzniklých změnách v podniku.

### 3.4 Motivační teorie

#### Maslowova hierarchie potřeb

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a tvoří základními fyziologickými potřebami potřebu jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a k potřebám seberealizace.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

**potřeby fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu

**potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb

**potřeby sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny

**potřeba uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (přestíží)

**potřeba seberealizace** – (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v čem člověk ví, že je schopen se stát

Tabulka 6: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání a její řízení, 1992

Podle Maslowovy teorie v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace ovšem nemůže být nikdy plně uspokojena. K psychologickému rozvoji dochází tím, když se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb. Vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Práce lidí ovšem nutně nemusí uspokojovat potřeby, hlavně jedná-li se o práci rutinní nebo nekvalifikovanou.

*šPracovníci níže postavení, tj. obvykle méně kvalifikovaní i nekvalifikovaní pracovníci jsou více motivováni vývojem nižšími motivy, zatímco výše postavení, výše kvalifikovaní pracovníci jsou silněji motivováni vývojem vyššími motivy. Vedoucí pracovníci zdrazují více význam seberealizace, zatímco dočasní učitelské pracovníci zdrazují význam peněz, jistoty a mezilidských vztahů (Nakonečný 1992, s. 99).*

Alderferova teorie ERG

Alderfer rozděluje potřeby do 3 kategorií: **existenční** o týkají se základních fyziologických potřeb, **potřeby vztahové** o jsou založeny na interpersonálních vztazích o s rodinou, přáteli, spolupracovníky i nadřízenými, **rostoucí** o touha po kreativní, zajímavé a naplňující činnosti, po rozvoji osobních dovedností, schopností a jejich co nejširší uplatnění

Alderfer se na rozdíl od Maslowa domnívá, že uspokojením potřeb daná potřeba nezaniká, pouze se do ní snižuje její význam. To ovšem platí pouze u potřeb existenciálních. U potřeb vyššího řádu se naopak s jejich uspokojováním význam zvyšuje.

Herzberg v dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model **satisfaktor** (motivátor) a **dissatisfaktor** (udržovací, hygienických faktor) vypracovali Herzberg a kol. na základě zkoumání spokojenosti i nespokojenosti s prací v praxi. Hlavními výsledky jejich výzkumu podle nich jsou: *Špatně pracovníci se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeb rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměnění, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplnění potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyššímu uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Věchno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu* (Herzberg a kol. 1957). Tyto skupiny představují ony dva faktory Herzbergova modelu: jednu tvoří **satisfaktory** nebo také motivátory, je-li jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Mezi satisfaktory patří výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje. Druhá skupina se nazývá **dissatisfaktory** a slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje práci. Mezi dissatisfaktory zahrnujeme peníze (plat), podnikovou politiku a řízení, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, jistotu pracovního místa apod.

### 3.5 Rozvoj zam stnanc

Výdaje na rozvoj a vzd lávání pracovník p edstavují dlouhodobé investice nutné pro perspektivu výkonnosti a úsp –nosti organizace. N kte í manafl e í mají tendenci p i finan ních problémech i redukci náklad omezovat práv investice do rozvoje zam stnanc , protofl e je asto velmi obtíflné efektivnost vynaloflených prost edk do vzd lání m it a nejsou z nich na první pohled viditelné a m itelné prost edky. Tento zp sob redukce náklad je ov –em velmi krátkozraký a pro danou organizaci sebepo –kozující, protofl e bez neustále se zlep –ujícího a kvalitn j –ho personálu se organizace bude dostávat do stále v t –ích problém .

Podle Harrisonové je strategický rozvoj zdroj : *šRozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku* (Armstrong 2002, s. 467). Firm se vrátí as a prost edky vynaloflené na rozvoj pracovníka, pokud mu nabídne p íleflitosti, aby u ní mohl dosáhnout svých kariérových cíl . Proto je nezbytné, aby byla strategie rozvoje lidských zdroj v organizaci úzce spjata s motiva ním systémem. Jedin tak se budou ob oblasti navzájem dopl ovat a bude dosafleno maximálních výsledk .

Cílem strategického rozvoje lidských zdroj je vytvo ení úplného, logického a jednotného rámce pro vzd lávání lidí. *š Zná ná ást proces rozvoje lidských zdroj bude sm ovat k vytvo ení prost edí podn cujícího vzd lání a rozvoj pracovník . Pozornost se koncentruje na vytvo ení takového prost edí, v n mfl se znalosti rozvíjejí a ídí systematicky. Strategický rozvoj lidských zdroj se týká rovn fl plánování podn cujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe (samotného u ení a vzd lání), jemufi organizace poskytuje p im enou podporu a orientaci* (Armstrong 2002, s. 467).

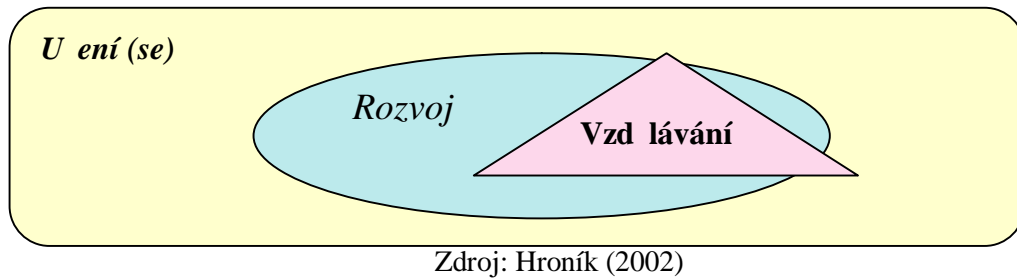
Hroník rozli –uje tyto klí ové sloflky rozvoje lidských zdroj (2002):

**U ení (se)** - proces zm ny, který zahrnuje nové v d ní i nové konání. U íme se nejen organizovan , ale i spontánn ó ani fl o tom t eba víme

**Rozvoj** - dosaflení fládoucí zm ny pomocí u ení (se)

**Vzd lávání** ó jeden ze zp sob u ení (se), organizovaný a institucionalizovaný zp sob u ení

Graf 2: Schéma klíčových slovek rozvoje lidských zdrojů



Odpovědnost za rozvoj pracovníků leží jak na managementu organizace, která pracovníky zaměstnává, tak na pracovnících samotných. Proces vzdělávání a rozvoje uspokojuje vyšší potřeby než jen náklady. Podle Maslowa uspokojují rozvojové aktivity potřeby seberealizace a dochází ke zdůraznění vnímání pocitu sebehodnoty (self worth) a zvyšuje se i sebehodnocení jedince (self esteem). Podle Alderferovy ERG teorie rozvoj uspokojuje vyšší úroveň.

Mnoho lidí si vůbec neuvědomuje, že pokud firma investuje do rozvoje svého lidského kapitálu, dělá to sice hlavně kvůli svým vlastním cílům, ale na druhou stranu tím i zvyšuje cenu pracovníků, protože pracovník vzdělaný v určité oblasti (kterou náklady organizace podporuje) má na trhu práce vyšší cenu než pracovník bez těchto znalostí a kvalifikace. Firmy si v současné době již tuto situaci uvědomují, a proto se snaží vytvářet tlak na své zaměstnance, aby se vzdělávali a rozvíjeli nejen špon tlakem firmy a z jejich zdrojů, ale aby také vzali svůj rozvoj a vzdělávání do vlastních rukou. *„V současné době je pro organizaci užitečný takový pracovník, který se učí nejen v rámci odpovědnosti za sebe samotného, svou kariéru a svůj potenciál“* (Kleibl a kol. 1998). Je nutné ovšem zdůraznit, že jakýkoliv tlak organizací na sebevzdělávání svých pracovníků by měl být těsně spjat s motivačním systémem a strategií organizace, jinak aktivní přístup k rozvoji u pracovníků bude velmi malý. Efektivní zaměstnavatel není schopen zajistit rozvoj celého potenciálu všech svých zaměstnanců, a i kdyby to bylo možné, bylo by to neefektivní vzhledem k množství vynaložených zdrojů. Efektivnější alternativou představuje přístup, kdy obě strany přijímají svůj díl odpovědnosti za rozvoj kompetencí.



### 3.6 Demotivace zaměstnanců

Vzniklá potřeba pracovníků vede k jejich inaktivitě a snížení aktivit k uspokojení této potřeby. Při inaktivitě k uspokojení dané potřeby se mohou vyskytnout překážky, tzv. **bariéry**, které člověku brání právě v uspokojení svých potřeb a dosažení cíle svého snažení. Neuspokojením potřeb důsledkem určité překážky vzniká frustrace. K frustraci dochází, když pracovník neobdrží odměnu, kterou očekával, dojde k pokazení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu nadřízený pracovník neschválí dovolenou, kterou má již dlouhou dobu naplánovanou a těšil se na ni. Frustraci a demotivaci pracovník může způsobit nevěřivost nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům, ale i nevěřivostí k jeho chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nezasloužená kritika, hrubé jednání a zesměšňování, nezájmem nadřízených o nové nápady a podněty ke zlepšení efektivity práce, neřešením problémů podřízených, nedostatkem práce, materiálu atd. Pokud vycházíme z výzkumu Rabuřicová, Rabuřic, Šiháček z roku 2006 uvedejme jako příklad na konferenci, říkáme v době, kdy už znalosti získané před pěti, deseti lety ve škole zastarávají. Dochází ke změnám v technologiích, řízení podniků, požadavcích zaměstnavatelů. Proto se dnes již stává nutností vzdělávat se po celý život. Vyšší formální vzdělání představuje nejsnadnější cestu k diplomem, ke kvalifikaci a především vztahem zaměstnatelnosti.

Jednotlivé bariéry můžeme podle struktury rozdělit na:

**Vnitřní motivační bariéry:** **Sebevzdělání:** kdy dospělí nedvěří sami sobě, svým schopnostem nebo je limituje dosažené vzdělání. **Věk:** lidé se ve vyšším věku obtížněji vyrovnávají se změnami, které se přizpůsobují a učí novým věcem. *„Se vzdělávám se v čem se věnuje na to, že lidé nebudou chtít dále studovat, výrazně vzdělávají. Zatímco u osob ve věku 30-39 let je tato věc 1.82 x vyšší ve srovnání s nejmladší v každé kategorii 20-29 let, u seniorů ve věku 60-65 let je 22.4 x vyšší“* (Rabuřicová, Rabuřic, Šiháček 2006, s. 4). **Smysl učit se.** Především jednou absolvovali

proces formálního vzdělávání a nevidí důvod se do něj vracet. Nic nového by jim to nepřineslo. Lidé mají stále pocit, že se bez vzdělání obejdou. Nezvykli si také ještě na to, že je třeba se učit celý život, protože je k tomu trh práce netlačí. **Zdravotní důvod**. **Předchozí zkušenost se školou**, kdy vnímali školu negativně nebo v ní nebyli úspěšní. *Šetření 13 % nepokračovalo proto, že se jim ve škole nelíbilo (neměli rádi školu), nebo že se jim nedávilo, nebyli úspěšní* (Rabuháčová, Rabuháč, Šimáček 2006, s. 3).

**Vnitřní motivační bariéry** potom představují: **Finance** respektive jejich nedostatek, například nutnost vydělávat peníze. *Šetření 16 % respondentů nemohlo dále studovat z finančních důvodů. Z reprezentativního šetření IALS (1997) o funkční gramotnosti dospělých v ČR nepokračování ve studiu z finančních důvodů uvedlo 25 % dotázaných* (Rabuháčová, Rabuháč, Šimáček 2006, s. 4). **Rodina**, například nutnost starat se o děti. **Nedostatek času**, který může souviset s možným pracovním zaneprázdněním, dojížděním, množstvím jiných zájmů apod. **Zaměstnavatel** a situace na trhu práce nezohledňuje vzdělávajícího se dospělého, což považují výzkumníci za velkou bariéru. V ČR se vzdělání nijak výrazně neprojevuje například zvýšením platu apod.

## 4 VZD LÁVÁNÍ PRACOVNÍK V ORGANIZACI

Požadavky na pracovníka jako na pracovní sílu se v moderní společnosti stále zvyšují a proto je důležité neustále zvyšovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Již dávno jsou pryč doby, kdy pracovník vystačil pouze s těmi kompetencemi, které si osvojil v období příprav na budoucí povolání. Z tohoto důvodu tak roste význam **celoživotního vzdělávání**. Ne vždy organizace získá takové pracovníky, kteří jsou okamžitě připraveni požadavky odborně vykonávat svou práci. Zpravidla je nutné připravit pracovní schopnosti nových pracovníků na specifické požadavky daného pracovního místa a požadavky celé organizace. Změna a rozvíjení pracovních schopností probíhá v organizaci dvěma způsoby, buď formou prohlubování pracovních schopností, tj. **připravování** pracovních schopností pracovníků, nebo formou **rozvíjení** pracovních schopností, tj. zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání daných pracovních míst. Pracovníky je tedy nutné školit, doškolenovat, přeškolenovat nebo adaptovat na organizační zvláštnosti, organizační kulturu v procesu orientace pracovníků. V moderní personalistice se setkáváme s výrazy jako formování sociálních dovedností, formování osobnosti pracovníka, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují formování týmu a mají vliv na individuální a kolektivní pracovní výkon. V dnešní době si firmy začínají uvědomovat, že pracovníci jsou ti, do kterých je nutné investovat, protože to jsou pracovníci, kteří prodávají výrobky i služby, nejenom klienty. Tito pracovníci musí být motivováni, aby odváděli svou práci kvalitně a s co možná nejlepším výsledkem. Jednotlivé personální činnosti, jejichž součástí je i vzdělávání, nestojí samy o sobě, ale vzájemně se doplňují a vzájemně na sebe navazují. Například vzdělávání pracovníků čerpá informace z hodnocení pracovníků a zároveň slouží jako jedna složka odměňování. Vzdělávání slouží k permanentnímu zvyšování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání práce. Cílem vzdělávání je získat specifické znalosti i dovednosti potřebné ke kvalitnímu výkonu na určité pozici. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se jako jedna

z personálních vlastností zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a též části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivce.

#### 4.1 Identifikace a definování potřeb vzdělávání

Vzdělávání musí mít nějaký účel, který lze definovat pouze tehdy, jsou-li systematicky analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, týmu i jednotlivce. *„Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.“* (Koubek 2004, s. 248). Analýza potřeb vzdělávání se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. Vzdělávání by mělo být mostem, který překlenuje rozdíl mezi tím, co pracovníci znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Při analýze potřeb vzdělávání potřebujeme informace, kterými zdroji informací patří cíle organizace a podnikové plány, které ukazují směr, kterým chce organizace jít, a tedy i její hlavní priority vzdělávání, personální statistika, která se týká fluktuace pracovníků, rozhovory s odcházejícími pracovníky, které mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání, plánování lidských zdrojů a následnictví, konzultace s vyššími manažery, údaje o produktivitě a také informace získané z analýzy pracovních míst. Jak uvádí Bartoňková, rámec identifikace a definování potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků zahrnuje vzdělávání zaměřený s následujícími aktivitami: **vzdělávání v rámci adaptačního procesu** jde o přípravu pracovníků k pracovním vlastnostem, tzv. orientaci pracovníků. **Prohlubování kvalifikace** (do-kolování), kdy dochází k pokračování odborné přípravy v oboru, ke kterému se váže pracovní pozice. **Rekvalifikace** (pře-kolování) při níž pracovník získává znalosti a dovednosti potřebné ke kvalitnímu plnění nového povolání. **Profesní rehabilitace** kdy se pracovník opotřebuje za adí, s ohledem na jeho zdravotní stav, do současné práce a znovu zastává svoji práci. **Zvyšování kvalifikace** patří do oblasti rozvoje zaměřeného, kdy cílem je zvýšení kvalifikace a jeho rozvoj s ohledem na pracovníkovo potenciál a jeho další kariérový

postup ve společnosti (2010). Tato aktivita je ve firmách převážně cílena na určité skupiny, například manažery, specialisty s vysokým rozvojovým potenciálem, talenty aj.

## 4.2 Plánování vzdělávacích programů

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet při vznikajících nových potřebách ve vzdělávání.

Při plánování vzdělávacích programů musíme pečlivě zvážit cíl, obsah, délku a místo vzdělávacího programu. **Cílem** vzdělávacího programu je, aby po ukončení vzdělávání nebo v určité části vzdělávacího programu byl vzdělávaný schopen orientovat se v dané problematice (například zvládat stresové situace, zvýšit počet klientů firmy, apod.). **Obsah** vzdělávacího programu by do značné míry měla determinovat analýza potřeb vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba učinit pro dosažení definovaných cílů vzdělávání. **Délka** vzdělávacího programu závisí na jeho obsahu, ale aby byl vzdělávací program efektivní, neměl by být kratší než 4 hodiny a delší než 3 dny. Vzdělávání lze urychlit pomocí tzv. e-learningu, kdy vzdělávání probíhá za pomoci počítače. Personalista rozhoduje o **místě** vzdělávacího programu na pracovišti nebo mimo něj, a dále rozhoduje o časovém rozložení, zda-li bude probíhat v rámci pracovní doby, nebo mimo ni. Vzdělávání při výkonu práce na pracovišti se nazývá **on the job training** spočívá ve využití koučování manažery, vedoucími týmy nebo vzdělavateli, demonstracím, rotací práce, plánovanými zážitky mentoringem a ostatními aktivitami osobního rozvoje. Tento typ vzdělávání spočívá na individuálním nebo skupinovém povolení úkolem i přidělení projektu za dohledu mentora. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatovat specifické manažerské, vedoucí, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti. Metody používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních zahrnují přednášky, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training/adventure education) a neuro-lingvistické programování (NLP).

Pokud má být vzdělávání efektivní, každý vzdělávací program by měl mít **zpětnou vazbu** na svůj obsah, výkon lektora, měl by obsahovat jakýsi akční plán pro jednotlivé účastníky. Zpětná vazba zde poskytuje významný podklad pro personalistu i specialistu vzdělávání, zda bylo vše v pořádku a jestli není potřeba něco v obsahu změnit. Při plánování vzdělávacího programu je důležité předem stanovit způsob, jakým se budou účastníci na následné kolečko hlásit. Možnosti jsou prostřednictvím on-line přihlášení, e-mailem, telefonicky, osobně u organizátora, poštou i faxem.

### 4.3 Metody vzdělávání

Existuje mnoho vyzkoušených a velmi efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Přesto neexistuje univerzální řešení na rozvoj firemního vzdělávání. Při volbě metod vzdělávání musíme brát v potaz mnoho faktorů, které ovlivní postup k rozvoji zaměstnanců. Velikost společnosti je faktorem, kdy velké korporace mnohdy přebírají a dodržují předem stanovená pravidla, oproti tomu firmy s menším počtem pracovníků, kde se většina zná, vytváří dojem tzv. "rodinného kruhu". Šetří peníze především v první řadě, což platí i v oblasti vzdělávání, proto společnosti s velkým rozpočtem jsou schopné snadněji se rozhodnout, jak velkou část peněz investují do vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud firma nedovolí špustit část peněz do vzdělávání, může tím ovlivnit celkovou motivaci jejích zaměstnanců.

Metody v systému vzdělávání můžeme rozdělit do následujících kategorií: vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti: **instruktáž při výkonu práce** - nejjednodušší pro zavedení nového i zkušeného pracovníka, vhodné zejména u jednoduchých činností, kdy následně provádí zkušený zaměstnanec, vedoucí nebo trenér. Tito lidé předvádějí správný pracovní postup a následně tak má možnost pozorovat i napodobovat postupy, které si následně osvojí. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu. **Koučing** je forma oboustranné výuky, jde o zpětnou vazbu pomocí periodických kontrol. Jedná se o dlouhodobější

proces soustavného podn cování a sm ování –koleného k fládoucímu výkonu práce. **Mentoring** ó li-í se od kou ingu tím, fle –kolený p ebírá ást iniciativy a má moflnost sám si vybrat svého mentora, který jej provází celým procesem vzd lávání. Osoba vzd lavatele je v tzv. roli mentora. **Counselling** ó spo ívá ve vzájemném konzultování a ovliv ování, tato metoda je více asov náro ná a m fle naru-ovat b flné pracovní úkoly zú astn ných. Jedná se o jednu z nejnov j-ích metod, spo ívající ve vzájemných konzultacích –kolící a –kolené strany. Tato metoda, mnohem více nefl p edchozí, závisí na kvalitní obousm rné komunikaci. **Asistování** ó je astou metodou formování pracovních schopností zam stnance. Třkolený je p id len jako pomocník/asistent ke zku-nému kolegovi, kterému pomáhá p i pln ní jeho úkol a u í se od n j pracovním postup m. Asistování se pouflívá nejen p i –kolení manuální innosti, ale i p i výchov ídících pracovník a specialist . Nevýhodou této metody m fle být osvojení si nevhodných pracovních návyk . **Pov ení úkolem (delegování)** ó navazuje na metodu asistování. Třkolený pracovník je pov en úkolem a vybaven kompetencemi, tato metoda je vhodná p edev-ím pro formování ídících a tv r ích schopností pracovníka. P i pln ní úkolu je monitorován pov eným kolego. **Rotace práce** ó je metoda, p i nífl je zam stnanec po ur itou dobu pov en r znými pracovními úkoly z oblastí r zných ástí firmy. Tato metoda je nejvíce vyufflívána p i vzd lávání ídících pracovník , protofle –kolený p i ní získává celkový p ehled nad fungováním firmy. **Pracovní porady** - b hem pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sd lují si zku-enosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu kaflde porady bývá vyhodnocováno spln ní p edchozích zadaných úkol . Vzd lávací proces m fle probíhat i mimo pracovi-t jako aktivity provozované mimo prostory firmy. Ve v t-in p ípad je tato forma organizována externími firmami a vzd lávacími za ízeními. Vzd lávání je zde koncipováno jako roz-í ení znalostí, dovedností a sociálních vlastností ú astník . Mezi metody pouflívané ke vzd lávání mimo pracovi-t adíme nífle uvedené: **p edná-ka** ó je jednosm rný komunika ní proces, p i n mfl –kolený zam stnanec vst ebává p edkládané informace. Záv re ná ást m fle být v nována otázkám a odpov dím k p ednesenému tématu. **P edná-ka spojená s diskusí** ó roz-í uje p ede-lou metodu

o možnost aktivní úasti –koleného na vzdávacím procesu. Jedná se o oboustrannou komunikaci se zpětnou vazbou. Metoda **demonstrování** účelivá praktické, názorné využití, v tónu za pomoci audio -vizuální techniky, počítač, тренаžér apod. **Případové studie** účelivá ve snaze navrhnout řešení reálné nebo fiktivní situace v organizaci, které je vhodné zejména pro manažery a tvůrčí pracovníky. **Workshop** je to varianta případové studie, kde se vřak problémy řeší v týmu a více komplexně. **Brainstorming** účelivá varianta případové studie, kdy je skupina účastníků vyzvána, aby navrhla řešení zadaného problému a po předložení návrhu je uspořádána diskuse, při které se hledá optimální kombinace návrhů řešení daného problému. **Simulace** účelivá je metoda, kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co nejvyšší míry realismu. řeší se běžné životní situace vyskytující se při reálné práci. Metoda zaměřující se na formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. **Hraní rolí** metoda se zaměřuje na osvojování si určitých sociálních rolí a řádoucích vlastností. **Assesment centre/development centre** účelivá zde jako diagnosticko výcvikový program. **Outdoor training** účelivá –kolení hrou, které spočívá v zadání úkolu majícího podobu hry a sportu. Tato metoda je velmi náročná nejen na přípravu, čas a prostředky, ale především je nutné překonat ostych, obavy, předšedky a neochotu si hrát. Metoda je uplatňována v tónu v prostředí a rozvíjí manažerské dovednosti, skupinovou komunikaci, spolupřáci a umění orientovat se v neznámých situacích. Využívá prvky zážitkové pedagogiky. Metody **distančního vzdávání** účelivá umožňují jednotlivcům učít se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují. Výuka probíhá z učebních materiálů, jenž jsou za tímto účelem předem připravené. Jednou z forem distančního vzdávání jsou také korespondenční kurzy, které postupně ustupují modernějším formám. **Nácvik asertivity** účelivá reprezentuje oblíbenou formu vzdávání, která si klade za cíl zvýšení úrovně interpersonální komunikace. Rozvíjí schopnosti prosazovat své názory a rozpoznat manipulaci. Tato forma vzdávání značnou měrou úspěšně využívá metod simulace a hraní rolí. **Neuro-lingvistické programování** účelivá –koleného programovat vlastní reakce na jiné jedince a vytvářet podvodné strategie pro interakce s nimi. Jednotlivec se učí identifikaci vhodné strategie a následně selekci nejefektivnější formy řešení a kontroly situace. Kombinovaných metod vzdávání je



možné využít na pracovišti –koleného zaměstnance, jako například u **učení se akcí** u kterého může být přítomen i externí poradce, který jej koordinuje a následně vyhodnocuje. Vyúžitím této metody dochází k rozvíjení schopností učením se přímo z každodenních problémů. Vzdelanost lze zvyšovat i poskytováním literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů, podle nichž si kolený sám doplňuje své znalosti a hovoříme tak o metodě **studia doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury**. Metoda **prezentace vizuálních informací** pomocí video techniky bývá doprovázena komentáři kolelitele, aby podpořil vzájemnou vazbu a komunikaci oběma stranami. Velmi využívanou metodou v současnosti je metoda **e-learningu**, kdy samotným impulsem k tvorbě a zavedení elektronického vzdělávání bývá nutnost podstatně snížit náklady na vzdělávání a přitom zabezpečit, aby se k zaměstnancům dostaly aktuální znalosti. Touto metodou posunuje organizace svou odpovědnost za vzdělávání a rozvoj pracovníka přímo na zaměstnance. Přednostmi této metody je jistota, že vzdělání bude globálně jednotné pro všechny zaměstnance a získají tak znalosti z oblasti informačních technologií, počítačových systémů a softwarů, ale i manažerské dovednosti (prezentační dovednosti, vedení spolupracovníků atd.). Programy lze přizpůsobit potřebám a podmínkám firmy, přičemž nové znalosti jsou velmi rychle distribuovány a účastník se může vzdělávat kdykoliv a téměř kdekoliv. Dochází tím ke zvyšování počítačové gramotnosti všech zúčastněných, což je také velmi důležitý faktor. Mezi možné nevýhody této metody patří absence sociálního kontaktu šface-to-face.

#### 4.4 Realizace vzdělávacích programů

V této fázi máme již vzdělávání naplánováno, známe odpovědi na otázky jaká je cílová skupina a co je cílem vzdělávání. Máme definovaný obsah a vybrané vhodné metody, místo a určen finální rozpočet na akci. Postupujeme k další fázi vzdělávacího procesu a tím je realizace, která se skládá ze tří postupných kroků. **Příprava**, která zahrnuje profesní přípravu lektora, jeho vzdělávání a rozvoj v oboru, ve kterém působí, a z nichž předává účastníkům znalosti a dovednosti a přípravu lektora na konkrétní

akci. Do fáze přípravy patří i organizační zajištění vzdělávacího programu, příprava prostor, zajištění potřebné techniky a pomůcek, zaslání pozvánek, příprava potřebných materiálů, zajištění stravování, ubytování aj. Příprava vzdělávacího programu v neposlední řadě zahrnuje také samotné účastníky, které je nejen potřeba dostatečně informovat, ale v případě potřeby i zapojit. **Vlastní realizace** závisí z velké části na předchozí přípravě, která je klíčem k úspěchu. Pokud byla příprava kvalitní, realizace uflí je v rukou samotného lektora. **Transfer**, vzdělávací program by neměl končit ve chvíli, kdy vyprší jeho časová dotace. Pro udržení získaných znalostí a dovedností je nezbytné nastavit aktivity navazující na samotný program. Aktivity se tvoří na základě akčního plánu, ve kterém každý účastník identifikuje jednu až tři oblasti, na nichž chce do budoucna pracovat. Soustavné monitorování vzdělávacích programů patří mezi obecná pravidla pro realizaci těchto vzdělávacích programů, především z důvodu zabezpečení schváleného plánu a schváleného rozpočtu. Závěrečným vyhodnocením vzdělávacího programu se proví, do jaké míry přinesl požadované výsledky. Z důvodu dosažení maximální efektivity vzdělávacího procesu je vhodné a žádoucí kombinovat metody vzdělávání. Vzdělávání ve firmě je nutné zajišťovat kvalifikovaným zaměstnancem s odpovídajícími znalostmi v oboru. Ve firmách, zejména menších, kde není personální útvar schopen toto vzdělávání zabezpečit je vzdělávání zaměstnanců plně na bedrech jejich nadřízených. Ve větších firmách tato úloha spadá do kompetence personálního útvaru. Ideálním případem je vzájemná komunikace personálního útvaru s manažerem. Korektní komunikace je velmi důležitá, protože nadřízený pracovník –kolegyně zaměstnance ví, jaké požadavky na svého zaměstnance má a personální na druhé straně ví, jak toho u zaměstnance pomocí vzdělávání může dosáhnout. V případě neefektivní komunikace mezi zainteresovanými kolegy v rámci firmy, dochází k neefektivnímu vzdělávacímu procesu. Personální oddělení je mimo jiné také zodpovědné za interní analýzy vzdělávacích potřeb v souvislosti s celkovou strategií firmy a za formulování návrhů –ení vedoucích k uspokojení těchto potřeb. Ze získaných informací od manažerů navrhnou vhodné programy, sestavují rozpočet, vyhledávají interní nebo externí zdroje, které vzdělávací proces zabezpečí. Personalisté dále organizují a metodicky vedou vyhodnocování procesu a dohlíží na jejich napojení

k dalším personálním inovacím, jako například řízení kariéry zaměstnance. *ŠPersonální práce, personalistika, tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, vyučování, jeho organizování a propojování jeho inovací, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje* (Koubek 2004, s. 14). Personalisté jsou rovněž konzultanti návrhu nejvhodnější formy vzdělávání pro jednotlivce i pracovní skupiny a poskytují informace o možnostech interního nebo externího vzdělávání. Vedoucí manažeri se podílejí nemalou měrou na identifikaci potřeb vzdělávání, a proto by měli kontinuálně sledovat pracovní výkony a chování svých podřízených. Ve finálním zhodnocení vzdělávacího procesu mají též velmi důležitou roli, kdy posuzují účinnost daného vzdělávacího programu a navrhnou následné kroky. *ŠNepochybně jednou z nejdůležitějších lidských inovací je práce, která je zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních a která je pro člověka především prostředkem uspokojování vnitřní potřeby* (Nakonečný 1992, s. 27). I z tohoto důvodu by mělo docházet k souhlasnosti mezi společností a pracovníkem a oba subjekty by se měly snažit o dosažení, co možná nejlepších pracovních kompetencí, potřebných k výkonu dané pracovní pozice. Efektivita a účinnost vzdělávací akce je ovlivněna motivací pracovníka, kterým je program určen, výběrem vhodných metod vzdělávání, správným vedením a odvedením kvalitní práce lektorem. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být ve firmách chápáno jako výhodná investice do lidských zdrojů, která přinese uspokojení jak firmě, tak samotným zaměstnancům. Zájem o udržování a prohlubování kvalifikace bezpochyby zvyšuje konkurenceschopnost firmy i jednotlivce. Pokud firma zaměstnancům možnost vzdělávání umožní, zaměstnanci jsou s firmou více spjatí a dochází k vyšší loajalitě a k posílení jejich stabilizace.

## 4.5 Vyhodnocení a zjištění účinnosti vzdělávacího procesu

Poslední, avšak podstatnou fází cyklu vzdělávání je vyhodnocování výsledků. Na základě těchto výsledků si ověříme, zda bylo vzdělávání pro účastníky přínosem a splnilo definované cíle, resp. zda jsme správně analyzovali potřeby vzdělávání a jestli bylo vzdělávání řádně naplánované a kvalitně zrealizované. Jak Armstrong podotýká: *„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těchto výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější“* (Armstrong 2005, s. 514).

Existují komplexnější přístupy vyhodnocování vzdělávání, jedním z nejznámějších je podle Kirkpatricka tzv. **Kirkpatrickův čtyřúrovňový model**, ve kterém se hodnotí reakce, respektive bezprostřední pocity účastníků z absolvovaného vzdělávacího programu s ohledem na jeho obsah, použité metody, osobnost lektora a jeho styl, prostředí, ve kterém se program konal a také dosažení subjektivních cílů a očekávání účastníků. Reakce lze získat od účastníků již v průběhu programu z jejich nonverbální komunikace nebo při obecné konverzaci. Standardní je však zařazení zpětné vazby až na konec a to buď formou písemné verbální zpětné vazby, kterou si lektor od účastníků vyfládá a nebo v podobě hodnotícího formuláře, který účastníci vyplní odevzdávající. (2004, s. 189–209). Pro vyhodnocení jsou využívány i jiné přístupy. Jedním z dalších známých je tzv. **Hamblinův pětistupňový přístup**, který spočívá v hodnocení na pěti úrovních: první úroveň – hodnocení na úrovni reakce (verbální i neverbální) v průběhu vzdělávací akce. Tato úroveň poskytuje důležité, ale nejméně hodnotné informace. Druhá úroveň – jedná se o vyhodnocení získaných znalostí. Využívají se testy i odborné dotazníky. Třetí úroveň – zjišťujeme změny v chování. Čtvrtá úroveň – zjišťujeme výsledky pracovitosti, které by měly být ovlivněny novými znalostmi i dovednostmi. Pátá úroveň – nejvyšší úrovně jsou změny na úrovni celé organizace. Jiný úhel pohledu na hodnocení nabízí **Simmondsův model**, který se sestává ze tří kroků. Interní validace, kde je cílem zjistit, zda samotný program splnil definované cíle zaměřené na změnu chování. Externí validace, jejímž cílem je získat informace o tom, jestli právě tyto cíle zaměřené na

změnu chování byly definovány na základě přesné identifikace vzdělávacích potřeb a ve vztahu ke kritériím efektivity, které podnik přijal. Evaluace, která je zaměřena na posouzení celkové kvality vzdělávacího systému nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických kategoriích. Slabým místem většiny programů vzdělávání zůstává jejich hodnocení před začátkem vzdělávání a po ukončení vzdělávání. Je tedy velmi důležité identifikovat potřeby vzdělávání, jeho obsah a metody, učebníky a lektory, a také hodnotit efektivnost vzdělávání, kvantifikovat jeho dlouhodobý úinek a určit potřeby dalších opatření. Bývá velmi častým jevem, že hodnocení, které by mělo předcházet vzdělávacímu programu jsou prováděna nahodile a spíše podle aktuálních potřeb, nepostupuje se systematicky a konzistentně ve vztahu k ostatním personálním činnostem, například vztah vzdělávání zaměstnanců k rozmístění, povýšení, hodnocení pracovníka, odměňování aj. Převažuje nedostatečné hodnocení potřeb vzdělávání zaměstnanců a jejich individuální motivace, přičemž hlavním zdrojem informací jsou neformální rozhovory místo dotazníkových průzkumů. V případě vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích programů se ukazuje, že většina z nich spočívá na jednoduché zprávě učebníka nebo na krátké zprávozázební diskusi. Vyhodnocování vzdělávání je důležité, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těchto výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změna, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Hodnotit účinnost vzdělávání lze z různých úhlů pohledu, například z časového hlediska, kdy můžeme hodnotit vzdělávací program bezprostředně po jeho skončení (učebníci mají vše v paměti a jsou pod vlivem atmosféry), nebo posoudit o zprávozázební vazbu s odstupem týdnů či měsíce (učebníci jsou schopni nám říci, zda využívají získané znalosti a dovednosti v praxi, zda pro ně bylo vzdělávání přínosné). Pohled Plamínka je pohled na hodnocení s ohledem na roli hodnotitele, kde se v praxi setkáváme s tím, že jinak hodnotí učebník kurzu, který hodnotí atmosféru kurzu a využitelnost získaných informací, jinak hodnotí zadavatel, jehož především zajímá změna, ke které pod vlivem kurzu došlo i nedošlo a jiné je hodnocení lektora, jehož záleží na jeho osobních cílech (mít dobré hodnocení, dosáhnout vytyčených cílů, předat učebníkům znalosti a dovednosti využitelné v každodenní praxi), (2010., s. 238).

## 4.6 Lektor ve vzdělávacím procesu

Profesním vzdělávatelem dospělých je **lektor**, o kterého stoupá zájem s aktuálně prosazovaným konceptem celoživotního učení a s trendem zvyšování kvality ve vzdělávání. Z těchto požadavků vychází pirozená tendence ke standardizaci profese lektor, aby byla zabezpečena kvalita v dalším vzdělávání. **Národní soustava povolání** (dále jen NSP) standardizuje profesi lektora, monitoruje požadavky na výkon jednotlivých povolání a spolu s **Národní soustavou kvalifikací** (NSK) určuje potřebné kvality lektora. I lektorská profese podléhá snaze o vytvoření profesních a hodnotících standardů. *ŠJen tehdy mžeme učinně projektovat profesní přípravu a konečnou i další vzdělávání, když jednoznačně ujmeme, co má lektor profesionálně umět* (Veleta 2007, s. 5).

Lektor je součástí velké skupiny vzdělávatelů dospělých, ke kterým patří například poradci, konzultanti, moderátoři, tutoři a instruktoři. Všichni jsou vzdělávatelé dospělých, avšak do určité míry mžeme mezi nimi najít odlišnosti. Oblast vzdělávání dospělých patří do sféry neformálního vzdělávání. Lektorskou činnost vykonávají i manažeři a specialisté, kteří provádějí výuku jako součást své profesní činnosti nebo také vedle ní. Hroníkdělí lektory podle typu a to na lektory interní a externí, přičemž každý disponuje trochu jinými kvalitami a hodí se na jiné vzdělávací akce (2007). Interní lektor zabezpečuje především produktová čtení a vyvíjejí jich zejména velké firmy. Vyžití interního lektora je například kurz v bance zaměřený na bankovní produkty. *ŠInterní lektor je zaměstnancem firmy, která vzdělávání organizuje. Jeho výhodou bývá znalost podniku, vzdělávací obsah, možnost učastníka, výhodou firmy nižší náklady* (Barták 2008). Externí lektor bývá většinou přizván ke spolupráci tehdy, když vzdělávací firma nemá vlastního odborníka na potřebnou problematiku, či když potřebuje rozšířit kapacitu lektorského sboru. Cílovou skupinou lektora jsou dospělí jedinci, kteří si do vzdělávacího procesu přinájejí svá specifika daná vědomostmi, zkušenostmi atd. Dospělí nejsou tabulou rasa, ale přinášejí si s sebou mnohé v domosti, dovednosti, zkušenosti a další charakteristiky, které mohou vzdělávání usnadnit, nebo naopak ztěžovat. Dospělí mají jinou motivaci ke studiu, jiné vzdělávací potřeby, činnosti

postoje a další specifika, které musí lektor zohledňovat a počítat s nimi ve své práci. Barták zdrazuje, že čím lépe zná lektor účastníky, tím lépe na něm bude působit, argumentovat a dosahovat tak požadovaných vzdělávacích výsledků. Lektor by měl mít olovka zájem a měl by být schopný reagovat na jeho potřeby a požadavky, což se projevuje také v posunu od tradičního přístupu k interaktivnímu přístupu (2003). Lektorská profese není úzce spojena pouze na realizaci vzdělávacího procesu, jak by se mohlo na první pohled zdát. Jeho profese zahrnuje mnoho aktivit a ve skutečnosti má lektor mnohem širší pole působnosti. Náplň jeho práce odráží to, jaké kompetence k jejímu zvládnutí potřebuje. Jednoduše by se dalo říci, že *šlektor učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky* (Medlíková 2010, s. 14). Každá vzdělávací společnost určuje náplň práce svých lektorů, a proto se můžeme setkat i s popisem náplně s velkou rozmanitostí a to od úzce specializované náplně práce pouze na vytváření, realizování a hodnocení vzdělávacích aktivit, až po široké spektrum činností lektora, jako je akvizice činnosti, analýza vzdělávacích potřeb zákazníka, následná péče o zákazníka, poskytování konzultací, poradenství apod. Při kompletním vytváření vzdělávací akce musí mít lektor na paměti celou řadu kroků a postupů, které by měl dodržet, chce-li vytvořit úspěšnou a kvalitní vzdělávací akci. Pro ulehčení, aby lektor nezapomněl na žádný důležitý krok při tvorbě akce, nabízí Biech využívat pomůcku a tou je model ADDIE (2009). Tento model je vytvořen z prvních písmen činností, které jsou důležité pro vytvoření dobré akce. Jde tedy o analýzu situace před programem (analysis), provedení programu (design), vytvoření materiálů, konkrétních vzdělávacích aktivit a podobně (development), realizace naplánovaného programu (implementation) a zhodnocení programu (evaluation). Analýza situace před programem je podle Palána velmi důležitým krokem, neboť je zapotřebí, aby lektor poznal potřeby a očekávání zadavatele, poté cílovou skupinu a souasně identifikoval vzdělávací potřeby účastníků (2003). Základní činnost lektora je prosycena interakcí mezi ním a účastníkem. Jedná se o sociální interakci. *šVzájemné působení lektora a účastníka je specifickým interpersonálním vztahem, který závisí na rozhodnutím učit se na straně jedné a rozhodnutím o lektorské činnosti na straně druhé a končí v okamžiku ukončení kurzu, kdy se mění v obecný interpersonální vztah*

známý-známý (PALÁN, 2003, s. 92). Kvalitativní vlastnosti tohoto vztahu určuje především lektor zvláště svojí osobností, v domácnosti, zkušenostmi, andragogickým taktům a andragogickým mistrovstvím. Autoři jako například Barták, (2003), Jíra, (2004), Čerák, (2009), Medlíková, (2010), Bednářková, (2006), Muffík, (2005) a další se shodují v tom, že lektor musí být vybaven odbornými kompetencemi. Dále se shodují na nutnosti andragogických kompetencí, osobnostních kompetencí a sociálních kompetencí. Velmi často také zmíní učitelskou komunikativní kompetenci, kterou však zahrnují do sociálních kompetencí.

#### 4.7 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

V současnosti v českých společnostech má propracovanou koncepci rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Připravují pro ně zejména tréninky, kurzy a rozvojové aktivity. Cílem těchto aktivit je, aby měly na zaměstnance co nejvíce pozitivní dopad s ohledem na jeho efektivitu, resp. využití získaných znalostí a dovedností v praxi. Z tohoto důvodu se firmy snaží neustále aktualizovat nabídku vzdělávání a rozvoje s ohledem na novodobé trendy ve vzdělávání. Podle Hroníka mezi současné trendy ve vzdělávání patří **odškusovek k celostnímu přístupu** což je cesta od realizace nahodilých vzdělávacích aktivit zaměřených na jedince, přes plánované série vzdělávacích aktivit a komplexní přístup ke vzdělávání, kdy na sebe jednotlivé aktivity navazují a v mezidobí jsou realizovány dílčí úkoly do stavu, kdy se učitelé učí, aniž by se účastnili školení. Celostní přístup je postaven na principech učitelé se organizace. Podle Hroníka má celostní přístup ke vzdělávání následující charakteristiky: pracovník má volný přístup ke vzdělávání, sám si vytváří svůj rozvojový plán a řídí svou kariéru (2007). Rozvoj vzdělávání se odehrává co nejblíže samotné práci, tým lektorů je složen z internistů i externistů, je zde kladen důraz na multimediálnost a diferenciaci. **Just in time ve vzdělávání** což je kurz, ať už standardizovaný nebo ve formě zakázkového řešení je dodán v pravý čas. **Standardizované kurzy** což mají v celkovém přístupu funkci tvorby standardu, avšak koncepce vzdělávání by neměla být omezena pouze o tyto kurzy, ty by



mly sloužit jako základní kámen, od kterého je možné začít stavět. Nejvyužívanějšími formami standardizovaných kurzů bývají katalogové kurzy. **On-line nákupy vzdělávacích aktivit** začínají být moderní koupí personálních služeb, jako je například vzdělávání. Při této formě nákupu v e-aukci je nutné mít pohled o kvalitě dodavatelů a jejich lektorů. **Důraz na diferenciaci a zakázková řešení ve vzdělávání** znamená, že vzdělávání by mělo být uplatňováno jako motivační nástroj a mělo by ho dosáhnout zaměstnanci s nejlepším pracovním výkonem. **Aktuální a perspektivní témata vzdělávání** úzce souvisí se situací, ve které se společnost právě nachází. Hroník hovoří o tématech Change management, Emotion management, Rozvoj a trénink kreativních postupů a commitmentu aj.

## 5 CÍLE PR ZKUMU A FORMULACE HYPOTÉZ

### 5.1 Cíle pr zkumu

Hlavní sledovaný cíl vyplývá ze zadaného tématu této práce a jde o zjištění, zda existují statisticky významné vztahy mezi procesem hodnocení pracovníků, jakožto jedním z velmi důležitých personálních činností v souvislosti na následnou propojenost s nabízeným vzdáváním. Cílem tohoto pr zkumu je tedy p ísp ít k hledání vzájemného vztahu mezi hodnocením a vzdáváním pracovníků. Obecným cílem je tedy p ísp ít k souasným poznatkovým východisk m této personální oblasti novými díl ími výsledky na základ realizace vlastní výzkumné studie. P í hodnocení pracovníků dochází k p edávání zp tné vazby na základ pracovního výkonu. Hodnocení p ínáí vedoucím pracovník m systematický popis silných a slabých stránek pracovníka, které mohou dobře nastaveným vzdáváním zdokonalovat a podporovat tak uspokojivé výsledky a p íjímat nápravná opat ení u slabého výkonu. Cílem pr zkumu je nalézt odpov di na otázku: šJak je systém hodnocení pracovníků provázaný na vzdávání pracovníků v organizaci? Pomocí empirického et ení, dotazníkovou formou, je zji ována skute ná provázanost t chto dvou personálních činností. Cílem dotazníku bylo primárn zjistit, jestli jsou dotázaní respondenti hodnoceni, jak často u nich hodnocení probíhá, jaká forma hodnocení je nej etn jší, jestli mají výsledky hodnocení vliv na jejich pracovní pozici, a zda-li na základ výsledk hodnocení se jim dostává dalšího vzdávání a v p ípad , že ano, tak jakou formou.

V teoretické ásti byla pouflita re-er-e vztafné a odborné literatury. V praktické ásti byla pouflita metoda empirického et ení, kdy byla pouflita forma dotazníku ke zji ování pot ebných informací mezi pracovníky poskytující služby klient m z r zných oblastí obchodu. Byla provedena analýza (rozbor a vyhodnocení výsledk z dotazníku), syntéza (propojení teoretických základ s poznatky získanými v praktické ásti a komparace (porovnání teorie a praxe).

## 5.2 Formulace hypotéz

Na základ dosavadních teoretických poznatk i záv r empirické innosti byly vzhledem k cíl m této výzkumné práce stanoveny následující hypotézy.

Hypotéza . 1: P edpokladem je, že se vyskytuje statisticky významný rozdíl v propojenosti výsledk hodnocení s následným cíleným vzd láváním.

Hypotéza . 2: P edpokladem je, že se vyskytuje statisticky významný rozdíl v provád ní nebo neprovád ní hodnocení pracovník ve v t-in společnosti.

Hypotéza . 3: P edpokladem je, že se vyskytuje statisticky významný rozdíl v etnosti provád ní hodnocení zam stnance v kalendá ním roce.

Hypotéza . 4: P edpokladem je, že se vyskytuje statisticky významný rozdíl ve vlivu výsledku hodnocení na plat zam stnance.

Hypotéza . 5: P edpokladem je, že se vyskytuje statisticky významný rozdíl vlivu hodnocení na osobní plán rozvoje zam stnance.

## 5.3 Získání a zpracování dat

Z hlediska metodologie sb ru dat v tomto pr zkumu se jedná o dotazníkové –et ení, které prob hlo formou hromadné administrace prost ednictvím internetové aplikace vypln.to. Dotazník byl vytvo en autorem po konzultaci s vedoucím práce a personalistou. Vzor dotazníku je uveden v p íloze této práce. Sbr dat probíhal v období od 18.2.2013 ó 25.2.2013. Dotazníky byly administrovány hromadn , s možností vypln ní v libovolném po adí. Vzhledem k hromadnému anonymnímu zpracování dat pro výzkumné ú ely, nebyly individuální výsledky p edávány respondent m. Respondenti mohli vybírat z r zných odpov dí, p í emfl hodnotící –kála byla vybrána tak, aby zastupovala kladné i záporné odpov di a aby nebylo možno zvolit tzv. st ední cestu (aby byli respondenti nuceni vyjád it sv j názor, p íklonit se na jednu stranu). Dále byly za azeny i otev ené otázky umo fl ující respondent m vyjád it vlastní názor.

## 5.4 Empirická validita dotazníku

V průzkumu realizovaném s pomocí tohoto dotazníku Propojenost systému hodnocení zaměstnanců se vzdáváním byly opakovaně zjištěny statisticky významné a velmi významné vztahy mezi údaji tohoto dotazníku, což je ukazatelem jeho empirické validity. Získané údaje z administrovaných metod byly následně automaticky zpracovány prostřednictvím aplikace vyplno.cz a došlo k vyhodnocení získaných údajů. Výsledky pak byly graficky znázorněny. Dotazník vyplnilo 159 respondentů. Jednotlivé výsledky, závěry a doporučení vycházejí především z výsledků dotazníkového šetření.

## 6 VÝSLEDKY INTERNETOVÉHO PR ZKUMU

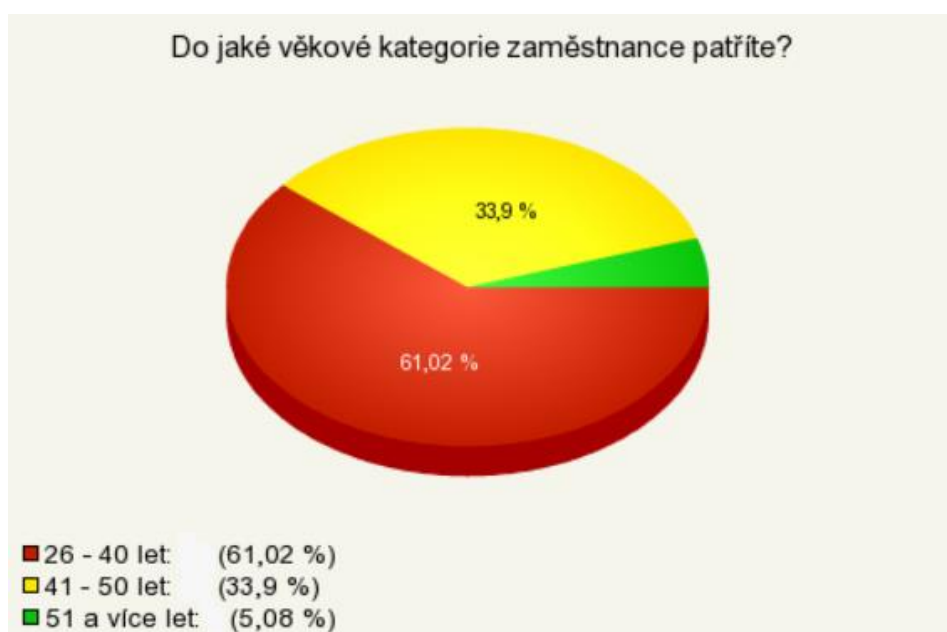
Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Z grafu je patrné, že se dotazníkového –et ení zúčastnili respondenti z oblasti cestovního ruchu, pracovníci státní správy, manažeři, ale i personalisté a specialisté ve vzdělávání. Procentuálně nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci s přímým kontaktem s vnějším zákazníkem, tedy tzv. nepřímých pracovníků.

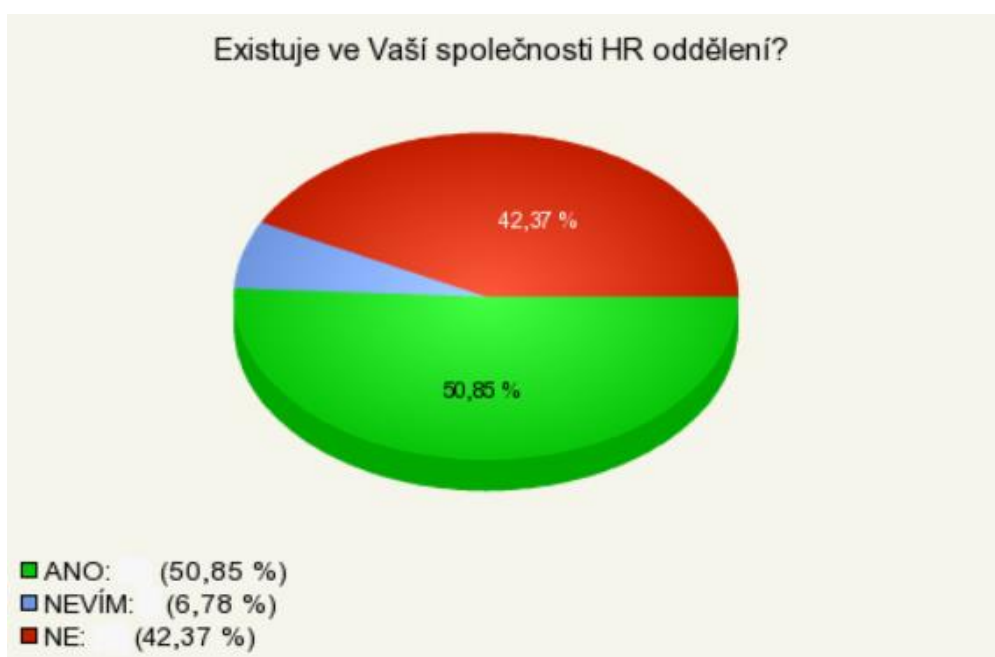
Graf 4: Do jaké věkové kategorie zaměstnance patříte?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Nejvyšší procentuelní zastoupení respondentů je ve věkové kategorii 26 až 40 let, dále pak mezi 41 až 50lety a nejméně zastoupenou věkovou kategorií, která zodpovídala otázky v dotazníku je věk 51 a více let.

Graf 5: Existuje ve Vaší společnosti HR oddělení?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tém 51 % respondent má ve své organizaci HR oddělení, přes 42 % respondent do dotazníku uvedlo, že HR oddělení nemají a téměř 7 % respondent neví o existenci tohoto oddělení.

Graf 6: Provádí se ve Vaší společnosti hodnocení pracovníků ?

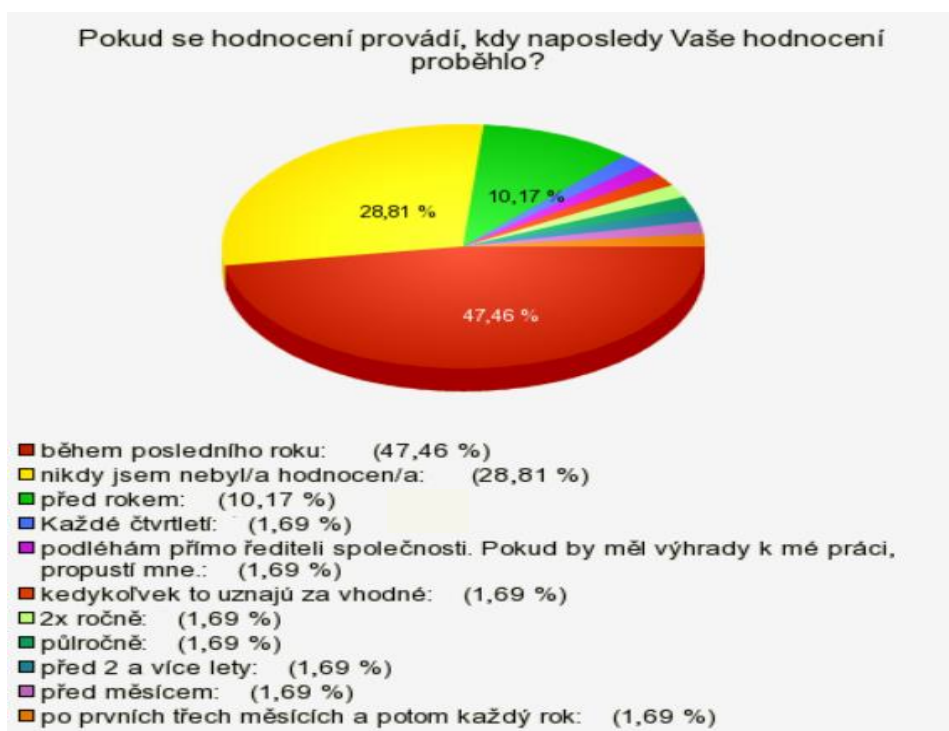


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

V tomto grafu je patrné, že u většiny dotázaných dochází v jejich organizaci k hodnocení pracovníků. U 20 % k hodnocení nedochází a 5 % respondentů neví o skutečnosti, že by jejich organizace hodnocení pracovníků prováděla.



Graf 7: Pokud se hodnocení provádí, kdy naposledy Vaše hodnocení proběhlo?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Ve společnostech, kde hodnocení pracovníků probíhá, bylo téměř 48 % respondentů hodnoceno v průběhu posledního roku. Každé čtvrtletí je hodnoceno ke 2 % dotázaných, pololetního hodnocení se dostává zhruba 4 % pracovníků. Přestože hodnocení v některých společnostech probíhá, tak u 2 % dotázaných je pravidelnost v horizontu před více jak 2 lety a více.

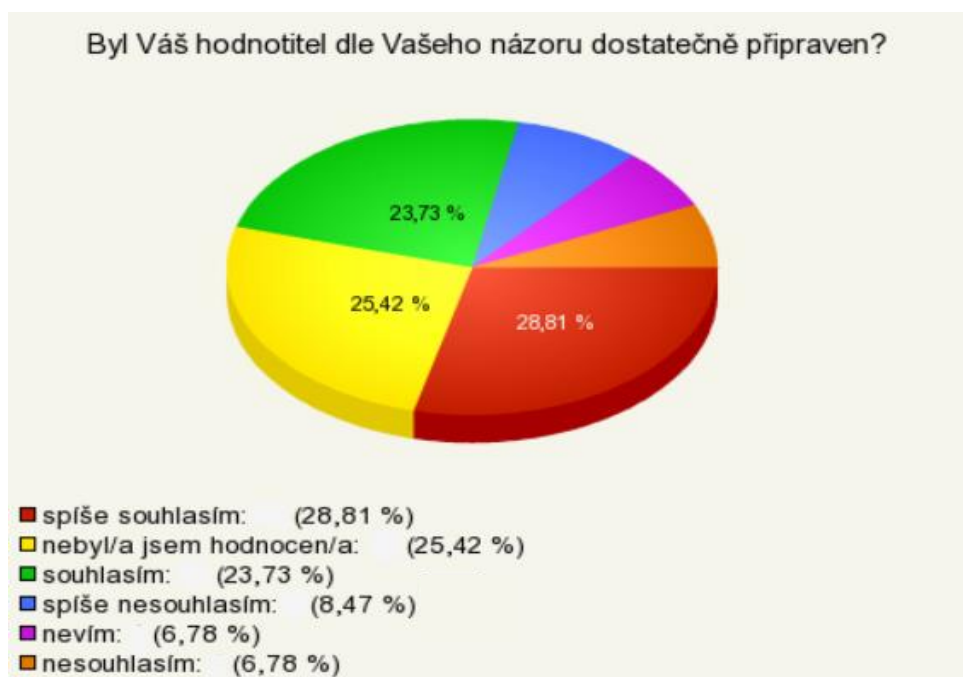
Graf 8: Jakou formou bylo hodnocení prováděno?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Dotaz, jakou formou hodnocení pracovníků v dané společnosti probíhá, potvrdilo téměř 40 % dotázaných nabízenou možnost formou hodnotícího pohovoru. Nestandardizované hodnocení vyúsťává 10 % a 360° zpětnou vazbu vyúsťává 5 % hodnotitelů. Dle grafu vyplývají další vyúsťované možnosti k hodnocení pracovníků, jakou je: vyplnění sebehodnocení, hodnocení nadřízeným a interní formou hodnocení dané společnosti. Nevyúsťování žádných forem a možností hodnocení pracovníků, jako důležitějšího personálního nástroje potvrdilo 29 % respondentů.

Graf 9: Byl Váš hodnotitel dle Vašeho názoru dostatečně připraven?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Připravenost osoby hodnotitele při provádění hodnocení v dotazníkovém šetření potvrdilo téměř 53 % dotázaných. Toto procento v sobě ukrývá součet nabízených možností a to: spíše souhlasím i souhlasím. 25 % dotázaných nebylo hodnoceno, z tohoto důvodu nemůžeme hodnotit připravenost hodnotícího. Tam, kde byly pracovníci hodnoceni, tak celkem 15 % respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že by jejich hodnotitel byl dostatečně připraven k dané činnosti.

Graf 10: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Výsledek dotazníkového šetření v otázce, zda-li je pro pracovníka důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích jeho práce, informuje, že zpětná vazba je důležitá pro více jak 93 % respondentů. Necelých 7 % dotázaných vnímá tuto personální činnost jako nedůležitou.

Graf 11: Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, které se Vám dostává od Vašeho nadřízeného?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Se zpětnou vazbou od svého nadřízeného je spokojeno 57 % respondentů a to z 20 % rozhodně ano a z 37 % spíše ano. Rozhodně nespokojených a spíše nespokojených je kolem 34 % dotázaných. žádné zpětné vazby se nedostává u 8,47 % respondentů.

Graf 12: Mělo toto hodnocení vliv na Váš plat?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Tém 41 % dotázaných uvedlo, že výsledky z uskutečněného hodnocení jejich pracovního výkonu, neovlivnilo jejich plat. Oproti tomu téměř 36 % respondentů u kterých proběhlo hodnocení jejich pracovního výkonu, byl jejich plat korigován dle výsledků plynoucích z hodnocení.

Graf 13: Mělo toto hodnocení vliv na Vaší pracovní pozici (povýšení), zodpovědný úkol?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Z tohoto grafu vyplývá obdobný výsledek, jako v předchozím a to ten, že u většiny dotázaných neproběhlo uskutečnění hodnocení vliv na plat, vliv na pracovní pozici ani vliv na získání a motivování předáním delšího úkolu. Zde je zejména, že u 56 % respondentů nemělo uskutečnění hodnocení vliv na pracovní pozici (např. na povýšení) ani na svěřeni zodpovědného úkolu, který by mohl přinést tendenci ke zvýšení motivace u pracovníka.

Graf 14: Byl na základě výsledků tohoto hodnocení vypracován Váš osobní plán rozvoje?

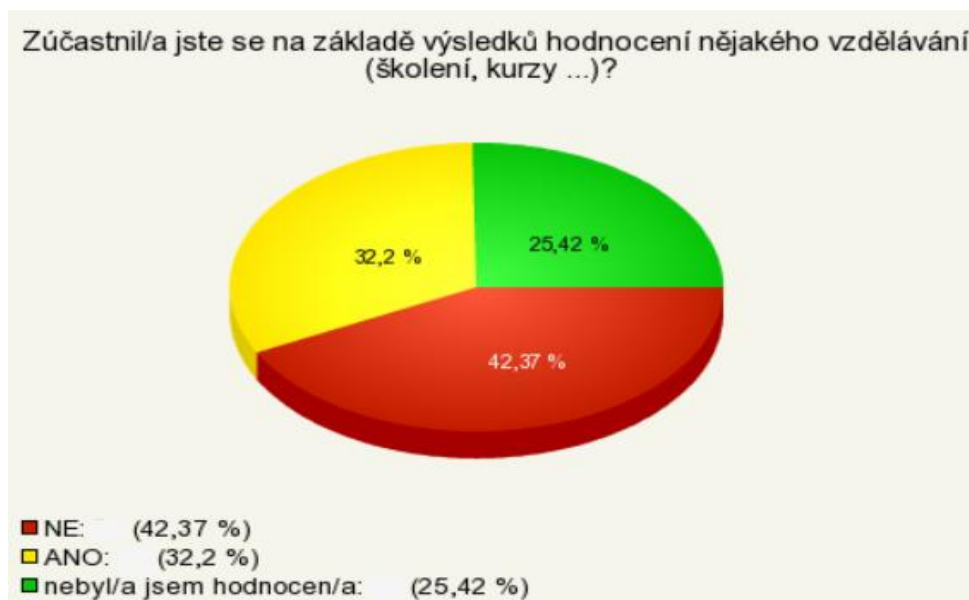


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Po provedeném hodnocení pracovník obdrželo 25,42 % dotázaných plán osobního rozvoje, téměř 48 % respondentů tento plán rozvoje nebyl zpracován a 3,39 % dotázaných neví, zda-li jim tento plán někdo vytvořil.



Graf 15: Zúčastnil/a jste se na základě výsledků hodnocení nějakého vzdělávání (školení, kurzy..)?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Dotazník si kladl za cíl, zjistit informaci, zda-li na základě výsledků hodnocení proběhlo u pracovníků následné cílené vzdělávání formou školení, i kurzů. Přes 42 % dotázaných odpovědělo, že po hodnocení nebyly dále cílené vzdělávání. Oproti tomu 32 % respondentů potvrdilo, že byli dále vzdělávání. Oproti tomu zde se objevuje procento dotázaných, kteří nebyli hodnoceni.

Graf 16: Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace, dalšího sebevzdělávání?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Důležitou možností v pracovním nasazení považují respondenti zvyšování kvalifikace a možnost dalšího sebevzdělávání. Pro 93 % respondentů je tato možnost velmi důležitá nebo spíše důležitá. Jako nedůležitou složku pracovního procesu to spatřuje 5 % dotázaných a pro necelá 2 % je to nedůležitý faktor.

Graf 17: Jaké vzdělávání (školení, kurz ...) jste na základě Vašeho hodnocení absolvoval?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Přestože je pro 93 % respondentů zvyšování kvalifikace a seberozvíjení důležitým faktorem, tak téměř 46 % dotázaných neabsolvovalo na základě hodnocení žádné kurzy ani školení, které by vedly k dalšímu seberozvoji pracovníka. 54 % respondentů bylo na základě hodnocení umožněno dalšího vzdělávání.

Graf 18: Je pro Vás důležitá propojenost systému hodnocení s dalším vzdáváním?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Propojenost systému hodnocení a dalšího vzdávání je důležitá pro 86 % dotázaných. Oproti tomu 14 % respondent neshledává důležitost v této provázanosti a proto se toto hledisko pro ně stává nedůležitým.

Graf 19: Pokud Vám zaměstnavatel poskytne další vzdělávání?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní –et ení)

Tento graf procentueln ukazuje, jak na respondenty p sobí, pokud jim zaměstnavatel poskytne vzdělávání. V t-ina respondent se shodla, že umofn ní dalšího vzdělávání spat ují a cítí jako další motivaci k práci, takto to vnímá pes 47 %. Jiní respondenti , cca 17 % tento fakt vnímají jako stabilizaci ve firm , kolem 12 % dotázaných zvý-í svoji loajalitu k firm , 7 % dotázaných to vnímá jako odm nu od zaměstnavatele. Dle –et ení vyplývá, že pro 5 % respondent to znamená více než finanční odměna. 3,39 % dotázaných by se nabízeného vzdělávání nezú astnilo a pro 5 % tento benefit nic neznamená.

Graf 20: Máte pocit, že ve Vaší společnosti dochází k propojení výsledků hodnocení na Vaše cílené vzdělávání?



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Výsledek tohoto grafu nás informuje o pocitu, jaký respondenti mají, pokud mají odpovědět na otázku, zda-li v jejich společnosti dochází k propojení výsledků hodnocení na další cílené vzdělávání. Téměř 58 % má pocit, že se tak v jejich organizaci neděje, tzn. nedochází k žádné propojení mezi skutečným hodnocením a následným cíleným vzdáváním. Skoro 32 % dotázaných má pocit, že tato propojenost existuje a 10 % neví, zda-li to v jejich společnosti probíhá.

## 7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Cílem praktické části této práce bylo zjistit, jak významnému propojení systému hodnocení dochází v návaznosti na další cílené vzdělávání pracovníků. Práce analyzuje stávající skutečnost propojení systému hodnocení s dalším vzděláváním, a vzájemnou propojenost hodnocení i na další personálních činnostech. Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti vykonávající nejrozličnější pracovní pozice. Jsou zde zastoupeni konzultanti z cestovního ruchu, pracovníci státní správy obsluhující například v oborech, personalisté, klientští pracovníci v bankovníctví, manažer i středního managementu, specialisté ve vzdělávání, ale i pracovníci z výrobní oblasti. Nadpoloviční většina dotázaných se pohybuje ve věkovém rozpětí 26 až 40 let. Téměř 51 % dotázaných respondentů uvedlo, že v jejich organizaci existuje HR oddělení. Z průzkumu však vyplývá, že přes 40 % dotázaných nemá ve své organizaci HR /personální/ oddělení. Významné procento přes 74 % uvedlo, že v jejich organizaci probíhá hodnocení pracovníků a u 47 % respondentů, proběhlo toto hodnocení v průběhu roku, a to čtvrtletně, pololetně, i 1x do roka. Téměř 29 % respondentů uvedlo, že nebyli nikdy hodnoceni. Toto poměrně vysoké procento zaměstnanců, kteří nebyli hodnoceni je závažnější a je potřeba zjistit důvody. Pokud není zaměstnanec hodnocen, je velmi pravděpodobné, že nemůže být dost dobře motivovaný a svou práci tudíž nebude odvádět efektivně. Tato skutečnost velmi pravděpodobně souvisí s tím, že někteří vedoucí pracovníci zanedbávají své povinnosti v rámci rozhovorů ke stanovení osobních cílů, kontrolních porad i hodnotících rozhovorů. Důvodem může být i časová náročnost v provádění hodnocení u velkého počtu podřízených, na které si vedoucí pracovníci nenaleznou čas ve svém nabitém programu. Respondenti odpovídali i na otázku, jakou formou jejich hodnocení probíhá. Nejčastěji bylo uváděno, že hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru, procentní zastoupení má také nestandardizované pohovory, 360° zpětná vazba, sebehodnotící dotazník a hodnocení nadřízeným. Zajímavý procentuální výsledek se objevil v oblasti připravenosti osoby hodnotitele, kdy nesouhlasilo 6,78 % respondentů s tím, že osoba hodnotitele byla

kvalitně připravena na hodnotící pohovor. Přes 28 % respondentů je přesvědčeno, o připravenosti svého hodnotitele na hodnotící pohovor. K pozitivním zjištěním patří i výsledek v potěšení dostávat zpětnou vazbu, kterou potvrdilo více než 71 % dotázaných, ale téměř 7 % respondentů považuje zpětnou vazbu za nedostatečnou. Přes 50 % respondentů je spokojeno se zpětnou vazbou od svých nadřízených, tak jak ji dostávají. Více než 8 % dotázaných, zpětnou vazbu nedostávají nebo s touto zpětnou vazbou nejsou spokojeni. 40 % dotázaných uvádí, že jejich skutečné hodnocení nemělo vliv na jejich platové ohodnocení. 36 % respondentů potvrdilo provázanost skutečného hodnocení s dalším ovlivněním platového ohodnocení. Dotazník zjišťoval další provázanost mezi skutečným hodnocením a povýšením, i s výkonem dle daného úkolu. Zde 3 % respondentů potvrzují povýšení na základě skutečného hodnocení, 15 % bylo povýšeno zodpovědným úkolem a 56 % dotázaných nebylo povýšeno ani povýšeno zodpovědným úkolem. Největším nedostatkem sledávám tedy návaznost provedení hodnocení a povýšení vzhledem ke skutečnosti, že mnoho zaměstnanců považuje možnost osobního a kariérního růstu za nedostatečnou. Přes 47 % respondentů uvádí, že na základě provedení hodnocení jim nebyl vytvořen žádný osobní plán dalšího rozvoje, oproti cca 25 % dotázaných, kterým byl osobní plán rozvoje nastaven. Přes 32 % respondentů uvádí, že na základě výsledků provedení hodnocení bylo dále vzděláváno prostřednictvím dalšího vzdělávání i kurzů. U 42 % dotázaných nebylo po hodnocení nastaveno žádné další vzdělávání, přestože z dotazníku vyplývá, že pro více než 93 % respondentů je zvyšování kvalifikace a sebevzdělávání velmi důležité. Pouze kolem 7 % dotázaných respondentů uvádí, že pro ně není sebe rozvíjení důležité. Kolem 20 % respondentů uvádí, že pokud byli na základě hodnocení posláni na školení, i kurzy, jednalo se o kurzy jednodenní. Dlouhodobé kurzy i školení absolvovalo cca 10 % dotázaných. Pro více než 86 % respondentů je systém propojení hodnocení s dalším vzděláváním velmi důležité. 14 % dotázaných tuto propojenost vnímá jako spíše nedostatečnou i nedostatečnou. Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnancům další vzdělávání, vnímají to zaměstnanci velmi pozitivně. Přes 47 % respondentů to vnímá jako velkou motivaci pro práci u firmy, 17 % dotázaných to stabilizuje ve firmě, pro 12 % to znamená zvýšení loajality k zaměstnavateli, 7 % vnímá další vzdělávání jako



odmnu za odváděnou práci, pro 5 % dotázaných vzdělávání a sebe rozvoj nic neznamená, popř. to vnímají jako samozřejmost k dané pracovní pozici. Tém 58 % respondentů nevnímá propojenost systému hodnocení s následným cíleným vzděláváním. Propojenost systému hodnocení s cíleným vzděláváním v dané firmě vnímá 32 % dotázaných.

Dotazník na-eho -et ení se skládá z 18 otázek vztafných k tématu, z nichfl ást vyvrací nebo potvrzuje na-e stanovené hypotézy. P edpokládaný vztah mezi propojeností výsledk hodnocení pracovník s jejich následným cíleným vzděláváním, oproti na-emu p edpokladu nebyl v této pr zkumné studii potvrzen. Z výsledk dotazníkového -et ení vyplývá skute nost, fl e nadpolovi ní v t-ina dotázaných vnímá tuto propojenost za nedosta ující. P edpokládaný vztah/rozdíl v provád ní i neprovád ní hodnocení pracovník ve spole nostech, byl potvrzen. 75 % respondentů potvrdilo, fl e se v jejich organizaci provádí hodnocení zam stnanc . P edpokládaný vztah/rozdíl v etnosti provád ní hodnocení byl potvrzen. Pokud je hodnocení provád no, pak nej ast ji maximáln 1x do roka. P edpokládaný vztah v d leflitosti dostávat zp tnou vazbu o výsledcích jednotlivých zam stnanc , byl potvrzen. 93 % respondentů potvrdilo d leflitost dostávat zp tnou vazbu o individuálních výsledcích na dané pracovní pozici. Tato zji-t ní potvrdila stanovené hypotézy o existenci statisticky významných vztah v propojenosti výsledk hodnocení s následným cíleným vzděláváním, v provád ní i neprovád ní hodnocení pracovník ve spole nosti, v etnosti provád ní hodnocení i v d leflitosti zp tné vazby o výsledcích práce jednotlivých zam stnanc m.

## 8 NÁVRHY A DOPORU ENÍ

Na základ zji-t ných výsledk dotazníkového -et ení, které ukazuje pom rn nízkou procentuální propojenost hodnocení s dal-ími personálními innostmi, jako je odm ování, vzd lávání atd. je pravd podobné, fle m fle na zam stnance p sobit negativn , cofl ovliv uje jejich postoj k firemním hodnotám, sniřuje míru jejich loajálnosti, nejsou ve spole nosti stabilizováni, hrozí zvý-ená fluktuace, pracovníci nejsou schopni zefektivnit svoji práci a lze p edpokládat i sniření výkonnosti odvád né práce. Pr zkum ukazuje chyby v nastavení práce s lidskými zdroji, cofl je paradoxn hlavní nápl pracovník HR. Zde bychom mohli doporu it zam stnavatel m jako zásadní motiva ní prvek v práci se zam stnanci nastavení jednozna ných pravidel pro povy-ování, odm ování a rozvoj zam stnanc . Tato jasn a transparentn stanovená pravidla rovn fl zabra ují uplat ování klientelismu a nepotismu ve spole nosti, cofl jako takové p sobí demotiva n a negativn na ostatní zam stnance. K otev ené komunikaci ve sm ru ze shora dolu lze vyuffít v-ech mofností vzájemné komunikace, kdy budou zam stnanci informováni v-emi dostupnými prost edky. Navrhujeme mofnost uspo ádání -kolení, vyuffít interní komunika ní kanály (firemní intranety apod.). Ke zji-t ní spokojenosti zam stnanc v dané spole nosti doporu ujeme vytvo ení vlastního pr zkumného -et ení nap . obdobnou dotazníkovou formou, která byla pouřita i v této práci. Samoz ejmostí tohoto -et ení by m la být zachována anonymita respondent , kdy tento fakt p isp je k co nejv t-í otev enosti pracovník . Zji-t né výsledky by vedly ke zmapování zásadních problém týkajících se jak HR, ale rovn fl práce managementu spole nosti. V-echny uvedené návrhy mají za cíl, co mofná nejvíce zvý-ít pracovní motivaci zam stnanc .

Uv domujeme si, fle dotazníkové -et ení nebylo provedeno standardizovaným dotazníkem, ale pro pot eby na-eho pr zkumu byl dotazník sestaven z otázek p esn cílených do oblasti personální innosti. Práv tato forma, jelikofl je p esn cílena na ur itou problematiku HR, se jeví jako praktická a lze ji vyuffít v interních pr zkumech, jak zmi ujeme vý-e.

Následný průzkum se skládal z 18 otázek vztahových k tématu, z nichž část vyvrací nebo potvrzuje naše stanovené hypotézy. Jako nejzásadnější z výsledků průzkumu vyplynula fakta, která lze využít jako platformu k doporučení firmám při práci a motivaci zaměstnanců. Pro zaměstnance je důležitá reflexe výsledků jejich osobního hodnocení s návrhy dalšího cíleného vzdělávání. Východiskem je stanovení jasného odborného a kariérního vzdělávání v určitých časových plánech, jak z pohledu krátkodobého, tak i dlouhodobého horizontu. Přestože z dotazníku vyplývá, že hodnocení pracovníků ve většině firem bráno jako standardní postup a zaměstnanci ho vnímají jako potřebný nástroj pracovní vazby. Z tohoto důvodu bychom doporučili provádět hodnocení zaměstnanců ve všech a to i v malých firmách. Hodnocení pracovníků je ideální provádět minimálně jedenkrát v roce. Hodnocení by mělo fungovat jako motivující prvek a mělo by mít své opodstatnění při vytváření mzdové politiky. Rovněž tak je zásadní brát v úvahu výsledky hodnocení v osobním plánu rozvoje zaměstnance. Reflektování na výsledky periodických hodnocení a jejich formou mzdového odměnění nebo plánování kariérního rozvoje jsou zásadním faktorem při vnímání nezbytnosti periodických hodnocení ze strany zaměstnanců. V opačném případě, kdy hodnocení nemá na odměnění a pozici ve firmě u zaměstnance žádný vliv, působí jako demotivující a frustrační prvek navíc vnímaný nepotřebně a zbytečně.

## ZÁV R

Cílem této výzkumné studie bylo p ísp ít k hledání vzájemného vztahu mezi hodnocením zam stnanc a jejich následném vzd lávání. Teoretická ást této práce byla v nována p edev-ím shrnutí nejvýznamn j-ích v deckých poznatk a vymezení základních st flejních pojm vztahujících se k e-ené problematice, tedy k hodnocení pracovního výkonu, k odm ování, k motivaci jako klí ové podmínce pro efektivní vzd lávání, ke vzd lávání pracovník v organizaci. První kapitola se v novala obecným teoretickým východisk m hodnocení a byl vymezen základní význam tohoto pojmu v etn nastín ných základních metod a nástroj hodnocení, nastín ní trend v hodnocení zam stnanc . Pozornost byla také v nována hodnotící stupnici a honotícímu rozhovoru. Byl zde zmín n i stru ný p ehled osoby hodnotitele. Druhá kapitola p inesla p ehled základních zp sob odm ování, nejzn j-í formy odm n, kompenzací a benefit . I v této ásti se práce zam ila na trendy v oblasti odm ování. T etí kapitola motivace jako klí ová podmínka pro efektivní vzd lávání p inesla p ehled typ a zdroj motivace, tvorbu motiva ních program a seznámila nás s mofným vznikem demotivace u zam stnanc . Ve tvrté kapitole teoretické ásti této práce byla zam ena pozornost na vzd lávání pracovník a d raz byl kladen na identifikaci a definování pot eb vzd lávání. Práce nám p edloflila metody vzd lávání a nastínila d leflitost v plánování a realizaci vzd lávacích program . Byly zde nastín ny základní charakteristické vlastnosti osoby lektora a trendy ve vzd lávání a rozvoji zam stnanc . Empirická ást pak byla v nována realizovanému pr zkumu, který se zabýval propojeností systému hodnocení zam stnanc a následnému vzd lávání. Byla zji- ována existence personálního (HR) odd lení ve spole nosti, provád ní, etnost a formy provád ní hodnocení zam stnanc . Pr zkum byl zam en i na p ípravenost osoby hodnotitele p í provád ní hodnocení. Prost ednictvím dotazníku byla zji- t na pot eba a výsledek spokojenosti s poskytováním zp tné vazby o výsledcích práce. Potvrzení vyufflvání hodnocení jako nástroje pro zvý-ení platu, pový-ení í jako podkladu pro vypracování osobního plánu rozvoje pracovníka zde nebylo potvrzeno.

Dále došlo k potvrzení předpokladu, že na základě výsledků z provedeného hodnocení nedošlo u většiny dotázaných respondentů k následnému tíhnutí vzdělávání formou dlouhodobého ale ani krátkodobého či jednorázového školení, kurzu. V této části byly uvedeny formulované cíle a stanovené hypotézy pro zkoumání, prezentován výzkumný soubor a použité metody sběru dat v etnografickém popisu procesu získání a zpracování dat. Poslední část pak byla věnována interpretaci získaných výsledků pro zkoumání a jejich diskusi. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat v pravidelných intervalech (čtvrtletních i měsíčních) na základě předem stanovených kritérií. Zaměstnanec by měl být hodnocen pouze za takové skutečnosti, které má možnost svým pracovním výkonem ovlivnit. Na základě výsledků hodnocení by měli být zaměstnanci odměňováni, systém odměn musí být předem stanoven, aby bylo jasné, za jaký výkon je vyplácena. Část mzdy by měla být variabilní a měla by se stát prostředkem zpětné vazby, informující zaměstnance o tom, jestli jeho pracovní výkon odpovídá potřebám a požadavkům vedení společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - 10 Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků (Jak odměňování uvnitř zdrojů úspěšnosti podniku)*. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003, 222 s.  
ISBN 80-7220-1580-1.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, 197 s. ISBN 978-80-87197-12.
- BARTOŠKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- BENEŠOVÁ, D., HUK, J., KLUGEROVÁ, J., PAULOVÁ, L., VACÍNOVÁ, T., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.
- BLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*, Olomouc : Kubice.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a kolení*. 1. vyd. Brno 2004. s. 189 - 209.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Nástroje personálního řízení*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-14-58-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s.  
ISBN 987-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s.  
ISBN 978-80-247-1457-8.

- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs*. Cit.dle: BUCKLEY, R. CAPLE, J. *Trénink a -kolení*. 1. vyd. Brno 2004. s. 189 ó 209.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing,
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000
- KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj . Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a st edních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN: 9788024722023, s 158
- LUBASOVÁ, A. *Studijní materiál k p edm tu ízení a rozvoj lidských zdroj .* Brno:2010, studijní text FSS MU
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úsp -ného lektora*. Praha: Grada, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- NAKONE NÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její ízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN: 80-85603-01-2.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká -kola J. A. Komenského, s.r.o., 199 s. 2003. ISBN 80-867-2303-8.
- PLAMÍNEK, J. *Vzd lávání dosp lých. Pr vodce pro lektory, ú astníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha 2010. s. 238.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká -kola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN: 80-7079-283-3 s 32 ó 33.
- RABUŤICOVÁ, Milada. *K sociologii výchovy, vzd lání a -koly*. Brno: MU, 1991, 123 s. ISBN 80-210-0328-6.
- RABUŤICOVÁ, Milada. *Gramotnost: staré téma v novém pohledu*. Brno: MU a Georgetown, 2002, 199 s. ISBN 80-210-2858-0. ISBN 80-86251-14-4.
- RABUŤICOVÁ, Milada. *Hlavní témata, otázky a problémy vzd lávací politiky v moderní evropské spole nosti v 60. afl 90. letech 20. století. eská vzd lávací politika v evropském kontextu*. Brno, 2004 [CD-ROM]. [cit. 2007-04-08].
- RABUŤICOVÁ, Milada. *Místo vzd lávání dosp lých v konceptu celoflivotního u ení*. In *SPFFBU U 11 (2006)*, Brno: MU, 2006, s. 13-26. ISSN 1211-6971.

RABUŠKOVÁ, Milada, RABUŠKA, Ladislav. Adult Education in the Czech Republic - Who participates and Why. Sociologický časopis. 2006, . 6, s. 1195-1218.

ISBN 0038-0288.

STÝBLO, J. *Manažerská motivace a strategie*. Praha: Management Press, 1992.

ISBN:80-85603-05-5.

TUREČKOVÁ, Michaela; *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada, 2008 128 s. ISBN: 978-80-247-2361 s.15

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BIECH, E. *ASTD's Ultimate Train the Trainer: A Complete Guide to Training Success*. USA: ASTD, 2009. 291 p. ISBN-10 1-56286-587-0.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Národní soustava povolání. Centrální databáze kompetencí. [online]. [cit. 2011-01-05]. Dostupný z

<[http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co\\_jsou\\_kompetence](http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co_jsou_kompetence)>.

Národní soustava povolání. Slovník pojmů - kompetence [online]. [cit. 2011-01-05]. Dostupný z <[http://info.nsp.cz/zakazka/slovník\\_pojmu.aspx](http://info.nsp.cz/zakazka/slovník_pojmu.aspx)>.

Národní soustava povolání. Informace [online]. [cit. 2011-01-05]. Dostupný z <<http://info.nsp.cz/default.aspx>>.



## **Seznam ostatních zdroj**

### **Citace:**

AMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj* . 8 vyd. Praha: Grada 2005. 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2. str. 514.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. 1998. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha:  
Management Press str. 290

KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj* . *Základy moderní personalistiky*. Praha:  
Management Press, 2004. ISBN: 80-85943-51-4 str. 14, 248

NAKONE NÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její ízení*, 1992, str. 27, 233

STÝBLO, J. *Manažerská motiva ní strategie*. Praha: Management Press, 1992.  
ISBN:80-85603-05-5, str.72

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada,  
2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7 str.14

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, s.r.o., 199 s.  
2003. ISBN 80-867-2303-8. str.92

### **asopisecké zdroje**

VELETA, R. *Profese lektora v Národní soustav kvalifikací*. *Andragogika* 6. čtvrtletník  
pro vzdělávání dospělých, 2007, . 3, str. 5. ISSN 1211-6378.

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf 1: Koloběžka zlepšování pracovního výkonu .....	13
Tabulka 1: Trendy v hodnocení zaměstnanců .....	16
Tabulka 2: Trendy v současných systémech hodnocení dle Hroníka .....	17
Tabulka 3: Hodnotící stupnice .....	18
Tabulka 4: Příklad hodnotící stupnice .....	19
Tabulka 5: Hodnotící stupnice kombinovaná .....	19
Tabulka 6: Maslowova teorie potřeb .....	37
Graf 2: Schéma klíčových slošek rozvoje lidských zdrojů .....	40
Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení? .....	61
Graf 4: Do jaké vkové kategorie zaměstnanců patříte? .....	62
Graf 5: Existuje ve Vaší společnosti HR oddělení? .....	63
Graf 6: Provádí se ve Vaší společnosti hodnocení pracovníků? .....	64
Graf 7: Pokud se hodnocení provádí, kdy naposledy Vaše hodnocení proběhlo? .....	65
Graf 8: Jakou formou bylo hodnocení prováděno? .....	66
Graf 9: Byl Váš hodnotitel dle Vašeho názoru dostatečně připraven? .....	67
Graf 10: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce? .....	68
Graf 11: Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, které se Vám dostává od Vašeho nadřízeného? .....	69
Graf 12: Mělo toto hodnocení vliv na Vaši plat? .....	70
Graf 13: Mělo toto hodnocení vliv na Vaši pracovní pozici (povýšení), zodpovědný úkol? .....	71
Graf 14: Byl na základě výsledků tohoto hodnocení vypracován Váš osobní plán rozvoje? .....	72
Graf 15: Zúčastnil/a jste se na základě výsledků hodnocení na jakém vzdělávání (školení, kurzy..)? .....	73
Graf 16: Je pro Vás důležité možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace, dalšího sebevzdělávání? .....	74

Graf 17: Jaké vzdělávání (–kolení, kurz ...) jste na základě Vašeho hodnocení absolvoval? .....	75
Graf 18: Je pro Vás důležitá propojenost systému hodnocení s dalším vzděláváním?...76	76
Graf 19: Pokud Vám zaměstnavatel poskytne další vzdělávání? .....	77
Graf 20: Máte pocit, že ve Vaší společnosti dochází k propojenosti výsledků hodnocení na vaše cílené vzdělávání? .....	78

# SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó Vzor pro tvrdé desky .....	II
P íloha B ó Titulní strana esky .....	III
P íloha C ó Titulní strana anglicky .....	IV
P íloha D ó Prohlá-ení autora.....	V
P íloha E ó Anotace a klí ová slova esky .....	VI
P íloha F ó Anotace a klí ová slova anglicky .....	VII
P íloha G - Obsah .....	VIII
P íloha H ó Seznam poufitých zdroj .....	X
P íloha Ió Seznam graf ů a tabulek .....	XIV
P íloha K- Bibliografické údaje.....	XX

**Příloha A – Vzor pro tvrdé desky**

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2014

Helena Křížová

**Příloha B – Titulní strana – esky**

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Helena Křířová**

**Hodnocení zaměstnanců jako významná personální činnost  
pro další vzdělávání**

**Praha 2014**

**Vedoucí magisterské práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann**

**III**

**Příloha C ó Titulní strana anglicky**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2012 - 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Helena Křířová**

**Evaluation of employees as a significant personnel action  
for further education**

**Prague 2014**

**The master Thesis Work Supervisor: Mgr. Ing. Stanislav Termann**

**IV**

## **Příloha D o Prohlášení autora**

### **Prohlášení**

Prohláším, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezentováním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.5.2014



## **Příloha E – Anotace a klíčová slova – esky**

### **Anotace**

Diplomová práce se zabývá pohledem na problematiku personální innosti, především na propojenost systému hodnocení zaměstnanců a jejich následného vzdělávání. Rozebírá cíle, obsah, formy a metody vzdělávání v souvislosti s personálními innostmi. Cílem diplomové práce je potvrdit i vyvrátit hypotézu o propojenosti systému hodnocení a následného vzdělávání pracovníků. V první části této diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, motivování a následného vzdělávání. V závěru práce jsou uvedena doporučení k posílení návaznosti systému hodnocení na vzdělávání pracovníků.

### **Klíčové pojmy**

Demotivace, dotazníková šetření, hodnocení, hodnotitelé, kompenzace a benefity, lektoři, motivace, motivací programy, odměňování, pracovní výkony, systém vzdělávání.

## **Příloha F – Anotace a klíčová slova anglicky**

### **Annotation**

This thesis deals with looking at the issue of staffing activities, particularly on the integration of employee evaluation system and their subsequent education. It analyzes the objectives, content, forms and methods of training related to personnel activities. The aim of the thesis is to confirm or refute the hypothesis of connectedness of evaluation and subsequent training. In the first part of this thesis summarizes the theoretical knowledge of employee evaluation, rewarding, motivating and continuing evaluation system for training workers.

### **Key words**

Compensation, compensation and benefits, demotivation, education system, evaluations, evaluators, incentive programs, job performance, lecturers, motivation, questionnaires.

## Příloha G - Obsah

ÚVOD.....	9
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU .....	12
1.1 Základní metody a nástroje hodnocení.....	15
1.1.1 Trendy v hodnocení zaměstnanců.....	16
1.1.2 Hodnotící stupnice.....	17
1.1.3 Hodnotící rozhovor.....	20
1.2 Osoba hodnotitele.....	22
2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
2.1 Základní způsob odměňování.....	24
2.2 Formy odměn – kompenzace a benefity.....	26
2.3 Úkoly systému odměňování.....	27
2.4 Trendy v oblasti odměňování.....	27
3 MOTIVACE PODMÍNKOU EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.1 Typy motivace.....	31
3.2 Zdroje motivace.....	32
3.3 Motivace zaměstnanců.....	33
3.3.1 Tvorba motivačních programů.....	35
3.4 Motivační teorie.....	36
3.5 Rozvoj zaměstnanců.....	39
3.6 Demotivace zaměstnanců.....	41
4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	43
4.1 Identifikace a definování potřeb vzdělávání.....	44
4.2 Plánování vzdělávacích programů.....	45
4.3 Metody vzdělávání.....	46
4.4 Realizace vzdělávacích programů.....	49
4.5 Vyhodnocení a zjištění účinnosti vzdělávacího procesu.....	52
4.6 Lektor ve vzdělávacím procesu.....	54
4.7 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	56
5 CÍLE PRŮZKUMU A FORMULACE HYPOTÉZ.....	58
5.1 Cíle průzkumu.....	58

5.2	Formulace hypotéz .....	59
5.3	Získání a zpracování dat .....	59
5.4	Empirická validita dotazníku.....	60
6	VÝSLEDKY INTERNETOVÉHO PRŮZKUMU.....	61
7	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	79
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	82
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>		<b>90</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>I</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků (Jak odměňování uvnitř zdroj úspěšnosti podniku)*. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003, 222 s.  
ISBN 80-7220-1580-1.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, 197 s. ISBN 978-80-87197-12.
- BARTOŠKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- BENEŠOVÁ, D., HUK, J., KLUGEROVÁ, J., PAULOVÁ, L., VACÍNOVÁ, T., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.
- BLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizace chování*, Olomouc : Kubice.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a kolení*. 1. vyd. Brno 2004. s. 189 - 209.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Nástroje personálního řízení*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-14-58-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s.  
ISBN 978-80-247-1457-8.

- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs*. Cit.dle: BUCKLEY, R. CAPLE, J. *Trénink a -kolení*. 1. vyd. Brno 2004. s. 189 ó 209.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing,
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů . Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN: 9788024722023, s 158
- LUBASOVÁ, A. *Studijní materiál k předmetu řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Brno:2010, studijní text FSS MU
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN: 80-85603-01-2.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, s.r.o., 199 s. 2003. ISBN 80-867-2303-8.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, učitelky a zadavatele*. 1. vyd. Praha 2010. s. 238.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN: 80-7079-283-3 s 32 ó 33.
- RABUŠKOVÁ, Milada. *K sociologii výchovy, vzdělání a -koly*. Brno: MU, 1991, 123 s. ISBN 80-210-0328-6.
- RABUŠKOVÁ, Milada. *Gramotnost: staré téma v novém pohledu*. Brno: MU a Georgetown, 2002, 199 s. ISBN 80-210-2858-0. ISBN 80-86251-14-4.
- RABUŠKOVÁ, Milada. *Hlavní témata, otázky a problémy vzdělávací politiky v moderní evropské společnosti v 60. a 90. letech 20. století. Česká vzdělávací politika v evropském kontextu*. Brno, 2004 [CD-ROM]. [cit. 2007-04-08].

RABUŠKOVÁ, Milada. Místo vzdělávání dospělých v konceptu celoživotního učení. In *SPFFBU U 11 (2006)*, Brno: MU, 2006, s. 13-26. ISSN 1211-6971.

RABUŠKOVÁ, Milada, RABUŠKA, Ladislav. Adult Education in the Czech Republic - Who participates and Why. *Sociologický časopis*. 2006, . 6, s. 1195-1218. ISBN 0038-0288.

STÝBLO, J. *Manažerská motivace a strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN:80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, Michaela; *Učení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada, 2008 128 s. ISBN: 978-80-247-2361 s.15

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BIECH, E. *ASTD's Ultimate Train the Trainer: A Complete Guide to Training Success*. USA: ASTD, 2009. 291 p. ISBN-10 1-56286-587-0.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Národní soustava povolání. Centrální databáze kompetencí. [online]. [cit. 2011-01-05].

Co jsou kompetence, dostupný z <<http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>>.

Národní soustava povolání. Slovník pojmů - kompetence [online]. [cit. 2011-01-05].

Dostupný z <[http://info.nsp.cz/zakazka/slovník\\_pojmu.aspx](http://info.nsp.cz/zakazka/slovník_pojmu.aspx)>.

Národní soustava povolání. Informace [online]. [cit. 2011-01-05].

Dostupný z <<http://info.nsp.cz/default.aspx>>.

## **Seznam ostatních zdroj**

### **Citace:**

AMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj* . 8 vyd. Praha: Grada 2005. 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2. str. 514.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. 1998. *Psychologie a sociologie ízení*. Praha:  
Management Press str. 290

KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj* . *Základy moderní personalistiky*. Praha:  
Management Press, 2004. ISBN: 80-85943-51-4 str. 14, 248

NAKONE NÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její ízení*, 1992, str. 27, 233

STÝBLO, J. *Manafrská motiva ní strategie*. Praha: Management Press, 1992.  
ISBN:80-85603-05-5, str.72

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úsp -ného lektora*. Praha: Grada,  
2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7 str.14

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká -kola J. A. Komenského, s.r.o., 199 s.  
2003. ISBN 80-867-2303-8. str.92

### **asopisecké zdroje**

VELETA, R. *Profese lektora v Národní soustav kvalifikací*. *Andragogika* ó tvrtletník  
pro vzd lávání dosp lých, 2007, . 3, str. 5. ISSN 1211-6378.



## Příloha Ió Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Koloběžka zlepšování pracovního výkonu .....	13
Tabulka 1: Trendy v hodnocení zaměstnance.....	16
Tabulka 2: Trendy v současných systémech hodnocení dle Hroníka .....	17
Tabulka 3: Hodnotící stupnice .....	18
Tabulka 4: Příklad hodnotící stupnice.....	19
Tabulka 5: Hodnotící stupnice kombinovaná .....	19
Tabulka 6: Maslowova teorie potřeb.....	37
Graf 2: Schéma klíčových sloček rozvoje lidských zdrojů .....	40
Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?.....	61
Graf 4: Do jaké výkové kategorie zaměstnance patříte? .....	62
Graf 5: Existuje ve Vaší společnosti HR oddělení? .....	63
Graf 6: Provádí se ve Vaší společnosti hodnocení pracovníků?.....	64
Graf 7: Pokud se hodnocení provádí, kdy naposledy Vaše hodnocení proběhlo?.....	65
Graf 8: Jakou formou bylo hodnocení prováděno?.....	66
Graf 9: Byl Vaš hodnotitel dle Vašeho názoru dostatečně připraven? .....	67
Graf 10: Jak moc je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce? .....	68
Graf 11: Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, které se Vám dostává od Vašeho nadřízeného? .....	69
Graf 12: Mělo toto hodnocení vliv na Vaši plat?.....	70
Graf 13: Mělo toto hodnocení vliv na Vaši pracovní pozici (povýšení), zodpovědný úkol? .....	71
Graf 14: Byl na základě výsledků tohoto hodnocení vypracován Vaš osobní plán rozvoje? .....	72
Graf 15: Zúčastnil/a jste se na základě výsledků hodnocení na jakém vzdělávání (kolení, kurzy..)?.....	73

Graf 16: Je pro Vás dleflitá moflnost zvy-ování Va-í odborné kvalifikace, dal-ího sebevzd lávání? .....	74
Graf 17: Jaké vzd lávání (-kolení, kurz ...) jste na základ Va-eho hodnocení absolvoval? .....	75
Graf 18: Je pro Vás dleflitá propojenost systému hodnocení s dal-ím vzd láním?...76	
Graf 19: Pokud Vám zam stnavatel poskytne dal-í vzd lávání? .....	77
Graf 20: Máte pocit, fle ve Va-í spole nosti dochází k propojenosti výsledk hodnocení na Va-e cílené vzd lávání? .....	78

## **PROPOJENOST SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ**

Dobrý den,

ráda bych Vás popláadala o vypln ní tohoto dotazníku. Získané informace slouží jako podklad pro vypracování diplomové práce, která se v nuj e otázce systému hodnocení a jeho provázanosti na systém vzd ělávání pracovník ů poskytující služby klient ů m. Va-e ochota vyplnit tento dotazník pom ůfe k orientaci a lep ěímu zmapování dané problematiky. D ěkuji za vypln ní tohoto dotazníku.

### **1. Jaké je Va-e pracovní za ůzení?**

- konzultant v cestovním ruchu
- pracovník státní správy na p ěpáfce
- klientský pracovník na p ěpáfce
- poji- ovací poradce na p ěpáfce
- Jiná mořnost

### **2. Do jaké v ěkové kategorie zam ěstnance pat ěíte?**

- 26 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

### **3. Existuje ve Va-í spole nosti HR odd ělení?**

- ANO
- NE
- NEVÍM

### **4. Provádí se ve Va-í spole nosti hodnocení pracovník ů ?**

- ANO
- NE
- NEVÍM

**5. Pokud se hodnocení provádí, kdy naposledy Va-e hodnocení prob hlo?**

- b hem posledního roku
- p ed rokem
- nikdy jsem nebyl hodnocen
- p ed 2 a více lety
- Jiná mofnost

**6. Jakou formou bylo hodnocení provád no?**

- hodnotící pohovor
- vypln ním sebehodnocení
- 360° zp tná vazba
- nestandardizované hodnocení
- nebyl jsem je-t hodnocen
- jiné formy hodnocení

**7. Byl Vá–hodnotitel dle Va–eho názoru dostate n p ipraven?**

- souhlasím
- spí-e souhlasím
- nevím
- spí-e nesouhlasím
- nesouhlasím
- nebyl/a jsem hodnocena

**8. Jak moc je pro Vás d leflité dostávat zp tnou vazbu o výsledcích Va-í práce?**

- velmi d leflité
- spí-e d leflité
- spí-e ned leflité

**9. Jste spokojen/a se zp tnou vazbou, které se Vám dostává od Va-eho nad ízeného?**

- rozhodn ano
- spí-e ano
- spí-e ne

- rozhodně ne
- nedostávám žádnou zprávnou vazbu

**10. Mlo toto hodnocení vliv na Vašiplat?**

- ANO
- NE
- NEVÍM
- nebyl/a jsem hodnocen/a

**11. Mlo toto hodnocení vliv na Vaší pracovní pozici (povýšení), zodpovědný úkol?**

- ano, byl/a jsem povýšen/a
- ano, byly mi svěřeny zodpovědné úkoly
- ne, nemlo to žádný vliv
- nebyl/a jsem hodnocena

**12. Byl na základě výsledků tohoto hodnocení vypracován Vaš osobní plán rozvoje?**

- ANO
- NE
- NEVÍM
- nebyl/a jsem hodnocen/a

**13. Zúčastnil/a jste se na základě výsledků hodnocení na jakého vzdělávání (–kolení, kurz )?**

- ANO
- NE

**14. Je pro Vás důležité možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace, dalšího sebevzdělávání?**

- velmi důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

**15. Jaké vzdělávání (-kolení, kurz ...) jste na základě Vašeho hodnocení absolvoval?**

- žádné jsem neabsolvoval/a
- jednodenní
- vícedenní
- dlouhodobé (více jak 1 rok)
- jiná možnost

**16. Je pro Vás důležité propojení systému hodnocení s dalším vzděláváním?**

- velmi důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

**17. Pokud Vám zaměstnavatel poskytne další vzdělávání?**

- cítím to jako další motivaci k práci
- stabilizují mě ve firmě
- zvyšují loajalitu k firmě
- cítím to jako odměnu
- nic to pro mě neznamena
- neúčastním se vzdělávání
- zvyšují výkonnost
- je to pro mě více než finanční odměna
- jiná možnost

**18. Máte pocit, že ve Vaší společnosti dochází k propojení výsledků hodnocení na Vaše cílené vzdělávání?**

- ANO
- NE
- NEVÍM

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Helena Křížová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Hodnocení zaměstnanců jako významná personální činnost pro další vzdělávání**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 77**

**Celkový počet stran příloh: 20**

**Počet titulů českých použitých zdrojů : 33**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů : 1**

**Počet internetových zdrojů : 3**

**Počet ostatních zdrojů : 1**

**Vedoucí práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Helena Křížová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Hodnocení zaměstnanců jako významná personální činnost pro další vzdělávání**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 77**

**Celkový počet stran příloh: 20**

**Počet titulů českých použitých zdrojů : 33**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů : 1**

**Počet internetových zdrojů : 3**

**Počet ostatních zdrojů : 1**

**Vedoucí práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann**