

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
Institut vzdělávání a poradenství  
Katedra pedagogiky



**Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich  
motivace pro zlepšení pracovních výsledků  
ve vybraných institucích či firmách**

Bakalářská práce

Autor: **Dorota Vajčnerová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2017

# ZADÁVACÍ LIST

# ZADÁVACÍ LIST

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

**Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace ke zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách** vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....  
Dorota Vajčnerová

V Praze, dne .....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce, paní Ing. Kateřině Tomšíkové, za její čas, trpělivost a cenné rady, které mi při zpracování této práce poskytla.

Dále bych ráda poděkovala vedoucím pracovníkům společnosti X a Y za jejich ochotu, čas a pomoc s distribucí dotazníku mezi své zaměstnance.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a spolupracovníkům ze společnosti ELFIUM, s. r. o. za jejich podporu a předané informace, které jsem mohla využít při zpracování této práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s názvem „**Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách**“ v teoretické části definuje pojmy jako je vzdělávání dospělých, učení, lidský kapitál, kvalifikace, kompetence, podnikové vzdělávání a motivace. Tyto pojmy jsou vysvětleny pomocí metody obsahové analýzy, která vychází ze studia odborné literatury na toto téma. Praktická část práce obsahuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dvou vybraných společností a hloubkové individuální rozhovory s vedoucími pracovníky těchto firem na témata z oblasti vzdělávání a motivace zaměstnanců v jejich společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti, jejich motivaci a možnosti dalšího rozvoje v jejich zaměstnání. Cílem individuálních hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto firem bylo zjistit informace ohledně procesu firemního vzdělávání zaměstnanců, nástrojů, které využívají k motivaci pracovníků a informace o vztahu nadřízených k podřízeným v jejich společnosti. Na základě zjištěných informací jsou na konci práce předložena doporučení na zlepšení stávajícího stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zvyšování kvalifikace, řízení lidských zdrojů, motivace, personální činnosti, zaměstnanci, pracovní výsledky, rozhovor, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

Bachelor's thesis named **“Enhancing qualification of employees and their motivation to improve working activities in business“** defines in theoretical part terms such as educating adults, learning, human resources, qualification, expertise, education within companies and motivation. These terms are explained through the method of content's analysis which came out from specialized literature devoted to this topic. Practical part of this thesis includes results of questionnaire among employees of selected 2 companies and also intense individual conversations with leading operatives on topics such as educating and motivation of employees of their companies. This questionnaire's objective was to discover overall employee satisfaction, their motivation and possibilities for further development in their career paths. Aim of deep conversations with leading operatives of these companies was to discover closer information about the proces of educating employees within their company. Also to learn which tools they use to motivate employees and information about relationships between leading operatives and their subordinates. Based on gained information, there is a proposition to impove current situation, enclosed at the end of this thesis.

## **KEYWORDS**

improving of qualification, human resources management, motivation, personal operations, employees, work results, interview, questionnaire

## OBSAH

1	ÚVOD .....	11
2	CÍLE A METODIKA .....	12
2.1	Cíle .....	12
2.2	Metodika .....	12
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	13
3.1	Vzdělávání dospělých a proces učení .....	13
3.1.1	Definice učení .....	13
3.1.2	Teorie učení .....	14
3.1.3	Styly učení .....	14
3.1.4	Motivace k učení .....	16
3.2	Vzdělávání pracovníků z pohledu firem .....	16
3.2.1	Lidský kapitál .....	16
3.2.2	Kvalifikace .....	17
3.2.3	Kompetence .....	17
3.3	Systém formování pracovních schopností .....	18
3.3.1	Oblast všeobecného vzdělávání .....	18
3.3.2	Oblast odborného vzdělávání .....	19
3.3.3	Oblast rozvoje .....	19
3.4	Plánování vzdělávání pracovníků .....	20
3.4.1	Co – obsah vzdělávání .....	20
3.4.2	Komu – koho je potřeba vzdělávat .....	21
3.4.3	Proč – důvod vzdělávání .....	22
3.4.4	Jak – způsoby realizace vzdělávání .....	24
3.4.5	Kým – kdo bude vzdělávat .....	27



3.4.6	Kdy – plánování procesu vzdělávání .....	29
3.4.7	Kde – místo konání vzdělávání.....	29
3.4.8	Za kolik – zdroje vynaložené na vzdělávání.....	30
3.4.9	Hodnocení výsledků vzdělávání .....	31
3.5	Motivace.....	32
3.5.1	Maslowova pyramida.....	33
3.5.2	Motivační proces.....	34
3.5.3	Co motivuje zaměstnance .....	35
3.5.4	Vztah mezi motivací a výkonem .....	36
3.5.5	Manipulace pomocí motivace .....	37
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	38
4.1	Představení společností .....	38
4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
4.3	Rozhovor s vedoucími pracovníky firem.....	52
4.4	Shrnutí.....	53
4.5	Vlastní doporučení .....	54
5	ZÁVĚR .....	56
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	58
7	PŘÍLOHY .....	60

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	14
Obr. č. 2 - Kolbův cyklus učení .....	15
Obr. č. 3 - Systém formování pracovních schopností člověka .....	18
Obr. č. 4 - Plánování vzdělávání.....	20
Obr. č. 5 - Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu.....	32
Obr. č. 6 - Maslowova pyramida potřeb .....	33
Obr. č. 7 - Proces motivace.....	35

## Seznam grafů

Graf č. 1 - otázka č. 18 - identifikační část.....	39
Graf č. 2 - otázka č. 19 - identifikační část.....	40
Graf č. 3 - otázka č. 20 - identifikační část.....	40
Graf č. 4 - otázka č. 1 - výzkumná část.....	41
Graf č. 5 - otázka č. 2 - výzkumná část.....	42
Graf č. 6 - otázka č. 3 - výzkumná část.....	42
Graf č. 7 - otázka č. 4 - výzkumná část.....	43
Graf č. 8 - otázka č. 5 - výzkumná část.....	44
Graf č. 9 - otázka č. 6 - výzkumná část.....	44
Graf č. 10 - otázka č. 7 - výzkumná část.....	45
Graf č. 11 - otázka č. 8 - výzkumná část.....	46
Graf č. 12 - otázka č. 9 - výzkumná část.....	46
Graf č. 13 - otázka č. 10 - výzkumná část.....	47
Graf č. 14 - otázka č. 11 - výzkumná část.....	48
Graf č. 15 - otázka č. 12 - výzkumná část.....	48
Graf č. 16 - otázka č. 13 - výzkumná část.....	49
Graf č. 17 - otázka č. 14 - výzkumná část.....	50
Graf č. 18 - otázka č. 15 - výzkumná část.....	50
Graf č. 19 - otázka č. 16 - výzkumná část.....	51

# 1 ÚVOD

V dnešní moderní době je na nás neustále vyvíjen tlak, především na to, co všechno musíme umět, znát a vědět. Nejvíce můžeme tento tlak pociťovat v zaměstnání, kde již neplatí, že co jsme vystudovali a co umíme, nám vystačí po celou dobu naší pracovní kariéry. Abychom obstáli v boji s konkurencí, je potřeba se neustále vzdělávat a pracovat na sobě. Společnosti si uvědomují, že jejich největší bohatství tvoří právě její zaměstnanci a investují tak čas i prostředky na jejich rozvoj. Jak zmiňuje Vodák a Kucharčíková (2011, str. 34) i ten nejlépe technicky vybavený podnik by bez lidí nemohl fungovat, proto je velmi důležité aby si organizace vážily zaměstnanců jako nejcennějšího zdroje každého podniku a zvyšovaly hodnotu jejich lidského kapitálu formou vzdělávání. Neplatí zde však, že čím více je pracovník vzdělaný a podporovaný v rozvoji, tím je pracovitější a spokojenější. Pro podporu výkonu zaměstnanců a jejich spokojenost je také velmi důležitá motivace, případně ocenění jejich výkonu.

Tématu vzdělávání a motivaci zaměstnanců ve společnosti se věnuje tato bakalářská práce. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s danou problematikou, a to pomocí metody obsahové analýzy, která vychází ze studia odborné literatury. Popsala jsem zde proces a styly učení, vzdělávání zaměstnanců z pohledu firem, systém formování pracovních schopností ale také fáze plánování vzdělávání ve společnostech a proces motivace.

Praktická část práce pak obsahuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybraných společností a dále hloubkové individuální rozhovory s vedoucími těchto firem. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti, jejich motivaci a možnosti dalšího rozvoje v jejich zaměstnání. Cílem hloubkových individuálních rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto firem bylo zjistit informace ohledně procesu firemního vzdělávání zaměstnanců, nástrojů, které využívají k motivaci pracovníků a informace o vztahu nadřízených k podřízeným v jejich společnosti. Na základě zjištěných informací jsou pak navržena doporučení na zlepšení aktuálního stavu.

## **2 CÍLE A METODIKA**

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem této práce bylo na základě analýzy přístupu vedení vybraných firem ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a názorů zaměstnanců navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace.

Cílem teoretické části bylo přiblížit problematiku pomocí studia odborné literatury a vymezení pojmů, které s touto problematikou souvisí.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou, a to pomocí metody obsahové analýzy, která vychází ze studia odborné literatury. Pro praktickou část mé práce byly realizovány individuální hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky vybraných společností. Další metodou bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci těchto firem.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Vzdělávání dospělých a proces učení

Tato práce se věnuje vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Nejprve je však potřeba si vysvětlit jak funguje proces učení u člověka, abychom mohli pochopit proč, a k jakým krokům se přistupuje při plánování vzdělávání zaměstnanců. Teorii a stylům učení se věnuje tato kapitola.

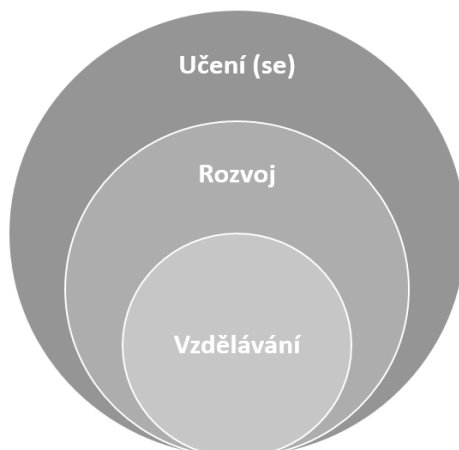
#### 3.1.1 Definice učení

Hroník (2007, str. 30) definuje učení jako „rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. **Učení tedy zahrnuje nejen vědění ale i konání**“. Reynolds a kol. (in Armstrong, 2007, str. 453) uvedli, že je potřeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním/výcvikem: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení“.

Hroník (2007, str. 31) považuje za důležité vysvětlit rozdíl mezi *učením*, *vzděláváním* a *rozvojem*:

- **Učení (se)** – je to proces změny zahrnující jak nové vědění, tak i nové konání. Učit se můžeme, aniž o tom víme (spontánně) ale také organizovaně. Pojem učení zahrnuje více než *rozvoj* a *vzdělání*.
- **Rozvoj** – jde o dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), obsahuje záměr.
- **Vzdělávání** – je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají začátek a konec (jsou ohraničené).

**Obr. č. 1 - Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování (volně podle Hroníka, 2007, str. 31)

### **3.1.2 Teorie učení**

Podle Hroníka (2007, str. 38) nám teorie učení přináší celou řadu poznatků, které lze využít při tvorbě rozvojových programů a vzdělávacích aktivit.

Existuje více teorií učení zaměřených na různé aspekty procesu učení. Podle Armstronga (2007, str. 454, 459) se hlavní teorie týkají:

- **Upevňování správných reakcí** – změny v chování nastávají jako reakce jedince na stimuly nebo událost a lze je posílit upevňováním pomocí pozitivní zpětné vazby.
- **Poznávací (kognitivní) učení** – učící se osoba si osvojuje vědomosti a chápání souvislostí pomocí studia materiálů.
- **Učení se ze zkušeností** – lidé rozvíjejí své dovednosti díky zkušenostem, nad kterými se zamýšlí a využívají to, co se naučili při své práci nebo od jiných lidí.
- **Sociální teorie učení** – tato teorie tvrdí, že pro efektivní učení je potřeba sociální interakce.

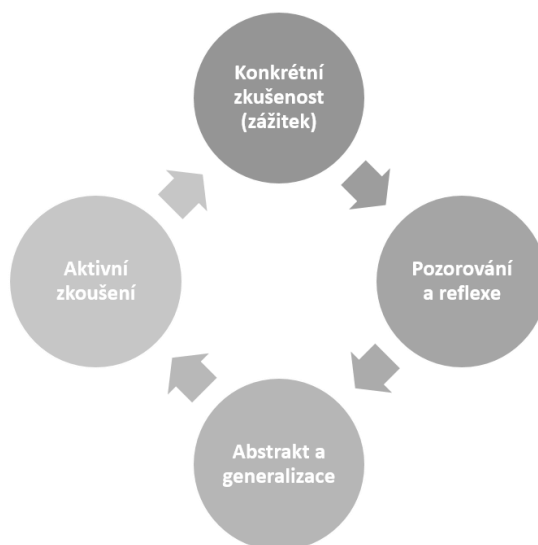
### **3.1.3 Styly učení**

**Teorie učení** nám popisuje, *jakým způsobem se lidé učí*. Každý z nás však může mít rozdílné preference v přístupu k učení a může mu vyhovovat jiný **styl učení**.

Jedním z nejznámějších pojetí stylu učení je **Kolbův cyklus učení**. Tvoří ho čtyři fáze a učení se pokládá za efektivní, jestliže jedinec projde všemi čtyřmi fázemi:

1. **„Konkrétní zkušenost (zážitek) –** může být plánovaná, nebo náhodná.
2. **Reflexivní pozorování –** Týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.
3. **Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií) –** generalizování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobných situacích.
4. **Aktivní experimentování –** testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.“ (Kolb a kol. in Armstrong, 2007, str. 455).

**Obr. č. 2 - Kolbův cyklus učení**



Zdroj: vlastní zpracování (volně podle Hroníka, 2007, str. 47)

Armstrong (2007, str. 455) dodává, že: „Každý člověk má svůj styl učení a jedno z nejdůležitějších umění, které musí vzdělavatelé neustále rozvíjet, je přizpůsobovat své přístupy stylu učení vzdělávaných osob. Vzdělavatelé musejí spíše reagovat na tyto styly učení a respektovat je než preferovat svůj vlastní oblíbený přístup“.

### 3.1.4 Motivace k učení

Podle Armstronga (2007, str. 458) se lidé budou učit efektivněji, budou-li k tomu motivováni. Důležitá je zde orientace na cíl – pokud lidé cítí, že výsledek učení by pro ně mohl být prospěšný, budou mít výraznější sklon se učit. Pokud budou jejich očekávání naplněna, posílí to ještě více jejich přesvědčení, že učení za to stojí. Reynolds a kol. (in Armstrong, 2007, str. 458) tvrdí, že: „sklony a odhodlání učící se osoby – její motivace se učit – jsou jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících efektivitu učení a vzdělávání. Za správných podmínek může vést sklon a odhodlání se učit obohacené navíc solidními zkušenostmi a pozitivními postoji k vynikajícímu výkonu“.

## 3.2 Vzdělávání pracovníků z pohledu firem

To co od sebe odlišuje jednotlivé podniky a posiluje jejich konkurenceschopnost, není movitý či nemovitý majetek, ale právě míra znalostí a dovedností jejich zaměstnanců. Přístup firem k realizaci vzdělávání jejich pracovníků je ale velmi odlišný – odvíjí se od jejich předchozích zkušeností, finančních možností ale také jejich plánů a potřeb do budoucna. Jelikož je každá firma jiná (ať už velikostí, či zaměřením) nelze stanovit jeden nejlepší způsob jak plánovat, připravovat a realizovat rozvojové programy. Vždy je potřeba zohlednit nejen situaci uvnitř firmy, ale také situaci na trhu a její finanční možnosti (Evangelu, Bommel a Juříčka; 2013, str. 7-8, 10).

Koubek (2015, str. 258) popisuje **vzdělávání pracovníků** jako: „personální činnost, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká *spolupráce organizace s externími odborníky* či *specializovanými vzdělávacími institucemi*.“

Se vzděláváním pracovníků také souvisí pojmy jako lidský kapitál, kvalifikace a kompetence.

### 3.2.1 Lidský kapitál

Pokud se zadíváme na podnik jako na celek, tak jeho nejdůležitější součástí jsou lidé – *nositelé lidského kapitálu*. I ten nejlépe technicky vybavený podnik by bez lidí nemohl fungovat, proto je velmi důležité aby si organizace vážily zaměstnanců jako



nejcennějšího zdroje každého podniku a zvyšovaly hodnotu jejich lidského kapitálu formou vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34).

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 21) popisují lidský kapitál podniku takto: „**Lidský kapitál** podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi.“

Podrobnější definici nabídli Bontis a kol. (in Armstrong, 2007, str. 50) „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“

### **3.2.2 Kvalifikace**

Podle Palána (2002, str. 107) je kvalifikace „soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“

Kvalifikaci můžeme získat přípravou na povolání, absolvováním školy a následnou praxí, nebo také dalším profesním, či rekvalifikačním vzděláváním. *Zvyšování kvalifikace* můžeme chápat jako zdokonalování kvalifikace nad rozsah a obsah práce, kterou pracovník dosud vykonával. (Palán, 2002, str. 107, 248).

### **3.2.3 Kompetence**

Slavík a Zounková (2014, str. 19) definují kompetenci jako excelentní způsobilost, která vyjadřuje komplex znalostí, dovedností, postojů a zkušeností vztahující se k určité profesi.

Podle Palána (2002, str. 98-99) být kompetentní znamená: „umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. Proto součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivace atp.“

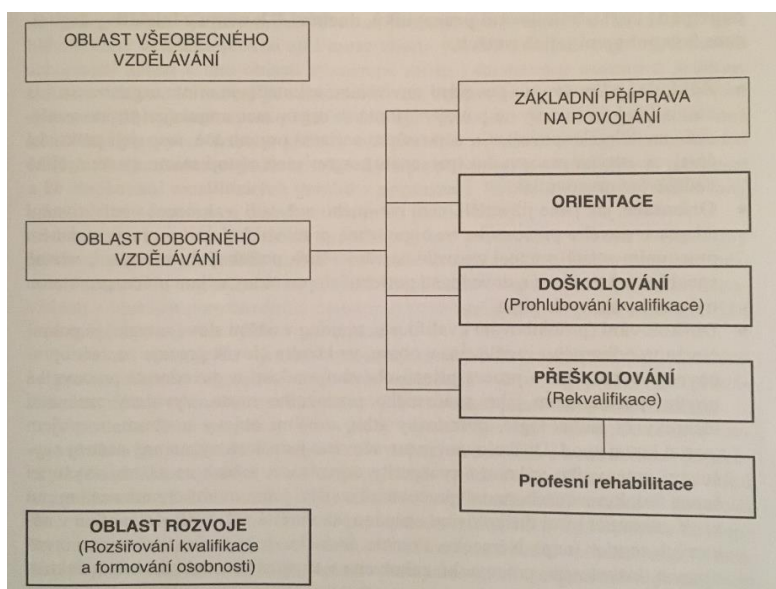
### 3.3 Systém formování pracovních schopností

Podle Koubka (2015, str. 252) se v dnešní moderní společnosti neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka – zejména v oblasti zaměstnání musíme neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Málokdo si dnes vystačí s tím, co se naučil během přípravy na budoucí povolání, proto se v organizacích klade velký důraz na vzdělávání a formování pracovních schopností.

V systému *formování pracovních schopností* člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání,
- b) oblast odborného vzdělávání,
- c) oblast rozvoje.

**Obr. č. 3 - Systém formování pracovních schopností člověka**



Zdroj: Koubek, 2015, str. 255

#### 3.3.1 Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti se formují především základní a všeobecné znalosti a dovednosti člověka, které mu umožňují žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Všeobecné vzdělávání je orientováno především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Tato oblast je řízena státem.

### 3.3.2 Oblast odborného vzdělávání

Můžeme také použít výraz **oblast formování kvalifikace** nebo oblast **odborné/profesní přípravy**. „Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa“ (Koubek, 2015, str. 255). Tato oblast je tedy zaměřena na zaměstnání a to jak na přípravu povolání, prohlubování kvalifikace tak také na přeškolení neboli rekvalifikaci. Podíváme se tedy na jednotlivé oblasti podrobněji:

- *Základní příprava na povolání* – uskutečňuje se mimo organizaci a stojí mimo její systém vzdělávání pracovníků.
- *Orientace* – zkrácení a zefektivnění přizpůsobení se nového pracovníka na organizaci, její pracovní kolektiv i obsah práce pomocí dodání všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro výkon pozice, na kterou byl pracovník přijat.
- *Doškolení (prohlubování kvalifikace)* – rozvoj znalostí a dovedností pracovníka a jejich přizpůsobení požadavkům současného pracovního místa. Doškolení je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu organizace a také jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce.
- *Přeškolení (rekvalifikace)* – formování pracovních schopností, které vede k osvojení si nového povolání nebo nových pracovních schopností méně nebo více odlišných od stávajících.

### 3.3.3 Oblast rozvoje

Je to oblast orientovaná na získání většího rozsahu znalostí a dovedností než jaké jsou nutné pro výkon současného zaměstnání. Významně zde záleží také na formování osobnosti jedince a spíše než kvalifikaci formuje jeho pracovní potenciál. Pokud rozvoj iniciuje a realizuje organizace, mluvíme o **rozvoji pracovníků**. Takovýto rozvoj ve svých důsledcích vede ke zvýšení pracovního výkonu, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince na jeho pracovní uplatnění v organizaci nebo na trhu práce (Koubek, 2015, str. 254-257).

### 3.4 Plánování vzdělávání pracovníků

Před samotným vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je důležité si položit pár základních otázek. Ve spoustě firem je na vzdělávání pracovníků přesně vymezený rozpočet a tak efektivní plánování a příprava rozvoje dokáže ušetřit nejen čas, ale také finance. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, je potřeba, aby bylo dobře organizované a systematické. Nejprve je důležité si *stanovit cíle a potřeby vzdělávání*, dále *vzdělávání pečlivě naplánovat* a pomocí *vhodných metod vzdělávání* uskutečnit. Neméně důležitou součástí vzdělávání je také jeho *vyhodnocení*, které nám může poskytnout velmi cennou zpětnou vazbu.

Zdroje uvádí více možností jak postupovat při přípravě vzdělávání pracovníků, více či méně se však jedná o zodpovězení pár základních otázek:

**Obr. č. 4 - Plánování vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 3.4.1 Co – obsah vzdělávání

Jeden z klíčových úkolů před plánováním rozvoje pracovníků je určit **co** se vlastně mají zaměstnanci naučit, co mají umět na konci. Paradoxně je však této oblasti často věnováno nejméně času a školení pak často nejsou připravená potřebám společnosti. Dalo by se tedy říct, že v oblasti „co“ bychom si měli stanovit cíl vzdělávacího programu a určit „co zadavateli chybí v současné době v porovnání s ideálním

stavem, popř. při srovnání aktuální úrovně jeho zaměstnanců a úrovní, kterou vyžaduje plánovaný stav“ (Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 13-15). Vodák a Kucharčíková (2011, str. 97) říkají, že „vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí“. Výhodou je tak vzdělávání připravené přímo na míru, kde jsou zohledněna specifika podniku.

### 3.4.2 Komu – koho je potřeba vzdělávat

Při přípravě vzdělávacího programu je důležité vědět, komu je program určen – zda se jedná o jednotlivce, skupiny, jaké je jejich zaměstnání (náplň práce), zaměření, vstupní znalosti a dovednosti (Koubek, 2015, str. 265).

Vhodné je, aby cílová skupina účastníků byla homogenní. Znamená to, že by účastníci měli být na podobné úrovni znalostí i dovedností a měli by mít podobné funkční zařazení. Výhodou také je, pokud se vzdělávání může účastnit manažer, či přímý nadřízený účastníka (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 97).

Znalost cílové skupiny ulehčí přípravu vzdělávacího programu:

- pomáhá sestavit cíleně zaměřený obsah vzdělávání,
- určí nejvhodnější metody vzdělávání,
- ukáže na potřebné kompetence lektora (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, str. 15).

Pokud má daná firma vypracované popisy pracovních pozic a kompetenční modely, lze tak jednoduše zjistit, jaké jsou speciální potřeby pro cílovou skupinu. Hroník (2007, str. 61) definuje kompetenci jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“. Kompetenci lze tedy chápat jako určitý soubor chování pracovníka, který musí použít, aby zvládl úkoly náležející jeho pracovní pozici. Vodák a Kucharčíková (2011, str. 72) se přiklání k vypracování kompetencí jako zdroje pro identifikaci cílové skupiny vzdělávání a doporučují hledat kompetence, které vedou k úspěšnosti ve více oblastech:

- **„klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance,
- **týmové** – charakteristické pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců,

- **funkční** – např. obchod, marketing, finance, logistika apod.,
- **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí.“

Jak jsme si již řekli, znalost cílové skupiny lépe umožní také výběr vhodných vzdělávacích metod. Pro zkušené pracovníky je například vhodnější využít ve větší míře řešení modelových příkladů s minimem teorie, případně diskusi a sdílení vlastních zkušeností z praxe. Naopak pro méně zkušené pracovníky je potřeba využít více přednášek s potřebnými informacemi a využít mentorský přístup při řešení modelových situací. Od volby vzdělávací metody a složení cílové skupiny se také odvíjí výběr nejvhodnějšího lektora – tomu se budeme věnovat podrobněji v jedné z dalších podkapitol: „*Kým – kdo bude vzdělávat*“.

### 3.4.3 Proč – důvod vzdělávání

Podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 21) má otázka „*proč*“ při rozhodování o obsahu školení vysokou hodnotu. Pokud si na ni správně odpovíme před přípravou vzdělávacího programu, můžeme na konci přistoupit ke smysluplnému vyhodnocení, pomocí kterého lze také určit naplnění vizí a strategií. Základem je tak určit firemní kulturu a z ní vyplývající firemní strategie.

Brooks (in Evangelu, Bommel a Juříčka; 2013, str. 18-20) doporučuje zařazení firmy do *Handyho typu kultur*, které nám pomůže zjistit další informace jako například: který typ školení je pro zadavatele vhodný, co považuje za nejdůležitější a jaké má priority v oblasti rozvoje zaměstnanců, ale také můžeme zjistit, co naopak firma opomíjí a co je pro rozvoj zaměstnanců jejím hlavním motivátorem.

#### Typy podnikových kultur podle Charlese Handyho:

- **Mocenská kultura**

Je specifická zejména pro malé podniky. Její síla je hlavně ve vzájemné důvěře, neformální komunikaci a centralizované moci. Cíl je zde pro všechny zaměstnance jednotný a lze jej realizovat bez přesných pravidel. Nevýhodou může však být, že jsou zde často kladeny velké nároky na všechny pracovníky a neúspěch nebo neschopnost je ihned odhalena.

U mocenské kultury se dbá především na komunikační dovednosti, hodnocení, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Je zde však větší tendence věnovat se v rozvoji více manažerům než běžným zaměstnancům. Vzdělávací program má za cíl posílit postavení týmové práce, zlepšit interakci, výkonnost a motivaci.

- **Funkční kultura**

Je charakteristická u klasických a formálních společností, kde je kladen velký důraz na pravidla a procesy – práce je zde rozdělena mezi jednotlivce. Výhodou je zde stabilní a konzervativní prostředí, díky čemuž zaměstnanci pociťují jistotu a bezpečí.

U funkční kultury bývá kladen malý důraz na motivaci, vyjednávání a prezentační dovednosti. Vzdělávací program má za cíl posílit dodržování pravidel a norem.

- **Úkolová kultura**

Nebo také pracovní kultura. Moc je rozptýlena a více než na postavení ve firmě záleží na odbornosti a odborných znalostech. Efektivitu zde zajišťuje pocit zodpovědnosti a svoboda v rozhodování – jak za sebe, tak za tým. Organizace je pružná a rozhodnutí lze zavádět pohotově a rychle. Při vzdělávání se zde klade velký důraz na zvyšování odbornosti a statusu vzdělávaných osob. Naopak jsou opomíjeny manažerské dovednosti, týmové řízení a schopnost spolupráce.

- **Osobní kultura**

V osobní kultuře je centrem jednotlivce, formální vedení a řízení manažerem zde prakticky neexistuje. Je zde málo pravidel a na prvním místě je zde odbornost a specializace. Vzdělávání je zde zaměřeno na osobní cíle jednotlivce a ten si i zpravidla vybírá oblasti rozvoje. V osobní kultuře velmi často chybí přímá komunikace a konkrétní řízení (Evangelu, Bommel a Juříčka; 2013, str. 19-20).

### 3.4.4 Jak – způsoby realizace vzdělávání

Při přípravě vzdělávacího plánu a při ohledu na obsah vzdělávání i účastníky je vhodné vybrat vhodné metody a techniky pomocí kterých chceme vzdělávání realizovat. Můžeme vybírat z mnoha tradičních i moderních metod (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 97).

Koubek (2015, str. 265-274) rozděluje metody vzdělávání podle toho, zda vzdělávání probíhá přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště:

#### A. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Tyto metody lze využít při rozvoji pracovníka na konkrétním pracovním místě nebo při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „*on the job*“). Tyto metody jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání například dělníků a vyžadují individuální přístup.

1. **Instruktaž při výkonu práce** – Nejčastěji používaná metoda a nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.
2. **Coaching** – Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Vzdělávaný je tak neustále podněcován a směřován k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě. Metoda umožňuje úzkou spolupráci mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.
3. **Mentoring** – Velmi podobný coachingu, ale odpovědnost a aktivita je zde na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si vybere svého mentora (rádce) – svůj osobní vzor. Mentor pracovníkovi radí, stimuluje a usměrňuje.
4. **Counselling** – Metoda založená na vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
5. **Asistování** – Tradiční a často používaná metoda, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi jako pomocník. Pomáhá



mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj. Časem se podílí na plnění úkolů větší měrou až je schopen úkoly zvládat samostatně.

6. **Pověření úkolem** – Vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným nebo vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Při této metodě má vzdělávaný zajištěny všechny potřebné podmínky a je pověřen příslušnými pravomocemi. Sleduje se, jak si s úkolem poradí – jak ho vyřeší.
7. **Rotace práce** – Můžeme zde využít také termín „*cross training*“. Jedná se o metodu, kdy pracovník na určitou dobu plní úkoly z různých částí organizace. Často se s využitím této metody můžeme setkat při nástupu nových zaměstnanců nebo absolventů, kdy tak se tak rychleji seznámí s celou organizací.
8. **Pracovní porady** – Během pracovní rady se účastníci seznamují s problémy a situací nejen vlastního oddělení ale i celé organizace a jednotlivců. Tato metoda zvyšuje nejen informovanost účastníků, ale také jejich pocit sounáležitosti s organizací a kolektivem.

## **B. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody se používají ke vzdělávání pracovníků ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „*off the job*“). Režim vzdělávání je zde podobný tomu školnímu a jde především o *metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků*.

1. **Přednáška** – Rychlý přenos informací nenáročný na podmínky a vybavení. Jde především o předání faktických informací i teoretických znalostí. Nevýhodou může být to, že jde převážně o jednostranný tok informací pasivně přijímaná účastníky.
2. **Seminář** – Přednáška spojená s diskusí, kde už jsou účastníci zapojeni aktivněji a mohou sdílet své vlastní zkušenosti nebo názory. Stále se však jedná spíše o metodu zprostředkovávající znalosti.
3. **Demonstrování** – Jedná se o praktické (názorné) vyučování, kdy se za pomoci audiovizuální techniky předvádí pracovní postup, či vlastnost a obsluha různých zařízení. Tato metoda zprostředkovává znalosti

o dovednosti a umožňuje tak účastníkům vyzkoušet si dovednost v bezpečném prostředí.

4. **Případová studie** – Velmi oblíbená metoda používaná především pro rozvoj manažerů a tvůrčích pracovníků. Používá se smyšlené nebo skutečné vylíčení organizačního problému, kdy si účastníci vyzkouší diagnostiku situace i návrh řešení.
5. **Workshop** – Skupinové cvičení, které je variantou k případové studii. Praktické problémy se zde řeší z komplexnějšího hlediska a týmově.
6. **Brainstorming** – Jde o metodu kde se skupině účastníků předloží problém a každý z nich navrhne jeho řešení. Po předložení návrhů nad problémem diskutují všichni účastníci společně a snaží se najít jedno ideální řešení nebo optimální kombinace návrhů.
7. **Simulace** – Metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Podle předloženého scénáře mají účastníci učinit určitá rozhodnutí, kdy jde obvykle o řešení běžné situace na pracovišti.
8. **Hraní rolí (manažerské hry)** – Tato metoda vyžaduje od účastníků značnou aktivitu a zapojení. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Podle scénáře mají větší či menší prostor roli dotvářet.
9. **Assessment centre** – Účastník vzdělávání plní dané úkoly a přináší návrhy řešení problémů tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou mu předkládány cíleně, nebo náhodně generovány např. počítačem. Účastník si může snadno porovnat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, díky čemuž se učí.
10. **Outdoor training/learning** – Zjednodušeně můžeme říct, že se jedná o *učení se hrou*. V poslední době velmi častěji využívaná metoda založená na hrách a sportovních aktivitách, při které pracovníci učí nalézat optimální řešení nějakého úkolu, koordinovat činnost, komunikovat se spolupracovníky apod. Vzdělávání se může odehrávat venku, v učebně či tělocvičně.

**11. E-learning** – Metoda vzdělávání pomocí počítačů je stále oblíbenější. V dnešní době máme k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů a počítače umožňují simulovat pracovní situaci, nebo pomoci se vzděláváním pomocí obrázků, grafů a schémat. Znalosti si můžeme průběžně ověřovat pomocí testů, nebo cvičení, případně si můžeme porovnat své znalosti s ostatními účastníky kurzu (Koubek, 2015, str. 265-273).

Podle Armstronga (2007, str. 464) by se nemělo předpokládat, že postačí jen jediná metoda a doporučuje použít kombinaci různých metod, která přinese lepší výsledky a upoutá zájem vzdělávajících se osob.

### **3.4.5 Kým – kdo bude vzdělávat**

Výběr správného školitele velmi ovlivní průběh i efektivitu vzdělávacího procesu. Každý takovýto vzdělavatel by měl mít vysokou **osobnostní, sociální i profesní zralost** a je také nezbytné, aby ovládal **pedagogické znalosti a dovednosti** (Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 35).

Nejznámější rolí vzdělavatele dospělých je lektor. Existují ale také další vzdělavatelé, jako například trenér, tutor, mentor, kouč.

#### **a) Lektor**

Medlíková (in Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 23) definuje roli lektora takto: „Lektor se učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky. Očekává se u něho vysokoškolské vzdělání v oboru a znalost andragogiky. Rovněž se od lektora čeká všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky; často jde o lidi znalé více oborů. Někdy lektor pouze přednáší, jindy je součástí zakázky i praktický trénink.“

Při organizaci je vždy důležité stanovit si požadavky na vzdělávání pracovníků a dle toho zhodnotit, zda je vhodné mít lektora externího nebo interního. Pojdme se podívat na výhody i nevýhody těchto variant:

- **Interní lektor**

Lépe rozpozná skutečné požadavky zadavatele a rychleji se zorientuje v dané problematice. Může velmi často rychleji a pružněji reagovat na změny v organizaci. Nevýhodou však je velké riziko tzv. *sociální slepoty*, která postihuje po určité době všechny zaměstnance ve firmě, včetně lektorů.

- **Externí lektor**

Výhodou externího lektora je, že může do organizace vnést nadhled a zkušenosti z jiných firem. Kvůli tomu že externí lektoři často pracují sami na sebe a nemají jistotu získání zakázky, na sobě musí neustále pracovat a vzdělávat se, aby uspěli oproti konkurenci. I přes veškeré znalosti, zkušenosti a vzdělání však může mít externí lektor problém rychle a pružně reagovat na změny v organizaci, které mohou ovlivnit průběh vzdělávacího programu (Evagelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 24)

**b) Trenér**

Trenér navazuje na teoretické znalosti a na praktické dovednosti, Jeho úkolem je nacvičit postupy, řešení a situace nebo způsoby myšlení.

**c) Tutor**

Často jde o zkušenějšího kolegu, který se snaží zaškolit méně zkušeného pracovníka v oblasti, ve které je sám odborník. Zaměřuje se především na rozvoj myšlení a osobnosti.

**d) Mentor**

Musí znát danou oblast rozvoje, nemusí v ní být však odborník. Osoba v roli mentora by měla být vzorem díky svým hodnotám, morálnímu kreditu a přístupu k práci. Se školenou osobou si mentor nastaví pravidla, cíle a potřebný čas k rozvoji.

**e) Kouč**

Pomocí správně položených otázek a koučovacích metod vede školenou osobu tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. Na kouče jako školitele je kladen

největší důraz na osobnostní a sociální kvality a nejméně na odborné znalosti (Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 39).

#### **3.4.6 Kdy – plánování procesu vzdělávání**

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 98) považují za důležité uvědomit si, v rámci **jakého časového období** se vzdělávání uskuteční. Zda se bude jednat o jednorázovou akci, dlouhodobé školení nebo se bude školení opakovat v pravidelných časových intervalech. Evangelu, Bommel a Juříčka (2013, str. 25-27) doporučují se při plánování vzdělávacího programu zaměřit na čtyři věci:

- **Datum školení** – zvolit správné datum školení, kdy je dobré se vyhnout všem svátkům, prázdninám a uzávěrkám ve firmě. Vodák a Kucharčíková (2011, str. 98) nedoporučují plánovat vzdělávání v období dovolených, nebo v době velkého návalu pracovních povinností – začátek týdne, konec měsíce, nová zakázka apod.
- **Čas** – mít dostatečný čas na přípravu, realizaci a vyhodnocení jednotlivých fází vzdělávacího programu
- **Posloupnost** – zajistit, aby na sebe jednotlivá školení a školící témata navazovala, nepřekrývala se a tvořila logický celek.
- **Mezičasy** – vhodně naplánovat školení za sebou tak, aby nedošlo ke zbytečným mezerám a tím zapomínání témat, na které se navazuje.

#### **3.4.7 Kde – místo konání vzdělávání**

Vzdělávání může být realizováno buď přímo v podniku, nebo i mimo něj. Velmi se doporučuje organizovat školení mimo podnik – například v horském prostředí, jiném městě apod. Změnou prostředí se účastníci lépe soustředí na přijímání nových podnětů a nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů, které by na ně číhali při školení probíhajícím v podniku. Výhodou je také to, že ve volném čase mohou poznávat okolí, nebo relaxovat – což může být velmi motivující (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 98).

### 3.4.8 Za kolik – zdroje vynaložené na vzdělávání

Finanční zdroje, které můžeme vložit do přípravy vzdělávací akce, ovlivňují nejen její kvalitu, ale také délku, konečnou efektivitu i přípravu a závěrečné vyhodnocení (Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 57).

Do nákladů za vzdělávání je potřeba zahrnout nejen přímé náklady jako jsou doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů, pracovní a studijní materiál apod., ale také alternativní náklady, což je vyčíslený pracovní čas účastníků vynaložený na vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 98).

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013, str. 61-64) uvádějí tyto **náklady na vzdělávání**, se kterými je nutné počítat a zahrnout je do finančních vstupů:

- odměna pro lektora, nebo vzdělávací agenturu
- pronájem za školící místnost
- studijní materiály a pomůcky
- pojištění v případě outdoorů a podobných akcí
- náklady na mzdy pro účastníky
- náklady na mzdy zastupujících pracovníků
- náklady na cestovné
- náklady na ubytování
- náklady na stravné
- ušlý zisk za období, kdy účastníci školení nemohli zisk vytvářet
- náklady na zpracování výstupů ze školení, popř. zpětné vazby

Jak si můžeme všimnout, náklady na vzdělávání pracovníků mohou být opravdu velké. Každá firma, ať už malá, střední nebo velká se snaží se svým rozpočtem zacházet co nejšetrněji a ušetřit co nejvíce peněz. Podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, str. 60) je nejčastější chybou ve firmě v období šetření vyřazení právě vzdělávacích aktivit. Firmy v tomto období upřednostňují ty oblasti, které lze přesně plánovat a vyhodnocovat tak jejich zisk a efekt který přinesou. Charvát (in Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 60) věří, že: „vzdělávání nejsou jenom

akademické debaty, zcela mimo reálný život, ale že vzdělání (pracovníci) jsou schopni efektivněji přispívat k plnění cílů firmy“.

### **3.4.9 Hodnocení výsledků vzdělávání**

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 124) říkají, že: „hodnotu vzdělávání je možné lépe vnímat tehdy, je-li zajištěno vyhodnocování jeho přínosů“. Armstrong (2007, str. 507) tvrdí, že vyhodnocovat vzdělávání je důležité proto: „aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější“.

Hodnotit můžeme více oblastí (např. lektora, účastníky, organizaci kurzu i využití finančních zdrojů na vzdělávací aktivitu) a stejně tak můžeme použít různé metody hodnocení.

Jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších metod pro hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit je **Kirkpatrickův model**, který se skládá ze čtyř úrovní:

#### **1. Úroveň – Reakce**

Tato úroveň zkoumá, jak účastníci reagují na vzdělávání. Líbilo se jim školení? Byli spokojeni s organizací výuky? Bylo pro ně školení přínosné? Nejčastěji se pro zjištění reakcí účastníků používají formuláře zpětné vazby, může se ale také využít dotazník, online hodnocení, případně ústní hodnocení.

#### **2. Úroveň – Hodnocení poznatků**

Na této úrovni se zjišťuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zkoumá, co se všechno se účastníci naučili a jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili. Zde je vhodné, aby se účastníci podrobili testování nebo hodnocení před vzdělávacím programem a po něm. Zpracováním vstupního hodnocení a výstupního lze porovnat rozsah naučeného.

#### **3. Úroveň – Hodnocení chování**

Tato úroveň hodnotí, do jaké míry účastníci aplikovali výsledky učení a změnili své chování. Pomocí pozorování či rozhovoru se zkoumá, jak účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu své práce.

Tak jako u *hodnocení poznatků* je vhodné, aby toto hodnocení proběhlo před vzděláváním i po něm. Účastníkům by měl být však poskytnut určitý čas, aby byli schopni své chování změnit – to může být okamžitě, ale také za několik měsíců.

#### 4. Úroveň – Hodnocení výsledků

Poslední úroveň posuzuje přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje, a to zejména jak přispěly ke zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni. Zde je také velmi potřebné aby hodnocení proběhlo před vzdělávací akcí i po ní, aby se mohla určit míra návratnosti investic, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Armstrong, 2007, str. 508-509), (Miller a Němejc, 2014, str. 58-61).

Obr. č. 5 - Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	4. úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem	Osvojení si nových znalostí při/po absolvování vzdělávacího programu	Využití získaných znalostí ke změně chování	Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu

Zdroj: Evangelu, Bommel, Juříčka; 2013, str. 120

### 3.5 Motivace

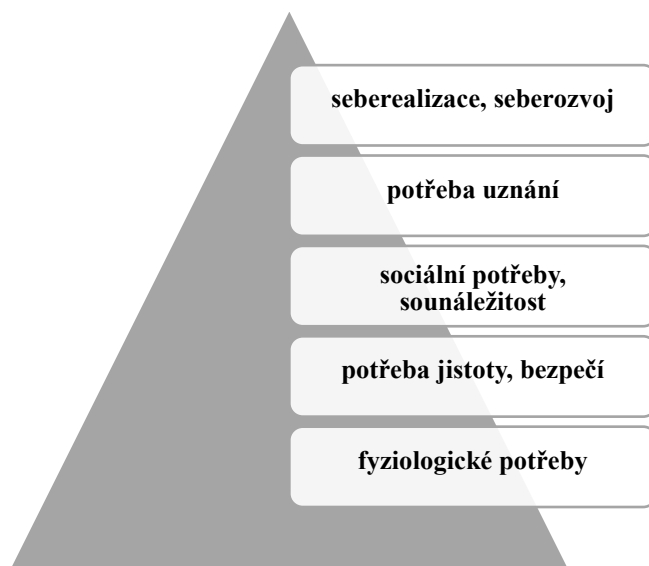
Podle Armstronga (2007, str. 219) se všechny organizace zajímají o to, co by měli udělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu jejich lidí. I když mají zaměstnanci veškeré „vybavení“ informacemi a znalostmi potřebné k vykonávání jejich práce, nemusí to ještě znamenat automatické podání vysokého výkonu – nelze mít tedy jen potřebné znalosti, ale je potřeba být také motivován. Určitým důvodem pro to, abychom něco udělali, je motiv. Deiblová (2005, str. 53) popisuje **motiv** jako hybný základ neboli *hnací sílu* našeho jednání. Podle Bělohlávka (2012, str. 15) motivy určují *intenzitu a směr* lidského jednání. Pro každého člověka jsou důležité rozdílné motivy, stejně tak se můžou motivy časem měnit.



### 3.5.1 Maslowova pyramida

Ve 40. letech přišel **Abraham H. Maslow** s motivační teorií, založenou na uspokojování lidských potřeb – známá také jako *Maslowova pyramida potřeb*.

**Obr. č. 6 - Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování (volně podle Deiblové, 2005, str. 26)

V této pyramidě jsou potřeby uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Uspokojením nižší potřeby její význam klesá a postupuje se na další (vyšší) úroveň. Pro uspokojování potřeb pracovníků tak firma může využívat jednotlivé úrovně Maslowova systému:

- 1. Fyziologické potřeby** – Jedná se o základní potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití (potřeba vody a potravy, spánku, sexuality, zdraví apod.).

*Příklad uspokojení potřeby na pracovišti: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.*

- 2. Potřeba jistoty, bezpečí** – Je to potřeba zajištění a uchování existence i do budoucna bez nebezpečí či ohrožení.

*Příklad uspokojení potřeby na pracovišti:* dobrá perspektiva firmy, která pracovníkům zajistí zaměstnání do budoucna.

- 3. Potřeba sounáležitosti** – Potřeba lásky a přátelství, někam patřit, začlenit se do nějaké skupiny, mít dobrý vztah s ostatními.

*Příklad uspokojení potřeby na pracovišti:* vytváření dobrých vztahů na pracovišti.

- 4. Potřeba uznání** – Potřeba získání uznání a respektu od ostatních.

*Příklad uspokojení potřeby na pracovišti:* peníze, pochvala, možnost povýšení.

- 5. Seberealizace** – Tato potřeba obsahuje vše, co slouží k rozvoji vlastní osobnosti; potřeba na sobě pracovat, rozvíjet se.

*Příklad uspokojení potřeby na pracovišti:* možnost rozvoje na pracovišti; práce, která pracovníka těší a umožní mu ukázat své schopnosti (Deiblová, 2005, str. 26), (Bělohávek, 2000, str. 40-41).

### **3.5.2 Motivační proces**

Motivační proces zahrnuje určení potřeb a jejich dosažení pomocí motivování. Armstrong (2007, str. 220) popisuje *motivování* takto: „Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“

Proces motivace začíná mimovolným nebo vědomím zjištěním neuspokojení potřeb – vzniká tak přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Na základě tohoto zjištění jsou stanoveny cíle, jejichž splnění povede k uspokojení těchto potřeb a volí se způsob chování jak těchto cílů dosáhnout. Jestliže tohoto cíle dosáhneme a uspokojíme tím potřebu, je velmi pravděpodobné že chování a způsob jakým jsme k cíli přišli, budeme v budoucnu opakovat, pokud se objeví podobná potřeba. Naopak pokud cíle nedosáhneme, je méně pravděpodobné že tyto kroky v budoucnu zopakujeme (Hull in Armstrong, 2007, str. 220).

**Obr. č. 7 - Proces motivace**



Zdroj: vlastní zpracování (volně podle Armstronga, 2007, str. 220)

### **3.5.3 Co motivuje zaměstnance**

Urban (2012, str. 69) tvrdí, že: „klíčové pravidlo motivace je velmi jednoduché. Říká, že lidé (v organizaci i mimo ni) se chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni.“ Provádějí tak tedy více ty činnosti, za které byli v minulosti odměněni a neprovádějí ty činnosti, za které byli oni nebo jejich spolupracovníci potrestáni.

Pro manažery a vedoucí firem je tedy důležité zaměřit se na motivaci jejich zaměstnanců v takovém rozsahu, aby se zaměstnanci cítili spokojenější a upevňovali si pozitivní zpětnou vazbu ke své práci na základě uspokojení svých potřeb. V organizaci můžeme pro uspokojení těchto potřeb použít **faktory spokojenosti** (motivátory), tedy takové faktory, které vytváří pozitivní motivaci. Mezi tyto motivační faktory patří:

- a) **Úspěch** – Potěšení z toho něčeho dosáhnout, pocit z dobře odvedené práce.
- b) **Uznání** – Respekt a uznání od ostatních. Může to být pochvala za dobře odvedenou práci, vyhlášení zaměstnancem měsíce, získání nějakého ocenění. Další způsoby jak lze ocenit uznání mohou být hmatatelné i jiné formy odměny, například: provize, úhrada výdajů, podíl na zisku a speciální bonusy, dovolená, auto, pohyblivá pracovní doba apod.

- c) **Náplň práce** – Mít svou práci rád a být v zaměstnání spokojený. K tomu může přispět také například komfort při práci, vybavení, či pracovní prostředí.
- d) **Zodpovědnost** – Potřeba „mít něco vlastního“, být za něco zodpovědný dodává pracovníkovi větší pocit důležitosti a rozvíjí to jeho kreativitu a přístup k řešení lehkých i nelehkých situací.
- e) **Povýšení/postup** – Mít možnost se posunout dál, nestát na místě a díky svým zkušenostem a praxi postupovat nahoru v kariérním žebříčku.
- f) **Možnost růstu** – Mít možnost na sobě pracovat, vzdělávat se a rozvíjet se (Forsyth, 2009, str. 19, 31-40).

K uspokojení těchto faktorů využívají vedoucí pracovníci různé nástroje. Podle Bělohlávka (2012, str. 13-19) je nutné brát v úvahu také jednotlivé osobnosti a typy lidí a dle toho k nim přistupovat i je motivovat. K tomu názoru se také přiklání Urban (2006, str. 84) a zmiňuje, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ty ostatní. Branham (2009, str. 212) doplňuje, že společnosti využívají k motivaci svých zaměstnanců různé strategie, které závisí jak na jejich podnikatelských strategiích, tak také na velikosti a složitosti organizace a její pracovní síly.

#### 3.5.4 Vztah mezi motivací a výkonem

Forsyth (2009, str. 7-8) zdůrazňuje, že motivace může ve velké míře vytvářet, udržovat a zlepšovat výkon zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni, může se to na jejich výkonu podepsat například zvýšenou absencí, plýtváním časem (delší přestávky, vyřizování soukromých záležitostí), šířením pomluv na pracovišti, odmítáním pravidel, snížením tempa práce apod.

Zaměstnanci se cítí v práci lépe, pokud jsou součástí dění, ví co se ve firmě právě děje a tyto informace jsou s nimi projednávány a zejména je důležité, pokud se o ně nadřizený zajímá. V případě, že se v této oblasti cítí zaměstnanci spokojeni, i jejich výkonnost je dobrá. Dalo by se tedy říct, že výkonnost je ve všech svých aspektech spjata s motivací, což dokazuje i následující vzorec:

VÝKONNOST = (SCHOPNOST + ZNALOST) x MOTIVAČNÍ CÍTĚNÍ  
(porozumění motivaci)

### **3.5.5 Manipulace pomocí motivace**

Podle Urbana (2006, str. 85) má občas snaha motivovat zaměstnance k chování jaké organizace vyžaduje, tendenci přerůst do manipulace se zaměstnancem. Deblová (2005, str. 15) definuje motivaci a manipulaci jako formy ovlivňování jiných lidí. Linie mezi motivací a manipulací tak může být velmi tenká. Častým důvodem proč se vedoucí přikloní k použití manipulace k ovlivnění pracovníka je přesvědčení, že cílů lze lépe dosáhnout, pokud se je podaří před ostatními skrýt nebo nedat plně najevo. Manipulace je etický problém, důsledky však mohou být mnohem větší. Manipulace nebývá dlouho skryta a často její odhalení vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby (nebo organizace), která se jí dopustila (Urban, 2006, str. 85-86).

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část mé práce jsem oslovila dvě společnosti, u kterých jsem zvolila metodu dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a dále jsem realizovala hloubkové individuální rozhovory s vedoucími pracovníky těchto firem. Jelikož výsledky dotazníku i informace vyplývající z rozhovoru jsou pro obě společnosti citlivá data, přály si obě společnosti zůstat v anonymitě. Pro potřeby této práce je tedy budu nazývat společnost X a společnost Y.

Dotazník byl mezi zaměstnance společností rozeslán elektronickou formou a obsahoval celkem 20 otázek – 17 otázek patřilo do výzkumné části a 3 otázky byly v identifikační části, která byla umístěna na konci dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost těchto zaměstnanců, jejich motivaci a možnosti dalšího rozvoje v jejich zaměstnání. Použitý dotazník byl pro obě společnosti totožný a jeho vyplnění bylo pro zaměstnance anonymní. Podoba dotazníku je k bakalářské práci přiložena jako *Příloha č. 1*.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem jak společnosti X tak společnosti Y jsem realizovala telefonicky, z důvodu jejich časové vytíženosti. Měla jsem připraveno celkem 13 otázek, které byly pro oba vedoucí jednotlivých firem totožné. Podoba otázek použitých pro rozhovor je k bakalářské práci přiložena jako *Příloha č. 2*.

### 4.1 Představení společností

- **Společnost X** – Tato společnost působí na českém trhu více než 10 let jako dodavatel pro oblast stavebnictví a hobby, zejména se specializuje na kontaktní zateplovací systémy, interiérové i fasádní barvy, laky na dřevo a kov na rozpouštědlové i vodní bázi. Společnost se orientuje hlavně na koncové zákazníky, kterým dodává své zboží především prostřednictvím odborných prodejců - tzv. partnerů. Společnost zaměstnává celkem 61 pracovníků, z toho 30 obchodních zástupců, kteří působí na celém území ČR.
- **Společnost Y** – Tato česká obchodní společnost působící na trhu od roku 1995, patří mezi největší dovozce tabákových výrobků a kuřáckých potřeb v ČR a jako jediná obchodní firma v oboru pokrývá distribuci a vlastním

velkoobchodním prodejem celorepublikový trh. Současně společnost provozuje síť specializovaných prodejen s širokou nabídkou tabákových výrobků, kuřáckých potřeb, periodického tisku, telefonních kupónů, jízdenek MHD, stíracích losů, zprostředkováním příjmu sázek a výplat výher pro loterijní společnosti a dalším doplňkovým sortimentem.

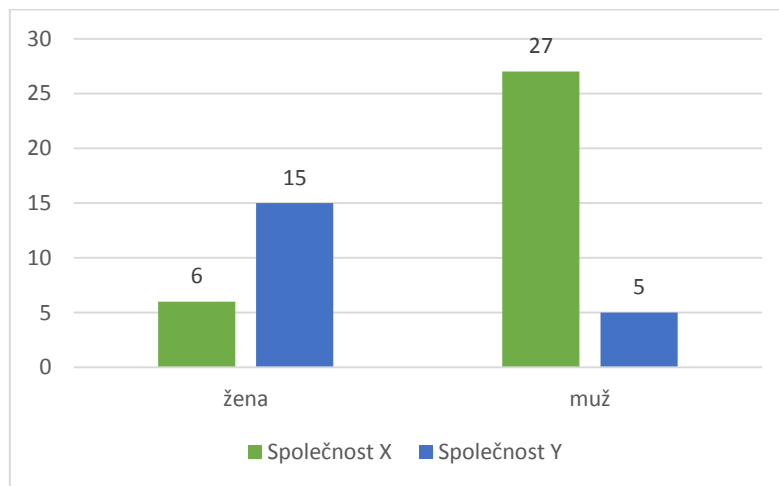
## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník zaměstnanci obou firem vyplňovali během měsíce ledna a února 2017. Respondenti ze společnosti X pracují na různých pozicích z oblastí od marketingu, prodeje až po logistiku a dotazník vyplnilo 33 respondentů z celkem 60 oslovených.

Ve společnosti Y pracují všichni respondenti na pozici oblastních ředitelů a spadají pod ně vedoucí jednotlivých prodejen. V této společnosti dotazník vyplnilo 20 respondentů z celkem 23 oslovených

### 1. Jste:

#### Graf č. 1 - otázka č. 18 - identifikační část



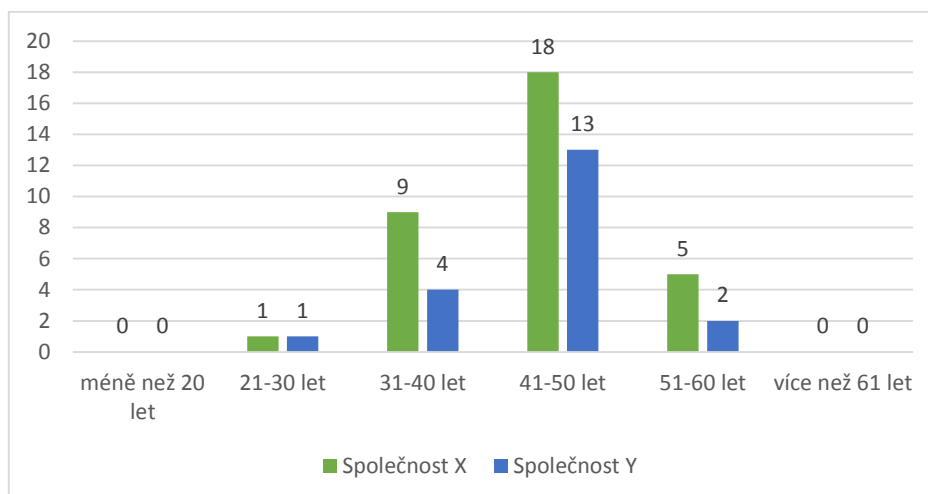
Zdroj: vlastní šetření

Zastoupení mužů a žen mezi respondenty bylo u obou společností různé. Ve Společnosti X je poměr respondentů muži versus ženy 4:1, tento výsledek lze vysvětlit faktem, že díky zaměření společnosti na stavebnictví a hobby láká tato práce převážně muže. Naopak ve Společnosti Y je poměr ženy versus muži 3:1. Je to

dáno zejména tím, že zaměstnanci této společnosti se můžou na pozici oblastního ředitele vypracovat ze základní pozice prodavač – na které pracují především ženy.

## 2. Váš věk:

**Graf č. 2 - otázka č. 19 - identifikační část**

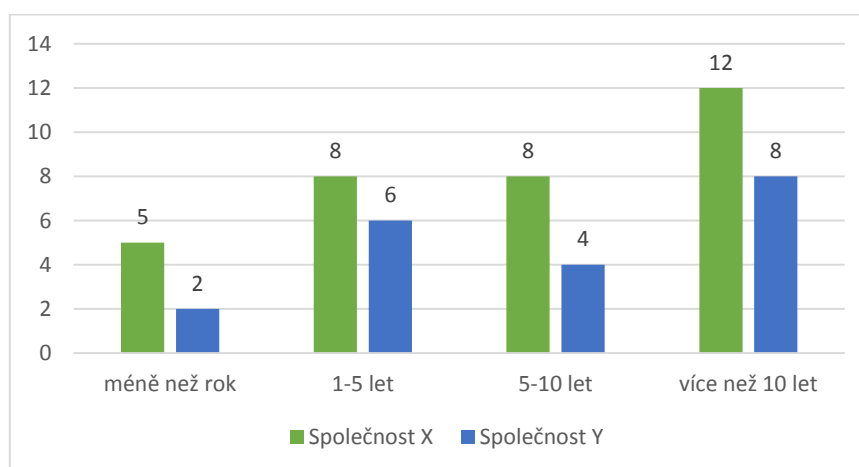


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce zaměstnanců z obou společností se pohybuje ve věkové skupině 41-50 let, na druhém místě se respondenti zařadili do věkové skupiny 31-40 let a 51-60 let. Žádnému z oslovených zaměstnanců není méně než 20 let, ani více než 60 let. Dalo by se tedy říci, že většina zaměstnanců obou společností je ve středním věku.

## 3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

**Graf č. 3 - otázka č. 20 - identifikační část**



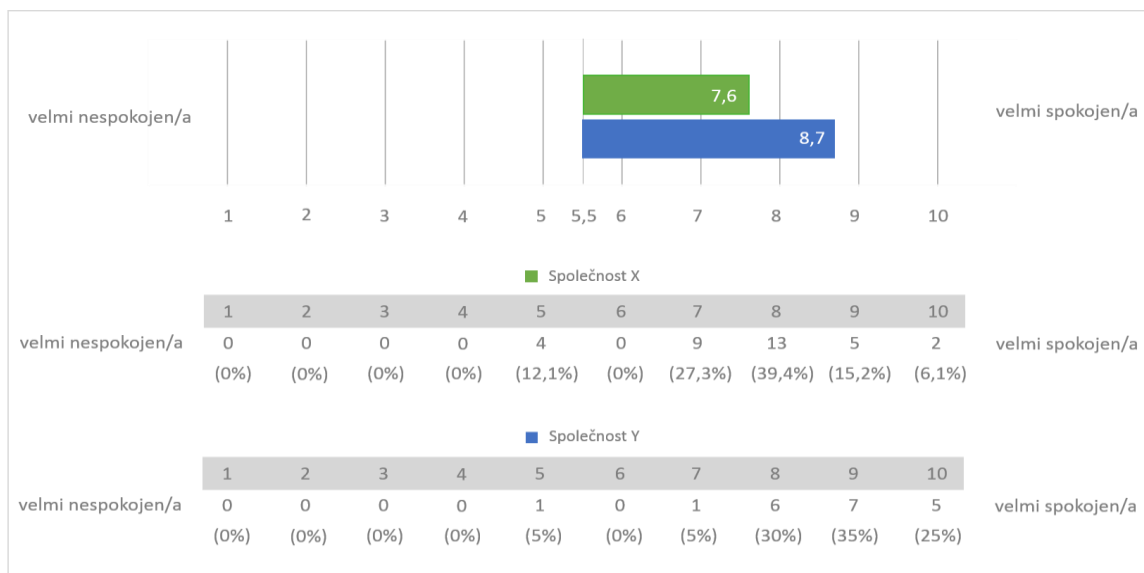
Zdroj: vlastní šetření



Většina zaměstnanců obou společností pracuje ve společnosti více než 10 let. Na druhém a třetím místě respondenti uvedli dobu působení ve společnosti 1-5 let, nebo 5-10 let. Zaměstnanci obou společností jsou tedy poměrně stálí.

#### 4. Na škále od 1 do 10 označte, jak se cítíte spokojeni ve svém zaměstnání.

Graf č. 4 - otázka č. 1 - výzkumná část

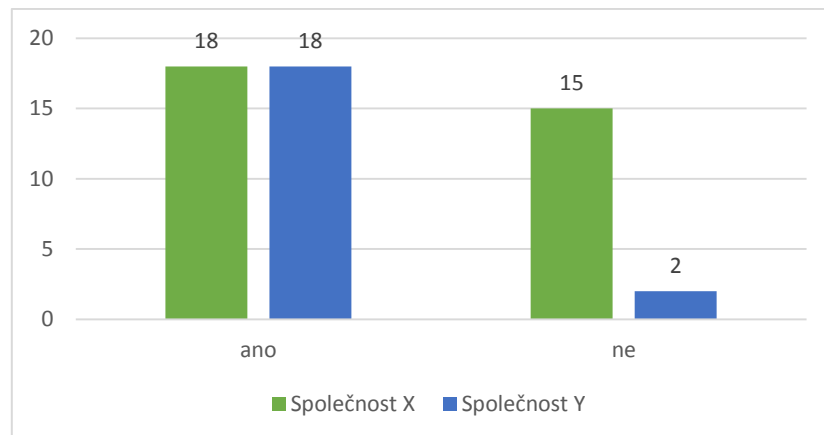


Zdroj: vlastní šetření

V této otázce měli zaměstnanci na škále volit, jak moc se cítí spokojeni ve svém zaměstnání. Rozmezí hodnot bylo 1 až 10, kdy 1 znamená, že se cítí velmi nespokojeni a 10 naopak že se ve svém zaměstnání cítí velmi spokojeni. Nejvíce respondentů ze společnosti X na škále volilo hodnotu 8, ze společnosti Y respondenti nejčastěji volili hodnotu 9, 8 a 10 – tedy za polovinou škály. Žádný z respondentů nezvolil hodnotu spokojenosti menší než 5. Dalo by se tedy říci, že zaměstnanci společnosti X i Y se cítí ve svém zaměstnání spokojeni.

## 5. Myslíte, že v současném zaměstnání můžete využít celý svůj potenciál?

Graf č. 5 - otázka č. 2 - výzkumná část

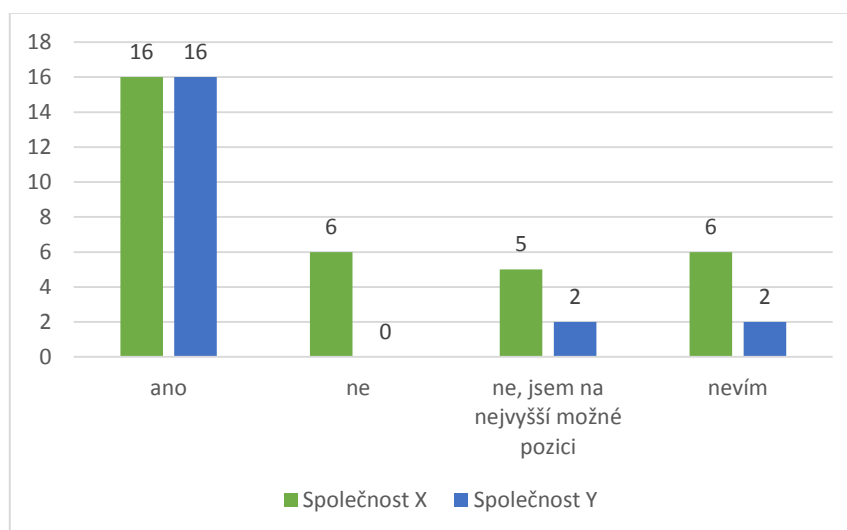


Zdroj: vlastní šetření

Celkem 90 % respondentů společnosti Y uvedlo, že ve svém zaměstnání můžou využít celý svůj potenciál. Naopak ve společnosti X byly odpovědi velmi vyrovnané – tento nesoulad mohlo způsobit to, že respondenti působí ve společnosti na různých pozicích. Je tedy možné, že se využití jejich potenciálu odvíjí od náplně práce a pozice jednotlivého zaměstnance.

## 6. Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu (postupu)?

Graf č. 6 - otázka č. 3 - výzkumná část

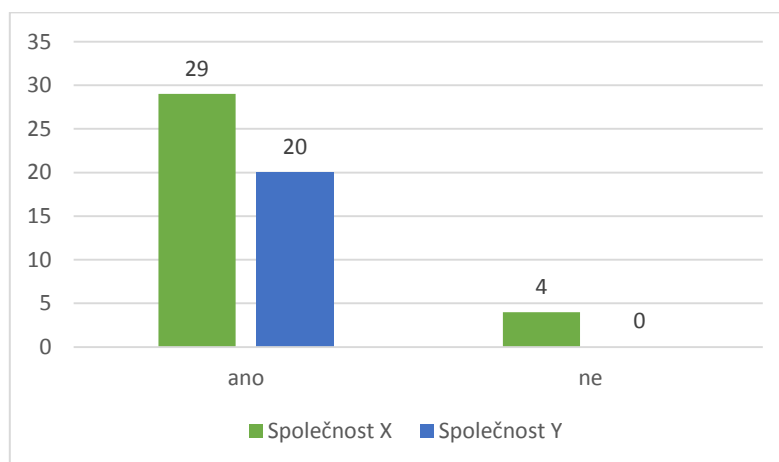


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci obou společností mají převážně možnost kariérního růstu/postupu, tuto možnost volilo celkem 16 respondentů z každé společnosti. Celkem 5 zaměstnanců ze společnosti X a 2 ze společnosti Y nemají možnost kariérního postupu z toho důvodu, že již ve společnosti pracují na nejvyšší možné pozici.

### 7. Zajímá se Váš nadřízený o plnění Vašich pracovních cílů?

Graf č. 7 - otázka č. 4 - výzkumná část

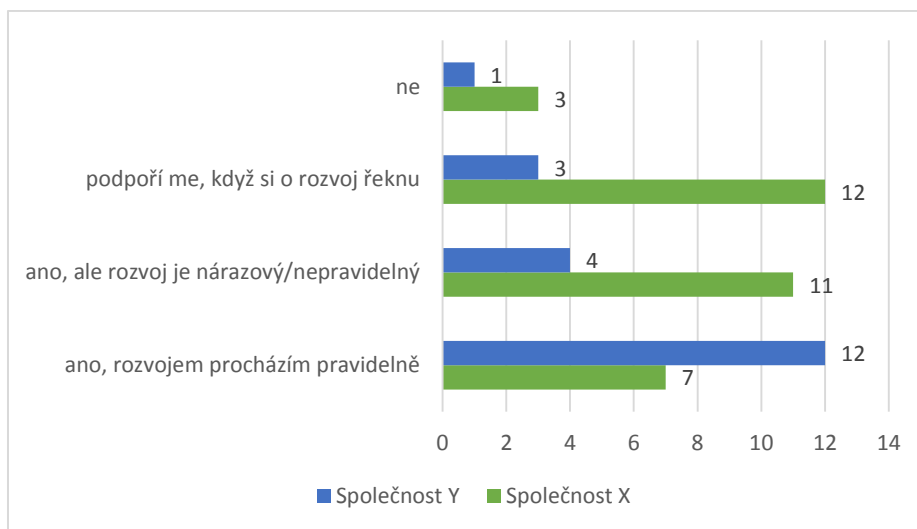


Zdroj: vlastní šetření

Téměř jednoznačně se respondenti z obou společností shodli na tom, že se jejich nadřízený zajímá o plnění jejich pracovních cílů. Tento výsledek hodnotím velmi kladně a v obou společnostech je tak zřejmě dobře nastavena kontrola pracovních výsledků.

## 8. Podporuje Vás Váš nadřízený ve Vašem rozvoji?

Graf č. 8 - otázka č. 5 - výzkumná část

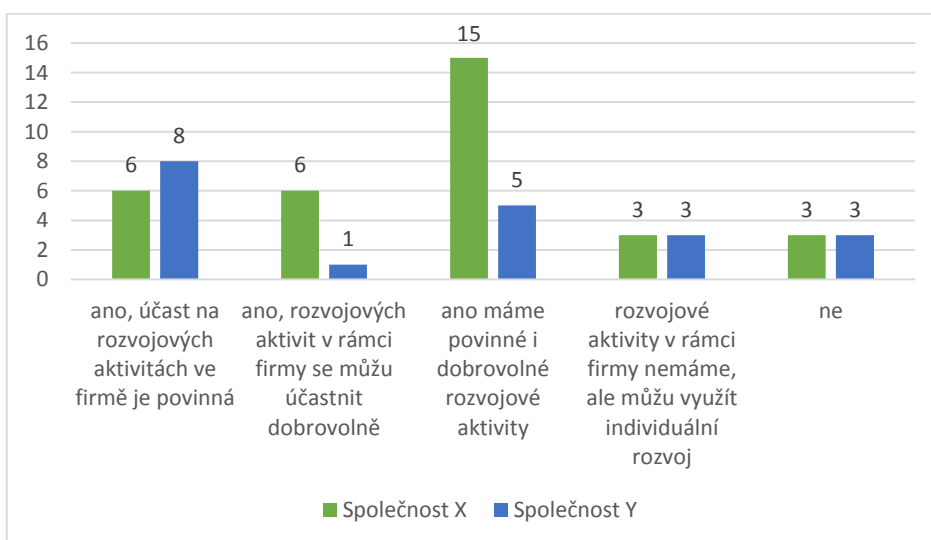


Zdroj: vlastní šetření

V otázce ohledně podpory rozvoje ze strany nadřízeného volili zaměstnanci společnosti X převážně možnost, že je nadřízený podpoří, když si o rozvoj řeknou, případně že je rozvoj nárazový/nepřavidelný. Naopak zaměstnanci společnosti Y prochází rozvojem pravidelně.

## 9. Nabízí Vám firma možnost prohlubování Vaší kvalifikace?

Graf č. 9 - otázka č. 6 - výzkumná část

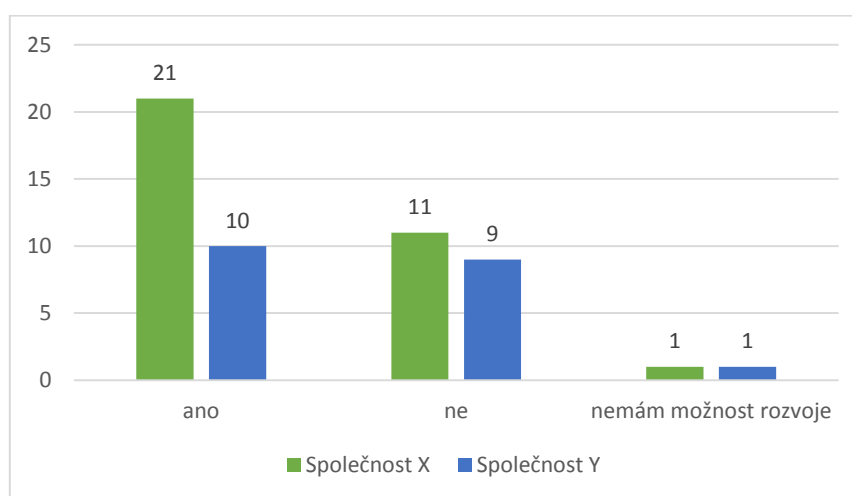


Zdroj: vlastní šetření

Respondenti společnosti X převážně uvedli, že ve společnosti mají jak povinné, tak i dobrovolné rozvojové aktivity. Naopak pro respondenty společnosti Y je účast na rozvojových aktivitách ve firmě spíše povinná. Celkově tak obě společnosti rozvoj svým zaměstnancům nabízí, ať už se jedná o povinné či dobrovolné vzdělávací aktivity, případně jejich kombinaci.

### 10. Nabízí Vám firma možnost rozvoje v oblastech, které Vás zajímají/lákají?

Graf č. 10 - otázka č. 7 - výzkumná část

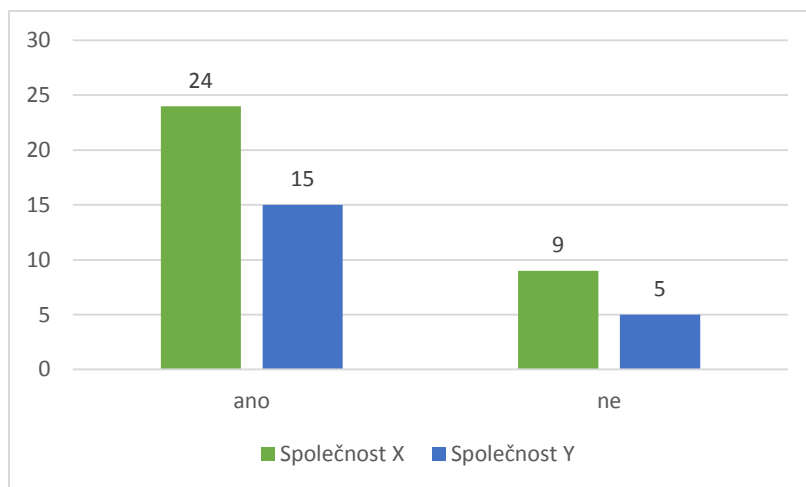


Zdroj: vlastní šetření

Převážná část respondentů ze společnosti X uvedla, že jim společnost nabízí možnosti rozvoje v oblastech, které je zajímají. Mezi respondenty společnosti Y je však poměr odpovědí velmi vyrovnaný a nabízená témata rozvoje jsou zajímavá/lákavá pouze pro 50 % z nich. Určitě by tedy stálo za to se blíže zajímat o to, jaké oblasti rozvoje by zaměstnanci společnosti Y uvítali.

## 11. Byli byste ochotni si za rozvoj v rámci firmy připlatit?

Graf č. 11 - otázka č. 8 - výzkumná část

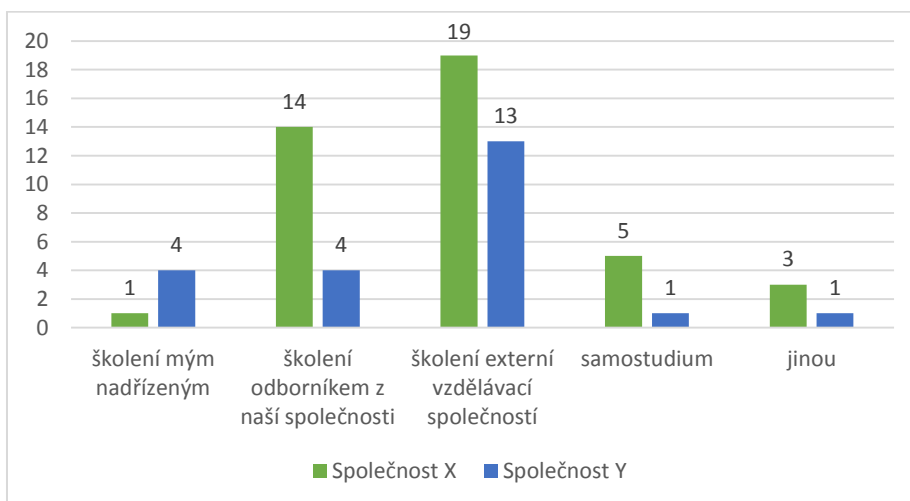


Zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda by byli zaměstnanci ochotni si za rozvoj v rámci firmy připlatit, odpověděla převážná část respondentů obou společností kladně. Z výsledku se dá tedy předpokládat, že je rozvoj pro zaměstnance obou firem důležitý a většina dotazovaných by dokonce byla ochotna se na svém rozvoji finančně podílet.

## 12. Jakou formu rozvoje byste upřednostnili?

Graf č. 12 - otázka č. 9 - výzkumná část

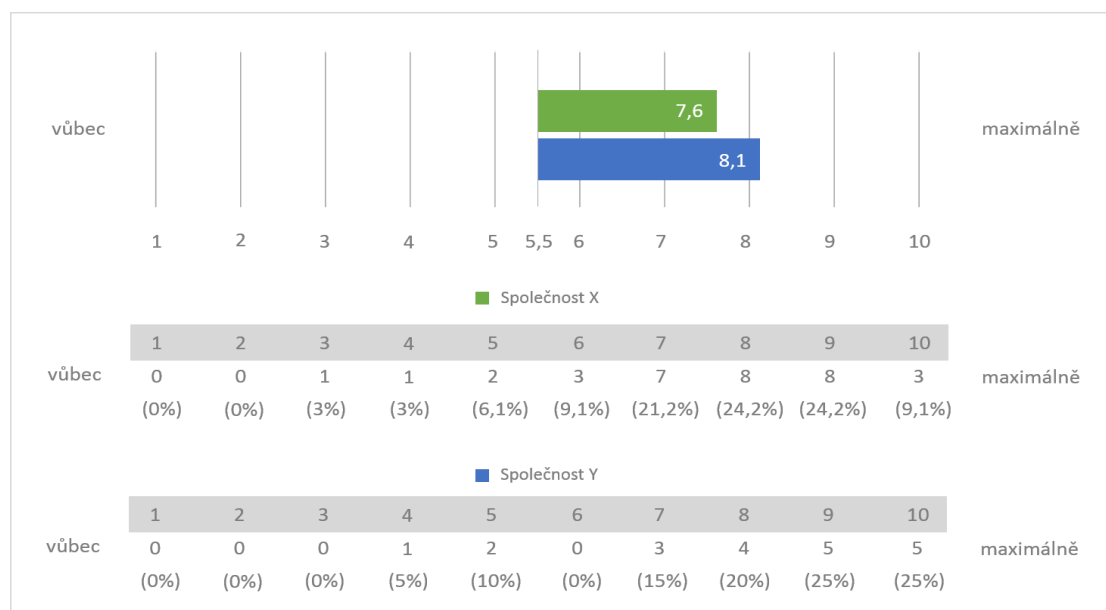


Zdroj: vlastní šetření

V otázce jakou formu rozvoje by zaměstnanci upřednostnili, mohli respondenti zvolit více variant. Respondenti obou společností by nejraději uvítali rozvoj *externí vzdělávací společnosti*. Ihned na druhém místě by pak preferovali *školení odborníkem z jejich společnosti*. Překvapivé je, že by respondenti společnosti X dali přednost samostudiu nebo jiné formě rozvoje před *školením jejich nadřízeným*.

### 13. Na škále od 1 do 10 označte, jak si Váš nadřízený cení Vaši práci.

Graf č. 13 - otázka č. 10 - výzkumná část

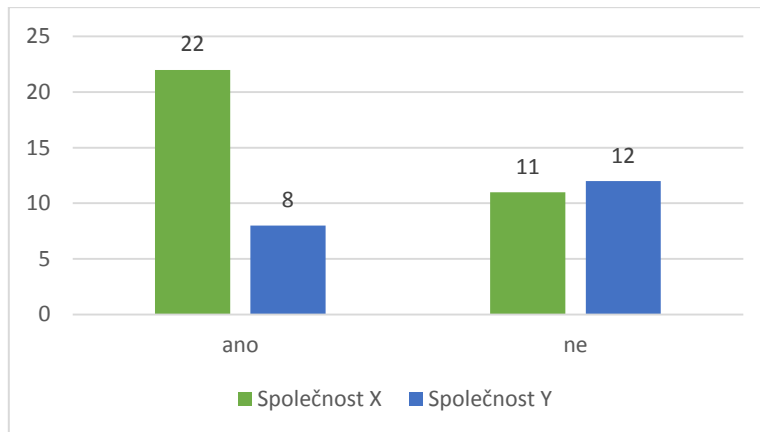


Zdroj: vlastní šetření

Na druhé škále v dotazníku měli zaměstnanci volit, jak si nadřízený cení jejich práce. Rozmezí hodnot bylo 1 až 10, kdy 1 vyjadřuje, že si nadřízený jejich práce necení a 10 naopak že si jejich práce cení maximálně. Nejvíce respondenti obou společností volili hodnoty 8, 9 a 10 – tedy za polovinou škály, u společnosti X se však objevily i hodnoty 5 a menší. Celkový průměr obou společností je ale větší než 7, z čehož se dá předpokládat, že si nadřízení v obou společnostech práce svých zaměstnanců cení.

#### 14. Zajímá se o Vás Váš nadřízený také po osobní stránce - o Vaše radosti a starosti?

Graf č. 14 - otázka č. 11 - výzkumná část

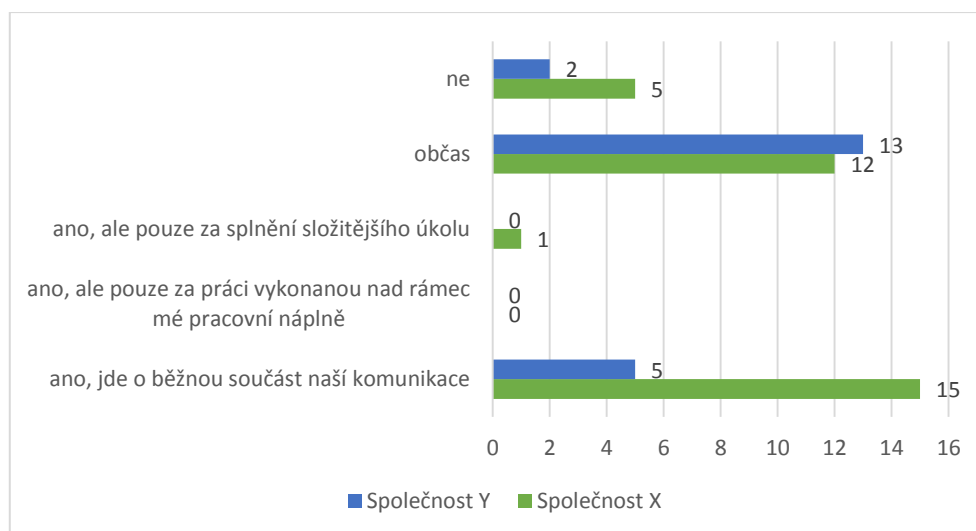


Zdroj: vlastní šetření

Téměř 70 % respondentů společnosti X uvedlo, že se o ně nadřízený zajímá také po osobní stránce – o jejich radosti i starosti. Naopak více jak polovina respondentů společnosti Y uvedla, že se o ně jejich nadřízený po osobní stránce nezajímá. Tuto oblast vidím jako velmi důležitou pro příjemné pracovní klima a dobré vztahy na pracovišti.

#### 15. Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu?

Graf č. 15 - otázka č. 12 - výzkumná část



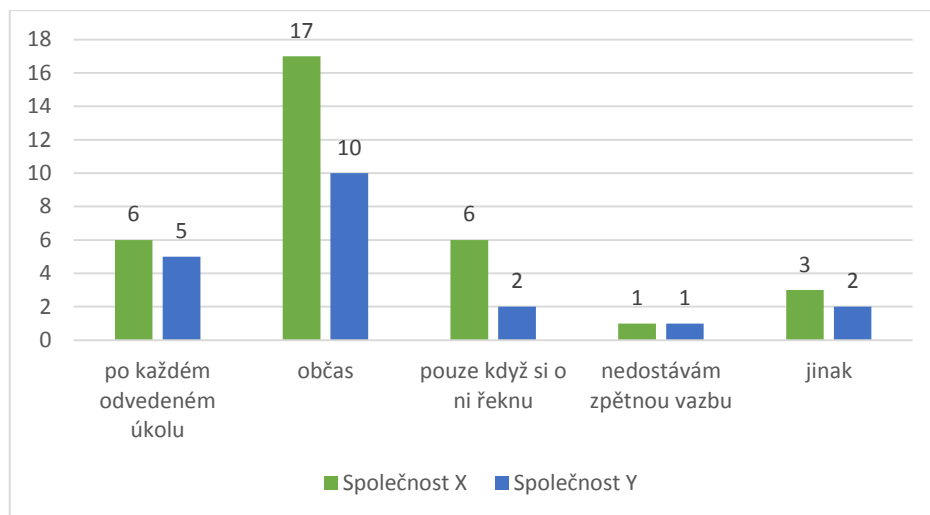
Zdroj: vlastní šetření



Z Grafu č. 15 vyplývá, že pochvala od nadřízeného je běžnou součástí komunikace ve společnosti X. Respondenti společnosti Y uvedli, že dostávají pochvalu od svého nadřízeného občas. Celkově však z výsledků vyplývá, že komunikace a ocenění práce nadřízeným je v obou společnostech na dobré úrovni.

### 16. Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Vaši práci?

Graf č. 16 - otázka č. 13 - výzkumná část

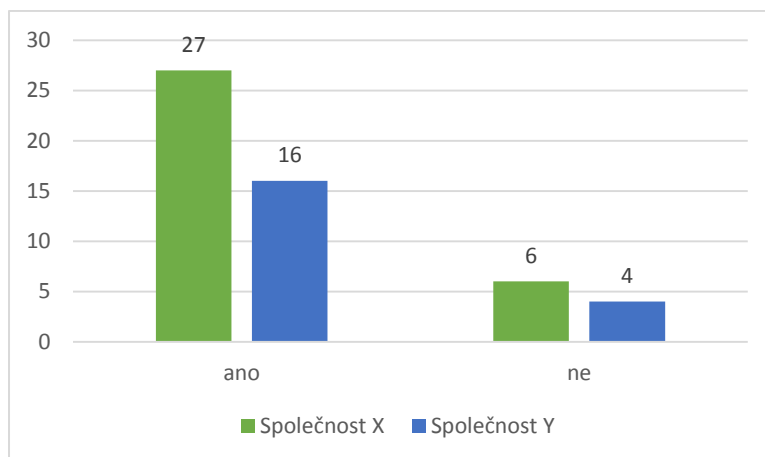


Zdroj: vlastní šetření

Zpětnou vazbu na svoji práci od nadřízeného dostávají respondenti obou společností nepravidelně. Na druhém místě respondenti uvedli, že dostávají zpětnou vazbu po každém úkolu, nebo když si o ni řeknou. Celkově však hodnotím poskytování zpětné vazby ve společnostech velmi kladně a z výsledků vyplývá, že jde o běžnou součást komunikace.

## 17. Umí Vám Váš nadřízený podat zpětnou vazbu vhodnou formou?

Graf č. 17 - otázka č. 14 - výzkumná část

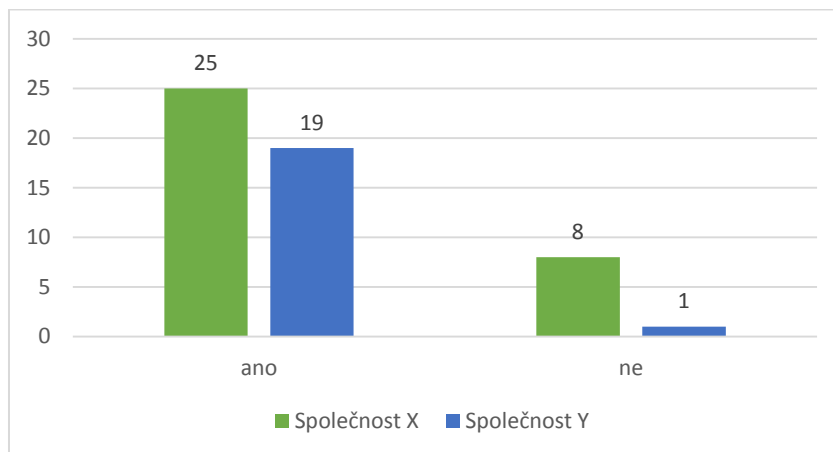


Zdroj: vlastní šetření

Respondenti obou společností se shodli, že jim jejich nadřízený umí podat zpětnou vazbu vhodnou formou. Styl a správně zvolenou formu předávání zpětné vazby vidím jako velmi důležitou pro otevřenou a bezproblémovou komunikaci ve firmě.

## 18. Máte dostatečné zázemí a vybavení pro svoji práci?

Graf č. 18 - otázka č. 15 - výzkumná část



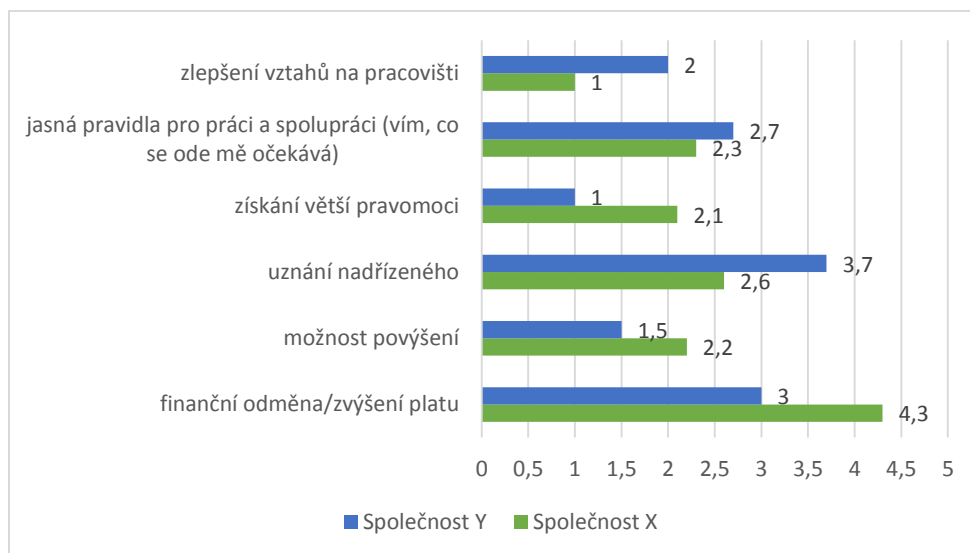
Zdroj: vlastní šetření

Dostatečné zázemí a vybavení pro svoji práci mají převážně respondenti z obou společností. Hodnotím kladně, že je zde převaha pozitivních odpovědí, i když by

určitě bylo vhodné zjistit, co v zaměstnání chybí ostatním zaměstnancům pro efektivnější vykonávání jejich pracovních úkonů.

### 19. Seřadte podle důležitosti pro Vás adekvátní motivaci pro zlepšení pracovních výsledků.

Graf č. 19 - otázka č. 16 - výzkumná část



Zdroj: vlastní šetření

U této otázky měli respondenti vzestupně seřadit motivační faktory, které by ovlivnily zlepšení jejich pracovních výsledků. Na prvním místě zvolili respondenti společnosti X jako nejdůležitější motivační faktor *finanční odměnu/zvýšení platu*. Tato jejich volba by se dala zdůvodnit větším zastoupením mužů mezi respondenty, pro které mohou být peníze důležité pro uživení rodiny. Naopak *zlepšení vztahů na pracovišti* respondenti zvolili jako nejméně důležité pro zlepšení jejich pracovních výsledků. Pro respondenty společnosti Y je naopak nejdůležitější motivační faktor *uznání nadřízeného* a až pak *finanční odměna/zvýšení platu*. Naopak *získání větší pravomoci* zvolili jako nejméně důležité pro zlepšení jejich pracovních výsledků.

### 20. Co byste v práci uvítal/a, abyste se cítil/a spokojenější?

Tato otázka v dotazníku byla otevřená a zaměstnanci zde měli možnost se jakkoli vyjádřit, níže uvádím nejčastější odpovědi zaměstnanců. Pokud se odpovědi

opakovaly, či byly podobné, uvádím je zde pouze jednou. Pro to, aby se v zaměstnání cítili spokojenější, by **respondenti společnosti X uvítali:**

- více osobní komunikace a zlepšení komunikace na pracovišti, vedení by mělo více naslouchat potřebám zaměstnanců,
- jasnější zodpovědnost za určité úkoly, rozdělení kompetencí, více odpovědnosti,
- lepší finanční ohodnocení, benefity,
- větší marketingovou podporu,
- poznat se více s kolegy a navázat i osobnější vztahy se zákazníky.

**Respondenti společnosti Y by byli rádi za:**

- přesné a včasné informace od nadřízeného,
- zlepšení vztahů mezi spolupracovníky,
- cílenější zpětnou vazbu a uznání nadřízeného.

Jak již z odpovědí vyplývá, je pro zaměstnance obou společností velmi důležitá otevřená komunikace. Zaměstnanci společnosti X si přejí mít větší zodpovědnost za určité úkoly a přesnější rozdělení kompetencí spojené s větší odpovědností a lepším finančním ohodnocením. Respondenti společnosti Y uvedli, že velký vliv na jejich spokojenost by mělo obdržení přesných a včasných informací od nadřízeného, ale také zlepšení vztahů mezi spolupracovníky.

### **4.3 Individuální hloubkový rozhovor s vedoucími pracovníky firem**

Cílem individuálních hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky již zmíněných firem bylo zjistit informace ohledně procesu firemního vzdělávání jejich zaměstnanců, nástroje, které využívají k motivaci pracovníků a informace o vztahu nadřízených k podřízeným v jejich společnosti.

Ve společnosti X jsem realizovala rozhovor s jednatelem společnosti X, který má pod sebou dále podřízené zodpovědné za vedení marketingu, logistiky, nebo prodeje.

Ve společnosti Y jsem dělala rozhovor s personální ředitelkou společnosti, která má ve firmě na starosti personální činnosti a péči o zaměstnance.

Z rozhovorů vyplynulo, že obě společnosti mají nastavený a fungující systém vzdělávání svých pracovníků. Většina rozvojových aktivit zde probíhá pravidelně a často jsou realizovány v návaznosti na potřeby jednotlivých pozic. Pracovní cíle se svými podřízenými však řeší obě společnosti rozdílně – zatímco ve společnosti Y nadřízení řeší pracovní výsledky se svými podřízenými každé 2 měsíce, ve společnosti X je toto individuální setkání realizováno pouze 1x do roka v podobě „Výročních rozhovorů“ a obecné výsledky týmu se probírají na měsíčních poradách. Rozdílně se také společnosti staví k získávání zpětné vazby od svých zaměstnanců. Společnost Y využívá každé 3 roky dotazník k získání názorů a spokojenosti zaměstnanců, společnost X získává zpětnou vazbu od zaměstnanců spíše z běžné komunikace. Obě společnosti využívají nejčastěji motivačního nástroje v podobě finanční odměny a bonusů, oba manažeři však pokládají za důležitou také pochvalu, ocenění zaměstnance nebo vytvoření příjemné atmosféry a pracovního prostředí.

Kompletní přepisy rozhovorů s manažery společností jsou k této práci přiloženy jako *Příloha č. 3* a *Příloha č. 4*.

#### **4.4 Shrnutí**

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společností vyplývá, že jsou ve svém zaměstnání převážně spokojeni – práce je naplňuje, můžou v ní využít svůj potenciál a mají možnost kariérního postupu.

Zaměstnanci společnosti X dostávají často zpětnou vazbu na svoji práci, jsou chváleni a nadřízený se o ně zajímá i po osobní stránce. Největší motivací pro zlepšení pracovního výkonu je pro zaměstnance finanční odměna a uznání nadřízeného. Z otevřených odpovědí zaměstnanců vyplývá, že by ocenili více osobní komunikace a jasnější zodpovědnost za svěřené úkoly.

Zaměstnanci společnosti Y mají dle jejich názoru dostatečné vybavení a zázemí pro svoji práci a jejich nadřízený se zajímá o plnění cílů svých podřízených a umí je pochválit, či jim podat zpětnou vazbu. Zaměstnanci však uvedli, že se o ně nadřízený málo zajímá po osobní stránce a zaměstnancům také často chybí přesné a včasné

informace od nadřízeného. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými tak nejsou hlubšího charakteru a jsou orientovány spíše na výkon a pracovní výsledky zaměstnanců. Největší motivací pro zaměstnance je právě uznání od nadřízeného a dále finanční odměna.

#### **4.5 Vlastní doporučení**

Na základě zjištěných informací navrhuji vedení společnosti X zvážit zařazení pravidelných měsíčních, či alespoň čtvrtletních rozhovorů nadřízených se svými podřízenými. Z rozhovoru s jednatelem společnosti vyplývá, že výsledky zaměstnanců se řeší měsíčně na hromadných poradách a individuálně s každým zaměstnancem jednou ročně. Dle mého názoru je jedno individuální setkání ročně s podřízeným málo a jejich vyšší četnost a pravidelnost by mohla přispět k lepšímu porozumění nadřízeného potřebám svých podřízeným, což zaměstnanci také zmiňovali v otevřených odpovědích v dotazníku. Tato pravidelná sezení by také mohla vést k lepšímu rozdělení kompetencí ve společnosti a vydefinování jasnější odpovědnosti za svěřené úkoly zaměstnanců. Na základě pravidelnější kontroly výsledků a včasného podchycení neúspěchů, by také mohla společnost poskytnout zaměstnancům určitou formu finanční odměny, která by se odvíjela od jejich pracovních výsledků, což by pro ně jistě bylo motivací.

Dle zpětné vazby na mnou prováděné dotazníkové šetření ve společnosti X od zaměstnanců vím, že jim chybí možnost se podobnou cestou vyjádřit a ohodnotit možnosti, které jim společnost nabízí. Myslím si, že tuto skutečnost by právě zlepšila pravidelná sezení s jejich nadřízeným, kde je velký prostor pro poskytnutí zpětné vazby a vyjádření spokojenosti, či nespokojenosti. Dále ale také společnosti navrhuji minimálně jednou do roka provést dotazníkové šetření spokojenosti mezi svými zaměstnanci (například v návaznosti na velké „Výroční rozhovory“), tak aby zaměstnanci měli šanci se anonymně vyjádřit k vedení společnosti a k jejich pracovní spokojenosti. Výsledky tohoto šetření mohou být pro společnost X velmi přínosnou zpětnou vazbou, na základě které mohou zlepšovat svůj přístup k zaměstnancům a zavádět opatření ke spokojenosti svých zaměstnanců.

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Y, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nejsou hlubšího charakteru a jsou orientovány spíše na výkon a pracovní výsledky zaměstnanců. Na základě těchto zjištění doporučuji ve firmě promyslet zavedení teambuildingových nebo outdoorových aktivit, které by byly zaměřeny nejen na zaměstnance jednotlivých divizí, ale také na zapojení jejich nadřízených do těchto aktivit. Společnou aktivitou by se stmelily vztahy nadřízených s podřízenými a lépe by se mezi sebou poznali, což by zlepšilo jejich vzájemnou komunikaci. Druhou možností je organizování „firemních výjezdů“, které by byly realizovány v jiném než jejich stálém pracovním prostředí. Výhodou těchto výjezdů je, že část dne se mohou zaměstnanci věnovat společné pracovní činnosti a večer se mohou zapojit do různých volnočasových aktivit nebo her. Pro společnost Y by měl takovýto výjezd výhodu v propojení pracovních aktivit s rozvíjením vztahů na pracovišti. Teambuildingové aktivity by jistě zlepšily také vzájemné vztahy mezi spolupracovníky a celkově vztahy na pracovišti, což jak zaměstnanci uvedli, by zajistilo jejich větší spokojenost v zaměstnání.

## 5 ZÁVĚR

Zpracování bakalářské práce na téma z oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti a jejich motivování, pro mě bylo velmi přínosné. Díky studiu odborné literatury na toto téma jsem měla možnost připomenout si fáze spojené s organizováním vzdělávání, ale také dovědět se něco nového o systému formování pracovních schopností člověka nebo o zneužití motivace k manipulování s lidmi.

V praktické části této práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci dvou společností a zároveň byly realizovány hloubkové individuální rozhovory s vedoucími pracovníky těchto firem. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti, jejich motivaci a možnosti dalšího rozvoje v jejich zaměstnání. Cílem rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto firem bylo zjistit informace ohledně procesu firemního vzdělávání zaměstnanců, nástrojů, které využívají k motivaci pracovníků a informace o vztahu nadřízených k podřízeným v jejich společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti X i Y jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Mají zde možnost kariérního postupu a společnost se zajímá o jejich rozvoj. Největší motivací pro zaměstnance obou firem je finanční ohodnocení a uznání nadřízeného.

Ve společnosti X chybí zaměstnancům přesnější rozdělení kompetencí a vydefinování jasnější odpovědnosti za svěřené úkoly. Také by rádi uvítali, kdyby jejich nadřízení lépe porozuměli jejím potřebám. Na základě zjištěných informací jsem navrhla společnosti několik doporučení, zejména zvážit zařazení pravidelných měsíčních, či alespoň čtvrtletních rozhovorů nadřízených se svými podřízenými. Větší četnost a pravidelnost těchto sezení by mohla přispět právě k lepšímu porozumění nadřízeného potřebám svých podřízeným a také by mohla vést k lepšímu rozdělení kompetencí ve společnosti i vydefinování jasnější odpovědnosti za svěřené úkoly zaměstnanců.

Ve společnosti Y mají dobře promyšlený a fungující systém vzdělávání zaměstnanců. Co však zaměstnancům společnosti Y chybí je větší komunikace s nadřízeným, který se (jak vyplynulo z odpovědí respondentů) o zaměstnance méně zajímá po osobní



stránce a zaměstnancům také často neposkytuje přesné a včasné informace. Na základě tohoto zjištění navrhuji vedení společnosti zorganizovat pro své zaměstnance volnočasové aktivity, do kterých se zapojí také jejich nadřízený. Společné trávení volného času i mimo pracovní prostředí uvolní atmosféru v kolektivu a nadřízenému umožní poznat své podřízené také po osobní stránce – což by mohlo zlepšit následnou komunikaci na pracovišti.

Díky zpracování této práce a zejména díky zpracování výsledků dotazníkového šetření a realizování hloubkových individuálních rozhovorů s vedoucími firem, jsem měla možnost nahlédnout do jiných společností, než ve kterých jsem pracovala. Velkým překvapením pro mě bylo, že kvalita rozvoje pracovníků a jejich motivace jsou více či méně na dobré úrovni. Co se však jeví jako největší problém ve společnostech je komunikace nadřízeného s podřízenými, ať už se jedná o jasnější zadávání úkolů, nebo jen o zájem o podřízeného po osobní stránce. Osobně si myslím, že toto bude slabé místo (a zároveň prostor pro zlepšení) ve více společnostech a určitě by stálo za to, se tomuto tématu více a do hloubky věnovat.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). 92 s., ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). 160 s., ISBN 978-80-247-4323-3.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. 256 s., ISBN 978-80-247-2903-9.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 128 s., ISBN 80-902105-8-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). 140 s., ISBN 978-80-7418-197-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. 112 s., ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s., ISBN 978-80-7261-288-8.

MILLER, Ivan a Karel NĚMEJC. *Evaluační ve vzdělávání: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 78 s., ISBN 978-80-213-2455-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 282 s., ISBN 80-200-0950-7.

SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 48 s., ISBN 978-80-213-2482-4.

URBAN, Jan. Byznys je o lidech. Praha: ASPI, 2006. 276 s., ISBN 80-7357-220-6.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 128 s., ISBN 978-80-247-3955-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8.

## **7 PŘÍLOHY**

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – vzor dotazníku pro zaměstnance

Příloha č. 2 – otázky k rozhovoru s vedoucím společnosti

Příloha č. 3 – rozhovor s jednatelem společnosti X

Příloha č. 4 – rozhovor s personální ředitelkou společnosti Y

## **Příloha č. 1 – vzor dotazníku pro zaměstnance**

### **Dotazník pro zaměstnance firem**

*Vážená paní, vážený pane,*

*jmenuji se Dorota Vajčnerová a jsem studentkou Institutu vzdělání a poradenství na České zemědělské univerzitě v Praze, kde studuji obor Poradenství v odborném vzdělávání. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku pro účely praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Předem Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku.*

#### **1. Na škále od 1 do 10 označte, jak se cítíte spokojeni ve svém zaměstnání.**

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Velmi nespokojeni

Velmi spokojeni

#### **2. Myslíte, že v současném zaměstnání můžete využít celý svůj potenciál?**

- a. ano
- b. ne

#### **3. Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu (postupu)?**

- a. ano
- b. ne
- c. ne, jsem na nejvyšší možné pozici
- d. nevím

**4. Zajímá se Váš nadřízený o plnění Vašich pracovních cílů?**

- a. ano
- b. ne

**5. Podporuje Vás Váš nadřízený ve Vašem rozvoji?**

- a. ano, rozvojem procházím pravidelně
- b. ano, ale rozvoj je nárazový/nepravidelný
- c. podpoří mě, když si o rozvoj řeknu
- d. ne

**6. Nabízí Vám firma možnost prohlubování Vaší kvalifikace?**

- a. ano, účast na rozvojových aktivitách ve firmě je povinná
- b. ano, rozvojových aktivit v rámci firmy se můžu účastnit dobrovolně
- c. ano, máme povinné i dobrovolné rozvojové aktivity
- d. rozvojové aktivity v rámci firmy nemáme, ale můžu využít individuální rozvoj
- e. ne

**7. Nabízí Vám firma možnost rozvoje v oblastech, které Vás zajímají/lákají?**

- a. ano
- b. ne
- c. nemám možnost rozvoje

**8. Byli byste ochotni si za rozvoj v rámci firmy připlatit?**

- a. ano
- b. ne

**9. Jakou formu rozvoje byste upřednostnili?**

- a. školení mým nadřízeným

- b. školení odborníkem z naší společnosti
- c. školení externí vzdělávací společností
- d. samostudium
- e. jiné..... (uved'te jaké)

**10. Na škále od 1 do 10 označte, jak si Váš nadřízený cení Vaši práci.**

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Vůbec

Maximálně

**11. Zajímá se o Vás Váš nadřízený také po osobní stránce - o Vaše radosti a starosti?**

- a. ano
- b. ne

**12. Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu?**

- a. ano, jde o běžnou součást naší komunikace
- b. ano, ale pouze za práci vykonanou nad rámec mé pracovní náplně
- c. ano, ale pouze za splnění složitějšího úkolu
- d. občas
- e. ne

**13. Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Vaši práci?**

- a. po každém odvedeném úkolu
- b. občas
- c. pouze když si o ni řeknu
- d. nedostávám zpětnou vazbu
- e. jinak (uved'te jak)

**14. Umí Vám Váš nadřízený podat zpětnou vazbu vhodnou formou?**

- a. ano
- b. ne

**15. Máte dostatečné zázemí a vybavení pro svoji práci?**

- a. ano
- b. ne

**16. Seřad'te podle důležitosti pro Vás adekvátní motivaci pro zlepšení pracovních výsledků. (1 – nejvíce mě motivuje, 6 – nejméně mě motivuje)**

- a. finanční odměna/zvýšení platu
- b. možnost povýšení
- c. uznání nadřízeného
- d. získání větší pravomoci
- e. jasná pravidla pro práci a spolupráci (vím, co se ode mě očekává)
- f. zlepšení vztahů na pracovišti

**17. Co byste v práci uvítal/a, abyste se cítil/a spokojenější?**

(otevřená otázka)

**18. Jste:**

- a. žena
- b. muž

**19. Váš věk:**

- a. méně než 20
- b. 21-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let



e. 51-60 let

f. 61 a více

**20. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

a. méně než rok

b. 1-5 let

c. 5-10 let

d. více než 10 let

## Příloha č. 2 – otázky k rozhovoru s vedoucím společnosti

### Otázky pro nadřízené/majitele firem (rozhovor):

*Vážená paní, vážený pane,*

*jmenuji se Dorota Vajčnerová a jsem studentkou Institutu vzdělání a poradenství na České zemědělské univerzitě v Praze, kde studuji obor Poradenství v odborném vzdělávání. Ráda bych Vás požádala o rozhovor pro účely praktické části mé bakalářské práce.*

1. Zajímáte se o plnění pracovních cílů Vašich podřízených? Při jaké příležitosti s podřízenými řešíte plnění jejich pracovních cílů? (roční rozhovory, měsíční rozhovory, nahodile, dle potřeby...)
2. Zajímáte se o to, zda jsou Vaši lidé v práci spokojeni, co jim vyhovuje a co by rádi změnili? (Zajímáte se o jejich názor na práci – získáváte zpětnou vazbu a náměty na zlepšení?)
3. Zajímáte se o Vaše podřízené také po osobní stránce - o jejich radosti a starosti?
4. Jakou cestou dáváte podřízeným najevo, že si vážíte jejich práce?
5. Jak umožňujete lidem využít jejich potenciál?
6. Jakým způsobem Vaším zaměstnancům předáváte zpětnou vazbu na jejich práci?
7. Jak Vaši zaměstnanci přijímají zpětnou vazbu? (pochvalu, konstruktivní kritiku)
8. Mají Vaši zaměstnanci možnost zvyšovat si kvalifikaci?
9. Jak často zvyšujete/rozšiřujete kvalifikaci Vašich zaměstnanců? (pravidelně, nebo nahodile?)
10. Mají zaměstnanci na všech pozicích stejnou možnost zvyšování kvalifikace?

11. Jak motivujete Vaše zaměstnance k lepším pracovním výkonům?
12. Jaké motivační nástroje jsou podle Vašeho názoru a zkušeností neúčinnější?
13. Je zvyšování kvalifikace zaměstnanců součástí motivace? (Vnímají zaměstnanci zvyšování kvalifikace jako motivační faktor?)

### **Příloha č. 3 – rozhovor s jednatelem společnosti X**

- 1. Zajímáte se o plnění pracovních cílů Vašich podřízených? Při jaké příležitosti s podřízenými řešíte plnění jejich pracovních cílů? (roční rozhovory, měsíční rozhovory, nahodile, dle potřeby...)**

O plnění pracovních cílů našich zaměstnanců se samozřejmě zajímáme. Nejčastěji řešíme výsledky a plnění pracovních cílů na poradách vedení každý měsíc. Realizujeme také Výroční pohovory jedenkrát do roka, kde s každým zaměstnancem probereme jeho výsledky za uplynulý rok a zároveň i řešíme oblasti do budoucna.

- 2. Zajímáte se o to, zda jsou Vaši lidé v práci spokojení, co jim vyhovuje a co by rádi změnili? (Zajímáte se o jejich názor na práci – získáváte zpětnou vazbu a náměty na zlepšení?)**

Oficiálně ne, ale vyplývá to z běžné komunikace se zaměstnanci. Žádný speciální program, kdy bychom formou dotazníku nebo rozhovorů zjišťovali jejich spokojenost, ale nemáme.

- 3. Zajímáte se o Vaše podřízené také po osobní stránce - o jejich radosti a starostech?**

S lidmi se samozřejmě bavíme i o soukromých záležitostech a jejich zájmech. Záleží zde také na vzájemných vazbách na pracovišti a na vazbách mezi každým nadřízeným a jeho podřízenými.

- 4. Jakou cestou dáváte podřízeným najevo, že si vážíte jejich práce?**

Nejčastěji jsou to právě již zmiňované Výroční pohovory, kdy oceňujeme a zhodnocujeme výkon zaměstnanců. Pokud je však pochvala na místě, je součástí běžné komunikace se zaměstnancem během roku.

- 5. Jak umožňujete lidem využít jejich potenciál?**

Dáváme svým zaměstnancům možnost využít jejich potenciál. Pokud někdo přijde s tím, že něco umí, zvážíme, zda a je to pro firmu přínosné a zaměříme se na to, jak to zhodnotit. V tomto případě toho velmi rádi využijeme a umožníme zaměstnanci využít toho v čem je dobrý a co ho baví.

**6. Jakým způsobem Vaším zaměstnancům předáváte zpětnou vazbu na jejich práci?**

Momentálně fungovalo předávání zpětné vazby na bázi Výročních rozhovorů se zaměstnanci. Do budoucna však plánujeme zavést měsíční rozhovory a jejich vyhodnocování.

**7. Jak Vaši zaměstnanci přijímají zpětnou vazbu? (pochvalu, konstruktivní kritiku)**

Je to velmi individuální, někdo velmi otevřeně přijme kritiku – přemýšlí nad tím a vezme si z toho informaci na co se zaměřit, co zlepšit nebo odstranit. Někdo zase kritiku neunes – i když je podána konstruktivně a je oprávněná. Ne každý také umí pracovat s pochvalou – přijmout ji nebo se z ní těšit. Dle mého názoru a zkušeností zde velmi záleží na charakterové povaze člověka, nemůžu zde tedy nijak globalizovat jak naši zaměstnanci reagují na přijímání zpětné vazby.

**8. Mají Vaši zaměstnanci možnost zvyšovat si kvalifikaci?**

Určitě mají, nabízíme jim spoustu oblastí rozvoje – povinné i volitelné. Podporujeme také jazykové vzdělávání a to je u nás momentálně také hodně oblíbené a využívané.

**9. Jak často zvyšujete/rozšiřujete kvalifikaci Vašich zaměstnanců? (pravidelně, nebo nahodile?)**

Jednou za 2 roky prochází naši zaměstnanci školením zaměřeným na jejich náplň práce. Nejčastěji jsou to školení z oblasti obchodních dovedností, novinkách na trhu, legislativních změn atd. Odborná školení probíhá pravidelně, využíváme také e-learning.

**10. Mají zaměstnanci na všech pozicích stejnou možnost zvyšování kvalifikace?**

Mají. Rozdíl je však právě v zaměření jednotlivého zaměstnance a školení tak vyplývají z povinností jednotlivých pozic např. finance, legislativa apod.

**11. Jak motivujete Vaše zaměstnance k lepším pracovním výkonům?**

Máme ve firmě poměrně dobře nastavený motivační systém. Nejlépe máme propracovaný systém odměňování – zejména zaměřený na finanční odměny a bonusy. Zaměstnanci tak mají šanci vydělat si velmi hezké peníze.

**12. Jaké motivační nástroje jsou podle Vašeho názoru a zkušeností nejúčinnější?**

Nechci podceňovat peníze, dle mého názoru jsou důležité a dle odezvy od našich zaměstnanců jsou i pro ně velkou motivací. Velmi důležité je ale také vytváření příjemného pracovního prostředí a atmosféry, ve které se zaměstnancům dobře pracuje.

**13. Je zvyšování kvalifikace zaměstnanců součástí motivace? (Vnímají zaměstnanci zvyšování kvalifikace jako motivační faktor?)**

I zde je to velmi individuální, někteří naši zaměstnanci na to slyší a motivuje je to – zejména možnost zlepšovat si cizí jazyk. My však vzdělávání zaměstnanců podporujeme a i aktivně zaměstnance do rozvojových aktivit zapojujeme.

#### **Příloha č. 4 – rozhovor s personální ředitelkou společnosti Y**

- 1. Zajímáte se o plnění pracovních cílů Vašich podřízených? Při jaké příležitosti s podřízenými řešíte plnění jejich pracovních cílů? (roční rozhovory, měsíční rozhovory, nahodile, dle potřeby...)**

Samozřejmě se zajímáme se o plnění cílů našich zaměstnanců. Každé 2 měsíce se vyhodnocují cíle oblastních, maloobchodních a regionální ředitelů.

- 2. Zajímáte se o to, zda jsou Vaši lidé v práci spokojení, co jim vyhovuje a co by rádi změnili? (Zajímáte se o jejich názor na práci – získáváte zpětnou vazbu a náměty na zlepšení?)**

Velmi často se jich ptáme, nově také vytváříme hodnotící systém, který nám zajistí zpětnou vazbu od našich zaměstnanců. Do teď jsme jednou za 3 roky posílali mezi zaměstnance dotazník a vyhodnocovali jej ručně. Nyní budeme mít pro tyto případy hotový software, od kterého si slibujeme snadnější zpracování výsledků, což by mohlo vést i k jeho častějšímu použití.

- 3. Zajímáte se o Vaše podřízené také po osobní stránce - o jejich radosti a starostech?**

Každý oblastní ředitel se pravidelně setkává s majiteli prodejen a mají mezi sebou určité vazby. Některé vazby jsou čistě pracovní, některé přerostly v přátelství. Je tak velmi individuální jak se každý nadřízený zajímá o své podřízené. Ale měl by to být standart, jelikož je to oblast, která ovlivňuje jejich pracovní výkon.

- 4. Jakou cestou dáváte podřízeným najevo, že si vážíte jejich práce?**

Ve společnosti máme ocenění ve formě pamětních listů, ke kterým zaměstnanci dostanou speciální plaketu – ta je evidována jako platforma ceniny. Děkujeme jim také na poradách nebo výroční konferenci. Zaměstnanci také za svůj mimořádný pracovní výkon obdrží finanční odměnu, nebo odznak podle toho jak dlouho ve společnosti působí.

**5. Jak umožňujete lidem využít jejich potenciál?**

Jsme vázání nařízení o tom jak prodávat naše výrobky, velká míra kreativity tu tedy není, ale snažíme se diskutovat o tom, co by se mohlo zlepšit. Velmi často realizujeme školení s nováčky, ale také zapojujeme zkušenější kolegy, kteří se nováčkům věnují a zaučují je. Pomáhají jim tak hledat cestu jak si ulehčit práci v terénu, nebo možnosti jak by mohli ve své práci využít svých dosavadních znalostí a zkušeností.

**6. Jakým způsobem Vaším zaměstnancům předáváte zpětnou vazbu na jejich práci?**

Zpětnou vazbu předáváme zaměstnancům individuálně na měsíčních rozhovorech. Každý ředitel dělá pak také rozhovory s vedoucími, které má na starosti. No a zbytek je řešen individuálně dle situace.

**7. Jak Vaši zaměstnanci přijímají zpětnou vazbu? (pochvalu, konstruktivní kritiku)**

To je velmi těžké určit. Je to člověk od člověka - někdo si z kritiky něco vezme a jde dál. Někdo se změnit nechce a není nastavený na přijímání zpětné vazby, nebo nevidí důvod něco na svém chování měnit a pak od nás odchází. Máme to nastavené na aktivní nabídce, to znamená, že pokud se zaměstnanec nechce zlepšit a kritiku nezpracuje, často to končí rozvázáním pracovního poměru. Pokud však zaměstnanec na sobě chce pracovat a umí přijmout návrhy na zlepšení, velmi rádi jej podpoříme.

**8. Mají Vaši zaměstnanci možnost zvyšovat si kvalifikaci?**

Možnost individuálního rozvoje naši zaměstnanci mají. Je tu dobře nastavená možnost karierního růstu, kdy se z prodavačky můžou stát vedoucí, z vedoucí se můžou stát koučkou atd., až mají možnost být oblastní ředitelkou. Možnost zvyšování si kvalifikace tedy vychází ze vzestupu na pozicích.



**9. Jak často zvyšujete/rozšiřujete kvalifikaci Vašich zaměstnanců? (pravidelně, nebo nahodile?)**

Naši zaměstnanci jsou podle pozic zařazeni do skupiny A-D, podle tohoto zařazení se vybírají školení vhodné pro jednotlivé pozice. Součástí rozvoje jsou ale také školení, která oblastní ředitelé pro své podřízené doporučují/navrhují dle aktuální potřeby.

**10. Mají zaměstnanci na všech pozicích stejnou možnost zvyšování kvalifikace?**

Každá pozice má svá specifika a povinnosti a z těch vychází možnosti školení. Připravujeme nyní nový e-learningový systém, ve kterém budou povinné i nepovinné části. Pokud zaměstnanec projeví zájem o získávání znalostí a dovedností potřebných k získání vyšší pozice (např. je prodavač a chce být vedoucí), může si libovolně v tomto systému znalosti rozšiřovat a ulehčit si tak cestu k rychlejšímu získání vyšší pozice. Zvolí si tak oblasti, o které mají zájem (např. chce se naučit motivovat zaměstnance nebo sledovat jejich výsledky) a může se na tyto kurzy přihlásit.

**11. Jak motivujete Vaše zaměstnance k lepším pracovním výkonům?**

Velkým motivátorem na již zmiňovaných pozicích jsou peníze. Zaměstnancům poskytujeme však nejen finanční část, ale také benefity a prostředí velké firmy (odvádíme za ně sociální a zdravotní pojištění, nejsou v sociální nejistotě apod.). Poskytujeme jim také motivaci v terénu (pochvalu, vyhlášení nejlepšího prodejce určitého sortimentu atd.)

**12. Jaké motivační nástroje jsou podle Vašeho názoru a zkušeností nejúčinnější?**

Zde zase záleží na člověku, pro někoho jsou peníze, služební automobil nebo povýšení. Dle mého názoru jsou však peníze krátkodobý motivátor a zaměstnanci si velmi rychle zvyknou na určitý standart nebo výši finanční odměny a už ji berou jako samozřejmost. Podle mě nejvíce účinná pochvala, možnost vypíchnutí že jsem nejlepší, že se mi něco daří. Právě u nás

začínáme také se školením nováčků a už tam odměňujeme nejlepších z kurzu tak, aby měli motivaci se dále rozvíjet a pracovat na sobě.

**13. Je zvyšování kvalifikace zaměstnanců součástí motivace? (Vnímají zaměstnanci zvyšování kvalifikace jako motivační faktor?)**

Zde zase záleží individuálně na člověku. Jsou dva typy zaměstnanců – ten kdo se chce vzdělávat je rád a motivuje jej to. Pro toho kdo to vidí jako povinnost, to dostatečný motivační faktor není. Záleží pak na tom, jak svůj nadřízený zná své zaměstnance a jak s touto informací umí pracovat, aby jí správně využil.