

**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: Kristýna Sokolová**

**Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková**

2016

## **Zadávací list**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro 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.

.....

Sokolová Kristýna

V Praze, dne .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Kateřině Tomšíkové, vedoucí mé práce, zejména za trpělivost a ochotu, za odbornost a cenné rady, které mi v průběhu zpracování této práce věnovala.

Dále bych ráda poděkovala za ochotu a spolupráci **všem** zaměstnancům České národní banky, které jsem se svým výzkumem oslovila.

## **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 jsou lidské zdroje, podnikové vzdělávání, kvalifikace, kompetence a motivace. Tyto pojmy jsou zpracovány pomocí studia odborné literatury. Praktická část obsahuje vlastní dotazníkové šetření, pro výzkum byli osloveni zaměstnanci České národní banky, Česká národní banka je v práci stručně představena. Dotazníky jsou vyhodnoceny analýzou výsledků, výsledky tohoto výzkumu ukazují míru spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a motivace ze strany jejich zaměstnavatele. Na konci práce jsou zmíněna doporučení na zlepšení stávajícího stavu.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, management, podnikové vzdělávání, zvyšování kvalifikace, kompetence, motivace, dotazník

## **Abstract**

The name of this Bachelor's Thesis is **“Enhancing qualification of employees and their motivation to augment the effect of work results in business“**. Its theoretical part defines terms such as human resources, education in business, qualification, competence and motivation all of which were processes along with usage of professional literature. The content of practical part concerns both the innate questionnaire for which the employees of Czech Business Bank were addressed and the concise introduction of Czech Business Bank. Result analyses evaluate questionnaires and show not only the degree of employees' satisfaction with the educational system, but also the motivation of the employer. The final part of the Thesis is focused on recommendation how to improve the contemporary situation.

## **Key words**

human resources, management of human resources, management, education in business, improvement of qualification, competence, motivation, questionnaire

## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíle a metodika .....	12
3	Teoretická východiska .....	13
3.1	Lidské zdroje a jejich řízení .....	13
3.1.1	Modely řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.2	Úkoly a oblasti řízení lidských zdrojů .....	14
3.2	Podnikové vzdělávání .....	15
3.2.1	Typy podnikového vzdělávání.....	16
3.2.2	Přístupy ke vzdělávání .....	16
3.2.3	Cíl podnikového vzdělávání .....	16
3.2.4	Cyklus podnikového vzdělávání.....	17
3.2.5	Přínosy vzdělávání .....	20
3.3	Kvalifikace a kompetence .....	21
3.3.1	Systém formování pracovních schopností .....	22
3.3.2	Zvyšování kvalifikace dle ZP .....	23
3.3.3	EQF – Evropský rámec kvalifikací.....	24
3.3.4	NSK – Národní soustava kvalifikací .....	25
3.4	Motivace.....	26
3.4.1	Typy motivace .....	26
3.4.2	Teorie motivace .....	26
4	Praktická část práce .....	29
4.1	Představení pracoviště.....	29
4.1.1	Česká národní banka.....	29
4.2	Dotazníkové šetření.....	31

4.2.1	Identifikační část.....	31
4.2.2	Výzkumná část – ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE .....	34
4.2.3	Výzkumná část – MOTIVACE.....	41
5	Zhodnocení výsledků.....	48
6	Závěr a doporučení .....	51
7	Seznam použitých zdrojů.....	53
8	Přílohy.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek č. 2: Cyklus lidských zdrojů.....	14
Obrázek č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace..	17
Obrázek č. 4: Úrovně EQF .....	24
Obrázek č. 5: Maslowova pyramida lidských potřeb .....	27

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Otázka č. 1 .....	31
Tabulka č. 2 – Otázka č. 3 .....	32
Tabulka č. 3 – Otázka č. 4 .....	33
Tabulka č. 4 – Otázka č. 6 .....	34
Tabulka č. 5 – Otázka č. 7 .....	34
Tabulka č. 6 – Otázka č. 9 .....	35
Tabulka č. 7 – Otázka č. 12 .....	37
Tabulka č. 8 – Otázka č. 14 .....	38
Tabulka č. 9 – Otázka č. 18 .....	41
Tabulka č. 10 – Otázka č. 19 .....	42
Tabulka č. 11 – Otázka č. 21 .....	43
Tabulka č. 12 – Otázka č. 24 .....	46
Tabulka č. 13 – Otázka č. 26 .....	47

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 – Otázka č. 2 .....	32
Graf č. 2 – Otázka č. 5 .....	33
Graf č. 3 – Otázka č. 8 .....	35
Graf č. 4 – Otázka č. 10 .....	36

Graf č. 5 – Otázka č. 13 .....	38
Graf č. 6 – Otázka č. 16 .....	40
Graf č. 7 – Otázka č. 17 .....	41
Graf č. 8 – Otázka č. 22 .....	44
Graf č. 9 – Otázka č. 23 .....	45
Graf č. 10 – Otázka č. 25 .....	46

# 1 Úvod

Téma své bakalářské práce s názvem „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách“ jsem si vybrala z důvodu jeho aktuálnosti. V souladu s definicí M. Armstronga „Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považovány za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody“ (Armstrong, 2012, s. 35) se podniky začínají zabývat péčí o své zaměstnance nad rámec povinností stanovených Zákoníkem práce.

Najít své uplatnění na trhu práce tak, aby odpovídalo našim předpokladům, ale i zájmům či přání, je jedním z nejdůležitějších ekonomických rozhodnutí každého z nás. Jak na straně nabídky, tak na straně poptávky existuje konkurence a obě strany – lidé i zaměstnavatelé – chtějí zvolit pro sebe tu nejvhodnější variantu. Lidé tak musí dbát o neustále zvyšování či prohlubování své kvalifikace a zaměstnavatelé jim k tomu musí vytvořit vhodné podmínky. Důležitým podnětem pro tuto snahu je motivace – zaměstnanci budou dosahovat lepších výkonů, a pokud budou sami zaměstnanci spokojeni s ohodnocením, vytvoří pro podnik stabilní loajální tým.

V teoretické části jsem představila několik důležitých pojmů týkajících se tématu. Vysvětlila jsem pojmy jako například řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání a motivace. Charakterizovala jsem didaktické metody používané ve vzdělávání a vysvětlila jsem rozdíl mezi pojmy kvalifikace a kompetence. Popsala jsem, jak je téma zvyšování kvalifikace zaměstnanců stanoveno v Zákoníku práce a zmínila jsem i EQF (Evropský rámec kvalifikací) a NSK (Národní soustavu kvalifikací). Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury, čerpám zejména z Armstronga, Koubka, či Dvořákové.

Praktická část obsahuje vlastní dotazníkové šetření, s cílem zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a motivace ze strany jejich zaměstnavatele. Na základě tohoto výzkumu jsem vyhodnotila výsledky a zmínila návrhy na zlepšení.

## **2 Cíle a metodika**

Cílem teoretické části bylo vyhledat a definovat pojmy související s tématem bakalářské práce. Jedná se především o pojmy lidské zdroje, podnikové vzdělávání, kvalifikace, kompetence a motivace.

Cílem praktické části bylo po analýze stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a motivace ze strany jejich zaměstnavatele a navrhnout a doporučit zlepšení.

V teoretické části byla použita metoda analýzy textů a komparace informací z použitých zdrojů, které tvoří zejména odborné monografie a elektronické materiály.

V praktické části byla použita metoda dotazníkového šetření.

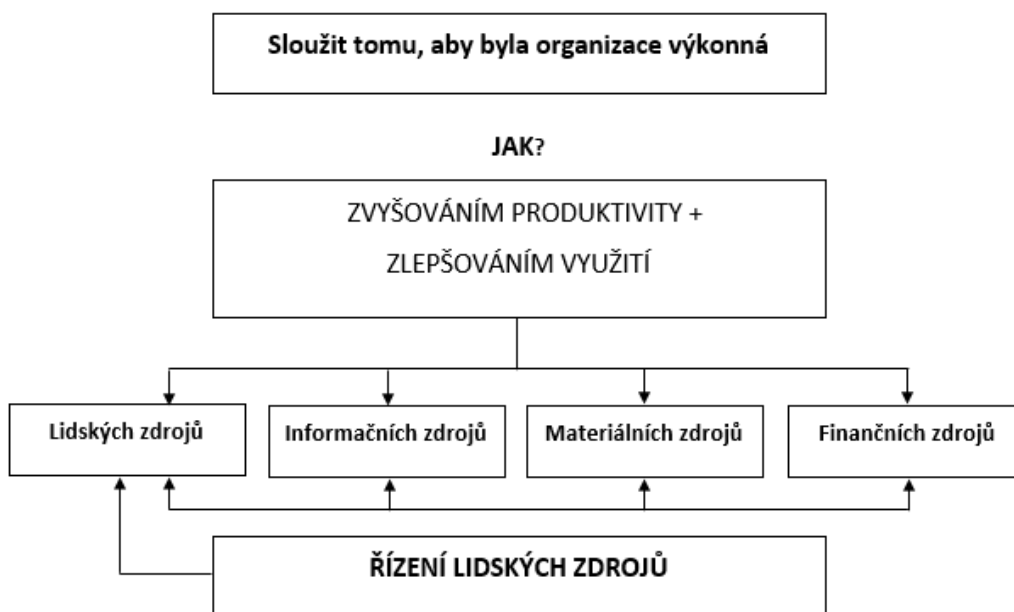
### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Každá organizace, pokud chce být úspěšná, potřebuje pro své fungování čtyři základní zdroje. Jsou to zdroje materiální, finanční, informační a lidské.

Nejdůležitějším úkolem organizace je tyto zdroje správně nashromáždit, propojit a účelně využít. Finanční a materiální zdroje jsou pro podnik významné, ale bez lidských zdrojů, které je díky informačním zdrojům uvádí do pohybu, jsou k ničemu. Informační zdroje zahrnují znalosti a dovednosti, které byly vybudovány právě na schopnostech lidí. Lidské zdroje mají pro samotnou organizaci prvořadý význam. (Koubek, 2015, s. 13)

**Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17

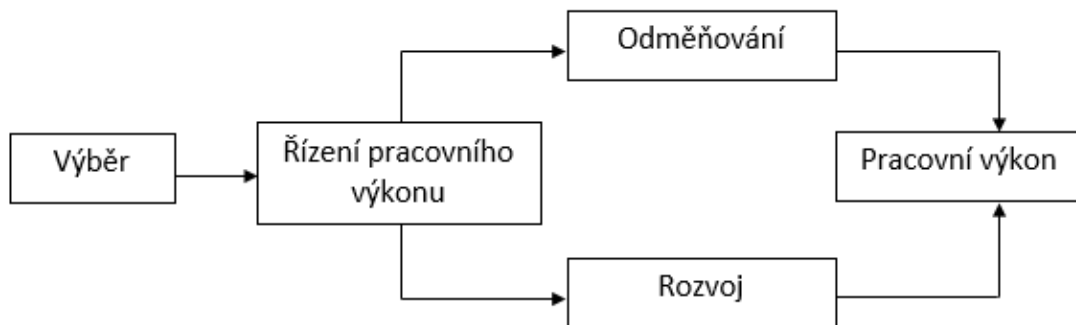
Armstrong ve své knize zmiňuje tuto definici: „Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady, a který proto doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s. 48)

### 3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

#### 3.1.1.1 Model shody

Jedno z prvních vymezení řízení lidských zdrojů vzniklo na Michiganské škole. Podle nich by měla být struktura organizace a systémy lidských zdrojů řízeny v souladu se strategií organizace. Tento soulad je proto nazýván „modelem shody“. Lidské zdroje se dle jejich názoru ve všech organizacích skládají ze čtyř typických procesů nebo funkcí – jedná se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj. (Armstrong, 2007, s. 28-29)

**Obrázek č. 2: Cyklus lidských zdrojů**



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 29

#### 3.1.1.2 Harvardský systém

Další koncept řízení lidských zdrojů vytvořil Beer a kol. v roce 1984 na harvardské škole. Představitelé přicházejí s myšlenkou, že lidské zdroje jsou pro organizaci spíše potenciálním bohatstvím, než položkou v nákladech. Také poukazují na to, že lidské zdroje potřebují širší, strategičtější a komplexnější úhel pohledu. Škola taktéž zmiňuje významnost liniových manažerů a poslání personalistů. (Armstrong, 2007, s. 29-30)

### 3.1.2 Úkoly a oblasti řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem tohoto řízení je zlepšování výkonu organizace a plnění jejich cílů. Aby byla organizace výkonná, musí neustále zlepšovat využití všech zdrojů, které vlastní. A v první řadě právě lidské zdroje rozhodují o řízení materiálních a finančních zdrojů v organizaci. (Koubek, 2015, s. 30)

Rozdělení úkolů (Tomšík, Duda, 2011, s. 22-23):

1. Osobní (pro zaměstnance) – tyto úkoly pomáhají pracovníkům stanovovat si a dosahovat osobních cílů v podniku, rozvíjet jejich pracovní schopnosti a pracovní kariéru. Dále tvorba vlídných pracovních a životních podmínek.
2. Organizační (pro organizaci) – vedení pracovníků k tomu, aby se aktivně podíleli na růstu produktivity a úspěšnosti organizace. Zabezpečovat správný počet a strukturu zaměstnanců v podniku a využívat jejich kvalifikaci.
3. Organizační – společenské – vytváření nových pracovních míst na základě trvalého rozvoje organizace – zaměstnávání lidí přispívá k rozvoji společnosti.

Hlavními oblastmi řízení lidských zdrojů jsou personální politika, personální strategie a personální plánování a také vytváření a analýza pracovních míst; získávání, výběr, rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, odměňování a hodnocení pracovníků a péče o pracovníky. (Koubek, 2015, s. 30)

Úkoly lidských zdrojů a činnosti vedoucí k jejich plnění vykonává nejenom personální útvar, ale je to též součástí práce vedoucích pracovníků v instituci. Je proto velice důležité, aby si osvojili potřebné dovednosti a znalosti pro plnění úkolů personální práce. (Koubek, 2015, s. 29-30)

### **3.2 Podnikové vzdělávání**

*„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“* (Armstrong, 2007, s. 462)

V této době se neustále mění požadavky na to, co člověk ví a umí. Aby mohl fungovat na trhu práce a byl zaměstnaný, je nutné, aby své znalosti a dovednosti stále zdokonaloval a rozšiřoval. Tento proces vzdělávání a formování schopností se tak stal procesem celoživotním a patří k nejdůležitějším úkolům personální práce, protože základem úspěchu organizace je její připravenost na změny a flexibilita. A právě flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé. (Koubek, 2015, s. 252)

### 3.2.1 Typy podnikového vzdělávání

Vzdělávání můžeme rozdělit na čtyři typy (Armstrong, 2007, s. 461):

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělání, které zlepšuje výkon práce poté, co vzdělávaný docílil základní úrovně.
2. Poznávací vzdělávání (kognitivní) – výsledky zlepšují znalosti a také pochopení věci.
3. Citové vzdělávání (emotivní) – výsledkem vzdělání je formování pocitů a postojů.
4. Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců chování, myšlení a nazírání (navazuje tvorba nových znalostí).

*„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“* (Koubek, 2015, s. 357)

### 3.2.2 Přístupy ke vzdělávání

V podnikovém vzdělávání existují tři přístupy ke vzdělávání:

1. Organizování vzdělávacích akcí – reakce na aktuální potřeby firmy, jsou nahodilé, a proto nemají ani skutečný efekt.
2. Systematický přístup – propojení podnikového vzdělávání s personální a firemní strategií. Jedná se o systematický proces, který se dotýká i motivace.
3. Koncepce učící se organizace – zde se zaměstnanci učí průběžně, především z každodenních situací. Jde o řízený proces, organizace tak vytváří, shromažďuje, upravuje a aplikuje znalosti, a tím se stává flexibilní a dokáže reagovat na změny. (Tureckiová, 2004, s. 89-96)

### 3.2.3 Cíl podnikového vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj nebo změna dovedností a znalostí, ale hlavně změna v chování a myšlení pracovníků. Právě postoje a pracovní návyky jsou podmínkou úspěchu. Jde o propojení ochoty (motivace), schopnosti

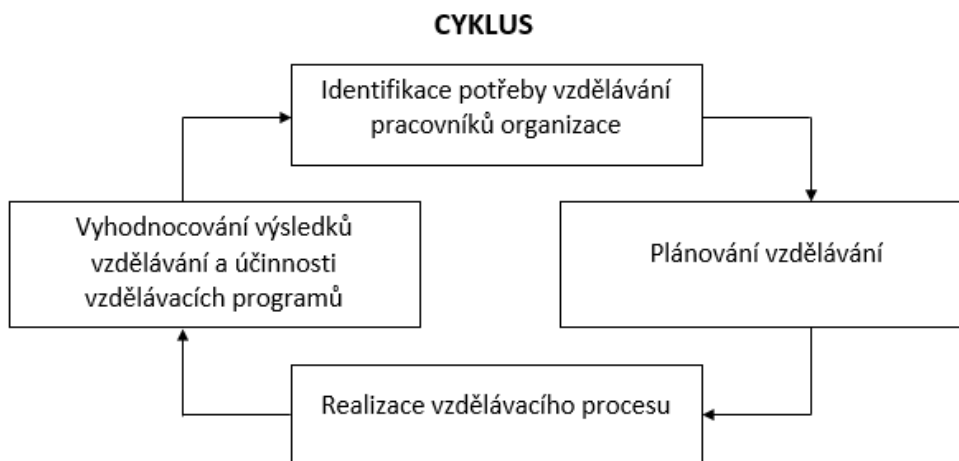


osvojoval si nové pracovní postupy a možnost účasti na podnikovém vzdělávání. Tak dochází k propojení podmínek, které jsou potřeba k dosažení vysokého výkonu v práci. (Tureckiová, 2004, s. 92)

### 3.2.4 Cyklus podnikového vzdělávání

Aby bylo vzdělávání pracovníků nejefektivnější, je potřeba dobrá organizace systematického vzdělávání. Prvním bodem cyklu je **identifikace potřeby vzdělávání** pracovníků v podniku. Dále přichází na řadu fáze **plánování vzdělávání** – zde se řeší otázky harmonogramu, rozpočtu, pověřených osob, oblastí, metod a obsahu vzdělávání. Třetí fází je **vlastní vzdělávací proces** (realizace) a po této fázi následuje **evaluace** – fáze vyhodnocování výsledků a účinnosti. (Koubek, 2015, s. 259)

**Obrázek č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace**



Zdroj: Koubek, 2015, s. 260

#### 3.2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace čerpá z procesu zjišťování potřeb vzdělávání, a to ve třech úrovních – firma, tým a jednatel. Mezi metody, které se nejčastěji používají k analýze vzdělávacích potřeb, patří analýza dokumentů, řízené rozhovory, dotazníková šetření, pozorování a hodnocení výsledků. (Tureckiová, 2004, s. 100-101)

### 3.2.4.2 Plánování a realizace

Úkolem plánování vzdělávacího projektu je připravit přiměřený didaktický proces. Tento proces by se měl shodovat s osnovami obsahu vzdělávání (či osnov vlastních), měly by být vybrány vhodné metody a formy. (Smékalová, 2016, s. 50)

Ve fázi identifikace potřeb vzdělávání se vymezují první návrhy plánů, které se v plánování projektu dále projednávají a upřesňují a tím vzniká finální podoba programu a rozpočtu. Podoba programu se dále specifikuje v těchto oblastech – předmět vzdělávání, stanovení počtu pracovníků, určení metod a prostředků vzdělání, časový plán, místo konání, apod.). (Koubek, 2015, s. 264)

*„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.“* (Koubek, 2015, s. 265)

### 3.2.4.3 Didaktické metody ve vzdělávání

Didaktická metoda je způsob, jak zprostředkovat vzdělávací obsah. Jedná se o činnost vzdělavatele a vzdělávaného, která spěje k dosažení stanovených cílů. (Smékalová, 2016, s. 54)

Klasifikace metod podnikového vzdělávání podle místa (Koubek, 2015, s. 265-273):

1. On-the-job (vzdělávání v organizaci)
  - a. Instruktaž – nejpoužívanější metoda, zkušenější pracovník zaučuje nového/méně zkušeného, vzdělávaný postup odpozoruje a napodobí.
  - b. Koučování – je dlouhodobější vysvětlování a instruování, směřování a podněcování vzdělávaného k požadovanému výkonu a iniciativě, důležitost se klade i na individualitu vzdělávaného.
  - c. Mentoring – obdoba koučování, odpovědnost a iniciativa však spočívá na vzdělávaném, ten si mentora vybírá sám. Mentor mu radí a usměrňuje ho.
  - d. Counselling – jedna z nejnovějších metod, jde o vzájemné ovlivňování a konzultování, vzdělávaný předkládá vlastní náměty a tím vzniká zpětná vazba vzdělavateli.

- e. Asistování – vzdělávaný je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, se kterým plní pracovní úkoly a pomáhá mu. Postupně se na práci podílí samostatněji a s větší mírou, až je schopen pracovat zcela samostatně.
  - f. Pověření úkolem – rozvinutí metody asistování. Vzdělávaný dostane pracovní úkol, ke kterému má všechny potřebné podklady a podmínky a jeho práce je sledována.
  - g. Rotace práce – metoda, při které je vzdělávaný postupně pověřován úkoly v různých úsecích organizace, vždy na určitou dobu. Oblíbené pro seznamování vzdělávaných s organizací, výhodou je komplexnější poznání.
  - h. Pracovní porady – účastníci se seznamují s fakty a problémy v organizaci, vzájemná výměna zkušeností.
2. off-the-job (vzdělávání mimo organizaci)
- a. Přednáška – často zaměřena na zprostředkování faktů, informací a teoretických znalostí, nevýhodou je jednostranný tok informací.
  - b. Seminář – opět metoda, která zprostředkovává znalosti, je však spojená s diskuzí.
  - c. Případová studie – jedná se o skutečný nebo vymyšlený popis nějakého problému, účastníci je studují a snaží se o diagnostiku situace a návrh řešení.
  - d. Workshop – varianta případové studie, problémy se řeší v týmu.
  - e. Brainstorming – skupina vzdělávaných navrhuje řešení problému, poté probíhá diskuze o nápadech a hledá se vhodný návrh.
  - f. Hraní rolí – rozvoj praktických schopností, od vzdělávaných je vyžadována aktivita a samostatnost. Účastník si na sebe vezme určitou roli a v ní poznává mezilidské vztahy. Metoda se zaměřuje na osvojení si různých sociálních vlastností.
  - g. Assessment centre – moderní a vysoce hodnocená metoda, vzdělávaný musí plnit různé problémy a úkoly tvořící práci manažera. Úkoly generovány počítačem – vzdělávaný může na konci srovnávat svá řešení s optimálními.

- h. Outdoor trénink – akce spojené s pohybovou aktivitou, manažeři a vedoucí pracovníci se učí manažerským dovednostem díky zadaným zábavným činnostem. (Koubek, 2015, s. 265-273)
- i. E-learning – elektronické vzdělávání

#### 3.2.4.4 Evaluace

Evaluace v podnikovém vzdělávání je důležitá z toho důvodu, aby se vyhodnotila účinnost a také aby se ukázalo, zda je potřeba něco ve vzdělávacím procesu změnit a vylepšit. Měly by být dosaženy cíle, které byly stanoveny v procesu plánování vzdělávací akce. (Armstrong, 2007, s. 507)

Hodnocení vzdělávání může být náročné, jelikož je důležité definovat cíle měřitelné, a ještě mnohem těžší je nashromáždit informace o výsledcích. (Tomšík, Duda, 2011, s. 122)

Při hodnocení výsledků vzdělávání je důležité přihlížet k těmto pěti oblastem:

1. Reakce a názory vzdělávaných – např. na užitečnost, zábavnost, hodnocení lektorů či lekcí.
2. Ověření toho, co se vzdělávání naučili, včetně změn postojů.
3. Hodnocení pracovního chování – zjištění, zda absolventi uplatňují znalosti a dovednosti při pracovním výkonu.
4. Hodnocení na úrovni jednotky organizace – zjišťuje dopad změn chování vzdělávaných na fungování organizační jednotky, ve které se nacházejí.
5. Hodnocení konečné hodnoty – zaměřuje se na organizaci jako celek, zejména z hlediska zisků a životního cyklu. (Tomšík, Duda, 2011, s. 121-122)

Nástroje používané k vyhodnocování výsledků vzdělávání jsou například dotazník vyplňovaný po kurzu, monitorování výsledků, pozorování účastníků při práci, rozhovory s účastníky, ankety mezi pracovníky, monitorování výsledků (zkoušek a testů), šetření mezi manažery či zákazníky, analýza údajů o výstupech apod. (Armstrong, 2007, s. 510)

#### 3.2.5 Přínosy vzdělávání

Do přínosů vzdělávání Vodák a Kucharčíková zahrnují například využití potenciálu pracovníků, lepší využívání systémů a zařízení, zlepšení výkonu (v oblastech jako jsou

výrobní procesy, administrativa, kvalita a spokojenost zákazníků), snížení fluktuace pracovníků (na možnost vzdělávání a rozvoje je obvykle pozitivní reakce), zvýšení zákaznické spokojenosti. (Tomšík, Duda, 2011, s. 125)

### 3.3 Kvalifikace a kompetence

*„Kvalifikaci je možno pojímat jako soustavu schopností, vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností a postojů, potřebných k získání oficiální způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“* (Palán, 2002, s. 122)

*„Kvalifikace je zkouškou ověřená schopnost toho, co člověk opravdu zná, umí a co je schopen vykonávat.“* (NUV, EQF, 2016)

Kvalifikaci lze rozdělit na formální (odborné vzdělání, profesní příprava) a neformální (další zkušenosti, dovednosti a pracovní návyky). Kvalifikace nabyté v počátečním vzdělávání jsou dále zlepšovány v systému dalšího profesního vzdělávání. (Průcha, a kol., 2003, s. 167)

*„Kompetenci chápeme jako excelentní způsobilost. Vyjadřuje komplex znalostí, postojů a zkušeností, které jsou cílovými kategoriemi určité profese.“* (Slavík, Zouňková, 2014, s. 19)

Kompetence je však širší pojem, odráží se v ní i dosavadní zkušenosti a schopnosti vykonávat určité činnosti. Vzniká v průběhu celého života, vyvíjí se a je proměnlivá, avšak nezískává se profesní přípravou – získává se mimokurikulárně. (Palán, 2002, s. 122)

Schopnosti, znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému pracovnímu výkonu nebývají často součástí školského odborného vzdělávání. Pojem **klíčové kvalifikace** (dnes chápeme též jako kompetence) zavedl pedagog Dietr Mertens. (Palán, 2002, s. 124)

Palán uvádí rozdělení klíčových kompetencí tímto způsobem:

1. schopnost řešit problém, kreativita,
2. schopnost se učit,
3. schopnost hodnotit a odůvodňovat,
4. schopnost komunikovat a kooperovat,
5. schopnost brát na sebe odpovědnost,
6. výkonnost a samostatnost. (Palán, 2002, s. 124)

Mertensova teorie ovlivnila současnou vzdělávací praxi a stala se součástí vzdělávacího systému. Klíčové kompetence vymezil Evropský referenční rámec do osmi oblastí:

1. komunikace v mateřském jazyce,
2. komunikace v cizích jazycích,
3. kompetence matematická, základní kompetence v oblasti technologií a vědy,
4. kompetence k práci s digitálními technologiemi,
5. kompetence k učení,
6. kompetence občanské a sociální,
7. smysl pro podnikavost a iniciativu,
8. kulturní povědomí, chápání uměleckého vyjádření. (Veteška, 2016, s. 233-234)

### **3.3.1 Systém formování pracovních schopností**

S formováním pracovních schopností je nutné rozlišit dva pojmy. Formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace. První pojem se týká formování v obecném slova smyslu, tedy za celý život, bez ohledu kde, kdy a z čí iniciativy. Druhý pojem je popisován tím způsobem, že jde o formování v konkrétní organizaci.

Je obvykle dělen na tyto tři oblasti:

1. oblast všeobecného vzdělávání
2. oblast odborného vzdělávání (základní příprava na povolání, **orientace, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a profesní rehabilitace**)
3. **oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti)**

Tučně označené aktivity jsou součástí formování pracovních schopností pracovníka, oblast všeobecného vzdělávání a základní příprava na povolání se týká formování pracovních schopností člověka. (Koubek, 2015, s. 254-255)

### 3.3.2 Zvyšování kvalifikace dle ZP

Povinnost pečovat o rozšiřování a prohlubování kvalifikace byla u nás součástí Zákoníku práce, avšak novelou z roku 1994 byla zrušena. Nový Zákoník práce (platný od 1. ledna 2007) zaměstnavateli ukládá jen povinnost zaměstnance zacvičit a zaškolit. Podle Zákoníku je prohlubování a rozšiřování kvalifikace povinností zaměstnance. Tyto kroky jsou sice v rozporu s trendy v rozvinutých zemích, kde je tato povinnost uložena zaměstnavatelům (značí to i směrnice EU), zaměstnavatelům je ale silně doporučováno, aby svým zaměstnancům nadále nabízeli možnosti dalšího vzdělávání, protože investice do lidského kapitálu bývá jednou z nejefektivnějších. (Koubek, 2015, s. 357)

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je ukotveno v Zákoníku práce, jedná se o Zákon č. 262/2006 Sb., § 227-235 Odborný rozvoj zaměstnanců. Podle Zákoníku práce odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Zákoník práce upravuje zvyšování a prohlubování kvalifikace v následujících ustanoveních (MPSV, ZP, 2016):

§ 228 Zaškolení a zaučení – zaměstnavatel je povinen nastupujícího zaměstnance zaučit nebo zaškolit, toto zaučení je součástí výkonu práce – přísluší za ně mzda; zaměstnavatel má také povinnost zaškolit zaměstnance, který přechází na nové pracoviště nebo druh práce z důvodu ze strany zaměstnavatele.

§ 230 Prohlubování kvalifikace – znamená průběžné doplňování, které nemění podstatu kvalifikace, a umožňuje výkon dohodnuté práce, do prohlubování patří i její udržování a obnova.

§ 231 Zvýšením kvalifikace je myšlena změna hodnoty kvalifikace, a také její získání, rozšíření. Jedná se o studium, školení, vzdělávání nebo jiná forma přípravy, pokud jsou v souladu s potřebami zaměstnavatele.

§ 234 Zaměstnavatel a zaměstnanec mohou v souvislosti se zvýšením kvalifikace uzavřít kvalifikační dohodu. Do ní patří zejména závazek zaměstnavatele zaměstnanci umožnit zvýšení kvalifikace, a zároveň závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu (platí od zvýšení kvalifikace).

### 3.3.3 EQF – Evropský rámec kvalifikací

„Evropský rámec kvalifikací (European Qualifications Framework - EQF) je jednotná stupnice osmi úrovní, do kterých lze zařadit všechny kvalifikace. Rámec vznikl s cílem usnadnit mobilitu lidí v Evropě, zlepšit srozumitelnost kvalifikací napříč Evropou a také proto, aby si lidé uvědomili, jakou úroveň kvalifikace mají a kam se zařadit.“

(NUV, EQF, 2016)

EQF úroveň je jeden z velmi důležitých údajů k uplatnění jedince na evropském trhu práce. Patří do něj totiž údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání jedince a zahraničním zaměstnavatelům tak dává informaci o skutečných dovednostech uchazeče. Úroveň EQF neovlivňují jen dovednosti a znalosti získané na škole, ale i ty, které jedinec získá praxí, formou stáží a kurzů (jsou-li ověřeny celostátně platnou zkouškou). Tato úroveň se za celý život může zvyšovat. Přínosy jednotného kvalifikačního rámce: ulehčuje lidem hledání práce a studium v zahraničí, umožňuje porovnávání kvalifikací v evropských zemích a usnadňuje proces CŽU (zahrnuje nejen kvalifikaci ze školy, ale i tu získanou mimo školu). Úroveň EQF je uvedena na dokumentu Europass (na dodatcích k osvědčení a diplomu absolventa), údaj je uveden též na osvědčení profesní kvalifikace. (NUV, EQF, 2016)

„Podle vyhlášky č. 3/2015 Sb., o některých dokladech ve vzdělávání objeví údaj o úrovni Evropského rámce kvalifikací (EQF) na absolventských vysvědčeních, výučních listech a diplomech o absolutoriu.“ (NUV, EQF, 2016) – nové formuláře vysvědčení jsou součástí vyhlášky a od 1. října 2017 bude jejich používání povinné.

#### Obrázek č. 4: Úrovně EQF

Úroveň EQF	Dosažené vzdělání
8	vysokoškolské – doktorský studijní program
7	vysokoškolské – magisterský studijní program
6	vysokoškolské – bakalářský studijní program, vyšší odborné vzdělání (vč. konzervatoří)
5	programy krátkého cyklu (v ČR se teprve budou vytvářet)
4	střední vzdělání s maturitní zkouškou (všeobecné, s odborným výcvikem, odborné)
3	střední vzdělání s výučním listem (délka studia 3 roky)
2	základní vzdělání, střední vzdělání bez výučního listu, střední vzdělání s výučním listem (délka studia 2 roky)
1	základy vzdělání (základní škola speciální)

Zdroj: NUV, EQF, 2016



### 3.3.4 NSK – Národní soustava kvalifikací

*„Národní soustavou kvalifikací (NSK) rozumíme veřejně přístupný registr všech úplných profesních a profesních kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky. Definiuje požadavky na odborné způsobilosti jednotlivých kvalifikací bez ohledu na způsob jejich získání. Popisuje, co je potřeba umět pro výkon povolání anebo jejich části, tj. dílčí pracovní činnosti.“* (MŠMT, NSK, 2016)

NSK vznikla se zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Cílem je tvorba systémového prostředí, které podporuje (MŠMT, NSK, 2016):

1. srovnatelnost učebních výsledků (získanými různými cestami), která umožňuje uznání skutečných dovedností a znalostí nezávisle na způsobu, jak jich bylo získáno,
2. srovnatelnost úrovní kvalifikace v ČR a v EU,
3. požadavky trhu práce budou přeneseny do vzdělávání,
4. informovanost veřejnosti o všech uznávaných kvalifikacích.

NSK rozlišuje úplnou profesní kvalifikaci a profesní kvalifikaci (MŠMT, NSK, 2016):

**Úplná profesní kvalifikace** je znamená schopnost (způsobilost) vykonávat dané povolání (např.: cukrář, zedník), lze ji získat i prostřednictvím NSK – uchazeč doloží osvědčení o získaných profesních kvalifikacích a může vykonat závěrečnou zkoušku (či maturitu). Je to možné za předpokladu, že existuje daný obor vzdělání a uchazeč nemusí absolvovat školní vzdělávání.

**Profesní kvalifikace** je schopnost (způsobilost) vykonávat danou pracovní činnost (např.: omítkař). Některá profesní kvalifikace může být součástí úplné profesní kvalifikace. Profesní kvalifikaci uchazeč získá po vykonání zkoušky u autorizované osoby.

Kvalifikace jsou zde popsány pomocí tzv. standardů (které vytvářejí i zaměstnavatelé). Kvalifikační standard je popis požadavků na danou profesní kvalifikaci. Hodnotící standard znamená soubor postupů a kritérií pro testování požadavků. (MŠMT, NSK, 2016)

### **3.4 Motivace**

Spolehnout se dá na ty lidi, kteří jsou správně podporováni a chtějí pracovat. (Forsyth, 2009, s. 16)

*„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“* (Tureckiová, 2004, s. 55)

*„Motivace je dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“* (Palán, 2002, s. 125)

Každá organizace se v dnešní době zajímá především o to, jaké kroky podniknout k tomu, aby byla dosažena trvale vysoká úroveň výkonu lidí. Důležité je vytvářet a rozvíjet vhodné motivační procesy a také pracovní prostředí, které zajistí spokojenost pracovníků. To pak pomůže tomu, aby zaměstnanci dosahovali takových výsledků, které management očekává. Proces motivace je velice komplikovaný, protože různí lidé si stanovují různé cíle, mají různé potřeby a podnikají různé kroky ke splnění cílů. Je tedy jasné, že jeden motivační přístup nebude vyhovovat všem. (Armstrong, 2007, s. 219)

#### **3.4.1 Typy motivace**

Motivace k práci lze dosáhnout dvěma způsoby. Při tom prvním lidé sami sebe motivují tak, že vyhledávají a vykonávají práci, která splňuje jejich stanovené cíle a uspokojuje jejich potřeby, jedná se o vnitřní motivaci. Druhým způsobem, což je vnější motivace, motivuje pracovníky management podniku prostřednictvím různých motivačních metod (odměňováním, pochvalou, povyšováním apod.). (Armstrong, 2007, s. 220-221)

#### **3.4.2 Teorie motivace**

Motivace funguje, jelikož odráží lidskou povahu. Porozumění těmto teoriím motivace je užitečné pro následné využívání motivačních technik. (Forsyth, 2009, s. 16)

### 3.4.2.1 Teorie X a Y

Tuto teorii popsal Douglas McGregor. Propojil lidské chování a přístup k životu, a to do dvou protichůdných směrů. Teorie X popisuje, že lidé nemají zájem o práci, ani o zodpovědnost a jsou líní. Aby něco udělali, musí být přemlouváni a nuceni, potřebují důsledné vedení. Teorie Y tvrdí opačný způsob, a to ten, že lidé pracovat chtějí. Jsou rádi úspěšní, hledají v práci pozitivní zkušenosti a rádi přijímají zodpovědnost. Tyto dva extrémní názory jsou oba pravdivé, avšak záleží na zaměstnání. Existují obyčejná a nudná, a na druhé straně vyloženě zajímavá. Některá motivace dokáže přesunout pracovníky z teorie X k teorii Y. Motivace totiž vytváří proces, který má za cíl z jakékoliv situace těžit to nejlepší. (Forsyth, 2009, s. 16-17)

### 3.4.2.2 Maslowova pyramida potřeb

Tato teorie zformulovaná Abrahamem Maslowem uvádí, že existuje pět základních lidských potřeb, které jsou uspokojovány postupně. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

První jsou potřeby **fyziologické** (kyslík, voda, potrava, sex), dále je potřeba **jistoty a bezpečí** (pracovní jistota, pevné zdraví). Třetí je **sociální** potřeba (láska, přátelství, akceptace v týmu apod.), následuje potřeba **uznání** (sebeúcta – touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě, prestiž – dobrá reputace a postavení, ocenění a úcta ostatních). Na vrcholu je potřeba **seberealizace** (rozvíjení schopností a dovedností, využití potenciálu, který v jedinci je). (Forsyth, 2009, s. 17)

#### Obrázek č. 5: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Forsyth, 2009, s. 17

### 3.4.2.3 Herzbergova teorie

Tato teorie je spjata s Frederickem Herzbergem, který popsal dvě skupiny faktorů. První – hygienické faktory vyvolávají v lidech negativní pocity. Ty druhé – motivační faktory vyvolávají pocity dobré. Tyto faktory mají být v rovnováze, to znamená, že celkově by měly působit pozitivně, u některých profesí se však faktory výrazně naklání na jednu, či na druhou stranu. Soubor všech faktorů však musí fungovat. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

#### **1. Hygienické faktory – faktory nespokojenosti:**

Mezi tyto faktory patří politika společnosti, administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztahy s ostatními, osobní život (i vliv práce na něj), pracovní pozice a pracovní jistota. Všechny tyto faktory jedince ovlivňují. Pokud jsou tyto záležitosti v pořádku, je i motivace v pořádku. V těchto oblastech také mohou nastat problémy, nespokojenost a stížnosti – nejedná se však o náhlé impulsy, tyto problémy narůstají postupně.

#### **2. Motivační faktory – faktory spokojenosti:**

Těmito motivačními faktory vzniká pozitivní motivace. Jsou vyjmenovány postupně, dle jejich síly – úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, postup a možnost růstu. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

František Bělohlávek sepsal „Šest zásad motivující pochvaly“ tímto způsobem:

- pochvala má být konkrétní – zaměstnanec by měl vědět, za co je chválen,
- pochvala má být adresná – nechválit jen tým, úspěch nemusí být zásluhou všech,
- pochvala má být vyslovena včas – nejlépe ihned po uskutečnění úspěchu zaměstnance,
- pochvala má být veřejná – sdělené před ostatními účinkuje dvojnásobně,
- pochvala má být formální – nadřízený by měl projevit upřímný zájem, pochvalu neodbit,
- být připravený chválit – zaměstnanci vykonávají mnoho věcí úspěšně, aniž by si toho někdo všiml, nadřízený by měl vyhledávat úspěchy, za které může chválit. (Bělohlávek, 2008, s. 49)

## 4 Praktická část práce

### 4.1 Představení pracoviště

#### 4.1.1 Česká národní banka

*„ČNB je ústřední (centrální) bankou České republiky, orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem a orgánem příslušným k řešení krize na finančním trhu. Je zřízena Ústavou České republiky a svou činnost vyvíjí v souladu se zákonem č. 6/1993 Sb. o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími právními předpisy.“*  
(ČNB, 2016)

**Základní funkce** (ČNB, 2016):

1. určuje měnovou politiku (cílem je co nejmenší inflace a stabilita kurzu),
2. emisní funkce (vydává do oběhu bankovky a mince, určuje jejich ochranné prvky, nominální hodnotu a platnost a stahuje z oběhu bankovky opotřebené a neplatné),
3. řídí peněžní oběh a bezhotovostní platební styk,
4. vykonává dohled nad obchodními bankami (vydává bankovní licence, má právo nahlížet do účetnictví obchodních bank),
5. je bankou bank (každá obchodní banka má u ČNB svůj účet, poskytuje obchodním bankám úvěry),
6. vyhláší měnový kurz, který se používá v účetnictví, statistice a celnictví,
7. spravuje měnové rezervy,
8. vede účet státního rozpočtu,
9. obchoduje s cennými papíry (je členem obchodní burzy),
10. vykonává bankovní dohled nad finančním trhem,
11. guvernér ČNB zastupuje ČR v mezinárodním měnovém fondu a Světové bance.

ČNB svoji činnost vykonává prostřednictvím ústředí, územních pracovišť ústředí a sítě poboček. Celkem se ČNB skládá z 22 sekcí. (ČNB, 2016)

Výzkum proběhl ve **dvou sekcích**, a to v **sekci informatiky** – vývoj a technická správa bankovních aplikací, oddělení bezpečnosti IT, správa serverů a domény ČNB

a oddělení pro správu databází ČNB, helpdesk. Dále v **sekcí měnové a platebního styku** – správa státních bankovních účtů vedených ČNB.

### **Zvyšování kvalifikace, školení**

Školení si zaměstnanec vybírá na základně nabídky ve vnitřním internetu ČNB. Zaměstnanec si může zvolit pouze školení, které souvisí s náplní jeho práce. Určitá školení jsou v každém odboru povinná. Zaměstnanci mají limit na školení 100 000Kč na půlrok, mohou se zúčastnit několika školení u externích firem, ale limit nesmí přesáhnout. Je možno ho překročit pouze v případě, že se zaměstnanec zaváže setrvat v ČNB tři roky, v opačném případě hradí školení ze svých prostředků.

Na školení se přihlašuje se pomocí formuláře, přes pověřenou osobu v jednotlivých sekcích a školení schvaluje nadřízený. Personalista, pověřený člověk pro školení, je určen v každé sekci. Nadřízený klade důraz zejména na povinná školení. Na konci roku při vyhodnocování zaměstnance a debatě o odměnách nadřízený doporučuje na příští rok zaměstnanci i ostatní školení, které by mohl podstoupit. Pokud zaměstnanec neplní svoje povinnosti jak má, má nadřízený pravomoc mu požadované školení zamítnout.

Jazykové kurzy jsou v nabídce ČNB celoročně (je nabízeno několik jazyků), přihlášky se podávají na začátku školního roku v září přes sekretariát jednotlivých sekcí + je zde nabídka e-learningu. Výuka jazyků je skupinová, pro manažery individuální. Jazykové kurzy jsou v pracovní době, na základě platového zařazení musí mít zaměstnanec určitý typ zkoušky z jazyka. Tudiž, neučí-li se, mohou je zařadit do nižší platové skupiny.

Jazykové kurzy organizuje ČNB, ostatní školení organizují externí firmy, se kterými má ČNB smluvní vztah. V případě, že smluvní vztah nemají, je možno školení podstoupit, ale musí to schválit ředitel odboru sekce a sekce pro lidské zdroje. Někdy se pozve externí osoba a celý odbor je proškolen v pracovní době. Takže zaměstnanci chodí na školení např. celý týden, a dostanou za to plat, jako kdyby celý týden pracovali.

Školení probíhají pod dohledem lektora, který vykládá látku, a potom to zároveň aplikují na různých příkladech pod jeho dohledem. Na konci je školení ukončeno závěrečným testem, zaměstnanci získají certifikát o splnění daného školení. Mezi

nejčastěji využívané didaktické metody patří přednáška, e-learning, instruktáž, asistování a workshop.

Školení v ČNB jsou pro práci opravdu důležitá a jedná se o zvyšování kvalifikace. Zaměstnanec se kolikrát seznamuje s novinkami, které v bance budou, a v praxi je rozhodně využije.

**Motivací** v ČNB je především finanční ohodnocení.

## 4.2 Dotazníkové šetření

Metodou ve výzkumné části je dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je složeno ze dvou částí. První je identifikační část, a dále následuje část výzkumná, která je rozdělená na oblast zvyšování kvalifikace a poté na oblast motivace.

Dotazník obsahuje 26 otázek, návrh dotazníku je k bakalářské práci přiložen jako Příloha č. 1.

Dotazování proběhlo anonymně, a to ve dvou výše zmíněných sekcích (v sekci informatiky a sekci měnové a platebního styku). Na dotazník odpovědělo celkem 28 respondentů, dotazník byl vyplňován v první polovině října 2016.

### 4.2.1 Identifikační část

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

**Tabulka č. 1 – Otázka č. 1**

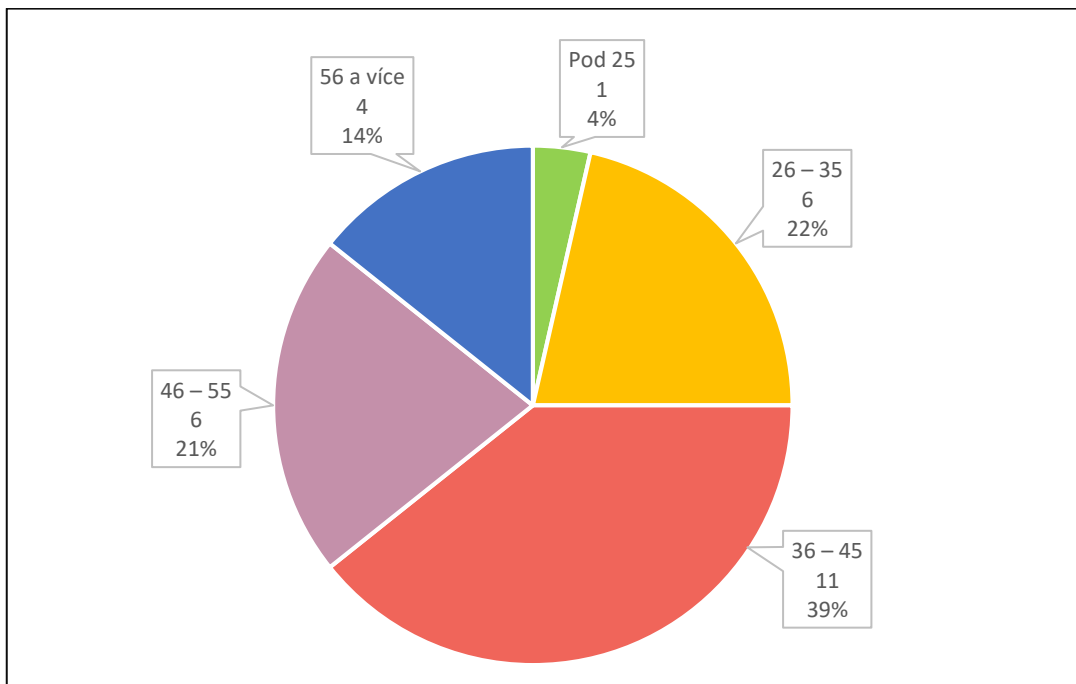
Pohlaví	Počet odpovědí
Žena	7
Muž	21

Zdroj: vlastní šetření

Dotazník vyplnilo dohromady 7 žen a 21 mužů. Je to zejména tím, že více respondentů bylo ze sekce informatiky, kde pracují převážně muži. Poměr zaměstnanců je tedy muži versus ženy 3:1.

## 2. Jaký je Váš věk?

Graf č. 1 – Otázka č. 2



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce zaměstnanců se pohybuje ve věkové skupině 36-45 let. Z celkového počtu respondentů jich je zde 11, což je 39 %. Na druhém místě jsou dvě věkové skupiny po 6 zaměstnancích: 26-35 let a 46-55 let. Naopak nejméně zaměstnanců spadá do skupiny pod 25 let, kam patří pouze jeden.

## 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 2 – Otázka č. 3

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet odpovědí
SOU, SOŠ bez maturity	0
SOŠ, SŠ s maturitou	12
VOŠ	1
VŠ	15
jiné:	0

Zdroj: vlastní šetření



Z dotazníku vyplývá, že v ČNB převažuje vysokoškolské vzdělání. Z 28 respondentů absolvovalo VŠ 15 osob, což je 53 %. 1 respondent absolvoval vyšší odbornou školu. 12 respondentů, tedy téměř 43 % má ukončenou SOŠ nebo ŠŠ s maturitou. Sekce informatiky je specifická, vysokoškolské vzdělání z této oblasti bývá nutností.

#### 4. Kolikáté v pořadí je toto Vaše zaměstnání?

Tabulka č. 3 – Otázka č. 4

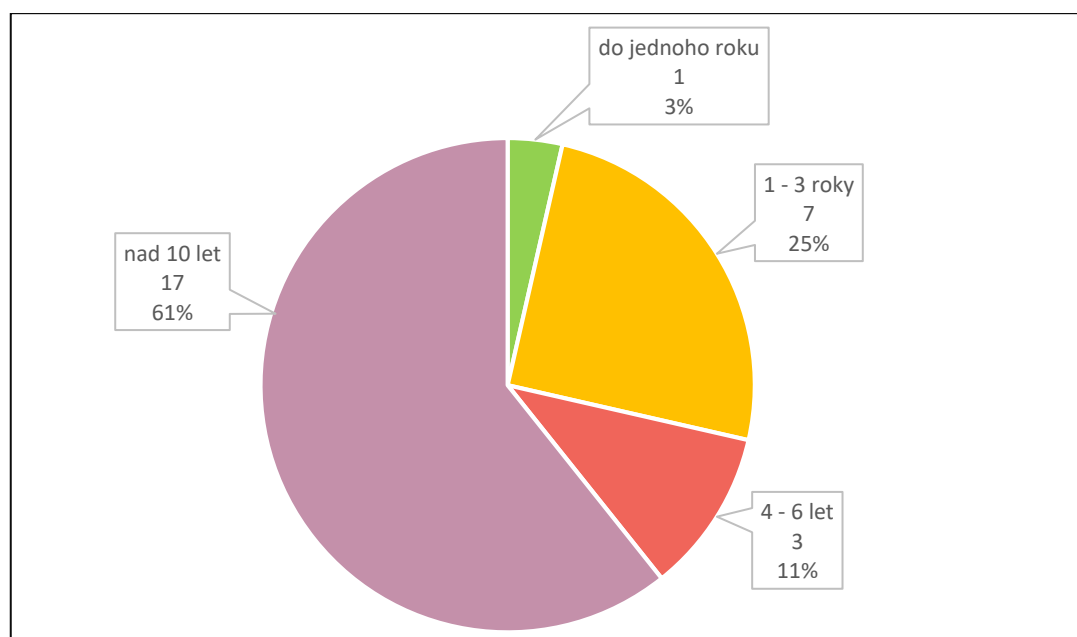
Pořadí zaměstnání	Počet odpovědí
1.	4
2. – 3.	16
4. – 5.	4
6. a více	4

Zdroj: vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že pro 16 respondentů, což znamená 57 %, je toto zaměstnání 2. - 3. v pořadí. Ve všech ostatních kategoriích (1., 4. - 5., a 6. a více) je po 4 respondentech – každá tato kategorie je tedy zastoupena po 14 % procentech.

#### 5. Jak dlouho pracujete v České národní bance?

Graf č. 2 – Otázka č. 5



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu vyplývá, že téměř 61 % zaměstnanců je v ČNB zaměstnáno přes 10 let. Jedná se tedy o zaměstnání poměrně stálé, pokud někdo takové místo získá, snaží se si ho udržet. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci pracující zde 1-3 roky, jedná se o 7 respondentů, tedy 25 %. Pouze jeden respondent patří do skupiny do 1 roku.

#### 6. Přemýšlel/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?

**Tabulka č. 4 – Otázka č. 6**

Změna zaměstnání	Počet odpovědí
Rozhodně ano	1
Spíše ano	4
Spíše ne	6
Rozhodně ne	17
Nevím	0

Zdroj: vlastní šetření

O změně zaměstnání neuvažuje téměř 61 % respondentů – 17 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ne“. Spíše ne je zaznamenáno u 21 % zaměstnanců. V zaměstnání je tedy spokojeno, a změnu neplánuje 23 z 28 zaměstnanců ČNB. Pouze jeden zaměstnanec je o změně rozhodnut, zbylých 14 % respondentů o změně spíše jen uvažuje.

### 4.2.2 Výzkumná část – ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

#### 7. Zajímáte se o zvyšování Vaší osobní kvalifikace?

**Tabulka č. 5 – Otázka č. 7**

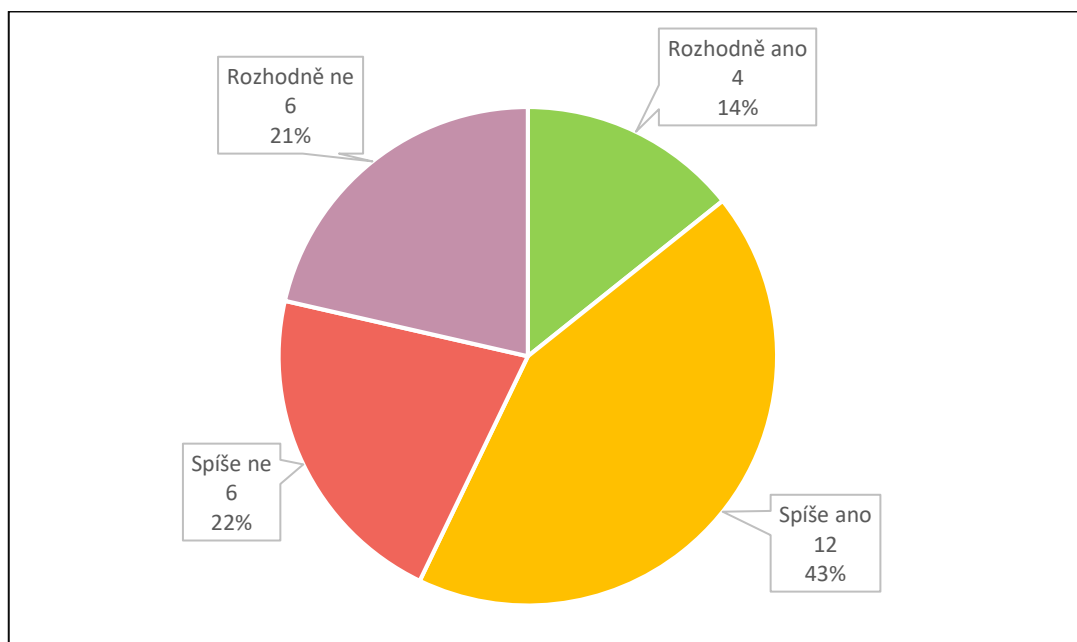
Zájem o zvyšování kvalifikace	Počet odpovědí
Ano	21
Ne	6
Nevím	1

Zdroj: vlastní šetření

O zvyšování osobní kvalifikace se zajímá 75 % respondentů, což představuje 21 z 28 odpovědí. Přes 21 % respondentů se o zvyšování své osobní kvalifikace nezajímá.

**8. Jste ochoten/ochotna se Vašemu profesnímu vzdělávání věnovat i mimo pracovní dobu?**

**Graf č. 3 – Otázka č. 8**



Zdroj: vlastní šetření

Odpovědí „rozhodně ano“ je ochotno se mimo pracovní dobu vzdělávat pouhých 14 % respondentů (4 odpovědi). Pro variantu vzdělávání mimo pracovní dobu je nakloněno odpovědí „spíše ano“ 43 %. Dá se tedy říci, že téměř 60 % respondentů by bylo ochotno se takto vzdělávat. Rozhodně proti je však 21 % respondentů, tedy jedna pětina ze všech dotázaných.

**9. Je Vám ze strany zaměstnavatele nabízena možnost osobního růstu a seberealizace?**

**Tabulka č. 6 – Otázka č. 9**

Možnost osobního růstu	Počet odpovědí
Rozhodně ano	8
Spíše ano	15

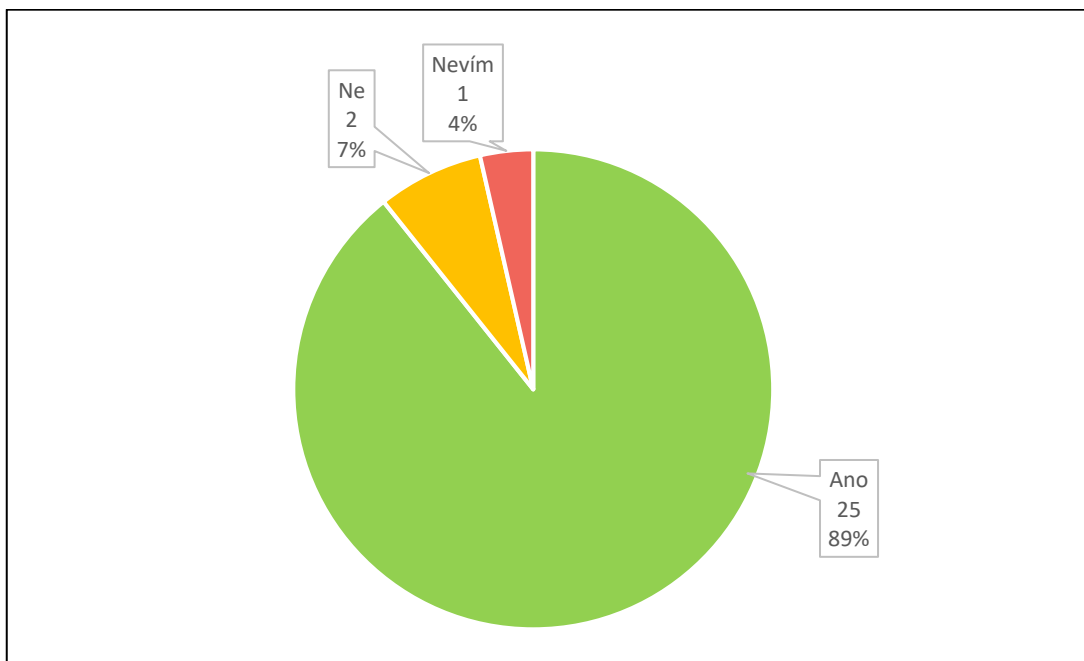
Možnost osobního růstu	Počet odpovědí
Spíše ne	4
Rozhodně ne	0
Nevím	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 54 % respondentů „spíše ano“ a 29 % respondentů „rozhodně ano“. Z toho vyplývá, že 83 % zaměstnanců (23 odpovědi) souhlasí s tvrzením, že je jim ze strany zaměstnavatele možnost osobního růstu a seberealizace nabízena. Toto zjištění staví ČNB na pozici zaměstnavatele, který dbá na kvalifikaci a kvalitu svých zaměstnanců. 14 % respondentů (4 odpovědi) uvedlo „spíše ne“ a jeden respondent si s odpovědí nebyl jistý.

#### 10. Znáte možnosti vzdělávání a školení ve Vašem zaměstnání?

Graf č. 4 – Otázka č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 90 % dotázaných respondentů zná možnosti vzdělávání a školení, což znamená, že zaměstnanci jsou o svých možnostech vzdělávání a školení řádně informováni. Pouze dva respondenti uvedli, že tyto možnosti neznají.

**11. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a za a), uveďte prosím, o jaké možnosti týkající se vzdělávání a školení (konkrétní akce) se jedná.**

Zde respondenti odpověděli výpisem typů vzdělávání a školení, které jsou jim nabízeny (*odpovědi, které se opakovaly, jsou zde uvedeny pouze jedenkrát*):

- školení před zaváděním nového softwaru a hardwaru v ČNB
- seznámení se s novinkami v oblasti databází a IT sítí
- možnost účasti na kurzech a školeních firmy Oracle
- jakákoliv odborná školení v oblasti IT, získávání odborných certifikátů z tematických školení
- práce na PC, programování, správa bankovních aplikací
- školení u externích firem, interní školení
- jazyková výuka

Zdroj: vlastní zpracování

Toto jsou odpovědi, které popisují typy zvyšování kvalifikace a školení, které jsou již zmíněny v kapitole „Představení pracoviště“. Odpovědi tedy přesně kopírují popsanou skutečnost.

**12. Jste spokojen/a s možnostmi zvyšování kvalifikace, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

**Tabulka č. 7 – Otázka č. 12**

Spokojenost s možnostmi	Počet odpovědí
Rozhodně ano	8
Spíše ano	14
Spíše ne	2
Rozhodně ne	0
Nevím	4

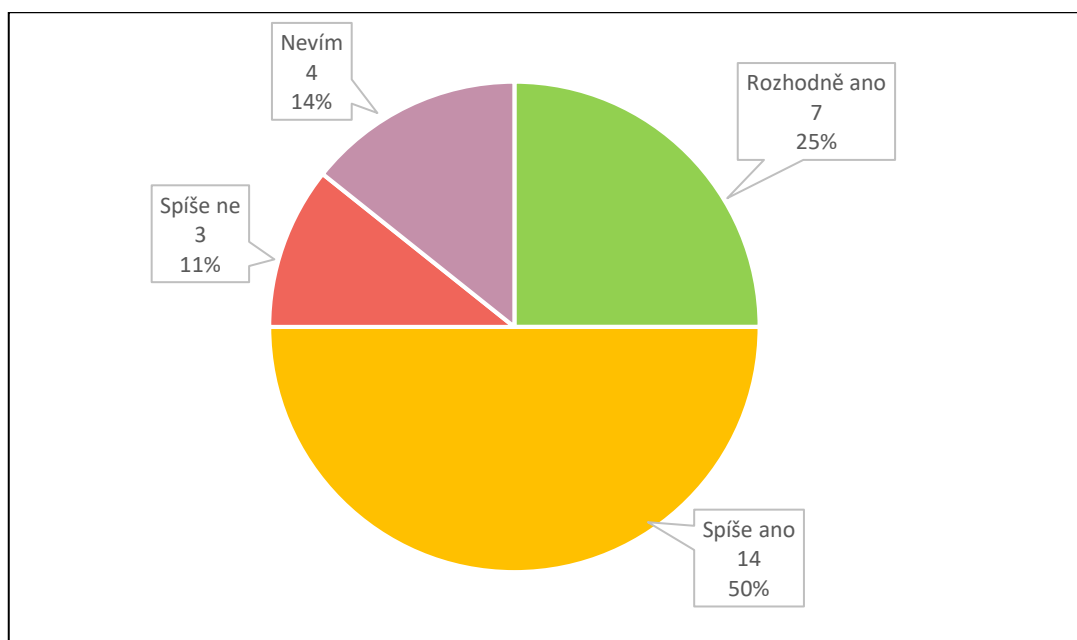
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně spokojenosti s nabízenými možnostmi zvyšování kvalifikace kladně odpovědělo 8 respondentů z 28 (29 %) odpovědí „rozhodně ano“. Nejvíce respondentů se ztotožňuje s druhou možností „spíše ano“. Do této skupiny patří 14 odpovědí, což představuje 50 % dotázaných zaměstnanců. Na tuto otázku nikdo

neodpověděl „rozhodně ne“, takže se dá říci, že jsou zaměstnanci s poskytovanými možnostmi zvyšování kvalifikace spokojeni.

**13. Máte pocit, že tyto nabízené možnosti přispívají k lepším pracovním výkonům zaměstnanců?**

**Graf č. 5 – Otázka č. 13**



Zdroj: vlastní zpracování

Zda tyto možnosti zvyšování kvalifikace přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, mapuje otázka č. 13 - většina dotázaných zaměstnanců (75 % = 15 % „rozhodně ano“ a 50 % „spíše ano“) s tvrzením, že tyto možnosti přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, souhlasí. 11 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 14 % respondentů neumělo odpovědět.

**14. Jak často se účastníte vzdělávacích akcí poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?**

**Tabulka č. 8 – Otázka č. 14**

Účast na vzdělávacích akcích	Počet odpovědí
Jednou za týden	0
Několikrát do měsíce	1
Jednou za měsíc	4

Účast na vzdělávacích akcích	Počet odpovědí
Jednou za půl roku	2
Několikrát do roka	9
Jednou ročně	1
Méně než jednou za rok	0
Nepravidelně – pouze podle potřeby	11

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce s odpověďmi respondentů na otázku, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích akcí, je názorně vidět, že pravidelnost zcela záleží na zaměstnancích. Povinná školení absolvovat musí, školení navíc si mohou volit sami. Každý respondent tedy může uvést svoji účast na školeních v jiném intervalu.

#### **15. Co pro Vás osobně znamená účast na těchto akcích?**

Zde respondenti odpověděli výpisem osobních dojmů, tedy tím, co pro ně účast na vzdělávacích akcích znamená (*odpovědi, které se opakovaly, jsou zde uvedeny pouze jedenkrát*):

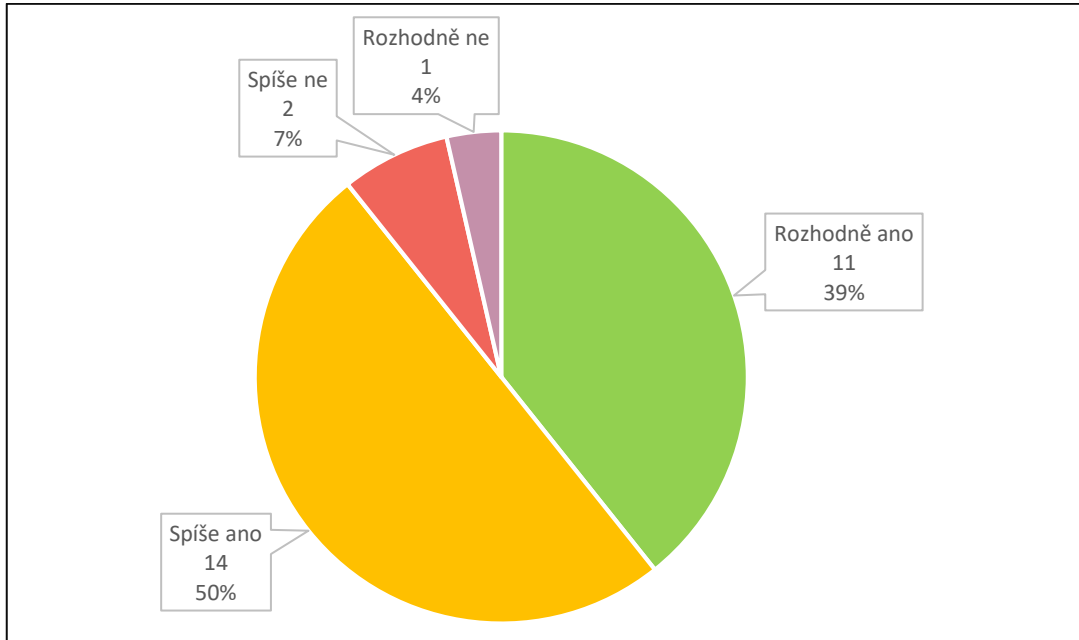
- zvyšování kvalifikace, upevnění znalostí v oboru, získání většího přehledu
- předávání zkušeností s lidmi z jiných firem a oborů
- navyšování vědomostí pro zlepšení pracovních výsledků
- poznávání nových možností práce a prohlubování znalostí
- odpočinek
- nutné zlo

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto psaných odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci hodnotí vzdělávací akce jako přínos pro ně samé. Účast na těchto akcích pro ně znamená zvýšení kvalifikace, navýšení vědomostí a znalostí a předání zkušeností s lidmi z oboru. Několik respondentů uvedlo, že pro ně školení znamená odpočinek od práce, pro 2 z 28 zaměstnanců zase nutné zlo.

**16. Podporuje Vás Váš přímý nadřízený ve využívání možností zvyšování kvalifikace, které zaměstnavatel nabízí?**

**Graf č. 6 – Otázka č. 16**



Zdroj: vlastní zpracování

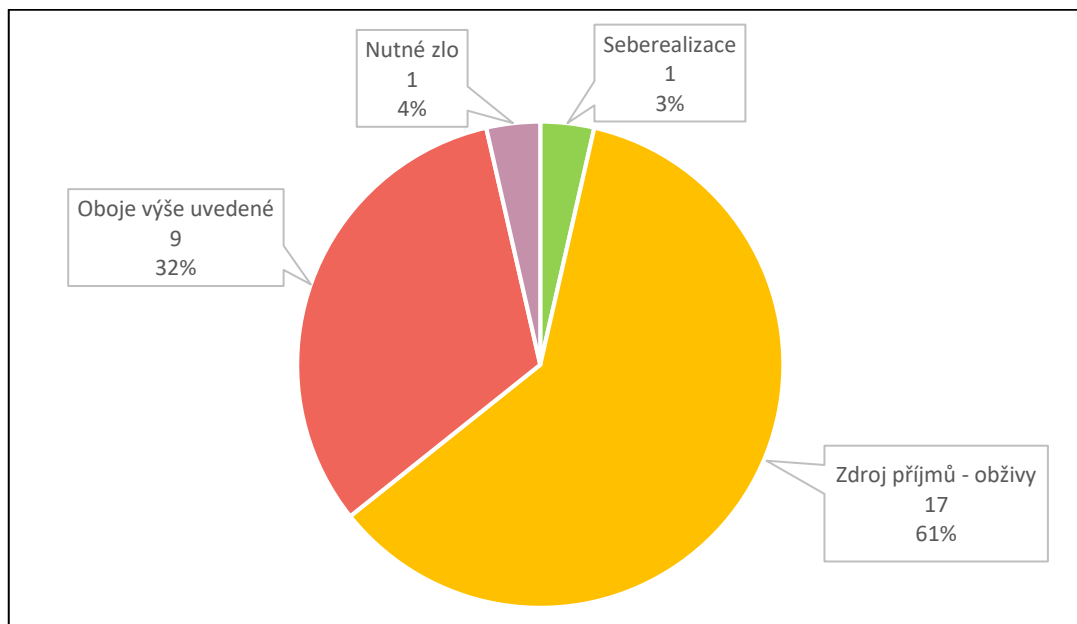
Podpora nadřízených v této oblasti je vysoká. Téměř 90 % respondentů (25 z 28) odpovědělo, že je jejich přímý nadřízený podporuje ve využívání možností zvyšování kvalifikace, které zaměstnavatel nabízí. Tento výsledek značí, že pokud se chce zaměstnanec dále vzdělávat a realizovat, má většinou od nadřízeného podporu.



### 4.2.3 Výzkumná část – MOTIVACE

#### 17. Jaký význam přisuzujete práci ve Vašem životě?

Graf č. 7 – Otázka č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce respondentů vnímá práci jako zdroj příjmů a obživy, jedná se o téměř 61 % (17 z 28 zaměstnanců). Samostatně jako zdroj seberealizace svoje zaměstnání vnímá pouze jeden respondent. Avšak pro 32 % respondentů práce znamená obojí – zdroj seberealizace i příjmů a obživy. Nutné zlo uvedl 1 respondent.

#### 18. Máte pocit, že děláte užitečnou práci?

Tabulka č. 9 – Otázka č. 18

Spokojenost s možnostmi	Počet odpovědí
Rozhodně ano	6
Spíše ano	17
Spíše ne	4
Rozhodně ne	1
Nevím	0

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 82 % respondentů má pocit, že dělá užitečnou práci – 6 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 17 respondentů zadalo „spíše ano“. 1 respondent se s tvrzením, že dělá užitečnou práci, neztotožňuje, další 4 respondenti (14 %) o užitečnosti pochybují odpovědí „spíše ne“. To znamená, že 18 % dotázaných zaměstnanců práci jako užitečnou nevnímá.

### 19. Připadáte si v nynějším zaměstnání dostatečně motivován/a?

Tabulka č. 10 – Otázka č. 19

Spokojenost s možnostmi	Počet odpovědí
Rozhodně ano	5
Spíše ano	10
Spíše ne	10
Rozhodně ne	1
Nevím	2

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce dopadly shodně dvě skupiny odpovědí. 10 respondentů zadalo odpověď „spíše ano“ a dalších 10 odpovědělo „spíše ne“. Tuto shodu podle mě ovlivňuje fakt, že každého jedince motivuje jiný typ motivačních prostředků. Plně motivováno se cítí 18 % (5 z 28) respondentů, naopak rozhodně nemotivován se cítí 1 respondent. 2 respondenti zadali odpověď „nevím“.

### 20. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a za a) nebo b), uveďte prosím, jaké motivační prostředky Váš zaměstnavatel používá.

Zde respondenti odpověděli výpisem motivačních prostředků, které jejich zaměstnavatel používá (*odpovědi, které se opakovaly, jsou zde uvedeny pouze jedenkrát, avšak jsou seřazeny dle četnosti*):

- přiměřené finanční ohodnocení, výše odměn, prémie
- služební mobilní telefon, služební notebook
- hodnocení pracovních výsledků, pochvala
- jazyková výuka

- „Nelze zcela upřesnit, samozřejmě finanční motivace, ale mám z práce velmi dobrý pocit. Je zde tvůrčí a příjemná atmosféra.“
- „Zaměstnavatel žádné. Vděčnost uživatelů je motivací.“

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla jako nejčastější motivační prostředek finanční ohodnocení, výši odměn a prémie. V četnosti odpovědí následoval služební mobilní telefon a služební notebook. Zaměstnanci jsou dále motivováni také hodnocením, pochvalou a příjemnou pracovní atmosférou. Někdo jako motivaci oceňuje výuku jazyků. Tyto odpovědi ukazují, že na tomto pracovišti jsou používány motivační prostředky jak materiální, tak nemateriální.

### **21. Které z uvedených možností Vás nejvíce motivují k lepším pracovním výsledkům? (více možností – 3)**

V následující otázce respondenti odpovídali označením 3 odpovědí. Tyto odpovědi jsou tedy v tabulce seřazeny podle toho, kolikrát byly respondenty označeny.

**Tabulka č. 11 – Otázka č. 21**

Motivace k lepším pracovním výsledkům	Počet odpovědí
Přiměřené finanční ohodnocení	25
Příjemný pocit z odvedené práce	14
Jednorázová odměna (prémie, 13. plat, apod.)	10
Uznání kolegů	8
Uznání nařízeného	8
Vidina kariérního postupu	6
Obava ze ztráty zaměstnání	5
Příspěvky na pojištění	3
Stravenky, Flexi pass, ostatní poukázky	2
Strach z negativního hodnocení zaměstnavatele	0
Jiné:	0

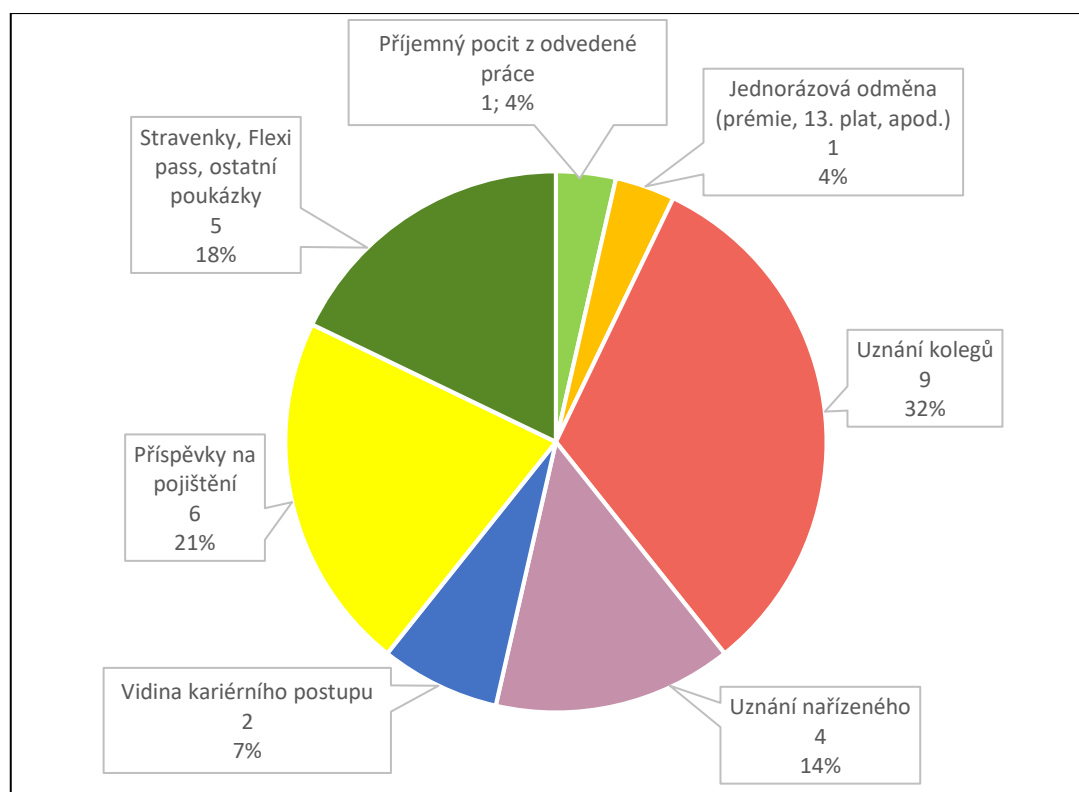
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenty k lepším pracovním prostředkům nejvíce motivuje přiměřené finanční ohodnocení. Tuto odpověď zadalo 25 z 28 respondentů, tedy 89 %. Dále je nejvíce motivuje příjemný pocit z odvedené práce (50 %), jednorázová odměna (36 %) a na 4. a 5. místě se u respondentů umístilo uznání kolegů a uznání nadřízeného, oboje po 25 %. Některé respondenty potom také motivuje vidina kariérního postupu, obava ze ztráty zaměstnání, příspěvky na pojištění, nebo stravenky a ostatní poukázky.

Strach z negativního hodnocení zaměstnavatele nemotivuje nikoho.

## 22. Co z následujících možností by téměř neovlivnilo Váš pracovní výkon, pokud byste se toho musel/a vzdát?

Graf č. 8 – Otázka č. 22

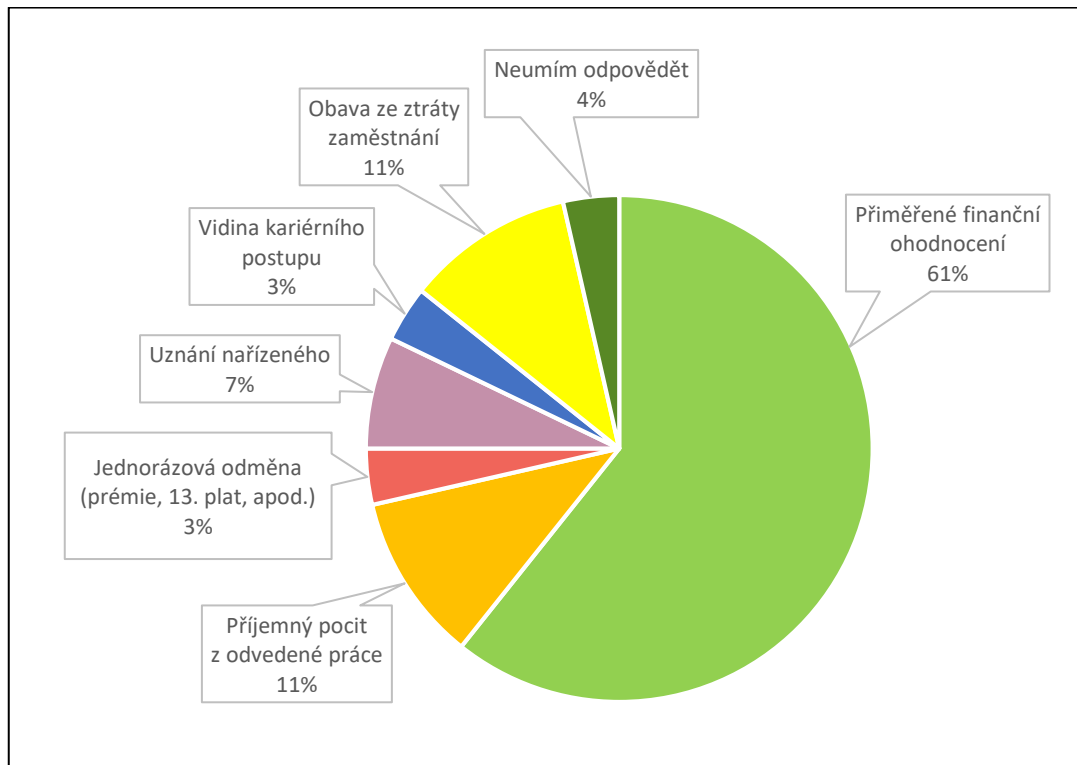


Zdroj: vlastní zpracování

Na předních místech respondenti uvedli uznání kolegů (32 %), příspěvky na pojištění (21 %), stravenky a ostatní poukázky (18 %) a uznání nadřízeného (14 %). Co by tedy respondenti oželeli je uznání a menší finanční příspěvky ať už v podobě pojištění, nebo stravenek.

**23. Co z následujících možností by silně ovlivnilo Váš pracovní výkon, pokud byste se toho musel/a vzdát?**

**Graf č. 9 – Otázka č. 23**



Zdroj: vlastní zpracování

Největší skupina odpovědí uvádí přiměřené finanční ohodnocení. 61 % respondentů (17 z 28) by se nedokázala vzdát přiměřeného finančního ohodnocení. Následuje příjemný pocit z odvedené práce a obava ze ztráty zaměstnání – oboje po 11 %, a 7 % respondentů by bylo silně ovlivněno, pokud by ztratili uznání nadřízeného.

Obě předchozí otázky znázorňují protikladný pohled respondentů na to, co by ovlivnilo jejich pracovní výkon. Pro 14 % respondentů by ztráta uznání nadřízeného neměla na pracovní výkon žádný vliv, a zároveň 7 % respondentů by to na výkonu negativně ovlivnilo velmi. 7 % respondentů by se dokázalo vzdát vidiny kariérního postupu, 3 % respondentů nikoliv. Menší roli hraje i jednorázová odměna (prémie, 13. plat, apod.), kde má na pracovní výkon vliv z obou stran, 4 % respondentů by nebylo na výkonu ovlivněno, u 3 % respondentů by to na výkonu bylo znát negativně.

## 24. Která z uvedených možností Vás nejvíce vystihuje?

Tabulka č. 12 – Otázka č. 24

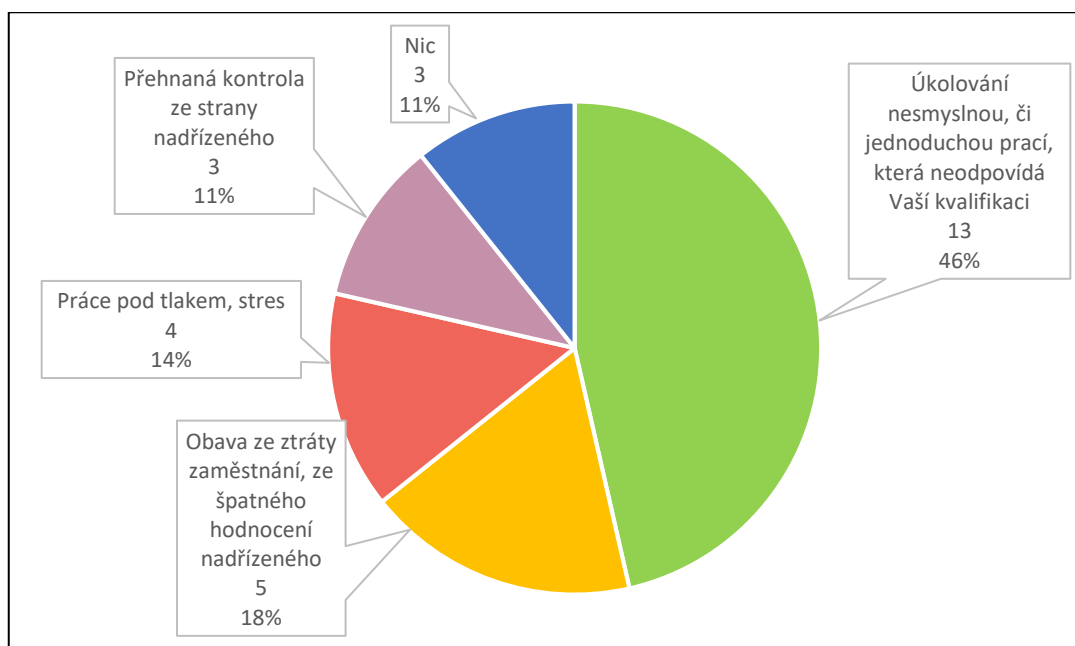
Co Vás více vystihuje?	Počet odpovědí
Je pro mě důležitější mít práci, která mě naplňuje a baví, a to za průměrné ohodnocení.	20
Je pro mě důležitější mít práci, kterou nemám rád/a, stresuje mě, ale za nadstandardní ohodnocení.	8

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka mapuje hodnoty oslovených zaměstnanců. 20 respondentů by dalo přednost práci, která je naplňuje a baví – a to za průměrné ohodnocení. Proti tomu 8 respondentů vnímá za důležité mít práci, kterou nemají rádi, stresuje je, ale za nadstandardní ohodnocení.

## 25. Co Vás na pracovišti dokáže nejčastěji rozladit?

Graf č. 10 – Otázka č. 25



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější důvod k rozladění dotázaných zaměstnanců na pracovišti je úkolování nesmyslnou, či jednoduchou prací, která neodpovídá jejich kvalifikaci. S touto odpovědí se ztotožňuje 46 % respondentů. V odpovědích následuje obava ze ztráty

zaměstnání/ze špatného hodnocení (18 %), práce pod tlakem a stres (14 %) a přehnaná kontrola ze strany nadřízeného (11 %). 3 respondenty v práci nerozladí nic.

**26. Doporučil/a byste Českou národní banku jako zaměstnavatele svému příteli? (v souvislosti s motivací, péčí a vzděláváním svých zaměstnanců)**

**Tabulka č. 13 – Otázka č. 26**

Spokojenost s možnostmi	Počet odpovědí
Rozhodně ano	8
Spíše ano	16
Spíše ne	2
Rozhodně ne	0
Nevím	2

Zdroj: vlastní zpracování

Českou národní banku by jako zaměstnavatele svému příteli odpověďmi „rozhodně ano“ (29 %) a „spíše ano“ (57 %) doporučilo 24 z 28 oslovených zaměstnanců. 2 respondenti by svou odpověď „spíše ne“ tohoto zaměstnavatele příteli nedoporučilo, a další 2 jako svoji odpověď uvedli „nevím“.

## 5 Zhodnocení výsledků

Výsledky výzkumného šetření v praktické části této bakalářské práce ukazují, že Česká národní banka má promyšlený systém vzdělávání svých zaměstnanců.

### Identifikační část

Dotazník vyplnilo více mužů, než žen, a to proto, že v sekci informatiky pracují především muži. Nejvíce respondentů se pohybovalo ve věkové skupině 36-45 let, dále po 21 % ve věkových skupinách 26-35 let a 46-55 let. Z dotazníku vyplývá, že v ČNB převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (53 %), dalších 43 % má ukončenou SŠ/SOŠ s maturitou. Sekce informatiky je na vzdělání vysoce specifická, proto bývá vysokoškolské vzdělání většinou nutností. Téměř 61 % zaměstnanců je v ČNB zaměstnáno přes 10 let, jedná se tedy o zaměstnání poměrně stálé, druhou nejvíce zastoupenou skupinou (25 %) jsou zaměstnanci pracující zde 1-3 roky. O změně zaměstnání neuvažuje téměř 81 % respondentů. Pouze jeden zaměstnanec je o změně rozhodnut, zbylých 14 % respondentů o změně spíše jen uvažuje.

### Výzkumná část – zvyšování kvalifikace

O zvyšování osobní kvalifikace se zajímá 75 % respondentů. Přes 21 % respondentů se o zvyšování své osobní kvalifikace nezajímá. Dále se dá říci, že téměř 60 % respondentů by bylo ochotno se vzdělávat mimo pracovní dobu. 83 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že je jim ze strany zaměstnavatele nabízena možnost osobního růstu a seberealizace. Toto zjištění staví ČNB na pozici zaměstnavatele, který dbá na kvalifikaci a kvalitu svých zaměstnanců. Informovanost o možnostech vzdělávání a školení je u zaměstnanců ČNB vysoká, 90 % dotázaných respondentů své možnosti zná. Typy vzdělávání a školení, které jsou zaměstnancům nabízeny, respondenti vypsali následovně: školení před zaváděním nového softwaru a hardwaru v ČNB, seznámení se s novinkami v oblasti databází a IT sítí, možnost účasti na kurzech a školeních firmy Oracle, jakákoliv odborná školení v oblasti IT, získávání odborných certifikátů z tematických školení, práce na PC, programování, správa bankovních aplikací, školení u externích firem, interní školení a jazyková výuka. Toto jsou odpovědi popisující typy zvyšování kvalifikace a školení, které jsou zmíněny v kapitole „Představení pracoviště“. Odpovědi tedy přesně kopírují popsanou



skutečnost. Na otázku týkající se spokojenosti s nabízenými možnostmi zvyšování kvalifikace kladně odpovědělo 78 % respondentů. Na tuto otázku nikdo neodpověděl „rozhodně ne“, takže se dá říci, že jsou zaměstnanci s poskytovanými možnostmi zvyšování kvalifikace víceméně spokojeni. Většina dotázaných zaměstnanců (75 %) souhlasí s tvrzením, že tyto možnosti zvyšování kvalifikace přispívají k jejich vyšší spokojenosti. Zaměstnanci se vzdělávacích akcí účastní dle potřeby, povinná školení absolvovat musí, školení navíc si volí sami. Průměrně však každý zaměstnanec několikrát do roka školení absolvuje. Zeptala jsem se také na to, co pro zaměstnance představuje účast na těchto akcích: především zvýšení kvalifikace, navýšení vědomostí a znalostí a předání zkušeností s lidmi z oboru. Několik respondentů uvedlo, že pro ně školení znamená odpočinek od práce, pro 2 z 28 zaměstnanců zase nutné zlo. Podpora nadřízených v oblasti zvyšování kvalifikace je vysoká. Téměř 90 % respondentů odpovědělo, že je jejich přímý nadřízený podporuje ve využívání možností zvyšování kvalifikace, které zaměstnavatel nabízí. Tento výsledek značí, že pokud se chce zaměstnanec dále vzdělávat a realizovat, má většinou od nadřízeného podporu.

### **Výzkumná část – motivace**

Z odpovědí obsažených v dotazníku vyplývá, že nejvíce respondentů (60 %) vnímá práci jako zdroj příjmů a obživy. Samostatně jako zdroj seberealizace svoje zaměstnání vnímá pouze jeden respondent a pro 32 % respondentů práce znamená obojí – zdroj seberealizace i příjmů a obživy. Téměř 82 % respondentů má pocit, že dělá užitečnou práci a zbylých 18 % dotázaných zaměstnanců práci jako užitečnou nevnímá. V otázce, zda si respondenti připadají dostatečně motivováni, dopadly shodně dvě skupiny odpovědí. 10 respondentů zadalo odpověď „spíše ano“ a dalších 10 odpovědělo „spíše ne“. Tuto shodu podle mě zapříčiňuje fakt, že každý zaměstnanec je motivován jiným typem motivačních prostředků. Většina respondentů uvedla jako nejčastější motivační prostředek finanční ohodnocení, výši odměn a prémie. V četnosti odpovědí následoval služební mobilní telefon a služební notebook. Zaměstnanci jsou dále motivováni také hodnocením, pochvalou a příjemnou pracovní atmosférou. Někoho motivuje nabídka výuky jazyků. Z odpovědí vyplývá, že na tomto pracovišti jsou používány motivační prostředky jak materiální, tak nemateriální. Respondenty k lepším pracovním prostředkům nejvíce motivuje

přiměřené finanční ohodnocení. Tuto odpověď zadalo 89 % dotázaných zaměstnanců. Dále je nejvíce motivuje příjemný pocit z odvedené práce (50 %), jednorázová odměna (36 %) a na 4. a 5. místě se u respondentů umístilo uznání kolegů a uznání nadřízeného, oboje po 25 %. Některé respondenty potom také motivuje vidina kariérního postupu, obava ze ztráty zaměstnání, příspěvky na pojištění, nebo stravenky a ostatní poukázky. Strach z negativního hodnocení zaměstnavatele nemotivuje nikoho. 20 respondentů by dalo přednost práci, která je naplňuje a baví – a to za průměrné ohodnocení. Proti tomu 8 respondentů vnímá za důležité mít práci, kterou nemají rádi, stresuje je – ale za nadstandartní ohodnocení. Nejčastější důvod k rozladění dotázaných zaměstnanců na pracovišti je úkolování nesmyslnou, či jednoduchou prací, která neodpovídá jejich kvalifikaci. S touto odpovědí se ztotožňuje 46 % respondentů. V odpovědích následuje obava ze ztráty zaměstnání/ze špatného hodnocení, práce pod tlakem a stres a přehnaná kontrola ze strany nadřízeného.

Českou národní banku by jako zaměstnavatele svému příteli doporučilo 24 z 28 oslovených zaměstnanců.

## 6 Závěr a doporučení

Bakalářská práce se zabývala v teoretické části definicí pojmů souvisejících s tématem, jednalo se především o pojmy lidské zdroje, podnikové vzdělávání, kvalifikace, kompetence a motivace. V praktické části jsem provedla analýzu stávajícího stavu spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a motivace ze strany jejich zaměstnavatele.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina zaměstnanců zná a oceňuje možnosti své osobní kvalifikace, a je ochotna se vzdělávat i mimo svoji pracovní dobu. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že většinu zaměstnanců motivuje především přiměřené finanční ohodnocení, odměny a prémie. Zaměstnanci jsou také motivováni hodnocením, pochvalou a příjemnou pracovní atmosférou – tyto prostředky jsou ale využívány mnohem méně. Z šetření jsem se dozvěděla, že skoro polovina zaměstnanců není spokojena s motivačními prostředky zaměstnavatele. Motivace totiž nemusí být jen finanční ohodnocení, ale také příjemné pracovní prostředí a uznání nadřízeného.

Na základě získaných informací jsem navrhla několik doporučení. S propracovaným a kvalitním systémem zvyšování kvalifikace jsou zaměstnanci spokojeni, zde podle mě není co zlepšovat. Avšak oblast motivace tak kvalitně zpracovaná není. Výše jsem již zmínila, že jsou zaměstnanci motivováni především finančně. To ale ne vždy stačí, a je potřeba zapojit i **jiné motivační prostředky**, jako například uznání nadřízeného, důvěru ze strany zaměstnavatele (což vytváří onu významnou sebedůvěru zaměstnance) a také pochvalu.

Nejčastější důvod k rozladění dotázaných zaměstnanců na pracovišti je úkolování nesmyslnou, či jednoduchou prací, která neodpovídá jejich kvalifikaci. V odpovědích následuje obava ze ztráty zaměstnání/ze špatného hodnocení, práce pod tlakem a stres a přehnaná kontrola ze strany nadřízeného.

Dále bych tedy navrhla společnou aktivitu zaměstnanců mimo pracoviště. Tyto aktivity pomáhají odbourávat stres a stmelovat pracovní kolektiv. Může se jednat o jakoukoliv volnočasovou aktivitu, kterou si zaměstnanci sami zvolí (bowling, divadlo a jiné).

Zaměstnanci by se mohli také zúčastnit outdoor tréninku, což je metoda vzdělávání mimo pracoviště, která rozvíjí různé kompetence (například schopnost komunikovat, nacházet řešení problémů a spolupracovat). Cílem je zlepšit emocionální, sociální, kognitivní a fyzickou úroveň účastníků a také lze tento trénink zvolit podle potřeb organizace. Tato aktivita by podle mě byla velice vhodná pro zaměstnance ČNB, jelikož spojuje odpočinek s rozvíjením kompetencí.

Zpracování mé bakalářské práce mi přineslo spoustu nových znalostí a zkušeností. Především to, jak důležité je pracovat na dalším zvyšování osobní kvalifikace, a jak významnou roli hraje v pracovním prostředí motivace.

Studiem odborné literatury a z dotazníkového šetření vyplynulo, že základem pro efektivní vedení zaměstnanců vychází z pečlivě vypracované koncepce řízení lidských zdrojů, z vhodného výběru kvalitních zaměstnanců a z nadřízených, kteří jsou kompetentní, umí správně pracovat s podřízenými zaměstnanci a chtějí se věnovat zlepšování mezilidských vztahů a příjemné atmosféře na pracovišti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

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

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2482-4.

SMĚKALOVÁ, Lucie. *Didaktika vzdělávání dospělých: distanční text*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2016. ISBN 978-820-7453-675-5

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

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

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

ČNB. Česká národní banka. [online]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z:  
[http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

ČNB. Česká národní banka. [online]. [cit. 2016-10-24]. Dostupné z:  
[https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/zastoupeni\\_cnb.html](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/zastoupeni_cnb.html)

MPSV CZ. Příručka pro personální a platovou agendu - 262/2006 Sb. - Zákon zákoník práce. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z:  
[http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_9](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_9)

MŠMT ČR. Národní soustava kvalifikací. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z:  
<http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-1>

NUV. Co je Evropský rámec kvalifikací. [online]. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z:  
<http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-1>