

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2020-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marek Pechar

**Profesní vzdělávání jako motivační faktor výkonu
zaměstnance s ohledem na vykonávanou profesi**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR / MASTER COMBINED (PART TIME) / FULL-TIME
STUDIES**

2020-2021

BACHELOR THESIS

Marek Pechar

**Vocational training as motivating factor of employee
performance with regard to the profession**

Prague 2021

The Bachelor Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.02.2021

Jméno autora

Poděkování

V této bakalářské práci bych chtěl poděkovat všem ochotným respondentům, kteří vyplnili mé dotazníkové šetření. Hlavně bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové Ph.D. za její podnětné připomínky a excelentní podněty které mi pomohli při psaní této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou profesního vzdělávání ve firmě a z ní vyplývající motivace zaměstnance vykonávat svojí práci aktivně a ku prospěchu zaměstnavatele. Cílem práce bylo zjistit, jaký je stav profesního vzdělávání ve firmách a ověřit, zdali se s výší úrovní profesního vzdělávání zvyšuje zaměstnancova motivace. V návaznosti na to dále zkoumá, jestli rostoucí motivace vede také k růstu zaměstnancovi spokojenosti a loajality k firmě.

Klíčová slova

Koeficient motivace, koeficient ověření spokojenosti a loajality, loajalita, motivace, profesní vzdělávání, spokojenost, životní cyklus zaměstnance.

Annotation

This bachelor's thesis deals with the issue of vocational training in the company and the resulting motivation of the employee to perform their work actively and for the benefit of the employer. The aim of the work was to find out what is the state of vocational education in companies and to verify whether the employee's motivation increases with the level of vocational education. Following this, it further examines whether growing motivation also leads to growth in employee satisfaction and loyalty to the company.

Keywords

Employee life cycle, loyalty, motivation coefficient, motivation, satisfaction, satisfaction and loyalty verification coefficient, vocational training.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 Předpoklady vzdělávání dospělých jedinců	11
1.2 Členění vzdělávání.....	13
1.3 Metody vzdělávání.....	16
2 MOTIVACE	18
2.1 Motivační teorie.....	19
3 VZÁJEMNÁ SOUVISLOST PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE ZAMESTNANCE	22
3.1 Metody použitelné pro zjištění zaměstnancovi motivace	23
3.2 Způsoby udržení motivace ke studiu	24
4 HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE	27
4.1 Metody používané pro hodnocení výkonu zaměstnance	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	30
5.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady	30
5.2 Metodologie výzkumu – druh výzkumu a metoda výzkumu	31
5.3 Charakteristika respondentů průzkumu	33
5.4 Popis tvorby dotazníku a popis postupu šetření.....	34
6 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT. 36	
6.1 Postup zpracování dat získaných ze šetření	36
6.2 Zpracování výsledků šetření	38
6.2.1 Identifikace respondentů dotazníkového šetření	38
6.2.2 Zjištění v první etapě „Nábor zaměstnanců a jejich adaptace na pracovní pozici“	39
6.2.3 Zjištění v druhé etapě „Údržba profesní odbornosti zaměstnance na pracovní pozici prostřednictvím vzdělání pro maximalizaci jeho výkonu a jeho kariérní růst“	42
6.2.4 Zjištění v třetí etapě „Adaptace a participace zaměstnance na změny ve firmě“	47
6.2.5 Ověření spokojenosti a loajality v závislosti na motivaci	50
6.3 Porovnání výsledků výzkumu s hypotézou	52

7	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Bakalářská práce je zpracována na téma „Profesní vzdělávání jako motivační faktor výkonu zaměstnance s ohledem na vykonávanou profesi“.

Současná společnost prochází neustálým dynamickým vývojem. Přichází nové technologie, nové pracovní postupy a pozice, a naopak některé ztrácí na významu. Tyto technologické a společenské změny nutí firmy i zaměstnance adaptovat se na nové podmínky ve světě a zachovat si schopnost dlouhodobé konkurenceschopnosti a díky tomu jsou schopni přežít. Jednou z klíčových předpokladů adaptace jedince i společnosti je schopnost učit se novému.

Význam profesního vzdělávání zaměstnanců neustále roste a většina firem si je toho dobře vědoma. Schopnosti, profesní způsobilost a výkonost jejich zaměstnanců tvoří hnací motor firemních výsledků. Zaměstnanci jsou tedy školení, aby mohli podávat nejlepší možné výkony a zvládali používání nových technologií. Ne ve všech případech ale firmy uvažují o vzdělávání zaměstnanců jako o investici a potřebě její návratnosti. Firmy k této problematice často přistupují až příliš formálně a školí své zaměstnance bez provedení řádné analýzy potřeby vzdělávání.

Profesní vzdělávání je významným motivátorem a benefitem i pro zaměstnance. V průběhu jeho života dochází ke změně požadavků na jeho vykonávanou profesi, což zaměstnance nutí k získávání dodatečného vzdělání, aby si svojí pozici udržel a byl za svojí práci přiměřeně odměňován. Zároveň tím roste jeho hodnota na trhu práce.

Cílem této bakalářské práce je „Analýza stavu profesního vzdělávání u zkoumaných firem pohledem jejich zaměstnanců. Provázanost tohoto vzdělávání s profesí vykonávanou zaměstnancem ve firmě a dopad na jeho motivaci vykonávat svěřenou práci aktivně a ku prospěchu zaměstnavatele“.

Zjišťování relevantních dat pro analýzu bude probíhat pomocí dotazníkové metody. Po jejich vyhodnocení budou na základě zjištěných výsledků utvořena doporučení pro firmy, které způsoby, nebo metody profesního vzdělávání ve vazbě na vykonávanou profesi fungují nejefektivněji jako motivátor zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Nároky na množství vědomostí a dovedností zaměstnance v dnešní společnosti prochází neustálými a dynamickými změnami. Zaměstnanec musí své vědomosti a dovednosti periodicky zdokonalovat a rozšiřovat, aby mohl **optimálně** vykonávat svoji pracovní činnost a zároveň aby zůstal **zaměstnatelným**. (Koubek, 2015, s. 252)

V návaznosti na nutnost prohlubování a zdokonalování vědomostí a dovedností zaměstnanců vzniká potřeba vzdělávání.

Vzdělávání lze definovat jako činnost, která je iniciovaná jedním, nebo více podněty a je navržena tak, aby došlo ke změně ve znalostech, dovednostech a postojích jednotlivců, nebo skupiny lidí. Definice pokládá pedagoga za předkladatele podnětu, který započiná změnu, snaží se stimulovat a zlepšit podmínky pro studium žáka tak, aby mohlo dojít ke změně. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s. 22). Dalším významným procesem je proces učení.

Učení je proces, při kterém si člověk osvojuje něco nového (znalosti, postoje, dovednosti) a vždy je součástí vzdělávacího procesu. (Plamínek, 2010, s.13)

Důležitým pojmem pro potřeby této bakalářské práce je profesní vzdělávání. **Profesní vzdělávání** se skládá ze všech forem vzdělávání v rámci počátečního formálního vzdělání a ze všech forem vzdělání dospělých spojené s výkonem povolání, či zaměstnání. Jeho cílem je rozvíjet všechny postoje, vědomosti, názory, dovednosti a schopnosti zaměstnance pro vykonávání daného zaměstnání. (Průcha, 2012, s.209)

Jaroslav Mužík (2012) zařazuje profesní vzdělávání jako součást konceptu celoživotního vzdělávání. (Mužík, 2012, s. 9)

Jan Průcha (2010) definuje **celoživotní vzdělávání/učení** jako souhrn všech záměrných formálních i neformálních aktivit spojených s procesem učení, jenž se periodicky konají s cílem prohloubení vědomostí, dovedností a odborných předpokladů. Mělo by se tedy jednat o nepřetržitý proces učení, který probíhá po dobu celého života. (Průcha,2010, s. 52-53). Celoživotní vzdělávání je podstatnou částí lidského života a to obzvláště

v dospělosti. Josef Koubek (2015) se k tématice vzdělávání dospělých v průběhu vykonávání práce vyjadřuje: „Vzdělávání a utváření schopností zaměstnanců se v dnešní novodobé společnosti stává procesem, který trvá po dobu celého života pracovníka“. (Koubek, 2015, s. 252)

Vzděláváním dospělých osob se zabývá vědní obor andragogika.

„Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílná pojetí andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součástí věd o výchově, vzdělávání a vyučování.“ (Beneš, 2008, s. 11)

Vzdělávání dospělých je vzdělávací proces, jenž obsahuje všechny vzdělávací aktivity jejíž účastníky jsou dospělí jedinci, ať už se jedná o formální nebo neformální vzdělání. V případě formálního vzdělání se jedná o získání určitého stupně vzdělání z pohledu školského systému. Neformální vzdělávání zahrnuje větší spektrum vzdělávacích aktivit. (Průcha, 2012, s. 275)

Dospělí jedinci jsou, na rozdíl od dětí a mladistvých, již formovanou vyzrálou individualitou se specifickými potřebami a názory. Proto je potřeba u vzdělávání dospělých brát v úvahu některé důležité předpoklady.

1.1 Předpoklady vzdělávání dospělých jedinců

Andragogický model vzdělávání dospělých jedinců je založen na několika předpokladech:

Potřeba vědět (The need to know) – dospělý člověk potřebuje vědět důvod proč se něco učí před tím, než se to začne učit. Je dokázáno, že dospělý člověk vynaloží mnohem větší úsilí do vzdělávání, když ví, jak z něho bude profitovat. Proto je lektorovým úkolem pomoci zaměstnanci s uvědoměním si toho, co potřebuje vědět. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.47)

Pojetí vzdělávání (The learners' self-concept) – dospělý člověk má svůj vytvořený pojem odpovědnosti za volby, které ve svém životě učiní. Chtějí, aby je jejich okolí vidělo jako jedince, kteří jsou schopni dělat rozhodnutí sami za sebe a zároveň se podle toho

k nim chovalo. Nemají rádi, když se jim někdo snaží vnutit svůj názor. To často působí problém ve vzdělávání dospělých, jelikož si dospělý často spojuje vzdělávání jako takové se vzděláváním ve škole a často se tomu uzavírá, jelikož to vidí zároveň i jako útok na jeho již nabitě zkušenosti z praxe. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.47)

Předešlé zkušenosti se vzděláváním (The role of the learners' experiences) – dospělý člověk přichází do vzdělávacího procesu již s větším množstvím zkušeností, které získal v průběhu práce (zkušenosti z praxe) a s nějakou zkušeností ze svého mládí, ať už se jedná o zkušenost pozitivní nebo negativní. Toto má vážné následky pro případné následné vzdělávání v dospělosti, neboť když se sejde skupina dospělých zaměstnanců, u kterých vznikla potřeba vzdělávání, tak se navzájem v mnohém liší, ať už jde o jejich styl učení, motivaci, potřeby, cíle, záliby, zájmy atd. Proto se v případě vzdělávání dospělých klade větší důraz na individualizaci vzdělávacího procesu a vzdělávacích strategií. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.48)

Připravenost vzdělávat se (Readiness to learn) – dospělý člověk je připravený k vzdělávání v případě, že mu v práci (nebo někde v životě) vznikne potřeba dalšího vzdělávání nebo v důsledku nových pracovních metod (praktické potřeby informací pro možnost vykonávání nějaké činnosti). (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.48)

Orientace na učení (Orientation to learning) – vzdělávání se v případě dospělých soustřeďuje okolo řešení problémů. Dospělý člověk je motivován ke vzdělávání do té míry, do které mu nabitě znalosti mohou pomoci při řešení nějakého určitého problému, na který ve svém životě narazil (jak v profesním, tak osobním životě). Dospělý člověk se nejlépe učí novým znalostem, dovednostem, schopnostem, když je mu při vysvětlování učiva poskytnut příklad z reálného života. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.49)

Motivace (Motivation) – dospělí jsou sice motivováni hmotnými motivátory, jako jsou lepší kancelář, povýšení, vyšší mzda/plat, ale ne tolik, jako motivátory nehmotnými, jako dosažení spokojenosti se svou prací, zvýšení sebevědomí, získání pocitu uznání atd. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.49)

Před vytvořením andragogického modelu byl vytvořen model pedagogický. Ten se ale specializuje na vzdělávání ve školách (a hlavně u dětí).

1.2 Členění vzdělávání

Co se týče vzdělávání, autoři odborných publikací uvádějí různé definice (tyto definice ve svém jádru příliš neliší).

Pro potřeby bakalářské práce budou v této podkapitole uvedeny pohledy na vzdělávání a jeho členění z pohledu několika autorů.

Jiří Plamínek (2010) člení vzdělávání na dvě formy, a to konkrétně na učení ve škole a mimo školu.

Školní učení je formální systém vzdělávání, jenž aktivně zasahuje do postupného vývoje lidské osobnosti. Začíná již od mateřské školy, následně postupuje lidským životem podobou základní školy, střední školy, vyšší odborné školy nebo vysoké školy. (Plamínek, 2010, s.38)

Mimoškolní učení obsahuje šest základních forem vzdělávání dospělých. A to konkrétně školení, trénink, konzultace, koučování a „učení z výkonu – učitele, nebo z vlastního výkonu“. Jedna polovina z těchto základních forem je zaměřena na praxi a druhá je zaměřena na teorii. Tyto formy vzdělávání probíhají již v době, kdy se dospělý člověk účastní regulérního pracovního procesu. (Plamínek,2010, s. 40-41)

Josef Koubek (2015) člení vzdělávání do tří oblastí, a to konkrétně na oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a na oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání – zde se utvářejí základní a všeobecné lidské dovednosti a vědomosti, díky kterým může člověk žít ve společnosti, ve spojitosti s tím i zároveň získává a rozvíjí své pracovní schopnosti a ostatní dovednosti. Celkově se tedy tato oblast orientuje na sociální a osobnostní vývoj jedince. (Koubek, 2015, s. 255)

Oblast odborného vzdělávání – jedná se o oblast, ve které se formují kvalifikace dospělých jedinců a zároveň je i oblastí profesní/odborné přípravy. V průběhu oblasti odborného vzdělávání tedy dochází k přípravě na budoucí povolání, formování specifických vědomostí a dovedností určených na dané zaměstnání. Věnuje se taktéž aktualizování a přizpůsobování potřebných vědomostí a dovedností na měnící se požadavky pracovního místa. Celkově oblast obsahuje tedy základní přípravu na zaměstnání, doškolování, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, orientace pracovníků.

Společnosti se ve formování a prohlubování schopností zaměstnance plně angažují při orientaci, doškolování, někdy i u přeškolení. (Koubek, 2015, s. 255-256)

Oblast rozvoje – tato oblast se zaměřuje na snahu jedince obdržet větší škálu vědomostí a dovedností, jenž dospělý jedinec velice významně potřebuje k vykonávání svého současného zaměstnání. Včetně formování pracovních schopností zaměstnance sem patří i formování jeho osobnosti. Můžeme říct, že oblast rozvoje se primárně zaměřuje na budoucí karierní postup zaměstnance než na jeho momentálně vykonávanou práci. Pomáhá pracovníkovi utvářet jeho potenciál než kvalifikaci, a nakonec i pomáhá při utváření osobnosti daného zaměstnance tak, aby optimálně přispěl na plnění cílů firmy a udržení harmonického vztahu se svými kolegy. (Koubek, 2015, s. 257)

Božena Půbalová (2018) člení vzdělávání do dvou skupin, a to na formální vzdělávání a neformálního vzdělávání.

Formální vzdělávání – probíhá ve vzdělávacích institucích hlavně ve školách. Do tohoto vzdělávání patří například tzv. počáteční vzdělání a celkově hraje důležitou roli v raných stadiích lidského života, kdy si člověk utváří své hodnoty, postoje a osobnost. Ale hraje i podstatnou roli v celoživotním vzdělávání prostřednictvím dalšího vzdělávání. Další vzdělávání funguje jako prostředek doplnění vyššího vzdělávání do ukončení vzdělávání počátečního. (Půbalová, 2018, s.8)

Neformální vzdělávání – toto vzdělávání spočívá v organizovaném získávání vědomostí a dovedností za účasti odborného lektora, jak zájmové kurzy, tak i profesní vzdělávání, kterého se zaměstnanci účastní ve svém volném nebo pracovním čase. Patří mezi ně krátkodobá pracovní školení, přednášky a semináře, zároveň i rekvalifikační kurzy nebo vzdělávání organizované zaměstnavatelem. Ve většině případů se jedná o školení probíhající na pracovišti a přímo navazuje na zaměstnancovu vykonávanou profesi. (Půbalová, 2018, s.24)

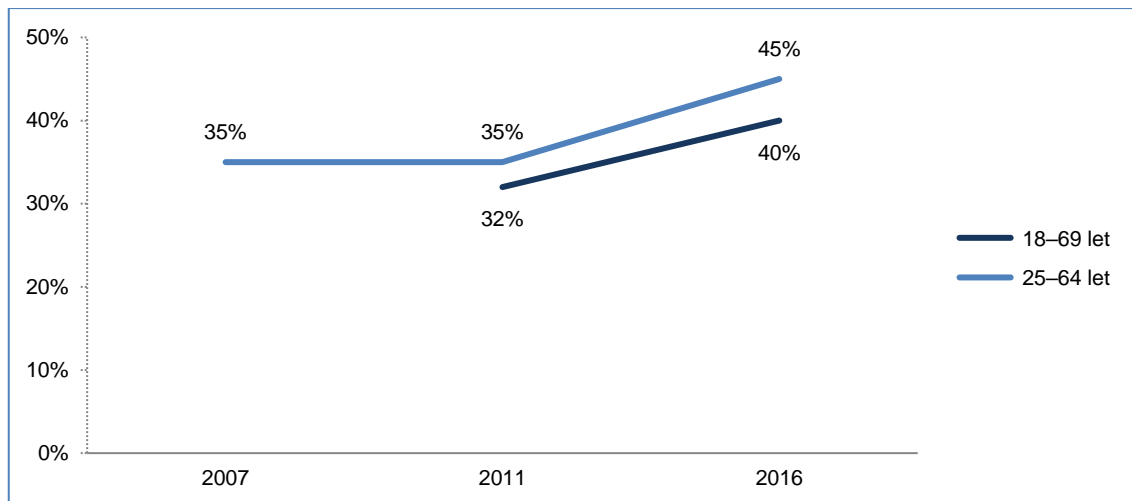
Zajímavým podnětem z praxe je průzkum ČSU z roku 2018, který byl publikována na webových stránkách statistického úřadu.

Význam neformálního vzdělávání dospělých v praxi

Dle průzkumu ČSU (Český statistický úřad) minimálně jednu aktivitu neformálního vzdělávání absolvovalo v České republice za rok 2016 40 % dospělých ve věku 18–69

let. Od roku 2011 tety hodnota vzrostla o 8 %, přičemž nárůst byl patrnější u mužů (13 %) než u žen (6 %). (Půbalová, 2018, s.46)

Graf 1 -Účast dospělých v neformálním vzdělávání dle věkových kategorií, 2007–2016



Zdroj: AES 2007, 2011, 2016, ČSÚ, cit. 2021-02-14

Převážná část neformálního vzdělávání (86 %, u mužů dokonce 91 %) souvisí s jejich pracovním životem, jsou motivováni prohloubením svých profesních vědomostí a dovedností potřebných pro výkon profese, zvýšením pracovní výkonnosti či zlepšením postavení na trhu práce. (Půbalová, 2018, s.46)

„Z těch, kteří se nějakého vzdělávání účastnili, pak téměř dvě třetiny (63 %) osob absolvovaly pouze jednu aktivitu neformálního vzdělávání (účastnily se jednoho školení, byly zapsány v jednom kurzu apod.), čtvrtina (26 %) osob se v daných 12 měsících účastnila dvou aktivit. Aktivněji, formou účasti ve třech a více aktivitách neformálního vzdělávání po dobu 12 měsíců se tak vzdělávalo pouze 11 % účastníků neformálního vzdělávání, resp. 4 % dospělých Čechů. Průměrně tak na každého účastníka neformálního vzdělávání v ČR připadá 1,6 aktivit neformálního vzdělávání, kterými ve sledovaném období 12 měsíců průměrně strávil 36 hodin.“ (Půbalová, 2018, s.26)

1.3 Metody vzdělávání

Následně Koubek definuje metody, které se používají ke vzdělávání zaměstnanců. Metodu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metodu vzdělávání mimo pracoviště. (Koubek, 2015, s. 265)

Z pohledu bakalářské práce jsou zkoumány zejména metody vzdělávání zaměstnanců při výkonu práce čili neformální vzdělávání.

Metoda vzdělávání je uvědomělý a cílevědomý postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů zejména k dosažení požadované změny znalostí, dovedností a postojů školeného zaměstnance. (businessinfo.cz, online, cit. 2021-02-18)

Mezi **metody vzdělávání na pracovišti** patří instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. (Koubek, 2015, s. 267-269)

Jako příklad metody vzdělávání na pracovišti uveden „Mentoring“ a příklad odborníka, který se zabývá prováděním dané metody „Mentor“.

Mentoring – metoda je obdobná coachingu, ale na rozdíl od coachingu si mentora musí vybrat sám zaměstnanec. Mentor tedy v tomto případě nevede svého svěřence za ručičku (nesměruje ho cíleně). Od zaměstnance se již předpokládá jistá míra samostatnosti, iniciativy a odpovědnosti. Mentor tedy zaměstnanci radí, stimuluje ho k lepším výkonům a zároveň mu pomáhá v jeho kariéře. Mentor si ze vztahu se svým svěřencem odnáší osobní rozvoj. (Koubek, 2015, s. 267)

Mentor – mentora si musí svěřenec vybrat. Ten poskytuje svým svěřencům poradenství v rámci sebevzdělávání a předává jim své vědomosti a zkušenosti. Snaží se svému svěřenci jít příkladem a motivovat ho tím. Mentor tímto zároveň rozvíjí i své schopnosti a dovednosti. (Průcha, 2012, s. 171)

Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště** patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centre (development centre), outdoor training/learning, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). (Koubek, 2015, s. 270)

Dále bude jako příklad metody vzdělávání mimo pracoviště uveden „E-learning“ a příklad odborníka který se zabývá prováděním dané metody „Tutor“.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – tato metoda vzdělávání je v současné době na vzestupu. Obzvláště pokud vezmeme v potaz události letošního roku, kdy se převážně vyučovalo elektronicky. Vzdělávání přes počítač umožňuje lidem přístup k obrovskému množství informací a nabízí jim možnost různých testů a cvičení. Díky elektronickému vzdělávání se zaměstnanci mohou vzdělávat prakticky kdekoliv, ať už sedí doma na gauči, anebo někde na pláži v Itálii. Mohou se se svým školitelem spojit v podstatě kdykoliv a kdekoliv. V některých případech se zaměstnanec může vzdělávat i sám (například jsou-li přednášky nahrané a zaměstnanec si je může přehrát až po tom, co se vrátí z práce). (Koubek, 2015, s. 273)

Tutor – odborník, který řídí studijní proces v rámci distančního vzdělávání, vzájemná komunikace mezi žákem a tutorem probíhá elektronicky (přes email, skype, teams apod.) studiům může být i telefonicky, anebo v případě konzultace může probíhat prezenčně. (Průcha, 2012, s. 253)

2 MOTIVACE

Motivace patří mezi základní psychické procesy. Lze ji tedy definovat jako jakýsi vnitřní hnací motor, který člověka podněcuje k chování a jednání v nějaké určité činnosti pro potřeby námi stanoveného cíle. Motivace funguje za pomoci různých stimulů, a to konkrétně vnějších (sem patří hmotné odměny jako peněžní bonusy, navýšení platu/mzdy, firemní auto, laptop, mobil atd.) a vnitřních (pocit uznání, radost z práce, seberealizace). (Managementmania.com, online, cit. 2020-12-25)

Cíl je definován jako vědomá představa budoucího stavu, jehož chce daný jedinec dosáhnout. (Výrost a Slaměník, 2008, s. 159)

Cíl by měl být vždy SMART to znamená:

- **Specific** – specifický.
- **Measurable** – měřitelný.
- **Acceptable** – akceptovatelný.
- **Realistic** – realistický.
- **Timed** – termínovaný. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 63)

Motivování je vnějšími podněty navozený proces motivace. Uskutečňuje se prostřednictvím různých manažerských technik, odměnami a tresty používaných společnostmi pro navození motivace zaměstnanců. Motivační faktory mohou být tedy jak **pozitivní**, tak i **negativní**. (Nakonečný, 1992, s. 10)

Typy motivace:

Vnitřní motivace – k této motivaci dochází v případě, že zaměstnanec cítí, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná. Zaměstnanec má tedy určitou míru odpovědnosti, samostatnosti (autonomie), má možnost seberealizace, rozvíjení jeho za život nabytých vědomostí a dovedností tak, aby mohl podávat co nejlepší výkony a v návaznosti na to postoupit výše v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2009, s. 110)

Vnější motivace – tuto motivaci tvoří odměny, jako vyšší plat, uznání, povýšení, služební – auto, mobil, laptop. Patří sem ale také tresty, jako kritika, odepření platu, disciplinární řízení. (Armstrong, 2009, s. 110)

2.1 Motivační teorie

Maslowova pyramida potřeb – Maslow ve své pyramidě definoval pět základních lidských potřeb. A to konkrétně na fyziologické potřeby, potřebu bezpečí a jistoty, potřebu sounáležitosti, potřebu uznání, potřebu seberealizace.

- Fyziologické potřeby – tyto potřeby je nutné uspokojit pro zachování života, patří sem hlad, dýchání, spánek, žízeň. (Eggert, 2005, s. 16)
- Potřeba bezpečí a jistoty – po uspokojení předešlé potřeby je nutné, aby se člověk cítil být dostatečně chráněn před ujmu a nebezpečím, patří sem přístřeší, oblečení, osobní bezpečí a jistota. (Eggert, 2005, s. 17)
- Potřeba sounáležitosti – pro uspokojení této potřeby člověk potřebuje lidi, se kterými by si mohl pohovořit, sdílet s nimi svoje radosti, starosti, cíle, stresy apod. Toho člověk dosahuje v případě, že má přátele, rodinu, kolegy, nebo když je členem nějaké skupiny či týmu. (Eggert, 2005, s. 18)
- Potřeba uznání – člověk v případě této potřeby dosahuje určité úrovně osobního, nebo profesního statusu v rámci skupiny, ve které se daná osoba nachází (muže se jednat o oficiální pozici vedoucího pracovníka ve firmě, ale zároveň taktéž neoficiální status vůdce ve skupině přátel). (Eggert, 2005, s. 19)
- Potřeba seberealizace – nejvyšší stupeň Maslowovi pyramidy potřeb, člověk se snaží využít veškerý svůj talent a nadání, aby se v nějaké dané činnosti zlepšil jen tak, jak je to možné. Snaží o dosažení všech cílů, které si nastavil, chce dosáhnout bodu, kdy je sám se sebou spokojený a vědět, že pro to udělal maximum. (Eggert, 2005, s. 19)

Herzbergova teorie motivace dvou faktorů – Herzberg definoval dva základní motivační faktory, které jsou zdrojem spokojenosti pro zaměstnance. Dělí je na **Hygienické faktory** a na **Motivátory**. (Managementmania.com, online, cit. 2020-12-25)

Nejsou-li hygienické faktory přítomny, tak zaměstnanec odmítá vykonávat pracovní proces (jedná se totiž o platové podmínky, jistota zaměstnání atd.). V jejich nepřítomnosti jsou zaměstnanci nespokojeni, na druhou stranu se necítí být motivováni i když jsou hygienické faktory přítomny. (Managementmania.com, online, cit. 2020-12-25)

Motivátory zastávají roli nabuzení, motivace u zaměstnanců, díky které se následně cítí spokojeně. Zároveň ale nejsou naprostou nutností pro vykonávání pracovní činnosti jako hygienické faktory. (Managementmania.com, online, cit. 2020-12-25)

Motivační teorie X a Y – Douglas McGregor zde rozděluje motivaci dle přístupu lidí k jejich zaměstnání, a to na skupinu, která ke svému zaměstnání přistupuje pozitivně (Y) a skupinu, která ke svojí práci přistupuje negativně (X). Na základě jejich přístupu pak manažer určuje, jakým způsobem je má motivovat. (psychologieprokazdeho.cz, online, cit. 2020-12-25)

Teorie X – předpokládá, že zaměstnanec svou práci nemá rád, vyhýbá se jí, jak jen to jde a dělají jí pouze pro zajištění obživy. Zaměstnanec nerespektuje své pracoviště, nemá zájem o jakoukoliv odpovědnost nebo kariérní postup. V tomto případě nepomůže k motivaci zaměstnance, jak navýšení mzdy, tak i pochvala od manažera. Je tedy třeba aby jim nad hlavou visela hrozba trestu a aby byli pod pravidelným dohledem vedoucího pracovníka. (psychologieprokazdeho.cz, online, cit. 2020-12-25)

Teorie Y – zde se předpokládá, že zaměstnanec jeho práce naplňuje. Pracoviště je pro něj místem, kde může naplno využít své vědomosti a dovednosti a zároveň je to pro něj místem seberealizace. Má dobré vztahy na pracovišti jak s kolegy, tak i se svými nadřízenými. Ztotožňuje se s firemní kulturou a aktivně se jí účastní, vyhledává odpovědnost a snaží se o kariérní postup ve firmě. (psychologieprokazdeho.cz, online, cit. 2020-12-25)

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie – jedná se o teorie, které se zaměřují na proces, zobrazují psychologické procesy, které ovlivňují motivaci zároveň i popisuje, jak zaměstnanci nahlíží na své pracovní prostředí. (Armstrong, 2009, s. 112)

Mezi kognitivní teorie patří:

Expektační teorie (očekávání – Vroom 1964) – motivace v případě této teorie vzniká pouze tehdy, jestli mezi výkonem a výsledkem je jasně nastavený vztah tak, aby byl vnímatelný a upotřebitelný, výsledek je tedy předpokládaným nástrojem uspokojení potřeb. Proto například v případě vnitřní motivace nějaká prémie nebo navýšení platu funguje jako motivace, pouze pokud je spojení mezi odměnou a úsilím zřejmé a odměna dosahuje spravedlivé míry za projevené úsilí. (Armstrong, 2009, s. 113)

Teorie Cíle (dosahování cílů – Latham, Lock 1979) – v případě této teorie se předpokládá, že motivace a výkon jsou vyšší, když si lidé stanoví konkrétní cíl. Podstatným faktorem je jak moc se lidé (např. zaměstnanci) podílí na vytyčení cílů, neboť jsou nástrojem potřebným k dosažení motivace. Když jsou dané cíle mimořádně obtížně splnitelné, tak musí nejprve dojít k jejich projednání a odsouhlasení a na jejich plnění se musí podílet vedení společnosti. U teorie cílů je nutně potřebná zpětná vazba, aby bylo možné dosahovat vyšších cílů a tím pádem, aby bylo možné udržet motivaci. (Armstrong, 2009, s. 114)

Teorie spravedlnosti (pocitů spravedlnosti – Adams 1965) – tato teorie předpokládá, že zaměstnanci budou lépe motivováni, když se s nimi a jejich kolegy bude spravedlivě zacházet, a naopak bude jejich motivace špatná v případě, že s nimi jejich zaměstnavatel nebude zacházet spravedlivě. (Armstrong, 2009, s. 114)

Tabulka 1: Porovnání teorie motivace

Porovnání teorie motivace		
Autor	Název motivační teorie	Princip
Maslow	Pyramida potřeb	Potřeby jsou zde hierarchicky rozděleny od té nejnižší k té nejvyšší.
Herzberg	Teorie motivace dvou faktorů	V tomto případě autor rozděluje 2 skupiny jedné skupiny potřeba dosáhnout, aby jedinec pracoval, ale je motivován až skupinou druhou.
McGregor	Teorie x a y	Autor zde nedělí motivaci dle potřeb, ale dle toho, jaký je pracovník.

Zdroj: Marek Pechar, 2021(vlastní porovnání)

Při pohledu na tabulku lze usuzovat, že motivační teorie Maslowa (Eggert, 2005, s. 16-19) se do značné míry shoduje s Herzbergerovou teorií motivace (Managementmania.com, online, cit. 2020-12-25). A to hlavně v tom, že je zapotřebí prvně uspokojit nižší potřeby, aby bylo možné uspokojit potřeby vyšší. Naproti tomu McGregor ve své motivační teorii dělí motivaci do skupin dle zaměstnanců a jejich přístupu k jejich pracovní činnosti a na základě toho určuje, jak motivovat (pozitivně či negativně). (psychologieprokazdeho.cz, online, cit. 2020-12-25)

3 VZÁJEMNÁ SOUVISLOST PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE ZAMESTNANCE

Dospělí jedinci jsou mnohem častěji motivováni k vzdělávání, které jim pomůže při řešení jejich problémů (ať už profesních nebo osobních), nebo tím docílí vnitřního pocitu zadostiučinění. To samozřejmě neznamená, že motivace ve formě vyššího platu nehraje žádnou roli, ale vnější motivace (zvýšení platu, povýšení apod.) je podřízena vnitřní motivaci (pocit zadostiučinění, možnost seberealizace apod.). (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.157)

Lze tedy považovat za zřejmé, že se lidé vzdělávají lépe, když k tomu mají správnou motivaci. Odhodlaný jedinec má tedy významnější dispozice k tomu se profesně vzdělávat. Za příznivých podmínek mohou být tyto dispozice a odhodlání se učit, umocněno dobrými zkušenostmi a optimistickým přístupem jedince a tím pádem následně vést k nejlepším možným výkonům. (Armstrong, 2015, s.343)

V případě motivace ke vzdělávání hrají významnou roli hlavně dvě teorie motivace, a to jsou teorie očekávání a teorie cíle (viz. strana 20). (Armstrong, 2015, s.343)

Typologie dospělého jedince, který se účastní vzdělávacího procesu se podle Houlovi studie dělí na:

- **Studenty motivované dosažením cíle** (goal-oriented learners) tito dospělí jedinci vidí vzdělávací proces pouze jako nástroj k dosažení svých cílů.
- **Studenty motivované procesem vzdělávání** (activity-oriented learners) tito dospělí jedinci vidí vzdělávací proces (nějaký kurz) jako příležitost, aby bylo součástí něčeho a aby navázali kontakt s dalšími lidmi.
- **Studenty motivované získávanými dovednostmi** (learner-oriented learners) tito dospělí jedinci se účastní vzdělávacího procesu, aby získali nové vědomosti. (Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007, s. 54)

Wlodkowski (1985) předpokládá, že motivace dospělého jedince lze shrnout do čtyř faktorů:

- **Úspěch** (success) – dospělý jedinec chce dosahovat úspěchů v průběhu vzdělávacího procesu.
- **Možnost volby** (volition) – dospělý jedinec chce mít pocit, že si sám může zvolit co se chce naučit.
- **Cena** (value) – dospělý jedinec se chce učit vědomosti a dovednosti kterých si cení.
- **Zážitek** (enjoyment) – dospělý jedinec se chce v průběhu vzdělávacího procesu bavit, jak jen je to možné. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.157)

Mezi faktory, které ovlivňují zaměstnancovu motivaci patří i školitel, který jej školí. Charakteristiky školitele, který je schopen motivovat dospělého jedince/zaměstnance jsou:

- **Zkušenost** (expertise) – školitel dobře zná látku, kterou zaměstnanec potřebuje pro úspěšné splnění nějakého úkolu, nebo pro potřeby vnitřní motivace. Je připraven sdílet své vědomosti a zkušenosti přes vzdělávací proces.
- **Empatie** (emphaty) – školitel chápe zaměstnancovi potřeby a očekávání, zároveň je schopen se adaptovat dle zaměstnancovy úrovně a rychlosti, dle jaké se učí. V průběhu celého vzdělávacího procesu zvažuje perspektivy svých studentů.
- **Nadšení pro věc** (enthusiasm) – školitel věří a cení si toho co učí, vkládá do vzdělávání své odhodlání, energii a emoce.
- **Jasnost** (clarity) – školitel je schopen jasně a přehledně vysvětlit učenou látku v průběhu vzdělávacího procesu. Pomáhá svým studentům pochopit učenou látku v případě, že nebyly schopni držet krok s ostatními. (Knowles, Holton, Swanson, 2014, s.157)

3.1 Metody použitelné pro zjištění zaměstnancovi motivace

Aby byl školitel schopen správně školit, potřebuje vědět, jaké má daný zaměstnanec očekávání, cíle a vyhlídky (zkráceně řečeno co je jeho motivací). Pro zjištění těchto potřebných informací se používají následné metody:

Sledování (observation) – školitel sleduje zaměstnance při procesu učení, snaží se analyzovat jeho přístup ke studiu, rychlost, jakou se učí a při kterých tématech se aktivně zapojuje. (Wlodkowski, 2008, s.60)

Dotazník (written surveys) – školitel dá zaměstnanci dotazník (buďto online, nebo na papíře), aby mu napřímo napsal to, jaké jsou jeho postoje, potřeby, cíle, obavy a názory. (Wlodkowski, 2008, s.60)

Interview – školitel vede se zaměstnancem diskusi, ve které se snaží zjistit všechny potřebné informace (viz. již zmíněny u dotazníku). Tato metoda může probíhat tzv. face to face ale i online nebo přes telefon. (Wlodkowski, 2008, s.60)

Analýza pracovního místa a pracovního procesu (job and task analysis) – školitel v tomto případě analyzuje pracovní pozici a pracovní proces daného zaměstnance. Seznamuje se pracovními metodami, které jsou nějak propojeny se studijními cíli, napřímo tak zjišťuje, co je pro zaměstnance relevantní a co ne. (Wlodkowski, 2008, s.61)

Test – školitel může jeho pomocí hodnotit zaměstnancovy vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty. Školitel tak může zjistit mezery ve vědomostech a utvářet studijní plán tak, aby mohl zaměstnance cíleně vést k jejich vylepšení. (Wlodkowski, 2008, s.61)

Rozhovor s kolegy zaměstnance, rodinou nebo přáteli (conversation with colleagues, friends, or family) – neformální rozhovor školitele a zaměstnancova blízkého okolí, snaží se zjistit jaký vzdělávací postup by byl optimální, aby daný pracovník byl motivován od začátku do konce. Jeho okolí se totiž často nebojí sdílet informace, které by normálně zaměstnanec sám nesdílel. (Wlodkowski, 2008, s.61)

3.2 Způsoby udržení motivace ke studiu

Jak bylo již výše řečeno, dospělý jedinec potřebuje dosahovat úspěchů, musí být schopen nabitě schopnosti a vědomosti použít v praxi při řešení nějakých problémů k tomu, aby zůstal motivovaným studentem a projevoval zájem o další případná vzdělávání. Proto je tedy celkem jasné, že stejně rychle jako může zaměstnanec motivace nabít může o ní rychle přijít, a to díky tomu, že zrovna ve chvíli zažívá nějaké negativní emoce (bolest,

strach, úzkost, frustrace, ponížení, nuda). Proto je někdy potřeba aby školitel využil jeden z následujících způsobů:

- práce ve skupině (collaborative and cooperative group study)
- poskytování rozličných textů a doplňkových materiálů (Multiple texts and supplemental materials)
- poskytování opory v průběhu vzdělávání (Tutorial assistance)
- poskytnutí dostatečného množství času (Time) (Wlodkowski, 2008, s.182-183).

Příklady výzkumů motivace z praxe

Jako jeden z příkladů lze uvést výzkum společnosti Ipsos Loyalty. Jedním z předních motivátorů zjištěných tímto výzkumem bylo spokojenost s náplní práce zaměstnance, harmonie osobních a firemních hodnot, řádné obeznámení se znalostí cílů firmy a upřímné projevení zájmu o zaměstnance ze strany firmy. (www.iso-consulting.cz, online, cit. 2021-01-10)

Bylo zjištěno, že zaměstnanci hrdí na firmu, pro kterou pracují a správně rozumí jejím cílům a hodnotám, jsou ochotni šířit značku firmy, což obsahuje velký marketingový potenciál a možné získání výhody na trhu před konkurenčními firmami. (www.iso-consulting.cz, online, cit. 2021-01-10)

Při výzkumu firmy Ipsos Loyalty bylo zjištěno, že mezi českými zaměstnanci je pouze 35 % zaměstnanců, kdo zná hodnoty značky své firmy velmi dobře, 38 % si uvědomovalo, jak tyto hodnoty správně promítat do práce se zákazníky. Více jak jedna třetina zaměstnanců nesdílí hodnoty firmy, ve které pracují s těmi svými. Jenom u 29 % zaměstnanců bylo zjištěno, že jsou hrdí na firmu, u které jsou zaměstnání. Proto je tedy celkem jasné, že české firmy budou mít do budoucna hodně práce s tím, jak správně zaměstnance naladit na svoji značku. (www.iso-consulting.cz, online, cit. 2021-01-10)

Dalším příkladem je studie pro firmu Accor Services CZ, zde byla zjišťována míra motivace a loajality zaměstnanců v České republice. Tato studie se zaměřuje na samotné zaměstnance, a to konkrétně na jejich spokojenost s jejich pracovní činností, motivaci a loajalitou k firmě. Studie byla tedy hlavně zaměřena na to, zdali čeští zaměstnanci pocítují svojí práci za zdroj hrdosti, jestli se cítí být naplněni jejím obsahem, jak moc

jsou loajální a motivováni k podávání lepších pracovních výkonu. (www.mesec.cz, online, cit. 2021-01-11)

Průzkum se vztahoval na několik oblastí profesního života zaměstnanců. V části, která se zabývala postojem zaměstnance ke své práci, bylo zjištěno, že 43 % z nich považuje svou práci za zdroj svého zabezpečení, 20 % považuje svou práci za nudnou rutinu, 14 % vidí svojí práci jako zábavu, 9 % jako stres a 7 % jsou na svojí práci hrdí. (www.mesec.cz, online, cit. 2021-01-11)

V části, která se zabývala spokojeností se svým současným zaměstnáním bylo zjištěno, že se svou pracovní činností je spokojeno 62 % zaměstnanců. Mezi další zjištění patřilo i porovnání spokojenosti se svou prací mezi manažery a ostatními zaměstnanci, z výsledků vyplývá, že mezitím co 77 % manažerů je spokojených se svou pracovní činností, na nižších pozicích bylo spokojeno pouze 59 % zaměstnanců. (www.mesec.cz, online, cit. 2021-01-11)

V části, která se zabývala mírou motivace a loajality bylo zjištěno, že motivace se zvyšuje pouze u 13 % zaměstnanců, a to hlavně u manažerů. Následně bylo zjištěno že 62 % zaměstnanců je loajálních (neuvažujících o změně práce či zaměstnavatele), 38 % zaměstnanců plánovalo změnu zaměstnání (mezi těmi byly hlavně zaměstnanci soukromého sektoru). (www.mesec.cz, online, cit. 2021-01-11)

4 HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE

Když si řekneme hodnocení výkonu zaměstnance, tak se nám asi hlavně vybaví nějaký druh peněžní odměny. Proto, aby byl zaměstnanec schopen podávat optimální výkon, musí být správně motivován.

Pracovní výkon lze definovat jako výsledek daného pracovního procesu zaměstnance docíleného v průběhu pracovní doby, na pracovišti a za daných podmínek. (Wagnerová, 2008, s. 12)

Vztah motivace a výkonu pro to, aby zaměstnanec vykonával pracovní činnost je potřeba určitého optima. Je tedy celkem jasné, že pokud firma chce po svých pracovnících, aby dosahovali těch nejlepších výkonu, tak musí být optimálně motivováni. Význam motivace se ale v případě každého zaměstnance liší (co je pro jednoho velmi motivující podnět může být u druhého podnět demotivující). (Wagnerová, 2008, s. 18)

Hodnocení pracovního výkonu lze definovat jako standartní proces určování relativní hodnoty odvedené práce ve firmě z důvodu nastavení vnitřních mzdových/platových poměrů. Utváří základ pro tvorbu spravedlivých mzdových /platových stupňů, odměn, zaručení stejné odměny za práci stejné hodnoty. (Armstrong, 2009, s.136)

Kritéria hodnocení, dle kterých zaměstnanec může být hodnocen:

- Stanovené cíle, normy, pracovní výkon,
- osobnost a postoje,
- samostatnost a iniciativnost,
- spolehlivost a dodržování pracovní kázně,
- vytrvalost a přizpůsobivost,
- stupeň loajality k firmě,
- schopnost práce v týmu. (Wagnerová, 2008, s. 65)

4.1 Metody používané pro hodnocení výkonu zaměstnance

Metody používané pro hodnocení obsahují **typy hodnocení dle kritéria, Behaviorální systémy, typy hodnocení dle zdroje, řízení podle cílů, sebehodnocení, 360stupňová zpětná vazba**. V této podkapitole budou uvedeny tři typy metod hodnocení výkonu zaměstnance, a to konkrétně typy hodnocení dle kritéria, Behaviorální systémy a 360stupňová zpětná vazba.

Typy hodnocení dle kritéria

Systemy založené na měření vlastností – jedná se o nejobvyklejší typ hodnocení výkonnosti zaměstnance. Systémy umožňují přístup k relevantním informacím týkajícím se zaměstnance, jako například kvalita práce, spolehlivost, schopnost spolupráce, odpovědnost, kreativita atd. Hodnotitel potřebuje zaměstnancovo hodnocení v každém okruhu (které byly zmíněny v minulé větě). (Wagnerová, 2008, s. 66)

Systemy založené na porovnání – u těchto systémů se výkon zaměstnance porovnává oproti výkonu jiných zaměstnanců. Firma vytváří žebříček podle výkonnosti jeho zaměstnanců. (Wagnerová, 2008, s. 67)

Behaviorální systémy

Zaměstnanci jsou v případě behaviorálních systému hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují správné pracovní chování. Jejich výhodou oproti systémům založených na hodnocení vlastností a systémům porovnávání je, že behaviorální systémy spočívají v objektivním a pozorovatelném pracovním chování. (Wagnerová, 2008, s. 69)

Technika kritického incidentu – u této metody je potřeba, aby nejdříve zaměstnanec společně se zaměstnavatelem stanovili správné pracovní chování a pomocí toho odlišují úspěšný nebo neúspěšný výkon v dané pracovní činnosti. Zaměstnavatel v průběhu hodnotícího procesu sleduje, zdali zaměstnanci projevují správné pracovní chování ve významných aspektech pracovního výkonu. (Wagnerová, 2008, s. 69)

Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS) – jedná se o metodu vyvinutou na základě techniky kritického incidentu. K vytvoření BAR je zapotřebí skupina zkušených odborníků, ve většině případů se jedná o zkušené zaměstnance a jejich nadřízené. Ti následně společně nastaví pracovní chování a rozdělí ho na efektivní, neefektivní

a neutrální. Pracovní chování se zařazují do definovaných pracovních dimenzí. Pracovní chování reprezentují různé stupně efektivity s ohledem na pracovní dimenze. Vzhledem k tomu, že nelze uvést v hodnotící škále příklady všech pracovních chování, je tu vyjmenovaný pouze vzorek chování, které hodnotitel od zaměstnance očekává. (Wagnerová, 2008, s. 72)

360stupňová zpětná vazba – tato metoda je sestavena tak, aby dávala celkový přehled o činnosti pracovníka. Zaměstnanec je hodnocen celým jeho okolím, jeho nadřízenými, kolegy, zákazníky a podřízenými. Pro hodnocení se obvykle používá strukturovaných dotazníků, které prioritně mapují hlavně zaměstnancovo chování než jeho posuzování. Vyhodnocení výsledků je potřeba přistupovat s menším odstupem, jelikož ne každý hodnotil musel hodnotit objektivně, a proto je nutné k jejich interpretaci a využití jejich výsledků poskytnout zaměstnanci poradenství. (Wagnerová, 2008, s. 76)

Balanced Scorecard – dává manažerům kompletní přehled nad strategií a vizí firmy a člení je do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Díky nim je firma schopna jednodušeji a srozumitelněji formulovat a přijmout své strategické poslání. Za použití čtyř perspektiv je Balanced Scorecard schopen nastavit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli firmy. (Kaplan, Norton, 2000, s. 32-33)

Čtyři perspektivy Balanced Scorecard:

- Finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu. (Kaplan, Norton, 2000, s. 33-35)

Význam loajality zaměstnance k výkonnosti práce – loajální zaměstnanec je velmi potřebným zdrojem optimálního pracovního výkonu. Vždy jsou ochotni podávat maximální výkon při pracovní činnosti, jsou připraveni učit se novým věcem, cítí pýchu k firmě, ve které pracují. Jelikož jim upřímně zaleží na stavu a pověsti firmy, tak se přirozeně snaží zlepšit ve své práci, aby byly schopni pravidelně a systematicky zlepšovat svůj výkon. (viktorwithak.com, online, cit. 2021-11-01)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V současné době si je většina firem i státních úřadů vědoma nezbytnosti adaptovat se na neustále probíhající technologické a společenské změny. Je to nutné pro uchování jejich výkonu, dlouhodobé konkurenceschopnosti i důvodu jejich samotné existence.

Mnoho firem využívá různé systémy pro měření své výkonnosti, které zahrnují finanční a nefinanční měřítka. Jedním z nich je například „Balanced Scorecard“, hodnotící výkonnost ve čtyřech provázaných perspektivách, z nichž jednou je „perspektiva učení se a růstu“. Tato perspektiva v sobě obsahuje tři základní oblasti, z nichž jedna je „schopnosti zaměstnanců“. (Kaplan, Norton, 2000, s. 35)

Významnou aktivitou firmy, která zásadně ovlivňuje schopnosti zaměstnanců je zejména „profesní vzdělávání zaměstnanců“.

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady

Vymezení průzkumného cíle

Cílem výzkumu je zjistit, jaký je stav vzdělávání zaměstnanců ve firmách v rámci jednotlivých etap životního cyklu zaměstnance a jestli vzdělávání formuje názory a postoje zaměstnanců, zejména jeho spokojenost ve firmě jeho loajalitu jako předpoklad jeho výkonu.

Výzkumné otázky a hypotézy

Otázka č. 1

Existuje závislost mezi úrovní profesního vzdělávání a jeho provázaností s profesí zaměstnance, motivací pracovat ve firmě a jejím přínosem pro ni?

Hypotéza č. 1

Čím je vyšší úroveň profesního vzdělávání ve firmě a jeho provázanost s profesí zaměstnance, tím vyšší je motivace zaměstnance pracovat ve firmě a podávat lepší výkon.

Pozn. Tuto hypotézu zkoumají dotazy č. 1 až č. 14.

Otázka č. 2

Je optimálně školený zaměstnanec lépe motivován k aktivní participaci na změnách ve firmě?

Hypotéza č. 2

Čím lepší je provázanost vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s probíhající změnou na pracovišti, tím větší je motivace zaměstnance se změny aktivně účastnit.

Pozn. Tuto hypotézu zkoumají dotazy č. 15 až č. 20.

Otázka č. 3

Existuje vztah mezi motivací zaměstnance se profesně vzdělávat ve firmě a jeho osobní spokojeností a loajalitou k firmě?

Hypotéza č. 3

Čím více je zaměstnanec motivován profesním vzděláváním, tím vyšší je jeho spokojenost a loajalita k firmě.

Pozn. Tuto hypotézu zkoumají dotazy č. 1, 5, 10, 14, 19, 20, 21, 22.

5.2 Metodologie výzkumu – druh výzkumu a metoda výzkumu

Pro zkoumání hypotézy bude využita kvantitativní výzkumná metoda s využitím metody dotazníku.

Kvantitativní metoda výzkumu

Lze jí chápat jako objektivnostní nestrannost badatele, jenž se nezúčastňuje výzkumného prostředí, navázanou na určitý výzkumný problém a měřitelností jednotlivých

zkoumaných oblastí pomocí patřičných ukazatelů. Zakládají se na matematicko-statistických procedurách. Zobrazují výsledek chování (preferencí) velkého vzorku respondentů. Zkoumají vzájemné vztahy mezi jevy, které se vyskytují u respondentů, tyto zaznamenávané souvislosti nejsou příčinnými souvislostmi. (Surynek, Pauknerová, Lukeš, 2006, s. 27) (Baum, Gajová, 2014, s. 22)

Konkrétní metoda dotazníku, která bude využita pro potřeby této bakalářské práce, bude metoda **škálování**.

Škálování lze provádět několika různými druhy posuzovacích škál. Posuzovací škála je nástroj, pomocí něhož se zjišťuje míra nebo intenzita vlastnosti jevu. Dotazovaný jedinec volí své hodnocení jevu určením polohy na škále. (Gavora, 1996, s. 42)

Uvedeme-li to, jak by to mohlo například vypadat v praxi, tak „zaměstnanec je v dotazníku dotázán na to, do jaké míry je spokojen s firemní kantýnou. Ten má na výběr hodnotící stupnici (škálu) od 1 do 3 (1 znamená velice spokojen a 3 znamená nespokojen)“. Na základě těchto informací pak může zaměstnavatel zjistit v jakých oblastech je za potřebí se změnit a v jaké pozici naopak začít podporovat více.

Dotazník

Dotazník bude sestaven tak, aby sbíral fakta na podporu formulovaných hypotéz ve formě identifikačních, zjišťovacích a ověřovacích dotazů.

Informace k profesnímu vzdělávání ve firmě budou získané očima zaměstnanců a otázky v dotazníku budou směřovány na jejich vlastní zkušenosti.

Etapy životního cyklu zaměstnance ve firmě vymezené pro potřeby této práce:

- Nábor nových zaměstnanců a jejich adaptace na pracovní pozici.
- Údržba profesní odbornosti zaměstnance na pracovní pozici prostřednictvím vzdělání pro maximalizaci jeho výkonu a jeho kariérní růst.
- Adaptace a participace zaměstnance na změny ve firmě.

Jednotlivé dotazy budou mít formu uzavřených dotazů s výběrem jedné ze tří hodnot stupnice nebo intervalu.

Identifikační otázky – umožní ověřit rovnoměrné rozložení respondentů a případně podrobnější třídění a filtrování dat získaných od respondentů dotazníku. Jejich kombinace

umožňuje při zpracování vytvářet podskupiny (segmenty) a jejich jednotlivé posouzení a vzájemné porovnání. Jedná se tedy o „typ firmy“, „typ profese/činnosti zaměstnance ve firmě“ a „věk zaměstnance“ se škálou vhodnou pro očekávaný odlišný vztah k profesnímu vzdělávání.

Zjišťovací otázky – zjišťují stav profesního vzdělávání v jednotlivých etapách životního cyklu zaměstnance, provázanost vzdělávání s profesí/činností vykonávanou zaměstnancem a jaký to má dopad na jejich motivaci pracovat u dané firmy a odvádět ty nejlepší možné výkony.

Ověřovací otázka – zjišťuje stupeň spokojenosti zaměstnance a jeho loajality k firmě, ve které pracuje a porovnává (ověřuje) je s informacemi ohledně jeho motivace získanými ze zjišťovacích dotazů.

5.3 Charakteristika respondentů průzkumu

Primárními respondenty dotazníkového šetření byli zaměstnanci státní správy, přičemž velká část těchto respondentů pochází z Ministerstva vnitra ČR.

Ministerstvo vnitra ČR

Je ústřední orgánem státní správy pro vnitřní věci, zejména pro veřejný pořádek a další věci vnitřního pořádku a bezpečnosti ve vymezeném rozsahu, včetně dohledu na bezpečnost a plynulost silničního provozu.

Součástí resortu MV ČR je také Policie ČR a Hasičský záchranný sbor ČR.

Respondenty dotazníkového šetření byli převážně zaměstnanci z oblasti ekonomických procesů a podpory IT.

Společnost Honeywell

Produkty a služby společnosti Honeywell Aerospace se nacházejí prakticky na všech komerčních, obranných a kosmických letadlech na světě. Jejich hlavním cílem je vyřešit největší výzvy, kterým čelí generální ředitelé, piloti, provozovatelé, cestující, finance,

údržba a palubní průvodčí, a změnit způsob, jakým všichni létáme. Společnost Honeywell poskytuje zlepšenou palivovou účinnost, přímější a včasné lety, bezpečnější a pohodlnější cestování a lepší plánování letů a řízení dopravy. (honeywell.com, online, cit. 2021-02-02)

Zásilkovna

Je společnost Simony Kijonkové, která vznikla v roce 2010. Klienti Zásilkovny mohou při zasílání zboží z internetových obchodů využít hustou síť výdejních míst, kterých je aktuálně po celé České republice téměř 2800. Zásilky běžně doručuje Zásilkovna do druhého dne. (zasilkovna.cz, online, cit. 2021-02-02)

5.4 Popis tvorby dotazníku a popis postupu šetření

Tvorba otázek šetření pro ověření hypotézy

Sestavení dotazníku

Pro účely získání relevantních dat byl sestaven dotazník se třemi typy uzavřených otázek a to **identifikačními, zjišťovacími a ověřovacími**.

Jelikož tímto dotazníkovým šetřením byli osloveni respondenti z více firem z různého prostředí, byla v dotazníku uvedena identifikační otázka na typ firmy („Státním sektoru“, „České firmě“, „Nadnárodní společnosti“).

Za účelem možnosti dalšího filtrování a vyhodnocení zjištěných dat byly doplněny ještě další dvě identifikační otázky, a to na typ profese/činnosti zaměstnance ve firmě („Rutinní“, „Kreativní“ a „Řídící“) a věk zaměstnance („Do 30 let“, „Od 31 do 50 let“ a „Od 51 let výše“). Výběr odpovědí by měl umožnit roztřídění respondentů na skupiny s předpokládaným odlišným přístupem k profesnímu vzdělávání.

Stěžejní část dotazníku tvořily zjišťovací otázky rozdělené pro přehlednost a lepší orientaci respondentů na tři etapy životního cyklu zaměstnance (viz. str. 29).

V každé etapě byla připravena sada zjišťovacích otázek na stav profesního vzdělávání a k nim doplňující otázka na motivaci zaměstnance.

Struktura zjišťovacích otázek na stav a motivaci byla nastaveny na 3 škálovou stupnici („Významně“, „Částečně“ a „Vůbec“) reprezentující úroveň vzdělávání, resp. motivace v dané etapě s doplňujícím textem vysvětlující respondentovi danou úroveň.

Pro ověření spokojenosti a loajality respondenta k jeho firmě byla utvořena ověřovací otázka ze 3 možností odpovědi („Ano a rád bych tu dál pracoval“, „Pracuji tu rád, ale výhodnější nabídku bych neodmítnul“, „Chystám se v nejbližší době odejít“).

Oslovení byli respondenti z okruhu pracovních a rodinných známých především v administrativních pozicích.

Organizace a průběh dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen na webových stránkách CLICK4SURVEY.

Před zahájením dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní ověření dotazníku u pěti respondentů. Účelem bylo potvrdit funkčnost elektronického dotazníku.

Šetření bylo zahájeno dne 1. 2. 2021 a bylo uzavřeno dne 5. 2. 2021 (dotazník byl tedy zpřístupněn na pět dní). Před zahájením průzkumu byl vytyčen cíl získat odpovědi od 50 respondentů a získat tak dostatečný počet dat pro ověření hypotéz.

Primárně bylo osloveno cca 80 respondentů. Odkaz na spuštění elektronického dotazníku jim byl zaslán emailem na základě předchozího souhlasu respondenta. Za dobu trvání šetření se sešlo 69 odpovědí. Všechny byly vyplněny v plném rozsahu, a tudíž použitelné pro vyhodnocení průzkumu. Nadpoloviční většině respondentů trvalo vyplnění dotazníku do předpokládaných 10 minut.

Výsledky výzkumu byly pravidelně monitorovány. Po uzavření průzkumu v pátek 5.2. v 16:00 byly výsledky exportovány v podobě tabulek a grafů za účelem následného zpracování a vyhodnocení.

6 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

6.1 Postup zpracování dat získaných ze šetření

Podrobný postup zpracování dat pro jednotlivé zjišťovací otázky a jejich využití pro vyhodnocení hypotéz probíhalo po jednotlivých etapách životního cyklu zaměstnance.

Hypotéza 1:

1. Nejdříve se pro každou **zjišťovací otázku** etapy č. 1 (následně etapa č. 2) v excelové tabulce pomocí funkce Filtr odfiltrují **odpovědi** respondentů se stejnou **hodnotou stupně** „Významně“ (hodnota 1), „Částečně“ (hodnota 2) a „Vůbec“ (hodnota 3).
2. Po každém nastavení filtru je sečtena **hodnota všech odpovědí motivačních otázek** etapy (se stupnicí „Významně“ (hodnota 1), „Částečně“ (hodnota 2) a „Vůbec“ (hodnota 3)).
3. Následným vydělením součtu **Hodnot motivace** všech odpovědí motivačních otázek jejich **Počtem** získáme **Koeficient motivace** odpovídající zjišťovací otázce s hodnotou daného stupně.
4. Výsledný **Koeficient motivace** v dané etapě získáme součtem **Koeficientů motivace** odpovídající zjišťovací otázce s hodnotou daného stupně vydělených jejich počtem.

*Např.: **Koeficient motivace zjišťovací otázky** (pro zjišťovací otázku č. 2, stupeň hodnoty č. 1) = součet hodnoty motivací otázky č. 1 a 5 / počtem odpovědí motivačních otázek 1 a 5.*

***Koeficient motivace etapy** (pro stupeň hodnoty č. 1) = součet koeficientu motivace (za otázku 2, 3, 4) / 3*

Hypotéza 2:

Postup zpracování dat z etapy č. 3 je stejný jako při zpracování dat pro hodnocení hypotézy č. 1.

Hypotéza 3:

1. Nejdříve se pro každou **motivační otázku** etapy č. 1, 2, 3 v excelové tabulce pomocí funkce Filtr odfiltrují **odpovědi** respondentů se stejnou **hodnotou stupně** „Významně“ (hodnota 1), „Částečně“ (hodnota 2) a „Vůbec“ (hodnota 3).
2. Po každém nastavení filtru je sečtena **hodnota ověření (otázek prezentujících loajalitu a spokojenost)** zaměstnance (se stupnicí „Významně“ (hodnota 1), „Částečně“ (hodnota 2) a „Vůbec“ (hodnota 3)).
3. Následným vydělením součtu **Hodnot ověření (otázek prezentujících loajalitu a spokojenost)** všech odpovědí prezentujících loajalitu a spokojenost otázek jejich **Počtem** získáme **Koeficient ověření (Koeficient spokojenosti a Koeficient loajality)** odpovídající motivační otázce s hodnotou daného stupně.
4. Výsledný **Koeficient ověření (Koeficient spokojenosti a Koeficient loajality)** získáme součtem **Koeficientů ověření (Koeficient spokojenosti a Koeficient loajality)** odpovídající motivační otázce s hodnotou daného stupně vydělených jejich počtem.

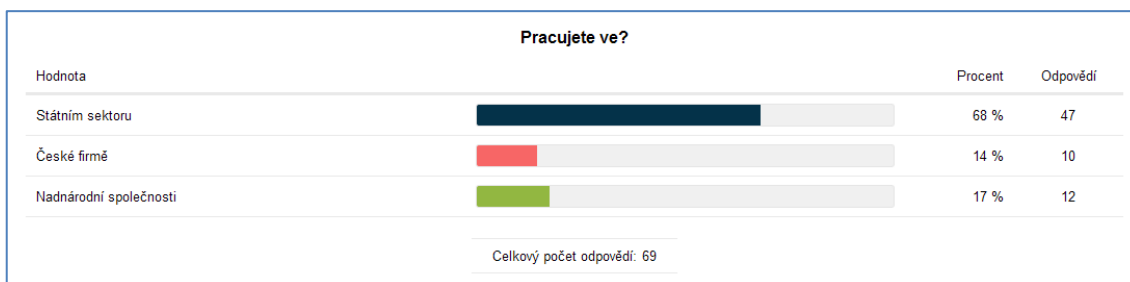
6.2 Zpracování výsledků šetření

6.2.1 Identifikace respondentů dotazníkového šetření

Identifikační otázky a hodnoty jejich odpovědí byly v dotazníku nastaveny s ohledem na odlišný vztah takto segmentovaných skupin respondentů k profesnímu vzdělávání.

Otázka 23: Otázka identifikuje, k jakému sektoru patří firma respondenta

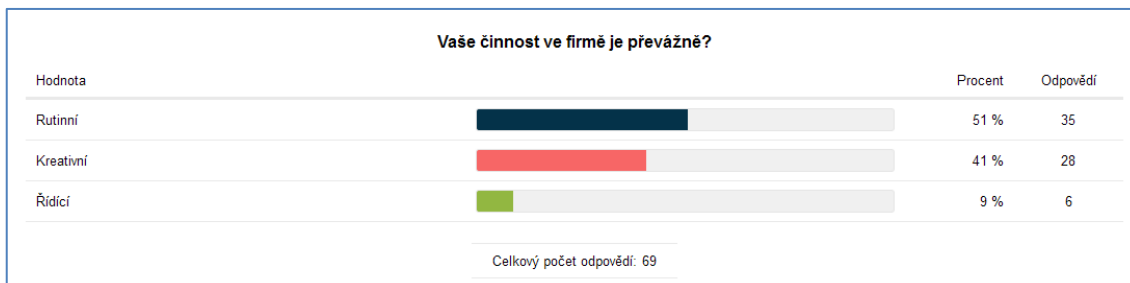
Graf 2 - Identifikační otázka 1



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Otázka 24: Otázka identifikuje, jaká je převažující činnost respondenta

Graf 3 - Identifikační otázka 2



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Otázka 25: Otázka identifikuje, věkovou skupinu respondentů

Graf 4 - Identifikační otázka 3



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář k výsledkům: S ohledem na celkový počet odpovědí a rovnoměrné rozložení věku a převažující činnosti respondentů je získaný vzorek dat od respondentů hodnocen

jako věrohodný. Měně příznivé z hlediska statistického rozložení je zastoupení jednotlivých sektorů firem, kdy převažují respondenti ze státní správy.

6.2.2 Zjištění v první etapě „Nábor zaměstnanců a jejich adaptace na pracovní pozici“

Grafické zpracování výsledků etapy

Otázka 1

Graf 5 – Motivace 1



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Ze získaných odpovědí vyplývá, že většina respondentů („Významně“ 41 % a „Částečně“ 54 %) je při volbě svého pracovního místa motivována využitím a prohloubením svých profesních znalostí.

Otázka 2

Graf 6 – Nábor 1

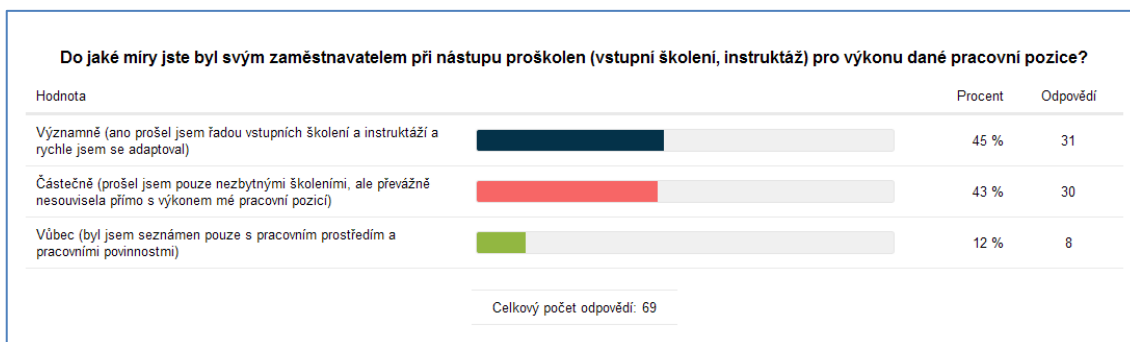


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Ze získaných odpovědí vyplývá, že pouze 26 % (odpověď „Významný“) respondentů vnímá snahu firem klást při náboru významný důraz na seznámení zaměstnance s možností dalšího profesního vzdělávání (dalšího rozvoje).

Otázka 3

Graf 7 – Adaptace 1

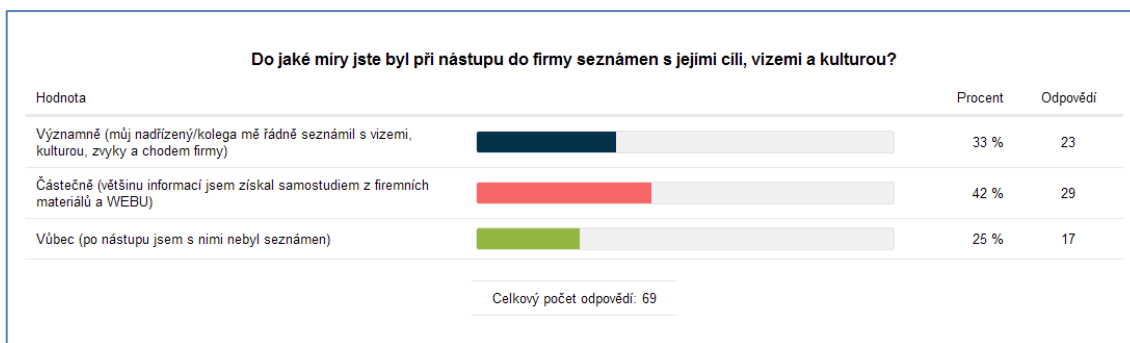


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Až 88 % procent firem (odpovědi „Významně“ 45 % + „Částečně“ 43 %) jsou si vědomi potřeby adaptovat zaměstnance na novou pracovní pozici.

Otázka 4

Graf 8 – Adaptace 2

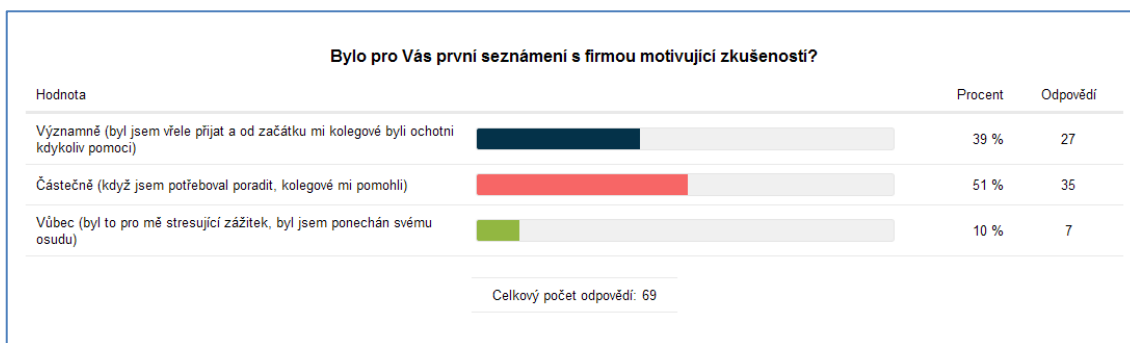


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Jenom 33 % (odpověď „Významně“) firem vidí jako důležité v průběhu adaptace seznámit nového zaměstnance s vizemi, cíli a firemní kulturou.

Otázka 5

Graf 9 - Motivace 2



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Je zřejmé, že pouze u 10 % (odpověď „Vůbec“ 10 %) respondentů byla adaptace ve firmě stresující zážitek, ale pouze pro 39 % (odpověď „Významně“ 39 %) to bylo zásluhou aktivity firmy.

Statistické zpracování výsledků etapy

Tabulka 2 - Etapa 1 (pro hodnocení hypotézy 1)

Stupeň	Zjišťovací otázka	Počet odpovědí	Hodnota motivace		Koeficient motivace
Významně - 1					1.48
	číslo 2	18	25	26	1.41
	číslo 3	31	48	48	1.54
	číslo 4	23	32	34	1.43
Částečně - 2					1.74
	číslo 2	29	49	49	1.69
	číslo 3	30	51	53	1.73
	číslo 4	29	53	51	1.79
Vůbec - 3					1.9
	číslo 2	22	43	40	1.89
	číslo 3	8	19	13	2
	číslo 4	17	33	29	1.82

Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář k tabulce 2 – Etapa 1

Z dat zjištěných k etapě č. 1 a dopočítaných údajů Hodnota motivace a Koeficient motivace vyplývá, že čím lépe respondenti hodnotili důraz firmy na profesní vzdělávání v první etapě (nábor a adaptace zaměstnance), tím vyšší byla jejich profesní motivace ve firmě pracovat a reakce na adaptaci na novou pozici byla příznivější –

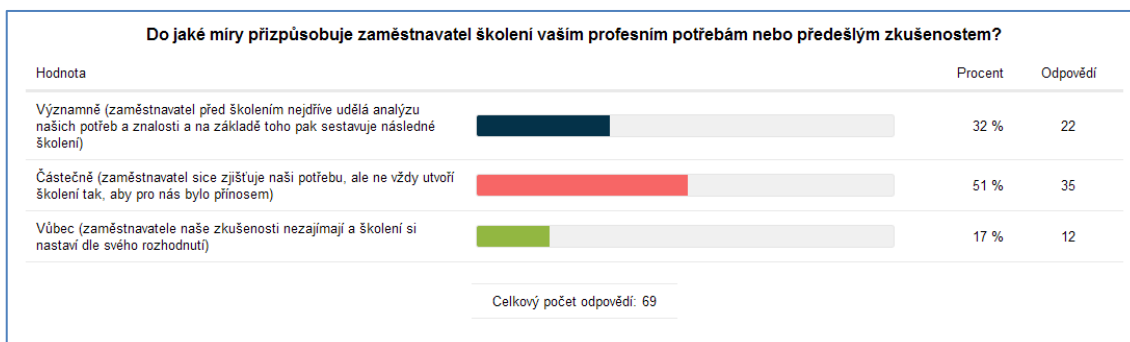
- Pro stupeň **Významně - 1** je koeficient motivace **1.48**,
- pro stupeň **Částečně - 2** je koeficient motivace **1.74**,
- pro stupeň **Vůbec - 3** je koeficient motivace **1.9**.

6.2.3 Zjištění v druhé etapě „Údržba profesní odbornosti zaměstnance na pracovní pozici prostřednictvím vzdělání pro maximalizaci jeho výkonu a jeho kariérní růst“

Grafické zpracování výsledků etapy

Otázka 6

Graf 10 - Údržba profesní odbornosti 1



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z grafu lze usoudit, že zaměstnavatel sice bere v potaz potřeby a zkušenosti svých zaměstnanců při přípravě školení 83 % (odpovědi „Významně“ 32 % + „Částečně“ 51 %) ale v 51 % (odpovědi „Částečně“) nebývá školení přínosné.

Otázka 7

Graf 11 - Údržba profesní odbornosti 2

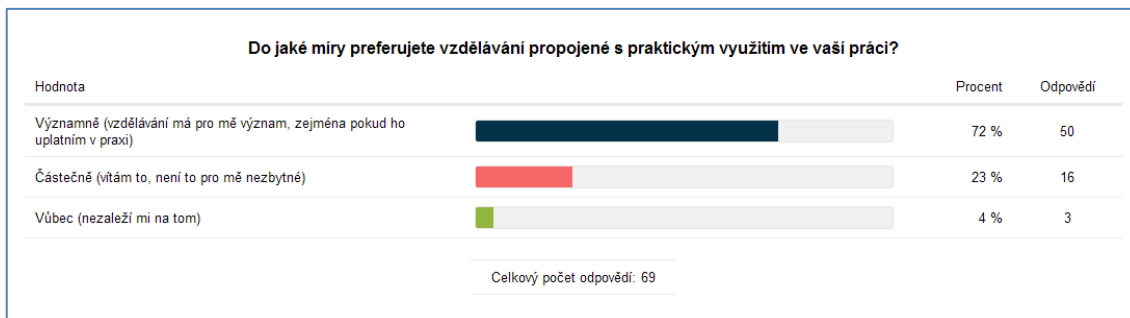


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: V tomto případě je to velmi vyrovnané, ve většině případů se firma snaží o získání zpětné vazby 63 % (odpovědi „Významně“ 33 % + „Částečně“ 32 %), ale jen v 33 % (odpověď „Významně“) vzniká zpětná vazba k respondentovi.

Otázka 8

Graf 12 - Údržba profesní odbornosti 3

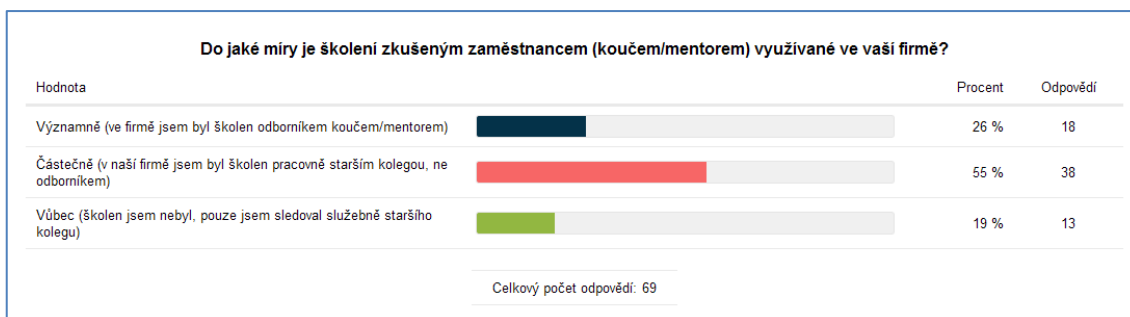


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z grafu je zřejmé že až 95 % (odpovědi „Významně“ 72 % + „Částečně“ 23 %) respondentů preferuje vzdělávání propojené s praktickým využitím ve své práci.

Otázka 9

Graf 13 - Údržba profesní odbornosti 4



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Je zřejmé, že ve firmách převažuje neformální „koučink“ zkušeným zaměstnancem 55 % (odpověď „Částečně“).

Otázka 10

Graf 14 - Motivace 3

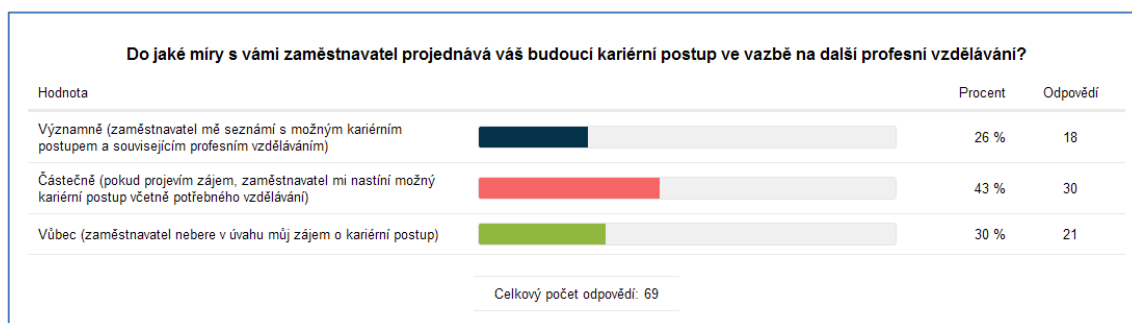


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Většina respondentů si je vědoma, že profesní vzdělávání přispívá k udržitelnosti místa a lepšímu pracovnímu výkonu 83 % (odpovědi „Významně“ 41 % + „Částečně“ 42 %).

Otázka 11

Graf 15 - Karierní růst 1



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z odpovědí je vidět, že zaměstnavatelé věnují malou pozornost plánování karierního postupu svých zaměstnanců 26 % (odpověď „Významně“), ve větší míře jsou ochotni tuto záležitost řešit u zaměstnanců, kteří o to jeví aktivní zájem 43 % (odpověď „Částečně“).

Otázka 12

Graf 16 – Karierní růst 2

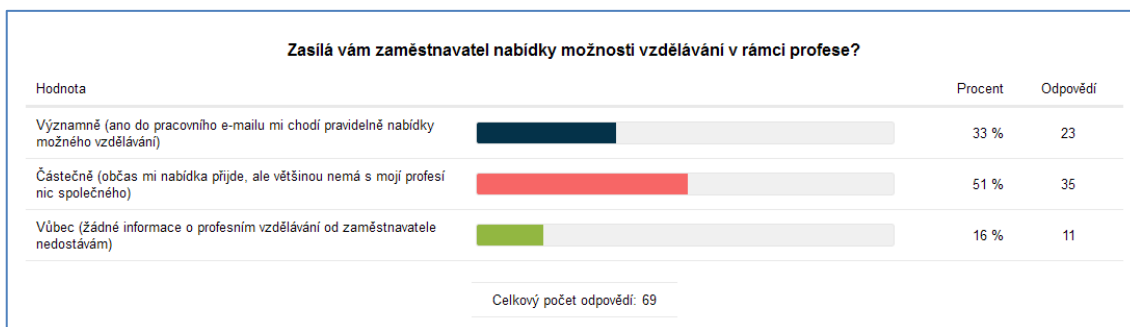


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Zde je zřejmé, že firmy podporují aktivitu zaměstnanců se vzdělávat 68 % (odpověď „Významně“) v rámci dalšího profesního vzdělávání a snaží se v něm své zaměstnance plně podporovat.

Otázka 13

Graf 17 – Kariérní růst 3

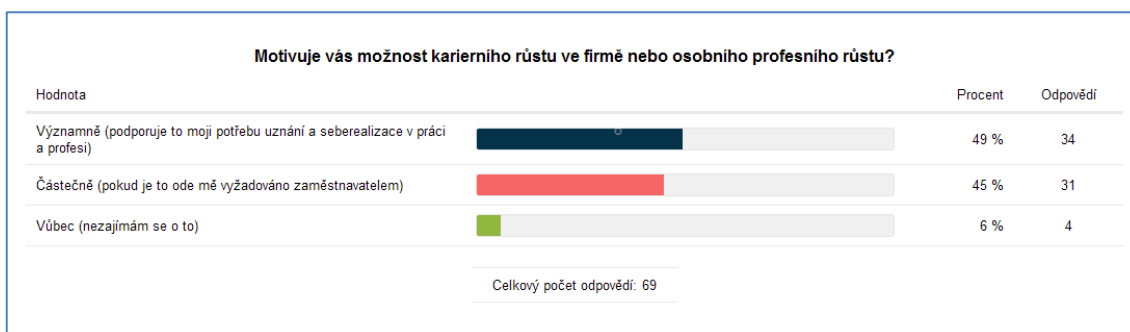


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: U těchto odpovědí je zřejmé, že zaměstnavatelé aktivně zasílají svým zaměstnancům nabídky vzdělávání 84 % (odpovědi „Významně“ 33 % + „Částečně“ 51 %), ale ne vždy se jedná o profesně relevantní vzdělávání 51 % (odpověď „Částečně“).

Otázka 14

Graf 18 - Motivace 4



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Je zřejmé, že 49 % (odpověď „Významně“) respondentů jsou motivováni uznáním a možnostmi seberealizace a 45 % (odpověď „Částečně“) respondentů je motivována udržením práce.

Statistické zpracování výsledků etapy

Tabulka 3 - Etapa 2 (pro hodnocení hypotézy 1)

Stupeň	Zjišťovací otázka	Počet odpovědí	Hodnota motivace		Koeficient motivace
Významně - 1					1.48
	číslo 6	22	30	31	1.39
	číslo 7	23	33	37	1.52
	číslo 8	50	74	80	1.54
	číslo 9	18	27	29	1.56
	číslo 11	18	23	28	1.42
	číslo 12	47	71	74	1.54
	číslo 13	23	31	32	1.37
Částečně - 2					1.71
	číslo 6	35	57	63	1.71
	číslo 7	22	36	37	1.66
	číslo 8	16	27	33	1.88
	číslo 9	38	57	61	1.55
	číslo 11	30	46	48	1.57
	číslo 12	16	25	34	1.84
	číslo 13	35	56	66	1.74
Vůbec - 3					2.13
	číslo 6	12	21	28	2.04
	číslo 7	24	39	48	1.81
	číslo 8	3	7	9	2.67
	číslo 9	13	24	32	2.15
	číslo 11	21	39	46	2.02
	číslo 12	6	12	14	2.17
	číslo 13	11	21	24	2.06

Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář k tabulce 3 – Etapa 2

Z dat zjištěných k etapě 2 a dopočítaných údajů Hodnota motivace a Koeficient motivace vyplývá, že čím lépe respondenti hodnotili důraz firmy na profesní vzdělávání ve druhé etapě (údržba profesní odbornosti a karierní růst zaměstnance), tím vyšší byla jejich profesní motivace ve firmě pracovat a reakce na údržbu profesní odbornosti a karierní růst byla příznivější –

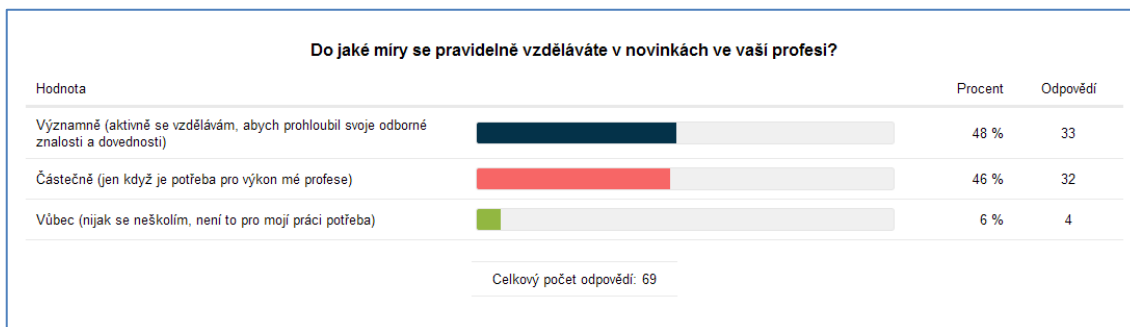
- Pro stupeň **Významně - 1** je koeficient motivace **1.48**,
- pro stupeň **Částečně - 2** je koeficient motivace **1.71**,
- pro stupeň **Vůbec - 3** je koeficient motivace **2.13**.

6.2.4 Zjištění v třetí etapě „Adaptace a participace zaměstnance na změny ve firmě“

Grafické zpracování výsledků etapy

Otázka 15

Graf 19 - Adaptace na změny 1



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z grafu je názorně vidět, že většina respondentů 94 % (odpovědi „Významně“ 48 % + „Částečně“) se vzdělává v novinkách ve své profesi, z toho 46 % (odpověď „Částečně“) se vzdělává pouze pro účely své práce.

Otázka 16

Graf 20 - Adaptace na změny 2

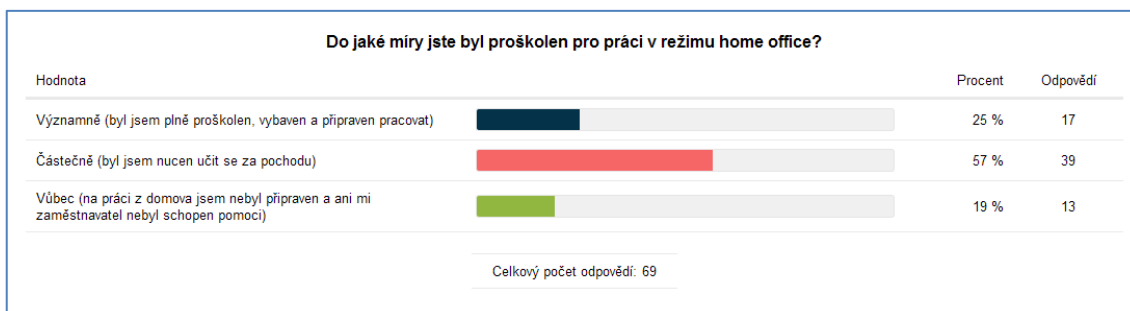


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Zde lze usoudit, že firmy nezanedbávají přípravu svých zaměstnanců na nově zavedené metody, nebo informační systémy 83 % (odpovědi „Významně“ 42 % + „Částečně“ 41 %), ale pouze 42 % (odpověď „Významně“) byly proškoleni plnohodnotně.

Otázka 17

Graf 21 - Adaptace na změny 3



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z těchto odpovědí lze vidět, že zaměstnanci nebyli na práci z domova dostatečně proškoleni 76 % (odpovědi „Částečně“ 57 % + „Vůbec“ 19 %).

Otázka 18

Graf 22 - Adaptace na změny 4

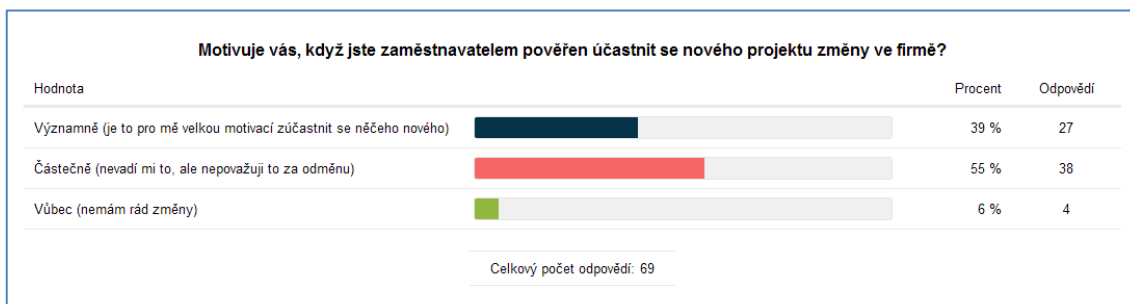


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Zde je zřejmé, že poměrně vysoké procento 85 % (odpovědi „Významně“ 30 % + „Částečně“ 55 %) využívá e-learning, ale jen 30 % (odpověď „Významně“) jej využívá převážně.

Otázka 19

Graf 23 - Motivace 5



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Zde lze vidět, že 93 % (Odpovědi „Významně“ 39 % + „Částečně“ 55 %) je ochotno se podílet na změně ve firmě, z toho až 39 % (odpověď „Významně“) je tím motivováno.

Otázka 20

Graf 24 - Motivace 6



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že respondenti 46 % (odpověď „Významně“) pocítují motivaci, když se mohou účastnit přípravy nového školení, nebo vzdělávacího kurzů v jejich firmě.

Statistické zpracování výsledků etapy

Tabulka 4 - Etapa 3 (pro hodnocení hypotézy 2)

Stupeň	Zjišťovací otázka	Počet odpovědí	Hodnota motivace		Koeficient motivace
Významně - 1					1.51
	číslo 15	33	50	52	1.55
	číslo 16	29	43	43	1.48
	číslo 17	17	24	25	1.44
	číslo 18	21	33	33	1.57
Částečně - 2					1.81
	číslo 15	32	63	56	1.86
	číslo 16	28	56	50	1.89
	číslo 17	39	70	67	1.76
	číslo 18	38	68	64	1.73
Vůbec -3					2.01
	číslo 15	4	10	7	2.13
	číslo 16	12	24	22	1.92
	číslo 17	13	29	23	2
	číslo 18	10	22	18	2

Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář k tabulce 4 – Etapa 3

Z dat zjištěných k etapě 3 a dopočítaných údajů Hodnota motivace a Koeficient motivace vyplývá, že čím lépe respondenti hodnotili důraz firmy na profesní vzdělávání ve třetí etapě (adaptace zaměstnance na změnu ve firmě), tím vyšší byla jejich profesní motivace ve firmě pracovat a reakce na změny ve firmě byly příznivější –

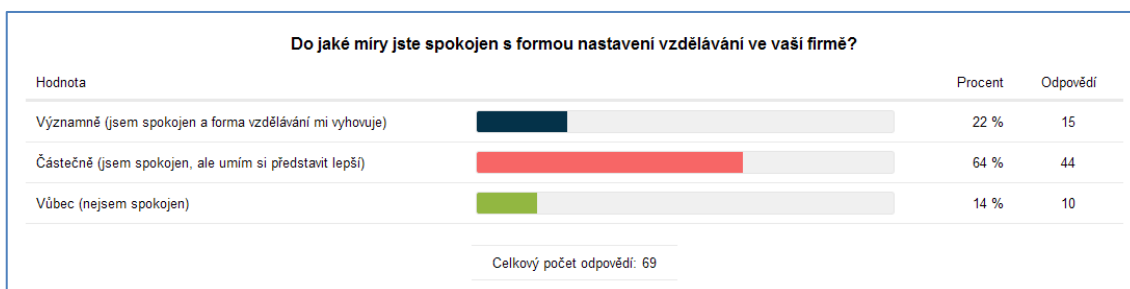
- Pro stupeň **Významně - 1** je koeficient motivace **1.51**,
- pro stupeň **Částečně - 2** je koeficient motivace **1.81**,
- pro stupeň **Vůbec - 3** je koeficient motivace **2.01**.

6.2.5 Ověření spokojenosti a loajality v závislosti na motivaci

Grafické zpracování výsledků

Otázka 21

Graf 25 - Spokojenost

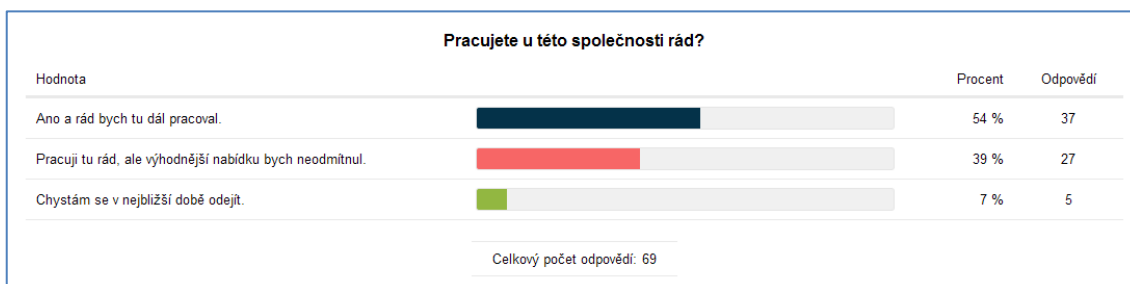


Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Pouze 14 % (odpověď „Vůbec“) respondentů je se vzděláváním ve firmě nespokojeno. Ze zbývajících 86 % (odpovědi „Významně“ 22 % + „Částečně“ 64 %) respondentů je celých 64 % (odpověď „Částečně“) spokojeno jen do určité míry.

Otázka 22

Graf 26 - Loajalita



Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář: Pouze 7 % (odpověď „Vůbec“) respondentů se chystá v nejbližší době odejít. Zbýlých 93 % (odpovědi „Významně“ 54 % + „Částečně“ 39 %) je sice spokojeno ale 39 % (odpověď „Částečně“) by neodmítlo lepší pracovní nabídku.

Statistické zpracování výsledků

Tabulka 5 – Ověření (pro hodnocení hypotézy 3)

Stupeň	Motivační otázky	Počet odpovědí	Hodnota ověření		Koeficient ověření	Koeficient spokojenosti	Koeficient loajality
Významně - 1					1.54	1.75	1.32
	číslo 1	28	48	34	1.46	1.71	1.21
	číslo 5	27	45	34	1.46	1.67	1.26
	číslo 10	28	48	36	1.5	1.71	1.29
	číslo 14	34	58	47	1.54	1.7	1.38
	číslo 19	27	50	37	1.61	1.85	1.37
	číslo 20	32	59	46	1.64	1.84	1.43
Částečně - 2					1.8	1.98	1.62
	číslo 1	37	75	64	1.88	2.02	1.73
	číslo 5	35	70	60	1.86	2	1.71
	číslo 10	29	56	45	1.74	1.93	1.55
	číslo 14	31	65	51	1.87	2.1	1.65
	číslo 19	38	73	60	1.75	1.92	1.58
	číslo 20	20	38	30	1.7	1.9	1.5
Vůbec - 3					2.19	2.27	1.97
	číslo 1	4	10	8	2.2	2.5	2
	číslo 5	7	18	12	2.14	2.57	1.71
	číslo 10	12	29	25	2.25	2.42	2.08
	číslo 14	4	10	8	2.2	2.5	2
	číslo 19	4	10	9	2.38	2.5	2.25
	číslo 20	17	36	30	1.94	1.12	1.76

Zdroj: Marek Pechar, 2021 (Vlastní šetření)

Komentář k tabulce 5

Z motivačních otázek zjištěných k etapě 1, 2, 3 a dopočítaných údajů Hodnoty ověření a Koeficient ověření (Koeficient spokojenosti + Koeficient loajality) vyplývá, že čím lépe

respondenti hodnotí stav svojí motivace ve firmě (vyplývající ze stavu profesního vzdělávání), tím vyšší byla jejich spokojenost a loajalita k firmě -

- Pro stupeň **Významně - 1** je koeficient ověření **1.54**,
- pro stupeň **Částečně - 2** je koeficient ověření **1.8**,
- pro stupeň **Vůbec - 3** je koeficient ověření **2.19**.

6.3 Porovnání výsledků výzkumu s hypotézou

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno porovnání stanovených hypotéz s výsledky šetření.

Hypotéza č. 1:

„Čím je vyšší úroveň profesního vzdělávání ve firmě a jeho provázanost s profesí zaměstnance, tím vyšší je motivace zaměstnance pracovat ve firmě a podávat lepší výkon.“

Hodnocení hypotézy č. 1:

Na základě výsledků šetření v etapách č. 1 a č. 2 životního cyklu zaměstnance lze hypotézu číslo 1 považovat za **POTVRZENOU**.

Výsledky obou etap potvrzují, že čím výše hodnotí zaměstnanec (respondent) důraz firmy na profesní vzdělávání a jeho provázanost s činností zaměstnance ve firmě (v hodnotící stupnici „Významně – 1, Částečně – 2, Vůbec – 3“), tím je vyšší jeho motivace (koeficient motivace je vypočítán průměrem motivačních odpovědí ze škály 1 až 3).

V etapě č.1 (nábor zaměstnanců a jejich adaptace na novou pozici)

- Pro stupeň **1** je koeficient motivace **1.48**,
- pro stupeň **2** je koeficient motivace **1.74**,
- pro stupeň **3** je koeficient motivace **1.9**.

V etapě č.2 (údržba profesní odbornosti a kariérní růst)

- Pro stupeň 1 je koeficient motivace **1.48**,
- pro stupeň 2 je koeficient motivace **1.71**,
- pro stupeň 3 je koeficient motivace **2.13**.

Diskuse k etapě č. 1

„Firmy se snaží v rámci etapy č. 1 získat co nejlepší zaměstnance pro zabezpečení svých procesů a služeb.“

K náboru nových zaměstnanců

Z uvedených grafů vyplývá, že přestože až 41 % respondentů je motivováno při náboru potencionálním profesním růstem, tak jen 26 % firem na to klade významný důraz. To může odradit ambicióznější uchazeče (potencionál pro diskusi).

K adaptaci na pracovní pozici

Přestože si společnosti uvědomují důležitost správné a rychlé adaptace zaměstnanců a to až (88 % odpovědí), tak pouze část tak činní významně (45 % odpovědí). A dále jen v 33 % odpovědí vidí firmy jako důležité v průběhu adaptace seznámení s vizemi a cíli firmy. Současně lze vidět, že v 51 % případů se ukázalo, že aktivitu ze strany firmy v průběhu adaptace nahrazují kolegové v práci (služebně starší kolegové zastávají roli mentora viz. Koubek).

Diskuse k etapě č. 2

„Firma se snaží udržet co nejlepší profesní kondici a maximální pracovní výkonu svých zaměstnanců a snaží se je podporovat v jejich růstu.“

K údržbě profesní odbornosti zaměstnance a maximalizaci jeho výkonu

Většina respondentů si je vědoma, že profesní vzdělávání přispívá k udržitelnosti místa a lepšímu výkonu 83 % (odpovědi „Významně“ 41 % + „Částečně“ 42 %). Až 95 % (odpovědi „Významně“ 72 % + „Částečně“ 23 %) respondentů má zájem o propojení vzdělávání s praxí. Což potvrzuje jedno z Knowlesových tvrzení, kde říká, že dospělí má zájem o praktické informace, které jim pomohou v jejich pracovní činnosti či každodenním životě.

Oproti tomu respondenti hodnotí důraz (odpovědi „Významně“) firem na profesní vzdělávání v této etapě nižším procentem. Z odpovědí respondentů vyplývá, že firma bere v potaz při přípravě vzdělávání potřeby a zkušenosti svých zaměstnanců 32 %, získání zpětné vazby od zaměstnanců včetně projednání se zaměstnancem pouze 33 % a využívání odborného školení pouze 29 %.

Ke kariernímu a profesnímu růstu zaměstnance

Z průzkumu se ukázalo, že až 49 % respondentů je ke kariernímu nebo profesnímu růstu motivováno potřebou uznání a možností seberealizace. Dalších 45 % je motivováno potřebou udržet si svojí pracovní pozici čili potřebou udržení sociálních jistot a bezpečí (viz. Maslowova pyramida potřeb).

V oblasti karierního a profesního růstu podporují firmy především samostatnou aktivitu svých zaměstnanců. Například ve 43 % jednájí se svými zaměstnanci na základě jejich aktivního zájmu o jejich profesním a karierním růstu. V 84 % případů zasílají svým zaměstnancům nabídky vzdělávání a až v 68 % případů firmy plně hradí profesní vzdělávání pro své zaměstnance.

Na druhou stranu firmy jen v 26 % „Významně“ plánují karierní a profesní postup svých zaměstnanců.

Hypotéza č. 2:

„Čím lepší je provázanost vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s probíhající změnou na pracovišti, tím větší je motivace zaměstnance se změny aktivně účastnit.“

Hodnocení hypotézy č. 2:

Na základě výsledků šetření v etapách č. 3 životního cyklu zaměstnance lze hypotézu číslo 2 považovat za **POTVRZENOU**.

Výsledky obou etap potvrzují, že čím výše hodnotí zaměstnanec (respondent) důraz firmy na profesní vzdělávání a jeho provázanost s probíhající změnou ve firmě (v hodnotící stupnici „Významně – 1, Částečně – 2, Vůbec – 3“), tím je vyšší jeho motivace (koeficient motivace je vypočítaná průměrem motivačních odpovědí ze škály 1 až 3).

V etapě č.3 (adaptace a participace zaměstnance na změny ve firmě)

- Pro stupeň 1 je koeficient motivace **1.51**,
- pro stupeň 2 je koeficient motivace **1.81**,
- pro stupeň 3 je koeficient motivace **2.01**.

Diskuse k etapě č. 3

„Firma se snaží profesně adaptovat na nové podmínky, technologie, pracovní postupy a pozice a snaží se využít jejich potenciál v průběhu změn“.

K adaptaci firmy na změnu

Ze zjištěných odpovědí je zřejmé, že až 39 % respondentů je významně motivováno účastnit se změny a je připraveno do toho investovat svoji aktivitu. To potvrzuje i připravenost na účasti na přípravě nového školení, nebo vzdělávacího kurzu 46 %. To je v souladu s tvrzením Knowlese, že dospělý jedinec je připravený ke vzdělávání nastane-li v jeho životě nebo práci potřeba dalšího vzdělávání často se soustředujícího kolem řešení problému.

Firma sice připravuje své zaměstnance na změny 83 % (jako například zavádění nových metod nebo informačních systémů), ale pouze ve 42 % případech se jednalo o plnohodnotné školení. Dalším příkladem je poměrně vysoké procento e-learningu 85 %, ale jen 30 % ho používá významně. Podobná situace byla situací přípravy na práci z domova 81 %, ale z toho bylo dostatečně proškoleny pouze 24 %.

Hypotéza č. 3:

„Čím více je zaměstnanec motivován profesním vzděláváním, tím vyšší je jeho spokojenost a loajalita k firmě.“

Hodnocení hypotézy č. 3:

Na základě výsledků šetření v etapách č. 1, 2 a 3 životního cyklu zaměstnance lze hypotézu číslo 3 považovat za **POTVRZENOU**.

Výsledky ve všech etapách potvrzují, že čím výše je zaměstnanec (respondent) motivován přístupem firmy k profesnímu vzdělávání (v hodnotící stupnici „Významně – 1, Částečně – 2, Vůbec – 3“), tím je vyšší jeho spokojenost a loajalita k firmě (koeficient ověření je vypočítán průměrem součtu spokojenosti a loajality odpovědí ze škály 1 až 3).

V etapě č. 1-3

- Pro stupeň 1 je koeficient ověření **1.54**,
- pro stupeň 2 je koeficient ověření **1.8**,
- pro stupeň 3 je koeficient ověření **2.19**.

Diskuse

„Spokojenost a loajalita zaměstnance jsou důležitými aspekty produktivní firmy a významně přispívá schopnosti firmy zachovávat si dlouhodobou konkurenceschopnosti.“

Z nízkého procenta nespokojenosti respondentů 14 % a neloajálnosti 7 % respondentů je zřejmé, že se firmy pracují na motivaci svých zaměstnanců včetně motivace spojené s profesním vzděláváním.

Přestože ze zjištěných údajů vyplývá jednoznačný vztah mezi motivovaným zaměstnancem a jeho spokojeností je velké procento zaměstnanců spokojeno pouze částečně 64 % a 39 % respondentů by při lepší nabídce odešlo.

Je zde velký prostor pro zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců v návaznosti na zlepšení jeho motivace vyplývající též z jeho profesního vzdělávání.

7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byla navržena následující doporučení, která by mohla firmám pomoci k vylepšení stavu profesního vzdělávání ve všech etapách životního cyklu zaměstnance ve firmě.

Doporučení k etapě č. 1

K náboru nových zaměstnanců

V průběhu náboru se rozhoduje jak kvalitní uchazeče (profesionály) firma získá. Bylo by dobré, kdyby zaměstnavatel při náboru věnoval větší pozornost informování uchazeče o možném budoucím prohloubení jejich profesních vědomostí a dovedností, neboť až 41 % uchazečů se významně zajímá o profesní růst. Zároveň s ním vést diskusi na téma, jak by si představoval možné další profesní vzdělávání.

K adaptaci na pracovní pozici

Zájmem firmy při adaptaci zaměstnance je co nejlépe a co nejrychleji nastartovat jeho činnost. Firmy by se měly aktivněji zapojit do přípravy zaměstnance na jeho pracovní pozici, neboť velký podíl adaptace zaměstnance spočívá na pomoci a dobré vůli služebně starších a zkušenějších kolegů 51 %.

Doporučení k etapě č. 2

K údržbě profesní odbornosti zaměstnance a maximalizaci jeho výkonu

Firmy mají zájem o udržení zaměstnancovi schopnosti odvádět maximální možný výkon. Proto by měli brát víc v potaz potřeby svých zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání a zároveň by s nimi měl vést diskusi o výsledcích, průběhu a využití firemního vzdělávání (jen 33 % odpovědí).

Ke kariernímu a profesnímu růstu zaměstnance

Další způsob, jakým firma může podporovat a vylepšovat profesionalitu a výkon svých zaměstnanců je podpora jejich profesního a karierního růstu. Na jednu stranu je dobré, že podporují samostatnou aktivitu zaměstnance o karierní či profesní postup (často jako

benefit), ale na druhou stranu se připravují o možnost cíleného směřování zaměstnance pro potřeby naplnění cíle firmy (jen 26 % odpovědí).

Doporučení k etapě č. 3

K adaptaci firmy na změnu

Pro firmu z pohledu adaptace na přicházející změny je důležité správné doplnění profesního vzdělání zaměstnanců pro potřeby nastávajících změn, a to aktivním zapojením do těchto změn. Je zřejmé, že velký podíl zaměstnanců je motivován k účasti na změně a při tom firma do velké míry nechává přípravu zaměstnanců na jejich vlastním samostudiu. Firma by se měla více zapojit do systematické přípravy zaměstnanců na změnu.

Doporučení k ověřování

Pokud bude firma aktivně reagovat na potřeby a zájem zaměstnanců o profesní vzdělávání a případně jejich zapojení se do vzdělávacích procesů uvnitř firmy, dojde ke zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a zároveň se tím zvýší jejich motivace a následně i produktivita firmy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo „Analyzovat stav profesního vzdělávání ve zkoumaných firmách, jeho provázanost s vykonávanou činností zaměstnanců (jejich pohledem) a dopad na jejich motivaci vykonávat svěřenou práci aktivně a ku prospěchu zaměstnavatele“.

V **teoretické části** se tato práce soustředila na vyhledávání definic profesního vzdělávání, motivace a hodnocení výkonu zaměstnance, tedy informace potřebné k sestavení dotazníku pro hodnocení stavu profesního vzdělávání ve firmě, motivace zaměstnance spojené s profesním vzděláváním v různých etapách životního cyklu zaměstnance a jeho spokojenost a loajalita k firmě.

Pro potřeby **získání dat k analýze a hodnocení definovaných hypotéz** byl sestaven **dotazník**, který se skládal z 25 otázek. Z toho byly 3 otázky identifikační, 20 otázek zjišťovacích a 2 otázky ověřující spokojenost a loajalitu. Tento dotazník byl zaslán zaměstnancům Ministerstva vnitra ČR, Honeywell a Zásilkovna. Odpovědělo celkem 69 respondentů.

Rozložení získaných dat bylo z pohledu věku a činnosti respondentů rovnoměrně rozloženo. Pouze z pohledu zastoupení jednotlivých sektorů firem převažují respondenti ze státní správy. Pro potřeby hodnocení stanovených hypotéz byly ke každému zjišťovanému stupni profesního vzdělávání (ve škále 1 až 3) **dopočítány Koeficienty motivace** a ke každému zjišťovanému stupni motivace (ve škále 1 až 3) **dopočítávány Koeficienty ověření (spokojenosti a loajality)** v každé etapě životního cyklu zaměstnance.

Hodnocení zjištěných a dopočítaných údajů jednoznačně prokázalo, že čím výše hodnotí zaměstnanec (respondenta) důraz firmy na profesní vzdělávání a jeho provázanost s činností zaměstnance ve firmě, tím je vyšší jeho motivace (koeficient motivace). Dále bylo prokázáno, že čím výše je zaměstnanec (respondent) motivován přístupem firmy k profesnímu vzdělávání, tím je vyšší jeho spokojenost a loajalita k firmě (koeficient

ověření spokojenosti a loajality). Tímto zjištěním byly prokázány stanovené hypotézy 1, 2 a 3.

Hodnocení výzkumu jednoznačně prokázalo, že kvalita firemního vzdělávání významně ovlivňuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců a tím ovlivňuje schopnost firmy udržet si dlouhodobou konkurenceschopnost a schopnost adaptovat se na přicházející změny.

Z jednotlivých odpovědí respondentů vyplynula rezervy, ve kterých mohou firmy dosáhnout zlepšení. Na základě diskuse vedené k výsledkům jednotlivých etap životního cyklu zaměstnance lze doporučit například řádné informování uchazečů, jakých profesních cílů mohou v jejich firmě dosáhnout a jakým způsobem jim jsou ochotni a schopni k tomu pomoci. Důležitým faktorem k motivaci zaměstnanců je tedy především lepší komunikace o potřebách profesního vzdělávání jednotlivců v souladu s jejich pracovní činností, jak v oblast prvotního proškolení a následné adaptace, tak i v průběhu jeho karierního růstu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M., 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5258-7

BAUM, A., GOJOVÁ, A., 2014. Výzkumné metody v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN: 978-80-7464-390-3

BENEŠ, M., 2008. Andragogika. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2580-2

DOLEŽAL, J., MÁČHAL P., LACKO, B., a kolektiv, Projektový management podle IPMA. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2848-3

EGGERT, M., 2005. Motivace: Management do kapsy 3. Praha: Portál. ISBN: 80-7367-010-0

GAVORA, P., 1996. Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky. Brno: Paido. ISBN: 80-85931-15-X

KAPLAN, R., S., NORTON, D., P., 2000. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. vydání. Praha: Management press. ISBN: 80-7261-037-6

KOUBEK, J., 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management press. ISBN: 978-80-7261-288-8

MUŽÍK, J., 2012. Profesní vzdělávání dospělých, Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN: 978-80-7357-738-4

NAKONEČNÝ, M., 1992. Motivace pracovního jednání, Praha: Management Press. ISBN: 80-85603-01-2

PLAMÍNEK, J., 2010. Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3235-0

PRŮCHA, J., 2012. Andragogický slovník. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3960-1

PŮBALOVÁ, B., 2018. Vzdělávání dospělých v České republice: Výstupy z šetření Adult Education Survey. Praha: Český statistický úřad. ISBN: 978-80-250-2836-0

SURYEK, A., PAUKNEROVÁ, D., LUKEŠ, M., 2006. Zpracování projektu: metodická příručka pro předmět 3PS423 Metody výzkumu a jejich aplikace. Praha: Oeconomica. ISBN: 80-245-1093-6

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., 2008. Sociální psychologie 2., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1428-8

WÁGNEROVÁ, I., 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2361-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KNOWLES, M., S., HOLTON III E., F., SWANSON, R., A., 2015. The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Routledge. ISBN: 978-1-315-81695-1

MERRIAM, S., B., CAFFARELLA R., S., BAUMGARTNER L., K., 2007. Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide, Third Edition. John Wiley & Sons, ISBN: 978-0-7879-7588-3

WLODKOWSKI, R., J., 2008. Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults. John Wiley & Sons, ISBN: 978-0-7879-9520-1

Seznam použitých internetových zdrojů

COLLINS, T., 6 Reasons Why Corporations Should Care About Employee Loyalty. In: Viktor [online]. 01.09.2019 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.viktorwithak.com/employee-loyalty-and-why-it-matters/>

Engagement: motivace zaměstnanců In: ISOConsulting [online]. 20.02.2016 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.iso-consulting.cz/post/engagement-motivace-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF>

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 27.01.2016 [cit. 2020-25-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

MARTÍNKOVÁ, L., Motivační teorie X a Y. In: Psychologie pro každého [online]. © 19.7.2017 [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

Motivace, motivování a motivační teorie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 07.05.2019 [cit. 2020-25-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Studie pro Accor Services CZ zjišťovala loajalitu a motivaci zaměstnanců v České republice. In: mesec.cz [online]. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci/>

What do we do? In: honeywell.com [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.honeywell.com/us/en/company/about-us>

Co je Zásilkovna? In: zasilkovna.cz [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/media/o-nas>

Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání. In: businessinfo.cz [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/2/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání teorie motivace	21
Tabulka 2 - Etapa 1 (pro hodnocení hypotézy 1)	41
Tabulka 3 - Etapa 2 (pro hodnocení hypotézy 1)	46
Tabulka 4 - Etapa 3 (pro hodnocení hypotézy 2)	49
Tabulka 5 – Ověření (pro hodnocení hypotézy 3)	51

Seznam grafů

Graf 1 -Účast dospělých v neformálním vzdělávání dle věkových kategorií, 2007–2016	15
Graf 2 - Identifikační otázka 1	38
Graf 3 - Identifikační otázka 2	38
Graf 4 - Identifikační otázka 3	38
Graf 5 – Motivace 1	39
Graf 6 – Nábor 1	39
Graf 7 – Adaptace 1	40
Graf 8 – Adaptace 2	40
Graf 9 - Motivace 2	40
Graf 10 - Údržba profesní odbornosti 1	42
Graf 11 - Údržba profesní odbornosti 2	42

Graf 12 - Údržba profesní odbornosti 3	43
Graf 13 - Údržba profesní odbornosti 4	43
Graf 14 - Motivace 3	43
Graf 15 - Karierní růst 1	44
Graf 16 – Karierní růst 2	44
Graf 17 – Karierní růst 3	45
Graf 18 - Motivace 4	45
Graf 19 - Adaptace na změny 1	47
Graf 20 - Adaptace na změny 2	47
Graf 21 - Adaptace na změny 3	48
Graf 22 - Adaptace na změny 4	48
Graf 23 - Motivace 5	48
Graf 24 - Motivace 6	49
Graf 25 - Spokojenost	50
Graf 26 - Loajalita	50

SEZNAM PŘÍLOH

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

A. Zjišťovací otázky

B. 1. Nábor nových zaměstnanců a jejich adaptace na pracovní pozici

- a. **Motivovala vás při náboru možnost využití vašeho profesního zaměření a případně dalšího profesního růstu a vzdělávání?**
1. **Významně** (uplatnění a vzdělávání v mé profesi je pro mě zásadní)
 2. **Částečně** (je to vítané, ale zásadně mě to neovlivňuje při výběru pracovní pozice)
 3. **Vůbec** (není to pro mě významné kritérium pro výběr pracovní pozice)
- b. **Do jaké míry kladl zaměstnavatel při náboru důraz na to, zdali jste ochotní účastnit se dalšího profesního vzdělávání ve firmě?**
1. **Významný** (byl jsem informován, že prohlubování profesních dovedností a vědomostí je klíčovým faktorem pracovní pozice)
 2. **Částečný** (byl jsem informován, že každá snaha o prohloubení mých znalostí je vítaná, ale není pro pracovní pozici rozhodující)
 3. **Vůbec žádný** (nebylo předmětem náboru)
- c. **Do jaké míry jste byl svým zaměstnavatelem při nástupu proškolen (vstupní školení, instruktáž) pro výkon dané pracovní pozice?**
1. **Významně** (ano prošel jsem řadou vstupních školení a instruktáží a rychle jsem se adaptoval)
 2. **Částečně** (prošel jsem pouze nezbytnými školeními, ale převážně nesouvisela přímo s výkonem mé pracovní pozicí)
 3. **Vůbec** (byl jsem seznámen pouze s pracovním prostředím a pracovními povinnostmi)
- d. **Do jaké míry jste byl při nástupu do firmy seznámen s jejími cíli, vizemi a kulturou?**
1. **Významně** (můj nadřízený/kolega mě řádně seznámil s vizemi, kulturou, zvyky a chodem firmy)
 2. **Částečně** (většinu informací jsem získal samostudiem z firemních materiálů a WEBU)
 3. **Vůbec** (po nástupu jsem s nimi nebyl seznámen)
- e. **Bylo pro Vás první seznámení s firmou motivující zkušeností?**
1. **Významně** (byl jsem vřele přijat a od začátku mi kolegové byli ochotni kdykoliv pomoci),
 2. **Částečně** (když jsem potřeboval poradit, kolegové mi pomohli)
 3. **Vůbec** (byl to pro mě stresující zážitek, byl jsem ponechán svému osudu)

B. 2. Údržba profesní odbornosti zaměstnance na pracovní pozici prostřednictvím vzdělání pro maximalizaci jeho výkonu a jeho případný kariérní růst

a. Do jaké míry přizpůsobuje zaměstnavatel školení vašim profesním potřebám nebo předešlým zkušenostem?

1. **Významně** (zaměstnavatel před školením nejdříve udělá analýzu našich potřeb a znalosti a na základě toho pak sestavuje následné školení)
2. **Částečně** (zaměstnavatel sice zjišťuje naši potřebu, ale ne vždy utvoří školení tak, aby pro nás bylo přínosem)
3. **Vůbec** (zaměstnavatele naše zkušenosti nezajímají a školení si nastaví dle svého rozhodnutí)

b. Do jaké míry se váš zaměstnavatel snaží zjistit vaši spokojenost se školením, které jste absolvovali (například pomocí dotazníku)?

1. **Významně** (naš zaměstnavatel se po absolvovaném školení snaží zjistit naši spokojenost a zapracovat naše připomínky)
2. **Částečně** (dotazníky sice dostáváme, ale chybí zpětná vazba zaměstnavatele)
3. **Vůbec** (naš zaměstnavatel se nás neptá na naši spokojenost se školením)

c. Do jaké míry preferujete vzdělávání propojené s praktickým využitím ve vaší práci?

1. **Významně** (vzdělávání má pro mě význam, zejména pokud ho uplatním v praxi)
2. **Částečně** (vítám to, není to pro mě nezbytné)
3. **Vůbec** (nezaleží mi na tom)

d. Do jaké míry je školení zkušeným zaměstnancem (koučem/mentorem) využíváno ve vaší firmě?

1. **Významně** (ve firmě jsem byl školen odborníkem koučem/mentorem)
2. **Částečně** (v naší firmě jsem byl školen pracovním starším kolegou, ne odborníkem)
3. **Vůbec** (školen jsem nebyl, pouze jsem sledoval služebně staršího kolegu)

- e. Motivuje vás účast na vzdělávání ve vaší firmě k lepšímu pracovnímu výkonu a udržitelnosti vaší pracovní pozice?**
1. **Významně** (věřím, že vzdělávání mi umožní pracovat efektivněji a upevním moji pracovní pozici ve firmě)
 2. **Částečně** (pomáhá mi, ale bez dalšího sebevzdělávání bych se neobešel)
 3. **Vůbec** (nemá žádný dopad na moji pracovní činnost ani pracovní pozici ve firmě)
- f. Do jaké míry s vámi zaměstnavatel projednává váš budoucí kariérní postup ve vazbě na další profesní vzdělávání?**
1. **Významně** (zaměstnavatel mě seznámí s možným kariérním postupem a souvisejícím profesním vzděláváním)
 2. **Částečně** (pokud projeví zájem, zaměstnavatel mi nastíní možný kariérní postup včetně potřebného vzdělávání)
 3. **Vůbec** (zaměstnavatel nebere v úvahu můj zájem o kariérní postup)
- g. Do jaké míry je zaměstnavatel ochoten se podílet na zvyšování vašeho profesního vzdělání?**
1. **Významně** (zaměstnavatel mi umožní a plně hradí vybrané profesní školení)
 2. **Částečně** (zaměstnavatel mi umožní školení se účastnit, ale hradit si ho musím sám)
 3. **Vůbec** (školení mi nehradí a pokud ho chci absolvovat musím si vzít pracovní volno)
- h. Zasílá vám zaměstnavatel nabídky možnosti vzdělávání v rámci profese?**
1. **Významně** (ano do pracovního e-mailu mi chodí pravidelně nabídky možného vzdělávání)
 2. **Částečně** (občas mi nabídka přijde, ale většinou nemá s mojí profesí nic společného)
 3. **Vůbec** (žádné informace o profesním vzdělávání od zaměstnavatele nedostávám)
- i. Motivuje vás možnost kariérního růstu ve firmě nebo osobního profesního růstu?**
1. **Významně** (podporuje to moji potřebu uznání a seberealizace v práci a profesi)
 2. **Částečně** (pokud je to ode mě vyžadováno zaměstnavatelem)
 3. **Vůbec** (nezajímám se o to)

B. 3. Adaptace a participace zaměstnance na změny ve firmě

a. Do jaké míry se pravidelně vzděláváte v novinkách ve vaší profesi?

1. **Významně** (aktivně se vzdělávám, abych prohloubil svoje odborné znalosti a dovednosti)
2. **Částečně** (jen když je potřeba pro výkon mé profese)
3. **Vůbec** (nijak se neškolím, není to pro mojí práci potřeba)

b. Do jaké míry jste včas školen na probíhající změny na pracovišti (nově zavedené metody/informační systémy, apod)?

1. **Významně** (vždy jsme společně s kolegy plně vyškoleni, kdykoliv se u nás ve firmě zavedou nové metody/informační systémy)
2. **Částečně** (zaměstnavatel nám poskytne vzdělávací materiály k samostudiu)
3. **Vůbec** (nejsme na ně školeni, náš zaměstnavatel očekává, že se vždy nějak přizpůsobíme za pochodu)

c. Do jaké míry jste byl proškolen pro práci v režimu home office?

1. **Významně** (byl jsem plně proškolen, vybaven a připraven pracovat)
2. **Částečně** (byl jsem nucen učit se za pochodu)
3. **Vůbec** (na práci z domova jsem nebyl připraven a ani mi zaměstnavatel nebyl schopen pomoci)

d. Do jaké míry se u vás ve firmě používá e-learning?

1. **Významně** (naše firma nás školí výhradně prostřednictvím e-learningu)
2. **Částečně** (naše firma nás školí prostřednictvím e-learningu, pokud je to možné)
3. **Vůbec** (naše firma nevyužívá tuto formu školení)

e. Motivuje vás, když jste zaměstnavatelem pověřen účastnit se nového projektu změny ve firmě?

1. **Významně** (je to pro mě velkou motivací zúčastnit se něčeho nového)
2. **Částečně** (nevadí mi to, ale nepovažuji to za odměnu)
3. **Vůbec** (nemám rád změny)

f. Motivuje Vás možnost podílet se na přípravě školení nebo vzdělávacích kurzů u vás ve firmě?

1. **Významně** (jsem rád aktivní součástí procesu přípravy školení)
2. **Částečně** (občas se na přípravě školení podílím, ale nemám s toho velkou radost)
3. **Vůbec** (nijak se na přípravě školení nepodílím)

B. Identifikační otázky

- a. Pracujete ve?**
 - 1. Státním sektoru
 - 2. České firmě
 - 3. Nadnárodní společnosti.

- b. Vaše činnost ve firmě je převážně?**
 - 1. Rutinní
 - 2. Kreativní
 - 3. Řídící

- c. Do jaké věkové skupiny náležíte?**
 - 1. Do 30 let
 - 2. Od 31 do 50 let
 - 3. Od 51 let výše

C. Otázky na ověření spokojenosti a Loajality

- g. Do jaké míry jste spokojen s formou nastavení vzdělávání ve vaší firmě?**
 - 1. Významně (jsem spokojen a forma vzdělávání mi vyhovuje)
 - 2. Částečně (jsem spokojen, ale umím si představit lepší)
 - 3. Vůbec (nejsem spokojen)

- h. Pracujete u této společnosti rád?**
 - 1. Ano a rád bych tu dál pracoval.
 - 2. Pracuji tu rád, ale výhodnější nabídku bych neodmítnul.
 - 3. Chystám se v nejbližší době odejít.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marek Pechar

Obor: Ekonomika a podnikání

Forma studia: Prezenční

Název práce: Profesní vzdělávání jako motivační faktor výkonu zaměstnance s ohledem na vykonávanou profesi

Rok: 2020/2021

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.