

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



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

Bakalářská práce

Autor: Nikola Pájecká

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2016

Zadávací list

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

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

vypracovala samostatně a použila jsem jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

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

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

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

.....

Pájecká Nikola

V dne

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Tomšíkové za skvělý přístup, cenné připomínky a vstřícnost při vypracování bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „**Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách**“ se zabývá analýzou interního vzdělávání a zjišťováním motivací zaměstnanců k podávání dobrých pracovních výkonů. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury. Definuje základní pojmy, jako je vnitřní a vnější motivace, vzdělávání zaměstnanců či kvalifikace a kompetence. Výzkum v praktické části byl realizován na základě dotazníkového šetření. Respondenty byli zaměstnanci Exekutorského úřadu Praha 6. Z dotazníkového šetření je patrná nespokojenost zaměstnanců s motivačním programem Exekutorského úřadu. Současný interní vzdělávací systém zaměstnancům spíše vyhovuje, uvítali by však možnost externích školení pro upevnění vědomostí z oblasti exekučního práva.

Klíčová slova:

Motivace, vzdělávání, kvalifikace, kompetence, lidské zdroje

Abstract

The Bachelor's Thesis „Enhancing qualification of employees and their motivation to improve working activities in business“ analyses corporate education and employee motivation for good work performance. The theoretical part is based on studies in specialized literature. It defines basic terms such as inner and outer motivation, employee education, qualification and competence. Research in the practical part was done in the form of questionnaire survey. Respondents for this survey were the employees of Exekutorský úřad Praha 6. The results of the survey show that the employees are not satisfied with the motivational program of Exekutorský úřad. According to the employees the current corporate education system is satisfactory. However, they would like to have the possibility of external training for reviewing and improving their legal knowledge in the area of writ of execution.

Key words:

Motivation, education, qualification, competence, human resources

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíle a metodika.....	12
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Motivace	13
3.1.1	Stimulace a motivace	13
3.1.2	Pracovní motivace.....	14
3.1.3	Teorie motivace	15
3.2	Vzdělávání	19
3.2.1	Podmínky efektivního vzdělávání	20
3.2.2	Učení probíhající v organizaci.....	22
3.2.3	Učící se organizace	22
3.3	Řízení lidských zdrojů	24
3.3.1	Cíle řízení lidských zdrojů.....	24
3.3.2	Kvalifikace a profesní kompetence.....	25
4	Praktická část práce	29
4.1	Charakteristika instituce	29
4.2	Dotazníkové šetření v rámci instituce.....	29
4.2.1	Výsledky dotazníkového šetření – identifikační část	30
4.2.2	Výsledky dotazníkového šetření – výzkumná část	33
5	Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení.....	43
5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	43
5.2	Doporučení.....	43

6 Závěr	45
7 Seznam použitých zdrojů.....	47
8 Přílohy.....	48

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces motivace	14
Obr. č. 2: Maslowova teorie potřeb	16
Obr. č. 3: Kolbův cyklus.....	20
Obr. č. 4: Rozšiřování a obohacování.....	28

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Otázka č. 1 – Identifikační část.....	30
Tabulka č. 2 – Otázka č. 2 – Identifikační část.....	30
Tabulka č. 3 – Otázka č. 3 – Identifikační část.....	31
Tabulka č. 4 – Otázka č. 4 – Identifikační část.....	31
Tabulka č. 5 – Otázka č. 5 – Identifikační část.....	32
Tabulka č. 6 – Otázka č. 1 – Výzkumná část.....	33
Tabulka č. 7 – Otázka č. 2 – Výzkumná část.....	33
Tabulka č. 8 – Otázka č. 3 – Výzkumná část.....	34
Tabulka č. 9 – Otázka č. 4 – Výzkumná část.....	35
Tabulka č. 10 – Otázka č. 5 – Výzkumná část.....	35
Tabulka č. 11 – Otázka č. 6 – Výzkumná část.....	36
Tabulka č. 12 – Otázka č. 7 – Výzkumná část.....	37
Tabulka č. 13 – Otázka č. 9 – Výzkumná část.....	38
Tabulka č. 14 – Otázka č. 11 – Výzkumná část.....	39
Tabulka č. 15 – Otázka č. 12 – Výzkumná část.....	40
Tabulka č. 16 – Otázka č. 13 - Výzkumná část	40
Tabulka č. 17 – Otázka č. 14 – Výzkumná část.....	41
Tabulka č. 18 – Otázka č. 15 – Výzkumná část.....	41

1 Úvod

Na zaměstnance jsou v současné době kladeny vysoké nároky. Zrychluje se pracovní tempo, práce pod stresem je čím dál častější a požadavky zaměstnavatelů na zaměstnance se neustále zvyšují. Z těchto důvodů je potřeba vytvářet pro zaměstnance příjemné pracovní prostředí a motivovat je k lepším pracovním výsledkům.

Mnoho zaměstnavatelů často zapomíná, že kromě negativní motivace (finanční sankce, časté výtky, hrozba ztrátou zaměstnání) existuje také pozitivní motivace (benefity, mimořádné odměny, pochvala). Zaměstnavatelé by měli formy motivací volit rozumně a s citem tak, aby zaměstnanci byli motivováni efektivně a adekvátně k jejich potřebám a k výkonu jejich činnosti.

Žijeme v době plné změn, každý z nás musí pružně reagovat na měnící se podmínky ve svém životě. Zaměstnání není výjimkou. Změny jsou v každé oblasti, ať už se jedná o technologie, legislativní změny či nové výrobní postupy. Změnám se nevyhne žádný obor. Pokud obchodní společnosti chtějí uspět v konkurenčním boji, musí změny předvídat a mít zaměstnance, kteří změny akceptují a uvádějí do praxe. Aby reakce na změny byla plynulá, využívá většina zaměstnavatelů systémy vzdělávání zaměstnanců, které jim pomáhají rozšiřovat vědomosti, seznamovat se se změnami, zároveň chápat nastalé změny v souvislostech. Tímto způsobem pak zvyšují či rozšiřují jejich kvalifikaci.

Mít zaměstnance, kteří jsou motivovaní, kvalifikovaní a ochotní se vzdělávat je přáním každé obchodní společnosti. Problematikou tzv. řízení lidských zdrojů se zabývá řada odborníků, např. Armstrong, z českých pak Koubek, Dvořáková.

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá vymezením pojmů, které se k dané problematice vztahují, jako je motivace, vysvětlení motivačních teorií a vysvětlení potřeb jedinců. Zároveň charakterizuje pojem vzdělávání s akcentem na vzdělávání v organizaci.

V praktické části jsou zkoumány motivace a přístup ke vzdělávání zaměstnanců Exekutorského úřadu Praha 6 a jejich spokojenost se současným stavem. Na základě zjištěných informací jsou navrženy změny či dána vlastní doporučení.

2 Cíle a metodika

Cílem bakalářské práce bylo na základě provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců s možnostmi zvyšování kvalifikace ve vybrané organizaci a jejich motivace k práci doporučit nová opatření či návrhy, které by vedly ke zlepšení současného stavu a tím i pracovních výsledků.

Cílem teoretické části bylo shromáždit pojmy, které s danou oblastí souvisí a které byly předpokladem pro zpracování části praktické.

Hlavní metodou realizovanou v praktické části byl dotazníkový průzkum, který zjišťoval stávající situaci ve firmě, a to názory zaměstnanců na možnosti zvyšování kvalifikace a jejich motivaci. V teoretické části byla použita metoda analýzy, syntézy a komparace informací z dostupných zdrojů, a to odborných monografií a elektronických materiálů.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Úkolem motivace je nabudit pozitivní přístup, ať už k nějakému jednání či k práci. Jako motivaci můžeme označit proces, který vede k dosažení požadovaného výsledku, tak výsledek, kterého jsme dosáhli. (Plamínek, 2015, str. 16)

Motivace patří mezi vnitřní procesy, jež dokážou jedinci pomoci k tomu, aby dosáhl stanoveného cíle a určeného výsledku. Motivace je indikátorem vůle a touhy jedince plnit dané cíle. Tím, že se motivace přímo vztahuje k projevům chování jedince, říkáme, že se jedná o motivované jednání.

V běžném životě se často můžeme setkat s tím, že lidé nemají dostatek motivace, chybí jim jakýsi „hybatel“, které by jim pomohl vynaložit žádoucí úsilí, který by je nasměroval ke splnění cíle. (Tureckiová, 2004, str. 55)

3.1.1 Stimulace a motivace

Vztah jedince k určité činnosti je ovlivňován buď externím či interním faktorem. To, jestli jedinec úkol splní, ovlivňují vnitřní pohnutky – tzv. motivy (tj. vlastní hodnoty), nebo vnější podněty – tzv. stimuly (např. finanční ohodnocení).

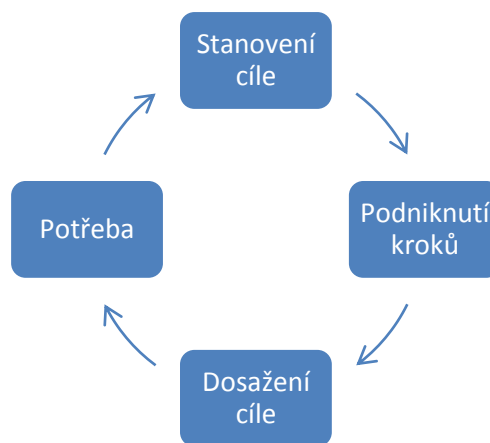
Stimulace jedince není vůbec složitá. Pokud je vyplácena odpovídající odměna, která jedinci poskytuje kompenzaci za výkon činnosti, je téměř jisté, že práce, kterou jsme zadali, bude splněná. Velkou nevýhodou stimulace je fakt, že výkon činnosti je závislý na poskytované odměně. Pokud odměnu přestaneme poskytovat, existuje velký předpoklad toho, že činnost nebude vykonána.

Motivace jedince je složitější. Abychom mohli jedince dobře a efektivně motivovat, je nutné ho znát. Vědět, jaké jsou jeho hodnoty, postoje a priority. Pokud toto známe, je již velice jednoduché se strefit do správných motivů. Jakmile je tato podmínka splněna, jedinec zadanou úlohu považuje za významnou a vykonává ji rád a dlouhodobě. (Plamínek, 2015, str. 16 – 17).

Proces motivace

Motivační proces začíná tím, že si jedinec vědomě či nevědomě uvědomí, že jeho potřeby nejsou zcela uspokojeny. Potřeby vyjadřují touhu něčeho docílit či něco nabýt. Následně jsou určeny cíle, kterými budou tyto potřeby uspokojeny a jsou určeny cesty či způsoby chování, díky kterým bude cíl dosažen. V případě, že potřeba byla uspokojena, je vysoká pravděpodobnost, že chování, kterým byla aktuální potřeba uspokojena, bude použito při uspokojování budoucí potřeby podobného charakteru. Jakmile je původní potřeba uspokojena, objeví se další a proces se opakuje. (Armstrong, 2009, str. 109 – 110)

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Pracovní motivace

Motivace k pracovní činnosti je vyjádřením toho, jak zaměstnanec přistupuje k práci. Ochota pracovat se řadí k interním motivům každého zaměstnance a také k jeho postojům. Záleží na tom, jaký je jeho vztah k práci jako takové, neméně záleží na tom, jaký je jeho vztah ke společnosti, pro kterou práci vykonává. V tomto případě hraje důležitou roli míra spokojenosti zaměstnance ve společnosti. Čím větší spokojenost, tím větší motivace k práci. (Tureckiová, 2004, str. 57)

Potřeby jsou jedním z hlavním podnětů motivace, v psychice člověka vyvolávají pocity toho, že mu něco chybí. (Puknerová a kol. in Šikýř, 2014, str. 132)

Zaměstnavatel samozřejmě chce, aby zaměstnanec plnil cíle organizace, efektivní je, pokud má zaměstnanec své vlastní, dílčí, cíle, které korespondují s hlavními cíly zaměstnavatele. Další možností, jak motivovat zaměstnance ke zlepšení jejich pracovních výsledků jsou vnější nebo vnitřní odměny.

Vnější odměny jsou poskytovány za odvedenou práci, může se jednat o pochválení, ocenění přínosu či mzdu. Dalším druhem vnější odměny jsou odměny ve spojení se zaměstnáním a může se jednat například o systém zaměstnaneckých benefitů, příjemné klima na pracovišti či propracované postupy.

Vnitřní odměnou pro zaměstnance bývá práce, kterou vykonávají. Taková práce proto musí být různorodá, pestrá a musí zaměstnanci dávat pocit důležitosti a zodpovědnosti. (Šikýř, 2014, str. 132)

3.1.3 Teorie motivace

Teorie motivace nám mohou pomoci k dosažení kýženého vztahu mezi vnějšími motivy zaměstnavatele a vnitřními stimuly zaměstnanců. Tedy jakým způsobem motivovat zaměstnance, aby dosahoval požadovaný výkon a vykonával zadanou práci. (Šikýř, 2014, str. 132)

Nejvýznamnějšími teoriemi jsou:

- *Teorie instrumentality*
- *Teorie zaměřené na obsah*
- *Teorie zaměřené na proces*

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století. Zastává názor, že lidé jsou k práci motivováni pouze v případě, že odměny za vykonanou práci či tresty za její nesplnění, budou přímo návazné na výkon. Tedy, odměna závisí

na množství odvedené práce. Nejjednodušší vysvětlení je, že lidé práci vykonávají jen pro peníze.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah zastávají názor, že nejlepší motivací jsou potřeby. Pokud nejsou potřeby uspokojovány, objevuje se napětí a nerovnováha. Aby byla rovnováha opět nalezena, musí být určeno, co uspokojí potřebu – tedy stanovit cíl. Následně se musí vybrat typ chování, který nám pomůže dosáhnout cíle. Jakékoli chování je tedy ovlivňováno neuspokojenou potřebou.

Ne každá potřeba je pro jedince vždy stejně důležitá, některé nás k cíli pohání rychleji. Důležitost potřeb pro konkrétního jedince závisí na výchově, na prostředí, odkud pochází a také na nynější situaci.

Neexistuje jednoduchá spojitost mezi potřebou a cílem, jednu potřebu můžeme uspokojit několika různými cíly a naopak právě jeden cíl dokáže uspokojit více potřeb.

Nejznámější členění potřeb je Maslowova hierarchie potřeb. Maslow se domníval, že je pět klíčových kategorií potřeb, jež jsou stejné pro všechny jedince. Maslowova teorie říká, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stane se hlavní potřebou potřeba z vyšší kategorie. (Armstrong, 2007, str. 223 - 224)

Obr. č. 2: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Armstrong (2007, str. 224) popisuje jednotlivé potřeby takto:

- *Fyziologické*: potřeba dýchat, jíst, pít a potřeba sexu
- *Jistoty a bezpečí*: potřeba zajistit se pro případ nebezpečí a uspokojit fyziologické potřeby
- *Sociální*: potřeba lásky, kontaktu s přáteli
- *Uznání*: potřeba sebeúcty a respektu od ostatních
- *Seberealizace*: potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Maslowova teorie potřeb vychází z předpokladu, že je použitelná pro většinu lidí, a to bez ohledu na pozici jedince ve společnosti a na jeho kulturní či náboženské vyznání. Dalším předpokladem je pořadí uspokojování potřeb, a to hierarchicky, od potřeb nižší úrovně po potřeby vyšší úrovně.

Uvedené předpoklady byly v minulosti vyvráceny a teorie jako taková byla kritizována. I přes to je i v současné době přínosem. (Tureckiová, 2004, str. 59 -60)

Tureckiová (2004, str. 60) popisuje jednotlivé potřeby následovně:

- *Fyziologické potřeby*: jsou uspokojovány pomocí platu či mzdy
- *Potřeby bezpečí*: jsou chápány také jako jistota plynoucí ze stabilního zaměstnání
- *Sociální potřeby*: jsou uspokojovány sociálním kontaktem v zaměstnání a také určitým sociálním statusem
- *Potřeby uznání*: jsou uspokojovány pochvalou či uznáním za odvedenou práci
- *Sebeaktualizace*: znamená určitý profesní růst, rozvoj sebe sama.

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie považují za důležité psychologické procesy, jež mají vliv na motivaci i primární potřeby jedinců. Říká se jim také kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají i tím, jakým způsobem jedinci vnímají jejich prostředí pro práci.

Kognitivní teorie využijí manažeři určitě více než teorii potřeb, jelikož metody jak motivovat lidi jsou více realistické. Jsou to:

- *Expektační teorie* (očekávání)

- *Teorie cílů*
- *Teorie spravedlnosti*

Expetační teorie - očekávání

Síla očekávání bývá založena na zkušenostech, které jedinec dosud získal. Jedinci se však velmi často ocitají v nových situacích, které souvisí například se změnou zaměstnání, se změnou systému odměn nebo se změnou pracovních podmínek, které jsou vnucené vedením. V těchto situacích nejsou dosud získané zkušenosti dostatečným vodítkem a proto se může motivace snižovat.

Motivace přichází v úvahu pouze pokud je mezi výkonem a výsledkem přesně definovaný vztah a zároveň je výsledek nástrojem uspokojování potřeb. Tím se vysvětluje, že peněžní motivace bude fungovat pouze pokud je odměna dostatečná ve vztahu k vynaloženému úsilí.

Teorie cílů

Teorii cílů nastavili Latham a Lock (1979), říkají, že motivace a výkon stoupají, pokud jsou jedincům nastaveny určité cíle a pokud jsou tyto cíle dostatečně náročné, ale současné přijatelné a zároveň je dáována zpětná vazby na odvedený výkon. Náročné cíle je potřeba projednat a odsouhlasit a plnění musí být podporované vedením. Nejdůležitější pro plnění stále vyšších cílů a pro stálou motivaci je zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jakým způsobem lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno, a to v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení je vnímáno tak, že s jedincem se jedná totožně jako s jiným jedincem, či s jinou skupinou osob.

Jedinci budou více motivováni, pokud k nim budeme spravedliví, a budou demotivováni, pokud budeme jednat opačně. (Armstrong, 2007, str. 223 – 227)

3.2 Vzdělávání

„Vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí však existuje v rámci neformálního vzdělávání. V posledních letech vystupuje vzdělávání dospělých do popředí v souvislosti s kurikulárními reformami a především s realizací konceptu celoživotního vzdělávání/učení.“ (Průcha, Veteška, 2012, str. 275)

Rozvoj jednotlivých osob v souladu s požadavky a cíli organizace je jeden z velice důležitých úkolů, které má personální řízení. Vzdělávání je velice účinný prostředek, který je vhodný pro rozvíjení kompetencí, zároveň pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost organizace. Je potřeba pružně reagovat na změny, které jsou v oblasti technologií, ekonomiky či dalších oborů a každý odborník musí tyto změny akceptovat a v průběhu své kariéry se zdokonalovat a vzdělávat – jedná se o celoživotní vzdělávání.

Vzdělávat dospělé je jiné, než vzdělávat děti ve škole. Dospělý jedinci mají více povinností a nemají proto dostatek času, který mohou vzdělávání věnovat. Snáze se unaví a myšlení již není tak pružné. Výhodou dospělých jsou jejich bohaté zkušenosti, díky kterým jim vyhovuje spíše praktické učení, dávají mu přednost před klasickou abstraktní výukou.

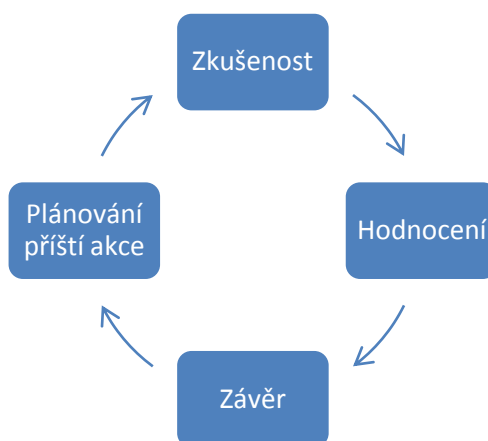
Učení ze zkušeností se věnoval David Kolb, který určil čtyři fáze, při kterých dochází k osvojení poznatků:

1. Zkušenost – jedinec zažije určitý problém, prožije určitou situaci
2. Hodnocení – prožitou situaci vyhodnotí a přemýšlí o ní
3. Závěr – jedinec vytváří sobě vlastní teorii, jaký byl důvod problému, co k němu vedlo
4. Plánování příští akce – jedinec reaguje v návaznosti na prožitou situaci a v závislosti na závěrech, které učinil. Je důležité si uvědomit, že čtvrtý krok nemusí

být konečný, cyklus se možná bude opakovat, protože ne vždy je odhalena skutečná příčina problému.

Kolbův cyklus je uzavřený okruh, kde jsou jednotlivé fáze na sebe logicky navázány. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 376 – 377)

Obr. č. 3: Kolbův cyklus



Zdroj: vlastní zpracování

Pojem vzdělávání chápeme jako souvislý proces, jež rozvíjí současné schopnosti, ale zároveň prohlubuje dovednosti a postoje, které jedinci využijí při řešení jiných, náročnějších úkolů. (Armstrong, 2007, str. 462)

3.2.1 Podmínky efektivního vzdělávání

Motivace ke vzdělávání

Je velice důležité, aby si lidé uvědomili, že pro vlastní uspokojení z odvedené práce a pro spokojenost ostatních, musí své schopnosti, chování, dovednosti a znalosti stále zdokonalovat a navyšovat úroveň. Motivaci jedinců se vzdělávat nesmíme opomínat. Lidé musí ve vzdělávání najít uspokojení a měli by ho považovat za přínosné. Samotné vzdělávání by pak mělo uspokojovat minimálně jednu potřebu.

Samostatné vzdělávání

Pojmem samostatné vzdělávání označujeme situaci, kdy lidem dáme možnost, aby o svém vzdělávání rozhodovali sami. Budeme je podněcovat, aby zlepšovali svůj

pracovní výkon, a to na současné pracovní pozici, či aby rozvíjeli své schopnosti a dovednosti a tím se připravovali na kariérní růst.

Pokud lidé sami zjistí, jaký je problém a jak ho vyřešit, mnohem více se naučí a důležité poznatky si zapamatují – to je podstata samostatného řízení. Nesmíme však zapomínat, že jedince musíme informovat, o materiálech, které jim pomohou ve vzdělávání a musíme zajistit jejich dostupnost. A v neposlední řadě musí být jedinci podporováni manažery a vedením společnosti.

Cíle vzdělávání a zpětná vazba

Určení přijatelného a dosažitelného cíle napomůže k efektivnějšímu vzdělávání. Vzdělávaná osoba bude mít možnost hodnotit své úspěchy a bude více motivována k dosažení kýženého výsledku, toto podpoříme tím, že necháme jedince, aby si cíle stanovil sám.

V průběhu vzdělávání musí mít vzdělávaná osoba jasný směr a potřebuje slyšet zpětnou vazbu ke svému dosavadnímu postupu. Pokud je program vzdělávání dlouhodobějšího charakteru, je vhodné určit několik dílčích cílů, které budou vzdělávaného motivovat a povzbuzovat k další fázi vzdělávání.

Metody vzdělávání

Správnou metodu vzdělávání určíme s přihlédnutím k cílům vzdělávání, ke konkrétním potřebám vzdělávané osoby a ke stylu vzdělávání. Bylo by mylné se domnívat, že vybereme pouze jednu metodu. Kombinace více metod nám pravděpodobně zajistí lepší výsledky.

Proces vzdělávání by neměl být pasivní, ač je tento způsob jednodušší, je vhodné věnovat přípravě více času a použít více aktivních metod, samozřejmě s přihlédnutím k předmětu vzdělávání.

Úrovně vzdělávání

Jsou známy různé úrovně vzdělávání, pro které je potřeba určit různé metody a věnovat jim různý čas. Za nejjednodušší úroveň je považováno učení se zpaměti. Jako vyšší úroveň označujeme přizpůsobení stávajících znalostí či dovedností novým úlohám. V další úrovni je vzdělávání složitý proces, ve kterém je potřeba

identifikovat podstatu určitého okruhu činností či postupů. Nejsložitější forma vzdělávání je taková, která zahrnuje postoje a hodnoty lidí či skupin. (Armstrong, 2007, str. 462 – 464)

3.2.2 Učení probíhající v organizaci

Podnikové učení se definoval Easterby-Smith a Araujo (1999 in Armstrong, 2007, str. 447) jako „*účinný prostup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní a externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat*“.

Marsick (1994 in Armstrong, 2007, str. 447) ho definuje jako proces „*koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace*“

Principy podnikového učení se

Harrisonová (1997 in Armstrong, 2007, str. 449) nastavila pět základních principů:

1. Vize organizace musí být zaměstnancům stále zdůrazňována, aby se zvýšilo strategické myšlení všech osob napříč pozicemi
2. Strategie organizace musí odpovídat vizi. Strategie musí být silná a časově neomezená a zároveň musí znít jasně a jednoznačně. Taková strategie bude podněcovat zaměstnance k přemýšlení v širších souvislostech a také je bude motivovat k získávání nových znalostí.
3. Kvalitní komunikace se zaměstnanci a vedení dialogu.
4. Přimět jedince, aby přemýšleli o tom, co je podle nich dané a zaručené.
5. Přívětivé klima v organizace bude podněcovat k učení se, k novým nápadům a inovacím.

3.2.3 Učíci se organizace

Termín vytvořil Senge (1990 in Armstrong, 2007, str. 450), který říká že učící se organizace je organizace „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové expanzivní způsoby*

myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

Definice učící se organizace je mnoho, všechny však vycházejí ze Sengovy teorie. Pedler a kol. (1991 in Armstrong, 2007, str. 450) ji definují jako „*organizaci, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a soustavně se transformuje“.*

Charakteristické rysy učící se organizace

Miller a Stewart (1999 in Armstrong, 2007, str. 450) definovali tyto rysy:

- *„Strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny;*
- *organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání*
- *jednotlivci, skupiny a celá organizace se nejenom neučí, ale také se učí jak se učit;*
- *informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole;*
- *existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí;*
- *Tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek“.*

Jedna z možností, jak tyto zásady uvést do praxe, je vytvoření takzvané podnikové univerzity, které nabízí vzdělávání, které odpovídá požadavkům a potřebám organizace a zaměstnanců. Důraz je kladen nejen na zaměstnance, kteří se naučí rychle a kvalitně předávat znalosti, které mají dál, ale také je kladen důraz na vzdělavatele, kteří připravují konkrétní kurzy, které musí být dostatečně motivující.

Učící se organizace je orientována na předávání rozhodujících a strategických znalostí, které jsou pro chod organizace důležité. Je však velice obtížné vyzdvihnout hluboko zakořeněné vědomosti, tzv. „mlčící“ znalosti a také know-how, jež konkurence není schopna napodobovat.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů pochází z anglického *human resource management* a v současné době má dva významy. Jeden z nich chápe řízení lidských zdrojů jako personální práci, to znamená personalistiku. Druhý z nich se na řízení lidských zdrojů dívá spíše jako na nynější pojetí personální práce – na to, jakým způsobem je k nim v organizaci přistupováno.

Termín lidské zdroje pochází z anglického *human resources*, který má v současné době celkem čtyři významy. Nejčastěji jsou takto označováni lidé vykonávající práci v organizacích. Zároveň takto můžeme nazývat personální útvar či přímo personalisty, kteří se v rámci organizace starají o zaměstnance. A v neposlední řadě tímto termínem označujeme konkrétní personální práci, která se týká samotného řízení lidí v konkrétní organizaci. (Šikýř, 2014, str. 20)

Podle Armstronga (2007, str. 27) je „*Řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

3.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecně lze říci, že řízení lidských zdrojů má za cíl zajištění plnění cílů společnosti prostřednictvím lidí, a to v níže uvedených oblastech.

Efektivnost organizace znamená, že organizace podporuje a vytváří programy podporující rizikové oblasti, jako je například řízení znalostí či talentů, nebo programy, které budou vytvářet a podporovat příjemné pracovní prostředí. (Armstrong, 2007, str. 30)

Řízení lidského kapitálu je velmi propojeno s řízením lidských zdrojů, ale je mnohem více zaměřeno na využití kvantitativních nástrojů, které jsou důležité pro strategii. (Armstrong, 2007, str. 31)

Tomšíková (2014, str. 7) uvádí, že „*Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje lidský kapitál jako znalosti, dovednosti, schopnosti a*

vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu.“

Lidský kapitál dané společnosti tvoří zaměstnanci. Je možné ho nazývat bohatstvím společnosti. Pokud organizace chtějí přežít a růst, je potřeba se o lidský kapitál starat a investovat do něj. Je velmi důležité, aby v organizaci pracovali kvalifikovaní, oddaní a dobře motivovaní zaměstnanci, cílem organizace je také lidi nalézt a následně si je udržet.

Řízení znalostí znamená rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Řízení odměňování je důležitou součástí, pokud chceme motivovat zaměstnance, je vhodné je odměňovat na základě toho, co dělají a čeho dosáhli a zahrnout do hodnocení také úroveň jejich znalostí, schopností a dovedností, a to těch, které již mají, ale také těch, které si osvojí.

Zaměstnanecké vztahy musí být harmonické, aby klima, které organizace vytváří bylo založeno na partnerství managementu a zaměstnanců.

Uspokojování rozdílných potřeb všech zapojených stran, tedy nejen managementu, ale také ostatních zaměstnanců. Potřeby jedinců jsou na stejné úrovni napříč všemi pozicemi. (Armstrong, 2007, str. 30 – 31)

3.3.2 Kvalifikace a profesní kompetence

Kvalifikace

Pojmem kvalifikace rozumíme souhrn znalostí a dovedností, které jsou získávány školním vzděláváním. Kvalifikace může být dále rozšiřována dalším vzděláváním, a to například profesním vzděláváním. (Tureckiová, 2004, str. 31)

Kvalifikace jedince je tvořena schopnostmi, jež si jedinec rozšířil v průběhu života, a to v rámci všeobecného či odborného vzdělávání, aby mohl pracovat na určité pozici. Všeobecné vzdělávání dává lidem základy kvalifikace, změnit ji lze prostřednictvím odborného vzdělávání.

Odborné vzdělávání jedinců ve společnosti většinou obsahuje:

- Zaškolení – nedílnou součástí zaškolení je adaptace. Jedinec se musí po nástupu do organizace na novou pracovní pozici seznámit s pracovním prostředím a osvojit si schopnosti, které jsou důležité pro správný výkon práce.
 - Doškolení – jedinec si v průběhu výkonu práce prohlubuje svou kvalifikaci, aby mohl stále odvádět uspokojivé výsledky sjednané práce.
 - Přeškolení – z důvodu změny pracovní pozice, ať už z vůle zaměstnance, či z důvodu reorganizace společnosti, se jedinec musí rekvalifikovat pro výkon jiné práce.
 - Rozvoj – v případě, že jedinec chce upevnit své místo v organizaci či si chce rozšířit kvalifikaci, aby byl lépe uplatnitelný na trhu práce.
- (Šikýř, 2014, str. 124 – 125).

Kompetence

Slavík a Zounková (2014, str. 19) pojem kompetence chápou jako excelentní způsobilost. Kompetencí bývá označována schopnost rozhodovat a zároveň za svá rozhodnutí přijmout plnou odpovědnost. Aby jedinec mohl učinit správné rozhodnutí, musí se v dané problematice orientovat, tedy mít dostatek informací, mít znalosti. Zároveň by měl mít dostatek zkušeností, aby rozhodnutí byla korektní. V neposlední řadě jedinci nesmí chybět schopnosti důležité pro rozhodování.

Je důležité zmínit, že kompetence znamená mít moc rozhodovat o důležitých záležitostech organizace. Nositeli moci jsou v organizačních strukturách, se kterými se běžně setkáváme, manažeři, ti ji získávají od svých nadřízených, nejčastěji od ředitelů či vlastníků společnosti.

V současné době se často rozhodovací pravomoc přenáší na další zaměstnance, nastává zde decentralizace rozhodování. Přesun této kompetence z manažera na podřízeného zaměstnance probíhá díky procesům delegování. Většinou se jedná o řešení specifických typů úkolů, a to jednorázově či dlouhodobě. (Tureckiová, 2004, str. 29)

Tureckiová (2004, str. 31) vysvětluje profesní kompetenci jako soubor těch dovedností, znalostí a schopností, které se vyplývají nejen z pracovních zkušeností jedince, ale také z těch životních.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 122 - 123) uvádějí, že kompetence jsou nároky, které jsou kladeny na jednotlivá pracovní místa. Podle nich je kompetentní jedinec schopen vykonat a být úspěšný v určitém zaměstnání. Kompetenci, požadovanou pro profesi, může být znalost cizí řeči, schopnost vést podvojně účetnictví či prezentační dovednost.

„Úroveň kompetence lze vyjádřit:

- *stupni (např. 1 a ž 5 nebo A až E)*
- *slovy (průbojný – neprůbojný)*
- *popisem.*“

(Belohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, str. 123)

Při srovnávání požadovaných kompetencí zaměstnance se skutečné úrovně zaměstnancových schopností, existuje několik výsledků tohoto šetření:

- Úroveň dovedností a schopností pracovníka odpovídá těm, které jsou požadovány pro výkon dané pracovní pozice, v tomto případě se jedná o ideální stav.
- Schopnosti a dovednosti pracovníka převyšují požadavky, které byly stanoveny pro výkon dané pozice. Je velká pravděpodobnost, že zaměstnanec nebude na této pracovní pozici uspokojen. Je vhodné přemýšlet o převedení jedince na složitější pracovní pozici.
- Schopnosti a dovednosti pracovníka nejsou na dostatečné úrovni, neodpovídají požadavkům, které jsou dány pro danou pracovní pozici. V tomto případě je potřeba posoudit, zda jedinec bude schopen úroveň svých schopností zvýšit vhodným vzděláváním či nikoli.

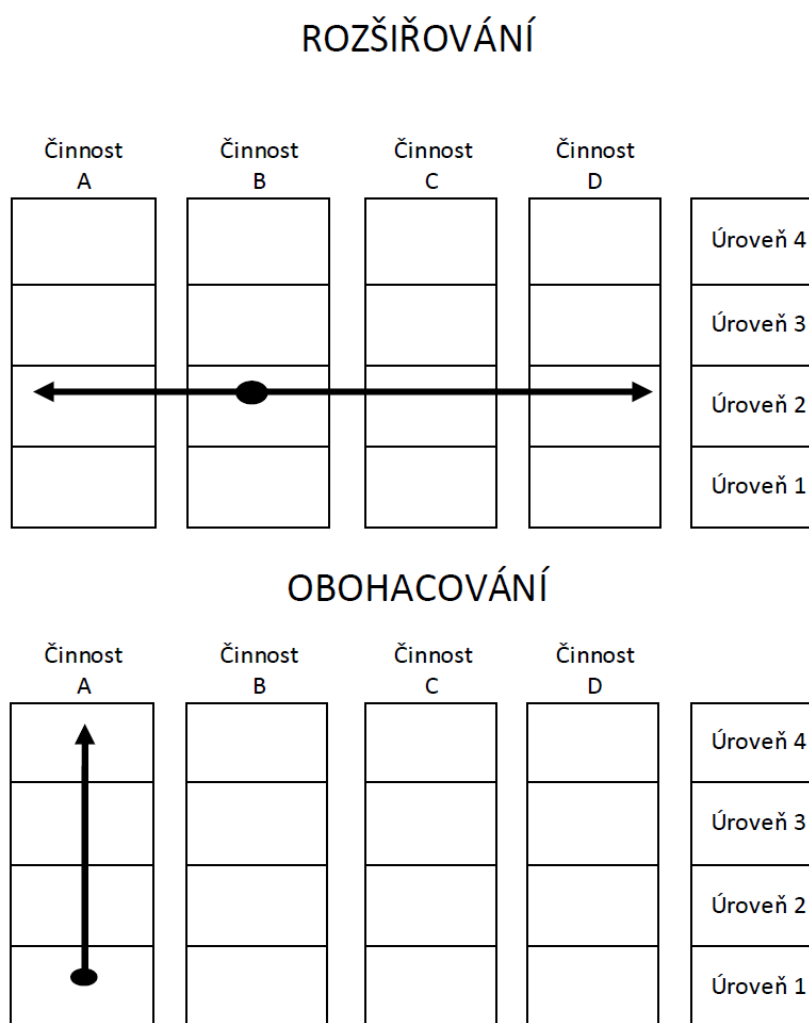
Rozšíření a obohacování práce

Rozšířením práce rozumíme, že v rámci své monotónní pracovní činnosti si zaměstnanec rozšíří své znalosti o další činnosti. Tyto nové činnosti jsou většinou na

stejné úrovni, mívají zpravidla stejnou náročnost, jako původní práce. Jedinec se v tomto případě posune horizontálně.

Obohacení práce znamená vertikální posun zaměstnance. Činnost, kterou zaměstnanec dosud vykonával, bude obohacena o složitější operace. Zaměstnanec se tak posune na vyšší úroveň v dané oblasti.

Obr. č. 4: Rozšiřování a obohacování



Zdroj: vlastní zpracování

4 Praktická část práce

4.1 Charakteristika instituce

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v Exekutorském úřadě Praha 6. Jedná se o středně velký úřad, který se zabývá poskytováním kompletních služeb v oblasti exekučního práva. Exekutorský úřad vykonává svou činnost již od roku 2001, tedy 15 let. Během uplynulých patnácti let prošel Exekutorský úřad Praha 6 několika změnami, a to jak personálními, tak změnami v oblasti informačních technologií. V současné době má Exekutorský úřad propracovaný systém exekučního procesu, používá vlastní informační systém, díky kterému je vedení exekučního řízení efektivnější. Exekutorský úřad je členěn do čtyř oddělení, a to: administrativní oddělení, ekonomicko-správní oddělení, oddělení realizace a oddělení právní podpory. Každé oddělení má svého manažera, který je za jeho chod zodpovědný. O plynulý chod úřadu se stará ředitel. V čele Exekutorského úřadu Praha 6 je soudní exekutor.

4.2 Dotazníkové šetření v rámci instituce

Dotazník byl zaměstnancům Exekutorského úřadu zasílán e-mailem a respondenti dotazník vyplňovali elektronicky. Dotazník nebyl rozesílán brigádníkům, neboť tito jsou hodnoceni jiným způsobem, než zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Odpovědi brigádníků by zkreslovaly výsledky dotazníkového šetření.

V dotazníku nebyly obsaženy otázky týkající se vykonávané práce, pracovní pozice či zařazení do oddělení, ve kterém zaměstnanci působí. Tím byla zaručena anonymita dotazníku, zaměstnanci proto mohli odpovídat pravdivě a nemuseli mít obavy ze spojitosti určité odpovědi s jejich osobou.

Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část, obsahovala celkem pět otázek, jednalo se o otázky identifikační – pohlaví, věk či délka trvání pracovního poměru. Druhá, výzkumná část, obsahovala celkem patnáct otázek. Otázky se týkaly motivace

zaměstnanců k práci, spokojenosti s motivačními aktivitami zaměstnavatele či hodnocení interního vzdělávacího systému. Otázky ve výzkumné části byly pokládány v různých formátech. Objevovaly se jak otázky otevřené či uzavřené, tak otázky nabízející výběr z uvedených možností.

Dotazník byl rozeslán 59 respondentům, na dotazník odpovědělo 51 z oslovených, což značí, že zaměstnanci Exekutorského úřadu jsou ochotni vyjádřit svůj názor.

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření – identifikační část

1) Jakého jste pohlaví?

Tabulka č. 1 – Otázka č. 1 – Identifikační část

Pohlaví	Počet odpovědí
Žena	36
Muž	15

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Skupina respondentů byla složena z 36 žen a z 15 mužů. Poměr ženy versus muži je 70:30 %. Výrazná převaha žen není žádným překvapením, neboť na Exekutorském úřadě převažují čistě administrativní pozice.

2) Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 2 – Otázka č. 2 – Identifikační část

Věk	Počet odpovědí
Do 20 let	2
21 – 30 let	19
31 – 40 let	22
41 – 50 let	7
50 let a více	1

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Nejvíce zaměstnanců Exekutorského úřadu je v mladém až středním věku, a to od 21 do 40 let.
- Podíl zaměstnanců ve věkové skupině 21 – 30 let je 37%, podobně je na tom věková skupina 31 – 40 let, procentuální podíl činí 43%.
- Na základě těchto výsledků můžeme říci, že se jedná o mladý kolektiv zaměstnanců.

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3 – Otázka č. 3 – Identifikační část

Vzdělání	Počet odpovědí
SŠ s maturitou	29
VOŠ	5
VŠ	17

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Celých 57% respondentů uvádí nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou.
- Vzhledem k tomu, že Exekutorský úřad se zabývá specifickou oblastí práva, není překvapením, že celých 33% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, které je na řadě odborných pozic požadováno.

4) Jak dlouho pracujete na Exekutorském úřadě?

Tabulka č. 4 – Otázka č. 4 – Identifikační část

Délka pracovního poměru	Počet odpovědí
Do 1 roku	10
1 – 2 roky	5
3 – 4 roky	8
5 – 6 let	12
7 let a více	16

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Z výsledků je patrné, že v uplynulém minulém roce se počet zaměstnanců navýšil o 19%, celkem nastoupilo 10 nových zaměstnanců.
- Můžeme tedy konstatovat, že Exekutorský úřad se rozvíjí a navyšuje počet svých zaměstnanců.
- Z odpovědí na tuto otázku také vyplývá, že zaměstnanci na Exekutorském úřadě jsou stálí. Více než 5 let pracuje na úřadě 12 zaměstnanců, tedy 23%; více než 7 let pracuje na úřadě 16 zaměstnanců, což činí 31%.

5) Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v této firmě, kterou právě zastáváte?

Tabulka č. 5 – Otázka č. 5 – Identifikační část

Informace o zaměstnání:	Počet odpovědí
Z nabídky úřadu práce	1
Z inzerátu na internetu	24
Z inzerátu v tisku	8
Od známého, přátel, rodiny	17
Ostatní	1

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Z výsledků je patrné, že nejefektivnější způsob inzerce volného místa je inzerce na internetu. Tímto způsobem se o volné pozici dozvědělo 24 respondentů, tedy 47%.
- Dalším efektivním způsobem je doporučení známého, přátel či rodiny – takto se o volné pozici dozvědělo 17 respondentů, tedy 33%.
- Nejméně úspěšný způsob inzerce je nabídka přes úřad práce, takto se o volné pozici dozvěděl pouze 1 respondent.
- Jeden z respondentů se o volné pracovní pozici dozvěděl od organizace SIMP po absolvování kurzu počítačových dovedností.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření – výzkumná část

1) Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání zaměstnanců?

Tabulka č. 6 – Otázka č. 1 – Výzkumná část

Postoj k současnému systému vzdělávání	Počet odpovědí
Ano, vyhovuje	13
Spíše vyhovuje	21
Spíše nevyhovuje	15
Nevyhovuje	2

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Zaměstnanci jsou se současným systémem interního vzdělávání spokojeni. Možnost „Ano, vyhovuje“ zvolilo 13 respondentů; možnost „Spíše vyhovuje“ zvolilo 21 respondentů.
- Se systémem interního vzdělávání je spokojeno celkem 66% zaměstnanců.
- Současný systém vzdělávání je poměrně nový, jedná se o projekt interní univerzity. Na přípravách nového systému vzdělávání jsem se podílela v rámci praxe, proto mě potěšilo, že jsou zaměstnanci s konceptem vzdělávání spokojeni.

2) Které z následujících tvrzení nejvíce vystihuje Váš postoj k současnému internímu vzdělávání zaměstnanců? (můžete zvolit více možností)

Tabulka č. 7 – Otázka č. 2 – Výzkumná část

Tvrzení	Počet odpovědí
současný systém mi vyhovuje	15
systém vzdělávání reaguje na legislativní změny	1
systém vzdělávání je pro mě přínosný, rozšiřuje mé vědomosti	14
účast v univerzitě beru jako povinnost, kdybych nemusel/a, neúčastním se	14
vadí mi, že si kurz nemohu vybrat sám/sama, ale je mi doporučen manažerem	16

uvítal/a bych možnost externího vzdělávání v rámci své činnosti	11
jsem ráda, že lektory jsou mí kolegové	13
nejsem ráda, že lektory jsou mí kolegové, preferoval/a bych školení od koncipientů	11
jiné	1

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Odpovědi na tuto otázku potvrzují otázku předchozí, a to, že současný systém zaměstnancům vyhovuje. Zaměstnanci jsou s novým systémem vzdělávání spokojeni, je pro ně přínosný a rozšiřuje jejich vědomosti.
- Zároveň by jako nadstavbu interní univerzity uvítali možnost externího vzdělávání v rámci činnosti, kterou vykonávají. Externí školení by uvítalo 11 respondentů.
- Hlavním nedostatkem interní univerzity je nemožnost vlastní volby kurzů, které zaměstnanci absolvují. Zaměstnanci si kurz nemohou zvolit sami, ale je jim doporučen, popřípadě přiřazen manažerem.
- Největší nedostatek interního vzdělávání shledávají respondenti v tom, že systém nereaguje na legislativní změny, což je na pováženou, jelikož legislativa se v oblasti exekučního práva mění často.

3) Pokud byste měli srovnat minulý systém vzdělávání a ověřování znalostí zaměstnanců a ten současný, jaké by bylo Vaše konstatování? *(pokud pomineme vliv minulého systému na čtvrtletní prémie; můžete vybrat více možností)*

Tabulka č. 8 – Otázka č. 3 – Výzkumná část

Minulý systém vzdělávání versus současný	Počet odpovědí
samostudium a obecný test mi vyhovoval více	10
princip univerzity je dobrý, testy ověřují požadované znalosti	13
minutý systém byl vhodnější, více zaměřen na proces	12
minulý systém nevyhovoval, byl příliš obecný	5
univerzita více rozšiřuje vědomosti v oblasti exekucí	9
jiné	10

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Nový systém ve srovnání se starým hodnotí zaměstnanci kladně. Testy v rámci univerzity ověřují požadované znalosti, univerzita rozšiřuje vědomosti v oblasti exekucí. S novým systémem je spokojeno 23 respondentů.
- Třinácti respondentům samostudium a obecný test vyhovoval více, dvanáct respondentů souhlasí s tvrzením, že minulý systém byl vhodnější, neboť byl více zaměřen na proces Exekutorského úřadu.
- Odpověď „Jiné“ uvedlo 10 respondentů, jednalo se o zaměstnance, kteří se se starým systémem neselekali.

4) Uvítal/a byste možnost dalšího individuálního vzdělávání?

Tabulka č. 9 – Otázka č. 4 – Výzkumná část

Další individuální vzdělávání	Počet odpovědí
Ano	39
Ne	12

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- 39 respondentů, tedy 76% zaměstnanců by uvítalo možnost dalšího individuálního vzdělávání.
- Tento výsledek značí ochotu zaměstnanců vzdělávat se a prohlubovat své vědomosti a dokazuje, že zaměstnanci Exekutorského úřadu jsou ochotni pracovat na zvyšování své kvalifikace.
- Exekutorský úřad by měl tohoto potenciálu svých zaměstnanců využít.

5) Pokud jste odpověděl/a Ano, vyberte prosím, jaké oblasti by se další vzdělávání mělo týkat.

Tabulka č. 10 – Otázka č. 5 – Výzkumná část

Oblasti individuálního vzdělávání	Počet odpovědí
Jazykové kurzy	21

Externí školení v oblasti exekucí	8
Externí školení v oblasti práva	5
Jiné	5

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Respondenti by měli největší zájem o jazykové kurzy, a to 54% respondentů.
- 20% zaměstnanců projevilo zájem o externí školení v oblasti exekucí,
- 12% respondentů vyslovalo zájem o externí školení v oblasti práva.
- 12% respondentů zvolilo možnost „Jiné“, objevily se návrhy na osobnostní rozvoj či rozvoj komunikačních dovedností.

6) Cítíte se v současné době motivováni k dobrým výsledkům v práci?

Tabulka č. 11 – Otázka č. 6 – Výzkumná část

Jsou zaměstnanci motivováni	Počet odpovědí
Ano	10
Spíše ano	19
Spíše ne	20
Ne	2

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Zaměstnanci Exekutorského úřadu se cítí být motivováni k výborným pracovním výsledkům.
- „Ano“ či „Spíše ano“ odpovědělo 29 respondentů.
- „Ne“ či „Spíše ne“ odpovědělo 22 respondentů.
- Poměr mezi motivovanými a spíše nemotivovanými zaměstnanci je 57:43. Poměr není jednoznačný, 43% zaměstnanců se necítí být v současné době motivováni, což je dosti vysoké procento.

7) Co Vás nejvíce motivuje k výborným pracovním výsledkům? (můžete vybrat více možností)

Tabulka č. 12 – Otázka č. 7 – Výzkumná část

Nejlepší motivace	Počet odpovědí
Odpovídající finanční ohodnocení	45
Pravidelná jednorázová odměna	19
Uznání nadřízeného	36
Uznání kolegů	14
vlastní hodnoty - dobrý pocit z odvedené práce	37
strach ze ztráty zaměstnání	5
obavy z negativního hodnocení nadřízeného	6
stravenky, flexi pasy, poukázky na volnočasové/sportovní aktivity	19
příspěvek na penzijní/životní pojištění	16
vidina kariérního postupu ve firmě	12
jiné	0

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Nejvíce zaměstnance motivuje odpovídající finanční ohodnocení, a to celých 45 zaměstnanců, procentuální podíl je 88%. Více jak tři čtvrtiny zaměstnanců preferují finanční motivaci.
- O druhé místo nejlepší motivace se dělí uznání nadřízeného a vlastní dobrý pocit z odvedené práce, 36 a 37 respondentů zvolilo tyto možnosti.
- Je patrné, že zaměstnance nejvíce motivují peněžní prostředky, ale záleží jim také na tom, zda jejich nadřízený vnímá kvalitu jejich práce a následně ji dokáže ohodnotit.
- Vlastní hodnoty, které motivují zaměstnance k dobrým pracovním výsledkům, vyjadřují zodpovědnost zaměstnanců k zadané práci a přístup respondentů k úřadu.
- Další motivací jsou pro zaměstnance bonusy ve formě příspěvků na volnočasové aktivity, penzijní připojištění či stravenky a flexi pasy.

- Dvanáct respondentů je k výborným pracovním výsledkům motivováno vidinou kariérního postupu.
- Negativní motivace – strach ze ztráty zaměstnání či obavy z negativního hodnocení manažera motivují zaměstnance nejméně.

8) Které z Vámi uvedených příkladů splňuje Váš zaměstnavatel

- Odpovědi respondentů na tuto otázku se různily. Bylo zajímavé vyhodnocovat odpovědi s ohledem na skutečnost, že respondenti pracují pro jednoho zaměstnavatele.
- Největší rozdíl byl patrný v případě, pokud na předchozí otázku respondenti odpověděli, že je motivuje odpovídající finanční ohodnocení. 42% zaměstnanců uvedlo, že tento způsob motivace zaměstnavatel splňuje, naopak 58% zaměstnanců se necítí být dostatečně finančně ohodnoceno.
- Na pováženou je také odpověď – uznání nadřízeného – zde jsou odpovědi 50:50. Polovině respondentů se uznání nadřízeného dostává, polovina respondentů není nadřízeným dostatečně chválena. Zde by bylo zajímavé zjištění, zda nedostatek uznání od nadřízeného pocítují převážně podřízení jednoho či dvou určitých manažerů, či zda jsou tyto nedostatečně ohodnocení respondenti napříč úřadem a mají různé manažery.
- V jednom ohledu jsou zaměstnanci jednotní, ti, kteří odpověděli, že je k dobrým pracovním výsledkům motivují stravenky, flexi pasy, poukázky na volnočasové/sportovní aktivity či příspěvek na penzijní/životní pojištění, uvádějí, že tyto motivace zaměstnavatel nenabízí.

9) Máte povědomost o motivačních aktivitách v jiných firmách? Uvítal/a byste tyto i u Vás na pracovišti?

Tabulka č. 13 – Otázka č. 9 – Výzkumná část

Povědomí o motivačních aktivitách jiných společností	Počet odpovědí
Ano slyšel/a, uvítala bych je i u nás	39

Ano slyšel/a, nestojím o takové aktivity	6
Ne, o žádných motivačních aktivitách nevím	6

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Většina respondentů, celých 77% uvádí, že mají povědomí o motivačních aktivitách v jiných společnostech a uvítali by tyto u i sebe na pracovišti.
- Pouze 11,5% respondentů o motivačních aktivitách ví, ale na svém pracovišti by je nechtěli.
- 11,5% respondentů nemá povědomí o motivačních aktivitách jiných společností.

10) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a Ano, uveďte prosím, o které motivační aktivity se jedná

- Motivace, které by respondenti nejvíce uvítali jsou zejména: pravidelné čtvrtletní prémie, třináctý plat, pravidelné zvyšování základní mzdy, příspěvky na volnočasové či relaxační aktivity, stravenky či jiný příspěvek na stravování, flexi pasy, příspěvky na dovolenou, týden dovolené navíc, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění či příspěvek nebo pořádání jazykových kurzů.
- Motivační aktivity, o kterých mají respondenti povědomí, ale nepřáli by si jejich zavedení v Exekutorském úřadě jsou především výkonností prémie podmíněné dosažením určitého finančního cíle společnosti.

11) Ovlivňuje Vaši práci v současné době spíše vnitřní nebo vnější motivace?

Tabulka č. 14 – Otázka č. 11 – Výzkumná část

Ovlivnění vnitřní či vnější motivací	Počet odpovědí
Ovlivňuje mě více vnitřní motivace (radost z vykonané práce, seberealizace,...)	13
Ovlivňuje mě více vnější motivace (finanční ohodnocení,	14

Ovlivňuje mě střídavě vnitřní a vnější motivace	20
Nevím	4

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Nejvíce respondentů, celkem 20, tedy 39 %, ovlivňuje střídavě vnitřní a vnější motivace.
- Počet respondentů, které ovlivňuje převážně vnitřní motivace či převážně vnější motivace, je vyrovnaný.
- Převážně vnitřní motivace ovlivňuje 13 dotázaných, převážně vnější motivace ovlivňuje 14 dotázaných.

12) Pořádá Váš zaměstnavatel pro Vás pravidelné team buildingové akce?

Tabulka č. 15 – Otázka č. 12 – Výzkumná část

Pořádání team buildingových akcí	Počet odpovědí
Ano	39
Ne	5
Nevím	7

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Exekutorský úřad Praha 6 pořádá pro své zaměstnance pravidelné team buildingové akce.
- Odpověď „Ano“ na tuto otázku zvolilo 76,5 % respondentů.

13) Myslíte si, že tyto akce přispívají k lepšímu "stmelení" na pracovišti a následně k lepším pracovním výsledkům?

Tabulka č. 16 – Otázka č. 13 – Výzkumná část

Přispívají team buildingové akce k lepším pracovním	Počet odpovědí
Ano	24
Ne	27

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Názor zaměstnanců Exekutorského úřadu Praha 6 na to, zda team buildingové akce přispívají k lepším pracovním výsledkům, není jednoznačný.
- 47 % dotázaných se domnívá, že tyto akce k lepším pracovním výsledkům přispívají.
- 53 % respondentů je opačného názoru.

14) Ovlivňuje Váš pracovní výkon klima na pracovišti?

Tabulka č. 17 – Otázka č. 14 – Výzkumná část

Ovlivňuje výkon klima na pracovišti?	Počet odpovědí
Rozhodně ano	30
Spíše ano	20
Spíše ne	1
Rozhodně ne	0

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Klima na pracovišti je pro zaměstnance Exekutorského úřadu Praha 6 velice důležité, svědčí o tom odpověď na tuto otázku, celých 98 % respondentů odpovědělo „Rozhodně ano“ či „Spíše ano“.

15) Doporučili byste Vašeho zaměstnavatele svému příteli - s ohledem na vzdělávání zaměstnanců a na péči o zaměstnance ve smyslu motivačních aktivit pro zaměstnance?

Tabulka č. 18 – Otázka č. 15 – Výzkumná část

Doporučení zaměstnavatele svým známým	Počet odpovědí
Rozhodně ano	2
Spíše ano	22
Spíše ne	25
Rozhodně ne	2

Zdroj: vlastní zpracování, vlastní šetření

- Exekutorský úřad Praha 6 by svému příteli (s ohledem na vzdělávání zaměstnanců a na péči o zaměstnance ve smyslu motivačních aktivit pro zaměstnance) doporučilo 24 respondentů.
- Svému příteli by Exekutorský úřad Praha 6 nedoporučilo 27 respondentů.
- Více zaměstnanců, tedy 53% by doporučení svému příteli nedalo. Zde by opět bylo zajímavé zjistit, o které zaměstnance se jedná, zda jsou z jednoho či dvou oddělení, či zda se jedná o zaměstnance z různých oddělení napříč úřadem.
- Zajímavé by bylo také zjištění, zda se nejedná o zaměstnance, kteří se v současné době necítí motivováni.

5 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení

5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, které proběhlo v Exekutorském úřadu Praha 6, je patrné, že úřad má propracovaný systém interního vzdělávání, který vyhovuje většině zaměstnanců. Interní systém vzdělávání zaměstnanců je navržen na principu univerzity. Zaměstnanci specialisté zastávají role lektorů interní univerzity a pro své kolegy připravují kurzy, do kterých se mohou hlásit. Kurzy neboli předměty, vycházejí z klíčových činností úřadu. Každý lektor si připraví svůj kurz, zvolí si formu s ohledem na typ předmětu, může se jednat o přednášku či workshop. Stanoví počet kreditů, které absolventi získají. Každý kurz je zakončen zkouškou, ta může být písemná, ústní či praktická. Každý zaměstnanec má stanovený počet kreditů, které musí za dané období získat. Samotný princip vzdělávání není potřeba zcela měnit. Bylo by však vhodné učinit několik změn, které by umožnily plynulejší reakci na legislativní změny. Zaměstnanci by také uvítali možnost vlastní volby kurzů, které absolvují.

V otázce motivovanosti k výborným pracovním výsledkům nejsou zaměstnanci Exekutorského úřadu Praha 6 jednotní. Polovina zaměstnanců je motivována odpovídajícím finančním ohodnocením, druhá polovina nikoli. Stejný výsledek byl zaznamenán v otázce uznání nadřízeného, polovině zaměstnanců se uznání nadřízeného dostává a motivuje je, polovina zaměstnanců tento způsob motivace postrádá.

Systém benefitů v Exekutorském úřadě Praha 6 zcela chybí. Exekutorský úřad zaměstnancům neposkytuje žádné benefity. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci by uvítali benefity jakéhokoli typu.

5.2 Doporučení

V oblasti vzdělávání zaměstnanců bych Exekutorskému úřadu doporučila změnit způsob výběru kurzů. Zaměstnanci by si rádi volili kurzy, které absolvují, sami. Bylo

by na místě přistoupit k rozumnému kompromisu, který by vyhovoval jak manažerům příslušných oddělení, tak zaměstnancům. Navrhovala bych vyčlenit počet kreditů z celkového počtu, kterého musí zaměstnanci za určité období dosáhnout, pro zaměstnance. Za tyto kredity by si zaměstnanci individuálně volili kurzy, kterých se zúčastní.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci Exekutorského úřadu Praha 6 jsou ochotni se dále vzdělávat. Exekutorský úřad by měl tohoto potenciálu zaměstnanců využít. V oblasti exekučního práva je mnoho možností externích školení, kterých by se mohli zaměstnanci exekutorského úřadu účastnit. Vybraní zaměstnanci, kteří by tato externí školení absolvovali, by následně v rámci interní univerzity předali nabyté informace svým kolegům.

Aby byl interního vzdělávání efektivnější, musí reagovat na legislativní změny, které jsou v oblasti exekučního práva poměrně časté. Tento nedostatek, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je zřejmý i zaměstnancům. Jakmile vzejde v platnost změna, která ovlivní exekuční proces, měli by koncipienti zákon či vyhlášku nastudovat a vypsát speciální kurz pro zaměstnance, kteří spravují činnosti, kterých se změna zásadně dotýká.

Domnívám se, že v dnešní době by systém benefitů neměl chybět v žádné společnosti. Podle výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci by benefity uvítali. Většinu zaměstnanců benefity ve formě stravenek, příspěvků na volnočasové či relaxační aktivity či jiných příspěvků motivují k lepším pracovním výsledkům. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec odvádí lepší a kvalitnější práci. Exekutorskému úřadu bych doporučila motivační systém obohatit o benefity ve formě příspěvku na stravování či příspěvku na penzijní připojištění. Zaměstnanci změnu určitě uvítají a úřad může tyto výdaje uplatnit při ročním zúčtování daně.

6 Závěr

Motivace zaměstnanců je důležité odvětví v oblasti péče o zaměstnance. Z tohoto důvodu by se motivací zaměstnanců měl zabývat každý zaměstnavatel. Pokud zaměstnavatel má povědomí o teoriích motivace a o potřebách svých zaměstnanců, naskýtá se mu možnost dokonalého propojení teorie s praxí. Zjistí-li, jaké motivace ovlivňují jeho tým zaměstnanců a naskýtá se mu jedinečná možnost je efektivně motivovat.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnancům nestačí pouze jejich vlastní, vnitřní motivace, ta může u některých jedinců vydržet jen po určitou dobu. Se zvyšujícím se tlakem na podávání vynikajících pracovních výsledků, je pro udržení výkonnosti zaměstnanců, důležitá také vnější motivace. Nemusí se nutně jednat o finanční motivaci, jedinci potřebují také uznání a pochvalu nadřízeného.

Z dotazníkového šetření vzešla potřeba zaměstnanců na zlepšení motivačního programu Exekutorského úřadu Praha 6. Ten má v současné době velké nedostatky. Z odpovědí respondentů je zřejmá značná nespokojenost. Poměr mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci je 50:50. Domnívám se, že pokud v oblasti motivace nedojde ke změně, bude nespokojených zaměstnanců přibývat.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky. Systém interní univerzity je vhodným způsobem vzdělávání a vyhovuje 66 % zaměstnanců. Jediným úskalím interní univerzity jsou legislativní změny, které nejsou do konceptu univerzity zapracovány. K tomuto problému jsem zaměstnavateli poskytla doporučení pro zlepšení.

Výzkum, který jsem prováděla v rámci bakalářské práce, byl pro mě velice přínosný a to nejen pro to, že jsem zaměstnankyní Exekutorského úřadu. Bylo zajímavé shromažďovat výsledky dotazníkového šetření a porovnávat je s vlastními názory.

V rámci praxe jsem opustila svou pozici a pomáhala jsem personalistce s realizací interní univerzity. Některé mé návrhy byly do interního systému zakomponovány a ukázalo se, že jsou pro zaměstnance i pro zaměstnavatele přínosné.

Na měsíc červen letošního roku je naplánováno hodnocení interního systému vzdělávání, ke kterému budu vedením úřadu přizvána. Díky provedenému dotazníkovému šetření budu moci poznatky a připomínky zaměstnanců představit vedení úřadu a tím vylepšit interní univerzitu tak, aby vyhovovala manažerům i zaměstnancům. Velkou výzvou je pro mě zakomponování externích školení.

Nebýt bakalářské práce a praxe v rámci studia, neměla bych možnost se podílet na vytváření nového vzdělávacího programu. Velice si vážím příležitosti, která se mi naskytla, a doufám, že se i nadále budu podílet na zlepšování vzdělávání zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, 47 s. ISBN 978-80-213-2482-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

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

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazníkové šetření

Vážení kolegové,

jmenuji se Nikola Pájecká a studuji obor Poradenství v odborném vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství ČZU v Praze. V současné době pracuji na bakalářské práci, jejíž součástí je dotazník, který jste právě obdrželi. Dotazníkovým šetřením bych chtěla zjistit jaké konkrétní podoby motivace zlepšují a zvyšují podle Vás pracovní výsledky a jak jste spokojeni s možnostmi zvyšování své kvalifikace.

Ráda bych Vás požádala o několik minut Vašeho času a o spolupráci při vyplnění dotazníku, které Vám zabere maximálně 30 minut. Dotazníkové šetření je dobrovolné a anonymní, výsledky budou použity výhradě pro účely bakalářské práce. Každá Vaše odpověď je pro mě velice cenná.

Děkuji Vám za Váš čas, který věnujete vyplnění mého dotazníku.

*Povinné pole

Identifikační údaje

1. Jakého jste pohlaví?*

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?*

- Do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ
- Jiné: _____

4. Jak dlouho pracujete na Exekutorském úřadě?*

- Do 1 roku
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 – 6 let
- 7 a více let

5. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v této firmě, kterou právě zastáváte?*

- Z nabídky úřadu práce
- Z inzerátu na internetu
- Z inzerátu v tisku
- Od známého, přátel, rodiny
- Jiné: _____

Údaje důležité pro výzkum

1. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání zaměstnanců?*

- Ano, vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Spíše nevyhovuje
- Nevyhovuje

2. Které z následujících tvrzení nejvíce vystihuje Váš postoj k současnému internímu vzdělávání zaměstnanců?* (můžete vybrat více možností)

- Současný systém mi vyhovuje
- Systém vzdělávání reaguje na legislativní změny
- Systém vzdělávání je pro mě přínosný, rozšiřuje mé vědomosti
- Účast v univerzitě beru jako povinnost, kdybych nemusel/a, neúčastním se
- Vadí mi, že si kurz nemohu vybrat sám/sama, ale je mi doporučen manažerem
- Uvítal/a bych možnost externího vzdělávání v rámci své činnosti
- Jsem ráda, že lektory jsou mí kolegové
- Nejsem ráda, že lektory jsou mí kolegové, preferoval/a bych školení od koncipientů
- Jiné: _____

3. Pokud byste měli srovnat minulý systém vzdělávání a ověřování znalostí zaměstnanců a ten současný, jaké by bylo Vaše konstatování?* (pokud pomineme vliv minulého systému na čtvrtletní prémie; můžete vybrat více možností)

- Samostudium a obecný test mi vyhovoval více
- Princip univerzity je dobrý, testy ověřují požadované znalosti
- Minulý systém byl vhodnější, více zaměřen na proces
- Minulý systém nevyhovoval, byl příliš obecný
- Univerzita více rozšiřuje vědomosti v oblasti exekucí
- Jiné: _____

4. Uvítal/a byste možnost dalšího individuálního vzdělávání?*

- Ano
- Ne

5. Pokud jste odpověděl/a Ano, vyberte prosím, jaké oblasti by se další vzdělávání mělo týkat?

- Jazykové kurzy
- Externí školení v oblasti exekucí
- Externí školení v oblasti práva
- Jiné: _____

6. Cítíte se v současné době motivováni k dobrým výsledkům v práci?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Co Vás nejvíce motivuje k výborným pracovním výsledkům?* (*Můžete vybrat více možností*)

- Odpovídající finanční ohodnocení
- Pravidelná jednorázová odměna
- Uznání nadřízeného
- Uznání kolegů
- Vlastní hodnoty – dobrý pocit z odvedené práce
- Strach ze ztráty zaměstnání
- Obavy z negativního hodnocení nadřízeného
- Stravenky, flexi pasy, poukázky na volnočasové/sportovní aktivity
- Příspěvek na penzijní/životní pojištění
- Vidina kariérního postupu ve firmě
- Jiné: _____

8. Které z Vámi uvedených příkladů splňuje Váš zaměstnavatel?*

9. Máte povědomost o motivačních aktivitách v jiných firmách? Uvítal/a byste tyto i u Vás na pracovišti?*

- Ano slyšel/a, uvítal/a bych je i u nás
- Ano slyšel/a, nestojím o takové aktivity
- Ne, o žádných motivačních aktivitách nevím

10. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a Ano, uveďte prosím, o které motivační aktivity se jedná:

11. Ovlivňuje Vaši práci v současné době spíše vnitřní nebo vnější motivace?*

- Ovlivňuje mě více vnitřní motivace (radost z vykonané práce, seberealizace,...)
- Ovlivňuje mě více vnější motivace (finanční ohodnocení, bonusy,...)
- Ovlivňuje mě střídavě vnitřní a vnější motivace
- Nevím

12. Pořádá Váš zaměstnavatel pro Vás pravidelné team buildingové akce?*

- Ano
- Ne
- Nevím

13. Myslíte si, že tyto akce přispívají k lepšímu „stmelení“ na pracovišti a následně k lepším pracovním výsledkům?*

- Ano
- Ne

14. Ovlivňuje Váš pracovní výkon klima na pracovišti?*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Doporučili byste Vašeho zaměstnavatele svému příteli – s ohledem na vzdělávání zaměstnanců a na péči o zaměstnance ve smyslu motivačních aktivit pro zaměstnance?*

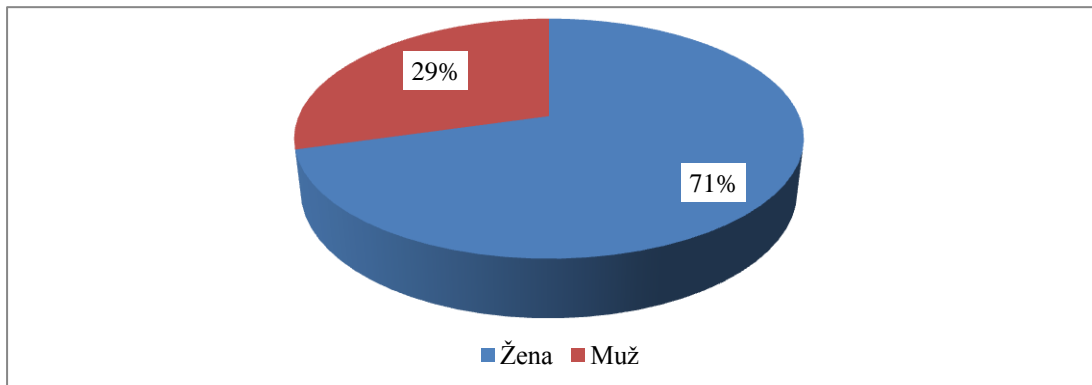
- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji úspěšný den!

Příloha č. 2 – Grafy k výsledkům dotazníkového šetření (vše vlastní zpracování)

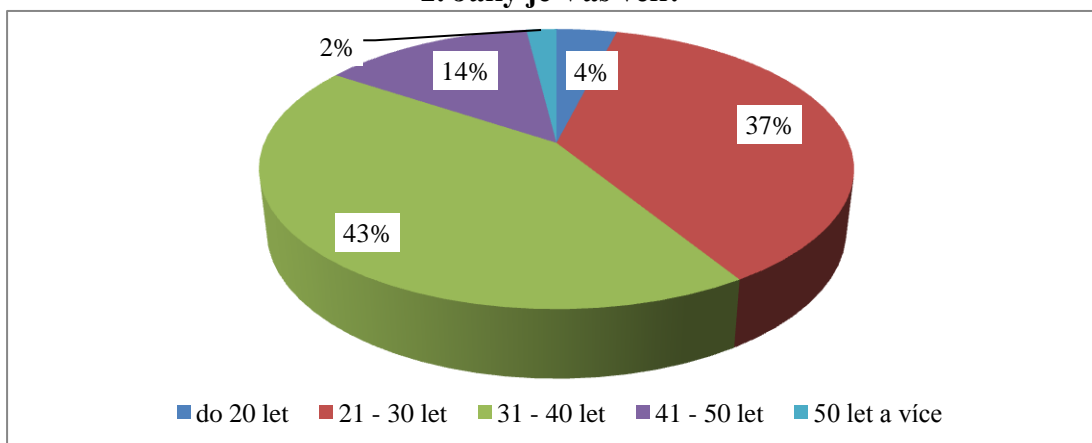
Graf č. 1 – otázka č. 1 – identifikační část

1. Jakého jste pohlaví?



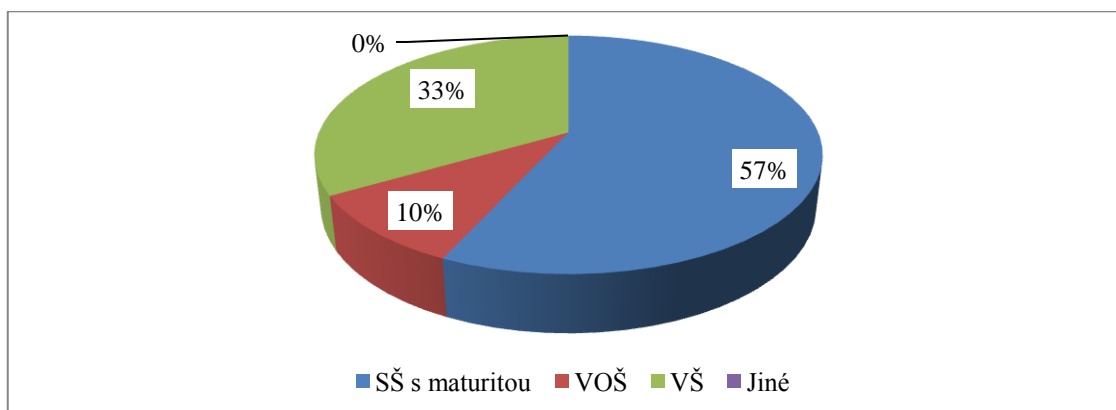
Graf č. 2 – otázka č. 2 – identifikační část

2. Jaký je Váš věk?



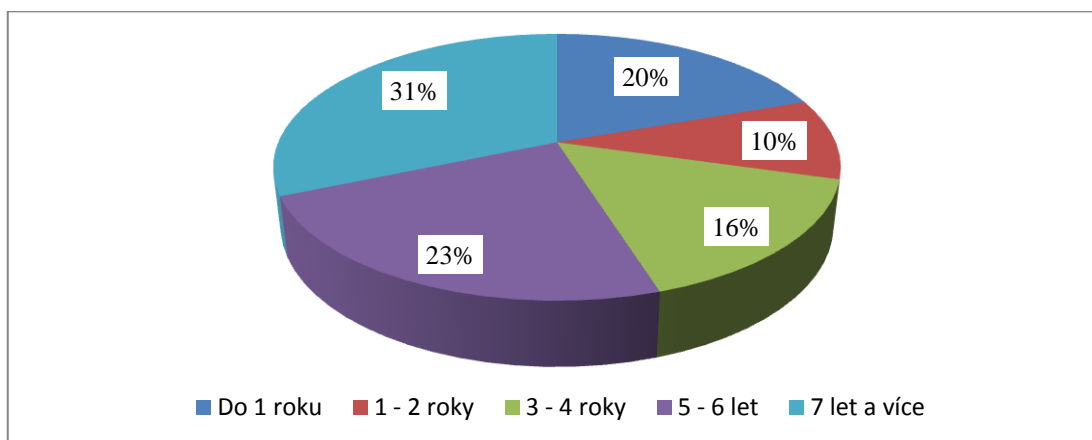
Graf č. 3 – otázka č. 3 – identifikační část

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



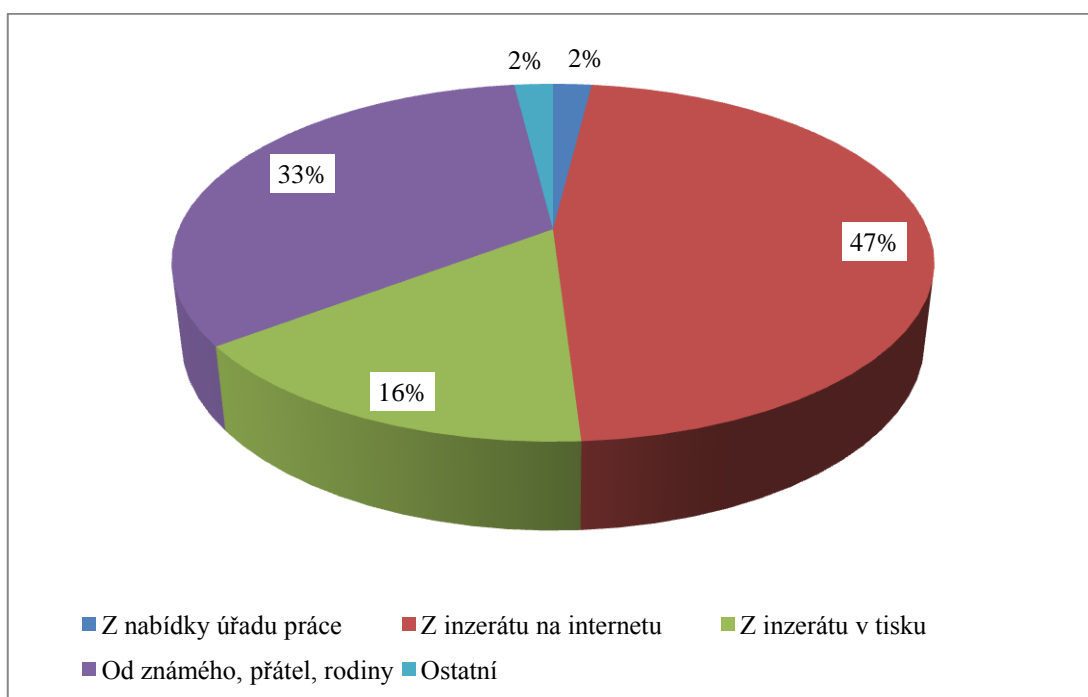
Graf. č. 4 – otázka č. 4 – identifikační část

4. Jak dlouho pracujete na Exekutorském úřadě?



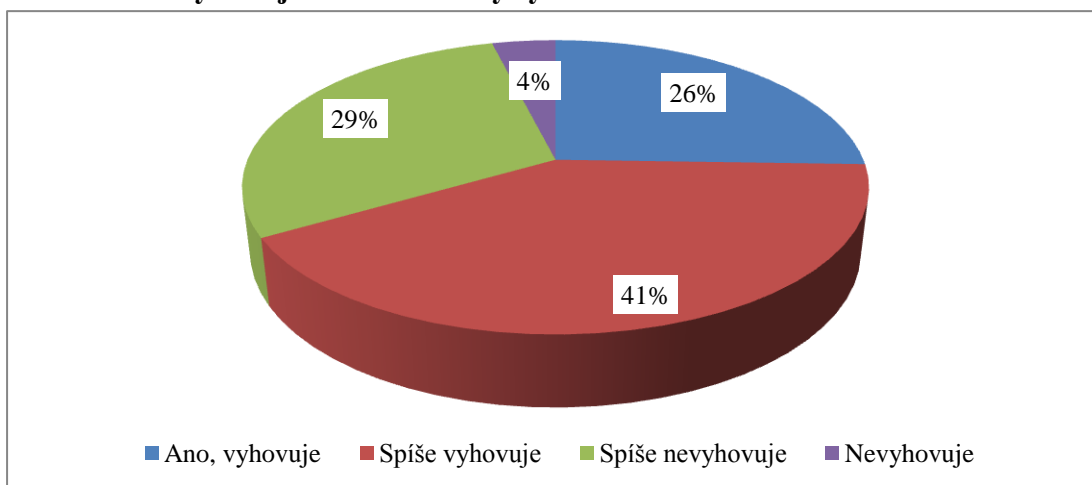
Graf č. 5 – otázka č. 5 – identifikační část

5. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v této firmě, kterou právě zastáváte?



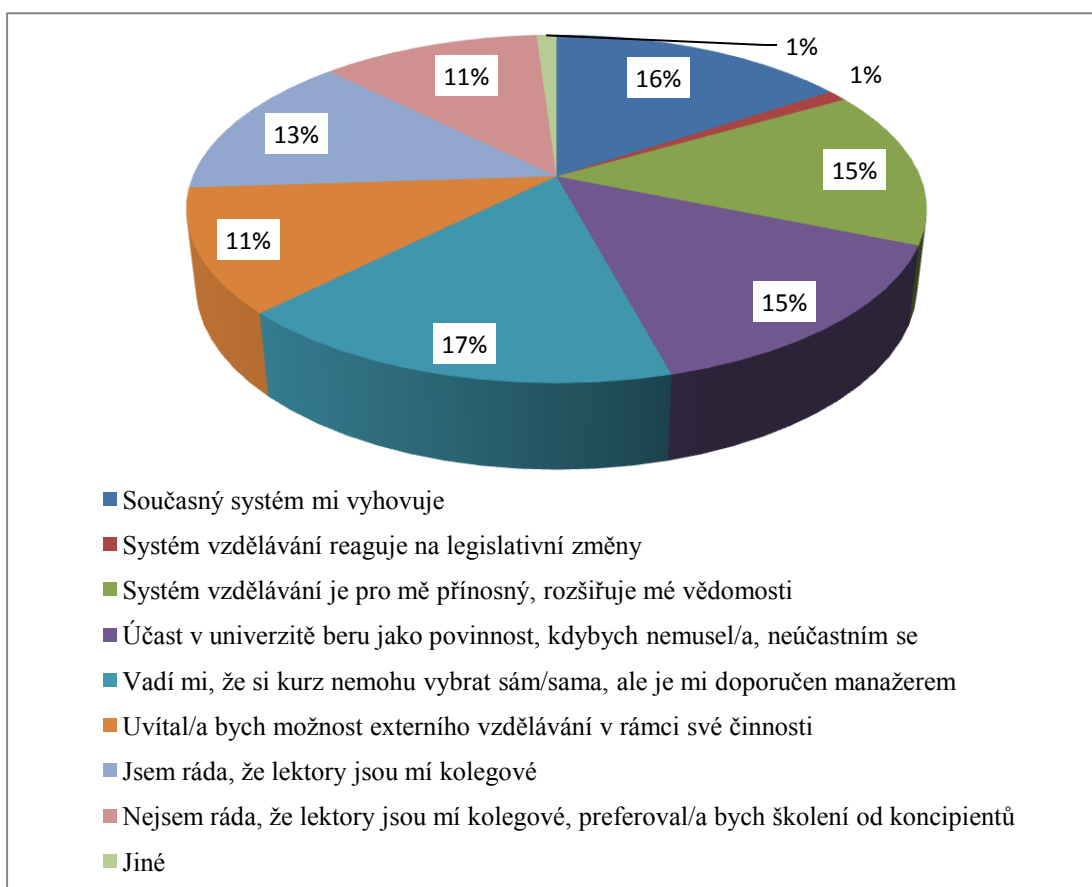
Graf č. 6 – otázka č. 1 – výzkumná část

1. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání zaměstnanců?



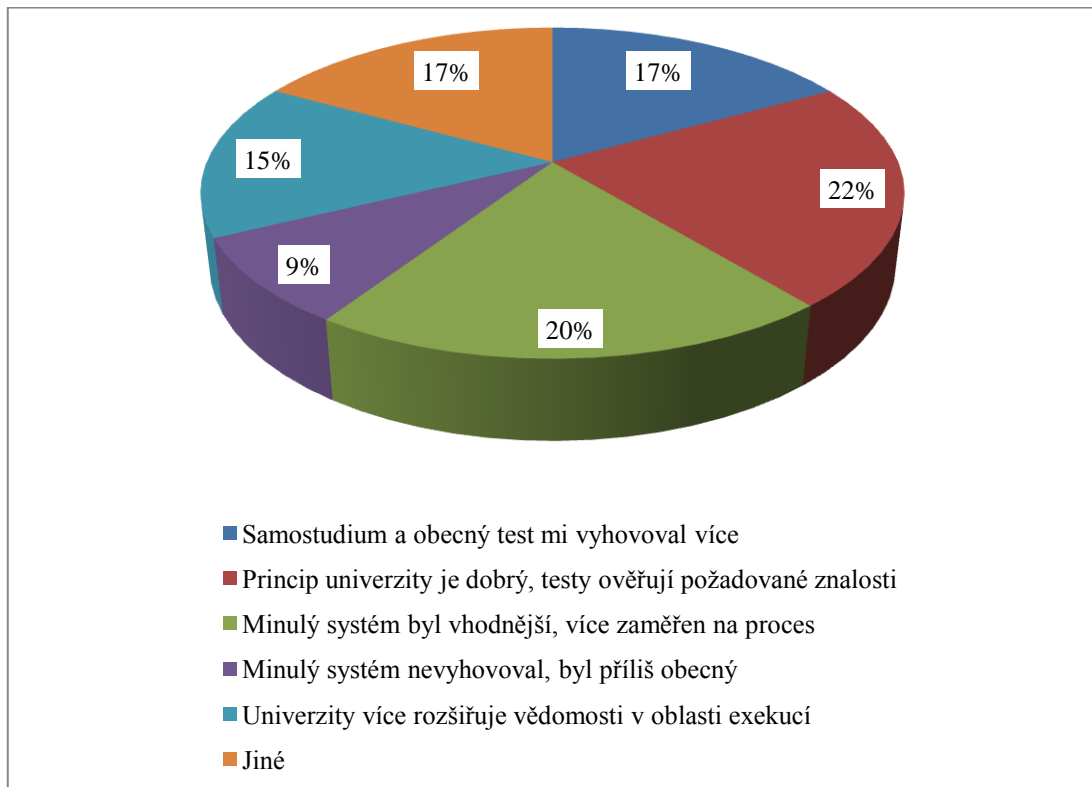
Graf č. 7 – otázka č. 2 – výzkumná část

2. Které z následujících tvrzení nejvíce vystihuje Váš postoj k současnému internímu vzdělávání zaměstnanců?



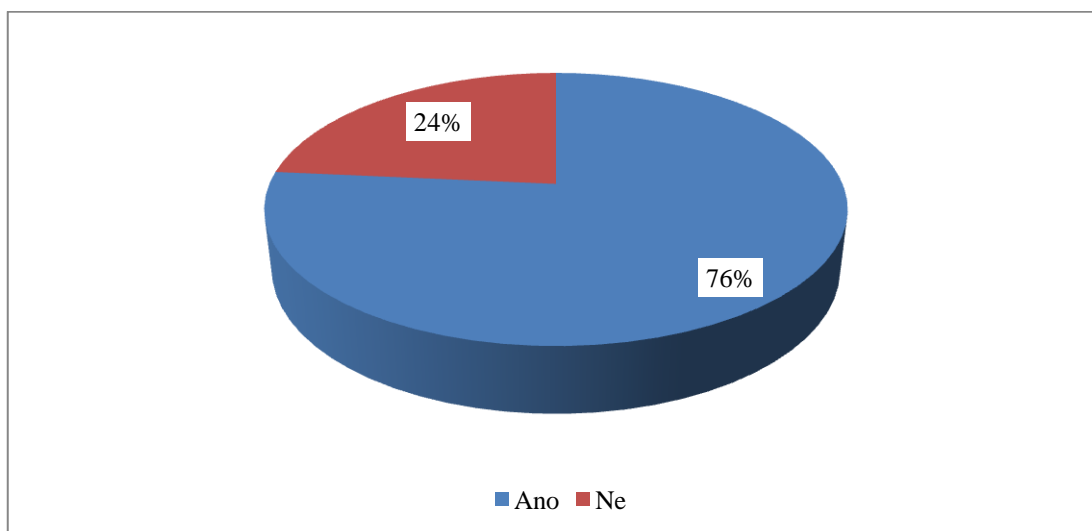
Graf č. 8 – otázka č. 3 – výzkumná část

3. Pokud byste měli srovnat minulý systém vzdělávání a ověřování znalostí zaměstnanců a ten současný, jaké by bylo vaše konstatování?



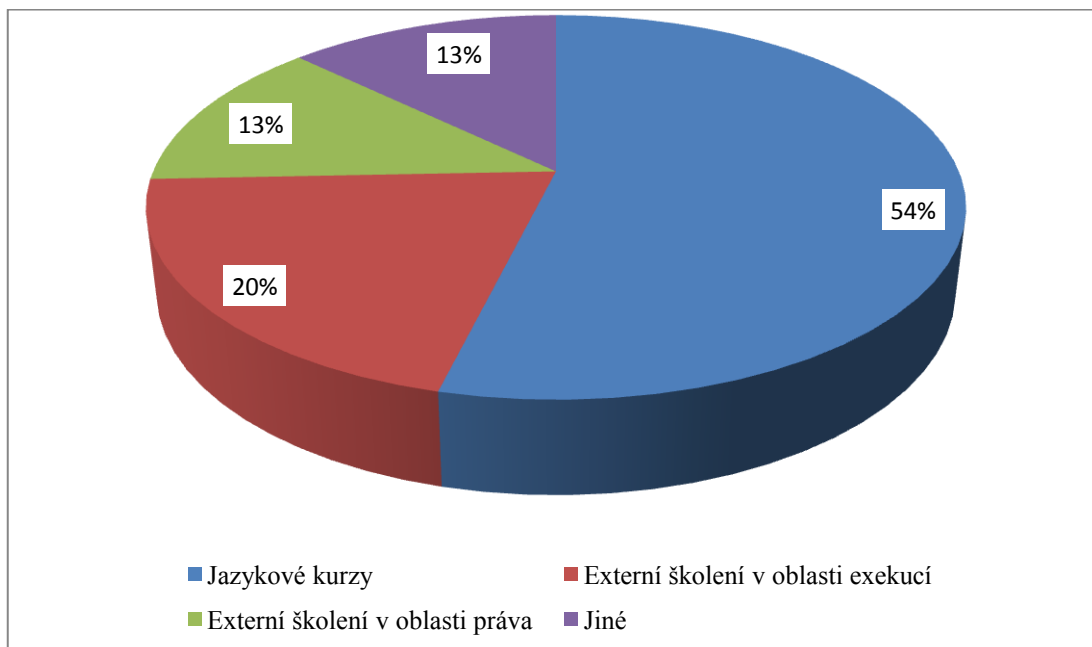
Graf č. 9 – otázka č. 4 – výzkumná část

4. Uvítal/a byste možnost dalšího individuálního vzdělávání?



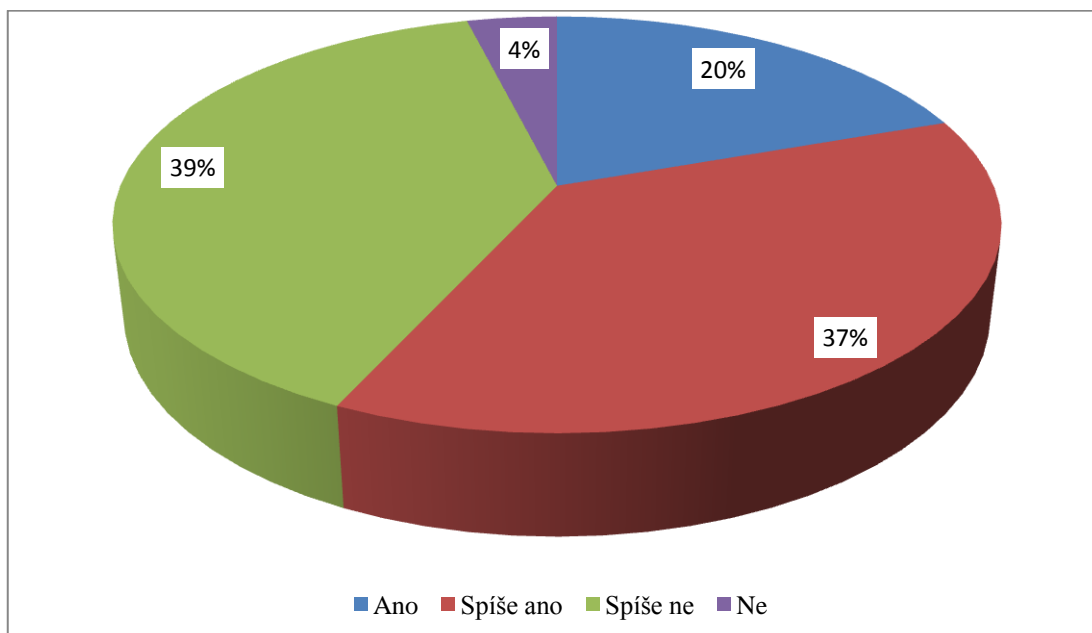
Graf č. 10 – otázka č. 5 – výzkumná část

5. Pokud jste odpověděl/a Ano, vyberte prosím, jaké oblasti by se další vzdělávání mělo týkat.



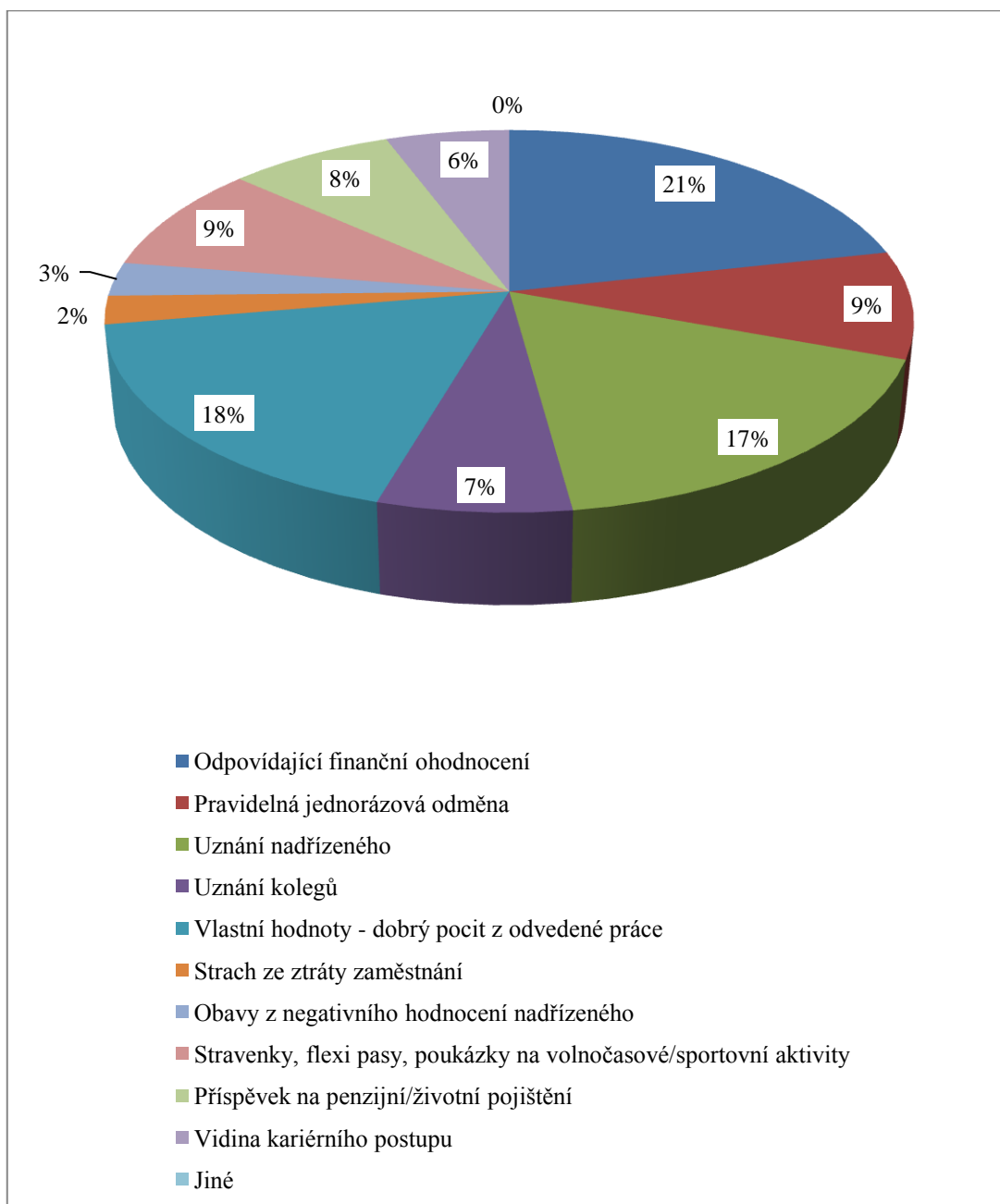
Graf č. 11 – otázka č. 6 – výzkumná část

6. Cítíte se v současné době motivováni k dobrým výsledkům v práci?



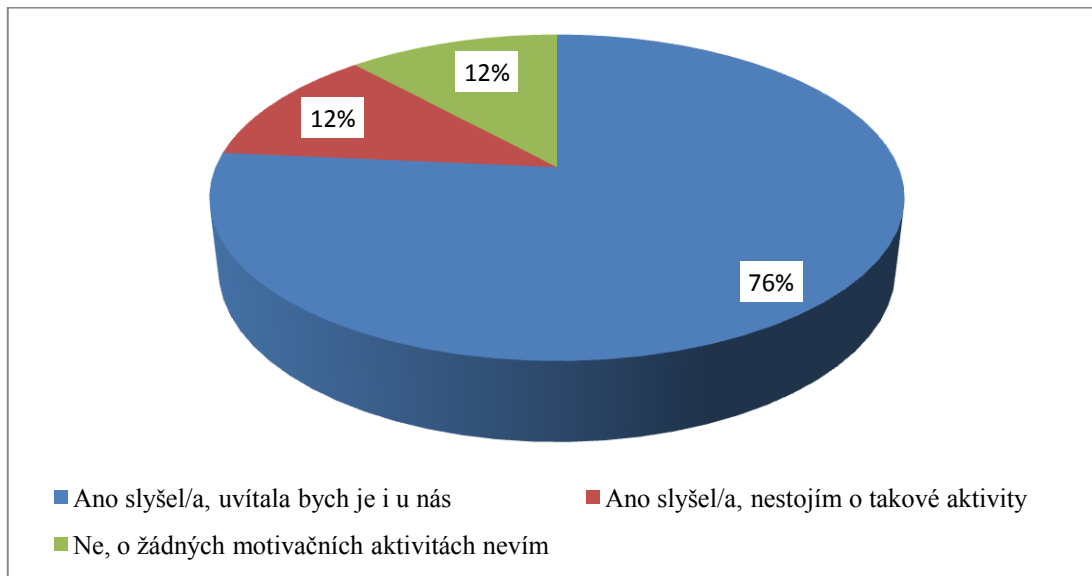
Graf č. 12 – otázka č. 7 – výzkumná část

7. Co Vás nejvíce motivuje k výborným pracovním výsledkům?



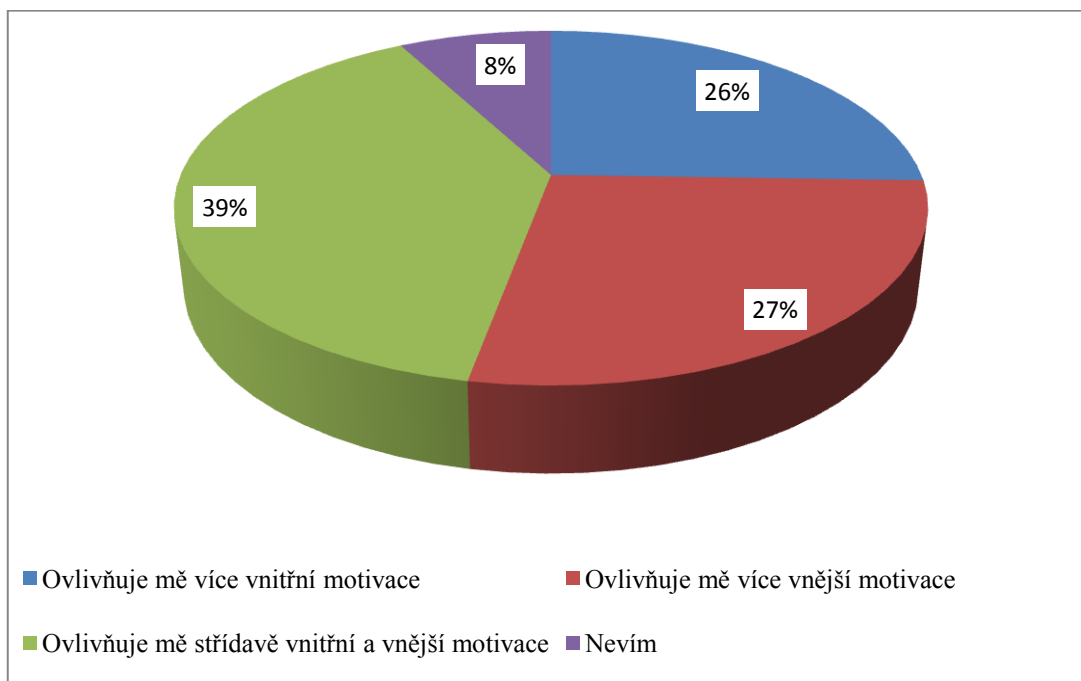
Graf č. 13 – otázka č. 9 – výzkumná část

9. Máte povědomost o motivačních aktivitách v jiných firmách? Uvítal/a byste tyto i u Vás na pracovišti?



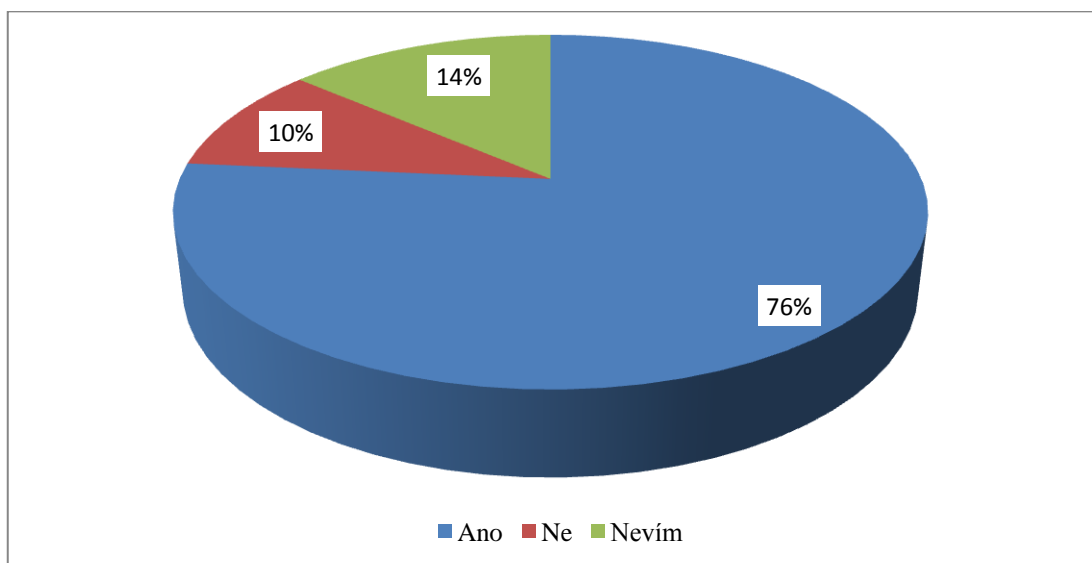
Graf č. 14 – otázka č. 11 – výzkumná část

11. Ovlivňuje Vaši práci v současné době spíše vnitřní nebo vnější motivace?



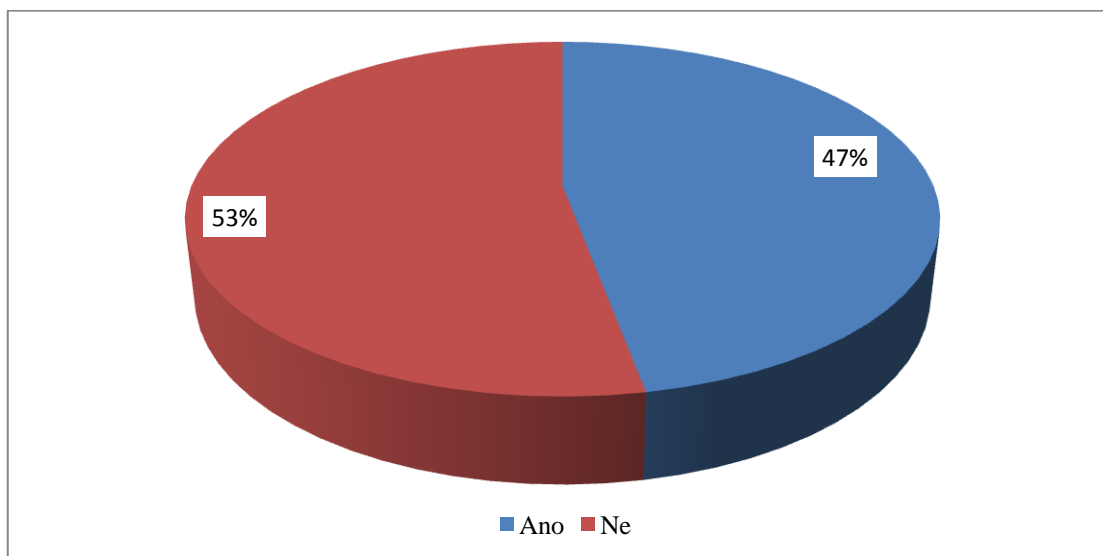
Graf č. 15 – otázka č. 12 – výzkumná část

12. Pořádá Váš zaměstnavatel pro Vás pravidelné team buildingové akce?



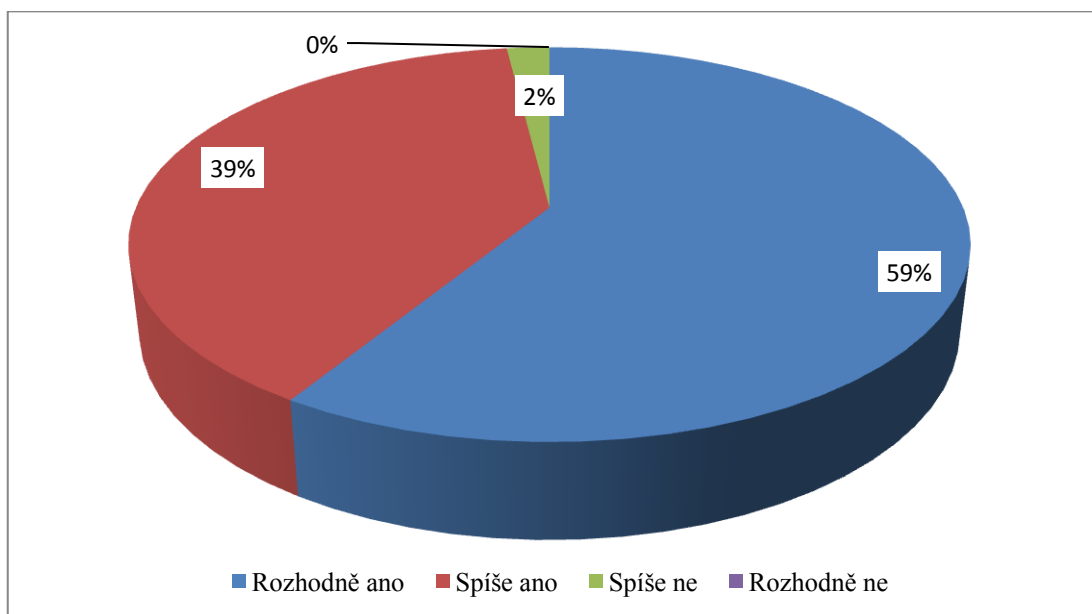
Graf č. 16 – otázka č. 13 – výzkumná část

13. Myslíte si, že tyto akce přispívají k lepšímu „stmelení“ na pracovišti a následně k lepším pracovním výsledkům?



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

14. Ovlivňuje Váš pracovní výkon klima na pracovišti?



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

15. Doporučili byste Vašeho zaměstnavatele svému příteli – s ohledem na vzdělávání zaměstnanců a na péči o zaměstnance ve smyslu motivačních aktivit pro zaměstnance?

