

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Teze diplomové práce

Výcvik zaměstnanců

Michaela Paterová

© 2015 ČZU v Praze

Výcvik zaměstnanců

1 Souhrn

Diplomová práce se zabývá výcvikem zaměstnanců, konkrétně demotivací zaměstnanců k podnikovému vzdělávání. Práce se skládá ze dvou hlavních částí a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány poznatky z oblasti strategie a politiky vzdělávání, systematického vzdělávání a jeho jednotlivých fází, metod podnikového vzdělávání, teorií motivace, demotivace a zaměstnaneckých výhod. Praktická část je zpracována kvalitativní metodou pomocí rozhovorů. V rámci praktické části je popsán všeobecný proces výcviku ve zkoumané společnosti, výzkumný vzorek respondentů, okruhy otázek, průběh výzkumu a přepis rozhovorů. Kvalitativní výzkum je vyhodnocen na základě odpovědí respondentů. Následně je navrženo doporučení, které by mohlo vést ke zvýšení zájmu zaměstnanců o podnikové vzdělávání. Tím by se zároveň docílilo vyšší efektivity jejich pracovní činnosti.

Klíčová slova: výcvik, zaměstnanci, motivace, demotivace, benefity, metody výcviku, manažer

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit vztah zaměstnanců k výcvikovému programu společnosti a zjistit, proč nevyužívají tohoto benefitu, který jim společnost nabízí a jaké faktory mají vliv na jejich demotivaci.

Hlavním úkolem teoretické části je determinovat problematiku výcviku a motivace zaměstnanců a dospět tak k hlubšímu poznání zkoumané tematiky.

V rámci praktické části přiblížit průběh výcviku vybrané společnosti a její vzdělávací institut. Pomocí kvalitativního výzkumu interpretovat samotný postoj zaměstnanců k vzdělávání a uvést motivy, jež zaměstnance odrazují od absolvování výcviku. Na základě výstupů z výzkumu vyhodnotit celou situaci ve společnosti a navrhnout konkrétní opatření, která by vedla k zvýšení zájmu zaměstnanců o výcvik.

2.2 Metodika

Ke zpracování teoretické části byly využity odborné publikace autorů zabývajících se oblastí motivace a výcviku zaměstnanců, které posloužily k rozboru a následné interpretaci dané tematiky. Seznam použité literatury tvoří především tištěné tituly českých autorů doplněné o zahraniční autory.

Vzhledem ke zkoumané problematice byl zvolen pro zpracování praktické části kvalitativní výzkum, aby došlo k úplnému porozumění fungování systému výcviku ve vybrané společnosti a odhalení skutečných faktorů, které mají vliv na rozhodnutí zaměstnance nezapojit se do výcviku.

Sběr dat proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů, které poskytly dostatečný prostor pro získání relevantních informací. Rozhovory proběhly s patnácti běžnými zaměstnanci a jejich manažerem, kterým byla položena sada otázek s předem připravenou základní osnovou. Manažer byl klíčovým zejména při podání informací ohledně fungování výcviku společnosti a návržení vhodných respondentů. Následovalo vyhodnocení a interpretace výsledků, díky kterým se vytvořila doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V rámci této kapitoly jsou vysvětleny zejména cíle vzdělávání a klíčové pojmy výcviku zaměstnanců a to: učení, rozvoj, vzdělávání, výcvik a školení.

3.2 Strategie a politika vzdělávání

V této kapitole jsou uvedeny a vysvětleny možnosti přístupů k implementaci strategie vzdělávání: organizace bez strategie, nesystematická strategie a systematická strategie.

3.3 Systematické vzdělávání

Zde je vysvětlen systém vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Jedná se o dlouhodobý proces složený ze čtyř fází, na kterých se shoduje většina autorů zabývajících se systematickým vzděláváním. Mezi tyto fáze řadí: identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

3.4 Metody podnikového vzdělávání

Metod výcviků či podnikového vzdělávání existuje nepřehledné množství. Proto jsou v práci metody vzdělávání nejprve rozděleny do základních skupin dle místa realizace: metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště, mezní vzdělávací metody a následně v jednotlivých podkapitolách vyjmenovány a vysvětleny jednotlivé typy metod.

3.5 Motivace

V rámci této tematiky jsou představeny a vysvětleny jednotlivé termíny související s motivací: definice motivace, proces motivace, typy motivace, motivační faktory ke vzdělávání, teorie motivace a demotivační faktory dle různých autorů.

3.6 Zaměstnanecké výhody

K poslední probírané oblasti teoretické části patří zaměstnanecké výhody a jejich nejzákladnější znaky, cíle a oblasti.

4 Praktická část

4.1 Výzkum

Výzkum byl uskutečněn ve společnosti, která si nepřála být konkretizována a jmenována. Svolila zmínit, že se jedná o zahraniční společnost poskytující služby.

4.2 Proces výcviku ve sledované společnosti

Firemní kultura sledované společnosti klade důraz na zvyšování kvalifikace a odbornosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají dostatek možností pro osobní a profesní rozvoj. Výcvik ve společnosti je zajišťován externí vzdělávací institucí, která se zabývá vzděláváním a tréninkem zaměstnanců. O tom, kdo ze zaměstnanců absolvuje určitý typ školení či vzdělávací kurz, rozhoduje manažerské vedení po konzultaci s personálním oddělením. Pokud má zaměstnanec z vlastní iniciativy přímý zájem o konkrétní vzdělávací program, musí nejprve sám vymezit skutečnou potřebnost a přínos kurzu.

4.3 Souhrn a vyhodnocení rozhovorů

V návaznosti na rozhovory byly v práci shrnuty a následně vyhodnoceny jednotlivé odpovědi respondentů dle jednotlivě pokládaných otázek. Výpovědi respondentů byly ve většině případů rozčleněny do kategorií a některé vyhodnocené otázky doplněny grafem pro lepší přehlednost jejich odpovědí. Vzhledem k cíli této diplomové práce byl zohledněn věk, pohlaví a délka pracovního poměru respondentů.

5 Výsledky a diskuze

Na základě vyhodnocení rozhovorů a názorů sledovaných respondentů, byly zjištěny oblasti výcviku a rozvoje zaměstnanců, na kterých je zapotřebí zapracovat.

Jedním z hlavních zjištění výzkumu je celkový vztah zaměstnanců k výcviku společnosti. Většina respondentů má povědomí o nabídce kurzů, považuje výcvik za zaměstnanecký benefit, má určitá očekávání od výcviku, kladně hodnotí organizaci, načasování kurzů, kvalitu školitelů a nabídku kurzů, taktéž ve valné většině využívají získané vědomosti a dovednosti v praxi a shledávají výcvik společnosti za přínosný. Lze proto usuzovat, že kvalita výcviku a samotného školícího centra, které zajišťuje výcvik pro sledovanou společnost je na velmi vysoké úrovni a celkový vztah zaměstnanců k výcviku je pozitivní. I přesto, zaměstnanci ve většině případů nejeví takový zájem o výcvik, který by si už jen pro jeho kvalitu určitě zaslouhoval.

Slabý zájem zaměstnanců má hned několik příčin. Především je to demotivace, která má různé příčiny a byla shledána u většiny respondentů:

- 1) **Povaha práce**, která jim nedovolí zapojit se do výcviku a spokojenost se současnou pracovní pozicí, z které plyne ztráta ambicióznosti něco měnit.
- 2) **Věk** zde hraje taktéž zásadní roli, neboť u dotazovaných respondentů se s rostoucím věkem vytrácí ambicióznost.
- 3) **Přístup vedení** působí demotivačně.
- 4) **Postoj** zaměstnanců k výcviku.

Na základě výstupů z výzkumu byla navržena konkrétní doporučení:

- 1) **Zpracovat na motivaci** zaměstnanců a vytvořit motivační program - vedení by mělo natolik motivovat své zaměstnance a rovněž umět zvolit správné nástroje motivace, aby ti, kteří jsou spokojeni dlouhá léta na svém místě a i ti, kteří nejeví zájem o výcvik, si stanovili reálné cíle a postupně se k nim dopracovávali a rozvíjeli tak své osobní a pracovní kvality.

Zaměstnancům s pracovním vytížením by mělo vedení pomoci alespoň s koordinací pracovních procesů a s organizací času, protože i tato skupina zaměstnanců potřebuje na sobě pracovat.

2) **Inovace e-learningu** - většina respondentů odsoudila stále více se rozvíjející trend e-learningu. I když tento způsob vzdělávání šetří čas a umožňuje absolvovat kurz odkudkoliv, je zde znatelná absence kontroly ze strany školitele. Respondenti postrádají efektivitu u těchto kurzů. Nespokojenost s tímto typem vzdělávání může vrhat špatné světlo i na celkový výcvik společnosti a odrazovat zaměstnance od absolvování kurzů s fyzicky přítomným školitelem. Pokud by se změnila struktura e-learningového kurzu, například propojením samostudia a videokurzu, kde by měl respondent k dispozici lektora a mohl prokonzultovat své dotazy, určitě by to vedlo k efektivnějšímu způsobu vzdělávání a ušetření času zaměstnanců.

3) **Individuálnější přístup ze strany manažera** (zvláštní zaměření na starší věkovou skupinu zaměstnanců), který dokáže podrobněji vysvětlit nabídku kurzů, nabídnout vhodné kurzy svým zaměstnancům a jejich konkrétní přínos. V souhrnu by mělo vedení brát na zřetel individuální přístup ke každému zaměstnanci a dokázat zajistit vyvážený výcvik.

4) **Silné působení ze strany manažera**, které eliminuje negativní postoj a zaryté předsudky zaměstnanců k výcviku, dokáže ztotožnit zaměstnance se společností a přesvědčit ho o smysluplnosti jeho práce a výcviku. Dalším možným řešením může být změna pracovního prostředí nebo kolektivu, který zastává odlišný názor na výcvik a zvláště pak zaměření se na dostatek motivačních faktorů.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k výcvikovému programu společnosti. Zejména, proč zaměstnanci nevyužívají výcvikového programu, který jim společnost nabízí jako benefit a jaké faktory mají vliv na jejich demotivaci.

Na základě tohoto výzkumu byla zjištěna převážná spokojenost zaměstnanců s výcvikem, z čehož vyplývá vysoká kvalita školicího centra a školitelů. I přes kladné hodnocení výcviku zaměstnanci, rozhovory odhalily jejich slabý zájem o vlastní zapojení se do výcviku, zapříčiněný nízkou motivací a podněty, které na ně působí demotivačně.

Hlavními demotivačními faktory byly shledány: 1) povaha práce zaměstnanců, kteří jsou pracovní i časově zaneprázdněni, mnoho povinných kurzů a spokojenost se současnou pracovní pozicí, z které plyne ztráta ambicióznosti něco měnit, 2) vyšší věk zaměstnanců, 3) přístup vedení a 4) postoj zaměstnanců k výcviku. I když u malého zlomku sledovaných respondentů byla shledána motivace, zvláště vlastním rozvojem a kariéřním postupem, zdá se, že negativní přístup zbytku respondentů pracujících ve stejném úseku společnosti, působí jako lavina, která strhává většinu zaměstnanců. Ti pak ztrácejí zájem o zapojení se do výcviku z vlastní iniciativy.

Na základě výstupů z výzkumu byla navržena konkrétní doporučení, která by vedla ke zvýšení zájmu zaměstnanců o výcvik. Zvláště je nutná tvorba motivačního programu a následná realizace motivace ze strany vedení, které musí být schopno zajistit vyvážený výcvik, příznivé pracovní podmínky s prostorem pro osobní a profesní rozvoj, správně

motivovat, být příkladem, přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci a umět samotný výcvik prodat svým zaměstnancům a přesvědčit o jeho přínosu, pokud si to sami neuvědomují. Pokud se toto vše podaří naplnit a vedení dokáže motivovat zaměstnance k častějšímu zapojení se do výcviku, sledovaná společnost ani zaměstnanci nemohou na tomto tratit. Neboť ochota zaměstnanců vzdělávat se ve spojení s takto kvalitním vzdělávacím institutem, které mají k dispozici, může společnosti přinést pouze pozitiva. Jelikož kvalita zaměstnanců je dnes jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

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

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *The theory & practice of training*. 5. vyd. London: Kogan Page, 2007. 326 s. ISBN 978-0-7494-4976-6.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HAVIGEROVÁ, Jana Marie. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu. Modul č. 3, Manažer v organizaci: poznatky a metafory pro rozšíření obzorů vedoucích pracovníků*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 87 s. ISBN 978-80-7041-417-0.

HEINOVÁ, Hana a kol. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních parametrů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. 1. vyd. Praha: ČMKOS, 2008. 144 s. ISBN 978-80-903917-8-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KIRKPATRICK, Donald. L. *Evaluating training programs: the Four levels*. 3. vyd. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006. 581 s. ISBN 978-1-57675-348-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. Edice učebních textů. ISBN 978-80-86730-31-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 134 s. ISBN 978-80-247-3223-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-06.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších kroků manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WILSON, Peter a BATES, Sue. *The essential guide to managing small business Growth*. Chicester: Wiley, 2003. 316 s. ISBN 0-470-85051-5.

Internetové zdroje:

SEOW, Christopher a HUGHES, Jason. (Guest editors). *E-learning in the workplace* [online]. Bradford, England: Emerald Group Publishing, 2005. Journal of workplace learning. V. 17. No. 5/6, [cit. 2014-06-27]. Dostupné na [www: http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10103464](http://www.site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10103464).