

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

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

Bakalářská práce

Autor: Adam Löfler

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

2022

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

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

vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědom, 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.

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

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za odborné vedení, výbornou komunikaci a lidský přístup při zpracování práce. Díky patří i respondentům za jejich čas a odpovědi. Mnohokrát děkuji též mým nejbližším za neustálou podporu po dobu celého studia i mimo něj.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích“ se zabývá aktuálním tématem. V teoretické části práce byly charakterizovány pojmy z odborné literatury, které s tématem souvisejí. Hlavním cílem praktické části bylo na základě dat získaných od respondentů předložit vlastní návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení motivace, a tím i pracovních výsledků zaměstnanců ve vybrané instituci.

Hlavní metodou použitou v praktické části bylo dotazníkové šetření u zaměstnanců, které ukázalo, jak vnímají respondenti práci personálního oddělení a svých nadřízených, nebo jak spokojeni jsou se zpětnou vazbou či zaměstnaneckými benefity ve firmě. Individuální rozhovor s personalistou sledoval stejné oblasti zájmu jako dotazníkové šetření. Komparace výsledků obou šetření prokázala vysokou míru vzájemné shody v názorech respondentů a vedoucí personálního oddělení. Vlastní doporučení vycházející z informací zjištěných v praktické části práce, podpořené o informace z odborných zdrojů, směřovala do oblastí, kde se vyskytly určité nedostatky, což bylo konkrétně v oblastech komunikace a zaměstnaneckých benefitů. Výsledky potvrdily správné postupy personálního oddělení a prokázaly převažující spokojenost respondentů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

kvalifikace, motivace, motivační faktory, zaměstnanecké benefity

Abstract

The bachelor's thesis entitled "Improving the qualifications of employees and their motivation to improve work results in selected institutions" deals with the current topic. The theoretical part of the thesis defines the terms that are related to the topic. The main goal of the practical part is presentation of own proposals and recommendations based on the data obtained from the respondents that could help to improve employee motivation and work results in the selected institution.

The main method used in the practical part was a questionnaire survey of employees, which showed how respondents perceive the work of the personnel department and their superiors, how satisfied they are with feedback and employee benefits in the company. The individual interview with the personnel officer followed the same areas of interest as the questionnaire survey. The comparison of the results of both surveys showed a high degree of mutual agreement in the opinions of the respondents and the head of the personnel department. The actual recommendations based on the information found in the practical part of the work, supported by information from professional sources, were directed to areas where certain shortcomings occurred, which was specifically in the areas of communication and employee benefits. The results confirmed the correct procedures of the personnel department and proved the prevailing satisfaction of the respondents in the selected company.

Keywords

qualification, motivation, motivating factor, employee benefits

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika	10
2 Lidský kapitál	11
2.1 Definice lidského kapitálu.....	12
2.2 Význam teorií lidského kapitálu	13
3 Rozvoj lidských zdrojů	14
3.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	14
4 Vzdělávání	16
4.1 Teorie a principy učení.....	16
4.1.1 Teorie upevňování správných reakcí	17
4.1.2 Poznávací (kognitivní) teorie.....	17
4.1.3 Teorie učení se ze zkušeností.....	17
4.1.4 Sociální teorie učení.....	18
4.2 Faktory efektivity učení	18
4.2.1 Křivka učení.....	18
4.3 Metody vzdělávání v organizaci	19
4.3.1 Vzdělávání v rámci pracovního procesu.....	19
4.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště	22
4.4 Styly učení.....	24
4.4.1 Kolbův cyklus učení	24
4.4.2 Typy učících se lidí podle Kolba	25
4.4.3 Typy učících se lidí podle Honeyho a Munforda	25
4.5 Evaluace vzdělávání v organizaci	26
4.5.1 PDCA – Demingův systém.....	26

4.5.2	Kirkpatrikův systém.....	27
4.5.3	Model TQM	27
4.5.4	Systém 360°	27
5	Motivace	29
5.1	Teorie motivace.....	30
5.1.1	Teorie instrumentality.....	30
5.1.2	Teorie zaměřené na obsah.....	30
5.1.3	Teorie zaměřené na proces	32
5.2	Hodnocení zaměstnanců.....	34
5.2.1	Metody hodnocení	34
5.2.2	Chyby při hodnocení.....	36
5.3	Odměňování	36
5.3.1	Formy odměňování	37
5.3.2	Péče o zaměstnance	40
PRAKTICKÁ ČÁST		
6	Vlastní šetření	42
6.1	Charakteristika společnost X.....	42
6.2	Realizace výzkumných technik.....	42
6.3	Výsledky dotazníkového šetření	43
6.4	Výsledky individuálního rozhovoru.....	55
6.5	Komparace výsledků dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru ..	58
7	Vlastní doporučení.....	58
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		62
SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT A TABULEK.....		64
SEZNAM PŘÍLOH.....		65

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil téma „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích“. Téma z oblasti personalistiky bylo pro mne při výběru jasným cílem. Soustavný a celoživotní rozvoj vnímám jako jeden z nejdůležitějších faktorů pro naplňující život a motivace je pak nedílnou součástí celého procesu, proto jsem se rozhodl pro vlastní šetření, které si za cíle klade zjistit, jakou roli má pro zaměstnance ve vybrané společnosti rozvoj a čím jsou motivováni.

Rozvojem a motivací se zabývala již řada autorů, pro moji práci vnímám jako nejpodstatnější dílo M. Armstronga s názvem *Řízení lidských zdrojů*, který dokázal vytvořit knihu, která shromažďuje a charakterizuje odborné informace ze všech oblastí personalistiky. Z českých autorů lze zmínit Koubka, Dvořákovou, kteří se zabývají personální prací v podmínkách České republiky.

Teoretická část se zaměřila na charakteristiku pojmů z oblasti vzdělávání a motivace. Kapitola „Vzdělávání“ představila základní teorie učení, konkrétní metody vzdělávání v organizaci a rovněž typy učících se lidí, dále zde byly popsány nejčastější typy evaluace vzdělávání, jako nedílné součásti každého vzdělávacího procesu.

Kapitola „Motivace“ představila základní teorie související s tématem, podrobněji se věnovala hodnocení a odměňování zaměstnanců. Byla zde charakterizovány metody hodnocení, formy odměňování i vysvětlen význam vztahu mezi motivací a penězi. Důležitou podkapitolou byla část týkající se zaměstnaneckých benefitů, jichž se týkala praktická práce.

Hlavní metodou použitou v praktické části práce bylo dotazníkové šetření se zaměstnanci a individuální rozhovor s vedoucím personalistou ve vybrané firmě. Na základě zjištěných údajů byla provedena komparace dat, ze které s využitím metody syntézy poznatků vzešla vlastní doporučení pro firmu, která mohla přispět ke zlepšení procesu vzdělávání a motivace, a tím i k pozitivnímu dopadu na pracovní výsledky zaměstnanců.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Hlavním cílem práce bylo navrhnout vlastní doporučení pro možné zlepšení kvalifikačního a motivačního systému ve vybrané instituci. V literární rešerši bylo dílčím cílem shromáždit adekvátní informace z odborné literatury a charakterizovat pojmy, které s tématem souvisejí.

Metodou použitou v literární rešerši byla analýza informací z odborné literatury. V praktické části práce bylo realizováno dotazníkové šetření se zaměstnanci vybrané instituce a individuální rozhovor s personalistou nebo zástupcem managementu této instituce. Dále byla provedena komparace informací vzešlých z použitých metod. S využitím metody syntézy získaných poznatků byly vysloveny vlastní návrhy.

2 Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje jedno z nejvíce skloňovaných témat na trhu práce. Není tomu náhodou, jeho dopad na úspěch organizací i jedinců v ní působících je markantní. Pojem lidský kapitál v sobě skrývá od kvalifikace pracovníka nabitě formálním vzděláváním až po vrozené vlastnosti člověka (Armstrong, 2007). Je to široký pojem, na který byly vytvořeny teorie a definice z různých oblastí vědy. Jako první přišel pojem od amerických ekonomů. Postupem času se jím začali zabývat psychologové, sociologové, politologové a další mnohé vědy. Velký zájem sebou přináší i řadu rozporů, které přináší ideální prostředí pro neustálý rozvoj a zlepšování práce s lidmi. Obecným cílem řízení lidského kapitálu je podle Tomšíkové (2014, s. 7): „zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidského kapitálu tak, aby bylo dosahováno cílů organizace“.

Lidský kapitál je úzce propojený s následujícími pojmy: společenský kapitál, organizační kapitál a intelektuální kapitál. Koubek (2011, s. 206) vyjádřil vztahy mezi pojmy následovně: „jedinci vytvářejí, udržují si a používají své znalosti, dovednosti a vůbec schopnosti, tedy lidský kapitál. Jejich znalosti a dovednosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením, ovlivňováním a sdílením – tj. zspolečensňováním znalostí a dovedností, čímž vzniká společenský kapitál. To pak plodí institucionalizované znalosti vlastněné organizací, tzv. organizační kapitál. Lidský kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál pak dohromady tvoří intelektuální kapitál“.

Ekonomové, psychologové a další se snaží zjistit, jaké metody a postupy jsou pro rozvoj a řízení lidského kapitálu stěžejní, jaké vrozené vlastnosti přinášejí při práci jisté výhody nebo bez jakých naučených dovedností a schopností se člověk v určitých zaměstnáních neobejde. Ekonomové se můžou snažit přijít na způsob, jak nejvíce zvýšit výkonost pracovníků a jejich přínos pro zaměstnavatele nebo trh práce bez většího ohledu na spokojenost zaměstnanců. Psychologové můžou na druhou stranu brát za nejpodstatnější blahobyt a spokojenost zaměstnanců, což někteří považují za přímou příčinu zvyšování výkonosti a prosperity celé organizace.

Pohledů je mnoho a v praxi se zjištěné teorie testují v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, kde s nimi pracují především pracovníci na vedoucích pozicích a personalisté,

kteří mají ve své režii, jaké prostředí v organizaci vytvoří. Armstrong (2007, s. 50-51) tvrdí, že rozhodnutí je vždy na lidech. Pracovníci jsou držiteli lidského kapitálu a oni si vyberou, jaký postoj k vykonávané práci zaujmou. Při spokojenosti však zpravidla tíhnou k produktivnímu a inovačnímu chování. Naopak při nespokojenosti (špatná nebo nedostačující motivace) mohou pracovat nevýkonně, bez zájmu pro organizaci a zlepšování svých výsledků nebo dokonce z organizace odejít.

Při práci s rozvojem a řízením lidského kapitálu musíme brát v potaz řadu proměnných, ať už jsou to různé osobnostní typy zaměstnanců a vedoucích pracovníků, různé pracovní náplně, kulturní prostředí, pracovní prostředí a další. Každé zaměstnání je jedinečné, a proto by měl být i přístup k rozvoji jedinečný. Přestože existují různé názory na lidský kapitál, všechny definice se v jednom shodují. Kláden je důraz na pracovníka a jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které můžeme za správného postupu zhodnotit (Armstrong, 2007, s. 47-51; Koubek, 2011, s. 206-211).

2.1 Definice lidského kapitálu

V předchozím textu byly již nastíněny hlavní charakteristiky lidského kapitálu. Je však žádoucí vybrat několik hlavních definic. Jako první je určitě potřeba zmínit definici T. W. Schulze, který je podle Koubka (2011, s. 206) považován za zakladatele pojmu lidský kapitál a vysvětlil v roce 1981 pojem následujícím způsobem: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál“. Jedná se sice o definici starou již více než 40 let. Nebylo jí však na pravdě a je stále citována a zmiňována v mnohých publikacích.

Palán (2021a) definuje lidský kapitál jako: „Zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe“. Ve svojí definici úplně vynechává vrozené vlastnosti člověka. Nejspíš z důvodu složitého měření vrozených vlastností. Lidský kapitál bývá často zjednodušován a vydáván pouze za výsledek formálního vzdělání a praxe. Porovnávání a měření se tím výrazně usnadní. Je zde však opomíjena velká a důležitá část lidského kapitálu, která může mít razantní vliv na jeho hodnotu a použitelnost.

Bontis a kol. (Armstrong, 2007, s. 47) vyzdvihují definici, která říká, že pod lidským kapitálem se skrývá lidský faktor v organizaci, který je spojením inteligence, dovedností a zkušeností. Každá organizace je tak jedinečná, a za pomoci správného prostředí a motivace jsou lidé v ní schopni rozvoje, kreativity a inovace.

Koubek (2011, s. 208) zdůrazňuje, že nelze za kapitál považovat veškeré lidské vlastnosti, schopnosti a dovednosti, nýbrž jen a pouze ty, které jsou aktivně využívány. Ty, které přinášejí nějakou hodnotu. Vše ostatní můžeme považovat pouze za potencionální lidský kapitál. Potencionální kapitál hraje důležitou roli v reprodukci kapitálu. Jeho část může a měla by být přeměněna na pravý lidský kapitál a rozvíjena pomocí procesu rozšířené reprodukce. Ta nám může v budoucnu nabídnout zvyšování výkonnosti a celkové prosperity organizace. Pokud lidský kapitál není rozvíjen a stagnuje hovoříme o takzvané prosté reprodukci. Zúžená reprodukce nastává při neuvládání našich schopností, dovedností a zkušeností.

2.2 Význam teorií lidského kapitálu

V každé firmě či organizaci, která přemýšlí pokrokově, jsme svědky toho, co správný rozvoj a řízení lidského kapitálu přináší. Jedná se nepochybně o největší konkurenční výhodu v jakémkoliv odvětví trhu. Neustálá podpora a rozvoj lidské složky v organizacích zajišťuje stabilitu organizace a tím pomáhá naplnit základní cíl organizace. Přežití (Armstrong, 2007, s. 51).

Při fungujícím systému rozvoje a řízení, se již nemusíme zabývat tak základním cílem jako je samotné přežití organizace, ale nastává období růstu. Čas, kdy je důležité investovat do pracovníků, kteří budou jedním z hlavních pilířů při vzestupu organizace. Armstrong (2007, s. 446) ve svém díle napsal: „Rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a že investice do něj prospívá všem stranám zainteresovaným v organizaci“.

3 Rozvoj lidských zdrojů

Hlavním klíčem k fungování a prosperitě organizace, která musí vždy čelit konkurenci a nástrahám trhu je řízení lidských zdrojů, jehož součástí je i rozvoj lidských zdrojů.

Armstrong (2007, s. 441) tvrdí, že se rozvoj zakládá na možnostech k dalšímu vzdělání, zlepšování dovedností a schopností a dalších činnostech, které jsou ku prospěchu všech zúčastněných. To potvrzuje i Urban (2013, s. 101), který konstatuje, že: „Rozvoj zaměstnanců patří z dlouhodobého hlediska k nejdůležitějším nástrojům zvyšování výkonu“.

Jedná se o proces komplikovaný a s rostoucí velikostí firmy je potřeba promyšlená struktura řízení, která bude schopna dostát stanoveným cílům personálního rozvoje a zároveň bude proveditelná vzhledem ke strategii fungování celé organizace (Koubek, 2011, s. 27).

3.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Důležitá součást strategického rozvoje a jeden z prvních kroků vedoucí k úspěšnému výsledku je stanovení vizí organizace jako celku. K tomu je zapotřebí sestavit tým vytvářející strategie. Napříč organizací sledovat hlavní hodnoty. Zamyslet se nad úskalími, výhodami, příležitostmi nebo neovlivnitelnými omezeními, které mohou případně nastat v budoucnu. Po prozkoumání všech informací a možností by se měl tým shodnout na strategii a jejím plánu (Armstrong, 2007, s. 445).

Pomocí pravidelné dílčí evaluace v organizaci sledujeme úspěšnost plnění cílů, popřípadě nám poskytuje podněty k provedení patřičných změn k odvrácení negativních trendů či dává prostor k přehodnocení vizí. Strategie by neměly být vytvořeny pro potřeby dneška. Měly by být zaměřené na možné situace budoucí. (Koubek, 2011, s. 25-28).

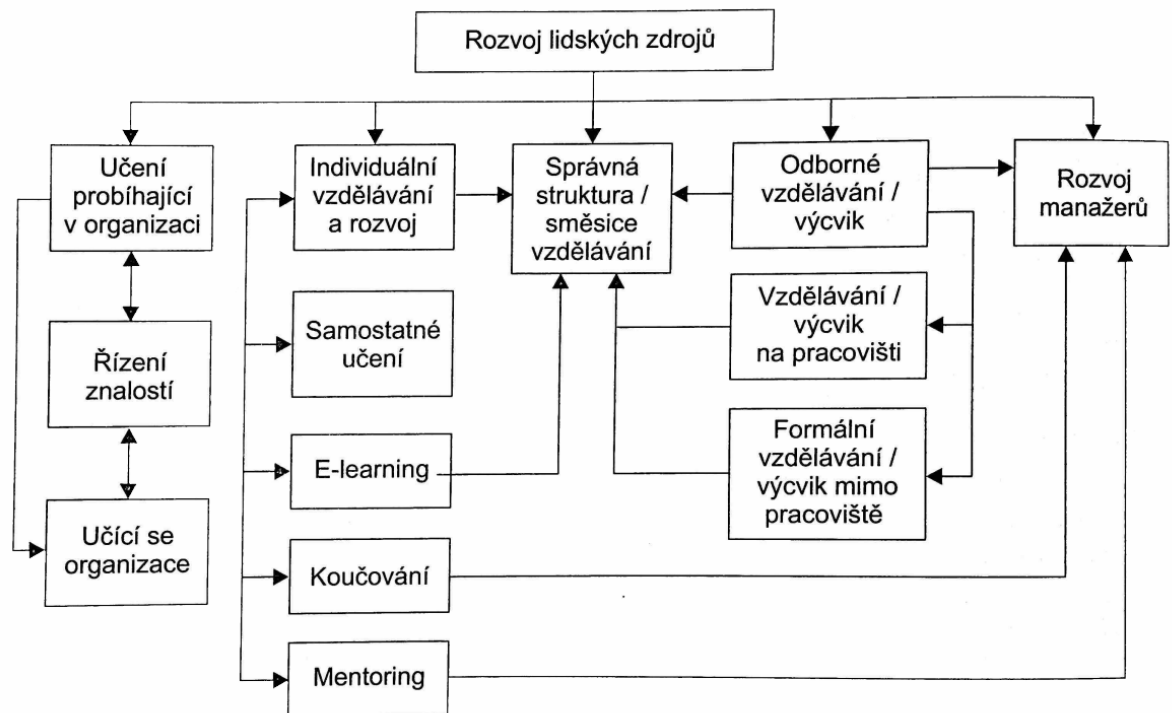
Harrisonová (Armstrong, 2007, s. 445) mluví o strategických prioritách rozvoje lidských zdrojů v bodech:

- Ukázat lidem v organizaci důležitost vzdělávání, jako cestě k celkovému a dlouhodobému zlepšení.

- Využít schopnosti vedoucích pracovníků k aktivnímu přínosu do procesu učení a vzdělávání.
- Podporovat a rozvíjet způsobilost k učení a vzdělání v celé organizaci
- Nesoustředit se pouze na klíčové zaměstnance ale na všechny v organizaci
- Využít širokou a vysoce dostupnou škálu možností e-learningu.

Jasně specifikované a organizované složky rozvoje lidských zdrojů jsou zásadní. Složky rozvoje na sebe musí navazovat a vzájemně se doplňovat. Tehdy může být systém rozvoje plně funkční a přínosný. Armstrong (2007, s. 444) to přehledně graficky znázornil následovně:

Schéma č. 1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 444

4 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, při němž nabývá vzdělávaný nových znalostí, dovedností, schopností nebo názorů. Při vzdělávání v organizaci je pracovník veden k efektivnímu a spolehlivému uspokojení aktuálních a budoucích požadavků organizace. Pro kvalitní vzdělávání v organizaci je potřeba ukázat lidem důležitost vzdělávání, tak aby ho přijmuli jako aktivitu k jejich užitku a zodpovídali za ni. Vymezit jim přesné oblasti ve kterých se vzdělávat. Poskytnout dostatek zdrojů a provést je v nich za pomoci vedoucích pracovníků (Armstrong, 2007, s. 461; Tomšíková, 2014, s. 81).

Vzdělávání můžeme podle Harrisonové (Armstrong, 2007, s. 461) rozdělit na 4 typy:

1. **Instrumentální vzdělávání** učí jak pracovat ještě lépe, pokud již bylo dosaženo požadovaného pracovního výkonu a napomáhá při dalším pracovním vzdělávání.
2. **Poznávací vzdělávání** má za hlavní úkol, vylepšit znalosti a chápání jejich podstaty.
3. **Citové vzdělávání** se nezabývá věcným obsahem ale především postoji a emocemi doprovázejícími vzdělávání.
4. **Sebereflektující vzdělávání** pracuje se znalostmi a dalšími změnami, které vznikly samovolně u jedince. Znalosti nebo zkušenosti jsou výsledkem nových postupů v myšlení a chování.

Jiné rozdělení vzdělávání přináší pedagogický slovník, který rozlišuje vzdělávání na formální (to je realizováno v rámci vzdělávacích institucí), neformální (organizované mimo institucionalizovaný vzdělávací systém různými vzdělávacími subjekty), do kterého patří i vzdělávání v podnicích a informální vzdělávání, které zahrnuje získávání znalostí z každodenních zkušeností (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 79, 170, 104).

4.1 Teorie a principy učení

Průběh učení a jeho definici definuje Honey (Armstrong, 2007, s. 453) jako komplexní a různorodý proces, který se týká všeho ohledně znalostí, dovedností, myšlení, hodnot nebo zvyků. Kim (Armstrong, 2007, s. 453) popisuje učení jako proces: „zvyšování schopnosti člověka konat“.

Teorie učení se snaží najít způsob, jak definovat a předávat hlavní podstatu a principy učení, na základě kterých je možné ovlivňovat proces, a tím i celkový přínos učení. (Palán, 2021b).

Hlavní teorie se podle Armstronga (2007, s. 454) týkají:

- „upevňování správných reakcí;
- poznávací (kognitivní) učení;
- učení ze zkušeností;
- sociální učení“.

4.1.1 Teorie upevňování správných reakcí

Jedná se o teorii, která čerpá z poznatků profesora Skinnera. Teorie tvrdí, že se lidé učí správným postupům na základě odměny a trestu. Pokud je pomocí zpětné vazby zaměstnancům vštěpováno, že práci odvádějí na výbornou nebo jsou jinak pozitivně ohodnoceni. Budou postup opakovat i nadále aby dosahovali odměny v jakékoliv formě je nastaveno. Stejný postup platí samozřejmě i obráceně v podobě trestu (Armstrong, 2007, s. 454-459).

4.1.2 Poznávací (kognitivní) teorie

Teorie je založena na vstřebávání, chápání a praktické použití znalostí při řešení problémů. Učební materiály podporují rozmanitost využití teorie. Možnosti e-learningu mohou být pro určitý typ zaměstnanců velmi lákavé a podnětné. Poznávací teorie učení je v praxi obsažena v samostatném učení, counselingu, koučování, mentoringu i dalších metodách rozvoje. (Armstrong, 2007, s. 454-459)

4.1.3 Teorie učení se ze zkušeností

Reynolds a kol. (Armstrong, 2007, s. 454) popisují lidi jako hlavní aktivní složku v jejich vlastním učení. K tomu je nutné vytvořit správné prostředí, které bude podněcovat lidi k přemýšlení o zkušenostech, které nabili například v práci ale i kdekoli jinde v životě. Učení probíhá na základě konstrukcí, na které má vliv prožitá zkušenost, prostředí, ve kterém se učíme i člověk, který se učí (Armstrong, 2007, s. 454-459).

4.1.4 Sociální teorie učení

Teorie říká, že sociální interakce je nezbytnou součástí procesu učení a k nejlepším výsledkům dochází při propojení v sociálním prostředí. Pracovní skupiny, projektové týmy a jiné postupy se zapojením dalších lidí jsou pro proces žádoucí (Armstrong, 2007, s. 454-459).

4.2 Faktory efektivity učení

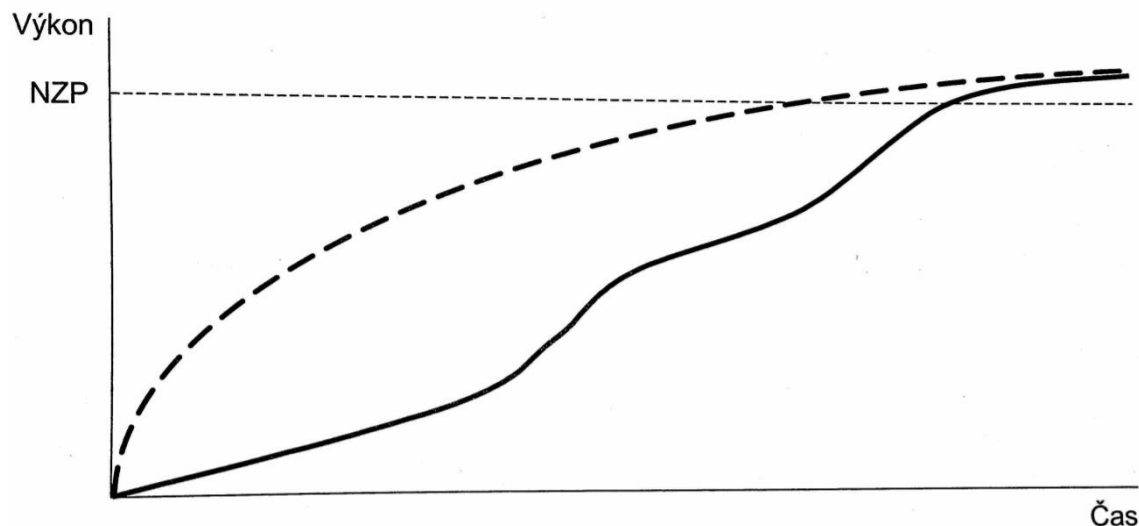
Jak vyplývá i z popisu teorií zmíněných výše. Pro nejefektivnější proces je nezbytná správná kombinace prostředí, jedince, obsahu i použitých metod. V případě prostředí mluvíme například o hodnotách organizace. U lidí nás zajímá typ osobnosti nebo nejvhodnější způsob motivace. Znalost co největšího počtu informací o všech faktorech poskytuje značnou výhodu při sestavování vzdělávací strategie v organizaci (Armstrong, 2007 s. 462-464).

Obdobného názoru je i Dvořáková (2021), která vysvětluje postup, který vede ke kvalitě a efektivitě vzdělávacího procesu obecně. Primární je zjistit vzdělávací potřeby, na základě kterých se vyberou jednotlivé parametry. Mezi parametry řadí cíle, obsah, metody, pomůcky a techniky, hodnocení ale i finanční a časový management.

4.2.1 Křivka učení

Křivka učení ukazuje délku doby procesu pro dosažení potřebné úrovně výkonu. Pro označení potřebné úrovně se používá i termín standart nebo norma. Při procesu učení je prakticky nemožné soustavně zvyšovat úroveň (viz Graf č. 1). Proces učení narušují faktory: efektivita procesu, zkušenosti vzdělavatele i vzdělávaných, vrozené vlastnosti či motivace všech zúčastněných. Křivka tak nabývá tvaru, který znázorňuje stupňovitost procesu (viz Graf č. 1). Ukazuje nám fáze stagnace, které způsobuje potřeba přestávek z různých důvodů: fixování naučeného, vyčerpání, ztráty pozornosti, přehlcení informacemi. Na přestávky je třeba brát velký zřetel. Bez jejich kontroly se může efektivita snižovat i přes velké úsilí všech stran (Armstrong, 2007, s. 456-457). Metodu nazývá Armstrong (2007, s. 457) jako: metodu postupného učení.

Graf č. 1: Křivka různé intenzity učení



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 457

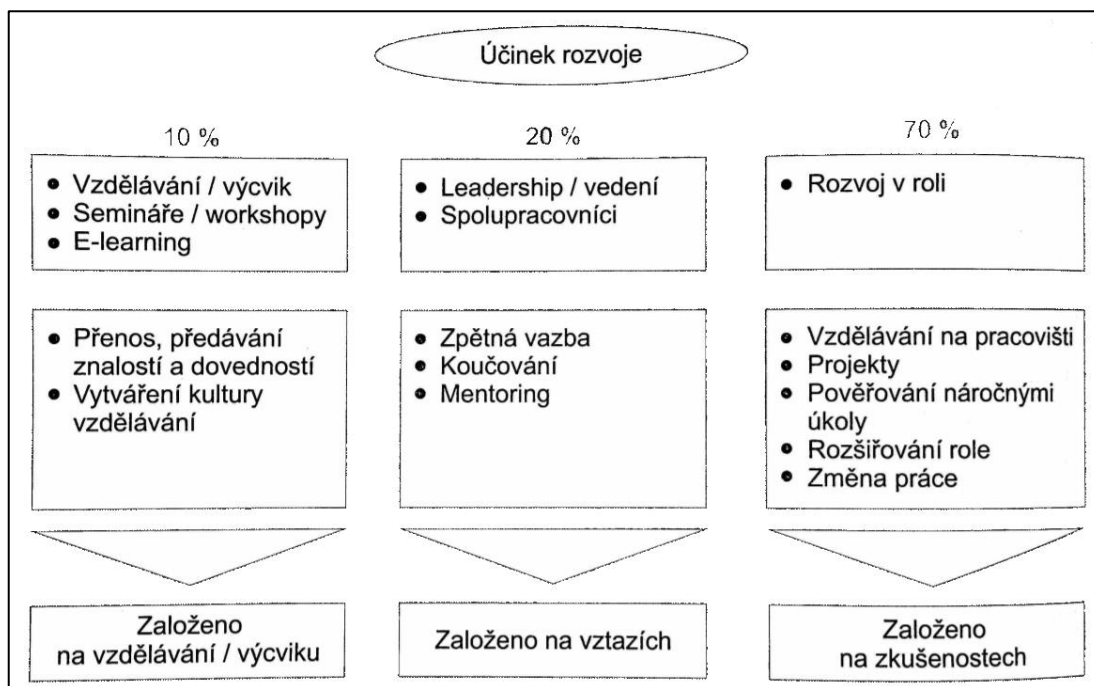
4.3 Metody vzdělávání v organizaci

Tzv. „organizační učení“ je „nástrojem pro adaptaci podniku na změny, eliminaci minulých chyb a udržování znalostí. Rychlost, s jakou se podnik dokáže učit, se stává základem konkurenční výhody (Tichá, 2005, s. 10). Koubek (2011, s. 150) zdůrazňuje důležitost výběru správných metod. Záleží, pro jaký druh zaměstnanců se vzdělávání plánuje. Rozvoj již zaběhlých pracovníků vyžaduje jiné zacházení a postupy nežli zaučování nováčků. Stejně tak se z pravidla používají jiné metody pro manuální profese, oproti duševním. Armstrong (2007, s. 464) píše: „Správná kombinace různých, ale vhodných typů vzdělávání přináší nejlepší výsledky“.

4.3.1 Vzdělávání v rámci pracovního procesu

Nejčastěji se vzdělávání nových i stávajících pracovníků odehrává na pracovišti přímo v pracovním nasazení (Koubek, 2011, s. 150). „Rozvoj v roli“ jak Armstrong (2007, s. 474) nazývá veškeré vzdělávání na pracovišti, projekty, rozšiřování kompetencí nebo změnu práce, se zakládá na vytváření a ověřování zkušeností. Pro většinu zaměstnanců je tento typ rozvoje nejpřínosnější. Rozvoj v roli si připisuje přibližně 70 % účinku celkového rozvoje (viz Schéma č.2).

Schéma č. 2: Účinek rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 474

4.3.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o jednu z nejjednodušší a nejčastějších metod pro nové zaměstnance. Při zácviku zkušený pracovník demonstruje pracovní postup a vysvětluje důvody k postupu. Nový nebo méně znalý pracovník postup pozoruje a poté opakuje. Využití metody je ideální pro jednodušší úkony nebo dílčí části složitějších postupů (Koubek, 2011, s. 150; Armstrong, 2007, s. 477).

4.3.1.2 Koučování

Koubek (2011, s.150) popisuje koučování jako: „dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele“.

Probíhá obvykle v osobním formátu („jeden na jednoho“). Mezi další znaky koučování se řadí soustavná motivace k rozvoji a vlastním nápadům, častá zpětná vazba s nabídkou společného řešení nedostatků, respekt k individualitě a její možné využití, plánovitost (Koubek, 2011, s. 150; Armstrong, 2007, s. 468).

Známý a často používaný model při koučování se nazývá tzv. GROW model.

G – (goal=cíl) představuje cíle koučování, které musí být měřitelné a ve shodě s požadovanými kroky budoucího rozvoje.

R – (reality=skutečnost) část procesu, která se snaží detailně zachytit přesný popis požadované úrovně.

O – (option=možnost) se snaží najít všechny možné varianty postupu a vybrat tu nejefektivnější.

W – (Wrapping up=shrnutí) fáze, kdy je koučovaný připraven k úkonům (Armstrong, 2007, s. 468).

4.3.1.3 Counselling

Metoda counsellingu (konzultace) přináší do vztahu vzdělávaného a školitele obousměrnost. Pracovník se vyjadřuje k problémům v práci či k nedostatkům vzdělávání, aktivně se podílí na řešení problému a podává školiteli návrhy řešení, které se týkají i způsobu, jakým školitel vede zaměstnance. Vzájemná zpětná vazba přináší hodnocení pracovníkovi i školiteli, který se při metodě counsellingu sám učí nebo si ověřuje již naučené. Problémem counsellingu je časová náročnost, což může nabourávat běžnou pracovní náplň (Koubek, 2011, s. 150).

4.3.1.4 Asistování a pověření úkolem

Zkušený pracovník dostane vzdělávaného jako svého pomocníka, ten sleduje postupy a pomáhá mu při práci. Jedná se o metodu dlouhodobější například od instruktáže (podkapitola 4.3.1.1). Postupem času se pomocník podílí na úkonech ve větší míře, dokud není zcela samostatný. Vzdělávaný by měl být v průběhu procesu stále veden k vlastní iniciativě. Informace plynoucí z jediného zdroje mohou individualitu a nové nápady potlačovat. Zkušený pracovník může nevědomě předávat i nevhodné informace a postupy (Koubek, 2011, s. 151).

Pověření úkolem je s metodou asistování úzce spojeno. Dle Koubka (2011, s. 151) je považováno za finální fázi asistování. Zaměstnanec dostane úkol, pro jehož vypracování jsou splněny všechny podmínky. Při plnění je školitelem pozorován a je mu poskytována zpětná vazba. Metoda podporuje samostatnost, inovativnost a odpovědnost (Koubek, 2011, s. 151).

4.3.1.5 Rotace práce

Smysl rotace práce je snížení monotónnosti úkonů, zvýšení flexibility pracovníka i organizace. Zaměstnanci lépe chápou chod firmy nebo jednotlivých sekcí. Dokážou vnímat problémy, které mohou nastat na ostatních pozicích v organizaci. Zároveň si rozšiřují znalosti a vylepšují dovednosti. Stávají se univerzálními a pro firmu i trh cennějšími (Armstrong, 2007, s. 281; Koubek, 2011, s. 151). Koubek (2011, s. 151) píše i o nevýhodách spojených s rotací práce. Neúspěch pracovníka na jedné z pozic může narušit jeho sebedůvěru a tím si i pokazit reputaci u svých nadřízených.

4.3.1.6 Pracovní porady

Porady přinášejí pracovníků vhléd do fungování organizace, jejich pracoviště ale i dalších oblastí firmy. Mohou být obohaceni o řadu informací k jejich vlastní práci, utvrzení ve vizích a požadavcích organizace a tím i zlepšit kvalitu svého výkonu. Vzájemná výměna zkušeností, sdílení názorů a hodnot s pracovní skupinou podporuje soudržnost s týmem i organizací. Pracovníci jsou motivováni k vlastní iniciativě a individualitě. Častou nevýhodou je časové umístění. Pokud je porada naplánovaná v pracovní době, zkracuje se čas určený k běžným pracovním úkonům. Porady mimo pracovní dobu či o pauzách naráží na neochotu zaměstnanců. Všichni zúčastnění se snaží poradu co nejvíce zkrátit, a tím se může stát neefektivní nebo až zbytečnou (Koubek, 2011, s. 151-152).

4.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Proces se může odehrávat stále v prostředí organizace. Je však oddělen od pracovních úkonů, tím pádem probíhá častěji za klidnějších podmínek. Větší organizace zpravidla disponují čistě vzdělávacími prostory. Další možnosti jsou školy či na organizaci nezávislé vzdělávací instituce (Koubek, 2011, s. 152).

4.3.2.1 Přednášky

„Přednáška je výklad s malou či žádnou participací účastníků, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím“ (Armstrong, 2007, s. 447). Prakticky jednosměrný proud především teoretických informací nebývá tou nejzajímavější používanou metodou. Různé druhy prezentačních pomůcek mohou zvyšovat atraktivitu a účinek (Koubek, 2011, s. 152).

4.3.2.2 Semináře

Hlavním přínosem semináře je řízená diskuze mezi všemi účastníky, která napomáhá k rozvíjení vyjadřování a komunikace. Poskytuje příležitost učit se ze zkušeností ostatních, chápat názory druhých a zapojovat se aktivně do učení (Armstrong, 2007, s. 478). Metoda je složitější na organizaci, nežli je tomu u přednášky. Je zapotřebí schopnosti moderovat diskusi, usměrňovat obsah a myšlení účastníků (Armstrong, 2007, s. 478; Koubek, 2011, s. 153).

Armstrong (2007, s. 478) zmiňuje z postupů k dosažení aktivity vzdělávaných:

- dotazování se přímými otázkami;
- otázky s otevřeným koncem pro podporu samostatného uvažování;
- ověřovat srozumitelnost obsahu;
- podporovat různé názory a pracovat s nimi;
- vyvarovat se zapojení pouze vybraných jedinců;
- udržet diskusi pod svým vedením.

4.3.2.3 E-Learning

„Vzdělávání pomocí počítačů“ jak Koubek (2011, s. 153) nazývá e-learning se výrazně proměnilo. Situace v posledních letech posunula využívání e-learningu na zcela novou úroveň. Dříve se zaměstnanci mohli setkávat s touto metodou spíše v progresivních a technologicky pokročilejších firmách. Ačkoliv si společnost nemohla vybrat a v nejhroších obdobích pandemie musela přejít do distanční formy. V mnohých organizacích a institucích sledujeme neustálou přítomnost a rozvoj e-learningu i ve světlejších chvílích krize. Řadě zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků zřejmě došlo, jaký potenciál a výhody se v e-learningu skrývají.

Výhody e-learningu pocítí nejlépe organizace, která je schopna správné kombinace kontaktního a distančního vzdělávání. Jedná se o velice flexibilní metodu, kterou můžou zaměstnanci vykonávat v jakýkoliv čas, a na jakémkoliv místě (za splnění technických podmínek). Zároveň nebývá metoda tak nákladná a s technologickým postupem v posledních letech přináší velké množství možností (přednášky, diskuze, audiovizuální nahrávky, informační materiály, interaktivní metody, testování znalostí ...) (Armstrong, 2007, s. 481; Koubek, 2011, s. 153).

Armstrong (2007, s. 481) rozděluje e-learning na následující typy:

- **Samostatný e-learning**, o kterém hovoříme v případě, že se vzdělávaný učí sám bez kontaktu s ostatními vyučovanými nebo lektory.
- **Živý e-learning**, kdy probíhá kontakt mezi lektorem a vyučovaným v reálném čase.
- **Kolektivní e-learning**, který staví na vzájemné komunikaci a předávání informací mezi vyučovanými osobami.

Častým cílem a další výhodou e-learningu je možnost předávat určité znalosti právě v čas, kdy je to nejvíce potřeba. Především metody samostatného e-learningu slouží v krizových situacích skvěle. Pokud je správně vytvořený obsah a zaměstnanci jsou řádně proškoleni k využívání těchto zdrojů (Armstrong, 2007, s. 481).

Hlavní nevýhodou je stále nedostatečná technická gramotnost zaměstnanců. Organizace si nedostatky v technických a technologických oblastech uvědomují, a proto jsou jednou z nejvíce rozvíjených kompetencí.

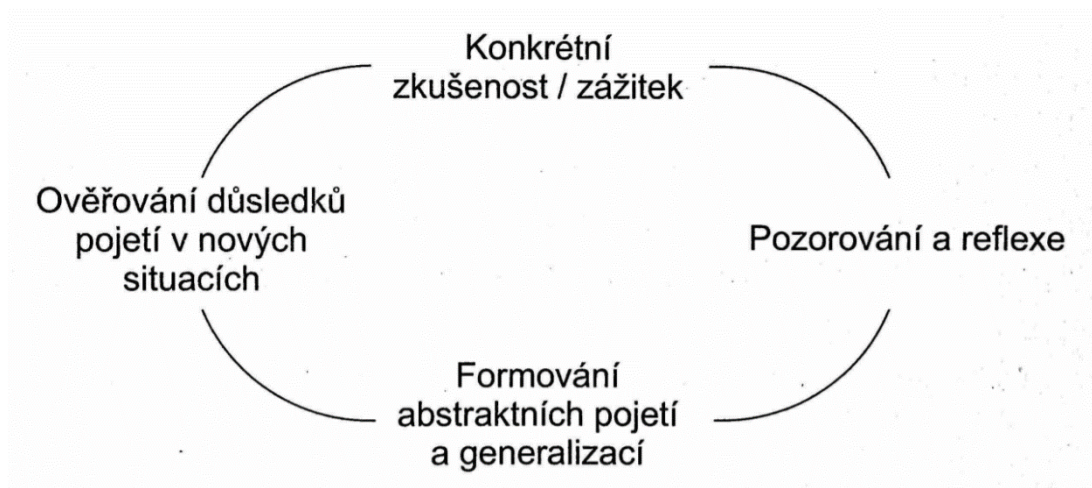
4.4 Styly učení

„Každý člověk má svůj vlastní styl učení a jedno z nejdůležitějších umění, které musejí vzdělavatelé neustále rozvíjet, je přizpůsobovat své přístupy stylu učení vzdělávaných osob“ (Armstrong, 2007, s. 455).

4.4.1 Kolbův cyklus učení

Cyklus popisuje 4 fáze v procesu učení (viz Schéma č. 3). Vše začíná u konkrétní situace, která může být náhodná či plánovaná. Prožitá zkušenost nás přivádí k aktivnímu přemýšlení o zážitku a jeho smyslu, které nás přivádí k závěrům, často obecným. Ty později uplatňujeme v podobných situacích, jelikož jsou na základě naší předchozí zkušenosti platné. Důsledkem použití našich teorií v nové zkušenosti se dostáváme opět na začátek a cyklus se opakuje (Armstrong, 2007, s. 455).

Schéma č. 3: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 455

4.4.2 Typy učících se lidí podle Kolba

Kolb (podle Armstrong, 2007, s. 455-456) definoval i 4 typy učících se lidí:

- **Kompromisníci**, pro které je typická metoda „pokus-omyl“. Při učení aplikují především fázi 1. a 4. (viz Schéma č. 3: Kolbův cyklus učení).
- **Imaginativní typy**, kteří upřednostňují postup od zážitku k abstrakci a od reflexe k novým zkušenostem. Tento typ se vyznačuje představivostí, která umožňuje nahlížet na situace z různých úhlů.
- **Logické typy** se snaží především zjistit, zda poznatky získané zkušeností lze uplatnit v podobných situacích. Hlavním zájmem je abstraktní a ověřovací fáze.
- Posledním typem jsou **asimilátoři**. Ti se zabývají nejvíce fází generalizace poznatků. Snaží se vytvořit vlastní teorie.

4.4.3 Typy učících se lidí podle Honeyho a Munforda

Honey a Munford (Armstrong, 2007, s. 456) popisují na základě vlastní analýzy učení následující styly učení:

- „**Aktivisté**, kteří se plně a bez předpojatosti zapojují do nových zkušeností a zážitků a libují si v nových úkolech.
- **Přemítaví**, kteří stojí v pozadí a pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů. Shromažďují údaje, zkoumají je a pak dochází k závěru.
- **Teoretici**, kteří upravují a aplikují svá pozorování ve formě logických teorií. Mají sklon k perfekcionismu.
- **Pragmatici**, kteří dychtí vyzkoušet nové myšlenky, přístupy a pojetí, aby viděli, zda fungují“.

4.5 Evaluace vzdělávání v organizaci

Evaluace je nezbytnou součástí vzdělávacího procesu a dalšího rozvoje. „Evaluace je systematické, komplexní zkoumání kvality a určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu“ (Miller, Němejc, 2014, s. 6). Evaluace zaměřená na vzdělávání má své specifické znaky, které se nejčastěji zkoumají následujícími evaluačními systémy: TQM systém, PDCA neboli Demingův systém, Kirkpatrikův systém či systémem 360°. Jedná se pouze malý výčet těch nejpoužívanějších z mnoha používaných systémů, které se mohou navzájem doplňovat. Zvyšuje se tím tak účinnost celého procesu.

4.5.1 PDCA – Demingův systém

E. Deming popisuje cyklus, který zahrnuje 4 fáze: Plan, Do, Check, Act. Po ukončení každého cyklu přichází zlepšení a cyklus se opakuje znovu, již však na nové, vyšší úrovni.

V první fázi (Plan) je stěžejní přesná a podrobná formulace cílů za dodržení všech pravidel. K účelům řádné formulace se používá často metoda SMART. Na procesu se musejí podílet zaměstnanci organizace a brát na zřetel celkovou vizi organizace (Miller, Němejc, 2014, s. 56; Roser, Ondra, 2022).

Druhá fáze (Do) implementuje, realizuje a získává všechny informace z probíhajícího procesu. Shromažďování musí být systematické a mělo by probíhat skrze každého zúčastněného. Záznam slouží jako materiál pro rozvoj jednotlivce, skupinu i organizaci (Miller, Němejc, 2014, s. 57; Roser, Ondra, 2022).

Ve třetí fázi (Check) probíhá analýza všech nasbíraných informací. Komparací cílů formulovaných v první fázi cyklu s výstupy, které přinesla druhá fáze. Tato fáze přináší prostor pro revizi a následné změny v plánech a postupech, pro dosažení lepších výsledků v budoucnu (4. fáze - Act) (Miller, Němejc, 2014, s. 57; Roser, Ondra, 2022).

4.5.2 Kirkpatrikův systém

Kirkpatrikův systém je jedním z nejpoužívanějších evropských evaluačních systémů. Za prvenstvím v četnosti používání stojí jeho universálnost napříč obory. Systém obsahuje 4 úrovně, které sledují určité oblasti vzdělávacího procesu, při použití různých evaluačních nástrojů:

- „1. úroveň: reakce účastníků
- 2. úroveň: výsledky učení
- 3. úroveň: změny v chování a jednání
- úroveň: vzdělávací efekt na pracovišti“ (Miller, Němejc, 2014, s. 58-61).

4.5.3 Model TQM

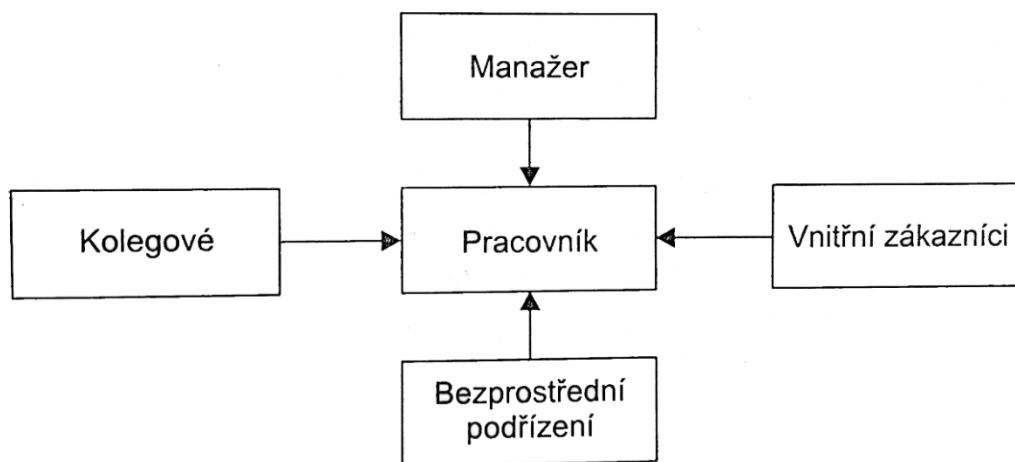
Model vychází z přesvědčení, že pro zvýšení kvality výstupů, je nutné zvyšovat kvalitu fungování všech oblastí organizace. Zkratka TQM představuje 3 body. **Total** (komplexní) vyjadřuje zapojení všech v organizaci, od vedoucích až po řadové pracovníky. **Quality** (jakost) představuje kvalitu procesů i výsledných produktů a služeb. **Management** (řízení) sleduje procesy řízení operativního, strategického i taktického (Miller, Němejc, 2014, s. 62).

4.5.4 Systém 360°

Ward (Armstrong, 2007, s. 433) definoval třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jako: „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“.

Miller a Němejc (2014, s. 72-73) popisují jednotlivé zdroje, kterými jsou: přímý nadřízený, podřízený, kolegové, zákazníci i jedinec samotný (autoevaluace). Schéma 360° zpětné vazby pak může vypadat následovně.

Schéma č. 4: Systém 360°



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 433

Systém 360° není limitovaný na určitý počet zdrojů. Ve schématu jsou znázorněny ty nejtypičtější. Dalšími zdroji mohou být: vyšší nadřízení, externí klienti nebo dodavatelé (Armstrong, 2007, s. 433; Miller, Němejc, 2014, s. 72-73).

Dle Bělohlávka (2012, s. 3) „zatímco pro změnu znalostí, zkušeností a dovedností poslouží rozvojové aktivity, postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů“. Motivaci je věnována následující kapitola.

5 Motivace

„Motivace se stala jedním z módních slov moderního řízení. Je však vysoce individuální a složitá a existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu“ (Thomson, 2006, s. 93). Celý proces je komplikovaný a často při nedostatečném zapojení personálních oddělení a vedoucích pracovníků či jejich nízké kvalitě dochází k velkému zanedbávání. Armstrong (2007, s. 219) se k situaci vyjadřuje následovně: „Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře“.

Hlavní výhodou vysoké úrovně motivace u zaměstnanců a důvodem, proč je motivaci připisována v mnohých organizacích tak velká pozornost, je přidaná hodnota, kterou může jakýkoliv správně motivovaný zaměstnanec firmě přinést. Cílem tak není pouze plnit stanovené normy, ale přinášet něco extra. Na každé pracovní pozici vynakládá člověk pouze tolik práce, jaká je jeho motivace. Nikdy nelze s jistotou říct, na jakou formu bude mít nový zaměstnanec nejlepší odezvu nebo, jak se mění priority lidí v průběhu působení ve firmě. Motivace vyžaduje neustálou a pravidelnou kontrolu, jinak může přinášet negativní dopad na organizaci i jedince (Armstrong, 2007, s. 219-222; Sigmund, Kvintová, Šafář, 2022).

V různých oborech se uplatňují různé druhy motivace. Motivace se dělí na 2 druhy, které v sobě skrývají řadu faktorů:

Vnitřní motivaci představují faktory, které se vytvářejí v lidech. První z nich je odpovědnost. Ta představuje smysl a důležitost vykonávané práce, společně s řízením příležitostí. Další je možnost svobodného konání neboli autonomie. Svoji roli mohou mít i možnosti dokazování a vylepšování dovedností a schopností. Pro některé jedince může mít největší váhu kariérní růst nebo společenské postavení (Armstrong, 2007, s. 221).

Vnější motivace přichází z prostředí, ve kterém lidé žijí, pracují. V práci mluvíme nejčastěji o odměnách, benefitech, pochvalách či povýšeních. Z negativních faktorů je to kritika či disciplinární řízení (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2022).

Z výzkumů i praxe vyplívá, že vnitřní faktory mají častěji dlouhodobější účinky na motivaci jedince. Důvodem je původ motivů ale i jejich podstata (Armstrong, 2007, s. 221).

Švarcová (2020, s. 214) dělí motivační nástroje na hmotné (výši mzdy nebo platu, odměny, prémie, podíly na zisku, příplatky na dovolenou, příspěvek na pojištění, zapůjčení firemního vozidla) a nehmotné (možnost odborného růstu, ocenění, flexibilní pracovní doba atd.)

Mezi motivačními faktory řadí bez rozlišení, zda je jedná o vnitřní či vnější, hmotné či nehmotné řadí Forsyth (2009, s. 31-40) úspěch, uznání, ocenění formou odměny, náplň práce, odpovědnost, možnost kariérního postupu a možnost růstu.

5.1 Teorie motivace

Teorie motivace ovlivňují přístup k motivaci v pracovním prostředí. Každá teorie vyzdvihuje jiný faktor nebo způsob, kterým faktor nejlépe stimulovat. Mezi základní teorie patří: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

5.1.1 Teorie instrumentality

Teorie založená na principu příčiny a účinku, tedy že každá činnost přináší odpověď. Motivace probíhá především ve formě odměny a trestu, které mají přímou návaznost na výkon pracovníka. Za nedostatky teorie se považuje absence pozornosti na hlubší potřeby lidí nebo ignorace neformálních vztahů v organizaci, které mohou proces narušovat. Teorie může být v určitých situacích funkční, jestliže je použita ve správné kombinaci pracovní pozice a typu jedince. Obvykle však nepřináší dlouhodobou výkonnost a spokojenost v organizaci (Armstrong, 2007, s. 221-223; Wikisofia, 2022a).

5.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie se někdy nazývá teorií potřeb, jelikož potřeby jsou to, co utváří motivaci. Oproti teorii instrumentality se jedná o výrazně složitější proces, který musí sledovat množství faktorů. Potřeby nemají nikdy stejnou váhu, jejich důležitost je u každého jedince rozdílná. Důvodem může být prostředí, kde člověk vyrůstal. Výchova, která do něj byla od útlého věku vštěpována i situace, ve které se právě nachází. Potřeby

mezi sebou mají různé vztahy, a to proces ještě více komplikuje (Armstrong, 2007, s. 223-224; Wikisofia, 2022b).

5.1.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Nejznámějším klasifikací potřeb je Maslowova pyramida (viz Schéma 5).

Schéma č. 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Wikipedia, 2022

Maslow (Armstrong, 2007, s. 223) zastával přesvědčení, že se potřeby dělí na 5 hlavních skupin stejných pro všechny jedince (viz Schéma č. 5: **Maslowova pyramida potřeb**). Pro uspokojení vyšších potřeb je nutné naplnění potřeb na nižších úrovních. Při postupu na vyšší úrovně přestává člověk věnovat pozornost již naplněným potřebám. Bez nedostatku uspokojení přichází regrese na nižší úrovně (Wikisofia, 2022b).

Ačkoliv je Maslowova teorie jednou z nejslavnějších teorií motivace, nebyla nikdy podepřena výzkumem. Kritika cílí především na její rigiditu (Armstrong, 2007, s. 223).

Dvořáková (2012, s. 225) poukazuje na základní předpoklad teorie: „využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoliv jako statický jev (stav), ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby,

tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce“.

5.1.3 Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby“ (Armstrong, 2007, s. 224).

Výzkumy ukazují, že teorie zaměřené na proces jsou uplatitelnější nežli teorie potřeb či instrumentality. Přináší reálnější pohled na situaci, jsou flexibilnější a komplexnější.

Hlavními procesy podle Armstronga (2007, s. 224) jsou: očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

5.1.3.1 Expektační teorie

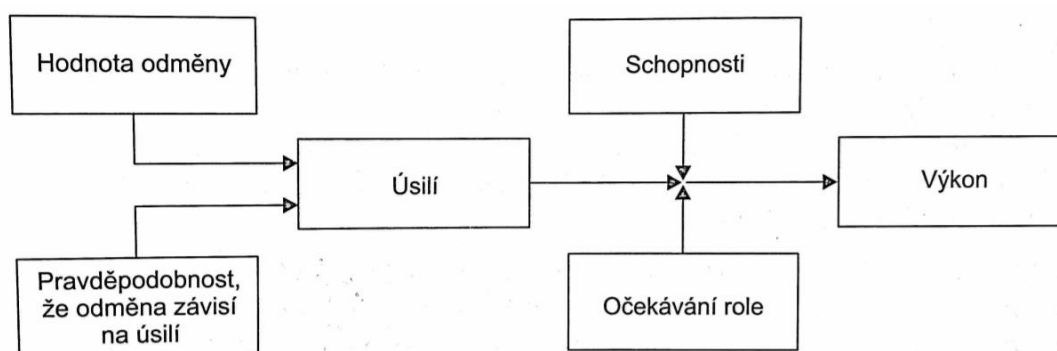
Za zakladatele expektační teorie je považován Vroom (Armstrong, 2007, s. 225). Vroomovy teorie byly později rozšířeny Porterem a Lawlerem. Východiska zůstala stejná, teorie dostala ale jasnější obrysy a její podoba je používána i dnes.

Nová podoba teorie tvrdí, že existují 2 faktory ovlivňující úsilí lidí. Prvním je hodnota odměny, která musí uspokojovat potřeby samostatnosti, seberealizace nebo společenského statusu. Druhým je očekávání od vztahu mezi úsilím a odměnou, který musí být transparentní pro dosažení maximální motivace (Armstrong, 2007, s. 225).

Armstrong (2007, s. 225) říká o faktorech následující: „Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno“.

Pouhé úsilí ke splnění úkolu nestačí. Proces doplňují další 2 proměnné: schopnosti a vnímání role, které představuje to, jak vnímá jedinec svoji pozici v rámci organizace. Celý proces je znázorněn ve Schématu 6:

Schéma č. 6: Expektační teorie



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 226

5.1.3.2 Teorie cíle

Při správném nastavení jasně specifikovaných a dosažitelných cílů, jsou lidé nejlépe motivováni. Společně s dobře vytvořenými cíli a zpětnou vazbou je proces motivace ještě účinnější. Dalším důležitým aspektem je spolupráce na vytváření cílů se všemi, kdo se na splnění úkolu podílejí, společně s přesvědčením jednotlivců i organizace o správnosti postupů a vytyčených cílů (Armstrong, 2007, s. 226).

5.1.3.3 Teorie spravedlnosti

Myšlenka teorie spravedlnosti hovoří o vnímání svých vlastních výkonů a porovnávání s výkony ostatních. Pokud má zaměstnanec pocit, že je hodnocen nespravedlivě, jeho výkony budou degradovat. Adams, který je považován za zakladatele teorie, zdůrazňuje důležitost spravedlivých pracovních podmínek, přiměřenost pracovního ohodnocení a přehlednosti důvodů k hodnocení. Při správném fungování by neměla nastat situace, kdy se zaměstnanec s nereálnými představami o svých výkonech připadá nedocenený, jelikož jeho výkon dostává zpětnou vazbu a hodnocení je patřičně zdůvodněno (Armstrong, 2007, s. 226-227; Sigmund, Kvintová, Šafář, 2022).

5.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu. Pomocí něhož zjišťujeme, jaký přínos má vykonávaná práce i zaměstnanci, kteří práci vykonávají. Na základě uceleného systému hodnocení se vytváří mzdové a platové struktury, které stanovují hodnotu práce. Slouží jako kontrola spokojenosti ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel a to obousměrně. Hodnocení přináší podklady pro řadu dalších oblastí v organizaci. Ukazuje silné a slabé stránky, na kterých je třeba pracovat v rámci dalšího vzdělávání ve firmě a motivuje pracovníky k budoucím výkonům (Armstrong, 2007, s. 541; Koubek, 2011, s. 124-125; Tomšíková, 2014, s. 72).

Hodnocení se dělí na 2 druhy. **Neformální hodnocení** probíhá obvykle při výkonu práce, bez záznamu. Na základě neformálního hodnocení by se neměly činit žádné rozhodnutí. Může být ovlivněno aktuální situací či náladou. Vytváří především celkovou atmosféru v pracovní skupině a může sloužit jako dobrý motivační nástroj (Koubek, 2011, s. 124; Tomšíková, 2014, s. 72).

Oproti tomu stojí **formální hodnocení**, jehož znaky jsou standardizovanost, systematičnost, plánovitost a pravidelnost. Dokumenty vytvořené v rámci procesu hodnocení slouží jako podklady k dalším personální činnostem (Tomšíková, 2014, s. 72-73).

V následující části práce se budeme zabírat oblastí formálního vzdělávání.

5.2.1 Metody hodnocení

Výběr vhodné metody je důležitým úkolem vedoucích pracovníků, kteří by měli brát v potaz povahu zaměstnání, které hodnotí i jedinců, které vedou.

5.2.1.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Metoda používaná často u vedoucích pracovníků či specialistů, pro dělnické práce není příliš vhodná. Postup při použití této metody jsou zapotřebí jasně definované cíle (SMART cíle), strategie a plán postupu, vytváření podmínek pro plnění plánu a jednotnost v posuzování plnění (Koubek, 2011, s. 131).

5.2.1.2 Hodnocení na základě plnění norem

Používané především u manuálních profesí. Nejobtížnější částí hodnocení je nastavení norem, které musí být dosažitelné a objektivní. Problémem je výběr východisek, podle kterých se vytváří normy. Nejčastěji se normy vytvářejí ze zkušeností, porovnávání výkonů či na základě názorů expertů (Tomšíková, 2014, s. 73).

Koubek (2011, s. 132) popisuje postup ve 3 bodech:

1. „Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami“.

5.2.1.3 Hodnocení pomocí stupnice

Univerzální metoda používaná napříč všemi obory. Stupnice se používají slovní a číselné. Metoda přináší možnost souhrnného obecného hodnocení nebo rozdělení na dílčí hodnocení podle určitých kritérií, což představuje dobrý nástroj pro sledování silných a slabých stránek (Koubek, 2011, s. 132; Tomšíková, 2014, s. 73).

Mezi výhody číselných stupnic se řadí přehlednost, možnost rychlého porovnání a vyhodnocení dílčích částí i celku, různé nastavení bodové váhy či různé rozpětí bodových škál. Nevýhodou ale vždy zůstává strohost číselného vyjádření. Slovní hodnocení vždy popisuje situaci detailněji (Koubek, 2011, s. 132).

Tomšíková (2014, s. 73) ve své publikaci uvádí výčet pracovních aspektů, které hodnocení sleduje:

- „množství vykonané práce;
- kvalita vykonané práce;
- přítomnost v práci;
- samostatnost;
- přesnost;
- ochota ke spolupráci;
- znalost práce atd.“

5.2.2 Chyby při hodnocení

Chyby v hodnocení a při jeho sdělování narušují celý proces řízení pracovního výkonu. Při velkých nedostatcích může docházet ke snižování motivace, znepríjemnění celkové atmosféry v kolektivu v nejhorších případech až k ničení psychického zdraví. Koubek (2011, s. 135) a Tomšíková (2014, s. 75) zmiňují nejběžnější prohřešky, kterých se mohou vedoucí pracovníci při hodnocení dopustit:

- Vedoucí pracovník vytváří dojem zbytečnosti celého procesu.
- Absence pochvaly, kterou by měl proces hodnocení vždy začínat.
- Monolog od vedoucího pracovníka bez možnosti konverzace.
- Nespravedlivé hodnocení z důvodu osobních sympatií či antipatií.
- Tendence vedoucích pracovníků udělovat hodnocení na středu stupnice.
- Haló efekt, hodnocení ovlivněné sociálním postavením, rasovou příslušností nebo dalšími aspekty, které by nikdy neměly mít vliv na hodnocení.

5.3 Odměňování

Při vytváření systémů odměňování je prvním krokem vytvoření strategického plánu, který je v souladu s celkovou strategií organizace. Plány musí souznít s cíli organizace a ctít zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a transparentnosti. Moderní personalistika změnila pohled na odměňování, kdy byla v odměňování především peněžní odměna. V dnešním pojetí se bavíme o širší škále odměn, benefitů i příležitostí (Armstrong, 2007, s. 515-516; Koubek, 2011, s. 156).

Cíle, ke kterým by měl systém odměňování mířit pak dle Armstronga (2007, s. 515) a Macháčka (2017, s. 1) jsou: získání oddanosti zaměstnanců, stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců, podpora motivace, vytváření atraktivních pracovních pozic, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a další. Dvořáková (2012, s. 305) k cílům odměňování ještě přidává prosazení cílů organizace a rozvoj organizační kultury a zdůrazňuje, že odměňování je pouze jedním z nástrojů pro řízení lidských zdrojů.

„Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě“ (Koubek, 2011, s. 158).

5.3.1 Formy odměňování

Hlavním a ve většině zaměstnáních jistě největším motivátorem jsou stále peníze. Peněžní odměny ve formě mzdy nebo platu zastávají nejsilnější vnější motivy (Armstrong, 2007, s. 231).

V posledních letech však sílí trend různorodých odměn a benefitů, který hraje významný faktor při rozhodování potenciálních zaměstnanců mezi více pracovními nabídkami. Například nabídka odměn a výhod orientovaných na podporu zdraví a sportu. Sportovní aktivity přispívají k odpočinku a péči o vlastní tělo, která má za důsledek zvýšení pracovního výkonu, snížení nemocnosti a celkové spokojenosti zaměstnanců. Společně s velkým zájmem a tento typ výhod tvoří ideální oblast benefitů, na které by se měli organizace zaměřovat (Macháček, 2017, s. 1).

Forma odměny již proto nemusí být hmotná, jak tomu bývalo kdysi. Hlavní vlastností odměny je totiž vliv na spokojenost pracovníka, která přímo souvisí s úrovní motivace a dalšími faktory ovlivňující pracovní výkon. Často se proto stává, že jedinci upřednostňují menší firmy, kde dostanou menší finanční ohodnocení. Jsou však v příjemném, přátelském prostředí, které více dbá na jejich potřeby, dává jim pocit důležitosti, samostatnosti a sounáležitosti (Koubek, 2011, s. 156-157).

5.3.1.1 Motivace a peníze

„Peníze poskytují to, co většina lidí chce“ (Armstrong, 2007, s. 231). Na základě Armstrongova tvrzení bychom mohli usuzovat, že peníze jsou základem spokojenosti, ale ani Armstrong sám není tohoto přesvědčení. Peníze jsou sice prostředkem k naplnění řady cílů a uspokojení některých potřeb. Mají ohromnou sílu a zajišťují nám pocit bezpečí a jistoty nebo slouží jako ukazatel ocenění a sociálního postavení. Nelze na nich ale stavět celý systém motivace (Armstrong, 2007, s. 231).

Herzberg a kol. (Armstrong, 2007, s. 231) ale význam peněz pro dlouhodobou spokojenost zpochybňují. Tvrdí, že nedostatek finančních prostředků může vyvolávat u lidí nespokojenost, ale v opačném případě, kdy má jedinec dostatek peněz, nemá za následek trvalou spokojenost. Například pocity spokojenosti po povýšení nejsou z pravidla trvalé. V rámci řízení lidských zdrojů se určitě jedná o skvělou možnost projevení uznání a účinný nástroj pro motivaci, musí být ale doplněn o celou řadu

prostředků a správné prostředí, pro udržení dlouhotrvající spokojenosti (Armstrong, 2007, s. 231; Motivace k pracovní činnosti, 2013).

5.3.1.2 Mzdy a platy

„Relativní hodnota práce na pracovním místě se odráží v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlíží i k vnějším mzdovotvorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu či schopnostech pracovníka pomocí mzdových forem“. (Koubek, 2011, s. 165)

Při procesu odměňování je tak důležité sledovat řadu faktorů, které by měli mít vliv na rozsah odměny. Koubek (2011, s. 163) ve své publikaci zmiňuje přehled vnitřních mzdovotvorných faktorů, sestavený Markem Goodrindgem (viz Tabulka č. 1).

Tabulka č. 1: Přehled vnitřních mzdovotvorných faktorů

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: Koubek, 2011, s. 163

Důležitým faktorem mohou být ale i vnější činitele. Mezi hlavní se řadí: situace na trhu práce, zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání, pracovněprávní

ochrana a zvláštní zacházení s některými skupinami (placená dovolená, placené překážky v práci, minimální mzda a další) (Koubek, 2011, s. 164).

Na základě hodnocení výkonu, ve kterém jsou sledovány mzdovorné faktory vnitřní a vnější. Vedoucí pracovník vybírá adekvátní formu mzdy či platu. Nejběžnější formy jsou: úkolová, časová a podílová.

Úkolová mzda nebo plat je vhodná, pokud je možné přesně změřit výkon. Používá se pro svůj přímý motivační účinek a svoji jednoduchost. Nevýhodou je předvídatelnost výdělku, což dává pracovníkovi do rukou možnost, regulovat tempo dle svých potřeb (Armstrong, 2007, s. 527; Tomšíková, 2014, s. 76).

Časová mzda nebo plat je typická pro zaměstnání, kde nelze jednoduše měřit výkon, nebo výkon neleží v rukou zaměstnance. Pro pracovníky představuje časová sazba jistotu, nepřináší pak ale takovou míru motivace k dokončení úkolu (Armstrong, 2007, s. 526).

Podílová mzda nebo plat je podle Tomšíkové (2014, s.76) definována: „Velikost mzdy (platu) je stanovena jako určitý podíl na dosažených výsledcích, např. v obchodě“.

5.3.1.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity vytváří další složku odměn, která může mít zásadní vliv na získání a udržení potřebných zaměstnanců. V praxi se dle Koubka (2011, s. 187) můžeme setkat s prezentací zaměstnaneckých výhod, které jsou povinné ze zákona a firmy si snaží jen vylepšovat svoji image. Opravdové benefity jsou ty, které organizace poskytuje nad rámec svojí povinnosti, pro zlepšování motivace, vztahů ve firmě nebo získání loajality zaměstnanců.

„Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance“ (Dvořáková, 2012, s. 325) Hlavní skupiny dělí Macháček (2017, s. 1) na:

- „zdravotní benefity;
- důchodové benefity;
- benefity poskytované na pracovišti;
- benefity zaměřené na využití pracovního volna;

- benefity směřující ke vzdělávání;
- platové a finanční benefity;
- benefity směřující k vybavení zaměstnance“.

Často se benefity poskytují plošně a výkon či postavení v organizaci nemá přímý vliv na hodnotu výhod. Jedná se tak sice o rovný přístup ke všem zaměstnancům, který ale nemá takový vliv na zvyšování výkonů a spokojenosti zaměstnanců. Pro lepší motivaci je možné použít flexibilní systém benefitů neboli „**cafeteria systém**“, který umožňuje zaměstnancům zvolit si balíček benefitů, který jim bude nejvíce vyhovovat. Pracovníci mají určitý počet bodů na rok, podle pracovního výkonu nebo pozice ve firmě. Na základě svých bodů mohou čerpat různě hodnotné výhody. Firmě to přináší možnost ušetřit za výhody, které by nikdo nevyužil a poskytnout zaměstnancům to co doopravdy chtějí, a tím i zvyšovat jejich spokojenost ve firmě (Armstrong, 2007, s. 596; Macháček, 2017, s. 2).

Cafeteria systém a další flexibilní systémy benefitů mají směřují tedy převážně ke 2 cílům. Za prvé zvýšit spokojenost zaměstnanců individuálním přístupem a tím i snížit náklady na benefity celkově (Dvořáková, 2012, s. 326)

5.3.2 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je přítomná na základě přesvědčení, že by zaměstnanec v moderní společnosti, měl dostávat od zaměstnavatele jasné signály o tom, že je pro něj důležitý. Stejně tak jako, když nastanou zlé časy pro organizaci a zaměstnanec vynakládá maximum pro zlepšení situace, tak se i zaměstnavatel zachová stejným způsobem, pokud má pracovník určité problémy nesouvisející přímo s pracovním výkonem. Mluvíme tedy o procesu oboustranné vděčnosti a sounáležitosti (Armstrong, 2007, s. 685-686).

Objevují se argumenty, které tvrdí, že vděčnost nemá motivační účinky a projevy vděčnosti jsou považovány rychle za samozřejmost. Důvody proti péči o zaměstnance, staví také na myšlence, že stát je tu od toho, aby poskytoval sociální a jinou péči. Přes rozdílné názory je péče o zaměstnance velmi rozšířená a často kombinovaná s řadou zaměstnaneckých benefitů (Armstrong, 2007, s. 685).

Koubkům (2011, s. 224-225) přístup k péči o zaměstnance je výrazně širší a více propojený se zaměstnaneckými benefity a dalšími oblastmi personální práce. Hovoří o péči o zaměstnance jako o jednom z nejefektivnějších nástrojů pro udržení a získávání zaměstnanců, motivaci k výkonu a harmonizaci pracovních vztahů.

Péči o zaměstnance dělí Koubek (2011, s. 224) na **povinnou**, která se řídí zákony a předpisy a **dobrovolnou**, která přichází z iniciativy organizace. Oblasti, které zahrnují péči o zaměstnance rozděluje Koubek (2011, s. 224-225) na:

- „pracovní doba a pracovní režim;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví;
- personální rozvoj pracovníků;
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti;
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám“.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Vlastní šetření

6.1 Charakteristika společnost X

Společnost X je českou firmou, která se již přes 25 let zabývá prodejem zejména deskových her a dárkových předmětů. V minulých letech úspěšně zvládla expanzi do okolních států a k dnešnímu dni má v ČR přes 500 stálých zaměstnanců.

Svoje jméno si vybuodovala především jako vydavatelství neznámějších deskových her, které na počátku pouze distribuovala a přizpůsobovala pro český trh. Dnes ale má i vlastní týmy pro vývoj her nových.

Společnost X je firma, která neustále roste. Obrat společnosti X se za posledních 5 let zdvojnásobil. Minulý rok činil obrat firmy 1,5 miliardy korun.

6.2 Realizace výzkumných technik

V rámci praktické části bakalářské práce jsem prováděl anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a pro komparaci zjištěných informací jsem metodu podpořil individuálním rozhovorem s personalistou. Pro zachování anonymity jsou odpovědi personalisty ukryty pod názvem „společnost X“.

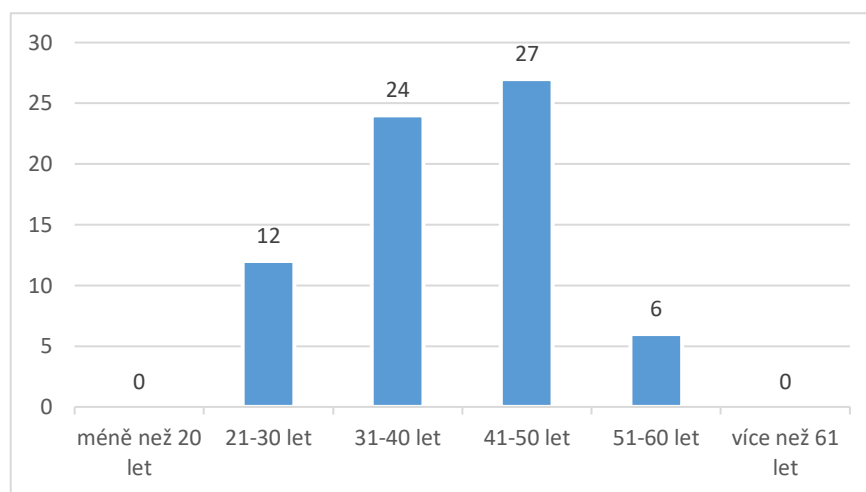
Dotazníkové šetření proběhlo v elektronické podobě. Otázky byly rozděleny na 3 identifikační a 17 výzkumných otázek. Dotazování zaměstnanců sledovalo především oblast vzdělávání a další rozvoj ve firmě, motivaci a spokojenost zaměstnanců, evaluaci ve firmě a systém zaměstnaneckých benefitů. Dotazníkové šetření probíhalo v lednu a únoru roku 2022. Distribuce dotazníků probíhala za pomoci personálního oddělení společnosti X, která zajistila dobrou návratnost, kdy z 86 oslovených zaměstnanců dotazník vyplnilo 69 z nich. Šetření probíhalo převážně v pražské části společnosti X. Otázky z dotazníku jsou součástí Přílohy č. 1.

Individuální rozhovor s personalistou měl za cíl porovnat pohled firmy s pohled zaměstnanců na výše zmíněné oblasti. 10 připravených otázek je součástí Přílohy č. 2.

6.3 Výsledky dotazníkového šetření

1. Kolik vám je let?

Graf č. 2 - otázka č. 1 – identifikační část

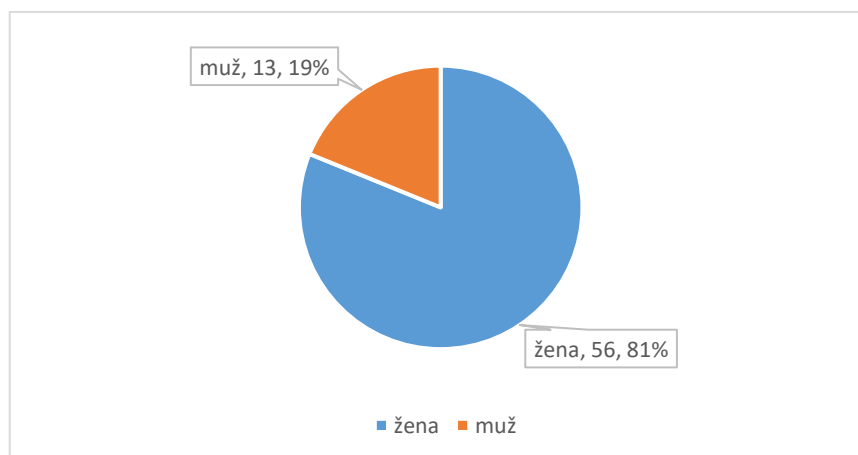


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Nejpočetnější skupinu zastávají respondenti ve věku 41-50 let (27 respondentů). Další početnou skupinu představují zaměstnanci ve věku 31-40 (24 respondentů). Již méně početnou skupinu zastupují respondenti ve věku 21-30 let (12 respondentů). Nejmenší zastoupení má pak skupina zaměstnanců ve věku 51-60 let, kterou tvoří 6 respondentů. Ve věkové skupině pod 20 let a skupině nad 60 let není žádné zastoupení.

2. Jste:

Graf č. 3 – otázka č. 2 – identifikační část

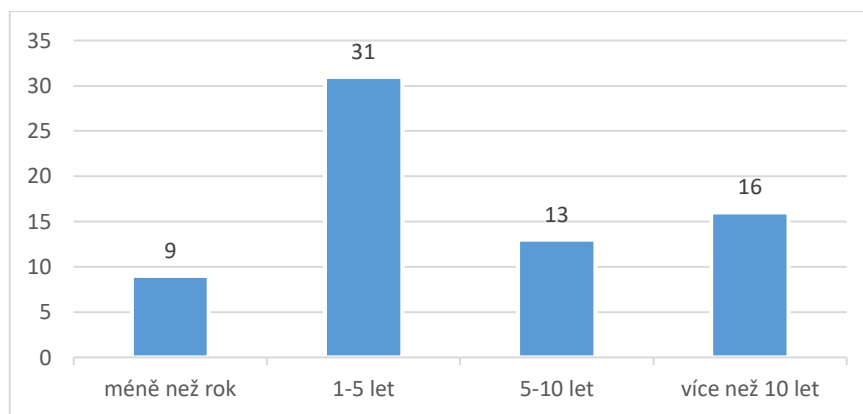


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Ve skupině respondentů je 56 žen a 13 mužů. Většina respondentů jsou tedy převážně ženy.

3. Kolik let pracujete ve firmě?

Graf č. 4 - otázka č. 3 - identifikační část

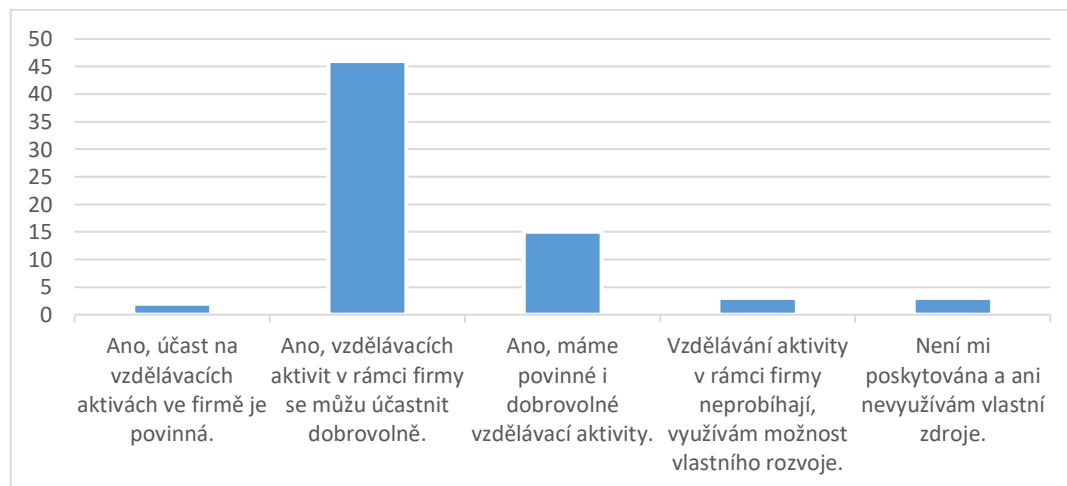


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Většina respondentů pracuje ve společnosti méně než 5 let (40 respondentů), z toho 9 respondentů ve firmě méně než rok. 13 respondentů je ve společnosti X 5-10 let a skupinu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 10 let, tvoří 16 respondentů. Data potvrzují růst společnosti X v posledních letech a zároveň nevyklučují malou míru fluktuace zaměstnanců.

4. Je vám poskytována možnost dalšího odborného vzdělávání v oblasti vaší specializace?

Graf č. 5 - otázka č. 4 - výzkumná část

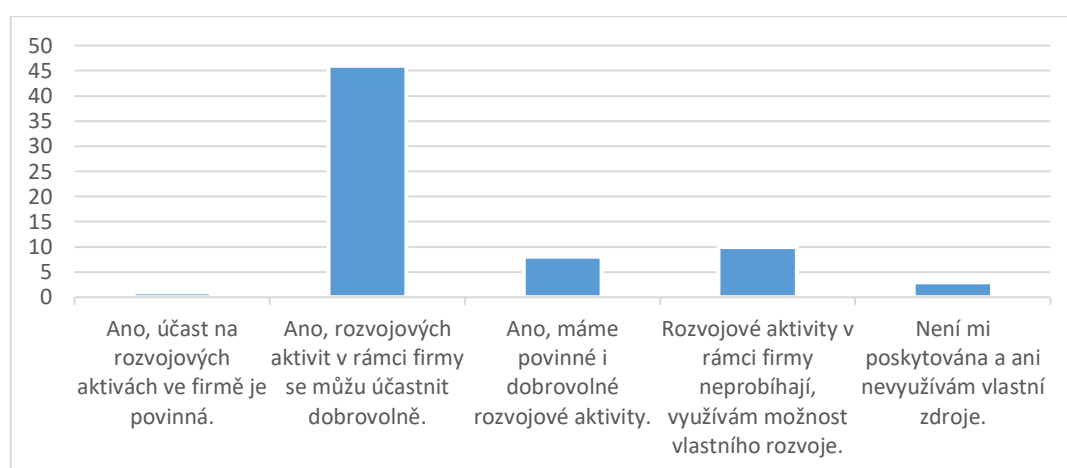


Zdroj: vlastní šetření, 2022

46 respondentů zvolilo možnost *ano, vzdělávacích aktivit v rámci firmy se můžu účastnit dobrovolně*. 15 respondentů vybralo možnost *máme povinné i dobrovolné vzdělávací aktivity*. Odpověď *ano, účast na vzdělávacích aktivitách ve firmě je povinná* vybrali 2 respondenti. 6 respondentů je názoru, že vzdělávací aktivity ve firmě poskytovány nejsou, 3 z nich tak využívají vlastní zdroje. Většina respondentů potvrzuje dobrovolnost vzdělávacích aktivit a naprostá většina potvrzuje přítomnost vzdělávacích aktivit ve společnosti X.

5. Je vám poskytována možnost rozvoje v dalších oblastech?

Graf č. 6 - otázka č. 5 - výzkumná část

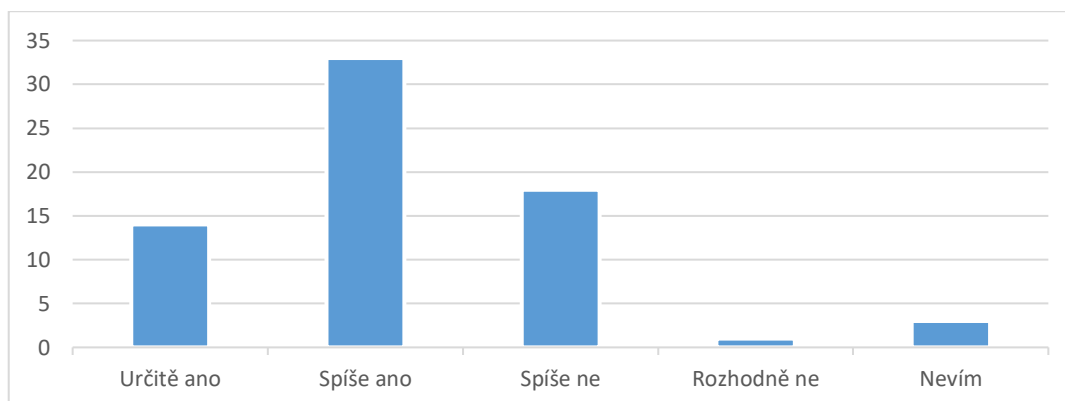


Zdroj: vlastní šetření, 2022

46 respondentů vybralo odpověď *ano, rozvojových aktivit v rámci firmy se můžu účastnit dobrovolně*. Druhé nejpočetnější zastoupení (10 respondentů) měla skupina, která zvolila *Rozvojové aktivity v rámci firmy neprobíhají, využívám možnosti vlastního rozvoje*. 8 respondentů vnímá rozvojové aktivity jako povinné i dobrovolné. Pouze 1 respondent vidí rozvojové aktivity jako povinné a 3 respondenti zvolili možnost *není mi poskytována a ani nevyužívám vlastní zdroje*. Většina se opět přiklání k tvrzení, že jsou rozvojové aktivity ve společnosti k dispozici. Oproti předchozí otázce již však pozorujeme nárůst počtu respondentů u skupiny, která nevnímá možnosti rozvoje vůbec, nebo jsou pro ni nedostatečné a je tak odkázána na vlastní zdroje.

6. Hodnotil byste prostředí ve vaší firmě jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?

Graf č. 7 - otázka č. 6 - výzkumná část

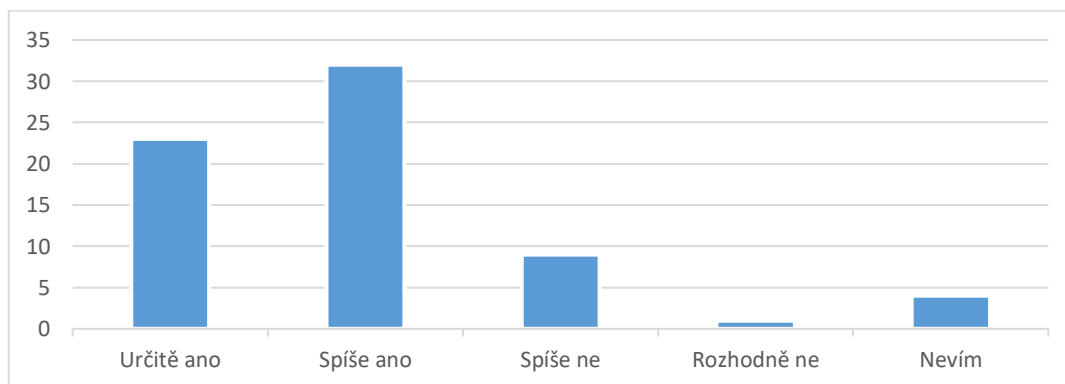


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Skupina s největším zastoupením (33 respondentů) se přiklání k odpovědi *spíše ano*. Respondentů, kteří vybrali možnost *určitě ano*, je 14. Významnou část (18 respondentů) zaujímá skupina, která zvolila *spíše ne*. Pouze jeden respondent vnímá prostředí jako nepodnětné ke vzdělávání a rozvoji a 3 respondenti zvolili možnost *nevím*. Z dat vidíme, že ačkoliv většina vnímá prostředí pozitivně, můžeme pozorovat i skupinu, do které patří více než čtvrtina dotazovaných a která vnímá úroveň podnětnosti prostředí pro rozvoj a vzdělávání spíše negativně.

7. Považujete možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě za přínosné a zajímavé?

Graf č. 8 - otázka č. 7 - výzkumná část



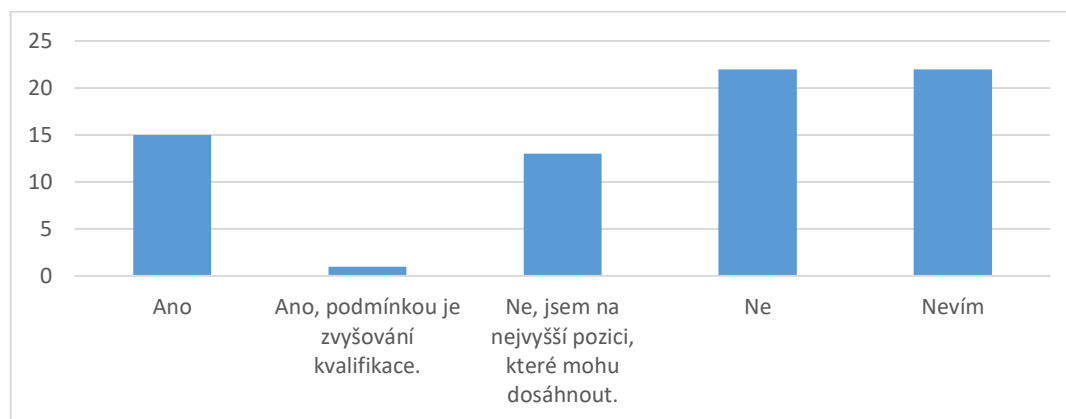
Zdroj: vlastní šetření, 2022

Celkově se pro možnosti *ano* vyslovilo 55 respondentů, v rámci kterých 23 z nich vybralo možnost *určitě ano* a 33 respondentů zvolilo odpověď *spíše ano*. 9

respondentů hodnotí vzdělávání a rozvoj ve firmě spíše negativně a jen jeden respondent jej vnímá za zbytečné a nezajímavé. Čtyřikrát byla také zastoupena možnost *nevím*. Takřka 80 % respondentů odpovídalo kladně a můžeme předpokládat, že se jedná o okrajové problémy a připomínky.

8. Máte na své pracovní pozici možnost karierního růstu?

Graf č. 9 - otázka č. 8 - výzkumná část

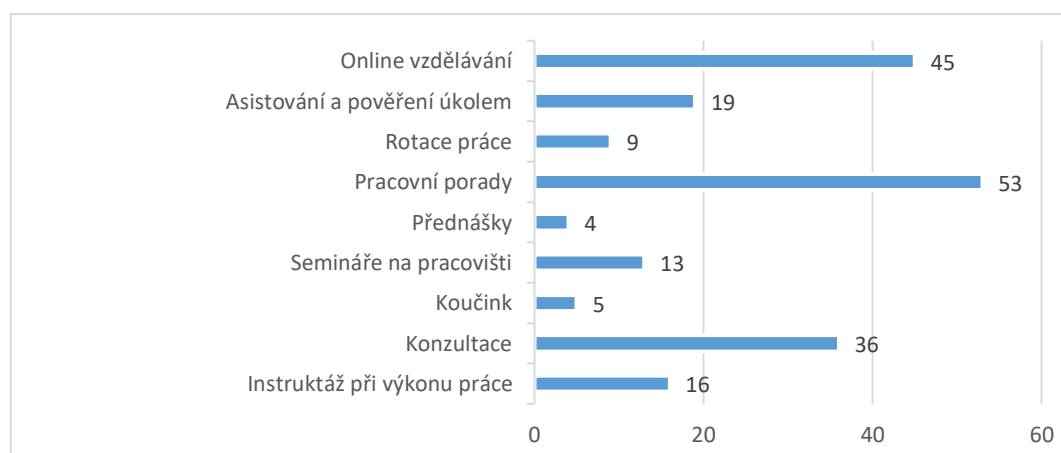


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Nejméně se vyskytující odpověď je *ano, podmínkou je zvyšování kvalifikace*, kterou zvolil 1 respondent. *Na nejvyšší pozici* je dle dotazníku 13 respondentů a *povýšení* může dosáhnout 15 respondentů. Nejčastěji se ale objevovaly odpovědi *ne* a *nevím*, které zvolilo v obou případech 22 respondentů.

9. Označte 3 nejčastější metody vzdělávání, které běžně v práci zažíváte.

Graf č. 10 - otázka č. 9 - výzkumná část

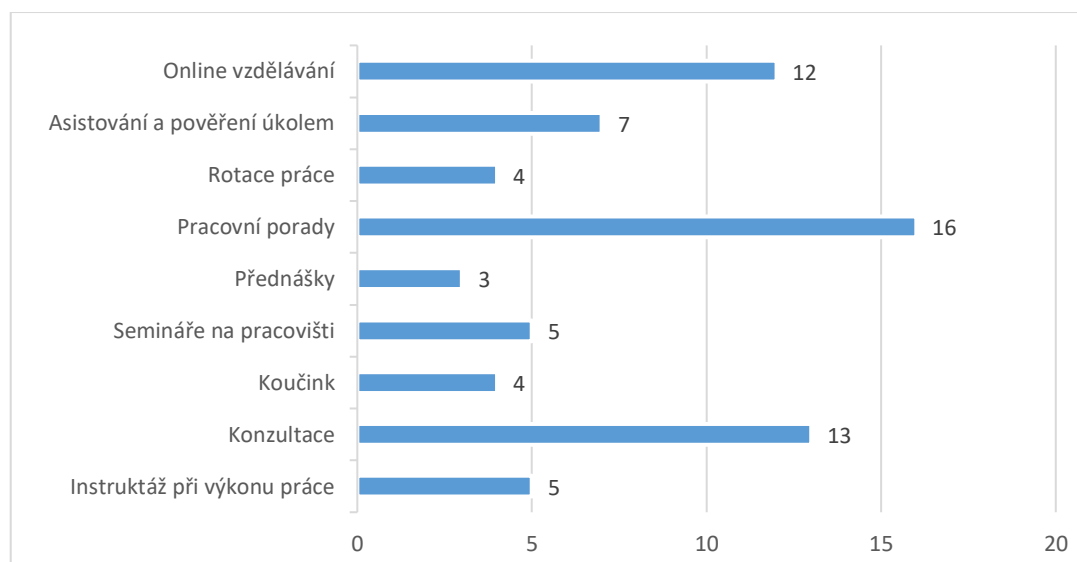


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Nejčastější metodou využívanou na pracovišti jsou dle odpovědí respondentů *pracovní porady* (53 respondentů), které jsou nezbytné pro chod společnosti a logicky tak obsazují zpravidla první příčky. Na druhém místě stojí *online vzdělávání* (45 respondentů) a třetí nejpoužívanější metodou jsou *konzultace* (36 respondentů). V menší míře se vyskytuje také *asistování a pověření úkolem*, *semináře na pracovišti* a *rotace práce*. Nejméně se využívá *koučink* a *přednášky*.

10. Kterou metodu vnímáte jako nejefektivnější?

Graf č. 11 - otázka č. 10 - výzkumná část



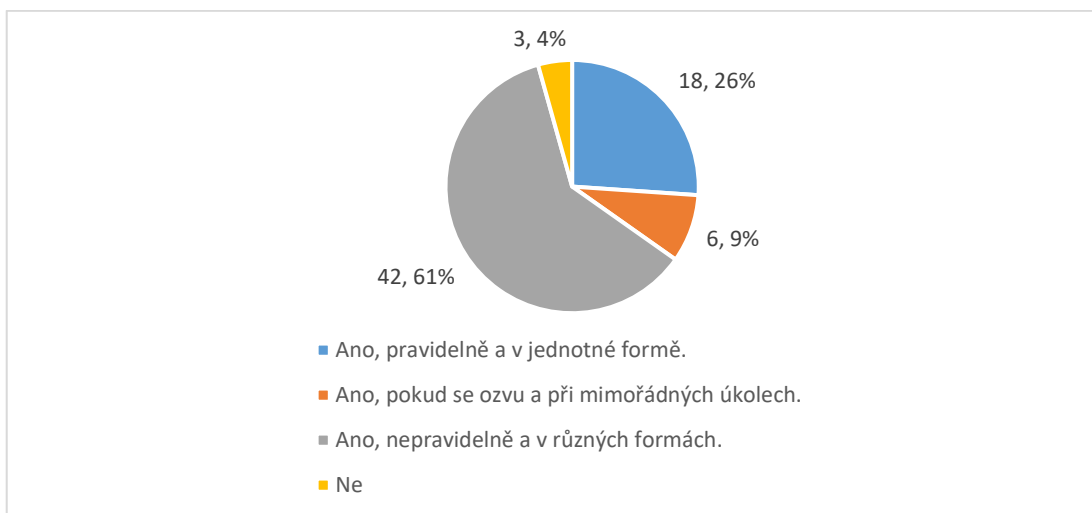
Zdroj: vlastní šetření, 2022

Pracovní porady nejsou pouze nejčastěji používanou metodou, ale jsou vnímány i jako ta nejefektivnější (16 respondentů). Druhé a třetí místo obsadily stejné metody jako v předchozí otázce, nyní však v opačném pořadí. *Konzultace* vnímá jako nejlepší způsob vzdělávání 13 respondentů a *online vzdělávání* zvolilo 12 respondentů. *Online vzdělávání* představuje ekonomicky i časově jednodušší cestu, která však nemusí mít takový dopad a hloubku. Dle mého názoru jsou si toho zaměstnanci vědomi, a proto se více z nich přiklání ke *konzultacím*, jako efektivnější metodě.

Další skupinu odpovědí tvoří *asistování a pověření úkolem*, *semináře na pracovišti* a *instruktaž při výkonu*. Zastoupení těchto odpovědí je mezi 7-5 respondenty. Je přirozené, že pro rozdílné pracovní pozice a zaměstnance se hodí jiná metoda vzdělávání. Nejmenší zastoupení měly možnosti *rotace práce*, *koučink*, a *přednášky*.

11. Je vám poskytována zpětná vazba na kvalitu vaší práce?

Graf č. 12 - otázka č. 11 - výzkumná část



Zdroj: vlastní šetření, 2022

Více než 60 % respondentů vnímá zpětnou vazbu na kvalitu jejich práce jako *nepravidelnou a v různých formách*. V pořadí počtu odpovědí (18 respondentů) je na druhém místě skupina *pravidelně a v jednotné formě*. 6 respondentů cítí, že zpětnou vazbu dostává na dotázání nebo pouze při mimořádných aktivitách a 3 zaměstnanci tvrdí, že kvalitu jejich práce nikdo neposuzuje.

12. Označte druhy zpětné vazby, které jsou běžně využívány ve vaší firmě?

Graf č. 13 - otázka č. 12 - výzkumná část

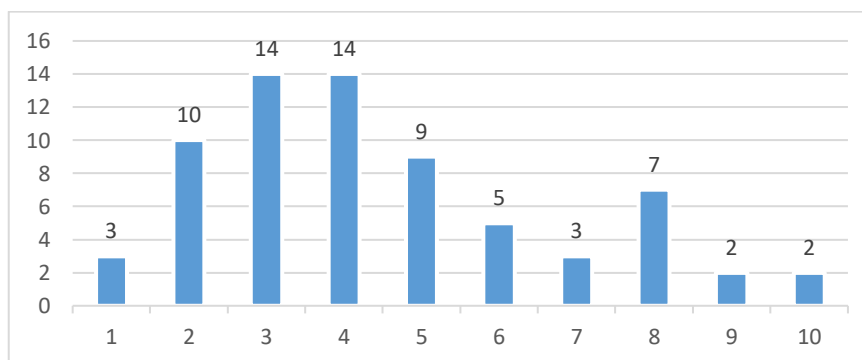


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Jak vyplynulo z realizovaného šetření, nejčastější druh zpětné vazby je hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky. Možnost zvolilo přes 90 % respondentů. Výrazně méně často se již objevovala odpověď *vzájemné hodnocení spolupracovníků* (17 respondentů). *Sebehodnocení* vybralo 14 respondentů. V malé míře se vyskytuje i *hodnocení zákazníky*, které je nejspíše typické pro určité pracovní pozice ve společnosti X. Výskyt hodnocení nadřízených zaměstnanci vybrali pouze 4 respondenti a nejmenší zastoupení měla možnost *hodnocení externí firmou*, která se vyskytla pouze v jednom případě.

13. Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? (1 = naprosto dostačující, 10 = naprosto nedostačující)

Graf č. 14 - otázka č. 13 - výzkumná část

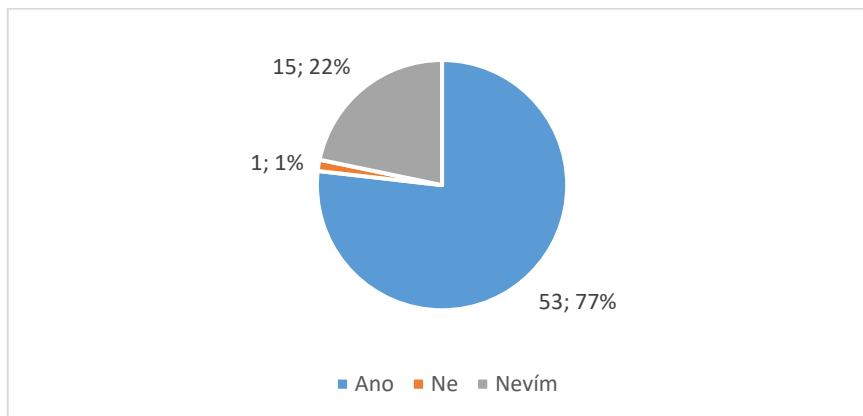


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Otázka 13 sledovala spokojenost s ohodnocením za pomoci škály, kdy nejčastější odpověď byla hodnota 3 a 4. U obou skupin se pro ni vyslovilo 14 respondentů. Třetí místo s 10 respondenty získala hodnota číslo 2 a možnost *naprosto dostačující* zvolili 3 respondenti. Jako *naprosto nedostačující* ohodnotili svoje odměny 2 respondenti. Obecně můžeme sledovat u hodnot 6-10 výrazně menší zastoupení, ale je stejně nutné věnovat nespokojenosti pozornost.

14. Máte možnost vyjádřit názor k hodnocení vaší práce? (Pro odpověď "Ano", popište průběh u možnosti "Jiné")

Graf č. 15 - otázka č. 14 - výzkumná část

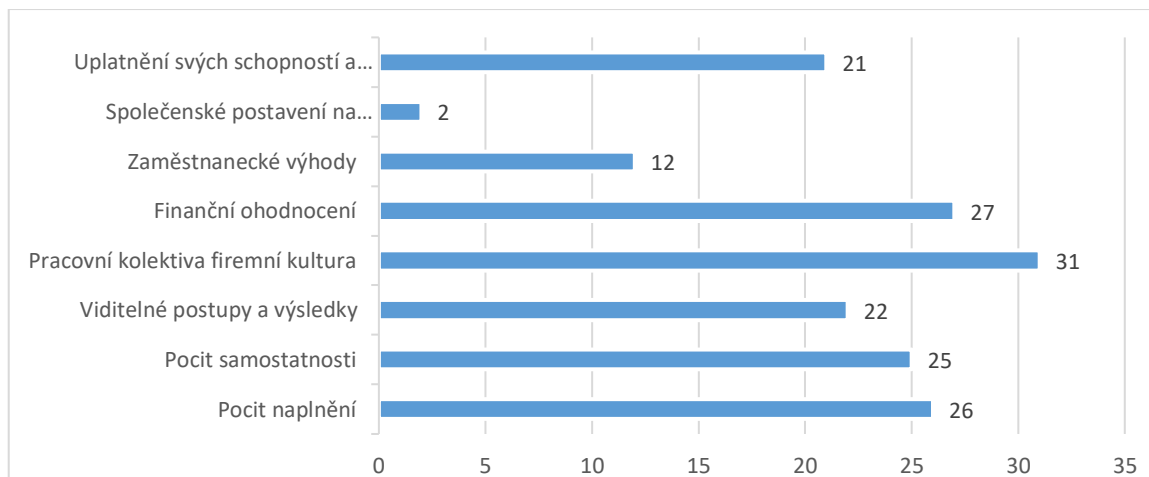


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Při dotazování na možnost vyjádřit se k hodnocení práce respondentů mě nezajímalo pouze, jestli je nebo není přítomná v organizaci, ale otázka měla za cíl zjistit i jakým způsobem vyjádření probíhá. 22 % respondentů zvolilo možnost *ne* a pouze 1 respondent se vyjádřil odpovědí *nevím*. Zbýlých 53 respondentů se vyslovilo pro možnost *ano* a při popisu formy zpětné vazby v naprosté většině popisovali možnost otevřené diskuze při ročním hodnocení nadřizovaným. Menší část z nich zmínila ještě možnost vyjádření skrze systém Arnold.

15. Jaké 2 faktory, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k pracovním výkonům?

Graf č. 16 - otázka č. 15 - výzkumná část

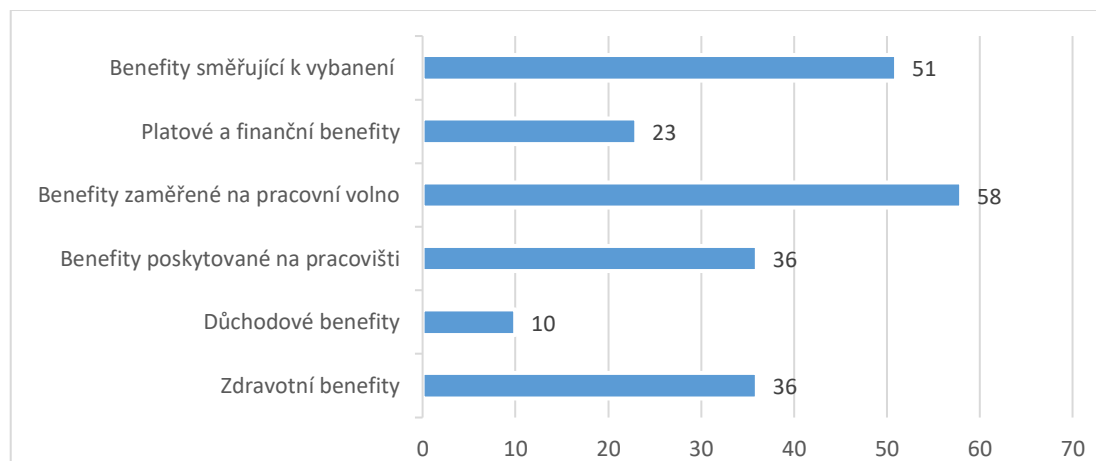


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Na základě výsledků můžeme označit několik faktorů, jako těch hlavních pro motivaci zaměstnanců ve společnosti X. 31 respondentů, což byla nejvyšší hodnota, zvolilo faktor *pracovní kolektiv a firemní kultura*. Druhou pozici obsadilo *finanční ohodnocení*, které vybralo 27 respondentů. Pouze o jednoho respondenta získala možnost *pocit naplnění*. *Pocit samostatnosti* je důležitým faktorem pro 25 respondentů. Stále významnou hodnotu sledujeme u odpovědí zaměřených na *výstupy a uplatnění svých schopností a dovedností*, které zvolilo 22 a 21 respondentů. *Zaměstnanecké výhody* (12 respondentů) nepředstavují pro většinu tak velký faktor. Pouze 2 respondenti vnímají jako významný faktor *společenské postavení*.

16. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou Vám pravidelně poskytovány.

Graf č. 17 - otázka č. 16 - výzkumná část

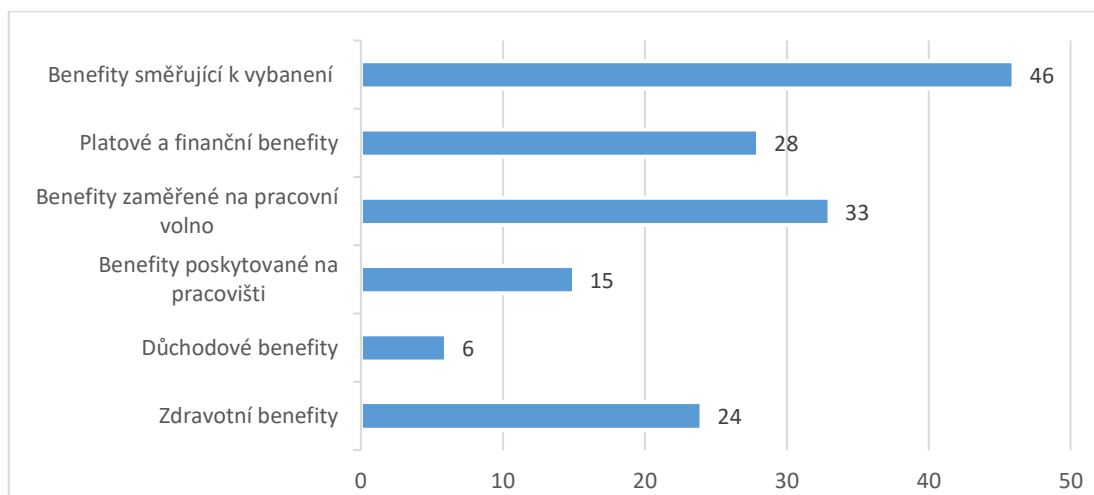


Zdroj: vlastní šetření, 2022

Více než 80 % respondentů volilo pro možnost využívání volnočasových benefitů. 51 respondentů vnímá možnost využívání *benefitů směřujícím k vybavení*. Třetí místo si dělí odpovědi *benefity poskytované na pracovišti* společně s *zdravotními benefity*, obě možnosti zvolilo 36 respondentů. Menší část se vyslovila pro *platové a finanční benefity* (23 respondentů). Nejmenší dostupnost je pak u *důchodových benefitů*, které jsou pravidelně poskytovány jen 10 respondentům.

17. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější.

Graf č. 18 - otázka č. 17 - výzkumná část



Zdroj: vlastní šetření, 2022

Nejcennějším benefitem jsou pro respondenty jednoznačně *benefity směřující k vybavení* (46 respondentů). Často se jedná o v dnešním světě důležité věci, na které je potřeba pravidelně vynaložit značné náklady a jejich zajištění v práci může představovat velmi vítanou výhodu. Jako další se v pořadí o nejcennější výhody umístily *benefity zaměřené na pracovní volno*, které označilo 33 respondentů. *Platové a finanční benefity* představují důležitou roli pro 28 respondentů a v závěsu za nimi se vyskytly *benefity zdravotní* s 24 respondenty. Již menší oblíbenosti se těší *benefity poskytované na pracovišti*, které zvolilo 15 respondentů. Ve společnosti X se nejmenšímu ocenění dostává *důchodovým benefitům* (6 respondentů).

18. Jaký další benefit byste ocenil/a jako součást vašich odměn?

Otázka dávala možnost volného vyjádření, proto jsou odpovědi zobecněny do skupin a zmíněny především ty, které se objevovaly opakovaně. Zaměstnanci by ocenili následující:

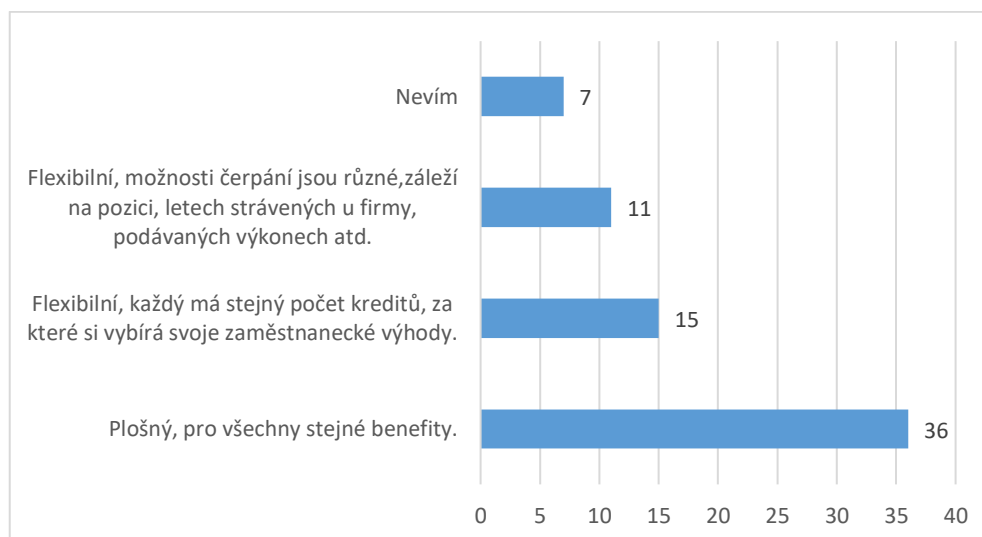
- Benefity zaměřené na využití pracovního volno, kdy se jednalo o nejčastěji zmiňovanou skupinu benefitů a nejčastěji se objevoval *další týden dovolené* nebo více dnů *home office a sick days*.

- Benefity směřující k vybavení zaměstnance měli taktéž velké zastoupení, především se respondenti zmiňovali o *služebních vozech a příspěvcích na obuv, brýle a oblečení*.
- *Důchodové benefity* zmínilo několik respondentů, především v podobě důchodového pojištění.
- *Platové a finanční benefity* tvořily také nezanedbatelnou část odpovědí, krom zvýšení finančního ohodnocení obecně byly zmíněny i jednorázové odměny či 13. plat.
- Zbývající odpovědi se již objevovaly převážně u jednotlivců: masáže, více jazykových kurzů, relax zóna.

12 respondentů vyjádřilo spokojenost s nynější nabídkou benefitů a 10 respondentů zvolilo možnost *nevím*.

19. Je systém čerpání zaměstnaneckých benefitů nastavený plošně pro všechny stejné nebo si můžete zvolit vámi vybrané výhody sami?

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



Zdroj: vlastní šetření, 2022

Nejvíce respondentů vybralo možnost *plošného systému benefitů* (36 respondentů). Pro *flexibilní systém, kde má každý stejné možnosti čerpání* dle vlastních potřeb se vyjádřilo 15 respondentů. 11 respondentů vnímá systém jako *flexibilní s různými možnostmi čerpání na základě pracovní pozice, let strávených u firmy a dalších kritérií*. *Nevím* zvolilo 7 respondentů. Získaná data nám ukazují na odlišné vnímání

čerpání benefitů zaměstnanci. Komparace s výsledky individuálního rozhovoru nám přinesou jasnější přehled o systému benefitů ve společnosti X.

20. Co by obecně zvýšilo vaši spokojenost ve firmě?

Poslední otázka dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, co respondentům ve společnosti X schází. 16 respondentů vyjádřilo naprostou spokojenost se svým působením ve společnosti. Ostatní odpovědi jsou opět sdruženy do příbuzných skupin.

- Rozhodně největší zastoupení měla skupina *finance*. Častým argumentem pro zvýšení finančního ohodnocení byla velká míra inflace.
- Zlepšení komunikace týmů i obecně napříč firmou.
- Zlepšení procesů řízení a plánování, a s tím spojený důraz na rozvoj manažerů.
- Zjednodušení administrativy
- Dodržování jasných hranic pracovní doby a ohled na pracovní vytížení.
- Větší aktivita v rámci firemní kultury, která byla doposud výrazně omezená koronavirovými restrikcemi.

6.4 Výsledky individuálního rozhovoru

Rozhovor jsem realizoval osobně v sídle společnosti X s vedoucí personalistkou, která vede svůj tým a zaštiťuje personální aktivity a projekty pro celou firmu. Přímé personální činnosti realizuje především u lidí, kteří pracují v sídle firmy. Autentický přepis rozhovoru je zaznamenán v Příloze č. 3.

1. Uveďte, prosím, své nejvyšší vzdělání a oblast, ve které jste jej získal/a.

Vyšší odbornou školu v oblasti sociálně-právní.

2. Jak dlouho pracujete v této firmě a jak dlouho na pozici personalisty?

Již 25 let a na pozici personalistky pracuji patnáctým rokem.

3. Jaká důležitost je ve vaší firmě připisována dalšímu vzdělávání zaměstnanců? Domníváte se, že je dostatečná? Vidíte možné rezervy?

Myslím si, že je dostatečná, ale rezervy tam určitě jsou. Neděláme přímo vzdělávací plány, řešíme to individuálně v rámci potřeb člověka a pozice.

4. Jaké možnosti vzdělávání (odborné, ostatní rozvoj) poskytujete vašim zaměstnancům? Jak vybíráte oblasti, ve kterých své zaměstnance vzděláváte?

Vzhledem k situaci, poslední 2 roky metody online vzdělávání. Používáme systém Seduo. Zaměstnanci mají také možnost online jazykových kurzů angličtiny a němčiny. Před pandemií jsme využívali externí prezenční kurzy, probíhaly dobrovolné „mini workshopy“, které se konaly pravidelně každý měsíc na různé téma. Pandemie nejvíce omezila školení obchodních týmů, které probíhalo pravidelně jednou ročně. Z netradičních školení jsme propláceli obchodnímu týmu například školu smyku.

5. Které metody vzdělávání jsou používány nejčastěji a které hodnotíte jako ty nejúčinnější?

V posledních 2 letech online vzdělávání. Účinnější jsou zpravidla ta, která jsou ušita na míru dle potřeb.

6. Mají všichni zaměstnanci stejné možnosti vzdělávání nebo je vybíráte dle určitých kritérií (specializace, věk, pracovní pozice, pracovní výkony...)? Jsou pro ně vzdělávací aktivity případně povinné nebo dobrovolné?

Jako povinné považujeme především zákonem dané školení, jako například školení BOZP. Všechny ostatní kurzy jsou dobrovolné. Zaměstnance nenutíme, naopak jim dáváme možnost přijít s vlastními návrhy, které jim buď proplácíme úplně nebo jim pomůžeme příspěvkem. Jedná se i o jeden z našich benefitů. Pokud se tedy nejedná o specializované školení na základě potřeb pozice, jsou možnosti všech stejné.

7. Jakým způsobem ve vaší organizaci hodnotíte práci svých zaměstnanců? Existuje nějaký systém hodnocení? Provádíte hodnocení zaměstnanců pravidelně? Informujete je o výsledcích hodnocení? Mají možnost se k nim vyjádřit?

Pravidelně probíhá hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky, formy jsou různé, nejčastěji se jedná o rozhovor. Jednotný systém nemáme vzhledem k rozdílné náplni práce na jednotlivých pozicích. Hodnocení průběžné je především v režii manažerů, výstup z něj získává personální oddělení.

8. Domníváte se, že jsou zaměstnanci ve vaší organizaci spokojeni? Provádíte evaluaci jejich spokojenosti? Pokud ano, v jakém formátu? Reagujete na tyto požadavky?

Ano. Používáme elektronický systém Arnold. Hodnocení ve formě dotazníků v pravidelných intervalech, na základě informací vzešlých z dotazování děláme určité výstupy. Vzhledem k počtu zaměstnanců se soustředujeme především na opakující se připomínky. Informace zpětně předáváme jednotlivým manažerům.

9. Poskytujete ve vaší organizaci zaměstnancům benefity? Pokud ano, existuje ve vaší organizaci nějaký systém zaměstnaneckých benefitů? Na základě jakých kritérií poskytuje zaměstnancům benefity?

Ano, poskytujeme řadu benefitů. Nepoužíváme klasický cafeteria systém, máme svůj vlastní. Krédo naší firmy je „radost v práci“. Snažíme se poskytovat i benefity, které odrážejí hravost. Benefity máme rozdělené do 3 skupin na základní, zážitkové a volitelné. Základní (stravenkový paušál, sick day a další) jsou dostupné pro všechny. Zážitkové benefity jsou často ty, které podporují hravost. V této kategorii teď nabízíme například vstupy do aquaparků nebo trampolínových center. Volitelné benefity představují finance, které využívají zaměstnanci dle svých priorit. Příspěvky poskytujeme například na dovolenou, fitness, vzdělání a další oblasti. Všichni mají stejné možnosti čerpání benefitů. V předchozích letech jsme rozlišovali více, a to z důvodu ztrátnívnění především distribučních pozic v našich skladech. Kdy se nám nedařilo sehnat dostatečné množství zaměstnanců, a proto jsme přišli s benefity, které byli více zaměřené pro místní lidi. Například narozeninový den, kdy má zaměstnanec volno v den svých narozenin nebo oběd den před výplatou. Naše problémy se tím podařilo vyřešit.

10. Domníváte se, že je počet benefitů pro vaše zaměstnance dostatečný? Který je podle vašeho názoru nejoblíbenější? Který naopak ve vaší organizaci podle vás chybí? Plánujete jej zavést?

Věříme, že ano. Nejoblíbenější jsou jednoznačně „sick days“ a velké popularitě se těšili i masáže, které už kvůli financím nebudeme moci tento rok nabízet. V současné situaci se spíše vracíme do režimu, který byl před pandemií a žádné novinky

nechystáme. Pandemie ale výrazně zasáhla rozpočet našeho oddělení. Neustále však hledáme další zážitkové aktivity.

6.5 Komparace výsledků dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru

Výsledky dotazníkového šetření přinesly pozitivní vnímání práce ve společnosti většinou zaměstnanců, ačkoliv se v několika případech objevily připomínky. Personální oddělení je přesvědčeno, že svoji práci odvádí dobře, ale zároveň uznává možné rezervy, na které se snaží reagovat. V naprosté většině otázek se výsledky obou metod navzájem potvrzují.

Respondenti vnímají firemní prostředí jako podnětné a jsou si ve většině případů vědomi svých možností rozvoje. V oblasti vzdělávání a metod se odpovědi z dotazníků i rozhovoru shodují na velkém využívání online vzdělávání, které i respondenti považují za jedno z nejpřínosnějších. Určitou neshodu můžeme sledovat u otázek na zpětnou vazbu, kdy více než polovina respondentů popisuje zpětnou vazbu jako nepravidelnou, což ale může být v důsledku nejednotných forem evaluace, které se v průběhu roku prolínají s pravidelným ročním hodnocením.

Zaměstnanci mají také pocit, že jim firma naslouchá a je otevřena řešit vzniklé problémy či neshody. Komunikace není ze strany firmy pouze jednosměrná, což zaměstnanci dokáží vnímat a ocenit.

Otázky ohledně zaměstnaneckých benefitů přinesly vhled do aktuální situace ve společnosti X, která musela svoje aktivity výrazně omezit z důvodu pandemie. Před realizací dotazníkového šetření se ale řada benefitů a dalších rozvojových akcí opět uvedla do chodu. Díky plošnému systému benefitů, kde si může každý vybrat ty, které mu nejlépe vyhovují, sledujeme u otázek 16. a 17., že ty benefity, které považují respondenti za nejcennější, jsou jim také poskytovány pravidelně.

Napříč výsledky celého dotazníkového šetření je možné sledovat znaky spokojenosti zaměstnanců. Nejpálčivějším nedostatkem ve firmě jsou jistě finance, které byly respondenty zmiňovány nejčastěji. Chybu nepřipisují vedení firmy ani personálnímu oddělení, kteří situaci jistě sledují, nýbrž nelehké ekonomické situaci, která je očekávána v důsledku opatření vůči nákaze Covid 19.

7 Vlastní doporučení

Výsledky ukazují, že společnost X odvádí v oblasti personálních činností velmi dobrou práci. Nedostatky, které můžeme z dotazníkového šetření pozorovat, mohou být dle mého názoru způsobeny i tím, že společnost má své limity finanční, časové i další. Jako první bych navrhol zvýšit pravidelnost hodnocení a kontrolu hodnocení, které vykonávají vedoucí pracovníci ve svých týmech. Úskalím návrhu může být vyšší časová náročnost pro manažery i personální oddělení. Výhodou pak pocit každého zaměstnance, že není v průběhu roku opomíjen a je pro firmu důležitým členem.

Dalším návrhem je průzkum a následná kontrola všech oblastí rozvoje. Rozhovor s personalistkou nám potvrdil, že průzkum pravidelně probíhá, ale i přes to se objevilo několik respondentů, kteří nenacházejí možnosti rozvoje a vzdělávání. Může se jednat o specifické pracovní pozice, na kterých je složitější či nákladnější zajistit další odborné vzdělávání nebo o jedince, kteří ztratili motivaci k dalšímu rozvoji. Ať se jedná o jakoukoliv variantu je důležité situaci sledovat a podporovat osobní i profesní růst zaměstnanců.

V oblasti benefitů, která nyní zažívá nový start po ukončení opatření souvisejících s nákazou Covid 19, je důležitá dobrá informovanost zaměstnanců. Jasně ukázat možnosti získávání benefitů, které jsou nyní k dispozici. Společně s personálním oddělením by se měli zapojit i vedoucí pracovníci, kteří mají bližší kontakt s členy svých týmů a mohou lépe a rychleji reagovat na jejich potřeby. Obnovení zaměstnaneckých benefitů dává také příležitost pro podrobnější evaluaci celé oblasti zaměstnaneckých benefitů ve společnosti X.

Poslední doporučení bych směřoval do oblasti komunikace, kde se řada respondentů zmínila o vážnoucí komunikaci mezi jednotlivými týmy v rámci společnosti. Efektivní nástroje, které poslední 2 roky chyběly, jsou firemní sportovní a společenské akce, v rámci nichž mohou lidé navázat lepší kontakty s lidmi mimo jejich tým, „naladit se“ na stejnou vlnu, a tím lépe porozumět způsobům práce a komunikace ostatních. Zároveň by se tím vyřešily připomínky respondentů na málo aktivit v rámci firemní kultury.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma: „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích“ se zabývala některými personálními činnostmi, které jsou součástí personální práce v každé organizaci. V teoretické části byla využita metoda analýzy informací z odborných publikací a dalších relevantních elektronických zdrojů. V jednotlivých kapitolách byly charakterizovány pojmy s tématem související, jako je lidský kapitál a jeho význam pro organizace, vzdělávání zaměstnanců, teorie a principy učení, faktory efektivity učení, metody vzdělávání v organizaci a rovněž proces evaluace.

Pro efektivní a dlouhodobé kvalitní pracovní výkony je nezbytná motivace, která má přímou souvislost i se vzděláváním v organizaci. Kapitola s názvem „Motivace“ popisuje základní přístupy k teorii motivace, na které navazují další kapitoly o hodnocení a odměňování zaměstnanců. Důležitou roli v mojí práci hrají zaměstnanecké benefity, kterým se věnuje praktická část práce.

V praktické části práce byly použity dvě metody, a to dotazníkové šetření a individuální rozhovor. Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance a přineslo jejich názory na oblast vzdělávání a motivace ve společnosti X. Otázky směřovaly ke zjištění jejich názorů na odborné vzdělávání a jeho dalšího rozvoje, spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením, zpětnou vazbu a zaměstnaneckými benefity ve firmě. Výsledky prokázaly spokojenost u většiny zaměstnanců, ačkoliv se objevovaly menší skupiny respondentů s výhradami, nejčastěji se jednalo o nízké finanční ohodnocení vzhledem k množství a náročnosti vykonávané práce a vážnou komunikaci mezi jednotlivými týmy ve firmě.

Individuální rozhovor s vedoucí personalistkou sledoval stejné oblasti jako dotazníkové šetření. Komparace metod přinesla vysokou míru vzájemné shody odpovědí zaměstnanců a vedoucí personalistky.

Doporučení na základě získaných dat směřovala především ke zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců. V souvislosti s ukončením opatření proti nákaze Covid 19 je možné opět budovat firemní kulturu, která může podpořit, usnadnit a zefektivnit komunikaci mezi zaměstnanci i vedením. Podpora informovanosti všech zaměstnanců

o možnostech rozvoje a nabízených benefitech přispěje k tomu, že se všichni zaměstnanci budou cítit jako důležití členové organizace. Doporučení mají za cíl motivovat zaměstnance k lepším výkonům, díky ještě větší spokojenosti ve firmě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computers Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 264 s. ISBN 978-80-7598-361-9.

MILLER, Ivan a Karel NĚMEJC. *Evaluaace ve vzdělávání. Textová studijní opora*. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 78 s. ISBN 978-80-213-2455-8.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6. vydání. Praha: Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie – stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED, 2020. 304 s. ISBN 978-80-87301-28-8.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. Praha: Alva Publishing, s. r. o., 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání. Textová studijní opora*. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Klíčové faktory efektivity vzdělávacích programů*. [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/klicove-faktory-efektivita-vzdelavacich-programu>

PALÁN, Zdeněk. *Teorie učení*. [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/teorie-uceni>

PALÁN, Zdeněk. *Lidský kapitál*. [online]. [cit. 2021-11-04]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidsky-kapital>

ROSER, Christoph a Pavel ONDRA. *PDCA, 1. část: Klíč k LEANu*. [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/pdca-1-cast-klic-k-leanu/>

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. *Manažerská psychologie*. [online]. [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

WIKISOFIA. *Abraham H. Maslow* [online]. [cit. 2022b-01-07]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Abraham_H._Maslow

WIKISOFIA. *Motivace k pracovním činnostem – terminologické vymezení, přehled teoretických přístupů k pracovní motivaci; podstata motivačních programů v organizacích*. [online]. [cit. 2022a-01-05]. Dostupné z: <https://tinyurl.com/Wikisofia>

SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT A TABULEK

Graf č. 1: Křivka různé intenzity učení	19
Graf č. 2 - otázka č. 1 – identifikační část	43
Graf č. 3 – otázka č. 2 – identifikační část	43
Graf č. 4 - otázka č. 3 - identifikační část	44
Graf č. 5 - otázka č. 4 - výzkumná část	44
Graf č. 6 - otázka č. 5 - výzkumná část	45
Graf č. 7 - otázka č. 6 - výzkumná část	46
Graf č. 8 - otázka č. 7 - výzkumná část	46
Graf č. 9 - otázka č. 8 - výzkumná část	47
Graf č. 10 - otázka č. 9 - výzkumná část	47
Graf č. 11 - otázka č. 10 - výzkumná část	48
Graf č. 12 - otázka č. 11 - výzkumná část	49
Graf č. 13 - otázka č. 12 - výzkumná část	49
Graf č. 14 - otázka č. 13 - výzkumná část	50
Graf č. 15 - otázka č. 14 - výzkumná část	51
Graf č. 16 - otázka č. 15 - výzkumná část	51
Graf č. 17 - otázka č. 16 - výzkumná část	52
Graf č. 18 - otázka č. 17 - výzkumná část	53
Graf č. 19 - otázka č. 19 - výzkumná část	54
Schéma č. 1: Složky rozvoje lidských zdrojů	15
Schéma č. 2: Účinek rozvoje	20
Schéma č. 3: Kolbův cyklus učení	25
Schéma č. 4: Systém 360°	28
Schéma č. 5: Maslowova pyramida potřeb	31
Schéma č. 6: Expektační teorie	33
Tabulka č. 1: Přehled vnitřních mzdovorných faktorů	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Otázky k rozhovoru s personalistou

Příloha 3: Autentické odpovědi z rozhovoru s personalistou

Příloha 1: Vzor dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Adam Löfler a jsem studentem 3. ročníku Poradenství v odborném vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych Vás požádal o několik minut Vašeho času, k vyplnění dotazníku pro moji praktickou část bakalářské práce. Dotazník je anonymní a slouží jen pro účely mojí práce. Děkuji mnohokrát za Váš čas.

1. Kolik vám je let?

- méně než 20
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

2. Jste:

- Žena
- Muž

3. Kolik let pracujete ve firmě?

- Méně než rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

4. Je vám poskytována možnost dalšího odborného vzdělávání v oblasti vaší specializace?

- Ano, účast na vzdělávacích aktivitách ve firmě je povinná.
- Ano, vzdělávacích aktivit v rámci firmy se můžu účastnit dobrovolně.
- Ano, máme povinné i dobrovolné vzdělávací aktivity.
- Vzdělávací aktivity v rámci firmy neprobíhají, využívám možnost vlastního rozvoje.
- Není mi poskytována a ani nevyžívám vlastní zdroje.

5. Je vám poskytována možnost rozvoje v dalších oblastech?

- Ano, účast na rozvojových aktivitách ve firmě je povinná.
- Ano, rozvojových aktivit v rámci firmy se můžu účastnit dobrovolně.
- Ano, máme povinné i dobrovolné rozvojové aktivity.
- Rozvojové aktivity v rámci firmy neprobíhají, využívám možnosti vlastního rozvoje.
- Není mi poskytována a ani nevyžívám vlastní zdroje.

6. Hodnotil byste prostředí ve vaší firmě jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

7. Považujete možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě za přínosné a zajímavé?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

8. Máte na své pracovní pozici možnost karierního růstu?

- Ano
- Ano, podmínkou je zvyšování kvalifikace
- Ne, jsem již na nejvyšší pozici, které mohu dosáhnout.
- Ne
- Nevím

9. Označte 3 nejčastější metody vzdělávání, které běžně v práci zažíváte.

- Instruktaž při výkonu práce
- Konzultace
- Koučink
- Semináře na pracovišti
- Přednášky
- Pracovní porady
- Rotace práce
- Asistování a pověření úkolem
- Online vzdělávání

10. Kterou metodu vnímáte jako nejefektivnější?

- Instruktaž při výkonu práce
- Konzultace
- Koučink
- Semináře na pracovišti
- Přednášky
- Pracovní porady
- Rotace práce
- Asistování a pověření úkolem
- Online vzdělávání

11. Je vám poskytována zpětná vazba na kvalitu vaší práce?

- Ano, pravidelně a v jednotné formě
- Ano, pokud se ozvu nebo při mimořádných úkolech
- Ano, nepravidelně a v různých formách
- Ne

12. Označte druhy zpětné vazby, které jsou běžně využívány ve vaší firmě?

- Vedoucí pracovník hodnotí vaše výkony
- Vzájemné hodnocení spolupracovníků
- Sebehodnocení
- Hodnocení externí firmou
- Zaměstnanci hodnotí vedoucí pracovníky/nadřízené
- Hodnocení zákazníky

13. Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce? (Zakroužkujte)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Naprosto dostačující

Naprosto nedostačující

14. Máte možnost vyjádřit názor k hodnocení vaší práce?

- Ano, uveďte prosím jak:

-
- Ne

15. Jaké 2 faktory, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k pracovním výkonům?

- Pocit naplnění
- Pocit samostatnosti
- Viditelné postupy a výsledky
- Pracovní kolektiv a firemní kultura
- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké výhody (automobil, příspěvky na sport, kulturu, penzijní pojištění atd.)
- Společenské postavení na základě její pozice ve firmě
- Uplatnění svých schopností a dovedností

16. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou Vám pravidelně poskytovány.

- zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, dovolená nad rámec...)
- důchodové benefity (příspěvky na penzijní pojištění...)
- benefity poskytované na pracovišti (stravování, šatny ...)
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci...)
- benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)
- platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea...)
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač...)

17. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější.

- zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, dovolená nad rámec...)
- důchodové benefity (příspěvky na penzijní pojištění...)
- benefity poskytované na pracovišti (stravování, šatny ...)
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci...)
- benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)
- platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea...)
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač...)

18. Jaký další benefit byste ocenil/a jako součást vašich odměn? (otevřená otázka)

.....

19. Je systém čerpání zaměstnaneckých benefitů nastavený plošně pro všechny stejné nebo si můžete zvolit vámi vybrané výhody sami?

- Plošný, pro všechny stejné benefity.
- Flexibilní, každý má stejný počet kreditů, za které si vybírá svoje zaměstnanecké výhody.
- Flexibilní, možnosti čerpání jsou různé, záleží na pozici, letech strávených u firmy, podávaných výkonech atd.
- Nevím.

20. Co by obecně zvýšilo vaši spokojenost ve firmě? (otevřená otázka)

.....

Příloha 2: Otázky k rozhovoru s personalistou

1. Uveďte, prosím, své nejvyšší vzdělání a oblast, ve které jste jej získal/a.
2. Jak dlouho pracujete v této firmě a jak dlouho na pozici personalisty?
3. Jaká důležitost je ve vaší firmě připisována dalšímu vzdělávání zaměstnanců? Domníváte se, že je dostatečná? Vidíte možné rezervy?
4. Jaké možnosti vzdělávání (odborné, ostatní rozvoj) poskytujete vašim zaměstnancům? Jak vybíráte oblasti, ve kterých své zaměstnance vzděláváte?
5. Které metody vzdělávání jsou používány nejčastěji a které hodnotíte jako ty nejúčinnější?
6. Mají všichni zaměstnanci stejné možnosti vzdělávání nebo je vybíráte dle určitých kritérií (specializace, věk, pracovní pozice, pracovní výkony...)? Jsou pro ně vzdělávací aktivity případně povinné nebo dobrovolné?
7. Jakým způsobem ve vaší organizaci hodnotíte práci svých zaměstnanců? Existuje nějaký systém hodnocení? Provádíte hodnocení zaměstnanců pravidelně? Informujete je o výsledcích hodnocení? Mají možnost se k nim vyjádřit?
8. Domníváte se, že jsou zaměstnanci ve vaší organizaci spokojeni? Provádíte evaluaci jejich spokojenosti? Pokud ano, v jakém formátu? Reagujete na tyto požadavky? Provádíte, či plánujete provádět některé změny ve vaší organizaci na základě podnětů zaměstnanců z evaluace?
9. Poskytujete ve vaší organizaci zaměstnancům benefity? Pokud ano, existuje ve vaší organizaci nějaký systém zaměstnaneckých benefitů? Na základě jakých kritérií poskytuje zaměstnancům benefity?
10. Domníváte se, že je počet benefitů pro vaše zaměstnance dostatečný? Který je podle vašeho názoru nejoblíbenější? Který naopak ve vaší organizaci podle vás chybí? Plánujete jej zavést

Příloha 3: Autentické odpovědi z rozhovoru s personalistou

1. Uveďte, prosím, své nejvyšší vzdělání a oblast, ve které jste jej získal/a.

Vystudovala jsem vyšší odbornou školu. Jsem diplomovaný specialista v oblasti sociálně-právní.

2. Jak dlouho pracujete v této firmě a jak dlouho na pozici personalisty?

Ve firmě jsem již 25 let a na pozici personalistky pracuji patnáctým rokem. Před pozicí personalistky jsem zastávala pozici asistentky obchodu, a poté jsem se posunula na pozici asistentky majitele firmy.

3. Jaká důležitost je ve vaší firmě připisována dalšímu vzdělávání zaměstnanců? Domníváte se, že je dostatečná? Vidíte možné rezervy?

Myslím si, že je dostatečná, ale rezervy tam určitě jsou. Tento rok plánujeme více tlačit manažery k dalšímu rozvoji lidí ve svých týmech. Neděláme přímo vzdělávací plány, řešíme to individuálně v rámci potřeb člověka a pozice.

4. Jaké možnosti vzdělávání (odborné, ostatní rozvoj) poskytujete vašim zaměstnancům? Jak vybíráte oblasti, ve kterých své zaměstnance vzděláváte?

Poslední 2 roky určitě především metody online vzdělávání. Používáme systém Seduo, kde najdou zaměstnanci podklady a přednášky o odborném i osobním rozvoji.

Zaměstnanci mají také možnost online jazykových kurzů angličtiny a němčiny. Kurzy angličtiny jsou realizovány i v prezenční podobě, jelikož je pro naši práci nejdůležitější.

Před pandemií jsme využívali prezenční kurzy. Využívali jsme externí odborná školení na míru dle potřeb pozice. Dále probíhaly dobrovolné „mini workshopy“, které se konaly pravidelně každý měsíc na různé téma.

Oblast vzdělávání, kterou zasáhla pandemie nejvíce, jsou školení obchodních týmů, které vždy probíhalo pravidelně jednou ročně.

Z netradičních školení jsme propláceli obchodnímu týmu například školu smyku, kterou považujeme za důležitý rozvoj, jelikož naši obchodní zástupci tráví mnoho času na cestách.

5. Které metody vzdělávání jsou používány nejčastěji a které hodnotíte jako ty nejúčinnější?

Nejčastěji určitě používáme v posledních 2 letech online vzdělávání. Účinnější jsou zpravidla ty, které jsou ušity na míru dle potřeb.

6. Mají všichni zaměstnanci stejné možnosti vzdělávání nebo je vybíráte dle určitých kritérií (specializace, věk, pracovní pozice, pracovní výkony...)? Jsou pro ně vzdělávací aktivity případně povinné nebo dobrovolné?

Jako povinné považujeme především zákonem dané školení, jako například školení BOZP. Všechny ostatní kurzy jsou dobrovolné. Nejsme firma, kde by byl zaměstnanec nucen do dalšího vzdělávání. Pokud nemá člověk sám motivaci se vzdělávat, nepřináší to požadované výsledky a finance na to vynaložené nejsou pak dobře využité.

Zaměstnancům dáváme možnost přijít s vlastními návrhy, které jim buď proplácíme úplně nebo jim pomůžeme příspěvkem. Jedná se i o jeden z našich benefitů. Snažíme se vést vedoucí pracovníky k podpoře vzdělávání u podřízených.

Pokud se tedy nejedná o specializované školení na základě potřeb pozice, jsou možnosti všech stejné.

7. Jakým způsobem ve vaší organizaci hodnotíte práci svých zaměstnanců? Existuje nějaký systém hodnocení? Provádíte hodnocení zaměstnanců pravidelně? Informujete je o výsledcích hodnocení? Mají možnost se k nim vyjádřit?

Pravidelně probíhá hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky, kdy se musí společně sejit a pobavit se o posledním roce. Formy hodnocení jsou ale různé. Na některých pozicích se těžko měří výkon a proto nemůže být systém hodnocení nastavený jednotně. Hodnocení průběžné, během roku, je především v režii manažerů.

Každé pravidelné hodnocení musí mít výstup, který se posílá k nám na personální oddělení, kde k němu má zaměstnanec přístup a může se i vyjádřit.

Od systému hodnocení jsme v minulých letech již nadobro upustili. Naši zaměstnanci jsou u nás většinou dlouho a vyplňovat každý rok stejný dotazník nám přestalo dávat smysl. Hodnocení probíhá především ve formě rozhovoru.

8. Domníváte se, že jsou zaměstnanci ve vaší organizaci spokojeni? Provádíte evaluaci jejich spokojenosti? Pokud ano, v jakém formátu? Reagujete na tyto požadavky?

Většina našich zaměstnanců je u nás dlouho a výsledky všech šetření vypovídají o celkové spokojenosti.

Používáme elektronický systém Arnold. Hodnocení probíhá ve formě dotazníků v pravidelných intervalech. Ptáme se například, co zaměstnance trápí nebo s čím jsou naopak spokojeni a na základě informací vzešlých z dotazování děláme určité výstupy. S narůstajícím počtem zaměstnanců nejsme ale schopni vyhovět každé individuální prosbě, proto se soustředíme především na opakující se připomínky.

Výsledky dotazování přijdou za celou firmu k nám na personální a každý manažer dostane informace o svém týmu. Systém Arnold poskytuje spoustu možností, my využíváme především dotazníky na celkovou spokojenost a spokojenost s přístupem k informacím.

9. Poskytujete ve vaší organizaci zaměstnancům benefity? Pokud ano, existuje ve vaší organizaci nějaký systém zaměstnaneckých benefitů? Na základě jakých kritérií poskytuje zaměstnancům benefity?

Ano poskytujeme zaměstnancům řadu benefitů. Nepoužíváme ale klasický cafeteria systém. Máme svůj vlastní systém. Náš pan ředitel se snaží dělat věci jinak. Chceme se jako firma odlišit. Krédo naší firmy je „radost v práci“. Snažíme se proto poskytovat i benefity, které hravost odrážejí.

Benefity máme rozdělené do 3 skupin na základní, zážitkové a volitelné. Základní benefity jsou dostupné pro všechny. Kam řadíme stravenkový paušál, sick day a další.

Zážitkové benefity jsou často ty, které podporují hravost. V této kategorii teď nabízíme například vstupy do aquaparků nebo trampolínových center.

Volitelné benefity představují finance, které využívají zaměstnanci dle svých priorit. Příspěvky poskytujeme například na dovolenou, fitness, vzdělání a další oblasti.

Všichni mají stejné možnosti čerpání benefitů. V předchozích letech jsme rozlišovali více a to z důvodu ztraktivnění především distribučních pozic v našich skladech. Kdy se nám nedařilo sehnat dostatečné množství zaměstnanců, a proto jsme přišli

s benefity, které byli více pro místní lidi. Například narozeninový den, kdy má zaměstnanec volno v den svých narozenin nebo oběd den před výplatou. Naše problémy se tím podařilo vyřešit.

10. Domníváte se, že je počet benefitů pro vaše zaměstnance dostatečný? Který je podle vašeho názoru nejoblíbenější? Který naopak ve vaší organizaci podle vás chybí? Plánujete jej zavést?

Doufáme, že dostatečný je. Snažíme se na personálním oddělení dělat maximum pro spokojenost našich zaměstnanců. Pandemie ale výrazně zasáhla rozpočet našeho oddělení. Nejoblíbenější jsou jednoznačně „sick days“ a velké popularitě se těšili i masáže, které už kvůli financím nebudeme moci tento rok nabízet.

V současné situaci se spíše vracíme do režimu, který byl před pandemií a žádné novinky nechystáme. Neustále však hledáme další zážitkové kurzy, které bychom mohli našim zaměstnancům v budoucnu nabídnout.