

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM  
2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Tereza Kubásková**

**Firemní vzdělávání jako motivace pracovníků**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:  
Mgr. Petr Gruber

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES  
2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Tereza Kubásková**

**Business training as staff motivation**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Mgr. Petr Gruber

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. února 2015

Tereza Kubásková

## **Poděkování**

Mé poděkování patří všem, kteří mi věnovali svůj čas, aby mi mohli poskytnout potřebné informace k vyhotovení mé práce. Zejména bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Petru Gruberovi za jeho vstřícný postoj, cenné rady a připomínky, které mi dával během psaní mé bakalářské práce. Zároveň děkuji panu Ing. Pavlu Rychterovi za pomoc při grafickém zpracování práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním pracovníků a jejich motivací pro zlepšení obchodních výsledků.

Teoretická část rozebírá problematiku personálního oddělení, lidských zdrojů, motivace k pracovnímu výkonu a firemní vzdělávání.

Praktická část analyzuje průzkum mezi zaměstnanci originální farmaceutické společnosti, u kterých je hlavní důraz kladen na pracovní výkon. Průzkum je proveden formou dotazníkového šetření mezi obchodními reprezentanty vybraných týmů.

## **Klíčové pojmy**

Firemní vzdělávání, motivace, personalista, personální práce, personální útvar, řízení lidských zdrojů, vedoucí pracovník.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with corporate training of the employees and their motivation in order to improve business outcomes.

The theoretical part analyzes issues of personal department, human resources, motivation to the job performance and corporate training.

The practical part discusses research between employees of an original pharmaceutical company. This research put emphasis on job performance. The research is in a form of questionnaire investigation. between business representatives of a chosen teams. The bachelor thesis deals with whether a company training a sufficient motivation to improve business results, employees of the pharmaceutical company.

## **Key words**

Corporate training, motivation, personalist, personnel work, personnel department, human resource management, manager.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů? .....	13
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	16
2.1 Personální útvar, jeho specifické úkoly a organizace.....	16
2.2 Personalista a jeho profil .....	20
2.3 Význam personální práce pro organizaci a její přínos.....	21
2.4 Postavení a role personalisty.....	22
2.5 Personální činnosti.....	23
2.6 Personální strategie a personální politika .....	26
3 VEDOUCÍ PRACOVNÍK .....	27
4 MOTIVACE .....	28
4.1 Základní principy manažerské motivace .....	28
4.2 Motivace založená na uspokojování individuálních potřeb .....	30
4.3 Spokojenost s prací .....	31
4.4 Expektační teorie.....	32
4.5 Peníze jako motivátor.....	34
4.6 Řízení odměňování .....	35
5 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40

6	PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI FIRMY .....	42
6.1	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu .....	43
6.2	Shrnutí praktické části.....	58
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....	63
	SEZNAM PŘÍLOH .....	65



## ÚVOD

Bakalářské práce se zabývá firemním vzděláváním pracovníků a jejich motivací pro zlepšení obchodních výsledků. V současném ekonomickém prostředí je důležité mít nanejvýš konkurenceschopný, profesionální a proškolený tým obchodníků, kteří jsou motivováni k co největšímu pracovnímu výkonu. V organizaci či firmě, která je závislá na prodeji a růstu svých produktů, je nezbytné se zaměřit na motivaci svých obchodníků, kteří jsou stavebním kamenem fungující organizace. S tím souvisí i zkušený tým personalistů a manažerů, kteří své zaměstnance dokáží motivovat. Úkolem zaměstnavatele je vytvořit motivující pracovní podmínky. Mezi ně ve velké míře patří i firemní vzdělávání, které v obchodní složce hraje významnou roli. Ne vždy však zaměstnanec vnímá firemní vzdělávání jako motivaci pro zlepšení obchodních výsledků.

V teoretické části se autorka zabývá problematikou personálního oddělení, lidských zdrojů, motivací k pracovnímu výkonu a firemním vzděláváním.

V praktické části autorka analyzuje průzkum mezi zaměstnanci originální farmaceutické společnosti, u kterých je hlavní důraz kladen na pracovní výkon. S tím souvisí i jejich motivace k pracovnímu výkonu. Jako příklad si autorka vybrala tři obchodní týmy reprezentantů v této společnosti, kteří mají za úkol navýšit prodeje produktu, který je na trhu již několik let. Vedení společnosti se rozhodlo tyto týmy obchodníků podpořit kvalitním proškolením a investovat do tohoto projektu nemalé finanční prostředky. Autorka zjišťovala, zda v těchto obchodních týmech je vnímáno firemní vzdělávání jako motivace k dalšímu výkonu a zda měly tyto týmy po proškolení prokazatelně lepší obchodní výsledky. Průzkum autorka zjišťovala pomocí dotazníkového šetření mezi obchodními zástupci tří vybraných týmů reprezentantů farmaceutické společnosti.

Cílem průzkumu je zjistit, zda se jim po absolvování firemního školení zlepšily obchodní výsledky, a zda vnímají firemní vzdělávání jako motivaci pro svůj osobní a pracovní rozvoj.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce. Ve vyspělém zahraničí se začala formovat v průběhu 50. – 60. let. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou organizace. Personální práce, která má nové postavení klade důraz především na význam člověka a lidskou pracovní sílu, která se stává nejdůležitějším výrobním vstupem. Vývoj personální práce se dovršuje od administrativní činnosti k činnosti řídicí.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako promyšlený a strategický logický přístup k vedení nejdůležitějšího a nejcennějšího majetku organizace. Jsou to jednotlivci, kteří v organizaci pracují a kteří se individuálně, ale i kolektivně podílejí k dosažení cílů. Během řízení lidských zdrojů bychom měli klást důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického stanoviska, takového, v kterém strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie organizace,
- chápání pracovníků jako majetku, do kterého organizace investuje v zájmu dosažení jejích cílů a posílení jejího zájmu,
- dosažení přidané hodnoty za pomoci pracovníků, prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosahování oddanosti lidí hodnotám a cílům podniku,
- nezbytně silnou potřebu podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za podpory komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.<sup>2</sup>

Náplní řízení lidských zdrojů je i rozvoj lidských zdrojů. Je to celoživotní formální i neformální učení a vzdělávání. Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje učení z praxe, které je orientované především na lepší pracovní uplatnění, zvýšení

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>2</sup> VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1904-7.

kompetencí a výkonnosti jedinců i pracovního týmu. Tento pojem zahrnuje širokou škálu aktivit, příležitostí ve vzdělávací soustavě, veřejné správě, v hospodářské praxi i v jiných sektorech.<sup>3</sup>

Řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2005, str. 24)

## 1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je skutečným vyústěním personální strategie organizace. Je to určitá aktivita, určité úsilí, které směřuje k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Strategické řízení lidských zdrojů stejně jako personální strategie jsou provázány se strategickým řízením organizace, čerpá z něho, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Prostředkem strategického řízení lidských zdrojů je strategické a dlouhodobé personální plánování. Problémy strategického řízení lidských zdrojů musíme vždy chápat v kontextu s problémy strategie organizace a strategického řízení organizace. Existuje určitá logická posloupnost, kterou nemůžeme opomenout. Budeme-li se zabývat nejdůležitějšími otázkami, které se v těchto článcích musejí řešit, tak nejlépe pochopíme posloupnost jednotlivých článků.

Abychom mohli dát na všechny otázky spolehlivou odpověď, musí se strategické řízení zabývat důkladně vnitřními podmínkami organizace, ale především vnějšími podmínkami. Ty určují bariéry, kde se mohou pohybovat strategické úvahy i, koneckonců, řešení běžných úkolů personální práce. Jsou to hlavně následující vnější podmínky:

- Populační vývoj a jeho odezva na přenos pracovních zdrojů a pracovních sil.
- Vývoj trhu práce zejména vývoj vztahu mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil, a to nejen co se týče množství, ale i struktury.
- Změny technik a technologií využívaných nebo využitelných v organizaci.
- Změny hodnotových orientací lidí, jsou to převážně změny profesně kvalifikačních orientací, orientací týkajících se vzdělání, sociálních potřeb, rodiny apod.

---

<sup>3</sup> BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2007, s. 9. ISBN 978-80-86723-34-1.

Obzvláště důležité je rozpoznat míru stability oblíbenosti určitých povolání, typů vzdělávání, modelů rodiny a rodinných orientací žen.

- Prostorová mobilita populace, pracovních sil a pracovních zdrojů včetně mezistátní mobility, překážky, které stojí v cestě volné mobility (bytové, sociálně psychologické, administrativní aj.), migrační atraktivita jednotlivých regionů nebo sídel a její územní diferenciaci, rezidenční orientace lidí (oblíbené bydlení v různých typech sídel, jako je přitažlivost velkoměst nebo území vyznačující se určitou kvalitou životního prostředí).

- Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti (lokální nebo státní), míra jejich stability.

Je potřebné vzít v úvahu i jiné vnější podmínky, kterými jsou například:

- Průběh průmyslového cyklu, je střídání období prosperity a krize.
- Možné změny v poptávce po výrobcích či službách organizace, co se týče struktury, tak i množství, popřípadě možné změny konkurenčního prostředí na trhu služeb a výrobků, možné změny na trhu energií a surovin.

- Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky, stabilita politických poměrů a zákonů, které spolu vytvářejí další podmínky pro fungování organizace atd.

Velký význam má zkoumání většiny těchto situací v bezprostředním okolí sídla organizace, v území, ve kterém má trvalé bydliště rozhodující část pracovníků organizace. V žádném případě nesmíme ignorovat ani ostatní regiony státu. V zemích, kde je vyspělá tržní ekonomika se pracovní síla vyznačuje vysokou prostorovou i pracovní mobilitou a organizace tedy nebývají závislé pouze na pracovních zdrojích, které se nacházejí v nejbližším okolí. Nepříznivá situace v České republice silně limituje prostorovou mobilitu pracovních sil. Zejména v oblasti bydlení a to ve městech a průmyslových oblastech. Pokud se jedná o vnitřní podmínky, je důležité zabývat se třemi skupinami podmínek, které souvisí s:

- organizací, jedná se o organizační strukturu, velikost organizace, prostorovou strukturu, techniky a technologie, produkce, personální politiku, kulturu aj.,

- prací, zejména obsah a charakter, rozmanitost, podnětnost, autonomii, obtížnost a rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter aj.,

- pracovníky, počet, ekonomická, demografická, prostorová i sociální struktura, znalosti a dovednosti pracovníků, rozvojový potenciál, mobilita, hodnotové orientace, očekávání, osobnost, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky aj.

Je zde vidět, strategické řízení lidských zdrojů a musíme brát v úvahu velké množství faktorů, které ovlivňují perspektivní formování a fungování pracovních sil v organizaci a tedy i v organizaci samé.<sup>4</sup>

## 1.2 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Personální útvar stejně jako vedoucí pracovníci organizace, bez ohledu na postavení nebo hierarchii řídicích funkcí, mají za úkol řízení lidských zdrojů a činnosti, které směřují k jejich plnění. Kdokoliv, kdo řídí práci nebo pouze jednoho pracovníka, musí vykonávat spoustu personálních činností. Můžeme říci, že praktickou část personální práce vykonávají především vedoucí pracovníci. V první řadě se jedná o liniové nebo provozní manažery, o vrcholovém vedení nemluvě. Je tedy důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby, které se připravují na tuto pracovní roli, přijali nezbytné dovednosti a znalosti potřebné pro plnění úkolů personální činnosti.

Vedoucí pracovníci (bezprostřední nadřízení) – zejména linioví manažeři v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů by měli hrát tyto role.

- **Personální strategie a personální politika:** Všichni vedoucí pracovníci by se měli podílet na spoluutváření personální strategie z důvodu zajištění reálnosti a realizovatelnosti. Jejich názory a připomínky jsou důležité jak při tvorbě personální strategie tak při tvorbě personální politiky.
- **Vytváření a analýza pracovních míst:** Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na utváření pracovní náplně svých podřízených, jelikož nejlépe znají požadavky jednotlivých pracovních pozic.
- **Personální plánování:** Vedoucí pracovníci musí mít schopnost odhadnout na základě přidělených úkolů výhledové potřeby pracovníků a současně posoudit pokrytí těchto potřeb z vnitřních zdrojů organizace, v jejímž čele stojí.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 26-27. ISBN 80-7261-033-3.

- **Získávání pracovníků:** Vedoucí pracovníci nejlépe vědí, jaké jsou požadavky na budoucího pracovníka. Mají o něm určitou představu, proto se často účastní vstupních pohovorů.
- **Výběr pracovníků:** Vedoucí pracovníci mají v dobře řízených organizacích rozhodující slovo při výběru uchazečů, jelikož právě oni zodpovídají za práci vybraného pracovníka na obsazovaném místě.
- **Přijímání a orientace pracovníků:** Vedoucí pracovníci by se měli účastnit všech přijímacích postupů nových pracovníků. Následně pak hrají významnou roli v orientaci, řízení a kontrole pracovníka na jeho nové pozici.
- **Hodnocení pracovníků:** V pravomoci vedoucích pracovníků je hodnocení pracovníků, které hraje v jejich pozici významnou roli. Na nich záleží, co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem a zda bude jejich hodnocení efektivní.
- **Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků:** Vedoucí pracovníci doporučují své spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší pozici. Doporučují propouštění konkrétních pracovníků z organizačních či jiných důvodů a vyšší nadřazení jejich návrh většinou schvalují. Vedoucí pracovníci jsou důležitým článkem v souvislosti s odchodem pracovníků do důchodu či setrvání v organizaci.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků:** Vedoucí pracovník tvoří svým spolupracovníkům plán osobního rozvoje, podílí se na jejich dalším vzdělávání v organizaci i mimo ni. Následně vyhodnocuje, zda je vzdělávání pracovníků efektivní.
- **Odměňování pracovníků:** Vedoucí pracovníci by se měli aktivně podílet na systému odměňování, jelikož dokáží nejlépe posoudit a zhodnotit své pracovníky. Měli by se účastnit tvorby systému odměňování zaměstnanců. Mají pravomoc posoudit a následně měnit proměnlivé složky mezd a platů.
- **Pracovní vztahy:** Významnou roli hrají vedoucí pracovníci při utváření pracovních vztahů. Jedná se o vztahy mezi zaměstnanci, mezilidské nebo vztahy k veřejnosti. Vedoucí pracovníci mají za úkol předcházet, ale také řešit konflikty mezi pracovníky.
- **Péče o pracovníky:** Vedoucí pracovníci zodpovídají za dodržování pravidel a předepsaných norem ve svém svěřeném úseku. Dohlíží na bezpečnost práce a ochranu zdraví, pracovní prostředí, pracovní dobu a pracovní režim. Podně-

cují a realizují často individuální opatření dobrovolných forem péče o zaměstnance.

- **Personální informační systém:** Vedoucí pracovníci úzce spolupracují s personálním oddělením, jelikož jsou zdrojem mnoha informací pro potřeby personálního informačního systému. V souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů.<sup>5</sup>

Vedoucí pracovníci v organizacích většinou nebyvají vyškoleni k odpovídajícím znalostem postupů a metod personální práce. Výjimkou jsou absolventi fakult a škol zaměřených na řízení podniků. Účast na personální práci tak musí někdo řídit, koordinovat, usměrňovat, zajišťovat její odbornost, doporučovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností a formulovat zásady a cíle personální práce. Tuto práci zajišťují v malých organizacích majitelé nebo nejvyšší pracovníci. Ve velkých organizacích jsou k této činnosti určeni specialisté na řízení lidských zdrojů, nebo dokonce zvláštní personální útvary, někdy i dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí. V organizacích, které jsou dobře řízené, si uvědomují důležitost a význam lidských zdrojů a také roli všech vedoucích pracovníků jejich řízení, obvykle pořádají a organizují pro všechny úrovně vedoucích zaměstnanců zvláštní školení a doškolení, které jsou zaměřené na personalistiku.

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 27-29. ISBN 80-7261-033-3.

## 2 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Smysl personální práce v organizaci nebo ve firmě charakterizuje více skutečností, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho následné začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii manažerů. V případě, že je ve velké organizaci personální útvar přímo podřízen generálnímu řediteli a generální ředitel je na stejné úrovni řízení jako ostatní výkonní ředitelé, pak management lidských zdrojů má vytvořeny podmínky nebýt druhořadou aktivitou vykonávanou proto, že musí být pracovně-právní povinnosti zaměstnavatele plněny.

Pojem personální práce stále není jednoznačně definován a chápán. Dalo by se říci, že vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Nejčastěji se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista (personální útvar), i části náplně vedoucích pracovníků, když plní svou funkci řídicích pracovníků a vykonávají dané personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. Personální práce jako samotný pojem neříká nic o tom, zda organizace uskutečňuje koncepci personálního řízení nebo zásady řízení lidských zdrojů. Úroveň koncepce významně ovlivňuje získávání nových pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k výkonu a práci. Personální práce se proto často stává předmětem průzkumu pracovní spokojenosti a motivace v rámci různých anket či hodnotících rozhovorů.<sup>6</sup>

### 2.1 Personální útvar, jeho specifické úkoly a organizace

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Jeho prací je zajišťovat odbornou, tj. metodologickou, koncepční, usměrňovací, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům ve všech úrovních i jednotlivým pracovníkům. Obvykle plní i úkoly směrem k vnějším institucím a to k institucím státní statistiky, místní, regionální i úřední správy a trhu práce. Personální útvar musí v těchto

---

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 12. ISBN 978-80-7179-893-4.



souvislostech plnit kromě již zmíněných hlavních činností řízení lidských zdrojů také některé specifické úkoly:

**a)** Navrhuje, prosazuje a formuluje personální politiku a personální strategii organizace.

**b)** Dává rady vedoucím pracovníků a ovlivňuje je při plnění úkolů, které se podílejí na personální práci, zaměřuje se na vytváření personální strategie a personální politiky společnosti.

**c)** Vyjadřuje se k záměrům společnosti z hlediska - jaký je dopad na oblast práce a lidský faktor, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá nejvýše postavenému vedení návrhy, které se týkají zásadnějších záležitostí personální práce.

**d)** Zajišťuj fungování a existenci personálních činností, které jsou nezbytné k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, koordinuje, organizuje a dbá na zlepšování jejich provádění.<sup>7</sup>

Z posledního jmenovaného bodu plyne, že personální útvar je na prvním místě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a pracovat, účelně sloužit potřebám vedení, že budou mít určitou jednotnou metodiku a koncepci. Neznamená to, ale že personální útvar koná všechny činnosti spojené se zajišťováním těchto personálních prací. Personální útvar se naopak na práci s tím spojenou podílí u různých činností různou mírou. Zatímco u personálního informačního systému obstarává takřka všechny práce, v případě např. pracovních vztahů zjednává jen organizační a dokumentární stránku. Usměrnovací a personální činnost personálního útvaru, která je orientovaná na vedoucí pracovníky a jejich příspěvek k úspěšnému vedení lidských zdrojů v organizaci se zaměřuje, kromě pomoci při řešení konkrétních úkolů personální práce, v první řadě však na vypracovávání a zdokonalování zásad práce s lidmi. Jako jsou například zásady stylu vedení, zásady formování pracovních schopností pracovníků, zásady hodnocení pracovníků, zásady odměňování, zásady, kterými se řídí personální a sociální rozvoj pracovníků, apod.

Důležitým úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků plánovaných změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. V případě zavádění nových

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 28-29. ISBN 80-7261-033-3.

technologií můžeme snížit potřebu zaměstnanců dané kategorie či profesně kvalifikační skupiny a naopak zvýšit potřebu jiných pracovníků.

Velkou roli by v tomto případě mohly hrát i odbory a personální oddělení by se dostalo do situace, kdy by muselo řešit propouštění pracovníků, rekvalifikace, odměňování apod. Úkolem personalistů je všechny tyto souvislosti včas a pečlivě posoudit a následně navrhnout řešení, která budou oboustranně přijatelná. Personální útvar musí hájit a respektovat zájmy organizace, ale i ochraňovat zaměstnance. Posuzuje personální souvislost změn nejen z hlediska ekonomického a technického, ale i z hlediska právního a sociálního.

Všechny záležitosti, které se týkají práce a pracovníků, by měly být koncentrovány v jednom odboru, který je příslušně strukturovaný. To umožňuje, aby byla personální práce efektivně koordinovaná a měla jednotnou personální strategii a personální politiku organizace.

Často se však u nás stává, že personální práce je rozptýlena do několika útvarů, které spolu vzájemně nespoupracují. Dělí se např. na oddělení práce mezd, bezpečnosti a ochrany zdraví, odbor vzdělávání, plánování, sociální péče aj. Personální útvar zajišťuje v takových případech pouze personální administrativu a to hlavně evidenci pracovníků a vše, co je spojené s příchodem a odchodem pracovníků.

V případě, že jde o organizaci personálního útvaru, tak vedle vnitřního uspořádání je nutné vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec ve struktuře řízení organizace.

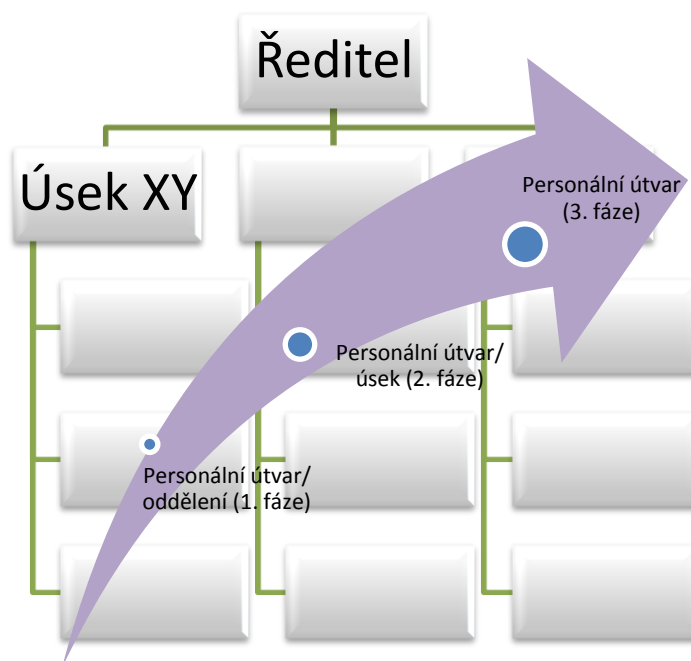
Vnitřní uspořádání personálního útvaru či oddělení je závislé v první řadě na velikosti organizace a na řadě personálních činností, které organizace zajišťuje svými vlastními silami. Menší organizace většinou personální oddělení nemají a personální činnosti obstarává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mívají alespoň jednoho odborníka na personální práci a činnosti s ní spojené. Velké organizace pak mají často velké personální útvary, které se člení na několik oddělení specializovaných na určitou oblast personální činnosti. Zvláště v silných zahraničních organizacích, kde si uvědomují důležitý význam lidského faktoru a jeho řízení pro úspěšnost organizace, bývá počet pracovníků personálních útvarů překvapivě velký. Mnohdy se stává, že počet pracovníků, který připadá na jednoho personalistu, nedosahuje ani deseti.

Je vcelku pochopitelné, že ve větších organizacích by měli být personalisté specializovaní na některou oblast personální činnosti. Jedná se hlavně o specialisty na vzdělávání a proškolení pracovníků, specialisty na formy odměňování, specialisty na získávání a výběr nových pracovníků, analytiky práce, psychology, právníky zaměřené na pracovněprávní oblasti, specialisty na pracovní vztahy, poradce pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod. S nárůstem velikosti organizace nemůže být únosné, aby personalisté byli univerzální a kvalitně se orientovali ve všech personálních činnostech.

Ve vyspělých zahraničních organizacích je vidět, že ve struktuře řízení organizace, vzrůstá význam řízení lidských zdrojů v rámci řízení celé organizace. Je stále méně organizací, v nichž personální útvar má postavení oddělení (např. v rámci ekonomického úseku) a naopak přibývá organizací, kde vedoucí personálního útvaru či oddělení má postavení náměstka ředitele nebo ředitele úseku, a dokonce i organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem s mimořádným postavením a personální ředitel je v podstatě druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. Úplná novinka to však není. Např. personální ředitel v Baťových podnicích měl před válkou velké kompetence a jeho rozhodnutí mělo význam v celém řízení Baťovy společnosti.

Posun postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace názorně ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Posun postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských jednání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

V moderně řízených organizacích bývá každopádně vedoucí pracovník personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) členem nejužšího vedení organizace. To ulehčuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, hlavně v oblasti utváření a prosazování personální strategie a personální politiky organizace. I v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich důsledků pro oblast práce a lidského činitele je pozitivní, když je ve vedení právě pracovník personálního oddělení. Odpovídá to nepochybně i postavení lidských zdrojů v organizaci a významu jejich řízení pro úspěšnost celé organizace.

## **2.2 Personalista a jeho profil**

Postupně narůstající význam řízení lidských zdrojů ve struktuře řízení organizace musí být ovšem doprovázen změnou profilu personalisty.

Moderní personalista musí mít především podrobné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí se však vyznat i v ostatních problémech a úlohách organizace. Je třeba, aby byl schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.). Novodobý personalista musí mít poměrně rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi a ovládat toto jednání, neustále se učit nové metody personální práce a rozvíjet své organizační schopnosti. Musí být v pravém slova smyslu přizpůsobivý a nadšený pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být zprostředkovatelem změn v organizaci.

V pojetí dnešní moderní doby se personalista stal už pracovníkem tvůrčím, skutečným manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

V mnoha vyspělých zemích existují specializované studijní obory, které vychovávají vyškolené personalisty, popř. specialisty na určité oblasti personální práce. Jedná se převážně o studijní obory na vysokých školách, ale existují i specializované vzdělávací instituce, které pořádají kurzy s personální tematikou pro pracovníky

personálních útvarů. Tyto instituce zajišťují i jejich následné pravidelné doškolování. V některých zemích lze dokonce získat z těchto institucí certifikáty o způsobilosti jedince pro vykonávání personální práce a bez tohoto certifikátu nelze vůbec odbornou personální činnost vykonávat (např. ve Velké Británii je to IPD – Institute of Personnel and Development).

Zahraniční organizace rozhodně dbají na to, aby jejich personalisté byli důkladně připraveni a měli patřičné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Personalisté jsou právě ti pracovníci, kterým organizace věnují v doškolování a rozvoji jejich pracovních schopností mimořádnou pozornost a péči.<sup>8</sup>

### **2.3 Význam personální práce pro organizaci a její přínos**

Aby organizace byla konkurenceschopná a ekonomicky úspěšná, je třeba, aby byla personální práce v podobě řízení lidských zdrojů fungující a vysoce profesionální, jelikož je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti pracovníků. Pokud v organizaci funguje dobře proškolený odbor personálních činností, tak i hospodářské výsledky, služby, zisky se mohou výrazně lišit od organizace, kde do tohoto odboru není investováno, byť mají obě organizace k dispozici stejné množství práce, kapitálu, stejné vybavení stroji a technologií.

Personální činnost má tedy nejen zprostředkovaný, ale i přímý vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku organizace.

Nemalý je i podíl personální práce na vytváření zdravých a fungujících mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb zaměstnanců k organizaci, ztotožňování jednotlivých cílů s cíli organizace atd. To vše se promítá do ekonomických výsledků a pozice organizace.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 29-33. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 39. ISBN 80-7261-033-3.

## 2.4 Postavení a role personalisty

Za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce tradičně odpovídají personalisté. Již několik let na ně vedoucí pracovníci, zejména manažeři liniových organizačních jednotek, nahlíží jako na určitý servis, který vyřizuje jejich požadavky. Dále je druhořadého významu a nepřináší žádnou další přidanou hodnotu. Již od 90. let minulého století je navíc „oblíbenost“ personalistů v organizacích okořeněna tím, že se díky sloučení dostávají do nepříjemné situace toho, kdo informuje pracovníka o jejich nadbytečnosti, kdo rozvíjí programy na péči o odcházející nadbytečné zaměstnance a kdo se snaží pomoci manažerům, jak spolupracovat s těmi, kteří se udrželi v organizaci při rušení pracovních míst.

Díky reorganizaci personální práce je situace těžká pro ty, kteří se stávají v personálním celku nadbytečnými, ale i pro ty, kteří zůstali. Tím pádem se musí naučit širší okruh pracovních úkolů a zvládnout svou novou profesní roli. V organizace je personalistů méně a obvykle nedisponují všemi znalostmi a dovednostmi, které vyžaduje daná organizace. Personalisté mají příležitost ke změně jejich postavení, v případě restrukturalizace personálního útvaru ve velkých organizacích. Restrukturalizace vede také ke změně poměru mezi počtem generalistů a specialistů lidských zdrojů, a to ve prospěch generalistů. Firmy a organizace si i nadále zajišťují přístup k vysoce specializovaným vědomostem, které jsou typické pro personalisty ve štábních útvarech organizací tím, že některé personální služby outsoursují a vytvářejí nové sítě kooperace s externími dodavateli.

Členem představenstva se stává personální ředitel, nebo přinejmenším se stává senior manažerem. Díky svému profesnímu profilu míří k tomu být generalistou. Je to díky tomu, že disponuje komplexní znalostí všech možných personálních činností, tím se zvyšuje jeho hodnota při strategických rozhodování v organizaci.

Personalista – specialista v transformované instituci se musí také rozvíjet do role generalisty a tím se přizpůsobit požadavkům na vykonávání širšího okruhu pracovních činností, než to, co bylo dosud náplní jeho práce. Uvolnění z výkonu administrativních prací a umožnění převzetí funkce, která spočívá především v řízení a kontrole vyčleňovaných aktivit a také zapojení se do plánování a řízení procesů mu může pomoci outsourcing. Znamená to pro ně rozšíření odborné znalosti o managementu lidských zdrojů, ale i osvojení manažerských dovedností. Je to především lepší řešení konfliktů a problémů, lepší zaměření na vnitřního klienta, zdokonalování se

ve verbální i neverbální komunikaci, získání strategické oproti taktické orientaci a rozvíjení podnikatelského myšlení.

## 2.5 Personální činnosti

Personální útvar vykonává personální činnosti k realizaci organizačních cílů v oblasti vedení a řízení lidí. Především jde o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovně právní legislativy, ale i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerů a zaměstnanců. Občas se mluví o personálních službách, a to v případě, že je personální celek vnímán jako subjekt, který zajišťuje zejména požadavky a potřeby zaměstnanců, jako vnitřních klientů. Jsou to činnosti a agendy, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu. V literatuře se nejčastěji setkáváme s těmito personálními činnostmi.<sup>10</sup>

Mezi personální činnosti podle Koubka patří:

**1. Vytváření a analýza pracovních míst.** Patří mezi ně specifikace pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí, odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, definování pracovních míst a aktualizace materiálů spojených s pracovní pozicí.

**2. Personální plánování.** Náplní je plánování potřeb pracovníků v organizaci, plánování personálních činností a plánování dalšího rozvoje pracovníků.

**3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.** Personální oddělení připravuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech, připravuje formuláře a dokumenty, které jsou požadované od uchazečů o zaměstnání, shromažďuje materiály o uchazečích, zajišťuje předvýběr uchazečů, zkoumá materiály předložené uchazeči, organizuje testy a pohovory, rozhoduje o výběru, vyjednává s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazuje přijatého pracovníka do personální evidence, uvádí nového pracovníka na pracoviště aj.

**4. Hodnocení pracovníků.** Náplní je hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Personální oddělení připravuje potřebné formuláře, časový plán hodnocení, obsah

---

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 16-17. ISBN 978-80-7179-893-4.

a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru aj.

**5. Zařazování a ukončování pracovního poměru pracovníků,** tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování v rámci kariérního růst, převádění na jinou pozici, ale i přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

**6. Odměňování.** Mezi odměňování patří i další nástroje, které ovlivňují pracovní výkon, motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

**7. Vzdělávání pracovníků.** Personální oddělení se stará o identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání. Sleduje účinnost vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu dalšího vzdělávání nebo proškolení pracovníků.

**8. Pracovní vztahy.** Důležitá je organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, zajišťování a následné uchovávání zápisů z jednání. Personální oddělení sleduje a řeší zaměstnanecké a mezilidské vztahy, komunikaci mezi zaměstnanci, sleduje agendu stížností, disciplinárních jednání apod.

**9. Péče o pracovníky.** Mezi péči o pracovníky patří zajišťování a péče o pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.

**10. Personální informační systém,** tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, které se týkají pracovních míst pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům nebo orgánům i mimo organizaci), organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

**11. Průzkum trhu práce.** Personální oddělení má za úkol odhalovat potenciaální zdroje pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.



**12. Zdravotní péče o pracovníky.** Péče vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

**13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření časových plánů personálních prací a programů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci,** popř. využití počítačových systémů v personální práci apod.

**14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.** Jde hlavně o přísné dodržování ustanovení zákoníků práce či pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Zaměřuje se stále více o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Uvedená personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chránit i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.<sup>11</sup>

V malých organizacích bývá škála personálních činností přece jen užší a některé z uvedených činností se uskutečňují jen v případě potřeby, tím pádem nepravidelně. Ve velkých organizacích bývá paleta činností široká a většina těchto funkcí jsou na denním pořádku. Velké firmy tak zaměstnávají personalisty specializované na určité sekce personálních prací. Nebo například na některé personální činnosti, které jsou prováděné pouze čas od času, se najímají externí specialisté.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21 - 22. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 22. ISBN 80-7261-033-3.

## 2.6 Personální strategie a personální politika

Personální strategie a taktika organizace se zabývá hlavně dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů. S tím souvisí i využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její neoddelitelnou součástí jsou představy o směrech, cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pojem personální politika organizace si můžeme vysvětlovat dvojím způsobem:

a) Jako systém relativně pevných zásad, jimiž se činitel personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského subjektu.

b) Jako soubor postupů, jimiž se činitel personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského subjektu a regulovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k účinnému plnění úkolů a záměrů organizace.

V prvním i druhém případě musí existovat určitý cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z kterého formulace personální politiky vychází. Obě tato pojetí personální politiky jsou vzájemně provázána a tvoří tak jednotu. Druhé pojetí, které je konkrétnější, musí vycházet z prvního pojetí, které je obecnější. Personální politika, která je dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Vazbu mezi pracovníky a organizací upevňuje, projasňuje rozhodovací procesy a dělá je tak srozumitelnými, vytváří příjemné klima v organizaci, snižuje pracovní konflikty (hlavně mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků, kterým dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Jedním z hlavních úkolů personální práce v organizaci je formulování, navrhování a prosazování personální politiky, ale také soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky v organizaci a respektovat jejich připomínky a oprávněné zájmy. Celková či obecná personální politika organizace se projevuje v řadě jednotlivých personálních politik. V politice výběru a získávání pracovníků, v politice vzdělávání, v politice odměňování, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice hodnocení pracovníků, v politice spolupráce s odbory atd. Personální politika se projevuje v respektování platných předpisů a zákonů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 23. ISBN 80-7261-033-3.

### 3 VEDOUcí PRACOVNÍK

Lidé ve vedení hrají velmi důležitou roli při podpoře talentů. Talent není záležitostí pouze oddělení HR. Organizace, kterým se podaří přilákat, zaujmout a udržet talenty, mají velký úspěch díky širokému závazku společnosti k rozvoji. V organizacích spousta top managementu investují velké množství času do instruktáže talentových pracovníků, jak formální, tak neformální.

Poskytování pozitivní zpětné vazby a obsazení vyšších pozic pracovníky, kteří projevují zájem o osobní rozvoj a jejich nápady, podporují setrvání nadaných lidí v podniku.

Komunikace je stejně důležitá. Lidé, kteří jsou talentovaní, jsou mnohdy ochotní čekat na správnou pozici, pokud jsou průběžně informováni. Mnohem hůře nesou, pokud jejich talent zůstává nepoznaný. Nebo když jim linioví manažeři odmítají přiznat zasloužený postup, protože si je chtějí udržet ve své divizi nebo oddělení. Organizace stále více staví na manažerských dovednostech liniových manažerů rozpoznat a podpořit talent.

Nejlepší vedoucí vedou intuitivně, mají schopnost vytvářet vztahy přirozeným způsobem. V případě, že toho docílí, provází je velká věrnost.<sup>14</sup>

Kvalitní vedoucí pracovníci vyhledávají zpětnou vazbu a snaží se zjistit, jak je ostatní vnímají, pokládají to za důležitou informaci. Může to být jedním z důvodů, proč sebevědomí lidé, jsou lepší vedoucí. Sebevědomí pomáhá v procesu trvalého zdokonalování.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 37. ISBN 978-80-251-1689-0.

<sup>15</sup> THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 39. ISBN 978-80-251-1689-0.

## 4 MOTIVACE

Výkonnost pracovníků závisí na jejich znalostech, schopnostech, ale i na pracovním úsilí, odhodlanosti, vytrvalosti a nadšením s kterým svou práci vykonávají, to znamená na jejich motivaci. Mnoho organizací je přesvědčeno, že pracovníci, kteří jsou za práci placeni, by měli být i motivováni. Motivace pracovníků, jejich pracovní nasazení a dosažené výsledky jsou jedním z hlavních výsledků toho, jak s nimi jedná jejich manažeři.

Umění účinně motivovat své pracovníky dává manažerům mnohem větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí. Jsou to především vysoká pracovní absence a fluktuace, nízká produktivita a kvalita práce. Při výběru na vedoucí místa by měl být kladen důraz na určité osobní vlastnosti manažera. Manažerská schopnost by měla především emocionální inteligence, empatie a řídicí zkušenosti. Schopnosti motivovat můžeme získat nebo zdokonalit jejich vhodným cíleným rozvojem.

Motivace je jedním z módních slov moderního řízení. Je velmi individuální, složitá a je zde rozdíl mezi motivováním lidí k lepšímu výkonu a výsledkům, a mezi tím co směřuje k podprůměrnému výkonu.<sup>16</sup>

### 4.1 Základní principy manažerské motivace

Pět základní principů manažerské motivace k zaměstnancům:

- **Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera.** Vedoucí pracovníci a manažeři se často domnívají, že motivace jejich zaměstnanců se odvíjí od jejich osobních vlastností a je předem daná. Ve velké míře jsou přesvědčení, že tento postoj k práci nelze měnit. Ne vždy je však vina na straně zaměstnance. Velice často závisí motivace zaměstnanců na jejich manažerech a jejich schopnostech vytvářet pro své zaměstnance příznivé pracovní prostředí, spravedlivé hodnocení a odměňování, projevené uznání za dobrou práci a podpora pocitu důležitosti a smysluplnosti práce.

---

<sup>16</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 93. ISBN978-80-7357-267-9.

- **Pozitivní motivace je až na výjimky účinnější než motivace negativní.**

Pracovní motivace zaměstnance je kombinací motivace pozitivní a negativní. Mezi pozitivní motivaci patří odměny, uznání, pochvaly, kariérní růst apod. Naopak negativní motivace funguje na základě obavy a strachu z trestu. Vždy je vhodné dávat přednost pozitivním motivačním metodám před negativními. Negativní motivace by měla být až jako poslední možnost, kdy manažer vyčerpá opravdu všechny možnosti pozitivních nástrojů a pozitivní motivace.

- **Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují.** Odměňování zaměstnanců je nutné chápat v širším významu. Patří mezi ně nejen finanční odměna ale i odměna v podobě uznání, pochvaly, či povýšení. Manažeři si často neuvědomují, že příčinou proč se pracovníci někdy nechovají tak, jak by si přáli, není skutečnost, že na ně motivační faktory nepůsobí, ale že motivační faktory nejsou používány správně. Motivační faktory často nejsou v souladu s tím, čeho se manažeři nebo vedoucí pracovníci snaží dosáhnout. Může se i stát, že skutečná motivace zaměstnanců je v důsledku úplně opačná se záměry organizace a jejich manažerů.

- **Motivovat zaměstnance neznamena s nimi manipulovat.** V organizacích se snaha motivovat zaměstnance může lehce stát manipulací. Je to především v těch organizacích, kde požadavek, aby zaměstnanci něco vykonali nebo naopak nevykonali, není formulován otevřeně anebo tam, kde osoby, které se snaží získat ostatní pro své cíle, dokonce úmyslně klamou. Z počátku tato manipulace může přinášet výhody, které jsou ale jen krátkodobé, jelikož manipulace nezůstává nikdy dlouho skryta a postupně ztrácí svou efektivitu, narušuje a zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a končí tak důvěryhodností organizace, v které zaměstnanec působí. Hlavním předpokladem pro odstranění manipulace ze strany zaměstnavatele či organizace a jejich vedoucích pracovníků je rozpoznání manipulace.

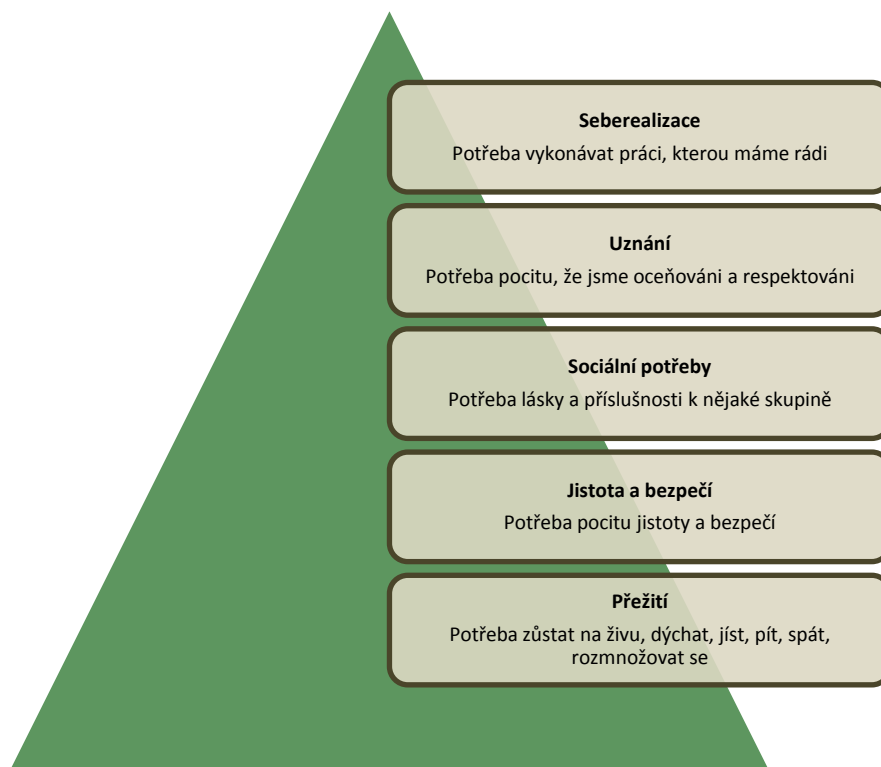
- **Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců.** Nejčastějším omylem při motivaci zaměstnanců je předpoklad, že všichni pracovníci mají stejné motivační faktory. Pravdou je, že žádný jednoduchý návod na motivaci všech neexistuje. Pracovníka k práci motivuje celá řada faktorů, přičemž žádný zaměstnanec není motivován jen jedním faktorem. Motivační faktory a jejich význam se mohou u jednotlivých osob i v různých pracovních situacích lišit. Rozklíčování motivačních faktorů pracovníka není jednoduché. Nestává se, že by zaměstnanci své motivační faktory svému manažerovi sami sdělovali. Úkolem manažera je, aby odhalil, který z hlavních motivačních faktorů na pracovníka působí

a následně těchto faktorů při jejich motivaci využít. Vedoucí pracovník se však v základních a praktických faktorech pracovní motivace musí orientovat.<sup>17</sup>

## 4.2 Motivace založená na uspokojování individuálních potřeb

Psycholog Maslow předložil alternativní vysvětlení lidského chování a domnívá se, že je pět stupňů potřeb. Lidé se je snaží uspokojovat. Na nejnižší úrovni pyramidy jsou fyziologické potřeby přístřeší, nápojů, potravy. V případě, že jsou tyto potřeby uspokojeny, přesouvají se jejich potřeby na pocit bezpečí a jistoty. Dále roste potřeba sociálních potřeb, potřeba postavení a uznání. Jako poslední stupeň pyramidy je seberealizace.<sup>18</sup>

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských jednání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

<sup>17</sup> KLUWER, W. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 512-514. ISBN 978-80-7357-239-6.

<sup>18</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 95. ISBN 978-80-7357-267-9.

Někteří badatelé v pozdějších letech zpochybňovali hierarchickou povahu Maslowovy teorie. Byli za jedno v přesvědčení, že lidé pracují z různých důvodů. Důvody mohly tvořit peněžní odměny, ale jen jako kus celého systému odměn.<sup>19</sup>

### 4.3 Spokojenost s prací

Frederich Herzberg se zaměřil na motivaci účetních a inženýrů a odhalil množství činitelů, které ovlivňují smýšlení lidí na svou práci. Jedná se o tyto faktory:

- Uznání od jiných
- Práce sama
- Úspěch
- Příležitost k povýšení
- Podniková politika
- Odpovědnost
- Dozor
- Pracovní podmínky
- Plat
- Mezilidské vztahy

Všechny tyto faktory způsobují spokojenost lidí se svou prací a motivování k práci. Obsahují zvýšenou míru úspěšnosti uznání a dalších. Důležitý je samotný obsah práce, který pracovník vykonává. Nepříznivé podmínky, které mohou pracovníky demotivovat k práci, jsou zejména podniková politika a správa, mezilidské vztahy, podmínky a plat. Pokud tyto faktory nebyly dostačující nebo jen část z nich, pracovníci je považovali za nedostatečné a nebyli spokojeni s vykonávanou prací. Nejčastějšími známkami nespokojenosti v zaměstnání jsou časté absence, neustálé pozdní příchody, podprůměrný výkon a fingované nemoci. Významným zjištěním je, že pokud se hygienické faktory zlepší a zvýší se úroveň motivačních faktorů, dochází ke zlepšení pracovního výkonu. Pokud se zvýší pouze hygienické faktory, nedochází k dlouhodobému zvýšení motivace jedinců k práci, ale může mít následek krátkodobý efekt a zvýšení spokojenosti s prací.

---

<sup>19</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 96. ISBN978-80-7357-267-9.

Po identifikování některých obecných faktorů, které mohou zvyšovat či snižovat spokojenost s prací, musíme vzít ohled na to, že každý jedinec hodnotí tyto faktory podle svých vlastních potřeb. Zaměstnanci s dětmi oceňují podnikovou péči nebo pružnou pracovní dobu mnohem více oproti pracovníkům, kteří děti nemají.<sup>20</sup>

#### 4.4 Expektační teorie

Teorie Herzberga vnímá motivaci jako něco, co vede k růstu nebo naopak k poklesu úrovně spokojenosti s prací. Je zřejmé, že spokojenost s vlastní prací nemusí sama o sobě nutně ovlivňovat pracovní výkon. Aby byl pracovní výkon lepší, musejí pracovníci věřit, že pokud zvýší vynaložené úsilí, bude větší pravděpodobnost získání odměny, která je pro pracovníky důležitá. Na obrázku je schéma expektační teorie a vazby mezi úsilím výkonem a odměnou. Vazba mezi nimi je velice důležitá. Tak, jako je v rámečku uvedené slovo „odměna“, může být zaměněno za slovo „trest“. Pokud chceme zvýšit motivaci k práci podle expektační teorie, musíme se zamyslet nad vazbou mezi úsilím a výkonem, vazbou mezi výkonem a odměnou a poté, jaké jsou typy možných odměn.

Obrázek 3: Expektační teorie: vazby mezi úsilím, výkonem a odměnou



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských jednání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

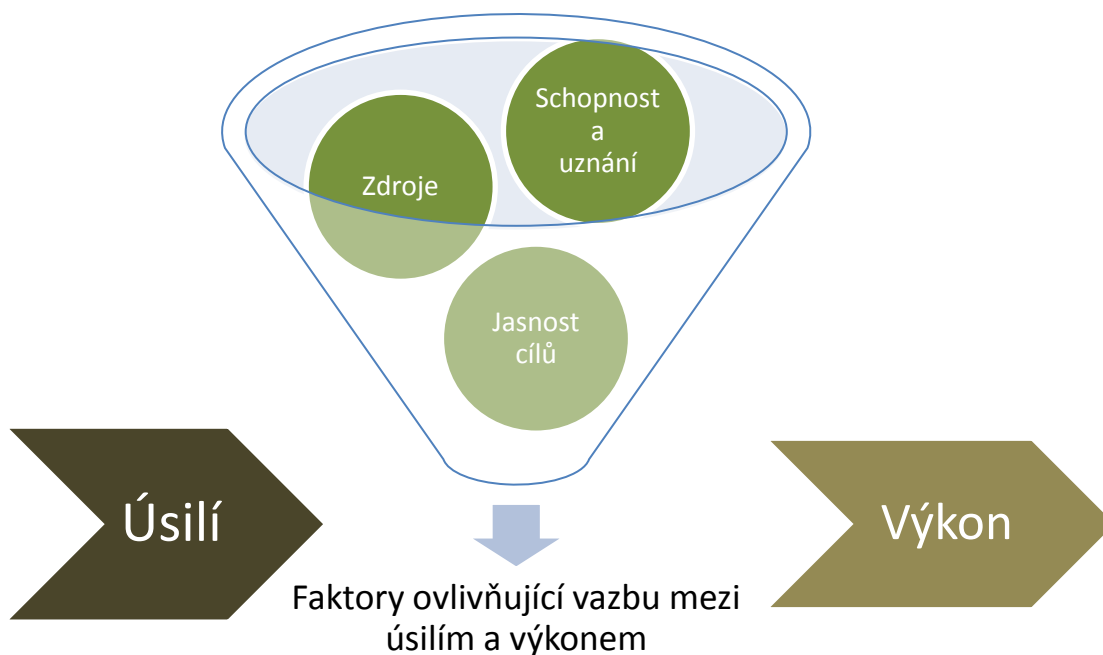
---

<sup>20</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 97-98. ISBN978-80-7357-267-9.



Následující obrázek 4 ukazuje různé faktory, které by mohly ovlivnit vazbu mezi úsilím a výkonem. Pokud pracovník vynaloží zvýšené úsilí, je zapotřebí, aby měl schopnosti určitou práci vykonávat. Nezbytné je, aby měl i potřebné zdroje a čas ke své práci, dále vybavení a peníze. Pracovník musí vědět jaký je jeho cíl. V případě, že se jeho výkon zlepšil, je nutné uznání a zpětná vazba. Pokud jakýkoliv z těchto faktorů chybí, je pravděpodobný negativní vliv na výkon práce.

Obrázek 4: Faktory ovlivňující vazbu mezi úsilím a výkonem

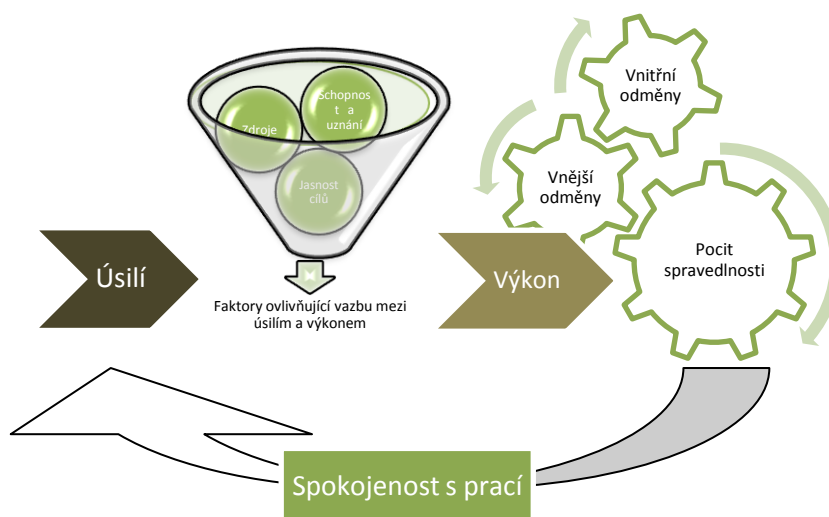


Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských jednání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

Ne vždy musejí být odměny hmotné a hmatatelné, jako je mzda, finanční odměna, povýšení či růst v kariérním žebříčku. Všechny tyto odměny jsou vnější, jelikož závisejí na někom jiném. Pocity, které vyplývají přímo z vykonané práce a ze splnění úkolů, jsou odměny vnitřní. Z těchto odměn má pracovník pocit úspěšnosti, důležitosti, užitečnosti a toho, že odvádí dobrou práci. Může se však stát, že pracovníkovi tyto vnitřní pocity nemá, jelikož svou práci vykonává méně dobře, než doufal a z tohoto výkonu se může dostavit únava, vyčerpanost, frustrace či zklamání. V případě, že je práce odvedena dobře a odměny jsou spravedlivé a odpovídající vede

to k uspokojení z práce a ke spokojenosti s vykonanou prací. Na obrázku 5 je zobrazeno, jak právě spokojenost s prací a uspokojení z práce vede k trvalému nebo zvýšenému úsilí.

Obrázek 5: Vztah mezi faktory ovlivňujícími motivaci



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských jednání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005

#### 4.5 Peníze jako motivátor

Podle Herzberga je úroveň platu a mzdy jedním z faktorů, který však může vést spíše k nespokojenosti v práci. Peněžní podněty jsou však většinou jedinou odměnou, kterou organizace a manažeři mohou ke zvýšení výkonu pracovníka poskytnout. Peněžní odměňování se může pohybovat podle výkonu od nejvíce prostých bonusů, jako je zvýšení platu, po složitější, obtížnější a náročnější systémy hodnocení. Mohou to být časové sazby, podíly na zisku, mzdy s měřeným denním výkonem, nebo odměny podle výsledků. Ať už je to kterýkoliv systém, je velmi důležité přizpůsobit ho podmínkám organizace a provádět tento systém úspěšně, tak aby se na něm pracovníci a odbory podíleli s ochotou. Aby systém splnil svůj záměr, je důležité neustále ho sledovat a vyhodnocovat. Systém musí být jasný, aby mu zaměstnanci rozuměli a pokud je to možné, aby se účastnili schvalování. Měl by tvořit celkovou

filozofii odměňování, která bude odpovídat jak individuálním potřebám, tak i potřebám organizace.<sup>21</sup>

#### 4.6 Řízení odměňování

Odměny jsou hlavní složkou práce a především klíčovým bodem toho, co zaměstnanec dostává výměnou za svou vykonanou práci a úsilí. Jak již bylo zmíněno, peněžní odměna není hlavním bodem odměňování, nesmíme zapomenout na ostatní odměny, které mohou být vnitřní i vnější.

Vnitřní odměny jsou:

- Sebeúcta
- Pocit z úspěchu
- Pocit, že jsme se naučili něco nového
- Pocit, který máme po tom, co přispějeme něčím do týmu a k celkovému úsilí
- Seberealizace
- Vnější odměny
- Peněžní odměny
- Zaměstnanecké výhody, jako jsou nemocenské dávky, dovolená, penze
- Příjemné pracovní podmínky
- Osobní rozvíjení
- Povýšení a možnost kariéry
- Rozmanitost a podněty k práci
- Postavení ve firmě
- Postavení mimo firmu
- Přátelství
- Pochvala

Každý člověk bude mít jiný postoj k souboru těchto odměn. Pro některé pracovníky je důležitá spíše sebeúcta a společenské příležitosti, které organizace nabízí, jiní mají na prvním místě spíše peněžní odměnu. Další pracovníci se mohou

---

<sup>21</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 100-102. ISBN978-80-7357-267-9.

zaměřovat na nepracovní stránku života a dají přednost práci, která jim nejméně překáží. Dalším hlediskem je, v jaké situaci se pracovníci nacházejí. Pokud jsou klíčovým zaměstnancem pro zaměstnavatele, budou přistupovat k práci jinak, než ti, kteří nemají tak stabilní místo a jsou spíše na okrajových pracovních pozicích. To ovlivňuje jejich postoje k nevhodnějšímu složení odměn. Zaměstnanci považují odměny za důležitý ukazatel toho, jak s nimi zaměstnavatel jedná spravedlivě a průhledně, ať už na základě jejich vykonané práce, tak ale i v porovnání s dalšími zaměstnanci. Jedním z úkolů manažera je pochopit a znát, jak se jeho pracovníci staví k různým stránkám odměn, a na základě toho se musí snažit optimalizovat kombinaci odměn a zvýšit co nejvíce účinek, který zaměstnavatel potřebuje a který hledá. Manažer se musí vyrovnat s individuálními rozdíly v hodnocení, jak jsou vnímané změny ve stylu odměňování v průběhu času a cenění odměn. Pouze málo systému odměňování dokáže stále přinášet nejlepší výsledky a spousta z nich je potřeba stále prověřovat a upravovat. Převážně se jedná o systémy peněžního odměňování. Z hlediska podniku je nezbytné, aby odměny zabezpečovaly náplň několika daných cílů:

- Přidávaly hodnotu firmě, přičemž je potřeba mít na vědomí, že personální náklady tvoří převážně více než polovinu všech nákladů firmy a obvykle mnohem více.
- Podporovaly hlavní strategické cíle, které se týkají kvality, efektivnosti, orientace na zákazníka a týmové práce.
- Aby byly ve vztahu k vnějším tržním činitelům, ale ne bez ohledu na vnitřní dimenze.
- Měly by zabezpečovat získání a udržení dobře kvalifikované a efektivní pracovní síly.
- Sdělovaly očekávání firmy týkající se výkonu a norem.
- Aby byly propojeny s ostatními odvětvími personální politiky.
- Připouštěly určité působení a určité zásahy liniových manažerů, aby jim bylo umožněno do určité míry decentralizovat realizaci řízení pracovního výkonu.
- Z hlediska svého fungování spravedlnost, srozumitelnost, průhlednost.
- Pobízely k chování odpovídajícímu cílům organizace.

Odměny záleží na výkonu práce, faktorů práce a trhu. Vyjednávací síla pracovníků, kteří jsou málo kvalifikovaní nebo nekvalifikovaní, na trhu klesá. Především tam, kde jsou jejich dovednosti možné nahradit moderní technologií a technikou, případně pracovníky v jiných zemích, kteří jsou méně placení. Na druhou stranu jsou zde

vzdělaní pracovníci, jejichž síla a moc, znalosti a informace jsou klíčovým bodem intelektuálního kapitálu. Pokud odejdou, odnášejí si sebou cenné jmění a aktiva organizace. Tyto faktory jsou brány jako primární souvislost s povahou vnějších trhů práce. Jsou zde i vnitřní faktory, u kterých bereme v úvahu individuální přínos zaměstnance. Jedním z důležitých a vlivných činitelů je kolektivní vyjednávání s odbory. Linioví manažeři jsou zapojeni do určitých stránek systémů odměňování a to prostřednictvím určitého bezprostřednějšího systému odměňování dle výkonu práce, nebo hodnocením práce nebo jiného způsobu srovnávání jedné práce s druhou.<sup>22</sup>

### **Mentoring**

Je to forma vzdělávání a rozvoje. Mentorem je osoba, častokrát spolupracovník na stejném nebo vyšším stupni řízení jako pracovník, za kterého je odpovědný. Mentor je pracovníkovi stále k dispozici a ten za ním může kdykoliv přijít a diskutovat o jeho pracovních záležitostech. Mentoring je podobný vztahu jako „mistr-žák“, pracovník se učí ze zkušeností mentora. Úlohou mentora je povzbuzovat a chránit svého učence. Mentor může předávat svému žákovi potřebné praktické poznatky, které vycházejí ze zkušeností a také objevovat nové postoje a nápady. Mohou pomáhat svým učencům vytvořit jejich realistické očekávání a vést je správným směrem. Většinou by to měla být přínosná zkušenost pro oba. Mnoho lidí si váží možnosti předávat své zkušenosti a nápady dále pro ostatní, obzvláště když jsou oceněni a lidé mají z jejich zkušeností a znalostí prospěch.

Člověk může mít mnoho neformálních mentorů, na které se může obrátit a přijít k nim pro radu nebo pomoc. Jedinec se stává iniciativním a svým proaktivním přístupem hledá jiné osoby, od kterých se může naučit něčemu novému. Oficiální mentoring může být v případě, kdy nově nastupujícímu pracovníkovi je určen mentor nebo i více mentorů. Oba dva typy mentoringu mají své kladné i záporné stránky. Mentor, kterého si zvolí samotný učenec, má větší výhodu, před mentorem, který byl bez možnosti výběru zvolen. Na druhou stranu, ne každý má dostatek iniciativy, aby si našel mentora. Formální systém alespoň zajišťuje, aby každý jedinec měl někoho, za kým může přijít pro radu.

---

<sup>22</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 160-162. ISBN978-80-7357-267-9.

Přestože mnohé organizace poskytují jak formální, tak neformální mentoring, bohužel jen některé organizace umožňují mentorům výcvik, vzdělávání a poskytnutí času, aby mohli splnit svůj závazek, nebo je odměňují. Právě nevyškolený a nezkušený mentor může mít na pracovníky opačný účinek a může v nich vyvolat a posílit spíše špatné praktiky, než aby je dovedl k dobrému výkonu. Shledání za účelem mentoringu je nutné předem připravit, začlenit do denního plánu a mít jasný plán, který se bude týkat potřeb svého učence. Mentor je oceňován především jen vnitřními odměnami ve smyslu, že si tak cení zvýšené odpovědnosti.

### **Rotace pracovního místa nebo práce**

Metoda spočívá na základě, že pracovníci pracují na rozdílných pracovních místech nebo provádí různé části stejné práce. Je to z důvodu, aby pochopili i jiné druhy úkolů a tomu, jak do sebe všechno zapadá. V každém případě vždy nese někdo odpovědnost za výcvik a vzdělávání pracovníka na nové pracovní pozici nebo při vykonávání nové práce. Rotace slouží nejen ke vzdělávání a rozvoji jedinců, jde také o překonávání monotónní práce a jejímu neblahému účinku pro lidský organismus. Pracovník má díky tomu pestřejší práci a zvyšuje se tak spokojenost pracovníka s prací.

### **Dočasné přidělení**

Tato metoda je formálnější typem rotace pracovního místa. Pracovník je na určitý čas přeřazen na jiné pracovní místo, pravděpodobně z důvodu, že je pracovník na této pozici nemocný nebo protože odešel jinam. Může to být stáž v jiné organizaci v zahraničí, či dané zemi. Nejčastěji tuto metodu využívají nadnárodní organizace, které posílají své zaměstnance nasbírat nové zkušenosti do zahraničních dceřiných organizací.

### **Zvláštní pověření nebo projekty**

Pracovník vykonává různou práci, která odpovídá jeho určitým dovednostem.

## **Asistování**

Tato forma, se částečně podobá mentoringu, objevuje se v mnoha firmách, převážně ve výrobních a průmyslových. Učící se jedinec je přiřazen některému ze zkušených pracovníků, kteří jsou vyškoleni, aby prováděli výcvik, a mají na výcvik vyhrazený nějaký čas.

## **Koučování**

Koučování je systematická snaha zdokonalovat pomocí návodných otázek a rad zaměřených na změny, které by měly vést ke zlepšení momentální výkonnosti, až k stanovenému cíli.<sup>23</sup> Aby byl výcvik a vzdělávání efektivní, musí být plánované. Kouč by měl mít možnost a prostor vyhradit dostatečný čas na rozvoj pracovníků. Koučování je vědomé a cílené vyhledávání příležitostí k rozvoji lidí a k výcviku pracovníků, aby mohli zastávat danou pracovní pozici a zároveň jim poskytnout zpětnou vazbu, která se týká pracovního výkonu. Při tomto procesu se rozvíjí pracovník i kouč. Existují i další formy vzdělávání a rozvoje pracovníků, jako je demonstrování, diskusní skupiny, prezentace, simulace, assessment centra, vzdělávání pomocí počítačů, učení se akcí, učení s náhodných zážitků apod. Je však nutné všechny tyto formy vidět v celkových souvislostech vzdělávání a rozvoje.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> BRICH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 2. ISBN 80-251-0581-4.

<sup>24</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 166-168. ISBN978-80-7357-267-9.

## 5 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností.<sup>25</sup> Existuje mnoho definicí firemního vzdělávání, jako jsou například tyto definice:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.<sup>26</sup>

Firemní a někdy také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný firmou nebo podnikem. Zahrnuje nejen vzdělávání v podniku, jako je interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním zařízení určeném ke vzdělávání nebo na pracovišti, ale i vzdělávání mimo podnik. Je to externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném zařízení nebo ve škole.

Jde o soustavný proces změny pracovního chování, míry znalostí a dovedností včetně motivace pracovníků organizace, kterým se zmenšuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.

Kvalifikace subjektivní je soubor schopností, dovedností, zkušeností, návyků, postojů, klíčových kvalifikací získaných v průběhu života s potenciální možností využití pro vykonávání určitých činností. Kvalifikace subjektivní je kvalifikovanost práce, jako jsou požadavky na kvalifikaci zaměstnance, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

---

<sup>25</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>26</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 11. ISBN 978-80-247-2914-5.



Profesní vzdělávání zahrnuje přípravu na povolání všeho druhu, jde o přípravu školskou, všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem zaměstnání či povolání.

Součástí vzdělávání dospělých je pojem další profesní vzdělávání. Znamená to, jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků během jejich pracovního života. Navazuje přímo na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Hlavním úkolem je vytváření a udržování optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací.<sup>27</sup>

### Úkoly firemního vzdělávání

Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility.

**1. Podélná neboli longitudinální flexibilita** znamená přizpůsobování pracovních schopností pracovníků stále se měnícím požadavkům pracovní pozice. Jde o flexibilitu v rámci pracovního místa. Úkolem firemního vzdělávání je tato část.

**2. Příčná, transversální flexibilita** znamená zvyšování kompetentnosti a flexibility pracovníků, aby ovládali znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Rozšiřují se tak pracovní schopnosti.

První úkol se v praxi často váže na změny technologie nebo legislativy. Druhý úkol v praxi je provázán s kariérovým plánováním, se změnami v organizační struktuře firmy.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>28</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18-19. ISBN 978-80-247-2914-5.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI FIRMY

### **Cíl průzkumu**

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda se pracovníkům po absolvování firemních školení zlepšují obchodní výsledky.

Dalším cílem bylo zjistit, zda vnímají pracovníci firemní vzdělávání jako motivaci pro svůj osobní a pracovní rozvoj.

### **Hypotézy**

Hypotéza 1: zaměstnanci nad 40 let mají potřebu účastnit se firemního vzdělávání ve větší míře, než mladší kategorie dotazovaných.

Hypotéza 2: zaměstnanci, kteří absolvovali více než 2 školení ročně, projevují více loajality vůči firmě.

Hypotéza 3: respondenti vnímají firemní vzdělávání jako benefit.

### **Metody a techniky sběru**

Ve výzkumné práci se autorka rozhodla použít dotazníkové šetření. Dotazník byl konstruován s ohledem na cíl výzkumu. Při sběru dat respondenti své vyplněné dotazníky odevzdali do zapečetěné schránky. Odevzdáno a vyplněno bylo 60 dotazníků, které autorka rozdala zaměstnancům během firemního meetingu.

Otázky v dotazníku byly uzavřené, ale v některých otázkách bylo možné odpovědi specifikovat. Dotazníkové šetření mezi pracovníky obchodní složky probíhalo v rámci firemního meetingu, kterého se účastnili všichni členové tří vybraných obchodních týmů. Odpovědi byly následně využity k vyhodnocení a potvrzení, či vyvrácení hypotéz k danému cíli bakalářské práce.

## 6.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkový průzkum byl uskutečněn s 60 respondenty na firemním meetingu.

V otázce číslo 1 autorka zjišťovala jaké je procentuální zastoupení mužů a žen v cílové skupině dotazovaných respondentů. Bylo zjištěno, že 40 % z cílové skupiny bylo mužů a 60 % žen.

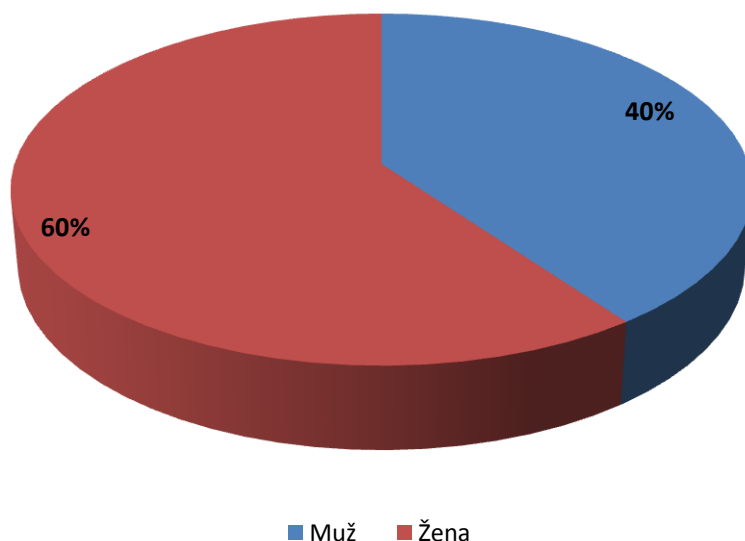
Tabulka 1: Pohlaví?

1. Pohlaví?		
Muž	24	40%
Žena	36	60%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 1: Pohlaví?

### 1. Pohlaví?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 2 autorka zjišťovala věkové rozmezí dotazovaných respondentů. 3,33 % dotazovaných bylo ve věku do 30 let, ve věku 30 – 35 let bylo 8,33 % respondentů, ve věku 36 – 40 let 11,67 % respondentů, ve věku 41 – 45 let 58,3 % dotazovaných a ve věku 46 a více let bylo 18,33 % respondentů.

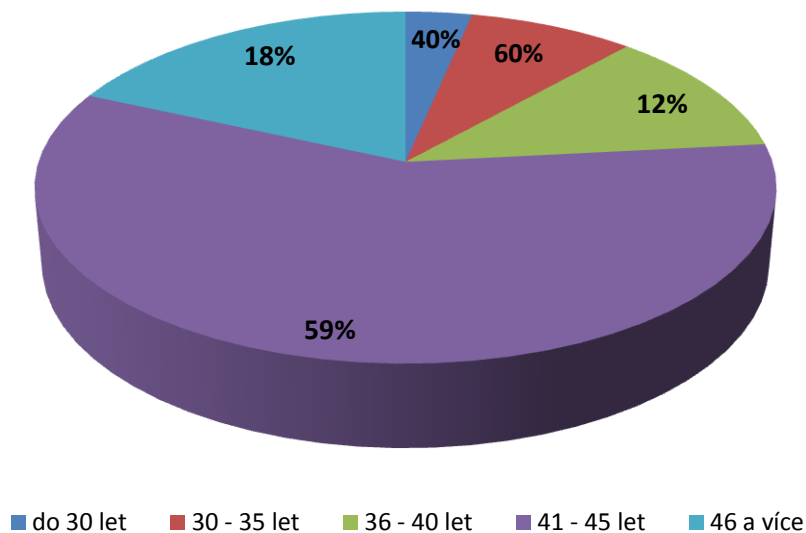
Tabulka 2: Věk?

2. Věk?		
do 30 let	2	3,3%
30 - 35 let	5	8,3%
36 - 40 let	7	11,7%
41 - 45 let	35	58,3%
46 a více	11	18,3%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 2: Věk?

## 2. Věk?



Zdroj: vlastní průzkum

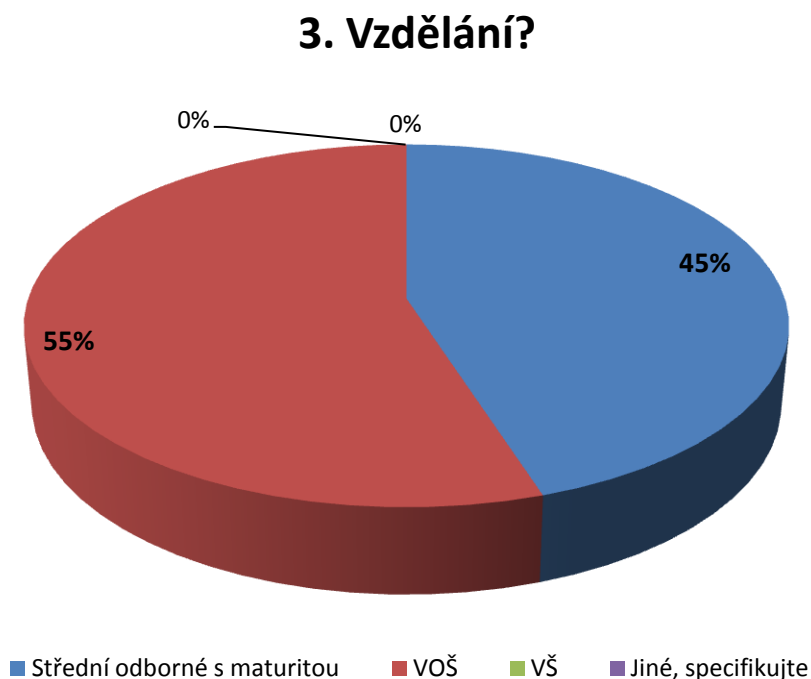
V otázce číslo 3 se autorka dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Střední odborné s maturitou má 45 % dotazovaných, Vysokou školu absolvovalo 55 % respondentů. Vyšší odbornou školu, nebo jiné vzdělání, nebylo v cílové skupině zastoupeno.

Tabulka 3: Vzdělání?

3. Vzdělání?		
Střední odborné s maturitou	27	45%
VOŠ	33	55%
VŠ	0	0%
Jiné, specifikujte	0	0%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 3: Vzdělání?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 4 se autorka dotazuje, jak dlouho působí respondenti v obchodní společnosti. 5 % dotazovaných odpovědělo do 1 roku. Na odpověď 2 – 3 roky odpovědělo 5 % dotazovaných, 4 – 9 let odpovědělo 40 % respondentů. Nejvyšší zastoupení respondentů bylo u odpovědi 10 a více let. Tato skupina tvořila 50 % dotazovaných.

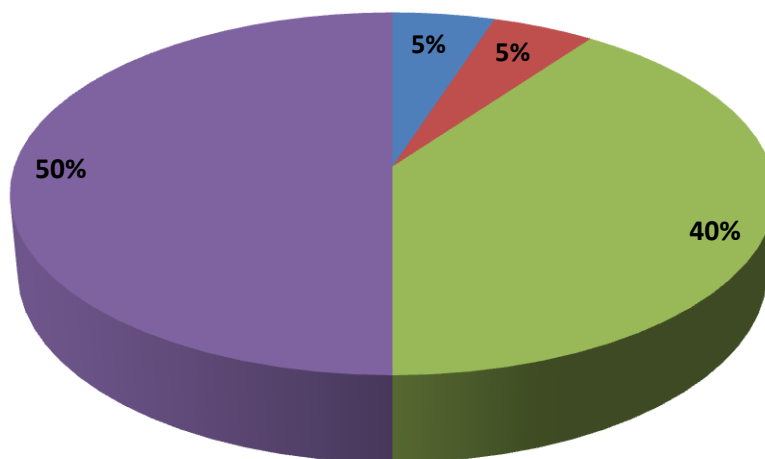
Tabulka 4: Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?

4. Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?		
do 1 roku	3	5%
2 - 3 roky	3	5%
4 - 9 let	24	40%
10 a více let	30	50%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 4: Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?

#### 4. Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?



■ do 1 roku    ■ 2 - 3 roky    ■ 4 - 9 let    ■ 10 a více let

Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 5 autorka zjišťovala, kolik respondentů se účastní proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které jim společnost nabízí. 100 % respondentů odpovědělo, že se účastní proškolení či dalšího vzdělávání.

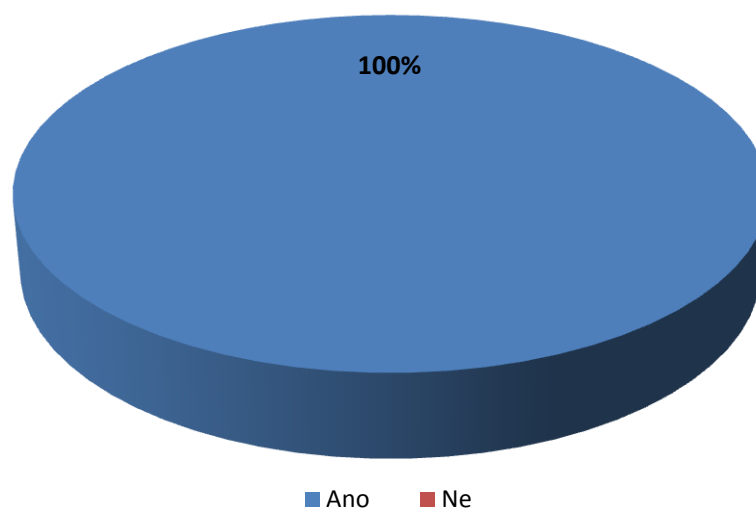
Tabulka 5: Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?

5. Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?		
Ano	60	100%
Ne	0	0%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 5: Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?

### 5. Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 6 se autorka dotazovala, zda společnost čerpá pro účely vzdělávání svých zaměstnanců finanční prostředky z nějakého fondu. Kladně odpovědělo 66,67 % respondentů, 20 % respondentů odpovědělo, že neví.

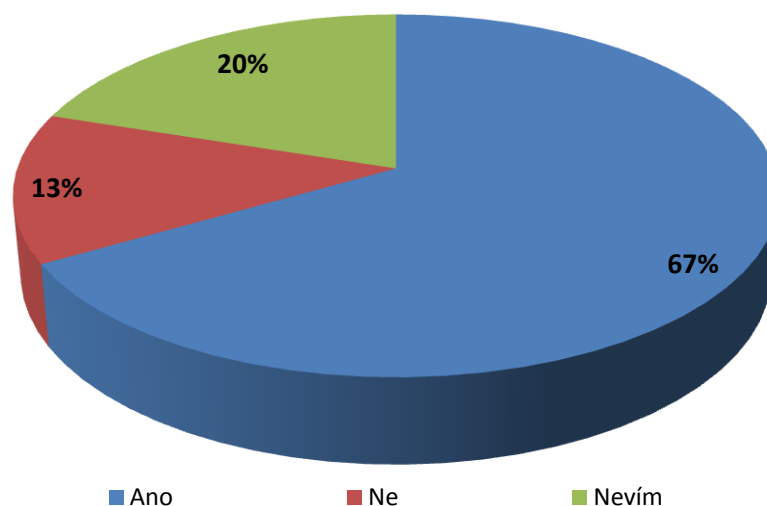
Tabulka 6: Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?

6. Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?		
Ano	40	67%
Ne	8	13%
Nevím	12	20%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 6: Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?

### 6. Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?



Zdroj: vlastní průzkum



V otázce číslo 7 autorka zjišťovala, zda je trenér či školitel interní nebo externí pracovník. Z odpovědí autorka zjistila, že školení je z 50 % zajištěno interním pracovníkem HR oddělení a z 50 % najatou externí vzdělávací agenturou.

Tabulka 7: Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?

7. Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?		
Interní pracovník HR oddělení	60	50%
Najatá vzdělávací agentura	60	50%
	120	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 7: Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?

## 7. Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 8 autorka zjišťovala, zda je vzdělávání uzpůsobeno potřebám pracovníka. 80 % respondentů odpovědělo kladně a 20 % respondentů odpovědělo, že školení nejsou uzpůsobeny potřebám. Tito respondenti též odpověděli, že nemohou dávat náměty k tématům vzdělávání.

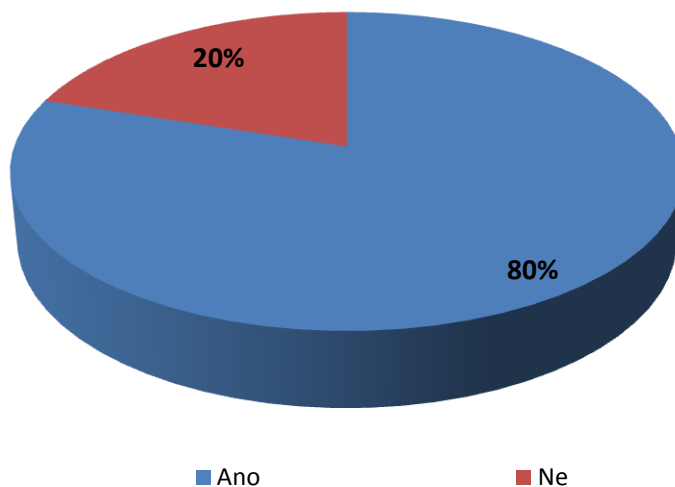
Tabulka 8: Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete Vy sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?

8. Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete Vy sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?		
Ano	48	80%
Ne	12	20%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 8: Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete Vy sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?

### 8. Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete Vy sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 9 se autorka dotazovala, jak často jsou ve společnosti realizována firemní vzdělávání. Odpověď byla jednoznačná, 100 % respondentů odpovědělo, že jsou firemní vzdělávání realizována čtyřikrát a více za rok.

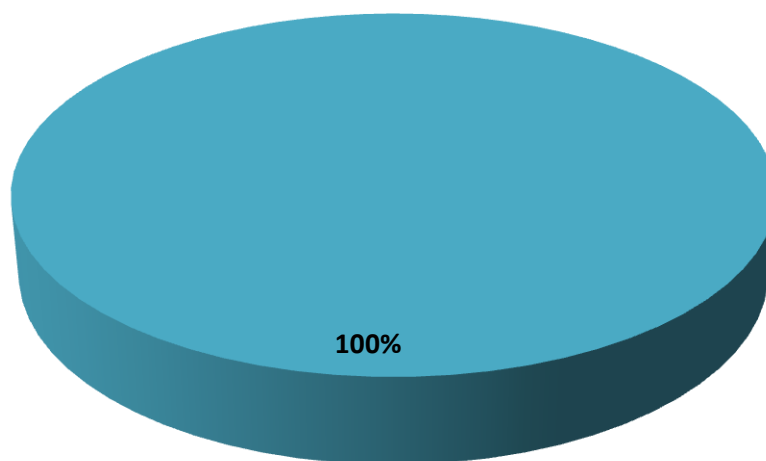
Tabulka 9: Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzdělávání realizována?

9. Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzdělávání realizována?		
jednou za dva roky	0	0%
jednou za rok	0	0%
dvakrát za rok	0	0%
tříkrát za rok	0	0%
čtyřikrát a více za rok	60	100%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 9: Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzdělávání realizována?

### 9. Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzdělávání realizována?



- Jednou za dva roky
- Jednou za rok
- Dvakrát za rok
- Tříkrát za rok
- Čtyřikrát a více za rok

Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 10 autorka zjišťovala, jak často by podle respondentů měla být firemní vzdělávání realizována. Na odpověď dvakrát za rok odpovědělo 11,67 % respondentů, 30 % respondentů odpovědělo třikrát za rok a nejvyšší zastoupení bylo čtyřikrát a více za rok, odpovědělo tak 58,33 % respondentů.

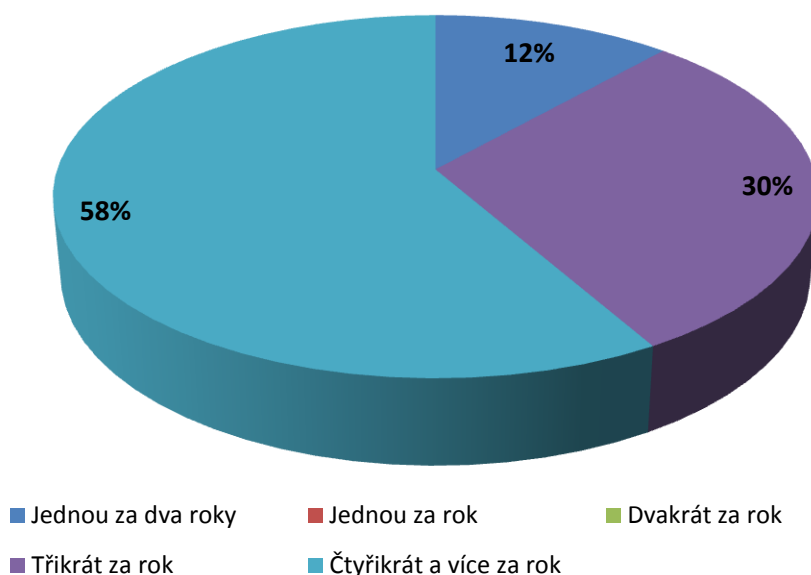
Tabulka 10: Jak často by podle Vás měla být firemní vzdělávání realizována?

10. Jak často by podle Vás měla být firemní vzdělávání realizována?		
jednou za dva roky	7	12%
jednou za rok	0	0%
dvakrát za rok	0	0%
třikrát za rok	18	30%
čtyřikrát a více za rok	35	58%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 10: Jak často by podle Vás měla být firemní vzdělávání realizována?

### 10. Jak často by podle Vás měla být firemní vzdělávání realizována?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 11 autorka zjišťovala, zda se získané vědomosti respondentů odráží v pracovních výsledcích. V odpovědi bylo možné pracovní výsledky na základě získaných vědomostí specifikovat. Kladně odpovědělo 80 % respondentů. Nejčastější specifikací bylo, že respondenti na základě získaných vědomostí navýšili prodeje, zlepšili komunikaci s klienty a naučili se využívat asertivního chování. 20 % dotazovaných odpovědělo záporně.

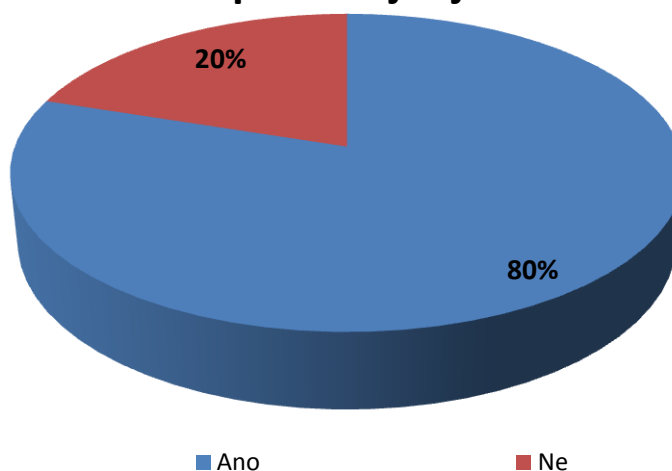
Tabulka 11: Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích? Pokud ano, specifikujte jak.

11. Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích? Pokud ano, specifikujte jak.		
Ano	48	80%
Ne	12	20%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 11: Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích? Pokud ano, specifikujte jak.

### 11. Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích? Pokud ano, specifikujte jak.



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 12 autorka zjišťovala, zda vzdělávací programy a školení přispívají k posílení loajality respondentů vůči firmě. 86, 67 % dotazovaných odpovědělo kladně a 13,33 % odpovědělo záporně. V této otázce se potvrdila hypotéza č. 2, kdy zaměstnanci, kteří absolvují firemní školení, jsou ve vysokém procentuálním zastoupení loajální k firmě.

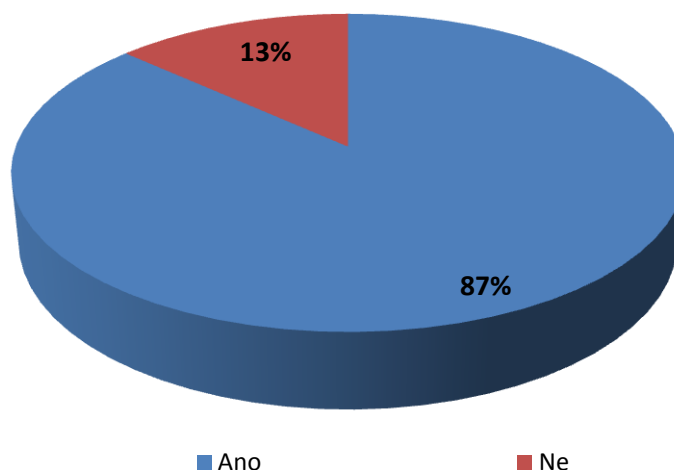
Tabulka 12: Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči Vaší společnosti?

12. Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči Vaší společnosti?		
Ano	52	87%
Ne	8	13%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 12: Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči Vaší společnosti?

## 12. Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči Vaší společnosti?



Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 13 autorka zjišťovala, co od školení respondenti očekávají. 73,33 % respondentů očekává lepší proškolení k vykonávané pozici, 10 % respondentů očekává výhledově vyšší pozici a 16,67 % dotazovaných má od školení jiná očekávání. Dotazovaní nejčastěji odpovídali, že od školení očekávají zlepšení komunikace s klienty a zlepšení obchodních výsledků.

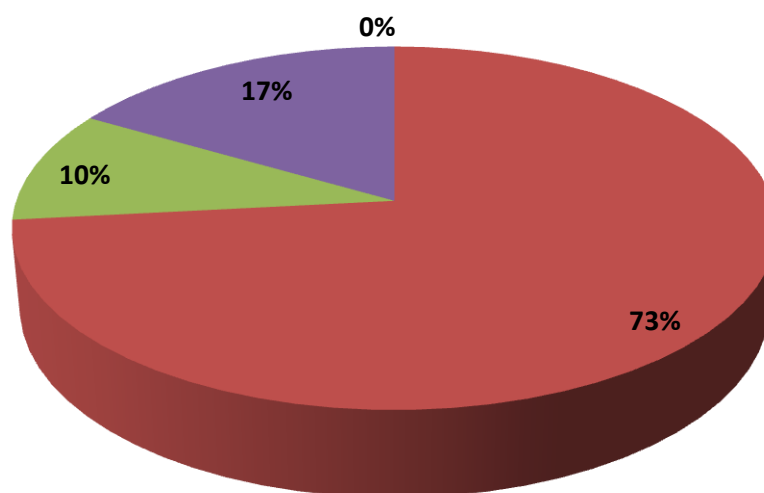
Tabulka 13: Co od těchto školení očekáváte?

13. Co od těchto školení očekáváte?		
Nic	0	0%
Lepší proškolení k vykonávané pozici	44	73%
Výhledově vyšší pozici	6	10%
Jiná očekávání	10	17%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 13: Co od těchto školení očekáváte?

### 13. Co od těchto školení očekáváte?



■ Nic  
 ■ Lepší proškolení k vykonávané pozici  
 ■ Výhledově vyšší pozici  
 ■ Jiná očekávání

Zdroj: vlastní průzkum

V otázce číslo 14 se autorka dotazovala, zda respondenti vnímají firemní vzdělávání či proškolení, jako benefit. 95 % respondentů odpovědělo kladně a 5 % respondentů odpovědělo záporně. V této otázce se autorce potvrdila hypotéza č. 3, kdy dotazovaní vnímají firemní vzdělávání jako benefit.

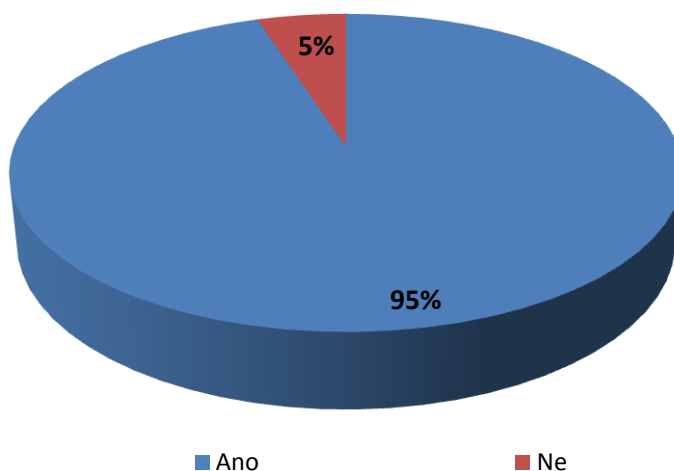
Tabulka 14: Vnímáte firemní vzdělávání, či proškolení, jako benefit?

14. Vnímáte firemní vzdělávání či proškolení, jako benefit?		
Ano	57	95%
Ne	3	5%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 14: Vnímáte firemní vzdělávání, či proškolení, jako benefit?

### 14. Vnímáte firemní vzdělávání či proškolení, jako benefit?



Zdroj: vlastní průzkum



V otázce číslo 15 autorka zjišťovala, zda by se dotazovaní rozhodli v rámci odměny raději pro finanční prémii nebo pro prémii v podobě firemního vzdělávání. Pro mimořádnou finanční prémii by se rozhodlo 71,67% respondentů a pro firemní vzdělávání 28,33 % respondentů.

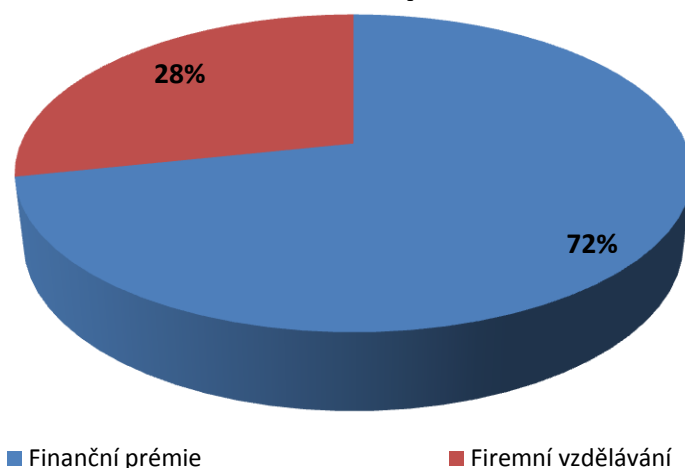
Tabulka 15: Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?

15. Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?		
finanční prémie	43	72%
firemní vzdělávání	17	28%
	60	100%

Zdroj: vlastní průzkum

Graf 15: Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?

### 15. Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?



Zdroj: vlastní průzkum

## 6.2 Shrnutí praktické části

V praktické části se autorka zabývala zjištěním, zda vnímají pracovníci firemní vzdělávání jako motivaci pro svůj osobní a pracovní rozvoj a zda se pracovníkům po absolvování firemních školení zlepšují obchodní výsledky. Ve svých hypotézách se dále zajímala o to, zda mají potřebu a zájem o firemní vzdělávání zaměstnanci nad 40 let anebo mladší a zda zaměstnanci, kteří absolvují více než 2 školení ročně, mají větší loajalitu vůči firmě.

V rámci dotazníkového šetření autorka požádala o vyplnění dotazníku obchodní reprezentanty originální farmaceutické firmy v rámci jejich firemního meetingu. Dotazníky pracovníci vhodili na konci meetingu do zapečetěné schránky. Celkem získala 60 vyplněných dotazníků. Všichni zúčastnění zaměstnanci tedy odpověděli na všechny otázky v dotazníku. V dotazovaném vzorku obchodních reprezentantů převažovaly ženy a věkové rozmezí dotazovaných bylo nejvíce ve skupině 41-45 let a naopak nejmenší zastoupení měla věková skupina do 30 let. Mezi dotazovanými byl nevýznamný poměr mezi nejvyšším dosaženým vzděláním. Mezi reprezentanty nebyl nikdo s vysokoškolským vzděláním anebo bez maturity. Největší zastoupení měli pracovníci, kteří pracují ve firmě více než 10 let, což potvrdilo i vysokou loajalitu pracovníků vůči firmě. Všichni dotazovaní se účastní všech firemních školení organizovaných organizací. Zajímavé zjištění bylo, že organizace z poloviny využívá najatou externí školící agenturu a z poloviny školení zajišťuje z interních zdrojů. Důležité zjištění bylo, že z 80% jsou tyto školení uzpůsobena potřebám zaměstnanců. Dotazovaným organizace zajišťuje více než čtyři školení za rok a většina zaměstnanců s touto frekvencí školení je spokojená. Autorce se v otázce, zda se odráží získané vědomosti na jejich výsledcích, potvrdil cíl průzkumu. Hypotézu č.2 autorka potvrdila na základě otázky č. 12, kdy respondenti odpověděli, že školení, které jim firma poskytuje, posilují loajalitu vůči firmě. Většina dotázaných zaměstnanců očekává od firemních školení lepší proškolení k vykonávané práci. Ve výsledcích šetření autorka vyhodnotila, že 95% dotazovaných vnímá firemní proškolení jako benefit, což bylo jedním z cílů bakalářské práce. Zajímavé zjištění bylo, že více než 70% dotazovaných by raději upřednostnilo jako odměnu za odvedenou práci finanční ohodnocení než ohodnocení ve formě firemního vzdělávání.

Na základě vyplněných dotazníků byly potvrzeny všechny autorčiny hypotézy dané průzkumnými otázkami na začátku šetření. Bylo potvrzeno, že více než polovina dotazovaných vnímá firemní vzdělávání jako benefit. Autorce se potvrdila i hypotéza,

že větší potřebu a zájem o firemní vzdělávání mají zaměstnanci nad 40 let a že zaměstnanci, kteří absolvovali více než 2 školení ročně, projevují více loajality vůči firmě. Oba cíle bakalářské práce byly v rámci dotazníkového šetření zjištěny. Pracovníkům se po absolvování firemních školení zlepšují obchodní výsledky a firemní vzdělávání vnímají jako motivaci pro svůj osobní a pracovní výkon.

## ZÁVĚR

Firemní vzdělávání pracovníků je v současné době stále více aktuální, jelikož pouze kvalitně proškolení zaměstnanci jsou v silném ekonomickém prostředí konkurenceschopní. Hlavně v organizacích, které jsou závislé na prodeji a růstu svých produktů, je důležité zaměřit se na motivaci svých obchodníků, kteří zajišťují, aby se prodeje organizace či firmy na trhu neustále navyšovaly. S tím vším souvisí i motivace zaměstnanců, kteří tvoří obchodní tým organizace. Motivací není myšleno pouze finanční ohodnocení zaměstnanců, ale i kvalitní firemní proškolení.

V teoretické části autorka vysvětlovala základní pojmy spojené s tímto tématem. Velká část je věnována problematice personálního oddělení, lidských zdrojů, motivace k pracovnímu výkonu a firemnímu vzdělávání. Autorka v práci popisovala význam personální práce a její přínos pro organizaci. Více se věnovala i postavení personalisty, který hraje zásadní roli od přijetí zaměstnance, jeho působení v organizaci a i v době, kdy zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu organizaci opouští. Personální pracovník řeší nejen problémy pracovního charakteru, ale často se stává, že se na něj zaměstnanci obracejí i s problémy osobními. V dobře fungující organizaci zajišťuje personální oddělení spolu s vedoucími pracovníky svým pracovníkům školení a proškolení, které vede k lepším pracovním výsledkům. Autorka popisovala i roli manažera nebo vedoucího pracovníka v procesu kariérního růstu zaměstnance a motivaci pracovníků, jelikož výkonnost závisí nejen na znalostech, schopnostech, pracovním úsilí, vytrvalosti a odhodlanost, ale hlavně na motivaci. V závěru teoretické části se autorka věnovala firemnímu vzdělávání, profesnímu vzdělávání a dalšímu profesnímu vzdělávání.

V praktické části se autorka zaměřila především na otázku, zda vnímají pracovníci firemní vzdělávání jako motivaci pro svůj osobní a pracovní rozvoj a zda se pracovníkům po absolvování firemních školení zlepšují obchodní výsledky. Toto šetření bylo uskutečněno v originální farmaceutické firmě mezi třemi týmy obchodních reprezentantů. Autorka v rámci firemního meetingu rozdala dotazníky, které pracovníci vhodili na konci meetingu do zapečetěné schránky. Na základě vyplněných dotazníků byly potvrzeny všechny autorčiny hypotézy dané průzkumnými otázkami na začátku šetření. Bylo potvrzeno, že více než polovina dotazovaných vnímá firemní vzdělávání jako benefit a po jejich absolvování se jejich obchodní výsledky zlepšují. Autorce se potvrdila i hypotéza, že větší potřebu a zájem o firemní vzdělávání mají zaměstnanci

nad 40 let a že zaměstnanci, kteří absolvovali více než 2 školení ročně, projevují více loajality vůči firmě.

Firemní vzdělávání je soustavný proces změny pracovního chování, míry znalostí a dovedností včetně motivace pracovníků, kterým se zmenšuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Proto organizace věnují dalšímu vzdělávání svých pracovníků stále více péče a času.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRICH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. A KOL. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. vyd. Praha: UJAK, 2015. ISBN -978-80-7452-106-5.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7367-047-X.
- PRŮCHA, J. a E. WALEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN978-80-7357-267-9.
- THORNE, K. a A. PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČIKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WHITMORE, J. *Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: POSUN POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V HIERARCHII ŘÍZENÍ ORGANIZACE .....	19
OBRÁZEK 2: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB .....	30
OBRÁZEK 3: EXPEKTAČNÍ TEORIE: VAZBY MEZI ÚSILÍM, VÝKONEM A ODMĚNOU .....	32
OBRÁZEK 4: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VAZBU MEZI ÚSILÍM A VÝKONEM.....	33
OBRÁZEK 5: VZTAH MEZI FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍMI MOTIVACI.....	34

### Seznam grafů

GRAF 1: POHLAVÍ?.....	43
GRAF 2: VĚK? .....	44
GRAF 3: VZDĚLÁNÍ? .....	45
GRAF 4: JAK DLOUHO PŮSOBÍTE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI? .....	46
GRAF 5: ÚČASTNÍTE SE PROŠKOLOVÁNÍ ČI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, KTERÉ VÁM VAŠE SPOLEČNOST NABÍZÍ? .....	47
GRAF 6: ČERPÁ VAŠE SPOLEČNOST, PRO ÚČELY VZDĚLÁVÁNÍ SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ, FINANČNÍ PROSTŘEDKY Z NĚJAKÉHO FONDU?.....	48
GRAF 7: KDO JE VAŠIM TRENÉREM, ČI ŠKOLITELEM? .....	49
GRAF 8: JE TOTO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ UZPŮSOBENO VAŠÍM POTŘEBÁM? PŘÍPADNĚ MŮŽETE VY SÁM/SAMA DÁVAT NÁMĚTY K TÉMATŮM TĚCHTO VZDĚLÁVÁNÍ?.....	50
GRAF 9: JAK ČASTO JSOU VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ REALIZOVÁNA? .....	51
GRAF 10: JAK ČASTO BY PODLE VÁS MĚLA BÝT FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ REALIZOVÁNA? .....	52
GRAF 11: ODRÁŽÍ SE VAŠE ZÍSKANÉ VĚDOMOSTI VE VAŠICH PRACOVNÍCH VÝSLEDČÍCH? POKUD ANO, SPECIFIKUJTE JAK. ....	53
GRAF 12: PŘÍSPÍVAJÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY A ŠKOLENÍ K POSÍLENÍ VAŠÍ LOAJALITY VŮČI VAŠÍ SPOLEČNOSTI?.....	54

GRAF 13: CO OD TĚCHTO ŠKOLENÍ OČEKÁVÁTE? .....	55
GRAF 14: VNÍMÁTE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, ČI PROŠKOLOVÁNÍ, JAKO BENEFIT?.....	56
GRAF 15: POKUD BYSTE MĚL/A JAKO ODMĚNU ZA ODVEDENOU PRÁCI OBDRŽET MIMOŘÁDNOU FINANČNÍ PRÉMII, NEBO PRÉMII V PODOBĚ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, PRO CO SE ROZHODNETE?.....	57

## **Seznam tabulek**

TABULKA 1: POHLAVÍ? .....	43
TABULKA 2: VĚK?.....	44
TABULKA 3: VZDĚLÁNÍ?.....	45
TABULKA 4: JAK DLOUHO PŮSOBÍTE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI? .....	46
TABULKA 5: ÚČASTNÍTE SE PROŠKOLOVÁNÍ ČI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, KTERÉ VÁM VAŠE SPOLEČNOST NABÍZÍ? .....	47
TABULKA 6: ČERPÁ VAŠE SPOLEČNOST, PRO ÚČELY VZDĚLÁVÁNÍ SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ, FINANČNÍ PROSTŘEDKY Z NĚJAKÉHO FONDU?.....	48
TABULKA 7: KDO JE VAŠIM TRENÉREM, ČI ŠKOLITELEM?.....	49
TABULKA 8: JE TOTO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ UZPŮSOBENO VAŠÍM POTŘEBÁM? PŘÍPADNĚ MŮŽETE VY SÁM/SAMA DÁVAT NÁMĚTY K TÉMATŮM TĚCHTO VZDĚLÁVÁNÍ?.....	50
TABULKA 9: JAK ČASTO JSOU VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ REALIZOVÁNA?.....	51
TABULKA 10: JAK ČASTO BY PODLE VÁS MĚLA BÝT FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ REALIZOVÁNA? .....	52
TABULKA 11: ODRÁŽÍ SE VAŠE ZÍSKANÉ VĚDOMOSTI VE VAŠICH PRACOVNÍCH VÝSLEDČÍCH? POKUD ANO, SPECIFIKUJTE JAK.....	53
TABULKA 12: PŘISPÍVAJÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY A ŠKOLENÍ K POSÍLENÍ VAŠÍ LOAJALITY VŮČI VAŠÍ SPOLEČNOSTI?.....	54
TABULKA 13: CO OD TĚCHTO ŠKOLENÍ OČEKÁVÁTE? .....	55
TABULKA 14: VNÍMÁTE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, ČI PROŠKOLOVÁNÍ, JAKO BENEFIT?.....	56
TABULKA 15: POKUD BYSTE MĚL/A JAKO ODMĚNU ZA ODVEDENOU PRÁCI OBDRŽET MIMOŘÁDNOU FINANČNÍ PRÉMII, NEBO PRÉMII V PODOBĚ FIREMNÍHO VZDĚLÁNÍ, PRO CO SE ROZHODNETE? .....	57



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK .....	I
PŘÍLOHA B – VYHODNOCOVACÍ MATICE .....	VI

# PŘÍLOHY

## Příloha A - Dotazník

### Dotazník k BP

Dobrý den, jsem studentka třetího ročníku bakalářského studia oboru Vzdělávání dospělých na univerzitě Jana Amose Komenského v Praze.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé praktické části bakalářské práce na téma „Firemní vzdělávání jako motivace pracovníků“. Jedná se o kvantitativní nestandardizovaný dotazník.

Tento dotazník je určen pracovníkům ve firmě.

Vámi vybrané odpovědi prosím označte kroužkem, v případě potřeby odpověď upřesněte.

Ráda bych Vás požádala o přesnost uváděných informací. Dotazník je anonymní a k jeho odevzdání slouží zapečetěná schránka, která bude otevřena až po shromáždění všech vyplněných dotazníků.

#### 1. Pohlaví?

- Muž
- Žena

#### 2. Věk?

- do 30 let
- 30 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 – 45 let
- 46 a více

**3.   Vzdělání?**

- Střední odborné s maturitou
- VOŠ
- VŠ
- Jiné, specifikujte: .....

**4.   Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?**

- do 1 roku
- 2 – 3 roky
- 4 – 9 let
- 10 a více let

**5.   Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?**

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a „Ano“, pokračujte otázkou č. 6., jinak přejděte k otázce č. 13.

**6.   Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**7. Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?**

- Interní pracovník HR oddělení .....
- Najatá vzdělávací agentura .....

Pokud jste odpověděl/a obě varianty, napište prosím četnost (poměry).

**8. Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?**

- Ano
- Ne

**9. Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzděláváníí realizována?**

- jednou za dva roky
- jednou za rok
- dvakrát za rok
- třikrát za rok
- čtyřikrát a více za rok

**10. Jak často by podle Vás měla být firemní vzděláváníí realizována?**

- jednou za dva roky
- jednou za rok
- dvakrát za rok
- třikrát za rok
- čtyřikrát a více za rok

**11. Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích?  
Pokud ano, specifikujte jak.**

Ano .....

.....

Ne

**12. Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči  
Vaší společnosti?**

Ano

Ne

**13. Co od těchto školení očekáváte?**

Nic

Lepší proškolení k vykonávané pozici

Výhledově vyšší pozici

Jiná očekávání. Napište jaká: .....

.....

**14. Vnímáte firemní vzdělávání či proškolení, jako benefit?**

Ano

Ne

**15. Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?**

- finanční prémii
- firemní vzdělávání

Děkuji Vám za Váš čas.

Tereza Kubásková

Příloha B – Vyhodnocovací matice

Pořadové číslo	Znak														
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1.	2	5	1	3	1	3	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
2.	1	4	1	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	3	1	2
3.	1	2	1	3	1	3	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
4.	2	4	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	3	1	2
5.	1	2	1	2	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	1	1
6.	2	3	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	2
7.	1	3	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	2	1	2
8.	1	4	2	4	1	3	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
9.	1	5	1	4	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	2	1
10.	2	4	1	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
11.	2	4	1	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
12.	2	4	2	3	1	3	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
13.	1	3	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	4	1	2
14.	2	4	2	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
15.	1	2	1	1	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	1	1
16.	2	3	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	2
17.	2	4	1	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
18.	1	5	2	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
19.	1	4	2	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	4	1	1
20.	1	4	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	2
21.	2	4	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	4	1	2
22.	2	2	1	2	1	2	1/2	1	5	4	2	2	2	1	1
23.	2	4	1	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
24.	1	4	1	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	3	1	1
25.	1	4	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
26.	2	4	2	4	1	3	1/2	1	5	4	2	1	2	1	1
27.	2	4	1	3	1	3	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
28.	2	5	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	3	1	2
29.	2	5	2	3	1	3	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
30.	1	4	1	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	4	1	1
31.	1	4	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
32.	2	4	2	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
33.	2	2	1	2	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	2	1
34.	1	4	2	3	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	2	1
35.	2	4	2	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
36.	2	5	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
37.	2	4	2	4	1	1	1/2	2	5	4	1	1	4	1	2
38.	2	4	2	3	1	3	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1

39.	2	5	1	4	1	3	1/2	1	5	5	2	1	2	1	1
40.	1	4	1	4	1	1	1/2	1	5	4	2	1	2	1	1
41.	2	4	1	3	1	3	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
42.	2	4	1	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
43.	1	4	2	4	1	1	1/2	1	5	5	1	1	3	1	2
44.	2	4	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	3	1	2
45.	2	3	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	4	1	2
46.	1	3	1	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
47.	1	5	2	3	1	3	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
48.	1	5	2	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
49.	2	4	2	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	4	1	2
50.	2	4	1	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
51.	2	4	2	4	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
52.	2	4	2	3	1	1	1/2	1	5	5	1	1	2	1	1
53.	1	1	1	1	1	3	1/2	1	5	1	2	2	2	1	1
54.	2	4	1	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	2	1	2
55.	2	5	2	4	1	1	1/2	1	5	4	2	1	2	1	1
56.	2	4	2	4	1	2	1/2	1	5	4	1	1	4	1	1
57.	2	4	1	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	4	1	2
58.	1	3	1	3	1	1	1/2	1	5	4	1	1	2	1	1
59.	1	1	1	1	1	2	1/2	1	5	1	2	2	2	1	1
60.	2	5	1	4	1	1	1/2	2	5	5	1	1	4	1	2

### Kódovací klíč

Znak 1	Pohlaví? 1 Muž 2 Žena
Znak 2	Věk? 1 do 30 let 2 30 - 35 let 3 36 - 40 let 4 41 - 45 let 5 46 a více
Znak 3	Vzdělání? 1 Střední odborné s maturitou 2 VOŠ 3 VŠ 4 Jiné



Znak 4	<p>Jak dlouho působíte ve Vaší společnosti?</p> <p>1 do 1 roku 2 2 - 3 roky 3 4 - 9 let 4 10 a více let</p>
Znak 5	<p>Účastníte se proškolení či dalšího vzdělávání v rámci firemního vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?</p> <p>1 Ano 2 Ne</p>
Znak 6	<p>Čerpá Vaše společnost, pro účely vzdělávání svých zaměstnanců, finanční prostředky z nějakého fondu?</p> <p>1 Ano 2 Ne 3 Nevím</p>
Znak 7	<p>Kdo je Vaším trenérem, či školitelem?</p> <p>1 Interní pracovník HR oddělení 2 Najatá vzdělávací agentura</p>
Znak 8	<p>Je toto další vzdělávání uzpůsobeno Vaším potřebám? Případně můžete Vy sám/sama dávat náměty k tématům těchto vzděláváníí?</p> <p>1 Ano 2 Ne</p>
Znak 9	<p>Jak často jsou ve Vaší společnosti firemní vzdělávání realizována?</p> <p>1 jednou za dva roky 2 jednou za rok 3 dvakrát za rok 4 třikrát za rok 5 čtyřikrát a více za rok</p>
Znak 10	<p>Jak často by podle Vás měla být firemní vzdělávání realizována?</p> <p>1 jednou za dva roky 2 jednou za rok 3 dvakrát za rok 4 třikrát za rok 5 čtyřikrát a více za rok</p>
Znak 11	<p>Odráží se Vaše získané vědomosti ve Vašich pracovních výsledcích? Pokud ano, specifikujte jak.</p> <p>1 Ano 2 Ne</p>

Znak 12	<p>Přispívají vzdělávací programy a školení k posílení Vaší loajality vůči Vaší společnosti?</p> <p>1 Ano 2 Ne</p>
Znak 13	<p>Co od těchto školení očekáváte?</p> <p>1 Nic 2 Lepší proškolení k vykonávané pozici 3 Výhledově vyšší pozici 4 Jiná očekávání</p>
Znak 14	<p>Vnímáte firemní vzdělávání či proškolení, jako benefit?</p> <p>1 Ano 2 Ne</p>
Znak 15	<p>Pokud byste měl/a jako odměnu za odvedenou práci obdržet mimořádnou finanční prémii, nebo prémii v podobě firemního vzdělávání, pro co se rozhodnete?</p> <p>1 finanční prémie 2 firemní vzdělávání</p>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Tereza Kubásková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Firemní vzdělávání jako motivace pracovníků

**Rok:** 2015

**Počet stran textu:** 53

**Celkový počet stran příloh:** 9

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 15

**Vedoucí práce:** Mgr. Petr Gruber