

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMIOCKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

MOTIVACE A INOVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Bc. Michal KLAVRZA

vedoucí: Ing. Bohumila Lhotská

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Motivace a inovace vzdělávání“ jsem vypracoval samostatně za pomoci použité literatury a podkladových materiálů, které uvádím v přiloženém seznamu použité literatury.

V Benešově dne 26. 11. 2011

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat zejména paní ing. Bohumile Lhotské za vedení diplomové práce a za poskytnuté informace při jejím zpracování.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti L'Oréal ČR s.r.o. a jejím zaměstnancům za umožnění realizace této práce a za přístup k informacím týkajícím se problematiky mého tématu.

Motivace a inovace ve vzdělávání

Souhrn:

Diplomová práce se zaměřuje na téma motivace a inovace vzdělávání ve sledované organizaci. Jako firma byla vybrána francouzská společnost L'Oréal, která je jednou z největších a nejúspěšnějších na kosmetickém trhu po celém světě. První část práce se specializuje na motivaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců po stránce teoretické. Druhá část se věnuje popisu dané společnosti zahrnující její historii a ekonomické hledisko. Dále pak následuje analýza z hlediska vzdělávacích a motivačních programů ve firmě L'Oréal Česká republika s.r.o. a její zhodnocení a návrhy na zlepšení dané situace. Společnost L'Oréal je lídrem na trhu a své výsadní postavení si chce i nadále udržovat, z tohoto důvodu musí investovat nejen do reklamy a výzkumu, ale také hlavně do svých zaměstnanců. Proto je tak důležité, aby měla kvalitní vzdělávací systém a motivace zaměstnanců byla na co největší úrovni, protože jedině tak se dá obstat před stoupající konkurencí.

Klíčová slova:

Motivace, vzdělávání, lidský kapitál, rozvoj, společnost, L'Oréal, motivační faktor, inovace, vzdělávací kurzy, kariéra

Motivation and innovation of education

Summary:

This diploma thesis focuses on the topics of motivation and innovation of education in monitoring organization. As the monitoring company was chosen French L'Oréal, which is one of the largest and most successful firms on the cosmetic market all over the world. The first part of the thesis is specialized in theory of motivation, education and development of employees. The second section deals with the description of monitoring company including its history and economic situation. Then followed by analysis of the educational and motivational programs in the company L'Oréal Czech Republic sro. and its evaluation and suggestions for improvement. L'Oréal is the leading firm on the market and wants to keep its privileged position, and therefore the company has to invest not only in advertising and research, but also mainly to their employees. In this case it's so important to have a quality educational system and a high level of employees' motivation, because it's the only way to be competitive against rising competition.

Key words:

Motivation, education, human capital, development, company, L'Oréal, motivation's factor, innovation, training courses, career

Obsah

1	ÚVOD	4
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	5
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
3.1	Motivace	7
3.1.1	Zdroje motivace	7
3.1.2	Proces motivace	9
3.1.3	Motivační faktory.....	10
3.2	Teorie motivace – přístupy	12
3.2.1	Teorie instrumentality	12
3.2.2	Teorie zaměřená na proces.....	13
3.2.3	Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb	16
3.3	Motivace pracovního jednání	18
3.3.1	Motivace vnitřní a vnější.....	18
3.3.2	Motivace ve vzdělávání	19
3.4	Profesní kariéra a osobní rozvoj pracovníků.....	21
3.5	Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	22
3.5.1	Cíle řízení lidských zdrojů	23
3.5.2	Podoby řízení lidských zdrojů.....	25
3.6	Vzdělávání v organizaci	26
3.6.1	Inovace ve vzdělávání	27
3.6.2	Metody podnikového vzdělávání	28
3.6.3	Aktuální trend ve vzdělávání: E-learning.....	30
4	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	34
4.1	Popis vybraného podniku L'Oréal.....	34
4.1.1	Historie a vývoj.....	34
4.1.2	L'Oréal Česká republika	36
4.1.3	L'Oréal z ekonomického hlediska	36
4.1.4	L'Oréal a lidé	38
4.2	Analýza zjištěných poznatků.....	39
4.2.1	Vzdělávání	39
4.2.2	Motivace.....	45
4.3	Zhodnocení zjištěných poznatků	46
4.3.1	Zhodnocení z hlediska vzdělávání	46
4.3.2	Zhodnocení z hlediska motivace.....	50
4.3.3	Zhodnocení z hlediska spokojenosti	57
4.4	Návrhy zlepšení	59
5	ZÁVĚR	64
6	Seznam použitých zdrojů	66
7	Seznam příloh	69

1 ÚVOD

Pojetí diplomové práce lze parafrázovat na současnou dobu, kdy je populace podněcována k celoživotnímu učení. Aby se jedinec mohl vzdělávat, potřebuje k tomu, kromě dalších atributů, vysokou osobní motivaci, která mu pomůže v dosahování vytyčených cílů. Porozumět významu motivace může být prospěšné pro každého, jelikož se tímto způsobem člověk naučí orientovat v sobě samém a zároveň porozumění významu slova povede k pochopení souvislostí.

Na motivaci lze pohlížet z více úhlů pohledu, jedná se o význam slova, který obklopuje každou osobnost v podstatě již od narození. U dospělého jedince motivace souvisí většinou s prestiží či finanční "motivovaností". Mnoho lidí si myslí, že pokud budou vzdělaní, budou se mít v životě dobře. Sice tato přímá úměra není stoprocentní, lze ale tvrdit, že vzdělaností se lidský kapitál posouvá směrem nahoru a je vysoce pravděpodobná teorie: "pokud na sobě budu pracovat, budu se mít dobře". Je také realitou, že současná doba má neustále zrychlující se tendenci, ve které jsou kladeny stále vyšší nároky na jedince v oblasti disciplíny a vykonaného objemu práce, ale i vzdělanosti. Ve většině případů neexistuje jedno bez druhého a často je vzdělanost přímo úměrná potenciálnímu úspěchu v pracovní sféře.

Termín motivace a inovace ve vzdělávání je tedy ve své podstatě samostatnou disciplínou, kterou nelze přehlížet v souvislosti s činnostmi a žitím jedince v pracovní, ale i mimopracovní sféře. Zpracovaná diplomová práce by měla posloužit jako průvodce k pochopení souvislostí mezi motivací, vzděláváním, prací, či třeba pracovním výkonem.

Pro diplomovou práci byla vybrána nadnárodní společnost L'Oréal, která je celosvětovou jedničkou na kosmetickém trhu a své postavení si chce i nadále udržet. Z toho důvodu se musí neustále rozvíjet a investovat nejen do výzkumu, ale i do lidského kapitálu. Společnost disponuje komplexním vzdělávacím programem, který je na vysoké úrovni. Je však důležité, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně motivováni nejen k výkonu, ale i právě ke vzdělávání. Jedině tak si může společnost vychovávat ty nejlepší zaměstnance, kteří mohou být velkou konkurenční výhodou. Protože jsou to oni, kdo stojí za úspěchy celé společnosti.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl práce

Diplomová práce se zabývá tematikou motivace a inovace ve vzdělávání. Sledovanou společností je L'Oréal Česká Republika s.r.o., která působí na našem trhu od roku 1994. Cílem této práce bylo analyzovat společnost z hlediska motivace a vzdělávání. Zda jsou její zaměstnanci dostatečně motivováni k sebe-rozvoji, jaké vzdělávací programy jsou jim ve firmě nabízeny, ale také, jak jsou celkově spokojeni a které motivační faktory nejvíce ovlivňují zaměstnance v jednotlivých odděleních. Pomocí metod pozorování, rozhovorů s jednotlivými pracovníky a dotazníkového šetření, zhodnotit stávající situaci vzdělávání a motivace zaměstnanců. V případě nedostatků navrhnout možné řešení, které by vedlo ke zlepšení a případné inovaci z hlediska vzdělávání a motivace v této společnosti.

Metodika

První teoretická část byla zpracována na základě nastudování odborné literatury týkající se tematiky motivace, vzdělávání, rozvoje osobnosti a řízení lidských zdrojů. Po přečtení knih uvedených v seznamu literatury došlo k lepšímu porozumění problematice, které napomohlo zpracovávání praktické části.

Praktická část byla prováděna ve společnosti L'Oréal Česká Republika s. r. o., kde došlo k analýze společnosti z hlediska motivace a vzdělávání a následnému zhodnocení těchto skutečností.

Analýza byla prováděna nastudováním základních informací o společnosti pomocí jejich internetových stránek a výročních zpráv, kde byli získány základní poznatky o fungování společnosti a její ekonomické situaci. Důležitým zdrojem informací pak byly vnitropodnikové dokumenty, které se týkaly vzdělávání a vzdělávacích programů. Ty však bylo nutné přeložit do českého jazyka, jelikož většina z nich je v anglickém, či francouzském jazyce, jelikož se jedná o nadnárodní společnost.

V další fázi byla použita metoda pozorování při diplomní praxi, jak to ve společnosti funguje, a zároveň s touto metodou byly vedeny otevřené rozhovory na téma

motivace a vzdělávání s jednotlivými pracovníky. Vždy byli vybráni dva pracovníci z každého oddělení, a to z řad top managementu, obchodního, marketingového a administrativního oddělení. Cílem bylo zjistit, jak je situace vnímána na jednotlivých úrovních. Téma bylo průběžně diskutováno se specialistkou HR a asistentkou na vzdělávání.

Závěrečný výzkum byl pomocí dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci na různých pozicích motivováni, jaká je úroveň vzdělávání ve společnosti, zda jsou pracovníci spokojeni a jaké mají návrhy na zlepšení situace ve firmě. Celkem bylo rozesláno 70 dotazníků do všech divizí na různé pracovní pozice pomocí firemního emailu. Vráceno dotazníků bylo 38 a další 2 proběhly při rozhovoru se zaměstnanci. Celkový počet byl 40.

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. První část se týkala charakteristiky respondentů a rozdělení podle pohlaví, věku, pozice a doby, jak dlouho již v L'Oréalu působí. Po této části byli respondenti rozděleni do 4 skupin: Top management (ředitelé a vysoce postavení manažeři), Obchodní (obchodní zástupci, account manažeři), Marketing (brand a produkt manažeři, PR a event), administrativní (asistenti, účetní, stážisti). Další tři části byly rozděleny na část týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Část motivační, kde bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci v L'Oréalu motivováni ke vzdělávání a jaké jsou hlavní motivační faktory u pracovníků na rozdílných pozicích. Poslední část se věnovala celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Dotazník celkem obsahoval 24 otázek z velké části uzavřeného typu, kde si respondenti mohli vybrat vždy jednu odpověď. Pouze u třech otázkách se mohli vyjádřit vlastními slovy. A v jedné otázce, v části týkající se motivace, měli zaměstnanci seřadit, jaké motivační faktory je nejvíce při jejich práci ovlivňují.

Vyhodnocení bylo provedeno po obdržení všech dotazníků. U uzavřených otázek a u otázky týkající se motivačních faktorů bylo vypočteno procentuální vyjádření dané možnosti výběru. U některých otázek byli odpovědi přeneseny do grafu a následně vyhodnoceny.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Motivace

Člověk může dělat to, co chce, ale nemůže chtít, aby chtěl. (Artur Schopenhauer)

Motivací člověka rozumíme soubor všech činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání (Růžička, 1992, s.5).

Dle psychologického slovníku je motivace nejednotný a je nejčastěji chápán jako intrapsychický proces zvýšení poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu; projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti, za nežádoucí motivaci jsou považovány strach, úzkost, bolest aj. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328).

3.1.1 Zdroje motivace

S motivací souvisí výkon, který potenciálně podáváme. Úroveň výkonu při nízké motivaci je nedostatečná, jedinci se nechce nic dělat. Když má ale nadměrnou motivaci a snaží se, chce například vítězit, tak i v tomto případě, může výkon klesat.

Za zajímavost stojí, že ke složitější činnosti nám postačuje nižší úroveň motivace, k činnosti jednoduššího rázu potřebujeme motivaci silnější. Efekt přemotivování se tak častěji objevuje právě v situacích, kde se snažíme vykonávat náročnější činnosti nebo zvládat velmi obtížné překážky. Situacemi, kde lze často sledovat nadměrnou motivaci, jsou např. skládání zkoušek, přijímací pohovory, vrcholové sportovní výkony atp. (Pauknerová, 2006, str. 92)

Rozlišujeme základní zdroje motivace, vnitřní a vnější, což vyplývá z interakční povahy motivace. To, jak se člověk chová, ovlivňuje nejen jeho vnitřní stav, ale také vnější situace, v nichž se nachází. Vnitřní zdroje označujeme jako motivy, např. žízeň a vnější

jako stimuly, např. voda. Stimul bude určovat chování pouze tehdy, setká-li se vnitřním motivem, potřebou (Pauknerová, 2006, str. 92).

Dvěma základními principy jsou princip homeostatický (udržení rovnováhy) a princip hedonistický (dosažení uspokojení). Oba principy se objevují v různých motivačních teoriích. Někteří autoři ještě uvádějí princip pobídkový, stojící na existenci vnějších podnětů– pobídek.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Dva typy motivace dle Herzberga a kol.:

- **vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí;
- **vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku (Armstrong, 2007, str. 220).

Další zdroje motivace:

- **potřeby** – základní zdroj motivace (biologické a sociální);
- **návyky** – stereotyp, opakovaný způsob činnosti;
- **zájmy** – zdroje a produkty poznávací činnosti;

- **hodnoty a hodnotové orientace** – hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský);
- **ideály** – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265).

3.1.2 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat. Zaměření, orientace činnosti člověka– "chci to a to, rád bych to a to, toužím po tom a po tom, nechci se zabývat tím a tím, nezajímá mne to i ono";
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší. "Docela bych chtěl, chci, velmi toužím";
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Motivace je intrapsychický proces. Vnější procesy mohou člověka stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování, k tomu je třeba podmínka příslušného vnitřního "vyladění". Je nutno rozlišovat motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy označovány jako *incentivy*. **Stimulace** stimuluje, podněcuje náš pracovní výkon, také uspokojuje naše základní požadavky a potřeby, převážně potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavená. **Motiv** je vnitřní psychická síla, popud, pohnutka, psychologická příčina, důvod určitého chování či jednání člověka, které dává jeho činnosti smysl.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může

nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace - to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují (Armstrong, 2007, str. 219).

3.1.3 Motivační faktory

Tato hlediska doplňují při výběru stimulačních faktorů základní moment v soustavě faktorů motivujících pracovníky k podnikovému vzdělávání, kterým je jejich vnitřní potřeba. Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech, resp. zemích, například ve formě známě Maslowovy pyramidy. Manažer musí mít přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.

Příklady motivačních faktorů ke vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 88):

- zlepšení postavení v týmu či skupině;
- udržení pracovního místa, funkce;
- pracovní postup, získání pracovního místa;
- možnost využití získané kvalifikace–seberealizace;
- získání kvalifikace (titul);
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce;
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- vyšší platové ohodnocení;
- získání sociálních výhod;
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Při tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání je možné využít, dle autorů i některé obecně platné postuláty:

- nejlepší formou motivace je příklad manažera;
- pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce;

- zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale k podniku patří– jde o ztotožnění se s podnikem;
- důvěra manažera zvyšuje iniciativu zaměstnanců, motivace zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování;
- manažer neustále nachází faktory individuální motivace pracovníků;
- úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců;
- i drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance;
- namísto kritiky poskytují manažeři pracovníkům zpětnou vazbu;
- většina lidí chce tvořivě a produktivně pracovat;
- schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí.

Existuje mnoho potenciálních oblastí, kterým je třeba se vyhnout. Přesto existuje celá řada pozitivních faktorů, které pomohou k posílení motivačních pocitů.

Příklady motivačních faktorů (Forsyth, 2009, str. 31–39):

- **úspěch** – každý má potěšení z toho že něco dosáhne. Úspěch je relativní a lze měřit různými způsoby. Např. obchodní zástupce může mít pocit úspěchu z toho, že něco prodá;
- **uznání** – Uznání výkonu je potřebnou částí dobré motivace. Pokud nejsou věci dobře zorganizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, úspěch a vyjádření jeho uznání může být velice složité;
- **ocenění formou odměny** – firemní auta – nepochybně hodnotná odměna ale musím vzít v potaz daně na služební vozidla; provize- je motivující pouze za předpokladu že jsou správně nastavena pravidla pro její udílení. Provize mohou být i v jiné než finanční podobě, například jako dárky, vstupenky do divadla ; finanční pomoc – peníze, které zaměstnavatel dává tzv. navíc na roční jízdenky, bydlení se speciálním úrokem, platba zdravotního pojištění; peníze – v současné době velice důležitá oblast; úhrada výdajů – platby za benzín, platební karty, cestovní pojištění zdarma;

- **odpovědnost;**
- **možnost kariérního postupu** – nikdo nechce zůstat ve stejné pozici. Lidé jsou rádi, když cítí, že jde jejich kariéra postupně dopředu;
- **růst** – existují dva druhy osobního vývoje. Motivační teorie rozlišuje mezi postupem a růstem, přičemž postup se odehrává v jedné organizaci, zatímco růst znamená přestup do lepšího zaměstnání.

Efektivní motivační program musí vycházet z faktorů:

- ze strategie podniku;
- z cílů podnikového systému vzdělávání;
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku;
- zohledňovat specifika podniku a regionu;
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 87).

3.2 Teorie motivace – přístupy

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou dle Armstronga (2007, str. 221):

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem;
- **Teorie zaměřené na obsah** – se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“;
- **Teorie zaměřené na proces** – se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

3.2.1 Teorie instrumentality

Definice dle Armstronga zní, že: „Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že

lidé pracují pouze pro peníze". Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny." Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování– teorií, že lidé mohou být „podmíněni" či „zpracováni" k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2007, str. 223).

3.2.2 Teorie zaměřená na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta (1992a) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007, str. 224).

Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

1. Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita– expektace (VIE), formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné (Armstrong, 2007, str. 225).

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968), na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci - jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.
- čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. **Úsilí doplňuje:**

- **schopnost** – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti;

- **vnímání role** – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat; pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí (Armstrong, 2007, str. 225).

2. Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba. Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) rovněž zdůraznil význam zpětné vazby (odezvy). Jak upozorňují Robertson a kol. (1992): "*Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže - je-li to potřebné - je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů*". Teorie cíle však hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti zdiskreditovaného řízení podle cílů (Armstrong, 2007, str. 226).

3. Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vykládá také Armstrong (2007, str. 226, 227), který popisuje, že se teorie zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný. Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost,

kteřá se tývá toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se tývá toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity tývající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. **Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:**

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska;
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi;
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků;
- poskytování včasné zpětné vazby, tývající se důsledků rozhodnutí;
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí (Armstrong, 2007, str. 226, 227).

3.2.3 Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se tývá potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv (Armstrong, 2007, str. 223).

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow (1954) se domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- **fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
- **jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb;

- **sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny;
- **uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění;
- **seberealizace** (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul– když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost– různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky (Armstrong, 2007, str. 223, 224).

3.3 Motivace pracovního jednání

Život každého jedince a existence lidské společnosti si nelze představit bez práce. Proto, abychom mohli efektivně pracovat, je zapotřebí být motivován. S motivací může člověk dosahovat velké výkonnosti, která naopak bez motivace, může být nulová.

Existuje mnoho různých teorií pracovní motivace, avšak ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud vytvořena nebyla. Armstrong (1999, s. 299) píše: "... teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snaha nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat" (Kociánová, 2010, str. 27).

Pro potřeby této diplomové práce je podstatné to, že aby v práci člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu, musí být k jeho zvládnutí přiměřeně motivován. Motivací pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování se na aktivity ve směru ke stanovenému úkolu (Růžička, 1992, str. 23, 24).

3.3.1 Motivace vnitřní a vnější

Herzberg (1957) specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace se týká kvality pracovního života, jedná se o faktory vycházející zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu). Oproti tomu **vnější motivace** je v podstatě cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvala, tresty atd.). V tomto významu se jedná o stimulaci. Úkolem stimulace je změna motivace. Pracovní stimulace má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí... (Kociánová, 2010, str. 27).

Motivace pracovního jednání se odráží na výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací (Růžička, 1992, str. 26).

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto lze hovořit v této souvislosti s o motivaci pracovního jednání. Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Vzájemnou závislost výkonu, schopnosti a motivace vyjadřuje vzorec:

$$V = f(S, M)$$

V= úroveň pracovního výkonu, z hlediska kvantity a kvality

S= schopnosti člověka – pracovníka

M= motivace člověka

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový (Pauknerová, 2006, str. 173).

Ze zkušenosti víme, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, ve kterých je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, případně vůbec schází (Provazník, Komárková, 2004). Toto zjištění je spojováno s tzv. výkonovou motivací – potřebou vysokého výkonu. **Výkonová motivace** je relativně stálá charakteristika osobnosti určená pro potřebu dosahovat úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena poměrem: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (Pauknerová, 2006, str. 173).

3.3.2 Motivace ve vzdělávání

Motivaci ve vzdělávání lze parafrázovat: příklady zanechávají trvalejší dojem než kritika. Učit druhé, je jedním z úkolů, které mnoha lidem přinášejí největší zklamání a frustraci. Pokud využijeme své schopnosti a dovednosti motivovat k tomu, aby posluchač poskytl dobrý model role a dostatečnou podporu vedení, lze být následně překvapen náhlým obratem v učení.

"Úspěšná výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání jeho silných stránek jeho osobnosti" (Barták, 2008, str. 17).

Jak motivovat ve vzdělávání? Příklady dle Sang H. Kim (2003, str. 74–78):

- **inspirace** – touha po poznání je vynikajícím zdrojem motivace učit se. Když se někdo učí, potřebuje si poznatky ověřit na úkolu, který může snadno zvládnout. Je důležité, aby vzdělavatel byl sám motivován, jinak si student neuvědomí jako hodnotu motivace má. Je důležité, aby cíle byly dosažitelné a smysluplné;
- **aplikace** – důležité je poukazovat na pokrok, jehož už bylo dosaženo. V počátcích je důležité klást větší důraz na úsilí a snahu než na dosažené výsledky. Je důležité nechávat projev studenty vlastní názor. Je nutné motivovat studenty k přemýšlení a aktivní účasti při kladení otázek. Ideálně využít každou možnost k tomu, snížit riziko neúspěchu. Motivace ve vzdělávání je tím větší, čím více jsou přesvědčeni, že jim lze pomoci, že jim poskytneme něco, co má hodnotu.

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet;
- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití;
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst;
- v pozitivní změně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 87).

V době globalizace a dynamických změn se vzdělávání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Je třeba více než kdykoli předtím udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Vedoucí pracovníci jsou zároveň i kouči svého pracovního týmu. Proto je dobré, napomáhat rozvoji svých spolupracovníků v oblasti vzdělávání. Je to podstatné i proto, že cíle podniku se musí propojovat s cíly jednotlivých pracovníků. Vzdělávání lze pojmut i jako povzbuzování lidí k vykonávání dalšího kroku v rámci firmy, jelikož to souvisí s jakousi rozvojovou linií. Ideálně zjistit rozvojový prostor u dotyčného jedince, aby své kompetence mohl rozvíjet.

3.4. Profesionální kariéra a osobní rozvoj pracovníků

Budování kariéry je asi v současné době běžné pro většinu lidí. Bohužel se stává že lidé neumí dobře využít svých osobnostních předpokladů a neumějí na svém kariérovém rozvoji pracovat. Kariéra byla vždy vnímána za dráhu, postup v rámci celoživotního procesu a postupného zrání jedince. Pro někoho jsou důležité peníze, pro druhého prestiž.

Současná koncepce EU hovoří o potřebě a znalostech celoživotního vzdělávání. Život a práce ve znalostní společnosti vyžaduje aktivní občany, kteří jsou motivováni k tomu, aby usilovali o svůj vlastní osobní a profesní rozvoj (Hargašová, 2009, str. 224).

Definice kariery

"Kariéru definujeme jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál" (Bělohlávek, 1994, str. 11).

Jaká jsou kritéria kariéry?

- **pozice** – např. být ředitel tato pozice je spojena s dalšími kritérii jakými jsou mzda či materiální výhody;
- **hodnost** – může být třeba i u armády;
- **reálná moc** – kompetence a pravomoc;
- **plat** – toto je jasné kritérium které určuje jasné srovnání mezi dvěma jedinci. Mj. zda také určuje hospodářskou situaci podniku. Určitá objektivita tohoto kritéria spočívá v tom, že mzdy nelze rozdávat plnými hrstmi jako ředitelské tituly- finanční zdroje jsou skoro vždy limitovány;
- **symbolické předměty** – služební auta, kancelář;

- množství podřízených pracovníků;
- rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc;
- získávání zkušeností a znalostí;
- tvůrčí a duševně náročná činnost (Bělohlávek, 1994, str. 10).

Tato výše uvedená pojetí kariéry nelze označit jako, že něco je lepší či horší. Záleží na přístupu člověka a na tom, který pohled odpovídá jeho mentalitě. Úspěšnost člověka je vyhodnocována na základě jeho hodnotového systému (Bělohlávek, 1994, str. 11).

Barták (2007, str. 29) uvádí: "... úspěch na trhu je stále více podmíněn "inteligentní výrobou", spjatou s rozvíjením znalostí, hledáním a nelézáním inovativních řešení, tedy budováním "firemní inteligence". Jedná se v podstatě o duševní jádro kapitálu firmy, schopnost širokého sdílení a rozvíjení podnikatelského myšlení, permanentního učení, využít potenciál zaměstnanců pro rozvoj firmy..."

Investice do znalostí představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Předpokládá ovšem zainteresovanost vedení firmy a zaměstnanců na znalostním rozvoji (Barták, 2007, str. 30). Primární je tedy opět motivace lidí, jejich morálka, schopnost týmové spolupráce.

Bělohlávek (1994, str. 12) také definuje pojmy vnitřní a vnější kariéry, kdy vnější kariéru lze sledovat v životopisech personálního oddělení, jde o výčet škol, kurzů, zkušeností atp. Vnitřní kariéra si všímá významu jednotlivých událostí z hlediska jednotlivce, postihuje jeho postoj, jeho zkušenosti a osobní růst. Je rozumnější přijmout hledisko vnitřní kariéry, jelikož je pružnější a méně ohrožitelné.

3.5 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří, dle Koubka (2001, str.11), tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Pojetí řízení lidských zdrojů je základem pro všechny činnosti popsané v této knize a cílem této kapitoly je poskytnout rámec pro to, co vyplývá z definování pojmů „řízení lidských zdrojů“ a „systém lidských zdrojů“, z popisu různých modelů řízení lidských zdrojů a z diskuse o jeho cílech a charakteristikách. Kapitola také uvádí přehled výhrad k řízení lidských zdrojů a charakterizuje vztah mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením a nakonec zvažuje dopad, jaký může mít řízení lidských zdrojů na výkon organizace (Armstrong, 2007, str. 24).

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“.

3.5.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong, 2007, str. 30–32):

➤ efektivnost organizace

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“ (Cappelli a Crocker-Hefter, 1996.) Extenzivní výzkum ukázal, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“.

To je ta „velká idea“, jak ji popsali Purcell a kol. (2003), která je tvořena, jasnou vizí a souborem vzájemně propojených hodnot“. Konkrétněji řečeno, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky;

➤ **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což, je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí -jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování „pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání" (Becker a kol., 1997).

Znamená to také angažovat se v řízení talentů – tedy v procesu získávání a výchovy talentů, ať už jsou kdekoliv či ať už jsou zapotřebí kdekoliv, a to pomocí vzájemně závislých a propojených politik a postupů řízení lidských zdrojů v oblasti zabezpečování pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví;

➤ **Řízení znalostí**

Jedná se o jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích" (Scarborough a kol., 1999). Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci;

➤ **řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí;

➤ **zaměstnanecké vztahy**

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy;

➤ **uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (Armstrong, 2007, str. 30- 32).

3.5.2 Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako tvrdé či měkké, přičemž vychází z konceptu tvrdých, měkkých faktorů řízení.

Tvrdé řízení lidských zdrojů lze charakterizovat důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny racionálně, počtem osob jako ekonomický faktor, jsou využívány dle podnikatelských potřeb. Lidé jsou kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů vycházejí z uvědomění si nezbytnosti investovat do lidských zdrojů, z potřeby reagovat na hrozbu narůstající konkurence. Na potřeby lidí je brán malý zřetel. Pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálně jako ostatní zdroje k dosažení maximálního užitku (Kociánová, 2007, str. 196).

Storey (1989) také rozlišuje mezi „tvrdou“ a „měkkou“ podobou řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje tedy musejí být získávány, rozvíjeny a rozmísťovány tak, aby z toho organizace měla prospěch.

V centru pozornosti jsou kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidských zdrojů s důrazem na stejně „racionální“ způsob řízení lidí jako u ostatních ekonomických faktorů. Guest (1999a) poznamenává, že řízení lidských zdrojů „odráží odvěkou kapitalistickou tradici, v níž je dělník považován za zboží“. Důraz se tedy klade na zájmy managementu, propojení s podnikovou strategií, získání přidané hodnoty od lidí pomocí procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v dokumentech o poslání a hodnotách organizace a podporované pomocí procesů komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, str. 30).

Měkké řízení lidských zdrojů vychází z odkazu školy lidských vztahů, ze znalostí behaviorálních aspektů práce. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj. Měkké řízení lidských zdrojů reprezentuje jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem organizace, jako se zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, angažovanosti, adaptability, a vysoké kvality / dovednosti a výkonu pracovníků. Pracovníci jsou spíše prostředky než předměty. Klíčovou úlohu hraje kultura organizace. Měkké řízení lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu (unitaristický přístup, že všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu. Výzkumy však ukazují, že i v případech, kdy rétorika řízení lidských zdrojů je měkká, skutečnost je tvrdá, že zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. V měkkém řízení lidských zdrojů lze nalézt prvky tvrdého a hranice mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů není přesná (Kociánová, 2007, str. 197).

3.6 Vzdělávání v organizaci

V současné době dochází k profesnímu vzdělávání, vzhledem ke společenským změnám, globalizaci a technickému pokroku, k zásadním proměnám. Organizace stále výrazněji pocítují tyto změny a snaží se na ně připravit. Formulace nových trendů ve firemním vzdělávání je toho dokladem – marketingovým efektem dovnitř firmy i navenek.

V manažerském vzdělávání se uplatňuje tzv. leader ship, manažeři si osvojují nejen nové schopnosti, ale i širší znalosti, dovednosti a osobnostní změny (Barták, 2008, str. 121).

Podnikové vzdělávání se podle autora Koubka zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy vč. formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává tím najevo perspektivu na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 63).

3.6.1 Inovace ve vzdělávání

Největší inovace ve vzdělávání jsou v posledních letech spíše spjaty s využitím informačně – komunikačních technologií. Programy vytvořené na tomto základě zajišťují široký obsah příležitostí výuky k naplňování různorodých potřeb. Nejjednodušší je to s programy, které kladou důraz na vědomosti a dokáží uživatelům poskytovat informace strukturovaným a logickým způsobem. Navíc jich mohou využít ve svém volném čase a mohou být propojeny s knihovnami či databázemi internetu. Technologie založené na DC a DVD nosičích umožňují při rozvoji intelektuálních a technických znalostí více využívat interaktivitu, ba dokonce mohou posloužit i při zlepšení některých sociálních znalostí. Některé systémy umožňují diagnostikování účastníka posoudit jeho úroveň a navrhnout program, který by naplňoval jeho konkrétní potřeby... (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 116).

K výhodám využití moderních informačních technologií patří:

- účastník může začít kdykoli a postupuje svým vlastním tempem;
- pokrok může být často snadno monitorován;
- může jít o nákladově efektivní řešení;
- aktualizovaný materiál je rychle dostupný;
- studijní materiál je možné poskytnout velkému množství účastníků ve stejném čase;
- existuje možnost soukromé komunikace s lektorem (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 116).

Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností, dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu, podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 69).

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilosti požadovaných na příslušném pracovním místě, disponovat měli (Barták, 2007, str. 19).

Cílem analýzy potřeb je:

- zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem;
- formulace námětů, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly pozitivní změně;
- popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj;
- identifikace silných a slabých stránek jednotlivců a týmů, možných očekávání a hrozeb (analýza SWOT);
- komparace popisu kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy, podpora osobního i týmového rozvoje, optimalizace forem a metod k jejich dosažení (Barták, 2007, str. 19).

Výsledkem analýzy potřeb je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 69).

3.6.2 Metody podnikového vzdělávání

Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců (vedoucích zaměstnanců) didaktickým prostředkem, sloužícím k dosahování cílů organizace. Východiskem volby forem a metod je vstupní diagnostika účastníků zaměřená porovnání jejich reálných způsobilostí se způsobilostmi požadovanými pro výkon příslušné funkce.

Jako příklad lze uvést struktura obecných požadavků na manažera– bližší specifikaci ve vztahu k různým druhům způsobilosti je vždy vázána na předpokládaný konkrétní výkon činnosti v daných podmínkách.

Autor Barták (2008, str. 139, 140) rozlišuje:

- **formální programy** – zahrnují přednášky, hry, simulace, projekty, případové studie, modelování chování/ hraná rolí, workshop, semináře, případně i studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, interaktivní TV programy a virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, příp. intranetu;
- **sebevzdělávání** – opírá se o sebepoznání a sebehodnocení, při němž si účastník prostřednictvím SWOT analýzy vytipuje silné a slabé stránky, očekávání a hrozby (rizika) a získá tak představu o tom, jak se dále silně rozvíjet;
- **učení se v akci** – frekventanti vykonávají v reálném pracovním prostředí skutečnou práci (pod dohledem patrona, mentora, facilitátora). Učí se jeden od druhého prostřednictvím aktivního pozorování, aktivního naslouchání, dotazování, kladení otázek. Dělají pokroky v práci tím, že uskutečňují, co se v práci naučili. Pracovní úspěchy jedince motivují k dalšímu rozvoji;
- **smluvní vzdělávání** – odehrává se na základě vzájemné dohody mezi vzděláným a mentorem, vzdělávací případně rozvojové aktivity jsou jasně specifikované, cílené (relevantně učebního obsahu s potřebami zájmy organizace a vzdělaného jedince) a strukturované, což usnadňuje participaci účastníka ve vlastním vzdělávání a rozvoji;
- **rozvoj založený na práci** – neformální získávání pracovních zkušeností (bez výrazně vzdělávací intence zvenčí);
- **koučování** – umožňuje (sebe)energetizaci koučovaného, jeho motivaci, aktivizaci jeho morálních vlastností k rozvoji vlastního potenciálu, osobnostních, sociálních odborných způsobilostí, a zejména vůle k činu na základě koučovacích rozhovorů. Efektivnost koučování spočívá, v individuálním přístupu ke koučovanému, který umožňuje nastavení optimální intenzity, a v bezprostředním poskytování zpětné vazby v zájmu upevnění motivace koučovaného a jeho vůle dosáhnout výsledků, jež si sám stanovil;

- **mentorování (mentoring)** – má podobné přednosti jako koučování se zvýrazněním funkce podpory rozvoje kariéry (záštita, patronát, facilitace, prezentace, zviditelnění, ochrana, motivace a inspirace) a psychosociálních funkcí (akceptování, potvrzení konzultování, modelování role, přátelství);
- **workshop** – slouží k identifikaci, zkoumání, hledání řešení daného problému. Umožňuje extenzivní studium bezproblémové situace v reálném kontextu, tj. vč. pozadí, souvislostí, sociálně- psychologických souvislostí apod. Mezi jeho výhody patří usnadnění přípravy na specifické profesní, odborné nebo společenské funkce, vysoký stupeň osobního zapojení účastníků a precizace cílů a úkolů ve skupině. Workshop vyžaduje vysokou participaci, klade značně vysoké požadavky na přípravu, schopnost a ochotu k týmové spolupráci i speciální zařízení, materiály apod.;
- **hraní rolí a modelové chování** – spektrum rolí umožňujících nácvik modelového chování v různých situacích od strukturovaného souboru, až po případy navržené frekventanty.
- **manažerské hry a simulace** – lze organizovat pro jednotlivce (cvičení "prázdný stůl, "počítačové manažerské hry"); malé skupiny (skupinová diskuse bez vedoucího, cvičení skupinového řešení problému); více týmů (počítačové podnikatelské hry). Výhodou je zpětná vazba diagnostikovaná za podmínek blízkých reálným;
- **semináře se zpětnou vazbou** – systematicky poskytují informace o schopnostech a chování jednotlivých frekventantů ve vztahu k požadavkům určité pracovní situace s orientací na další systematické zlepšování a rozvoj v oblasti kognitivní (poznávací), behaviorální a afektivní.

3.6.3 Aktuální trend ve vzdělávání: E-learning

Informační a telekomunikační technologie přinesly nové možnosti do různých oborů lidské činnosti, mj. i oblasti vzdělávání. Osobně vnímám e-learning jako velký fenomén v procesu celoživotního, svobodného a neomezeného způsobu vzdělávání, které probíhá za pomoci internetu a počítače, ať už doma, ve škole nebo na pracovišti.

E-learning je metoda založená na využívání počítačové techniky a internetu jak při výuce, tak při individuálním studiu. Firmy dnes tímto způsobem vzdělávají své

zaměstnance. Výhodou je, že může jít o klasické kurzy, tak o pravidelné vzdělávání, případně o prověřování získaných znalostí. Tato forma vzdělávání je přístupná kdekoli a kdykoli, kde je připojení k internetu. Náklady na tento typ vzdělávání jsou nižší než u klasických forem, k masovějšímu rozjždění této formy vzdělávání zatím ale nedochází (Seknička, 2007, str. 83).

Jedná se o výuku s přímým či nepřímým využitím elektronických prostředků, zejména internetu. Elektronické vzdělávání může být smíšené (kombinované) nebo komplexní. U smíšeného elektronického vzdělávání jsou studujícím distribuovány studijní materiály na nejrůznějších datových nosičích (diskety, CD ROM nebo DVD) a výuka může probíhat prezenčně, pod vedením lektora – dochází tedy ke kombinovanému vzdělávacímu působení. Komplexní elektronické vzdělávání probíhá interaktivně, s využitím internetu nebo intranetu (tzv. on-line learning) a uskutečňuje se v globálním výukovém prostředí. Přístup ke vzdělávání každému, kdekoli, kdykoli a v takové míře intenzity a náročnosti, jako si vzdělávaný sám zvolí (Barták, 2008, str. 94).

On-line výuka může být synchronní či asynchronní. U první varianty musí být student připojen k síti a vše se děje v reálném čase s většinou dalšími účastníky kurzu (videokonference). Při asynchronním způsobu není nutné být on-line, student využívá materiály i off-line formou bez omezení kterou je nutná komunikace se studenty či tutorem. On-line výuka je vhodná pro distanční vzdělávání účastníků kterékoli věkové skupiny. Umožňuje obousměrný tok informací v obou směrech (Barták, 2008, str. 94).

Výhody e-learningu z hlediska vzdělávaného

Vzdělávaný může využívat širokého spektra názorných studijních materiálů, zvukových a audiovizuálních. Do textů je možno vkládat odkazy na další elektronické materiály umožňující účastníkovi s hlubším zájmem o danou problematiku, aby učivo doplnil a prohloubil. Flexibilita elektronických kurzů umožňuje "šít vzdělávání na míru" účastníkovi. Tentýž kurz může být poskytován na různých úrovních od začátečníků po pokročilé. Na základě zpětné vazby umožňuje výukový systém účastníkovi zvolit vhodný způsob a úroveň dalšího studia. Účastník má možnost individuální, ničím neomezené volby místa, času a intenzity studia – podle vlastních možností a potřeb (Barták, 2008, str. 95).

Osobně vidím hlavní výhodu ve flexibilitě množství zdrojů vzdělávání, úspoře času. Daný způsob učení a přenosu informací je třeba vynikající pro znevýhodněné či jinak handicapované občany, kteří mají svá omezení např. maminky na mateřské dovolené. Pro svoji podstatu lze e-learning nazvat etickým přístupem v oblasti vzdělávání. Výhoda e-learningu také spočívá v tom, že může poskytnout informace či vzdělávací program většímu množství lidí z různých koutů země, umožňuje tak přirozenou integraci.

Výhody a nevýhody e-learningu z hlediska organizace

Organizace stále více využívají moderních informačních technologií, v zájmu rychlé a efektivní adaptace, zaškolování nebo přeškolení zaměstnanců. Významnou výhodou je snadná diferenciací firemního vzdělávání s ohledem na vzdělávací potřeby pracovníků na různých úrovních podnikové hierarchie a možnost pružně realizovat zaškolení či přeškolení zaměstnance pro požadovanou úroveň. Snadná je i zpětná vazba, kontrola studijní morálky účastníků a zejména úrovně získaných vědomostí a dovedností účastníků prostřednictvím distančních (on-line) testů vkládaných do učebních materiálů. V případě potřeby jakou je modernizace výuky, odstranění chyb ve studijních materiálech, lze pružně modifikovat obsah a metody studia. E-learning je pro organizaci ekonomicky výhodný, poněvadž snižuje přímé i nepřímé náklady s ním spojené. Je ovšem nutné respektovat skutečnost, že on-line studium je náročné z hlediska vzdělavatelů (osvojení si specifických didakticko-psychologických a technických postupů), ale i techniky, správy kurzů (Learning Management Systems), ale také i samotných vzdělávaných (Barták, 2008, str. 95).

Z mého úhlu pohledu, u této formy vzdělávání je nutné mít dostatek sebekázně, vůle a zejména motivace, doběhnout až k cíli. Každý preferuje jiný styl učení a ne každý je schopen se přinutit se touto formou sebevzdělávat. Osobně pokládám vyučování, kde je možnost názorné ukázky za více efektivní, než je tomu u e-learningu, tím mám na mysli neopomíjet třeba tzv. emoční stránku věci (u například specifických druhů výuky, kde názorná ukázka– použití hmatu (osahat si materiál) může být nápomocna k zapamatování si).

Závěrem lze dodat, nemyslím, že by se vývoj směru tohoto druhu vzdělávání zastavil a nevyvíjel se dál, naopak, rostoucí tlak na vzdělávání a celoživotní učení se bude

neustále stupňovat a čím více variant možnosti realizování se v tomto směru budeme mít, tím větší pravděpodobnost nastane, že si vybereme a budeme moci se na tuto cestu vydat a pracovat tak na sobě po celý život. Vzhledem k vysokému předpokladu pokračujícího rozvoje technologie a informatiky, má směr tohoto druhu vzdělávání velkou úlohu v životě nás všech a měli bychom využívat všech možností které jsou nám „servírovány“ abychom mohli držet krok s dobou, ale i dalším rozvojem nás a společnosti jako celku.

4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.1 Popis vybraného podniku L'Oréal

Skupina L'Oréal se od svého vzniku neustále rozvíjí a za dobu svého více jak 100letého působení se stala světovým lídrem na kosmetickém trhu a do budoucna si své postavení na trhu chce nadále upevňovat. Je považována za jednu z největších, nejúspěšnějších a nejprogresivnějších společností na světě.

Společnost sídlí na předměstí Paříže v Clichy ve Francii, kde má centrálu. Své pobočky má však po celém světě (Afrika, Asie, Evropa, Severní a Jižní Amerika, Tichomoří) v 72 zemích, kde má L'Oréal své zastoupení. U nás je distribuce obstarávána pobočkou L'ORÉAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

Centrem veškeré pozornosti je kosmetika, do které je vkládáno know-how již jedno století. Všechny poznatky a výsledky výzkumu jdou do výrobků, které přinášejí dobrý pocit ženám a mužům, ve vši jejich rozmanitosti, po celém světě. Hlavní činností skupiny je výroba a prodej kosmetických produktů (make-upy, parfémy, barvy a péče o vlasy, péče o pleť a pokožku, ochranné přípravky proti slunci aj.). Další činností jsou také školení v oblasti dekorativní a vlasové kosmetiky a také financování dermatologického a farmaceutického výzkumu. L'Oréal také podporuje velké množství neziskových organizací. Charitativní projekty jsou zaměřeny zejména na zdraví, rozvoj a kvalitu života žen v každém věku.

4.1.1 Historie a vývoj²⁰

Již před 2 lety oslavila skupina L'Oréal již 100leté výročí své historie. Za tuto dobu proběhlo mnoho změn a společnost prošla velkým vývojem a na kosmetickém trhu si upevnila pozici jako vůdčí celosvětová kosmetická firma. Společnost již od svého začátku dbá na neustále inovace a nekonečné hledání dokonalosti svých výrobků, hledání rozmanitosti kultur, díky čemuž reaguje na potřeby mužů a žen po celém světě a hledání smysluplné existence, která je základem společnosti a která spojuje ekonomický růst, etiku a společenskou i enviromentální zodpovědnost. Díky tomu je skupina tak úspěšná, což se odráží nejen na finančním úspěchu, ale také na obecném vnímání této společnosti v očích veřejnosti.

1909–1956

Již v roce 1907 mladý chemik Eugène Schueller vytváří své první barvy na vlasy pod jménem L'Auréale a využívá přitom bezpečných chemických sloučenin. Jedná se o revoluční výrobky v oblasti kosmetiky a brzy poté si je nechává patentovat. Od tohoto okamžiku se píše historie společnosti ovšem k její oficiální registraci dochází v roce 1909. Ve stejném roce dochází i k navázání partnerství s tiskem Coiffure de Paris. Mottem společnosti se stává „využití výzkumu a inovace pro dosažení krásy“.

1957–1983

V roce 1957 umírá zakladatel Eugène Schueller a společnost po něm přebírá Francois Dalle, který dává firmě nový impuls. Myslí zejména na budoucnost, která je podle něj faktorem úspěchu a stává se velkým vizionářem. Podporuje výzkum a snaží se dostat na nové sektory trhu. Dbá však i na vzdělávání svých zaměstnanců a myslí i na společenskou odpovědnost. Tato doba je označována jako „Le Grand L'Oréal“ v překladu velký L'Oréal. Společnost se začíná rozrůstat mezinárodně, dochází k akvizici strategicky velmi významných značek. Vznikají výrobky, které se stávají ikonami kosmetického trhu. Společnost roste a mottem se stává „Savoir saisir ce qui commence“, což v překladu znamená "chopit se nových příležitostí". V roce 1963 také dochází k uvedení společnosti na francouzskou burzu cenných papírů.

1984–2000

V těchto letech dochází k růstu společnosti a zejména k významným investicím v oblasti vývoje. V roce 1988 přebírá společnost významný ředitel Lindsay Owen Jones, pod jehož vedením se společnost zcela proměňuje a stává se světovým lídrem v kosmetice díky celosvětové přítomnosti svých značek, strategickým akvizicím a uvedením produktů, které posilují image celé společnosti.

2001–2010

Do 21. století vstupuje společnost L'Oréal jako jednička na kosmetickém trhu s portfoliem silných a mezinárodně působících značek s cílem pokračovat v získávání nových akvizic, díky nimž chce pokrývat rozdílné kosmetické potřeby celého světa a

neustále tak podporovat svůj růst na trzích po celém světě. Mottem se stává společenské zodpovědné fungování v zájmu udržitelného rozvoje. Od roku 2006 vede společnost předseda představenstva Lindsay Owen Jones a CEO Jean Paul Agon.

4.1.2 L'Oréal Česká republika

Ke vzniku společnosti L'Oréal Česká republika s.r.o. došlo v roce 1994. Je dceřinou společností L'Oréal S. A. se sídlem v Paříži, která vlastní 100% obchodního podílů. Má však velkou autonomii. Lokální management na sebe bere většinu svých rozhodnutí, pokud jde ovšem o zásadní strategická rozhodnutí, tak ty je třeba komunikovat a potvrdit s vedením v Paříži. Generálnímu řediteli a jednateli společnosti v jedné osobě je podřízeno 5 ředitelů divizí (4 produktové divize viz. příloha č.3 a 1 divize organizačně - správní).

Na začátku svého působení zde byla pouze divize pro spotřebitelský trh, kterou rok poté následovala divize profesionálních produktů zaměřených na distribuci do kadeřnických salonů. Až v roce 2000 se k již dvěma zmíněným divizím připojily zbývající dvě divize luxusní kosmetiky a aktivní kosmetiky a utvořily tak portfolio všech značek skupiny L'Oréal.

Sídlo firmy se nachází na Novém Smíchově v ulici Plzeňská, sklad má v Jazlovicích nedaleko od Prahy. Po dobu 16 let od začátku svého působení si společnost drží pevné místo na tuzemském kosmetickém trhu. Obrat za minulý rok dosáhl 2,409 miliard korun. Oproti předešlému roku došlo k mírnému poklesu, což lze přičítat jako důsledek hospodářské krize. Společnost však neustále posiluje svou pozici na trhu a její divize zvyšují svůj podíl na trhu a udržují si vedoucí postavení. Ve společnosti pracuje 266 zaměstnanců a několik stážistů, kteří jsou ve společnosti na dobu 6 měsíců.

4.1.3 L'Oréal z ekonomického hlediska ²¹

Za poslední rok dosáhl celkový obrat společnosti L'Oréal 19,496 miliard euro a provozní zisk byl 3,057 miliardy euro. Z tabulky č.1 je patrné, že po 3 letech stagnace v době ekonomické krize jde vývoj a růst firmy opět nahoru. Došlo k nárůstu v prodeji ve všech divizích a díky tomu jsou opět upevněny pozice jedničky na kosmetickém trhu. I vlastníci akcií mohou být spokojeni, jelikož hodnota akcií též stoupá.

Co se týče vlastníků, tak společnost má 3 majoritní vlastníky, z nichž největší podíl má dcera zakladatele Kiliána Bettencourt, nejbohatší žena ve Francii. Její podíl je 30,9 %. Za ní hned následuje společnost Nestlé s 29,7% a třetím majoritním vlastníkem jsou mezinárodní investoři, kterým připadá 21,8 %.

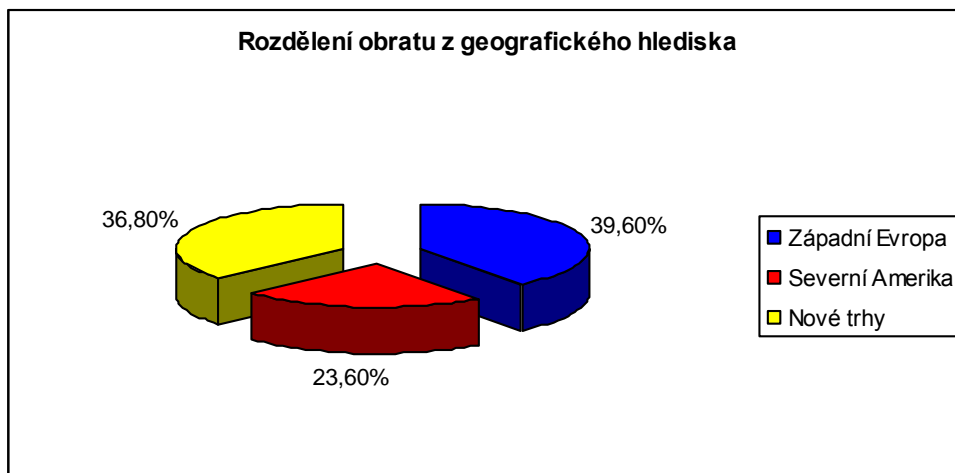
Tabulka č. 1: Hlavní finanční údaje L'Oréal Group

Hlavní finanční údaje o L'Oréal Group (* v milionech euro)					
	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat *	15790	17063	17542	17473	19496
Provozní zisk *	2541	2827	2725	2578	3057
Čistý výnos na akcii	2,98	3,36	3,49	3,42	4,01
dividendy	1,18	1,38	1,44	1,5	1,8

zdroj: Annual report 2010

Na následujícím grafu je možno vidět rozdělení obrátu z geografického hlediska. Je patrné, že největší podíl na trhu připadá Západní Evropě. Nicméně společnost se čím dál tím více začíná prosazovat na nových trzích, kde hlavně v Asii se dá očekávat výrazné posílení postavení a růst značek skupiny L'Oréal. Z nových trhů již dnes tvoří Asie téměř polovinu obrátu. Kolem 20 % tvoří Latinská Amerika společně s Východní Evropou a nejmenší produkci vykazuje Afrika.

Graf č. 1: Rozdělení obrátu z geografického hlediska



zdroj: Annual report 2010

L'Oréal chce být společností jejíž cílem je dokonalost. Chce neustále rozšiřovat své portfolio značek o inovativní produkty a plnit nejnáročnější standardy kvality a bezpečnosti výrobků. Proto musí investovat velké částky hlavně do vědy a výzkumu. Za loňský rok skupina investovala do tohoto sektoru 665 milionů euro. Více jak 3000 zaměstnanců pracuje v 18 výzkumných centrech a 13 hodnotících střediscích. Společnost během jednoho roku vyrobí kolem 5 miliard výrobků v 38 továrnách a vlastní více jak 30 tisíc celosvětově aktivních patentů. Za minulý rok jich bylo 612. Další položkou, do které L'Oréal nejvíce investuje je reklama a propagace a nezapomíná ani na své zaměstnance.

4.1.4 L'Oréal a lidé

V roce 2010 pracovalo ve společnosti 66619 zaměstnanců po celém světě. Jak, již bylo řečeno skupila L'Oréal dbá na rozmanitost a rozdílnost jednotlivých kultur, a proto zde pracuje více jak 110 různých národností. Jde o to, že každá národnost má svoji kulturu a díky tomu se pak může společnost přizpůsobovat a adaptovat na celém světě. Společnost je stabilní také díky tomu, že po dobu své 100 leté existence ji řídilo pouze 5 generálních ředitelů.

L'Oréal je však odhodlán rozvíjet schopnosti a odborné znalosti všech zaměstnanců a podpořit tak neustálý rozvoj společnosti, proto nabízí velké množství školicích programů, které jsou připravovány na míru a vlastní také 5 vývojových center po celém světě. Co se

týče nábory zaměstnanců, tak se zaměřuje hlavně na mladé talentované absolventy, pro které jsou připraveny různé strategické hry jako např. Reveal by L'Oréal nebo tvůrčí marketingová hra L'Oréal Brandstorm, kde si mohou studenti vyzkoušet manažerské role a ukázat tak svůj talent. L'Oréal spolupracuje s více než 200 školami a má vazby na různé studentské organizace. 80% mladých absolventů, které společnost v loňském roce přijala, bylo dříve na pozicích stážistů ve společnosti. L'Oréal je hodnocen jako jeden z nejatraktivnějších zaměstnavatelů mezi studenty nejen ve Francii, ale i u nás.

4.2 Analýza zjištěných poznatků

4.2.1 Vzdělávání

V dnešním složitém ekonomickém prostředí, které se vyznačuje neustálými změnami, jsou na manažery a zaměstnance kladeny čím dál větší nároky. O to více než kdy jindy je v dnešní době důležité držet krok s novými trendy a neustále se učit a zdokonalovat tak své znalosti. V zájmu L'Oréalu je neustále rozvíjet potenciál svých zaměstnanců, rozšiřovat jejich osobní a profesní kompetence, jelikož si uvědomuje, že to může být velkou konkurenční výhodou. Společnost nabízí svým zaměstnancům vzdělávání v oboru a zajišťuje tak osobní růst svých zaměstnanců. Snaží se neustále vyvíjet a inovovat svá centra vzdělávání a vzdělávací programy, tak aby přesně vyhovovaly požadavkům jednotlivých zaměstnanců, ať už se jedná o vrcholového manažera či řadového pracovníka. Tento komplexní program vývoje se přizpůsobuje moderním trendům a potřebám trhu.²³

Integrace nových zaměstnanců

1. L'Oréal program FIT²³ – Jedná se o dvouletý integrační program, jehož cílem je pomoci novým zaměstnancům seznámit se s firemní kulturou a procesy a rychleji získat znalosti a dovednosti potřebné pro začlenění do společnosti a úspěšné zvládnutí své profese.

L'Oréal FIT má 6 dimenzí:

- úspěšné přijetí a uvítání do společnosti;
- seznámení se s produkty a návštěva terénu;
- školení a pracovní schůzky;

- osobní plán schůzek;
- on the job learning;
- individuální poradenství: mentoring a HR podpora.

Jako součást tohoto programu je pro každého nového zaměstnance připravena informační brožura, která obsahuje základní údaje o společnosti, informace o prostorách v budově, pracovním vybavení, firemních procesech a managementu společnosti.

2. Discovery– Tento program je rovněž určen pro nové zaměstnance. Probíhá ve dvou dnech a jeho cílem je seznámit nového zaměstnance s chodem celé společnosti. Zahrnuje prohlídku sídla společnosti včetně návštěvy skladu v Jažlovicích, aby se seznámil, jak funguje logistika a distribuce výrobků. Dále je seznámen s praktickými činnostmi, se kterými se od prvního dne bude setkávat (např. posílání pošty, tisk, přístup k informacím atd). Je seznámen se svými novými kolegy a navazuje tak své první vztahy. Je představen také generálnímu řediteli společnosti a na závěr obdrží vybrané produkty, aby se s nimi mohl seznámit.

Rozvoj zaměstnanců ²²

TALENT DEVELOPMENT– L'Oréal and Me

Jedná se o globální personální strategii skupiny L'Oréal a celosvětový program, jehož cílem je vybudovat trvalý závazek mezi L'Oréalem a zaměstnanci. Obsahuje dlouhodobou HR politiku a metody, které zahrnují nábor, integraci, učení a rozvoj, hodnocení výkonu, kompenzace a osobní kariérní rozvoj. Posiluje transparentnost rozhodování, dialog mezi manažery a jejich týmy a zvyšuje zapojení zaměstnanců do jejich profesního rozvoje. Aby byly pochopeny perspektivy a nároky zaměstnanců, je třeba s nimi být neustále ve spojení a budovat tak dlouhodobé vzájemné vztahy, které pomáhají k růstu a úspěchu.

MAP – managing and appraising performance– MAP je nový celosvětový L'Oréal systém hodnocení a profesního rozvoje zaměstnanců. Poskytuje prostor k otevřenému dialogu mezi hodnoceným účastníkem pohovoru a manažerem. Je založen na principu objektivity a transparentnosti. Cílem je vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce.

MAP zahrnuje 2 roční pohovory:

- **Pohovor na konci roku** – ten se koná v prosinci či lednu za účasti hodnoceného účastníka, jeho manažera a manažera n+2. Je zaměřen na výkony hodnoceného účastníka, zhodnocení dosažených výsledků zaměstnance za poslední rok. Definují se výhledy, priority a cíle na příští rok a zkoumají se aspirace hodnoceného účastníka;
- **Pololetní pohovor** – koná se v červnu nebo červenci za účasti hodnoceného účastníka a jeho manažera. Je zaměřen na kontrolu výkonu, zhodnocení kompetencí a definici plánu profesního rozvoje hodnoceného účastníka.

Každý zaměstnanec L'Oréal má možnost absolvovat tyto pohovory. Pololetní pohovor je důležitým momentem v roce jak pro hodnoceného, tak pro manažera. V půlce roku poskytuje příležitost k:

- Revizi pokroku učiněnému k dosažení stanovených cílů;
- Hodnocení kompetencí;
- Definování osobního plánu rozvoje;
- Dohodě na způsobu podpory, kterou manažer poskytne;
- Hledání způsobu, jak spolu lépe spolupracovat.

Průběh pohovoru

Před pohovorem manažer i hodnocený účastník shromáždí všechny potřebné informace jako jsou formuláře z předešlých pohovorů (pololetních, na konci roku) a data o krocích hodnoceného účastníka vedoucích k dosažení stanovených cílů. Pokud ještě hodnocený nikdy pohovor neměl, je třeba ho informovat, jak probíhá a za jakým účelem, aby se na něj mohl dostatečně připravit.

Účelem pohovoru je odsouhlasit si všechny cíle stanovené pro hodnoceného, aby se identifikovali a vznesli případné potřeby. Pokud by se měl změnit významně kontext, může být účelem i aktualizace cílů. Diskuse musí být konkrétní a jednoznačná. Hodnocený přinese jasnou informaci o pokrocích a vyjádří své potřeby.

1. Kompetence

L'Oréal má daných sedm kompetencí, jež jsou považovány za jeden celek, protože se vzájemně doplňují a obohacují. Od každého zaměstnance pracujícího v L'Oréal se očekává, že bude projevovat těchto sedm kompetencí rozdílným způsobem v závislosti na pozici.

- Jednání/vedení týmu s lidským přístupem;
- Projevování citu k produktům L'Oréal a byznysu;
- Prokazování podnikatelského přístupu;
- Inovace;
- Dosahování výsledků poctivě a čestně;
- Zvládání komplexního řešení;
- Vzájemně efektivně jednat.

Účelem hodnocení kompetencí je analyzovat, jak je hodnocený účastník schopen prokázat požadované L'Oréal kompetence, jak technické tak profesní. Každá kompetence je hodnocena pomocí pětiúrovňové hodnotící škály (silný, rozvíjí se dobře, pracuje na zlepšení, oblast pro zlepšení, moc brzy/nelze hodnotit). Hodnocení zaručuje přesný pohled na situaci a společné porozumění pokroku.

2. Profesní rozvoj

Účelem plánu profesního rozvoje je definovat společný plán akcí s cílem rozvíjet výkonnost a kompetence hodnoceného a připravit ho pro další krok.

Diskuse je zaměřena na závazky obou, jak hodnoceného tak manažera. Hodnocený navrhuje priority a akce, které by rád podnikl. Manažer mu poskytuje zpětnou vazbu, definuje svoji podporu a identifikuje způsoby, které pomůžou v dané situaci. Oba vše zrekapitulují a zavážou se k akcím, o kterých rozhodli.

Plán rozvoje se definuje ve třech krocích:

- **Priority rozvoje** – měly by být definovány 3 až 4 priority v souvislosti s kompetencemi, výkonem a potencionálním budoucím kariéřním postupem;
- **Učení se praxí** – Profesní rozvoj probíhá při práci. Naučnými situacemi, kdy se hodnocený vystaví lidem, informacím nebo situacím, kdy si může osvojit nové chování nebo know-how díky experimentu nebo napodobení. A také hlavně podporou od manažera, kde má manažer za cíl profesně rozvíjet hodnoceného účastníka např. pomocí coachingu, hraní rolí, osobnímu nasazení, individuální zpětné vazbě atd;
- **Návrh školení** – Nabídka školení je k dispozici u manažera školení v rámci personálního oddělení. Během pohovoru by se měla zvážit účast hodnoceného účastníka na školení. Navržené školení je zapsáno do formuláře pohovoru, který je předán manažerovi školení, který zkontroluje, zda je navržené školení relevantní v souvislosti s prioritami profesního rozvoje a prací hodnoceného. Finální rozhodnutí učiní generální ředitel pobočky.

3. Závěr

Na konci schůzky manažer udělá jasné shrnutí toho, co bylo dohodnuto a shrnutí pozitivního významu pro vzájemné vztahy.

Vše je založeno na bázi rozpoznání potřeb k zdokonalování jednotlivých zaměstnanců, vybrání vhodného školení pro zlepšení nedostatků, neustálého sledování vývoje a zhodnocení výsledku v praxi. Každoročně by měl být pro pracovníka sestaven vzdělávací plán k seberozvoji. Zaměstnanec by měl se svým manažerem vybrat vhodný seminář, který mu má pomoci v jeho dalším rozvoji. Po absolvování semináře by měl zaměstnanec konzultovat se svým manažerem nové poznatky, které se dozvěděl a diskutovat s ním akční plán, který by měl být implementován do praxe.

Vzdělávací semináře

Společnost L'Oréal nabízí svým zaměstnancům široké spektrum seminářů napříč všemi oblastmi společnosti. Každý zaměstnanec by měl mít sám zájem o své sebevzdělávání.

Vybrat si může z interních či externích, ale také z mezinárodních kurzů. Nezáleží však z velké části pouze na zaměstnanci samotném, jelikož některé kurzy, zejména ty zahraniční ve vzdělávacích centrech L'Oréal jsou velmi nákladné a většinou se musí počítat se sumou několika tisíc euro. I když L'Oréal investuje do vzdělávání velké sumy, hlídá si, aby byl vybrán kurz pro zaměstnance, který bude odpovídat jeho pozici a nejdříve zváží pro a proti, co to může danému pracovníkovi přinést a zda se investice vyplatí. Ve společnosti jsou populární zejména jazykové kurzy angličtiny a francouzštiny, které patří k nevyužívanějším. I když se jedná o francouzskou společnost, hlavním jazykem je angličtina. Francouzsky se mluví hlavně s top managementem, jelikož ten je z velké části tvořen právě Francouzi. Zaměstnanci se mohou účastnit čas od času interních školení, které však nejsou pravidelná. Můžeme např. zmínit školení na MS office 2007, kdy společnost přecházela z MS office 2003 na 2007. Školení probíhají během pracovní doby, což zaměstnanci kvitují.

Co se týče mezinárodních vzdělávacích seminářů, tak ty jsou prováděny ve vzdělávacích centrech L'Oréal a jsou určeny pouze pro zaměstnance.

The MDC (management development centre)

V těchto centrech jsou vysoce kvalitní semináře přizpůsobené společnosti L'Oréal. Semináře jsou vedeny specializovanými odborníky. Každý seminář je pozitivní vzdělávací zkušeností, motivující, dynamický, zábavný a v prostředí, kde je dostatek místa na nové myšlenky a techniky, které lze později uplatnit v praxi. Programy seminářů jsou orientovány individuálně a zaměřují se na specifika jednotlivých potřeb. Je možno vybírat zhruba ze stovky seminářů, které jsou zaměřeny na 3 oblasti:

Vision and culture – tento program je určen jak pro úplné „nováčky“, tak i pro pokročilé. Tato kategorie zahrnuje komunikaci strategie, organizace a kultury společnosti L'Oréal.

Management and personal development – tato kategorie se zaměřuje na trénink manažerů, na zvyšování jejich kapacitních dovedností, jak vést a komunikovat efektivněji.

Professional expertise – kategorie profesionální expertízy pokrývá všechny produkty skupiny L'Oréal specializované na kůži a pleť. Zaměřuje se na popis produktů z hlediska technického a funkčního. Témata seminářů jsou zde také rozděleny na přímé marketingové techniky, péči o pleť a prodejní schopnosti.

Každá z těchto 3 oblastí vzdělávání zahrnuje dostatečný počet seminářů, který je vždy zaměřen na nějakou specializaci. Tyto semináře mohou probíhat od několika hodin po několik dní. Semináře jsou vedeny v anglickém nebo francouzském jazyce. Společnost samozřejmě hradí svým zaměstnancům veškeré náklady spojené s těmito semináři. Každý seminář má jinou cenu, záleží na délce semináře a hlavně na specializaci. Ale většinou se musí počítat se sumou sahající k několika tisíc euro.

Mezinárodní mobilita

Jedná se o vysílání některých talentovaných zaměstnanců do jiných poboček na světě či na mezinárodní stáže, které většinou trvají 12 měsíců. Tento program přináší a posiluje rozmanitost a multikulturní politiku L'Oréal, který chce přispět ke strategickému vyrovnávání na různých trzích na celém světě. Poznávání nového prostředí a kultur vyslanými zaměstnanci může rozšířit jejich náhled, zkušenosti, znalosti a strategické nápady, které by měli poté přenášet do svých zemí.

4.2.2 Motivace

Největší motivací pro každého zaměstnance společnosti L'Oréal by měl být již pocit toho, že je součástí velké nadnárodní firmy, která je lídrem na kosmetickém trhu. Motivujícím faktorem by mělo být i to, že se může podílet na úspěchu celé společnosti.

To však většinou zdaleka na motivaci většiny zaměstnanců nestačí, a proto společnost L'Oréal disponuje i jinými motivačními benefity, které se však liší danými pozicemi ve firmě.

Benefits:

- Stravenky v hodnotě 90Kč;
- Možnost koupě produktů všech značek se slevou 40-70% (4xročně);
- Zajištění praktického lékaře;
- Mobilní telefon;
- Služební automobil;
- Notebook;
- Profit sharing neboli roční bonus, závislý na hospodářském výsledku celé skupiny L'Oréal;
- Motivační cesta do zahraničí dle dosažených výsledků jednotlivých divizí;
- Vzdělávací program včetně jazykových kurzů;
- Důchodový program – L'Oréal přispívá každému pracovníkovi do penzijního fondu podle služebního stáří od 100 Kč do 500 Kč;
- Pojištění pro případ úmrtí;
- Nárok na dovolenou navíc nad rámec zákonného minima 5 dnů;
- Proplacené první tři dny nemoci.

4.3 Zhodnocení zjištěných poznatků

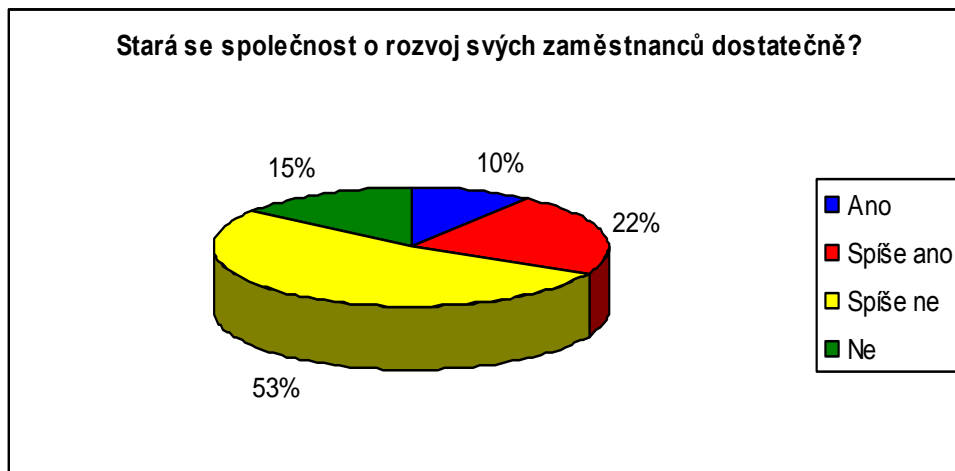
4.3.1 Zhodnocení z hlediska vzdělávání

Tato část práce se zaměřuje na otázky týkající se rozvoje zaměstnanců ve společnosti a jejich vzdělávání. Dále bylo hodnoceno, jaké jsou možnosti a úroveň vzdělávacích seminářů.

Hned z první otázky přišlo zjištění, které bylo velmi překvapující. Z následujícího grafu č.2 je možno vidět, že více jak polovina dotazovaných si nemyslí, že se společnost L'Oréal stará o rozvoj svých zaměstnanců dostatečně. Při detailnějším zkoumání této otázky bylo zjištěno, že ti, co jsou s rozvojem spokojeni, jsou z většiny pracovníci na vyšších manažerských pozicích. Je také pravdou, že společnost má koncepci rozvoje, která se zdá být na první pohled jako vynikající, ale ne vždy funguje na všech úrovních. Zejména pracovníci na nižších pozicích si mnohdy musí říct sami, že mají zájem se rozvíjet. Někteří

odpovídali, že sice jim byl předepsán plán rozvoje, ale ten se následně neplnil, či byl odsunut na pozdější dobu, kdy to však už bylo pozdě.

Graf č. 2: Rozvoj zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z následující otázky a grafu č.3 vyplývá, že 85% zaměstnanců společnosti L'Oréal má zájem a chce se při své práci neustále rozvíjet a vzdělávat. Pracovníci velmi kvitují velký výběr a možnosti vzdělávacích seminářů a váží si toho, že jsou zdarma. Jak ale vyplynulo z předešlé otázky, není jednoduché se na dané semináře bez povolení nadřízeného dostat. Další překážkou, na kterou se zaměřovala jiná otázka v této části je, že skoro polovina zaměstnanců není dostatečně informována a nejsou jim poskytovány informace o probíhajících seminářích. Na tento fakt si nestěžovali manažeři a top management. Důvodem proč se chtějí zaměstnanci vzdělávat, bylo z velké části jejich budoucí uplatnění, ale také usnadnění práce, kterou vykonávají.

Graf č. 3: Zájem o vzdělávání

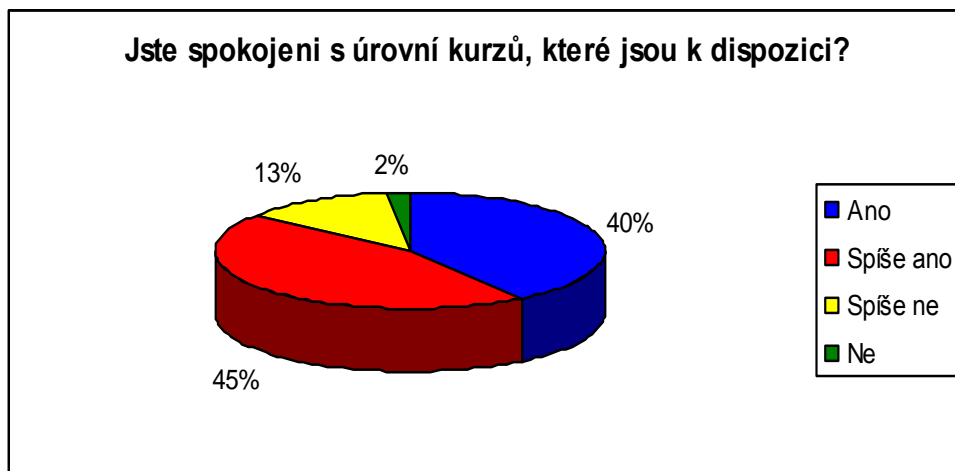


zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Za poslední půl rok využilo vzdělávání 73% dotazovaných. Jednalo se zejména o jazykové kurzy angličtiny a francouzštiny, které jsou u zaměstnanců velmi oblíbené a nejnavštěvovanější. Došlo také na školení v oblasti IT, jelikož společnost přecházela na nové MS office. Lidé z top managementu a někteří manažeři podstoupili i specializované školení na vedení lidí, obchodní dovednosti, komunikaci či prezentování.

Pravděpodobnou komplikací může být to, že většina seminářů a školeních není vyhodnocována a kontrolována. To neplatí u velmi nákladných seminářů v zahraničí. Ty se naopak probírají do detailů, vše se reflektuje, co by mohly dotyčnému přinést. Stejně tak si ale myslím, že by měly být ověřovány interní kurzy, stejně jako kurzy cizích jazyků, aby měli zaměstnanci zpětnou vazbu, kde jsou jejich silné stránky a na čem je třeba ještě zapracovat.

Graf č. 4: Spokojenost s úrovní kurzů



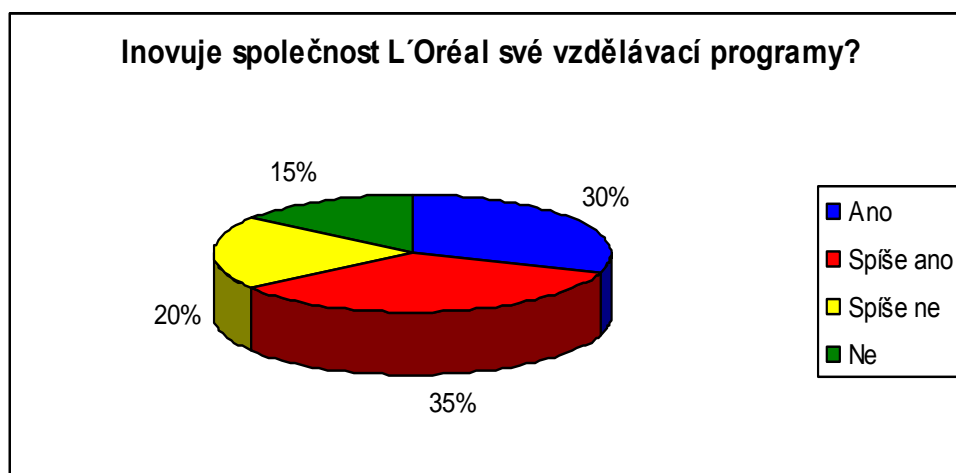
zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu č.4 je možno pozorovat, že drtivá většina, je s úrovní kurzů spokojena. Zejména specializované kurzy v management development centru jsou vysoce kvalitní a hlavně přizpůsobeny společnosti L'Oréal, tudíž se zaměstnanci mohou zaměřit přímo na potřeby a problémy, se kterými přicházejí do styku při své práci. Tyto semináře jsou vyučovány specializovanými odborníky a je možno si vybrat z více jak stovky možností. Zaměstnanci si také velmi chválí jazykové kurzy, které probíhají 2x týdně během pracovní doby.

Z následujících 2 otázek vyplývá, že pro 70% zaměstnanců je důležité a motivující mít v zaměstnání možnost vzdělávat se a zhruba stejné procento se domnívá, že jejich pozice a práce vyžaduje neustálé vzdělávání se. Jde zejména o pracovníky marketingu, kteří musí neustále sledovat a učit se nové trendy a musí znát veškeré věci a novinky o produktech společnosti. To samé platí pro obchodníky, kteří je musí umět prodat. Velmi důležitou součástí je neustále vzdělávání a udržování cizího jazyka. Jazyková vybavenost je v dnešní době nepostradatelná, jelikož s cizí řečí se v mezinárodní společnosti setkává člověk každý den, ať již jde o formu mluvenou či psanou.

Poslední otázka v této části se týkala inovace vzdělávacích programů ve společnosti L'Oréal. V tomto ohledu většina dotazovaných odpověděla ano, či spíše ano. Skupina L'Oréal se snaží jít s dobou a přizpůsobit se moderním trendům a do vzdělávání investuje po celém světě obrovské finance. Nutno podotknout, že většina inovací se týká vzdělávacích programů pro manažery. Proto si možná někteří zaměstnanci na nižších pozicích těchto změn tolik nevšímají, jelikož se s nimi nesetkají.

Graf č. 5: Inovace vzdělávacích programů



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

4.3.2 Zhodnocení z hlediska motivace

Tato část je zaměřena na motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a na zjištění motivačních faktorů, které nejvíce ovlivňují pracovníky na různých pozicích. V dotazníku jsou vybrány nejpoužívanější motivační faktory, které nejvíce působí na pracovní výkon a na motivaci zaměstnanců. Jelikož řadový pracovník je většinou motivován jinak než pracovníci na těch nejvyšších pozicích, byla otázka týkající se těchto motivačních faktorů rozdělena a vyhodnocena pro každé ze čtyř oddělení zvláště. Bylo zkoumáno, jaký motivační faktor je nejčastěji uváděn jako ten nejdůležitější mezi pracovníky v top managementu, obchodním oddělení, marketingovém oddělení a administrativním.

Na první otázku, zda jsou zaměstnanci motivováni nadřizenými ke vzdělávání, odpovědělo 65% ne, a 35% ano. Při hlubším zkoumání bylo zjištěno, že společnost zejména motivuje a dbá na rozvoj svých nejlepších zaměstnanců, kteří jsou jejich

konkurenční výhodou. Tito zaměstnanci mají velký výběr z nabízených vzdělávacích seminářů a společnosti jde o to, aby se rozvíjeli a přenášeli tak získané zkušenosti a znalosti na své spolupracovníky. Dle mého názoru, je nutné motivovat úplně všechny. Jak už to v běžném životě platí, podíl na úspěchu společnosti vychází již od řadového pracovníka a společnost by se měla brát jako jeden tým, kde má každý svůj podíl, ať už větší či menší. Všem by mělo jít o jediné, o ziskovost a úspěch celé firmy. Jedině tak může být L'Oréal úspěšný a potvrzovat tak pozici lídra na kosmetickém trhu.

Další otázka se týkala osobní motivace pracovníků k sebe-rozvoji a vzdělávání se. Odpovědi se zde většinou shodovaly a hlavními motivy bylo uplatnění dosažených znalostí při své práci, která se tak může stát jednodušší a pracovník může dosahovat lepších výsledků pro urychlení pracovního výkonu. Další odpovědi byly například možnost posunu v kariéře, což sebou pro jednotlivce přináší zajímavější práci, větší zodpovědnost a většinou zajímavější finanční ohodnocení.

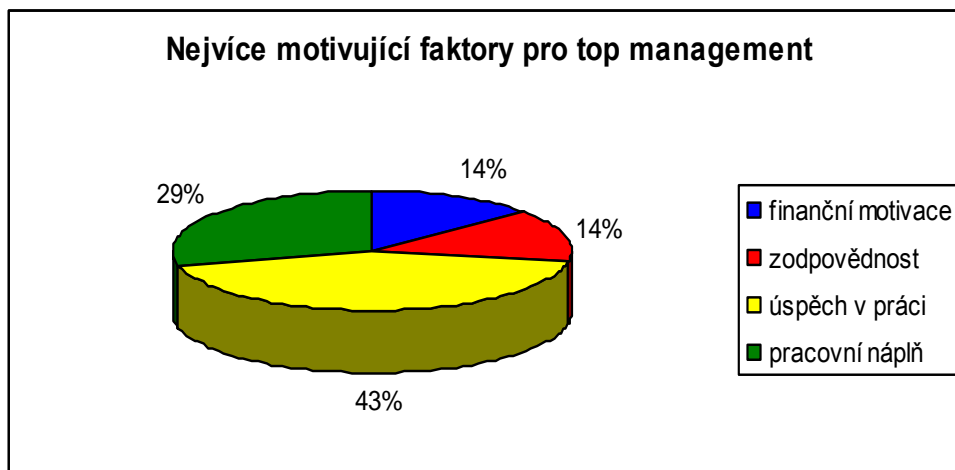
Při otázce, čím jsou naopak zaměstnanci demotivováni, zazněly odpovědi jako nezájem nadřízeného o pracovníkovu práci a výkony. Tím pak zaměstnanec nabývá pocitu, že není pro společnost důležitý a necítí se tak být jeho součástí. Často uváděna byla nerovnost mezi pozicemi, kde se cítí být opomíjeni hlavně pracovníci v oddělení marketingu, kterým často chybí uznání a pochvala od nadřízeného. Ti si také nejvíce stěžovali na demotivaci z hlediska finančního, jelikož v podstatě připravují produkty k uvedení na trh a dělají vše proto, aby obchodní tým měl co nejsnadnější cestu k jejich prodeji. Bohužel za to však nejsou nijak odměňováni, na rozdíl od jejich kolegů z obchodního oddělení. U některých je také demotivující skutečnost, že nemají možnost kariérního růstu a cítí tak, že už došli na vrchol, z kterého se nejde posunout dále, a proto nemají takovou snahu a motivace se dále rozvíjet.

Otázka, které motivační faktory jsou pro zaměstnance nejdůležitější byla hodnocena na čtyřech různých odděleních.

Jako první byli hodnoceni lidé z top managementu a vrcholoví manažeři.

Top management

Graf č. 6: Motivující faktory pro top management



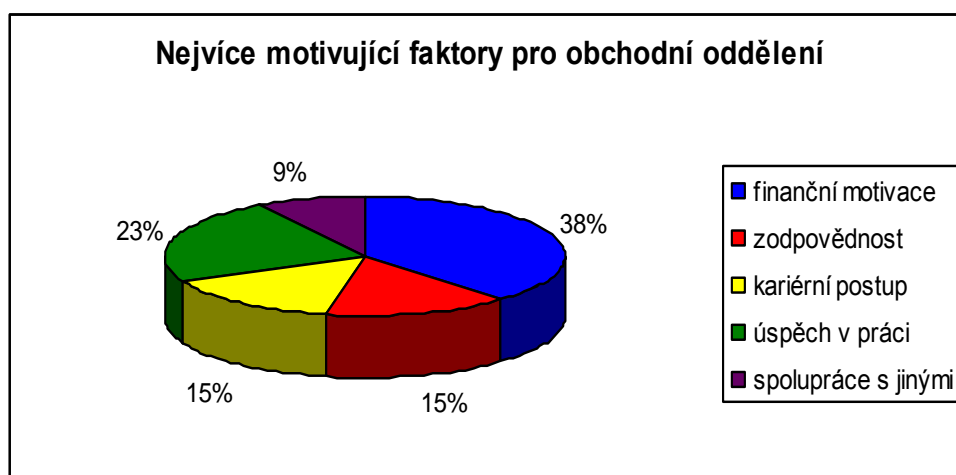
zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu č.6 je patrné, že nejčastěji uváděnými motivačními faktory, které nejvíce ovlivňují výkonnost a nasazení pracovníku na pozicích ředitelů a vysoce postavených manažerů, jsou úspěch v práci a pracovní náplň. Zdá se to být logické, jelikož tito pracovníci jsou zodpovědní a hodnoceni za konkrétní výsledky, kterými je dán úspěch celé společnosti. Každé firmě jde o zisk a prosperitu. Bez lidí, kteří mají zájem na úspěchu celé společnosti a neupřednostňují své osobní cíle, by to nebylo reálné. Druhým motivačním faktorem, který byl nejčastěji zmiňován na první pozici, byla pracovní náplň. Tato skutečnost je dána tím, že tito zaměstnanci tráví ve svém zaměstnání většinu svého času a snaží se dávat společnosti to nejlepší. Ale bez toho, aby je práce bavila, by to fungovalo obtížně. Pokud jedince práce baví a naplňuje, dosahuje pak lepších výsledků, má dobrý pocit a většinou je na zmiňovaných pozicích dostatečně finančně odměněn. Pokud ho práce nenaplňuje, chodí do práce znechucen a těší se na konec pracovní doby, tímto způsobem nemůže být nikdy motivován. Pokud svou práci nedělá s chutí a nemá k ní pozitivní vztah,

tak mu většinou nezáleží ani na výsledcích firmy a nemůže tak být přínosem pro společnost. Na prvním místě se také objevily motivační faktory zodpovědnost a finanční motivace. Zodpovědnost je u ředitelů velmi důležitá, jelikož odpovídají nejen za výsledky společnosti, ale také za chod celé firmy a za vedení svých podřízených. Což, jak někteří uvádějí, spolupráce s někým je občas složitá a někdy i demotivující, pokud neplní příkazy přesně podle „šéfových představ“. Na vedoucím pracovníkovi však je, aby zaměstnanec dokázal dostatečně motivovat a řídit. Finanční motivace u těchto lidí je odvíjena od jejich výsledků a úspěchů v práci.

Obchodní oddělení

Graf č. 7: Motivující faktory pro obchodní oddělení



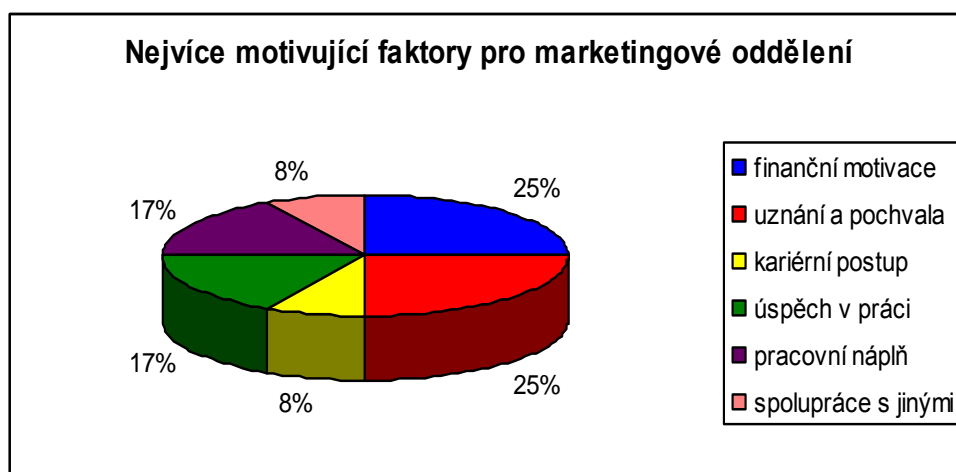
zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U obchodního oddělení, které je tvořeno v našem dotazníku převážně obchodními zástupci a account manažery, dominuje jako největší motivační faktor finanční motivace. U těchto zaměstnanců je tvořena platová složka fixní částkou a provizemi, které se odvíjí od dosažených výsledků = dosažení stanovené výše obratu. Obchodníci jsou motivováni finančně nejen za splněné plány prodeje, ale taktéž soutěží o nejlepšího prodejce, který je následně odměněn. Je proto zcela zřejmé, že tito zaměstnanci uvedli tento faktor na prvním místě nejčastěji. Dalšími nejčastěji uváděnými faktory jsou opět zodpovědnost a úspěch v práci, stejně jako tomu bylo u vedoucích pracovníků. Každý obchodník si uvědomuje, jak je důležitý celkový úspěch a plnění stanovených cílů. I proto tato společnost prodává na

trhu nejvíce svých výrobků a je stále úspěšnější i v době ekonomické krize. Velice důležitým faktorem pro obchodníky je kariérní postup. Tento motiv je žene dopředu, snaží se být těmi nejuspěšnějšími. Z nejlepších obchodníků se pak můžou v budoucnu prosazovat na pozicích key account manažerů či sales manažerů a později třeba na pozice obchodních ředitelů. Pro společnost je dobré vědět, že tito zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a mají velké ambice se prosadit. U těchto zaměstnanců je považováno za důležité i spolupráce s jinými. Jejich práce často závisí na práci marketingu a pro jejich potřebu jsou jim nápomocni i obchodní asistenti. A právě lepší spolupráce a komunikace mezi těmito pracovníky může vést ke snadnějšímu prodeji produktů a nárůstu obrátu. Důležitá je pro ně však nejen komunikace se spolupracovníky, ale také s jejich distribučními kanály, což je v podstatě jejich každodenní práce.

Marketingové oddělení

Graf č. 8: Motivující faktory pro marketingové oddělení



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U marketingového oddělení, které bylo pro náš výzkum tvořeno hlavně lidmi na pozicích junior a senior produkt a brand manažerů a lidmi zabývajícími se Public relations, docházelo vesměs k odlišným odpovědím, co se týče nejvíce motivujících faktorů pro jejich práci. Dá se říci, že zaměstnanci v tomto oddělení mají velmi různorodou a zajímavou práci, která by je měla naplňovat a bavit. Ale z výpovědi některých zaměstnanců tohoto oddělení lze vyvodit, že té práce mají občas příliš a nejsou za ni dostatečně

ohodnoceni. Proto pro ně mezi nejvíce motivační faktory patří hlavně finanční motivace a uznání a pochvala. Ve společnosti L'Oréal jsou na ně kladeny velké nároky a občas se jejich dobře vykonaná práce bere jako samozřejmost. Ovšem je nutno podotknout, že tito pracovníci odvádějí tzv. černou práci při úspěšném proniknutí a prodeji výrobků na trhu, a proto by si zasloužili být zato patřičně ohodnoceni, stejně jako jejich kolegové z obchodního oddělení, ať by se jednalo o motivaci finanční, či alespoň uznání za jejich výkon a snahu.

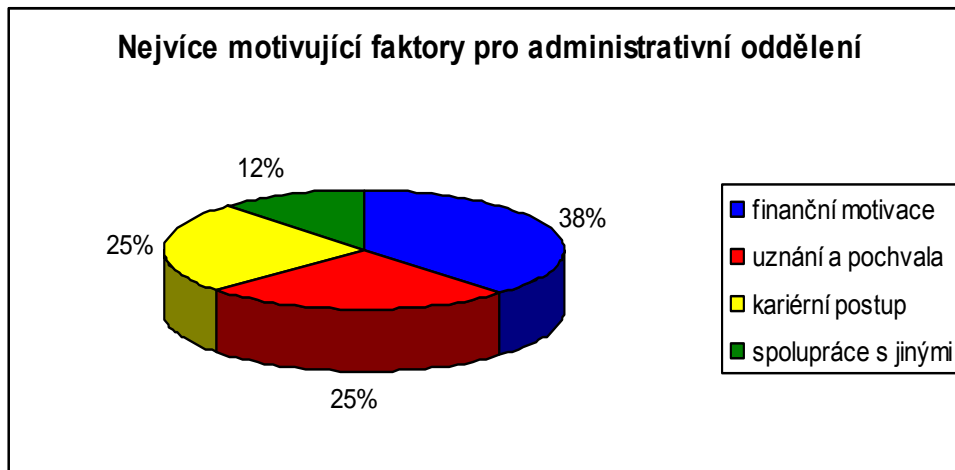
Dalšími nejčastěji zmíněnými faktory na předních pozicích byly úspěch v práci a pracovní náplň. Jak již bylo zmíněno výše, je důležité, aby v tomto oddělení byla pro zaměstnance práce zajímavá a bavila je. V tomto oddělení pracují převážně mladí lidé, kteří mají dostatek elánu a chuti přicházet s novými nápady a pracovat na hranici svých možností. To ovšem jde pouze za předpokladu, že je práce naplňuje a jsou v ní úspěšní.

Za velmi podstatné považují i spolupráci s ostatními kolegy, jelikož často musí koordinovat svou práci s obchodním oddělením, pro které připravují většinu svých akcí. Mělo by být v zájmu obou oddělení, aby tato synchronizace fungovala na nejvyšší úrovni, jelikož to z velké části ovlivňuje úspěšnost většiny prodejních a promočních akcí.

Některými byl zmiňován také kariérní postup, a to hlavně služebně mladšími kolegy, kteří nastupují na pozici junior manažera a mají ambice propracovat se výše. To je pro společnost velmi pozitivní, jelikož lidé s cílem něčeho dosáhnout a dokázat, přináší do firmy novou energii.

Administrativní oddělení

Graf č. 9: Motivující faktory pro administrativní oddělení



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

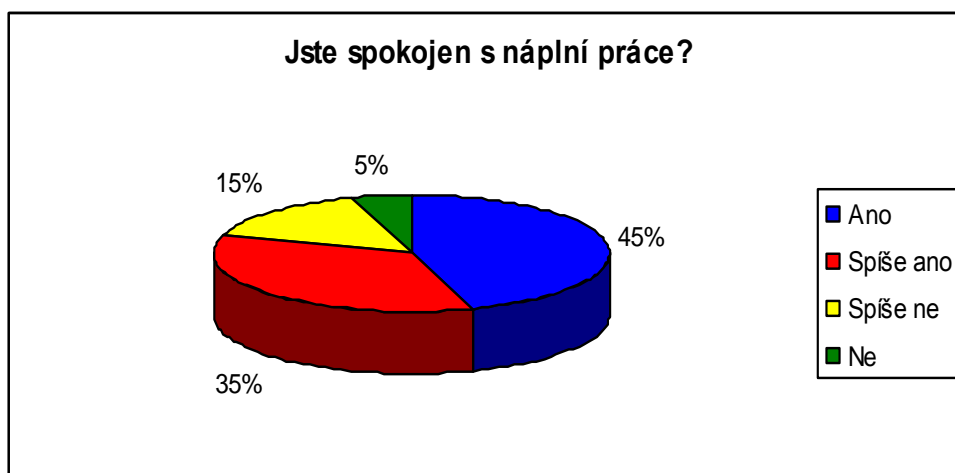
Pracovníci na administrativních pozicích to v jakékoliv společnosti nemají příliš jednoduché, jelikož odvádějí většinou „černou práci“ pro své nadřízené, která bývá často přehlížena a oni se cítí být opomíjeni. Jejich platy nejsou vysoké, a proto jednoznačně největším motivačním faktorem je u nich finanční motivace. Ovšem zde je problém vytvořit nějaký koncept pro finanční motivaci těchto zaměstnanců, jelikož jejich práce není snadno měřitelná na rozdíl od ostatních oddělení. Mezi těmito pracovníky je i spousta absolventů, kteří ovšem nehodlají trávit dlouhodobě čas na této pozici, a proto je jejich velkou motivací posun v kariéře, který úzce souvisí s uznáním a pochvalou od nadřízeného. Pokud nadřízený vidí u těchto zaměstnanců velkou snahu, odhodlání a možný potenciál do budoucna, může být pravděpodobné, že pozice v jiném oddělení se pro ně najde. Stejně jako v obchodním a marketingovém oddělení hraje svou roli spolupráce s kolegy i v tomto oddělení. Zde se připravují veškeré podklady pro výše postavené zaměstnance a často jsou právě administrativní pracovníci pojítkem mezi všemi odděleními.

4.3.3 Zhodnocení z hlediska spokojenosti

Poslední část se vztahuje k celkové spokojenosti zaměstnanců L'Oréal s prací samotnou, zaměstnavatelem a podmínkami k práci.

První otázka v této části se týkala spokojenosti s náplní práce zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Většina respondentů uváděla v předchozí části jako jeden z hlavních motivačních faktorů náplň práce. Nutno podotknout, že z převážné většiny jsou dotazovaní se svou prací spokojeni. Konkrétní procentuální zhodnocení lze vidět na následujícím grafu, kde v absolutním vyjádření 32 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku ano, či spíše ano. To může být jedním z důležitých faktorů, proč je společnost na trhu úspěšná. Jak již bylo zmíněno výše, pokud člověka práce baví a naplňuje ho, tak mu jde „vše lépe od ruky“ a dosahuje lepších výkonů a výsledků.

Graf č. 10: Spokojenost s náplní práce

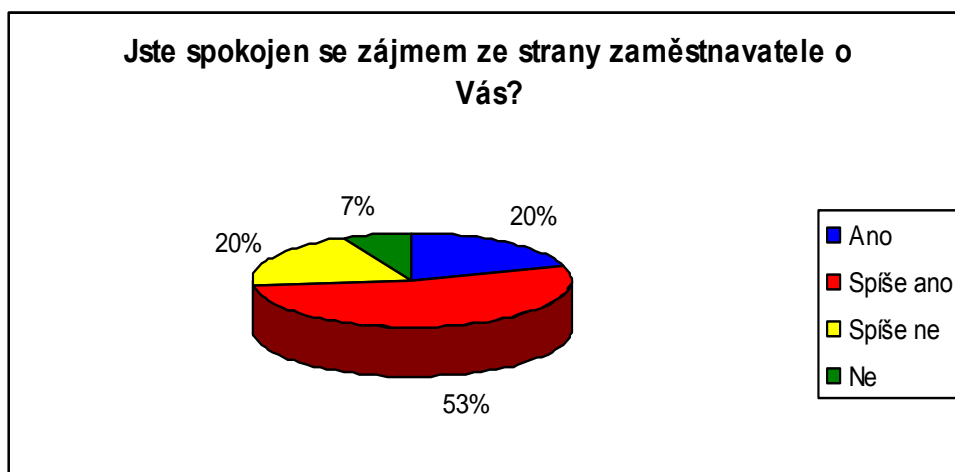


zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na tuto otázku navazovala další týkající se uspokojení ambic pracovníků a možnosti jejich seberealizace. Zde byl poměr zhruba 50:50. Téměř všichni zaměstnanci na manažerských pozicích a vyšších odpověděli, že jejich ambice a možnost seberealizace jsou naplněny, jelikož jsou za svou práci velmi zodpovědní a často leží rozhodující řešení právě na nich, mají možnost se seberealizovat. Zatímco pracovníci na nižších pozicích, z nichž většina jsou mladí lidé, odpovídali spíše ne.

Jelikož se většinou jedná o absolventy vysokých škol, je zřejmé, že v životě mají velké ambice se prosadit. Společnost L'Oréal berou jako velkou příležitost k jejich růstu a začátkům jejich kariéry. Ovšem za předpokladu tvrdé práce jak na sobě tak pro firmu, se domnívají, že jejich ambice budou v budoucnu naplněny.

Graf č. 11: Zájem o zaměstnance



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se týkala zájmu ze strany zaměstnavatele. Na grafu lze pozorovat, že nejvíce dotazovaných, celkem 53% odpovídalo, že jsou spíše spokojeni. Nespokojeni jsou opět hlavně pracovníci na nižších pozicích. Na tuto otázku navazoval dotaz, zda nadřízený naslouchá potřebám a návrhům svých podřízených. Bylo zjištěno, že z 60% ano, nebo spíše ano. Komunikace mezi zaměstnanci je velice důležitá a každý má právo vyjádřit svůj názor. Ve společnosti L'Oréal k tomu slouží již dříve zmiňované pololetní a celoroční pohovory mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, kde se mají možnost oba vyjádřit, zhodnotit své silné a slabé stránky, naplánovat další postupy. Je však důležité, aby nezůstalo jen u 2 pohovorů ročně. Měli by mezi sebou komunikovat co nejvíce, což však záleží hlavně na manažerovi, který by měl projevovat zájem a starat se o své podřízené. S touto otázkou souvisí i následující: Co může nadřízený udělat, aby práce více bavila? Zde padaly návrhy hlavně na pravidelné schůzky, kde by se řešily stávající úkoly. Větší finanční motivovanost na všech odděleních, naslouchání a znatelnější věnování pozornosti jednotlivým pracovníkům.

S čím je celkem 65% respondentů nespokojeno, je pracovní prostředí a podmínky k práci. Téměř všichni jako důvod uvedli „open space“ kanceláře, kde je naprostá absence soukromí a rušivým elementem na pracovišti je hluk. Jelikož se jedná o otevřené prostory, kde kolegové sedí vedle nebo naproti vám, na jednom patře se tak nachází cca 70 zaměstnanců. Pokud se potřebujete soustředit na práci a kolem vás se všude ozývají telefony, je mnohdy těžké odvádět kvalitní práci. Jediní zaměstnanci mající klid a soukromí pro svou práci jsou vrcholoví manažeři, kteří disponují prosklenou kanceláří.

Stejně procento respondentů má výhrady k tomu, že se cítí být nedostatečně ohodnoceni. Ať již finančně, či jiným způsobem. Je to dáno tím, že ve společnosti jako je L'Oréal se počítá s velkým nasazením a delší pracovní dobou, velmi často kolem 10 hodin denně. Na tohle si zvláště nově příchozí zaměstnanci těžko zvykají a požadují za to větší finanční ohodnocení.

4.4 Návrhy zlepšení

Společnost L'Oréal si je vědoma důležitosti zvážení svých investic, aby i v dnešní nelehké době s vyhlídkou recese, udržela svoji pozici na trhu a měla výhody před konkurencí. Proto je třeba nejen investovat do vědy a výzkumu, ale také do lidského kapitálu. Svých lidí si firma cení a investuje nemalé částky do jejich vzdělávání a snaží se neustále přizpůsobovat novým trendům. Avšak je nutno podotknout, že oproti předchozím rokům se musí šetřit i v tomto sektoru, proto ty nejlepší vzdělávací semináře společnosti L'Oréal ve vzdělávacích centrech jsou určeny hlavně pro vysoce postavené manažery a ředitele. Z tohoto důvodu je nutné hledat řešení, aby úroveň vzdělávání a vysoké motivace zůstala i na nižších pozicích, jelikož každá společnost by měla fungovat jako jeden celek, který je tvořen kvalitním týmem a ne „hráči“! Je nezbytností, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu a ke vzdělávání se.

První návrh na zlepšení motivace u **zaměstnanců na marketingovém oddělení**, kteří dle průzkumu nejsou dostatečně finančně motivováni na rozdíl od jejich kolegů z obchodního oddělení: V případě úspěšného uvedení na trh nového produktu či služby, kdy je dosažen cíl obratu, dobře odhadnuté previze, včasné dodání POS (plakáty, stojany, letáčky) materiálů, ale i produktů z továrny do skladu, úspěšná komunikace v médiích, by

měl být i člen marketingového týmu, který je za všechny tyto činnosti odpovědný či spoluodpovědný, odměněn formou bonusu. Jak již bylo řečeno v kapitole hodnocení dosažených výsledků, pracovníci marketingového oddělení často zmiňovali, že je pro ně významným motivačním faktorem uznání a pochvala, kterého se mnohdy nedočkají, jelikož se jejich dobře odvedená práce považuje za samozřejmost a jejich každodenní práci. Bohužel často je tento faktor motivace, který společnost nic nestojí a je opravdovým „hnacím motorem“ pracovníka, opomíjen nadřízenými. Každý dobrý manažer by měl dát svým podřízeným po dovršení konkrétního úkolu (uvedení produktu na trh, tisková konference, atd.) zpětnou vazbu, ať už pozitivní či nikoliv. Vyzdvihnout jeho silné stránky a pokud našel na jeho práci nějaké chyby, korektně vytknout, vysvětlit jak postupovat příště lépe, aby i negativní výsledek byl motivací do budoucna. V **administrativním oddělení** se motivační programy hledají hůře, ale z výzkumu vyplynulo, že do těchto oddělení spadá i mnoho absolventů s ambicemi se prosadit a postoupit v kariéře. Proto by bylo vhodné tyto pracovníky s ambicemi vytipovat a věnovat se jim pomocí „on the job learning“. Pokud by se např. jednalo o zaměstnance na pozici obchodního či marketingového asistenta, mohl by si vyzkoušet hraní role své budoucí možné pozice. Měl by možnost vyzkoušet si nějaké úkoly běžné na těchto pozicích, které by mu byly samozřejmě vysvětleny pomocí coachingu svého nadřízeného či pozorováním zaměstnance na této pozici. Případně by mu mohly být navrženy základní vzdělávací kurzy na tuto pozici, aby viděl zájem ze strany společnosti a cítil se být její součástí s vidinou možného kariérního postupu.

Tímto se dostávám k **návrhům zlepšení vzdělávacích kurzů a seminářů**. Jak již bylo řečeno, L'Oréal disponuje svými vzdělávacími centry po celém světě společně se svými školiteli, kteří jsou zaměřeni na vzdělávací programy „šité přímo na míru“ pro jednotlivé zaměstnance. Tyto kurzy jsou velice nákladné, a tak malá pobočka jako je L'Oréal Česká republika s.r.o. si nemůže vzhledem k rozpočtu na vzdělávání dovolit vysílat všechny své zaměstnance do těchto středisek. Proto musí využívat často svých interních či externích školitelů. Jedněmi z nejnavštěvovanějších a nepostradatelných jsou kurzy anglického a francouzského jazyka, které jsou velmi potřebné z hlediska jejich nutnosti. Většina dotazovaných hodnotila kurzy cizích jazyků jako velmi dobré a přínosné, ovšem našli se někteří, kteří projevili nespokojenost zejména s množstvím účastníků na kurzu a s tím související pomalejší posun ve výuce. Vše je samozřejmě dáno úsporným

šetřením provádět výuku ve skupinách po více lidech. Je třeba však brát v potaz skutečnost, že méně zdatní ve skupině zapadnou. Naopak ti, co mají větší talent na jazyky a mohli by se rozvíjet rychleji, musí často čekat na ty méně zdatné. Zde je navrženo řešení takové, že by byl rozřazovací test, kde by se viděla úroveň jednotlivých účastníků. Následně by se rozdělili do skupin dle znalostí. Ti, co by museli podstoupit základy nebo mírně pokročilí by tvořili větší skupinu. Naopak pro pokročilé by byla zvolena varianta individuálního přístupu maximálně o dvou účastnících, kde by si mohli volit témata, v kterých by se chtěli rozvíjet jako např. obchodní angličtina - jednání s klientem.

Z šetření ale i reálného pozorování vyplývá nutnost zavedení pravidelných počítačových kurzů. Ve společnosti je používán systém SAP, který velmi často přibírá nové funkce a uživatelsky vyžaduje větší znalosti. Z hlediska úspor by kurzy mohly být prováděny pracovníkem z IT oddělení, který by byl vyškolen externí firmou. Kurzy by byly rozděleny pro pokročilé, mírně pokročilé a začátečníky. Předem by bylo určeno téma příštího kurzu a každý by se měl možnost přihlásit, zda by ho dané téma zajímalo či by bylo potřebné pro jeho práci. Je totiž samozřejmé, že lidé na účetním oddělení využívající určité operace systému SAP a Excel, budou potřebovat něco jiného než lidé na logistice pracující v odlišných operacích SAPu. Tyto školení mohou zaměstnancům urychlit práci a zefektivnit ji.

Co se týče **obchodních zástupců**, ti moc vzdělávacích příležitostí nemají, často jim chybí osobní kontakt se svými spolupracovníky z kanceláře, jelikož většinu svého času tráví „v terénu“. V pravidelných intervalech probíhají obchodní schůze, kde se sejde celá divize a prezentují se dosažené výsledky a plán akcí na příští měsíce, nicméně není zde prostor a čas na trénink obchodních dovedností. Předpokládá se, že každý obchodník pracující pro společnost L'Oréal tyto schopnosti má, ale neustálý rozvoj je důležitý i pro tyto pracovníky. Zde je možno propojit trénink a rozvoj obchodního týmu s team buildingem. Jednalo by se o vícedenní obchodní schůzi, kde by dopoledne a večer probíhalo školení určitých témat a odpoledne by byly teambuildingové aktivity pro utužování vztahů a tmelení kolektivu, jelikož i obchodní tým musí „táhnout za jeden provaz“, i když mezi sebou soutěží o nejlepší prodejce a může zde panovat větší rivalita než na ostatních odděleních. Jako užitečná témata se jeví: odhad klienta, kladení správných otázek, zvládnutí prezentace, prodej sebe sama, umění dohody a uzavření obchodu, rozvoj

vztahu s klíčovými zákazníky atd. Školení by mělo být spojeno s aktivním tréninkem a nacvičováním jednotlivých situací, kde by účastníci mohli přidávat i své postřehy z praxe.

Jestliže o většině **pracovních na vedoucích pozicích** se dá říci, že pracují pod časovým tlakem a ve stresu, tak o pracovních na těchto pozicích ve společnosti L'Oréal se to dá tvrdit dvojnásobně. V nabízených kurzech skupiny L'Oréal určených pro tyto zaměstnance zcela chybí něco, co se týká tohoto problému. Naučit se pracovat efektivně s časem a pod stresem by pro některé mohlo být velmi přínosné. Zde je návrh na kurz externí společností speciálním školitelem na téma stress a time management. Tyto kurzy provádí na dobré úrovni např. společnost Top vision. Tyto školení jsou důležité zejména pro ty manažery, kteří nezvládají tlak a požadavky na ně kladené. Velmi často tyto lidé řeší „jak skloubit práci s osobním životem“. Proto je důležité naučit se zvládat vztahy, konflikty a emoce na pracovišti. Umět se uvolnit, zbavit se napětí, stresu. Plánovat své cíle dle priorit a po jejich dosažení se za ně „odměnit“. To vše je možné se dozvědět na semináři o stress managementu. Na kurzech time managementu se člověk naopak učí jak zlepšit a zefektivnit svoji pracovní výkonnost a jak zkvalitnit svoji organizaci práce. Dokáže pak lépe identifikovat priority v pracovním procesu na základě důležitosti a naléhavosti, je schopen říct „ne“ činnostem, které v daný moment nejsou prioritní a důležité.

Dalším návrhem na zlepšení je **zpětná vazba a kontrola veškerých kurzů**. Je třeba si uvědomit, že i když je většina kurzů nepovinných a v pracovní době, tak na druhou stranu tvoří důležitou položku v rozpočtu společnosti a nejsou vyhrazené pro všechny. A ti, kteří třeba mají zájem o osobní rozvoj, se na některé semináře na úkor jiných, kteří tam dochází nepravidelně, nedostanou. Proto by bylo třeba při každém kurzu nastavit povinnou docházku a závěrečný test. Následně kurz vyhodnotit se svým nadřízeným a probrat, co mi kurz dal a jak ho využiji ke své práci. Příklad si můžeme znázornit na jazykových kurzech, kde by byla např. povinná minimálně 60% účast a splnění požadovaného limitu při závěrečném testu na probíranou látku. Pokud by to zaměstnanec nesplnil, musel by udat důvody proč a manažer by měl vyvodit následky, zda je pro společnost přínosné mu nadále hradit a umožňovat další lekce nebo to nabídnout někomu, kdo o to má velký zájem a dosud tyto kurzy nemohl navštěvovat.

Poslední mnou navrženou inovací ve vzdělávání je čím dál víc se rozšiřující **e-learning**. Skupina L'Oréal tento druh vzdělávání využívá, ale bohužel ne zatím v české filiálce. Tento systém může být velmi přínosný, jelikož by mohl být pro všechny a ti, co mají opravdový zájem se ve společnosti vzdělávat by tak mohli kdykoliv učinit. Každý zaměstnanec by měl na intranetových stránkách společnosti založen svůj profil, z kterého by se přihlašoval a mohl by si tak vybrat sekci, ve které se chce vzdělávat. Předpokládá se však to, že by program byl ve třech jazycích - česky, anglicky a francouzsky. Sekce by mohly být rozděleny na různé úrovně. E-learning by zahrnoval již zmíněné jazykové kurzy, počítačové kurzy, ale samozřejmě i ty zabývající se „soft skills“ a manažerskými dovednostmi. Za každou lekcí by následoval test a vyhodnocení testu. Je důležité, aby výsledky byly uchovávány a bylo možno vidět, kdo na sobě pracuje a má zájem o vzdělávání se. To by následně mohlo hrát roli v tom, když by se nadřízený rozhodoval, zda dotyčného na školení poslat či ne. Je důležité, aby zaměstnanci měli přístup jak z domova, tak v práci, aby si sami mohli určit, kdy se studování a rozvoji chtějí věnovat.

5 ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla motivace a inovace vzdělávání. Sledovaným podnikem byla společnost L'Oréal Česká republika, s.r.o.. Cílem práce bylo analyzovat situace ve firmě z hlediska motivace a vzdělávání. Zhodnotit zda úroveň motivace a vzdělávání je na patřičné úrovni a při zjištěných nedostatcích případně navrhnout nějaké řešení, které by v budoucnosti mohlo být přínosné ke zvýšení motivace a vzdělání všech zaměstnanců.

Společnost L'Oréal je největší a nejúspěšnější firma na kosmetickém trhu. Aby mohla i v následujících letech být lídrem na trhu, je třeba, aby se neustále rozvíjela a posouvala vpřed. Musí sledovat nové trendy a investovat vysoké finance nejen do výzkumu a vědy, do reklamy, ale také do vzdělávání svých zaměstnanců. Lidský kapitál je často pro společnost tím jazýčkem na vahách před konkurencí, proto je třeba si vychovávat ty nejlepší pracovníky a dbát na jejich neustálý rozvoj. Jen tak budou přinášet nejlepší výsledky a plnit vysoké cíle, které tato společnost má. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné, aby byli zaměstnanci motivováni na každé úrovni. Jedině úspěch celého týmu může vést k rozvoji celé společnosti a udržení se tak na „výsluní“ kosmetického trhu.

Analýza motivace a vzdělávání byla provedena pomocí několika metod. Při diplomové praxi byla společnost zkoumána pomocí metody pozorování, jak to v nadnárodní firmě funguje, jaká je zde firemní kultura, a studováním interních materiálů. Dále byla velmi přínosná metoda pohovorů s jednotlivými zaměstnanci, která se týkala samozřejmě hlavně témat motivace a vzdělávání. Rozhovory probíhaly se zaměstnanci na všech úrovních od administrativních pracovníků po ředitele divizí a samozřejmě také se specialistkou na HR a vzdělávání ve společnosti, se kterou jsme řešili věci týkající se vzdělávacích programů a možností pro zaměstnance, motivační systém a také případné inovace ve vzdělávání. Výzkum byl tvořen pomocí dotazníkového šetření, které bylo rozděleno na tři části týkající se vzdělávání, motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Z výzkumu vyplynulo, že tato společnost disponuje mnoha motivačními benefity, nicméně motivace na jednotlivých odděleních je velice rozdílná. Je třeba zmínit, že většinu

zaměstnanců motivuje úspěch v práci, jde jim i o úspěch celé společnosti, což je jedním z důvodů, proč si společnost udržuje své dominantní postavení na trhu. Za úspěch celé společnosti jsou její zaměstnanci motivováni tzv. profit sharingem, který je ročním finančním bonusem za splněný cíl stanoveným na daný rok. Dále to mohou být motivační služební cesty do zahraničí pro celou divizi atd. Většina zaměstnanců považuje za velmi motivační prvek i finanční ohodnocení, což je v nynější době, kdy je očekávána další krize zcela pochopitelné. Zde však dochází k nerovnostem mezi jednotlivými odděleními, kde hlavně lidé na marketingu jsou nespokojeni s výší ohodnocení i celkovou motivací. Zde byl pro ně navržen systém bonusů a odměn k jejich větší motivaci v případě výborného výsledku stanoveného úkolu, jako úspěšné uvedení novinky na trh, dobré pokrytí v médiích, atd. Pro administrativní pracovníky s ambicemi se posunout v kariéře výše byl navržen systém jejich postupného zapracování na tyto pozice pomocí coachingu, hraní rolí a vzdělávacích základních seminářů. Je jasné, že na každé úrovni jsou zaměstnanci motivováni trochu jinak a i jejich motivační faktory jsou rozdílné, je však na společnosti samotné a na jednotlivých manažerech, aby tyto motivační faktory odhalili a dokázali umět jednotlivé pracovníky na všech pozicích motivovat. Společnost L'Oréal disponuje uceleným programem vzdělávání, který se odvíjí od pololetních a ročních pohovorů s každým zaměstnancem. Na těchto pohovorech nadřizovaný manažer zjišťuje silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a navrhuje řešení k jejich odstranění pomocí plánu rozvoje. Každému zaměstnanci je určen vzdělávací kurz na odstranění jeho nedostatků nebo případně rozvoj jeho schopností pro posun v kariéře. Po výzkumu se však zjistilo, že realita je jiná a ne vždy dochází k rozvoji zaměstnanců na všech úrovních. Logicky nejvíce L'Oréal investuje do svých nejlepších zaměstnanců = manažerů na vyšších pozicích, kteří jsou vysíláni na speciální školení do zahraničí, kde má L'Oréal svá školící centra. Ti jsou také dle výzkumu nejvíce spokojeni s úrovní vzdělávání a motivace. Ovšem je třeba dbát na rozvoj všech zaměstnanců, jelikož velká většina z nich má velký zájem na sobě pracovat a vzdělávat se. Aby mohlo být vyhověno všem, byla navržena inovace vzdělávání pomocí e-learningu. Každý by měl přístup kdykoliv se připojit na intranet, a to i mimo firmu. Byl by založen na platformě samostudia, kde by byly kurzy pro všechny zaměstnance na všech úrovních od jazykových kurzů až po manažerské dovednosti. Nutno však podotknout, že samostudium nenahradí samotné interaktivní kvalitní semináře vedené zkušenými trenéry, které jsou pro L'Oréal pilířem v systému vzdělávání.

6 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, J. Jak vzdělávat dospělé. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
3. BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.
5. DUCHOŇ, B, ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
6. FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. HARGAŠOVÁ, M, a kol. Skupinové poradenství. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2642-7.
8. HARTL, P, HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
9. KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.
11. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 199 s. ISBN 80-7261-033-3.
13. MIKULÁŠTIK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
14. PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

15. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace . Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
16. RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Fakulta podnikohospodářská, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
17. SANG, H., KIM. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3.
18. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Grada, 2007. 166 s . ISBN 978-80-247-1621- 3.
19. VODÁK, J, KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje:

20. Firemní stránky L'ORÉAL ČR, sekce Naše společnost-L'Oréal historie, [cit.2011-20-8]
http://www.loreal.cz/_cs/_cz/index.aspx
21. Firemní stránky L'ORÉAL INTERNATIONAL, Annual report 2010, [cit.2011-23-8]
<http://www.loreal-finance.com/eng/annual-report#tome1>

Firemní dokumenty:

22. L'ORÉAL Development & Training 2010, Learning for developement
23. L'ORÉAL FIT Welcome Book 2008

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hlavní finanční údaje L'Oréal Group.....	36
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení obrátu z geografického hlediska.....	37
Graf č. 2: Rozvoj zaměstnanců.....	46
Graf č. 3: Zájem o vzdělávání.....	47
Graf č. 4: Spokojenost s úrovní kurzů.....	48
Graf č. 5: Inovace vzdělávacích programů.....	49
Graf č. 6: Motivující faktory pro top management.....	51
Graf č. 7: Motivující faktory pro obchodní oddělení	52
Graf č. 8: Motivující faktory pro marketingové oddělení.....	53
Graf č. 9: Motivující faktory pro administrativní oddělení.....	55
Graf č. 10: Spokojenost s náplní práce.....	56
Graf č. 11: Zájem o zaměstnance.....	57

7 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Divize L'Oréal a její značky

Příloha č. 3: Plán rozvoje (pololetní pohovor)

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník na téma motivace a inovace vzdělávání

Společnost: L'Oréal Česká republika s.r.o.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U otázek, kde jsou možnosti vyberte vždy jen jednu možnost. U otázky č.16 seřad'te motivační faktory. U zbylých otázek vyjádřete svůj názor.

A. Charakteristika respondenta

1. Jste muž nebo žena?

Muž

Žena

2. Kolik vám je let?

20-30

30-40

40-50

50 a více

3. Jaká je vaše pracovní pozice?

4. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán?

B. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

5. Stará se společnost o rozvoj svých zaměstnanců dostatečně?

Ano

spíše ano

spíše ne

Ne

6. Chcete se při své práci neustále rozvíjet a vzdělávat?

Ano

Ne

7. Poskytuje Vám společnost dostatečný přehled o možnosti ke vzdělávání? Ano
spíše ano
spíše ne
Ne

8. Využil jste během posledního půl roku nějaký vzdělávací kurz?
Jaký? Ano
Ne

9. Jsou ověřovány a vyhodnocovány vzdělávací semináře po jejich absolvování? Ano
Ne

10. Jste spokojeni s úrovní kurzů, které jsou k dispozici? Ano
spíše ano
spíše ne
Ne

11. Je pro Vás důležité a motivující mít ve firmě možnost vzdělávání? Ano
Ne

12. Vyžaduje tvá pozice se neustále vzdělávat? Ano
Ne

13. Inovuje společnost L'Oréal své vzdělávací programy? Ano
spíše ano
spíše ne

Ne

C. Motivace

14. Jste ze strany společnosti motivováni ke vzdělávání se a rozvoji? Ano
Ne

15. Co Vás osobně motivuje se vzdělávat?

16. Seřad'te od nejvíce po nejméně motivující faktory u vás? a) finanční motivace
b) uznání a pochvala
c) zodpovědnost
d) vztahy s nadřízenými
e) kariérní postup
f) úspěch v práci
g) pracovní náplň
h) spolupráce s jinými

17. Co je pro Vás naopak demotivující?.....

D. Spokojenost zaměstnanců

18. Jste spokojen s náplní práce?

Ano
spíše ano
spíše ne
Ne

19. Jste spokojen se zájmem ze strany zaměstnavatele o Vás?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

20. Co může nadřízený udělat, aby vás práce více bavila?.....

21. Jste spokojen s podmínkami a prostředím ve kterém pracujete?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

22. Jsou uspokojeny tvé ambice a možnost seberealizace?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

23. Naslouchá váš nadřízený tvým potřebám a návrhům?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

24. Cítíte se být dostatečně ohodnocen?

ano
ne

Autor: Michal Klavřza

Příloha č. 2: Divize L'Oréal a její značky

L'Oréal má 23 hlavních globálních značek (každá z nich s ročním obratem větším než 50 milionů eur), které jsou rozděleny do 4 divizí. Skupina také vlastní 50% jedné z předních světových dermatologických společností Galderma.

1. divize DPGP

Spotřebitelská divize nabízí nejlepší inovace pro široký trh maloobchodního prodeje řetězců (drogerií, hypermarketů a supermarketů) za dostupné ceny na všech kontinentech.



2. divize DPP

Tato divize profesionálních produktů je zaměřena na vlasovou kosmetiku. Je partnerem pro kadeřníky a dodává své výrobky do kadeřnických salonů po celém světě. Portfolio značek vyhovuje rozdílným potřebám všech typů salonů. Tato divize je založena na vysoké úrovni vzdělávání a vývoje.

L'ORÉAL
PARIS
PROFESSIONNEL

REDKEN
5TH AVENUE NYC

KÉRASTASE
PARIS

MATRIX
IMAGINE ALL YOU CAN BE

3. divize DPL

Tato divize má portfolio značek zaměřené zejména na 3 hlavní segmenty: Péče o pleť, make-upy a parfémy. Tyto výrobky jsou prodávány prostřednictvím selektivní distribuce nejen v obchodních domech, maloobchodních prodejnách a parfumeriích, ale rovněž také přes čím dál tím více populární e-shopy.

LANCÔME
PARIS

GIORGIO ARMANI

YVES SAINT LAURENT

BIO-TERM

RALPH LAUREN

Kiehl's

SINCE 1851

HR
HELENA RUBINSTEIN

cacharel

DIESEL

VIKTOR&ROLF

4. divize DCA

Divize aktivní kosmetiky je zaměřena na produkty lékárenské kosmetiky. Distribuuje své výrobky po celém světě ve všech typech zdravotnických kanálů ať už se jedná o lékárny, drogerie, lázně a také dermatologům. Unikátní portfolio značek se zaměřuje na péči o pleť a pokožku a stará se o zdraví svých spotřebitelů.



VICHY
LABORATOIRES



LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE



innéov



SANOFLORE®
LABORATOIRE BIO