

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Employee's motivation for the education

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

Kladivová

Michaela

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kladivová Jméno: Michaela Osobní číslo: 437540  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Název bakalářské práce anglicky:  
Employee's motivation for the education

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je analýza současného stavu vzdělávání ve firmě a návrh efektivnějšího vzdělávání pro zaměstnance.  
PŘÍNOS: Přínosem bude návrh opatření pro vyšší spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě. A to na základě dotazníkového průzkumu.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část: Motivace - teorie motivace; Vzdělávání zaměstnanců - vzdělávací cyklus a profil lektora; Současné přístupy ke vzdělávání zaměstnanců - metody konané na pracovišti a mimo pracoviště; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu vzdělávání ve firmě, návrhy opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním; 4. Závěr

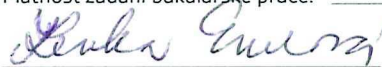


Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2007. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing  
KOCIÁNOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing  
LANGER, T. 2016. Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých. Praha: Grada Publishing  
TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing  
ŠIKYŘ, M. 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. akt. vydání. Praha: Grada Publishing

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Emrová - MÚVS ČVUT v Praze, odd. pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_   
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 - 04 - 2017 \_\_\_\_\_ Kladivová \_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Kladivová, Michaela. *Motivace zaměstnanců ke vzdělávání*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Lence Emrové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Mé poděkování patří též Ing. Janu Bulíčkoví za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

## **Abstrakt**

Cílem teoretické části práce je analýza literatury na téma motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Empirická část má za cíl analyzovat současný stav vzdělávání v podniku ZPA Pečky, a.s. a navrhnout opatření, která by vedla k efektivnějšímu vzdělávání v podniku.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační teorie, vzdělávání, lektor

## **Abstract**

The theoretical part of the thesis analyses the literature on employees' motivation for education. The practical part focuses on the analysis of the current system of education in the company ZPA Pečky, Ltd., and proposes measures enabling more effective education in the company.

## **Key words**

Motivation, theories of motivation, education, lector

# Obsah

Úvod.....	10
1 Motivace .....	11
1.1 Teorie motivace.....	13
1.1.1 Teorie instrumentality .....	13
1.1.2 Teorie zaměřené na obsah (potřeby).....	14
1.1.3 Teorie zaměřené na proces (průběh motivačního procesu) .....	17
2 Vzdělávání zaměstnanců .....	19
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	19
2.2 Plánování vzdělávání .....	21
2.3 Realizace vzdělávacího programu.....	23
2.3.1 Lektor .....	23
2.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	25
3 Současné přístupy ke vzdělávání pracovníků.....	27
3.1 Metody konané na pracovišti .....	27
3.2 Metody mimo pracoviště.....	30
4 Analýza současného stavu vzdělávání ve firmě ZPA Pečky, a.s. ....	33
5 Cíl a výzkumné otázky .....	34
6 Metody práce .....	35
7 Dotazníkové šetření, respondenti .....	38
8 Interpretace dat .....	39
8.1 Analýza současného stavu vzdělávání v podniku .....	39
8.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	43
9 Shrnutí a doporučení pro podnik .....	50
Závěr .....	52
Seznam literatury .....	54
Seznam obrázků a grafů.....	56
Seznam tabulek .....	56
Přílohy.....	57

TEORETICKÁ  
ČÁST



## Úvod

Problematikou motivace se zabývali filosofové již od pradávna. A nyní se jí věnuje i tato práce, protože motivace pro nás vyjadřuje nástroj, díky kterému posuneme pracovníky tam, kam chceme, ovšem pokud je budeme správně motivovat či stimulovat.

Soubor správných nástrojů pro motivaci může být složen z odměn, a to hmotných i nehmotných. Pod hmotnou složkou si představíme peněžní odměny, benefity ve formě stravenek, nebo vstupenek na různé akce, což rozhodně přispívá k zaměstnancově motivaci pracovat efektivněji, popřípadě se i dále vzdělávat, aby mohl takových odměn lépe dosáhnout například prostřednictvím vyššího postu, nebo speciálního úkolu, který díky své specializaci a vzdělání může vyřešit právě on.

Takové nástroje dopomáhají vytvářet motivační teorie nezbytné pro manažerskou a podnikatelskou praxi. Proto budou některé hlavní teorie v práci představeny. Některé ze sebe vycházejí, některé se od sebe liší.

Pokud má podnik dobře nastavené stimulovalání zaměstnanců, pak jsou mu zaměstnanci oddáni a rádi se angažují ve věcech podniku. Správně namotivovaní zaměstnanci pak dopomáhají naplňovat strategické cíle podniku a zvyšují již zmíněnou konkurenceschopnost organizace.

Dalším užitečným bodem, který by si firma měla uvědomit, je lektor – jeho charakteristika osobnosti, tak i vnější charakteristika (to, jak by měl lektor působit na venek – nejen vystupováním, ale i svým oděvem) a především profesionalita ve svém oboru.

Pokud mluvíme o osobnosti lektora, pak budou zmíněny i současné přístupy ke vzdělávání. Jejich výhody, nevýhody a účelnost. Tedy pro jaké situace je vhodné je použít. Dozvíme se také, že některé metody lze konat i mimo pracoviště, což je pro zaměstnance jistě zábavnější forma učení.

Soubor všech výše vyjmenovaných nástrojů tvoří spokojenost zaměstnance s prací, ale i v práci. Zaměstnanec, který je motivovaný se učit novým věcem mnohem lépe pronikne do dané problematiky, protože jednoduše chce pochopit a naučit se.

Praktickou část práce tedy tvoří dotazník, který se zabývá motivací zaměstnanců ke vzdělávání v podniku ZPA Pečky, a.s. Cílem empirického průzkumu je analýza současného stavu vzdělávání a motivace k němu v podniku a návrhy pro efektivnější vzdělávání zaměstnanců.

## 1 Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších složek personálních činností v podniku. Díky správně motivovaným lidem firma totiž získává velmi silnou konkurenci oproti jiným podnikům, a to lidský kapitál. To je vzájemně provázané i se spokojeností zaměstnanců. Pracovníci se cítí jako důležitá součást firmy a vnitřně je to naplňuje a uspokojuje.

Podle Armstronga (2007) popisuje teorie motivace to, co může podnik udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců tak, aby uplatnili své schopnosti, které nejen podpoří splnění cílů organizace, ale i uspokojí potřeby pracovníků. Cílem motivační teorie je tedy získání přidané hodnoty pomocí zaměstnanců tak, aby tvořili lidský kapitál podniku, který je třeba například ke konkurenceschopnosti a ziskovosti firmy (Armstrong, 2007, s. 218-219).

Sang H. Kim (1999) definuje motivaci jako sílu, která vyvolává chování zaměřené na uspokojení potřeby. Dále ve své publikaci Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé přirovnává motivaci k síle, která je příčinou našeho jednání, které může být výsledkem působení mnoha různých motivů. To, co můžeme na lidech pozorovat, tedy jejich jednání není motivace, ale její výsledek. Chceme-li se sami motivovat nebo motivovat druhé, pak bychom nejprve měli rozpoznat to, co nás k jednání nebo činnosti vede, tedy co je naším motivem (vnitřní pohnutkou) (Kim, 1999, s. 9).

Armstrong rozděluje motivaci pracovníků na vnitřní, tedy faktory, které si lidé sami utvářejí a které lidi ovlivňují k určitému chování. Vnitřní faktory tvoří pocit důležitosti práce, autonomie a příležitost rozvíjet a využít dovednosti, zajímavé úkoly a kariérní postup (Armstrong, 2007, s. 217-220).

Vnější motivaci pak definuje jako „*to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali*“. K vnějším faktorům pak patří různorodé odměny, kterým se práce věnuje níže, ale také tresty (kritika, odepření platu, disciplinární řízení) (Armstrong, 2007, s. 220).

Podobnou formu, ale jiné pojmenování pro dva druhy motivace vykládá například Šikýř (2014). Ve své publikaci *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* rozděluje motivaci na motivy, kdy základním motivem chování pracovníka jsou potřeby, které ho nutí k jednání.

Vnější motivace z hlediska druhého autora znamená stimulaci. Dle Šikýře (2014) nemůžeme odměňování a trestání zaměstnanců označit jako motivování z níže uvedeného důvodu. Jestliže pracovníky podněcujeme k dalšímu vzdělávání a na základě nově nabytých znalostí pracovníků i k lepším výkonům prostřednictvím nejrůznějších nástrojů, pak to znamená, že nástroje pozitivně zapůsobí na vnitřní motivaci zaměstnanců

a takový nástroj se stane motivem pracovníka, tudíž jsme zaměstnance stimulovali, nikoli motivovali (Šikýř, 2014, s. 131-135).

## **1.1 Teorie motivace**

Všechny níže uvedené teorie motivace směřují k tomu, abychom si odpověděli na otázky ohledně ovlivňování jednání a chování lidí v pracovním procesu, dále využití aktivity lidí (za aktivitu je považována potřeba se vzdělávat) k dosažení cíle organizace. V neposlední řadě se zabývají tím, jak sladit vnitřní motivy lidí a vnější stimuly organizace tak, aby byli lidé oddaní a angažovaní. V praxi to znamená, že se zjistí vnitřní pohnutka lidí, která pracovníky navede k dalšímu vzdělávání. Tím se firma dále rozvíjí prostřednictvím svých zaměstnanců a naplňuje své podnikové cíle.

Mezi manažery jsou teorie velmi oblíbené, proto jejich užití přináší pozitivní důsledky.

Podle Armstronga (2007) mají největší vliv tyto teorie:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (Armstrong, 2007, s. 221-222).

### **1.1.1 Teorie instrumentality**

V této teorii se zabýváme výkonem zaměstnance, který je úzce provázán s odměnou a trestem. Jinak řečeno, pracovník se bude snažit pracovat efektivněji, rychleji a důsledněji, pokud je na dohled přiměřená odměna, ku jeho výkonu. V oblasti vzdělávání pracovníků můžeme tuto teorii pochopit v návaznosti na kariérní postup zaměstnance. Pokud tato teorie zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze za peníze, poté by mělo platit, že se pracovníci budou vzdělávat, aby mohli postoupit v hierarchii výše. S vyšší kvalifikací a vyšším postem v organizaci přichází odměna v podobě větší výplaty či mzdy, což podle teorie instrumentality splňuje očekávání zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 221-223).

Pokud odměna již nijak nepůsobí na pracovníka, pak bude požadované chování opuštěno. Proto jsou ve firmách k dispozici rozvojové programy, které mohou pracovníkům pomoci k vyšší odměně, kterou obdrží za jejich práci, která po rozvojových aktivitách nabývá na efektivitě a inovativnosti. Takové chování bylo potvrzeno v 19. století pokusem na psech a říká se mu Pavlovův reflex.

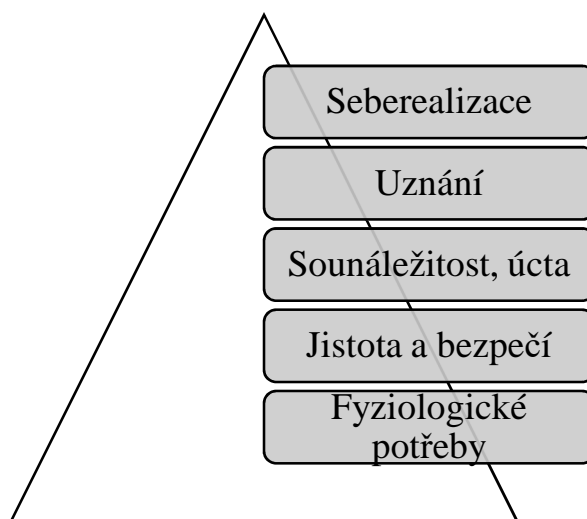
### 1.1.2 Teorie zaměřené na obsah (potřeby)

Dalšími teoriemi, které zjišťují potřeby zaměstnanců, jsou teorie zaměřené na obsah. Každý z nás má jiné potřeby s jinou vahou důležitosti. Potřeby pracovníků směřují k dosažení jejich cílů, které vycházejí z prostředí, ve kterém byl jedinec vychováván, dále z dosavadního a současného života pracovníka.

#### Maslowova hierarchie potřeb (1954)

Původní teorii potřeb vytvořil Maslow, který shrnul hierarchii potřeb do pyramidy a zakládal na tom, že pokud není uspokojena potřeba nižšího řádu, nemůžeme postoupit k vyšší. Na druhou stranu v případě dosažení nižší potřeby se pak pracovník soustřeďuje na uspokojení vyšší potřeby, až postupně dojdou na vrchol pyramidy k seberealizaci (Armstrong, 2007, s. 223-224).

Potřeby vyššího stupně se umocňují, zatímco nižší dočasně nepůsobí. Seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena, kvůli další motivaci k chování a jednání člověka (Kociánová, 2010, s. 28).



Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb, vlastní zpracování podle Armstronga, 2007

Nejnižší úroveň jsou fyziologické potřeby, které jsou zajišťovány prostřednictvím mzdy a platu, který odpovídá vzdělání zaměstnance a jeho rozvíjení se ve firmě, k čemuž dopomáhá organizace rozvojovými aktivitami pro zaměstnance. Díky platu a mzdě jsou tedy saturovány také některé další potřeby. Mimo platu sem podle Nakonečného (2005) patří

i pohodlí, do kterých lze zahrnout již zmíněné pracovní prostřední a aspekty s ním spojené (Nakonečný, 2005, s. 130-131).

Potřeby jistoty a bezpečí zase pomáhají v případě motivace ke vzdělávání uspokojit jistotu pracovního místa. Jestliže je pracovník motivován ke vzdělávání a zároveň se předpokládá, že se sám rozvíjí, pak se stává nositelem know-how organizace, což je pro firmu velmi atraktivní a svou pozici v ní má téměř jistou.

Sociální potřeby, neboli sounáležitost, dávají možnost sociálního kontaktu se spolupracovníky a příslušností k určité skupině, ke které může být zaměstnanec přiřazen právě díky svým znalostem a dovednostem (Tureckiová, 2012, s. 59).

Úcty dosáhne člověk svým postavením v organizaci, ke kterému mu dopomůže získání dalšího akademického titulu, nebo jazykové, počítačové, či jiné certifikáty vztahující se k specializaci zaměstnance.

Vrcholem pyramidy je seberealizace, nebo sebeaktualizace, která je pak uspokojována možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje, které nemusí být bezprostředně vázáno na výkon konkrétní pozice. Důležitým faktem u potřeby růstu je také podnětné zaměstnání, tedy to, že člověk získá díky svým bohatým znalostem post, který ho vnitřně naplňuje a pracuje rád (Nakonečný, 2005, s. 130-131).

### **Alderferova ERG teorie (1972)**

Pan Alderfer rozpracoval Maslowovu pyramidu na potřeby existenční (fyziologické, bezpečí a jistoty), do kterých řadíme mzdu, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky. Za druhé vnímáme potřeby vztahové (3. stupeň pyramidy), protože člověk je tvor společenský a má potřebu se zapojovat do různých transakcí. Za prvky této kategorie můžeme považovat přijetí do kolektivu, pochopení, nebo vliv na druhé. Poslední a nejvýznamnější složka Alderferovy ERG teorie je potřeba růstu (3. a 4. stupeň pyramidy), kdy má pracovník příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se stát mohou. Potřeba růstu je nejvýznamnější složkou tří výše uvedených potřeb, díky seberealizaci, která podle Kociánové (2010), nikdy nebude nasycena (Armstrong, 2007, 225-228).

Jako existenční potřebu můžeme vnímat odměnu, která následuje, jestliže člověk pracuje na svém osobním rozvoji. Vztahové potřeby vyjadřují interakce, které vznikají ve studijních skupinách, při různých vzdělávacích programech a aktivitách (viz kapitola 3). Dále potřeba růstu, kde pracovník nalezne pracovní post, který mu vyhovuje, navíc se

k němu sám vypracoval. Díky vzdělávacím programům, kterých se zaměstnanci účastní, se zvyšuje jejich výkonnost a tím dosáhnou na kariérní postup.

### **Mc Clellandova teorie získaných potřeb (1958)**

V roce 1958 vytvořil David Mc Clelland teorii „sociálně získaných motivů“, neboli teorii získaných potřeb. Tvoří ji potřeba uplatnění (tvůrčí práce, inovace, nebo potřeba rozhodování), potřeba prosazení (potřeba dominantního, silnějšího, či významnějšího postavení) a sounáležitost, tedy potřeba přátelských vztahů s ostatními spolupracovníky. Takoví manažeři jsou sociálními typy a mají zájem o práci se skupinou. V praxi můžeme takový model uplatnit v mezilidském jednání a nastavování motivačních faktorů manažerů.

To, že se pracovník chce co nejvíce zapojit do práce, chce dělat rozhodnutí, nebo přicházet s novými návrhy, se projevuje prací na sobě samém. Zaměstnanec se snaží co nejvíce obohatit své znalosti a znásobit své zkušenosti, aby byl pro organizaci prospěšný. Pokud pracovník takto usiluje o lepší postavení, pak dochází i k prosazení se. Čím více znalostí a zkušeností má, tím je pro ostatní významnější osobou. Do poslední úrovně se člověk řadí tehdy, kdy už má vybudované manažerské nebo vyšší postavení a potřebuje se vzdělávat v oblasti řízení lidských zdrojů.

Z toho vyplývá, že výše uvedená teorie nazývaná i jako teorie manažerských potřeb je též v souladu s Maslowovou klasifikací potřeb. Sounáležitost můžeme zařadit do třetího patra pyramidy (viz Obrázek 1 výše), tj. do potřeb lásky a sounáležitosti. Prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou úrovní, tedy s potřebou uznání. K vrcholu pyramidy (seberealizace a sebeaktualizace) můžeme přiřadit uplatnění, protože je vázána k nevšedním činnostem a k úspěchu v „soutěži“ s ostatními (Kociánová, 2010, s. 29).

### **Herzbergův dvoufaktorový model (1959)**

Jako teorii zaměřenou na obsah můžeme dále označit Herzbergův dvoufaktorový model. Podle Fredericka Herzberga je totiž pracovník motivovaný neuspokojenými potřebami. Dva faktory zde představují motivátory, které aktivují člověka k činnosti a dalšímu rozvoji a hygienické potřeby, díky kterým můžeme odhalit nespokojenost zaměstnanců (Kociánová, 2012, s. 47).

Motivátory zahrnují výkon práce, ocenění úspěchu, odpovědnost, ale i odborný růst, ke kterému dochází na základě vyšší kvalifikace nebo certifikátů o vzdělávání se, ale i získáním akademického titulu. Hygienické faktory z pravidla nemotivují, ale scházejí-li, způsobují nespokojenost a demotivují. Kociánová je také nazývá jako

tzv. frustrátory. Patří sem podmínky práce a pracovní zařazení. Můžeme si pod tím představit podmínky od rozmístění nábytku v kanceláři, přes možnosti rozvoje a vzdělávání a kariérní postup (Kociánová, 2012, s. 47).

Kociánová (2012) uvádí, že lidsky orientovaní manažeři jsou ti, kteří dokážou vytvářet příjemné pracovní prostředí (hygienické faktory), naslouchají svým spolupracovníkům (motivátory), jsou citliví a těší se důvěře zaměstnanců.

Pomocí těchto dvou faktorů Herzberg odlišil spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost s prací, tedy s jejím obsahem nemusí nutně souviset s pracovním prostředím (Kociánová, 2010, s. 30).

### **1.1.3 Teorie zaměřené na proces (průběh motivačního procesu)**

Takové teorie můžeme rovněž označit jako kognitivní. Mohou být pro manažery užitečnější než zmíněné teorie potřeb, protože poskytují realističtější pohled a vodítko pro motivační metody zaměstnanců. Můžeme je rozdělit do tří podrobnějších příhrádek a to, expektační teorie zaměřené na očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti (Kociánová, 2010, s. 31).

#### **Vroomova teorie očekávání (1964)**

Vroom zveřejnil svou teorii, která se zaměřuje na dosažení cíle. Jestliže lidé věří v cíl, ve schopnost ho dosáhnout, ale také musí být přesvědčení, že za daný cíl dosáhnou odměny. Vroomova teorie je založená na očekávání, a to ve třech elementech: valence, instrumentalita, expektace (proto se této teorii říká i expektační teorie). Valence zastupuje hodnotu toho, jak moc je cíl pro pracovníka atraktivní. Instrumentalita znamená přesvědčení, že pokud úkol splním, bude následovat jiný. Expektace neboli očekávání je pak víra v pravděpodobnost, že splnění úkolu, nebo úsilí, které na splnění vynaložíme, povede k určitému výsledku. Takto vnitřně motivovaní pracovníci investují svou energii do akcí tak, že již předem bude maximalizováno očekávání uspokojení jejich potřeb.

Teorie očekávání je využitelná k řízení pracovního výkonu, kde jsou pracovníkům poskytovány příležitosti k růstu a k rozvíjení svých schopností a dovedností (Armstrong, 2011, s. 52-53).

Nakonečný (2005) uvádí, že předpokladem teorie očekávání je pracovníkův zájem o konečný výsledek své práce ještě, než začne pracovat na svém rozvoji. Pracovník pak dojde ke konečnému výsledku rozvojem svých znalostí a schopností. (Nakonečný, 2005, s. 128-129).



### **Porterův a Lawlerův rozšířený model očekávání (1968)**

Expektační teorie byla rozvinuta do čtyř faktorů, které ovlivňují vnitřní motivaci zaměstnance, tedy úsilí a plnění úkolů. První je hodnota a význam odměn pro jednotlivé pracovníky, dále pravděpodobnost, že odměny budou v takové podobě, v jaké si je podle vynaloženého úsilí představují pracovníci. Další složkou jsou individuální charakteristiky pracovníků. Patří sem inteligence, znalosti věci, dovednosti a schopnosti. Každého totiž motivuje něco jiného. Záleží na nejrůznějších faktorech, jako je dosažené vzdělání, post pracovníka, jeho odměny za úkoly, nebo potřeba rozvoje. Poslední částí modelu podle Portera a Lawlera je vnímání role. Zde tvoří základ vnitřní motivace domněnka pracovníků o tom, jak mají pracovat – co je žádoucí, aby dělali, ale i to, co samotný zaměstnanec dělat chce. Pokud je takové uvažování o práci v souladu s organizačním plánem a s popisem pracovní pozice, zkrátka pokud pracovník plní úkoly tak, jak si to podnik představuje, pak to přináší uspokojení jak organizaci, tak pracovníkovi (Armstrong, 2011, s. 53).

### **Adamsova teorie spravedlnosti (1960)**

Adamsova teorie se zaměřuje na způsob jednání s lidmi, a hlavně na porovnávání se pracovníků mezi sebou. Tedy jakým způsobem se se zaměstnancem v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivost zde hraje roli v tom, že by s člověkem mělo být zacházeno stejně, jako s jinou referenční skupinou (jinou srovnatelnou skupinou), nebo jako s jinou odpovídající osobou. Zkrátka se zaměstnanci stejné profese, se kterými se srovnávat dá. Jde zde o pocity a subjektivní vnímání pracovníka. Avšak vždy na zaměstnance nelze nahlížet stejně, a to v případech, kdy si lidé zaslouží diferencovaný přístup z hlediska jejich potřeb (Armstrong, 2007, s. 226).

Armstrong (2007) tvrdí, že lidé budou lépe motivováni při spravedlivém zacházení. Adamsova teorie je tak v rozporu s teoriemi zaměřenými na potřeby zaměstnanců, kde je třeba nahlížet na pracovníky individuálně tak, aby bylo jednání v souladu s jejich potřebami. Teorie potřeb naopak tvrdí, že lidé budou motivováni, pokud budou uspokojeny jejich individuální potřeby. Toto souvisí s identifikací vzdělávacích potřeb, které je věnována kapitola 2.1 (Armstrong, 2007, s. 226)

Shields (2007) tvrdí, že teorie zaměřené na obsah nesprávně předpokládají univerzálně použitelný soubor lidských potřeb, protože každý z nás má jiné potřeby s jinými cíli. Navíc upozorňuje na to, že motivační teorie podceňují motivační účinek vnějších odměn, včetně peněz (Shields, 2007, s. 23-58).

## 2 Vzdělávání zaměstnanců

Již v úvodu bylo zmíněno, že nejdůležitějším aktivem organizace se v dnešní době stávají zaměstnanci. Jedině díky nim podnik získává nositele svého know-how a konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. K tomu je ale třeba pracovníky efektivně vzdělávat. A nejen to. Je zde řada faktorů, jako jsou potřeby zaměstnanců, které musí podnik respektovat. Na tento bod navazuje další element, a tím je vnitřní motivace zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet. Z toho vyplývá, že k udržení kvalifikovaných zaměstnanců je důležité, aby se o ně podnik zajímal. Aby byl pracovník spokojený se vzdělávacími aktivitami, musí mu být nabídnuty takové, které uspokojí jeho potřeby rozvoje (viz motivační teorie). Tzv. vzdělávací programy cílené na rozvoj vědomostí a dovedností pracovníků.

Pro nastavení vzdělávání by měl podnik podniknout tři kroky, které zahrnují identifikaci potřeb zaměstnanců, realizaci vzdělávací akce a vyhodnocení vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15-16).

### 2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Cílem procesu analýzy vzdělávacích potřeb je nalezení potíží ve výkonnosti prostřednictvím faktorů, jimiž se projevují, dále pak stanovení příčin takových faktorů. Mezi příčiny potíží ve výkonnosti můžeme zařadit vnitřní prostředí podniku, kulturu, okolí podniku, motivaci a chování pracovníků. Pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců je třeba předem faktory a jejich příčiny identifikovat, specifikovat a dále s nimi pracovat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95).

Ke zjištění vzdělávacích potřeb je na místě správná komunikace hlavně z hlediska top managementu. Pracovníci by měli být předem informováni o tom, co se děje a jak to souvisí s cíli podniku. Je důležité i vysvětlení, proč jsou zaměstnanci důležitou jednotkou na cestě k naplnění takových cílů, aby se cítili potřební a byli motivováni k výkonům. Není-li zajištěná dostatečná informovanost, dochází u zaměstnanců ke vzniku obav z důsledků probíhajících aktivit a považují je jako ohrožení vlastní osoby. Zaměstnanci se pak podle toho chovají a získané informace zkreslují (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96).

Jde o psychologické bezpečí zaměstnanců tzn., aby se pracovníci nebáli experimentovat a přicházet s novými a inovativními myšlenkami a následně je realizovat.

Peter Drucker: „*Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.*“ Tento citát přesně vystihuje podstatu jednání a komunikace se zaměstnanci nejen v ohledu

vzdělávacích aktivit. Pokud manažer naslouchá zaměstnancům a dokáže být i empatický, pak pro něj není problém přizpůsobit program vzdělávání tak, aby se stal pro zaměstnance zajímavým a aby se z něj těšili a byli motivovaní právě nabyté znalosti využívat (Dornan, 1998, s. 86).

Šikýř (2016) navíc dodává, že je třeba využít dostupné údaje o pracovních místech a o zaměstnancích, které poskytuje analýza pracovních míst. Zahrnuje informace o pracovním místě, jako jsou název, organizační začlenění, hierarchické vztahy, úkoly, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci, podmínky apod. a požadavky na pracovníka z pohledu pracovního místa neboli specifikaci pracovního místa. Patří sem dosažené vzdělání, praxe, kompetence pracovníka, očekávané chování a motivace zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců se také využívá k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců, neboli ke zjištění, zda je ve firmě nesoulad mezi kompetencemi pracovníků a požadavky na pracovní místa. Nejen, že je tímto nástrojem možné kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance, ale na základě výsledků zaměstnanců v různých hodnotících metodách (patří sem například známá metoda AC/DC, tedy assesment centre a development centre, nebo hodnocení metodou kritických případů atd.) se dají velmi dobře rozpoznat potřeby zaměstnanců z hlediska vzdělávání.

Za výsledek identifikace můžeme považovat seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu. Jde zde o odhalení, kteří pracovníci potřebují vzdělávání, popřípadě i jakého směru a jakou technikou by mělo být provedeno a proč tomu tak je. Je možné, že výsledky procesu analýzy vzdělávacích potřeb budou ovlivněny. Působí zde několik faktorů, jako je výstup podniku (jeho výrobky, či služby), v jakém odvětví se podnik pohybuje, velikost a organizační struktura podniku a zda v minulosti již byly uskutečněny vzdělávací programy a na jaká témata byly zaměřeny. Výsledek ovlivňuje i počet osob zapojených do identifikace, zapojení vedení do procesu, časová a finanční náročnost, kolik pracovníků se vzdělávací akce zúčastní a výběr vzdělávací instituce včetně metod a nástrojů vhodných pro rozvojovou aktivitu (Šikýř 2016, s. 140).

## 2.2 Plánování vzdělávání

Výstupem identifikace je návrh vzdělávacího programu, plánu, či projektu. V této fázi se připravují učební osnovy a materiály, které splňují požadavky na vzdělávání a rozvoj. Stanovují se cíle vzdělávací aktivity, zpracovávají se jednotlivé etapy projektu a pořadí témat. Jde o určení technik a způsobů, jak bude vzdělávání probíhat. Při výběru technik je třeba brát v úvahu intelektuální schopností účastníků akce a hierarchické rozpoložení v organizaci a motivaci zaměstnanců vzdělávat se. Na druhé straně stojí ale priority podniku a podmínky podniku při uvolňování účastníků akce.

Mezi jednotlivými etapami by měla firma průběžně hodnotit kroky, které zatím provedla vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu, využití vhodných technik. Důležité je stále prověřování informovanosti účastníků o akci. Nemělo by se stát, že účastník neví, proč se akce účastní a jaký to pro něj má přínos. Zajištěno by také mělo být ubytování, strava, doprava, ekonomické náklady a lektor. To je soubor faktorů, které přispívají k pohledu zaměstnance na vzdělávací program.

V plánu vzdělávání se řeší hlavně témata, která je třeba účastníkům demonstrovat. Účastníky by měla akce posunout výše, k získání a zkvalitnění jejich současných znalostí, schopností a dovedností. Měla by zde být zohledněna i specifika podniku a jeho zvláštní požadavky, aby pracovníci mohli nabyté zkušenosti využít v praxi.

Plán se zaměřuje i na výběr účastníků, tedy kdo bude cílová skupina. Stejně funkční zařazení a tatáž vědomostní i schopnostní úroveň účastníků je totiž klíčovým faktorem při tvoření vzdělávacího plánu, protože lidé se budou lépe učit a odnesou si více vědomostí, pokud akci bude tvořit aktuální téma jejich práce či úkolu.

Pokud to aktivita dovolí, je vhodná účast manažera určitého úseku, na který je program zaměřen. Pro zaměstnance na nižších postech je to velmi motivující. Jestliže manažer chce, aby za ním lidé šli jako za lídrem a dělali věci podle něj, měl by manažer sám dělat věci, které vyžaduje od jeho podřízených.

V neposlední řadě plán řeší metody a techniky, kterými se má vzdělávání realizovat. Na výběr jsou různé varianty, jako je indoor, outdoor atd. – viz níže (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95-97).

V plánování je důležité zaměřením se na potřeby zaměstnanců, ale i a na již získané znalosti, schopnosti a dovednosti. Podnik by si měl uvědomit hlavně schopnosti a dovednosti, ve kterých zaměstnanec vyniká, a právě takové kompetence zaměstnanců by se měl snažit podnik rozvíjet.



## 2.3 Realizace vzdělávacího programu

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci naučí, nebo rozšíří své kompetence, které může využít ve svém oboru, ale i v osobním životě. Takovému požadavku by měl být přizpůsoben program vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram celé akce, obsah, použité metody a pomůcky nutné k realizaci vzdělávání.

Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zajistit několik málo věcí, které jsou hlavně v kompetenci lektora, které práce rozebírá v následující podkapitole. Jde zde hlavně o motivaci zaměstnanců k učení se a zvyšování potenciálu. Znovu je na místě informovanost účastníků, vymezení cílů vzdělávací akce, aby byli účastníci přesvědčeni o přínosech vzdělávací aktivity.

Ve skupině lidí se vždy najdou někteří zatím nemotivovaní pracovníci k učení se. V tomto případě by manažeři měli zvážit způsob, jak je posunout ve svém rozvoji dále a jak je k němu motivovat.

Manažeři k tomu mohou použít nejrůznější techniky. Ke stimulaci zaměstnance se dají vést diskuse o příkladech, kdy mělo učení užitečný dopad, nebo organizací návštěv u týmů, kterým učení přineslo úspěch. Setkání se s lidmi, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech je pro pracovníka také motivující. Posledním nástrojem, který by mohl manažer použít, jsou články z literatury, v nichž je poukázáno na přínosy vzdělávacích akcí. Tento bod může být ale pro někoho spíše demotivující. Pokud manažer motivuje k učení se způsobem „přečti si knihu“, je to pro zaměstnance dalším učením, což on nechce. Jako nejúčinnější jsou shledávány spíše diskuse s lidmi, kterým poskytnuté vzdělání přineslo úspěch a s těmi, kteří vzdělávání demonstrují jako pozitivní zkušenost (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101-102).

### 2.3.1 Lektor

Osobnost lektora je nelehkou úlohou v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Mnoha lidem přináší frustraci a zklamání právě kvůli předávání znalostí a dovedností, které jsou pro učitele běžné. Je obtížné naučit pro lektora automatické činnosti druhé. Lektoři by tedy měli využít všech svých schopností a dovedností k tomu, aby posluchačům poskytli dobrý model role a podporu a vedení (Kim, 1999, s. 73).

K tomu je třeba první dojem, kterým lektor na účastníky zapůsobí. Vzniká již od první chvíle, kdy lektor vstoupí do učebny a je velmi obtížné ho změnit, protože trvá pouze několik sekund. Lektor by neměl zapomínat, že první dojem si účastník formuje při setkání

na chodbě, nebo při telefonátu. Je o takové vykreslení osobnosti školitele v očích účastníků a ovlivňuje to, jak letora i vzdělávací téma účastníci vnímají. Abychom však dobře zapůsobili hned na poprvé, měli bychom ovládat verbální a neverbální komunikaci, správně strukturovat řeč a v neposlední řadě dbát na náš celkový vzhled.

Lektor by měl v první řadě ovládat verbální komunikaci, kde hraje roli hlasitost řeči. Vůbec nejlepším pomocníkem řečníka je mikrofon, který zajistí, aby každý v místnosti slyšel výklad. Pokud není mikrofon k dispozici, pak by se lektor měl ujistit, zda ho všichni slyší a podle toho upravit svou mluvu. Dále sem zařazujeme tempo řeči. Lektor by měl vždy brát v úvahu posluchače, protože oni zpravidla nejsou odborníky na probírané téma, výklad sledují a vstřebávají pomaleji než expert v oboru. Řečník by se měl také naučit správně intonovat. Jedině tak lektor udrží pozornost až do konce, protože projev není monotónní. Jedním z verbálních faktorů je také barva hlasu, kterou ovlivnit nemůžeme. Ale je zřejmé, že za příjemnější se obecně považuje hlouběji posazený hlas. Předpokladem pro lektorskou činnost je také umění správně komunikovat, zřetelně vyslovovat a plně využít slovní zásobu, kterou má k dispozici. Hraje zde roli formulování myšlenek, vysvětlování příkladů a uvědomění si kdo je cílovou skupinou a podle toho svůj projev přizpůsobit. Při projevu se každému povede se zadržnout a mezeru vyplnit citoslovcem „mmm“, nebo částicí jakoby atd. Taková slova označujeme jako slovní parazity, kterým můžeme předcházet pomocí důkladné přípravy projevu s tím, že si jej řečník několikrát zkusí před zrcadlem.

Další věcí, kterou by měl lektor bravurně zvládat je řeč těla neboli neverbální komunikace. Lektor potřebuje účastníky kurzu zaujmout a toho docílí úsměvem, aby navodil pozitivní atmosféru. Na začátku školení je takový decentní úsměv na místě. Mimo úsměvů je také třeba oční kontakt, který zásadně ovlivňuje efektivitu komunikace mezi účastníkem a lektorem, tím pádem i kvalitu výuky. Pohled by měl přecházet pozvolna mezi všemi účastníky, nikoli dlouho a přímo do očí jednoho z účastníků. Jestliže k úsměvu a očnímu kontaktu přiřadíme ještě správná a decentní gesta, kterými podtrhneme náš výklad, pak máme skoro vyhráno.

V neposlední řadě by měl lektor dbát na strukturování svého projevu. Sledovat posluchače a popřípadě je zaujmout nějakou vtipnou historkou na odlehčení, nebo udělat například po hodině pauzu, aby si udržel pozorné a bdělé publikum.

Ještě před odchodem na vzdělávací akci je nutné, aby lektor zkontroloval, zda je vhodně a střídavě oblečen, učešán a v případě slečen vhodně nalíčen. Pokud učitel zvolí nekřiklavé barvy oblečení, nevýrazné líčení nebo účes, pak posluchač věnuje většinu času výkladu a ne tomu, jak vyzývavě máme nalakované nehty, nebo jakou si školitel zvolil

pestrou kravatu. Každý školitel chce docílit toho, aby si účastník odnesl z výkladu co nejvíce.

Učitel by nikdy neměl účastníky školení obviňovat z nedostatečné motivace, protože ten, kdo musí vyvinout větší úsilí je právě učitel.

Pro účinnou vzdělávací aktivitu je třeba, aby se zaměstnanci neschovávali v davu, proto lektori od každého požadují, aby věcně projevoval svůj názor již v průběhu aktivity. Nejen, že je to účinná technika učení se od druhých pro posluchače, ale i dobrá zpětná vazba pro učitele (Langer, 2016, s. 90-98).

Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že by účastníci v úvodu lekce vyjádřili, co od kurzu očekávají. Program se pak dá následně upravit o témata požadovaná účastníky, kteří jsou tímto způsobem více motivovaní a lépe se ztotožní s cíli programu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101).

Každá vzdělávací aktivita by měla být následně propojená s praxí, nějakým příkladem, případovou studií, nebo úkolem, který zadá školitel. Při týmových úkolech by si měl školitel všimnout spíše toho, co účastníci dělají dobře, než kritizovat nedostatky (Kim, 1999, s. 75-79).

Na závěr lekce by měl školitel důkladně zopakovat, co bylo v průběhu akce probíráno. Je dobré následné srovnání očekávání účastníků na jejím počátku a konci a závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek. Pro účastníky a jejich vnitřní motivaci je důležité, aby z programu odcházeli s pocitem, že jim byly zodpovězeny všechny otázky ohledně probíraného tématu, a že byla aktivita řádně zakončena a nově získané, znalosti, schopnosti a dovednosti jsou uplatnitelné v jejich pracovním prostředí. Zkrátka pocit, že vzdělávání mělo smysl (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101).

## **2.4 Vyhodnocování vzdělávání**

K úspěšnému naplnění cíle podniku zbývá jen efektivní vyhodnocování vzdělávání v podniku. Organizace pomocí toho zjistí, zda jsou rozvojové aktivity přínosné a jestli se investice vyplatila. Vhodný systém vyhodnocování výkonnosti navíc významně podporuje motivaci zaměstnanců.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání shledává Šikýř (2016) jako problematické, kvůli obtížné měřitelnosti výsledků. Ty se totiž projeví nepřímo, a to až s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců (Šikýř 2016, s. 141).



Při posledním procesu v cyklu systemického vzdělávání pracovníků se zkoumá vhodnost a dodržení techniky vzdělávání, dále jaká byla následná odezva účastníků a jaká je skutečná míra osvojených znalostí, což se projeví při jejich uplatňování pracovníky v každodenní aktivitě v profesi. Koubek (2012) dodává, že se vyhodnocování zabývá i vztahy mezi spolupracovníky, vztahy se zákazníky a jinými osobami, s nimiž přichází zaměstnanci do kontaktu (Koubek, 2012, s. 208).

Jednou z nejnámějších metod používaných pro vyhodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit je Kirkpatrickův model (1954) o čtyřech úrovních.

První z nich se zabývá okamžitou reakcí účastníků na konci programu. Jednotlivci hodnotí program na škále, dále pak odpovídají na několik málo otevřených otázek. Tato první úroveň zjišťuje, zda program vzdělávání byl relevantní a správně provedený.

Úroveň učení se snaží o změření znalostí a dovedností, které se účastníci programu skutečně naučili. Je důležité, aby takové znalosti byly využitelné pro práci zaměstnanců. Hodnocení pak probíhá zejména prostřednictvím testů nebo kvízů, které jsou součástí programu. Předpokladem druhé úrovně hodnocení je dohoda s liniiovými manažery ohledně klíčových znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro naplnění cílů organizace a následný přenos těchto znalostí od lektorů k účastníkům.

V další úrovni se řeší to, jak se poznatky využijí v prostředí pracovních míst. Posuzuje se, do jaké míry nově nabyté znalosti účastníci používají v práci a zda došlo k očekávané změně chování. Třetí úroveň je obtížná na zpracování výsledků, protože nelze provést jednoduchým dotazníkem. Je třeba, aby se uskutečnily individuální rozhovory s účastníky programu, jejich kolegy a manažery, nebo formou cílově zaměřených diskusních skupin neboli focus groups.

Poslední úrovní metodologie Donalda Kirkpatricka (1954) je úroveň podnikatelských výsledků. Posuzuje program vzdělávání v kontextu dosažených výsledků celé organizace – splnění strategického plánu a cílů. Po tom, co se vyhodnotí, zda jsou nové dovednosti využitelné v praxi, podnik zjistí jejich skutečný přínos, tedy i přínos investice do vzdělávání pro organizace. Podnikatelské výsledky ale může ovlivnit řada jiných faktorů, které je ale obtížné oddělit.

Je zřejmé, že se hodnocení na třetí a čtvrté úrovni je časově a administrativně náročné, proto je některé podniky do vyhodnocování výsledků vzdělávání nezahrnují. Takové hodnocení je vhodné pro klíčové programy, které jsou sice drahé, ale mají pro podnik zásadní význam (Folwarczná, 2010, s. 176-177).

### 3 Současné přístupy ke vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání podle Šikýře (2016) můžeme určit podle místa, kde se vzdělávání odehrává. Míjí se tím formální vzdělávání (viz výše). Rozdělujeme je tedy na metody konané na pracovišti a druhou skupinou jsou techniky a vzdělávací programy mimo pracoviště (Šikýř, 2016, s. 142-143).

#### 3.1 Metody konané na pracovišti

**Instruktaž při výkonu práce** – pozorování a napodobování práce školitele, který předvádí výkon určité práce – pro zaškolení a zaučení

Instruktaž umožňuje rychlý zácvik v pracovním prostředí. Soustředí se na činnosti a zařízení nezbytné k výkonu práce a podporuje spolupráci mezi pracovníky, ale i jejich nadřízenými. I když je nedílnou součástí adaptačního procesu, a tudíž je takové zaučení nezbytné, skýtá také nevýhody. Instruktaž probíhá v didakticky neupraveném prostředí. Dochází pak k rušení kolegů, kteří pracují na svých úkolech., na druhou stranu to upevňuje vztahy mezi zaměstnanci. Velkou nevýhodou zácviku je nízká produktivita instruktora, protože se věnuje novému pracovníkovi. Instruktaž je ale krátkodobého charakteru, tudíž se instruktor vrátí do svého pracovního procesu hned, jak zácvik skončí (Langer, 2011, s. 192).

Podle Kima (1999) je zacvičení zaměstnanců důležité z hlediska motivace. Ve své knize Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé uvedl: „*Nové, nebo méně zkušené zaměstnance nejúčinněji motivují přesné pokyny a úkoly zaměřené na rozvoj schopností a dovedností*“ (Kim, 1999, s. 53).

**Asistování** – nezkušený zaměstnanec asistuje zkušenému školiteli při výkonu práce a osvojuje si pracovní postup. Slouží jako příprava k výkonu práce.

Asistování umožňuje praktickou orientaci nového zaměstnance a jeho kontakt s realitou. Jako nevýhodu ve své publikaci shledává Langer (2016) časovou i finanční náročnost, protože zaměstnavatel platí jak nového zaměstnance, který zatím není schopen úplného výkonu práce, tak asistenta. Protože je v roli asistenta stávající zaměstnanec podniku, nemusí mít všechny jeho informace, názory a návyky efektivní pro nového pracovníka, protože každý má jiný způsob práce. Avšak nový zaměstnanec si může s odstupem času a nabytých zkušeností upravit práci podle toho, jak vyhovuje právě jemu (Langer, 2016, s. 192).

**Pověření úkolem** – zaměstnanec musí splnit určitý úkol od školitele a prokázat schopnost aplikace znalostí, dovedností a chování, a to vede k samostatnosti a odpovědnosti zaměstnance

Pověření úkolem představuje rozšíření předcházející metody, nebo její závěrečnou fázi. Zaměstnanci jsou vytvořeny potřebné podmínky a poskytnuty příslušné pravomoci pro splnění úkolu. V průběhu plnění je jeho práce sledována vzdělavatelem. Vždycky to však není možné (v praxi vzdělavatel nezvládne usměrňovat každý krok zaměstnance), a pak se může stát chyba ze strany školeného, nebo dojde k nesplnění úkolu. Tím je ohrožena důvěra nadřízených ke schopnostem zaměstnance a může dojít k narušení sebedůvěry pracovníka. Pokud se ale úkol povede splnit, pak je takové vzdělávání přínosem. Pracovník je pak schopen řešit úkoly samostatně. Dále si vyzkouší nové schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji, protože se mu pak rozšiřuje pole působnosti.

Tato metoda se nejčastěji používá při formování pracovních schopností řídicích pracovníků a těch, kteří mají ve firmě tvůrčí funkci (Koubek, 2012, s. 268-269).

**Rotace práce** - dočasné přemísťování na jiná pracovní místa, kde plní jiné úkoly v jiných pracovních podmínkách, což rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance

Tureckiová (2004) tvrdí, že rotace práce mívá podobu tzv. „*vstupního kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu formy pobytem na různých pracovních místech*“ (Tureckiová, 2004, s. 104).

K této metodě je třeba, aby si zaměstnanci předali co nejvíce zkušeností mezi sebou, podporovali se a vzájemně spolupracovali.

Rotace je považována i jako nástroj podpory celoživotního vzdělávání, protože zkušenosti z jiných pozic lze pak také uplatnit pro nová zaměstnání. Dále zlepšuje inovativnost zaměstnanců a rozvíjí je. Může také zajistit kvalifikovanou a zkušenou rezervu pracovní síly, což je největším přínosem pro organizaci v době, kdy pracovník na nějaký čas například onemocní (Kotíková, 2012).

**Koučování** – zaměstnanec pod vedením kouče – osoba, která usměrňuje a podněcuje zaměstnance k iniciativě a samostatnosti

Koučování mívá formu osobního přístupu ke vzdělávání, který napomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Je zaměřen na rychlé zlepšování dovedností ve vazbě na práci, kterou zaměstnanec v současné době vykonává. Jádrem koučování je dialog mezi koučem a pracovníkem, který směřuje k určitému cíli. Koučování slouží jako nástroj,

pomocí kterého si lidé uvědomí, jaký je jejich pracovní výkon. Kouč je do tohoto tématu směřuje například otázkou, co soudí o své práci. Podle Armstronga je koučování vnímáno jako kontrolované delegování neboli zabezpečení, aby lidé chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol, a to vše formou rad od kouče. Koučování může být také dobrá příležitost pro prosazování a propagování dalšího vzdělávání, protože podněcuje lidi k náročnějším úkolům a problémům, ke kterým je potřeba rozvoj některých jejich kompetencí.

Úlohou kouče je pomáhat lidem, aby se učili a byli k učení se motivovaní. Poskytují pracovníkům rady, co je třeba zlepšit (v jakých oblastech se více rozvíjet), a také zpětná vazba, aby zaměstnanci věděli, jak se jim daří osvojit si novou znalost, schopnost, nebo dovednost. Pro efektivní učení se, by měl kouč stavět na silných stránkách jedince. V organizaci by v nejlepším případě měl být koučem každý z manažerů.

Obvykle koučové používají model GROW, kde si stanoví cíl koučování, který se vyjadřuje v měřitelných požadavcích, což reprezentuje budoucí rozvoj zaměstnance. Za druhé se musí stanovit úplný popis toho, co se koučovaná osoba musí naučit. Písmeno O v tomto modelu představuje nabídku, která se týká zkoumání nabízejících se možností, kdy se rozpoznávají řešení aktivit. V poslední části dochází ke shrnutí, když kouč zjistí, že je koučovaný odhodlán k akci.

Koučování je třeba pečlivě naplánovat. Plány o koučování by měly být zahrnuty do plánu osobního rozvoje zaměstnance, který je součástí dohody o pracovním výkonu. Pokud mají manažeři vhodné dovednosti a jsou pro koučování oddáni, pak by taková aktivita měla poskytovat motivaci, strukturu, program a efektivní zpětnou vazbu. Pokud manažer vycítí úspěchy lidí, pak mohou k jejich úspěšnosti přispět tím, že rozpoznají, co musí pracovník zlepšit k efektivnějšímu pracovnímu výkonu (Armstrong, 2007., s. 468-467).

**Mentoring** – zaměstnanec pod vedením mentora – mentor je odborník v určité oblasti, je schopný předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování

Tento proces využívá speciálně vybraných a školených jedinců, kteří pracovníky vedou a poskytují jim pragmatické rady a podporu. Pomáhají jim tak při vzdělávání a rozvoji.

Jde o metodu pomáhání lidem při učení se na rozdíl od koučování. Lidé se vzdělávají při výkonu práce, což je nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností, které zaměstnanec potřebuje k výkonu své pracovní role. Mentor by měl být zkušený manažer, který zná organizační strukturu, strategické cíle a plán podniku.

Mentori často radí lidem s vypracováním programu sebevzdělávání, s následným programem vzdělávání, jak získat potřebné kompetence pro výkon nového úkolu, nebo práce. Dále poskytuje informace o celkovém chodu organizace, o podnikové struktuře, hodnotách organizace a chování ve firmě (Armstrong, 2007, s. 468-469)

Mentor je asi nejlépe využitelný v situacích, kdy podnik nabírá nové zaměstnance. Nový pracovník nezná prostředí, kde bude pracovat a je mu třeba také upřesnit povahu práce. Takovou funkci tedy zastane mentor, který zaměstnanci v prvních krocích pomůže a bude mu oporou i po psychické stránce (mentee se mu často svěřuje i s problémy, se kterými si neví rady).

Koubek řadí do této kategorie navíc counselling, a pracovní porady.

**Counselling** patří k nejnovějším metodám formování schopností pracovníků. Zaměstnanci mezi sebou konzultují úkoly a vzájemně se ovlivňují. Dopomáhá i k překonání jednosměrnosti vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný se vyjadřuje ke všem problémům a přináší vlastní návrhy řešení problémů. Tím se zároveň učí a formuje si své pracovní schopnosti manažer, a to v oblasti práce s lidmi.

Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se celé organizace, ale i jejich pracoviště. Zaměstnanci si mezi sebou vyměňují zkušenosti, prezentují své názory a vyjadřují postoje k pracovním problémům. U pracovníků tak dochází k pocitu sounáležitosti s kolektivem a organizací a k motivaci k individuálním aktivitám a iniciativě. Problémem ale je časová náročnost této metody. Jsou dvě možnosti, kam zařadit poradou. Jednou z nich je zkrácení prostoru pro plnění pracovních úkolů, druhou variantou je uspořádání pracovní porady mimo pracovní dobu, což skýtá neochotu pracovníků zúčastnit se (Koubek, 2012, s 268-269).

### **3.2 Metody mimo pracoviště**

**Přednáška** – výklad školitele

**Seminář** – výklad školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky, který zvyšuje motivaci k osvojování znalostí

**Demonstrování** – školitel předvádí práci v modelových nebo i reálných pracovních podmínkách, což představuje názornost programu - z demonstrování si účastník nemusí nic vzít, ale z instruktáže je účastník povinen zapamatovat si informace, protože je bude potřebovat ke své práci – proto se demonstrování řadí mezi vzdělávání mimo organizace

**Případová studie** – zaměstnanci společně hledají řešení modelového nebo reálného problému, jsou to např. analytické a systémové myšlení, týmová spolupráce

Případové studie se používají zejména pro vedoucí či tvůrčí pracovníky. Účastníci často řeší problémy jen z jedné oblasti řízení organizace a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému v malých skupinkách nebo individuálně.

Workshop a brainstorming jsou také vzdělávacími aktivitami, které jsou variantou případových studií. Praktické problémy se zde řeší skupinově a z komplexnějšího hlediska. Brainstorming se od workshopu liší tím, že skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení problému. Potom se koná diskuse, kde je vybráno optimální řešení, které může být i kombinací několika nápadů (Koubek, 2012, s. 270-271).

**Outdoorové aktivity** – sportovní aktivity v přírodě, např. rozvíjení přirozených schopností – rozhodování, realizace, plánování, organizování, hodnocení, vedení.

K dalším vzdělávacím metodám pro zvyšování motivace zaměstnanců patří již zmíněná rotace práce, rozšiřování pracovní náplně, nebo její změna a obohacování.

Pokud jsou známy veškeré formy, kterými lze zaměstnance vzdělávat, a podnik už je ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, nebo již plánování vzdělávání, pak je pro organizaci stěžejní právě napojení takové vzdělávací aktivity na motivaci zaměstnanců se vzdělávat, a to například pomocí teorií motivací, které manažeři často využívají.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## **4 Analýza současného stavu vzdělávání ve firmě ZPA Pečky, a.s.**

V současné době má podnik 200 zaměstnanců ve třech výrobních divizích a je součástí ZPA GROUP.

Činnost divize I zahrnuje vývoj, výrobu, prodej elektrických servomotorů včetně služeb ohledně jejich montáží, oprav a údržby. Tato zařízení pod obchodním názvem MODACT jsou určena pro ovládání nejrůznějších druhů armatur, jako jsou šoupata, ventily, klapky, nebo kulové kohouty, a to i v prostředí s nebezpečím výbuchu plynů a par a hermetických zónách jaderných elektráren.

Servomotory MODACT pracují na jaderných i tepelných elektrárnách, cukrovarech, vodárnách, čističkách odpadních vod, teplárnách a výtopnách a dalších provozech.

Díky stavebnicové koncepci zmíněných servomotorů bylo možné zjednodušit a sjednotit řadu prvků různých typů servomotorů. Tím bylo dosaženo jejich dlouhé životnosti a vysoké provozní spolehlivosti. S tím souvisí i jejich široká škála použití. Přispívá k tomu několik jedinečných řešení, která vznikla právě díky vlastní konstrukční a vývojové základně. Například řešení planetové převodovky, která umožňuje ruční ovládání, blokování momentových vypínačů, vysoká přesnost nastavení polohových a momentových vypínačů. Výhodou je také možnost dálkového řízení servomotorů.

Činnost divize II zahrnuje zámečnickou výrobu a zpracování plechu. V této oblasti patří k předním českým podnikům splňujícím vysoké požadavky zákazníků.

Činnost divize III zahrnuje od roku 2009 výrobu a montáž dmychadel. Aktuálně se vyrábí několik velikostí dmychadel s tím, že dmychadla ve speciálním provedení jsou k použití v jaderné energetice.

Podnik se většinou produkce orientuje na export, a to i prostřednictvím dalších domácích podniků. Investice podniku do nejmodernějších technologií zajišťují vysoký stupeň konkurenceschopnosti při výrobě. Je to základ úspěchu při zvyšování produkce, udržení pozice na tuzemském trhu a rozšíření okruhu zahraničních partnerů.

Ve všech fázích činnosti podniku je zaveden systém řízení jakosti, který garantuje vysokou kvalitu produktu.



## 5 Cíl a výzkumné otázky

Empirická část práce má za cíl analyzovat současný stav vzdělávání v podniku ZPA Pečky, a.s. a navrhnout opatření pro efektivnější vzdělávání v podniku.

Dalším cílem je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, kvůli nedostatečnosti vzdělávacích aktivit ve firmě a zaměření se na jejich motivaci ke vzdělávání.

Druhá část průzkumu cílí na otázky ohledně spokojenosti zaměstnanců s lektorem a s přínosy školení. Konečnou fází průzkumu bude zhodnocení výsledků a návrhy opatření, aby zaměstnanci dostávali to, co i oni sami považují za vhodné, a navíc k této vzdělávací aktivitě byli i motivováni.

Na základě cílů byly stanoveny výzkumné otázky:

- Jak jsou zaměstnanci motivováni k povinnému vzdělávání?
- Mají pracovníci zájem o další školení? (jazyky, pc, softskills..)
- Jsou zaměstnanci spokojeni s organizací školení?
- Jaký by měl být ideální lektor pro zaměstnance?
- Jaká je reakce zaměstnanců na proběhlá školení? (přínosy)

## 6 Metody práce

### Metoda zjišťování faktů

Pro získání informací o vzdělávání v podniku byla použita metoda analýzy dokumentů ZPA Pečky, a.s. Pro účely analýzy byly poskytnuty dokumenty ohledně vzdělávání v podniku (osnovy školení, informační dopisy o školení, seznam školení, který musejí zaměstnanci absolvovat a za jak dlouho se školení opakují), ze kterých bylo vyhodnocení vzdělávání sestaveno.

Jako další metoda byl použit dotazník, který obsahoval 24 uzavřených otázek (viz příloha č. 1). Průzkum v podniku probíhal v únoru 2017 s cílem zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání v organizaci. Výsledky poslouží i jako identifikace dalšího vzdělávání – jak již bylo zmíněno, školení probíhají pouze v zákonných mezích.

V podniku pracuje 200 zaměstnanců a dotazník byl rozdán 55 pracovníkům napříč všemi odděleními. Průzkumu se zúčastnilo 50 z nich, což činí 91% návratnost.

Pro **zpracování dat** z dotazníkového šetření byly použity tyto statistické metody:

### Tetrachorický koeficient korelace

Těsnost vztahu mezi dvěma proměnnými, které jsou vyjádřeny jako alternativní znaky (v našem případě: 0 a 1, nebo 1 až 5), přičemž můžeme u obou proměnných předpokládat, že mají ve skutečnosti normální rozdělení, zkoumáme tetrachorického koeficientu korelace, který lze vypočítat podle vztahu:

$$r_{tet} = \cos\left(180 \cdot \frac{\sqrt{b \cdot c}}{\sqrt{b \cdot c} + \sqrt{a \cdot d}}\right)$$

kde *cos* vyjadřují goniometrickou funkci kosinus a čísla *a, b, c, d* mají význam vyplývající ze schématu tabulky o čtyřech polích – názorně:

Způsob motivace	negativní reakce	pozitivní reakce	Součet respondentů
zlepšení pracovních podmínek	5 („a“)	(„c“)	5
zvýšení mzdy	40 („b“)	5 („d“)	45
<b>Součet respondentů</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

Tabulka č. 1 – ukázka schématu tabulky o čtyřech polích (ke grafu č.1)  
(zdroj: vlastní zpracování)

### Biseriální korelace

Předpokládá se, že i alternativní znak má „ve skutečnosti“ normální rozdělení (tedy že vznikl na základě kategorizace metrických dat, která měla normální rozdělení), je pro nás výhodnější počítat koeficient biseriální korelace, kde:

$$r_{bis} = \frac{\bar{x}_p - \bar{x}_q}{s} \cdot \sqrt{p \cdot q}$$

Význam  $\bar{x}_p$  je průměr ve skupině hodnot s prvním alternativním znakem a  $\bar{x}_q$  je průměr hodnot ve skupině s druhým alternativním znakem. Směrodatnou odchylku vypočítanou z hodnot obou skupin vyjadřuje  $s$ . Písmeno  $p$  je relativní četností hodnot ve skupině s prvním alternativním znakem a  $q$  vyjadřuje relativní četnost hodnot ve skupině s druhým alternativním znakem.

### Test nezávislosti

Pokud se testuje nulová hypotéza  $H_0$ , pak proměnné  $X, Y$  jsou stochasticky nezávislé náhodné veličiny proti alternativě  $H_1$ , kde  $X, Y$  nejsou stochasticky závislé náhodné veličiny. Test nezávislosti je založen na porovnání zjištěných četností  $n_{jk}$  a teoretických četností  $\frac{n_j \cdot n \cdot k}{n}$  dvojice variant  $(x_{|j|}; y_{|k|})$ , které pak mají být při platné nulové hypotéze velmi podobné. Testová statistika má tvar:

$$K = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{\left( n_{jk} - \frac{n_j \cdot n \cdot k}{n} \right)^2}{\frac{n_j \cdot n \cdot k}{n}}$$

Jestliže  $H_0$  platí a podmínky dobré aproximace jsou splněny. Tj. teoretické četnosti  $\frac{n_j \cdot n \cdot k}{n}$  alespoň v 80% případů nabývají hodnoty  $\geq 5$  a ve zbylých 20% neklesnou pod 2,

pak se statistika  $K$  řídí rozložením  $\chi^2((r-1)(s-1))$ . Kritický obor  $W = (\chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1)), \infty)$ . Zamítáme tedy hypotézu o nezávislosti veličin  $X, Y$  na asymptotické hladině významnosti  $\alpha$ , když testová statistika  $K$  se realizuje v kritickém oboru  $W$ .

Pro měření síly závislosti dvou veličin nominálního typu se využívá Cramérův koeficient:

$$V = \sqrt{\frac{K}{n(m-1)}}$$

který byl pro toto šetření využit. V této rovnici  $m = \min\{r, s\}$ . Tento koeficient nabývá hodnot v rozmezí 0 a 1. Čím blíže je k 0, tím je závislost mezi  $X$  a  $Y$  volnějši, čím blíže je k 1, tím je tato závislost těsnější. Význam hodnot pro Cramérův koeficient:

- mezi hodnotami 0 až 0,1... zanedbatelná závislost
- 0,1 až 0,3.....slabá závislost
- 0,3 až 0,7....střední závislost
- 0,7 až 1....silná závislost.

## 7 Respondenti

Struktura respondentů (zařazení v podniku, pohlaví, věková skupina) byla zjištěna identifikačními otázkami v dotazníku (otázky 21,22, 23, 24).

Procentuální zastoupení mužů a žen je v souladu se skutečným poměrem zaměstnanců v podniku. Převážnou část organizace tvoří muži, což je zřejmě dáno zaměřením podniku.

Věkové zastoupení v dotazníku je různorodé a stejnoměrně rozložené, až na kategorii do 25 let, kde odpovídal pouze jeden respondent, což činí 2 % v šetření. V kategorii 25-40 let odpovídalo 30 % zaměstnanců z 50 dotázaných. Zbývá rozdělit na polovinu 68 %, a to mezi kategorie 40-55 let a 55 a více let. Je tedy patrné, že věková struktura firmy je složena z pracovníků starších 40ti let.

Fluktuace zaměstnanců zde není na první pohled zřejmá už jen proto, že 46 % zaměstnanců zde pracuje už více jak 10 let. 30 % respondentů je v podniku zaměstnáno 6-10 let a 22 % zaměstnanců od 1 do 5ti let. Průzkumu se zúčastnil jeden respondent, který je v podniku méně než rok. Překvapivé na tom je, že se tento zaměstnanec řadí do věkové kategorie 55 a více.

Rozdělení respondentů z hlediska jednotlivých divizí je zcela rovnoměrné. K takovému rozložení bylo cíleno při rozdávání dotazníků, aby byly výsledky relevantní.

## **8 Interpretace dat**

### **8.1 Analýza současného stavu vzdělávání v podniku**

Analýza současného stavu vzdělávání je v souladu s cílem práce a věnována zhodnocení stávajícího systému vzdělávání v podniku. Struktura odpovídá jednotlivým fázím cyklu vzdělávání, přičemž každá z nich je stručně zhodnocena. Dále je zde pak ohodnoceno vzdělávání z hlediska motivačních teorií, tedy co zaměstnance pohání k tomu, aby se vzdělávali.

#### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Podnik ZPA Pečky, a.s. používá k tomuto procesu zejména normy, podle kterých stanovuje školení. V podniku jsou nejvíce potřeba odborná školení, která zaměstnanci potřebují k výkonu své práce a jsou ze zákona povinná. Z toho vyplývá, že seznam vzdělávacích potřeb udávají zákony, normy a směrnice.

Ke zjištění vzdělávacích potřeb poslouží níže uvedený průzkum ohledně motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

#### **Plánování vzdělávání**

V této fázi zaměstnanec zodpovědný za oblast výchovy a vzdělávání zaměstnanců zjišťuje, jaká školení jsou který měsíc třeba splnit a následně se domlouvá s externími školiteli na termínu, kdy se akce uskuteční. Také vypracovává tzv. Roční plán výchovy a vzdělávání zaměstnanců.

S odesláním závazné objednávky přichází email od školitele s pozvánkou na školení jednotlivým vedoucím divizí a mistrům (pokud se školení týká dělníků), kde je sdělen název školení, pro jaké zaměstnance je školení určeno – cílová skupina, termín a čas. Z toho vyplývá, že účastníci školení mají stejné funkční zařazení a totožné vědomosti a schopnosti, což je klíčovým faktorem vzdělávání.

Jak je zmíněno v kapitole 2.2 o plánování vzdělávání, hodnotí se zde také techniky a způsoby vzdělávání. Jelikož podnik najímá externí školitele, pak o formě školení rozhoduje právě lektor. Většinou volí techniku semináře, která je vhodná pro obecná školení. Pro odborné záležitosti by se více hodily například případové studie.

## **Realizace vzdělávacího programu**

K tomuto kroku podniku poslouží jejich školící centrum, které bylo dotováno od Evropské unie. Jde o učebnu s dataprojektory s kapacitou 25 osob. V tomto ohledu je školící středisko velkou výhodou, protože zaměstnanci nemusejí na školení dojíždět a vzdělávají se v prostředí, kde to znají, což je určitě přínosem.

Jelikož jsou školení ze zákona povinná, je nutno vést evidenci, kdo se školení zúčastnil. Ověření se provádí podpisem zaměstnanců na prezenční listině. Pokud se stane, že se pracovník nemůže akce z nějakého důvodu zúčastnit, provádí se doškolování. Je to nutné z hlediska úrazů, které by mohly nastat právě z důvodu nedostatečného proškolení zaměstnance například o používání strojů atd.

## **Vyhodnocování vzdělávání dle Kirkpatrickova modelu**

Po každé vzdělávací aktivitě se provádí testování zúčastněných zaměstnanců. Podnik se zabývá vyhodnocením znalostí účastníků na konci programu prostřednictvím krátkého testu o cca 30ti otázkách ohledně právě probraného tématu, nikoli však vyhodnocením akce z hlediska spokojenosti.

V mnoha případech a z různých důvodů tedy chybí hodnocení školení účastníkem. Pak takové hodnocení postrádá smysl. První část modelu Donalda Kirkpatricka tedy podnik vynechává záměrně.

To, zda zaměstnanec využije nabyté znalosti se ověřuje „na ostro“ v praxi, kdy například pracovník umí ovládat stroj, který slouží k výkonu jeho práce a práci na něm odvede kvalitně. Možné nedostatky pak vidí mistři, kteří se pak zařadí do role mentorů a sami zaměstnanci předvedou, jak se strojem pracovat, případně zajistí další odborné proškolení. K uskutečnění individuálních rozhovorů s účastníky programu, nebo k diskusním skupinám v organizaci ale již nedochází. Proto je tato třetí časově náročná část také neúplná.

Můžeme zde tedy vidět druhou a třetí část Kirkpatrickova modelu (kapitola 2.4), které ovšem nejsou dokončené. Společnost se podle tohoto modelu zabývá změřením nových znalostí, které zaměstnancům školení přineslo a částečným ověřením znalostí v praxi.

Nejsou dokončené proto, že zde nenásleduje konzultace s klíčovými manažery, aby se na dalších školeních lektori zaměřili na věci, které pracovníkům nebyly jasné. Zárukou toho, že pracovníkům bylo školení přínosné a naučili se něco nového je pouze znalostní test, ve kterém musí každý zaměstnanec získat většinou část bodů.

Se čtvrtou úrovní podnikatelských výsledků se společnost nezabývá vůbec. Je to patrné i z faktu, že vzdělávají jen na povinné úrovni. Pokud by však organizace přistoupila k návrhům dalšího vzdělávání – viz vyhodnocení dotazníku a návrhy, pak by bylo vhodné do vzdělávání zahrnout všechny části Kirkpatrickova modelu.

### **Současná motivace zaměstnanců ke vzdělávání**

Z hlediska teorie instrumentality se v podniku objevuje pouze peněžní odměna, ale zpravidla při povýšení zaměstnance či zásadní změně pracovní náplně. Je zřejmé, že s vyšší pozicí přichází i vyšší peněžní ohodnocení. Zaměstnanec tak ve své pracovní náplni uplatňuje nabyté znalosti z povinných školení a snaží se práci konat svědomitě.

Podle Maslowovy pyramidy potřeb zajišťuje zaměstnavatel pracovníkům mzdu, čímž splňuje základní fyziologickou potřebu každého, avšak jsou zde ohlasy od zaměstnanců, že požadují vyšší odměnu.

Když se podíváme na fluktuaci zaměstnanců, pak je minimální. Zaměstnanec, který splní všechna školení a využívá znalosti v praxi má své pracovní místo zajištěno. Takto jsou uspokojeny potřeby druhého stupně.

Tím, že má podnik okolo 200 zaměstnanců, a ještě k tomu je rozdělena do třech divizí, pracovníci se mezi sebou znají jsou si schopni navzájem pomoci. Potřeba sociální je tedy také splněna.

Je ale zřejmé, že na vrchol pyramidy dosahuje jen minimum zaměstnanců, a to z toho důvodu, že někteří ani nejsou ochotni se dále vzdělávat.

To, že za vynaložené úsilí následuje očekávaná odměna kooperuje s Vrooma teorií očekávání. V případě podniku ZPA Pečky, a.s. je to například u dělníků ale pouze jeho měsíční mzda.

V podniku je třeba se více zaměřit na porozumění lidem a na pochopení jejich potřeb, protože veškerá motivace je zaměřena pouze finančním směrem, a to ve formě měsíční mzdy.

Když se na motivaci podíváme z hlediska Herzbergerovy dvoufaktorové teorie, pak zde chybí motivátory. Opět se setkáváme s tím, že v podniku funguje jen povinné vzdělávání, ke kterému nadřizený vlastně nepotřebuje své zaměstnance motivovat. Pokud zaměstnanec školení nesplní, nemůže pracovat. V kancelářích jsou hygienické podmínky zajištěny. Zaměstnanec, který má vlastní kancelář, nebo ji sdílí s někým dalším si ji může přizpůsobit tak, aby se tam cítil dobře. Což je jeden z frustrátorů, který nemotivuje, ale působí na zaměstnance, v tomto případě kladně. Z výsledků dotazníku (viz kapitola 4)



můžeme vidět, že zde působí i frustrátor v podobě dalšího vzdělávání, které podnik neposkytuje pro zaměstnance, kteří o něj mají zájem. Je to případ věkové kategorie 25-45 let.

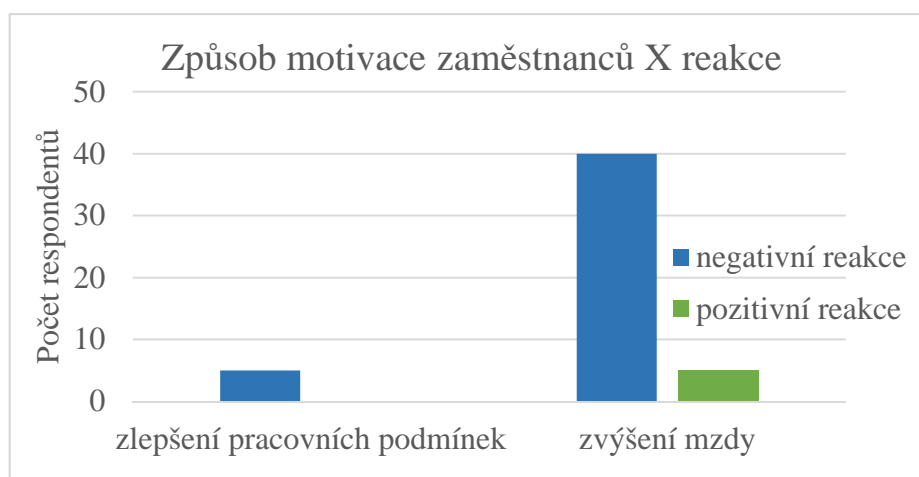
## 8.2 Výsledky dotazníkového šetření

### Způsob motivace ke vzdělávání (jak povinného, tak dobrovolného)

První výzkumná otázka se ptala na dotaz ohledně motivace ke vzdělávání. Tedy jakou si zaměstnanci představují stimulační odměnu za takové vzdělávání.

Na otázky ohledně toho, jakým způsobem by si zaměstnanci představovali být motivováni (stimulováni) ke vzdělávání, a zda takto motivovaní od svých nadřízených jsou. Nejčastější odpovědí byla výše zmíněná mzda, tedy její navýšení. Zvýšení mzdy v dotazníku zaškrtnulo 90 % respondentů. Zbývajících 10 % by si jako odměnu za vzdělávání představovalo zlepšení pracovních podmínek.

Hned po otázce na motivační odměnu následoval dotaz na to, zda zaměstnanci opravdu tak motivovaní jsou. Graf č.1 znázorňuje, že pouze 10 % respondentů, kteří chtějí být motivovaní navýšením mzdy, je tato odměna dopřána. A těch, kteří zvolili variantu zlepšení pracovních podmínek a dostává se jim takové stimulace od vedoucích je bohužel nulový počet.



Graf č. 1 – Způsob motivace, reakce (zdroj: vlastní zpracování)

Pro výpočet byl zvolen tetrachorický koeficient korelace, kde hodnota  $R$  vyšla 1, což znamená silný vztah mezi očekávanou odměnou za školení a reakcí, zda takto odměňování, neboli stimulování zaměstnanci jsou. Tato vazba je zřejmá, spíše jsem zde chtěla poukázat na nedostatečnou stimulaci zaměstnanců k tomu, aby se vzdělávali a chodili na školení nejen z rutiny, ale s motivací dozvědět nové informace, které využijí v praxi.

## Motivace ke vzdělávání

Druhá výzkumná otázka souvisí s první, týkala se toho, zda mají zaměstnanci zájem o další školení. Zároveň je zde pohled na to, jak reagovaly jednotlivé věkové kategorie.

Jako hlavní problém, který vyplynul na povrch, je motivační odměna za vzdělávání zaměstnanců. Většina respondentů tzn. 96 % odpověděla, že by za další vzdělávání chtěli navýšit mzdu. Na druhou stranu v dotazníku uváděli, že za důležité považují pouze odborné vzdělávání, tudíž nejsou ochotní se vzdělávat i jiným směrem. A pokud se zaměstnanci v dalších oblastech vzdělávat nechtějí a není to pro ně atraktivní, pak je zřejmé, že navýšení mzdy nenastane.

To platí u věkové kategorie 55 let a více, která zastává ve firmě nejvyšší podíl. U zaměstnanců přibližně do 55ti let bylo zjištěno, že je zajímaví i školení na jazyky, pc a softskills (což můžeme vyčíst z tabulky č. 1). Také za takové vzdělávání očekávají odměnu (tedy stimulaci) navýšení mzdy, ale i v podobě benefitů, jako jsou stravenky, služební pomůcky, nebo zlepšení pracovního prostředí.

V tabulce jsou vyznačeny věkové kategorie a k nim přiřazené počty respondentů, jak odpovídali ohledně nezbytných školení pro ně samotné.

Respondent ve věku 25 let a méně považuje za nezbytné jazykový kurz. Dále dotazovaní ve věku 25-40 let odpovídali různorodě, většinou ale nevolili jako nezbytné povinné školení BOZP. 40 % z nich považuje za nejdůležitější odborná školení. 33 % by zajímaly PC kurzy, 13 % má v žebříčku nezbytných školení týkajících se softskills a stejné procento pracovníků jazykové kurzy. Ve starší věkové kategorii už jsou procenta dotazovaných, odpovídajících stejně, jako kategorie předchozí nižší. 70 % z nich považují za nezbytná pouze odborná školení.

Věková kategorie	Odborná					Celkový součet respondentů
	BOZP	školení	Jazyky	Softskills	PC	
25 a méně			1 (100%)			1 (100%)
25-40 let		6 (40%)	2 (13%)	2 (13%)	5 (34%)	15 (100%)
40-55 let	4 (24%)	11 (64%)		2 (12%)		17 (100%)
více jak 55 let	1 (6%)	12 (70%)	1 (6%)	1 (6%)	2 (12%)	17 (100%)
<b>Celkový součet respondentů</b>	<b>5 (10%)</b>	<b>29 (58%)</b>	<b>4 (8%)</b>	<b>5 (10%)</b>	<b>7 (14%)</b>	<b>50 (100%)</b>

Tabulka č. 2 – Motivace k dalšímu vzdělávání závislá na věku (zdroj: vlastní zpracování)

Pro zjištění vztahu neboli závislosti mezi věkem respondentů a motivací k dalšímu vzdělávání byl zvolen Test nezávislosti.

Byla určena hypotéza  $H_0$ , kde neexistuje vztah mezi věkovou kategorií a impulsem pro další vzdělávání. Hypotéza je zvolena pouze pro výpočet testu nezávislosti, nikoli pro celou praktickou část.

Hodnota testovacího kritéria pro test nezávislosti: 26,77610354

P hodnota: 0,00832135

P hodnota je menší, než hladina významnosti 0,05, tudíž se  $H_0$  zamítá. To znamená, že zde existuje závislost mezi věkovou kategorií respondentů a jejich vnitřní motivací k dalšímu vzdělávání.

Protože je  $H_0$  zamítnuta, použila Cramerův koeficient pro zjištění závislosti impulzu k dalšímu vzdělávání a závislosti na věku respondentů kde:

$V=0,42250131$ .

Motivace k dalšímu vzdělávání je tedy středně závislá na věku pracovníků.

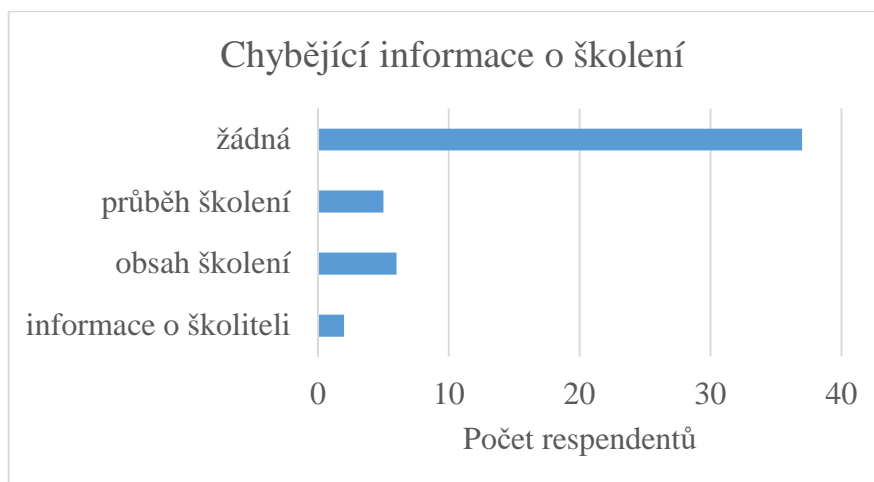
Žádné další vzdělávání není zaměstnavatelem poskytováno, i když ohlasy od respondentů ve věku do 40ti let jsou kladné. A jelikož podnik ZPA Pečky, a.s. spolupracuje se zahraničními firmami, pak by bylo jazykové vybavení zaměstnanců velice prospěšné.

## Informace o školení

Třetí výzkumná otázka odpovídá na dotaz, zda zaměstnancům vyhovuje způsob předávání informací ohledně školení, a také jestli jim nějaká informace chybí.

Zaměstnancům jsou většinou předávány informace o školení od nadřízeného, občas emailem, což zaměstnanci hodnotí pozitivně. Na druhé straně stojí ale obsah pozvánky na školení. 68 % respondentům vyhovují informace, které jsou jim ke školení poskytovány a žádná jim nechybí. Zbývajících 32 % pracovníků by ocenilo bližší informace o školení, a to ohledně obsahu, průběhu školení a informace o školiteli.

Navrhuji tedy přiřpsání informací o průběhu školení a samotném školiteli do pozvánek. Je to pak provázané s tím, že lidé vědí, co očekávat, nejsou vůči školení tak skeptičtí. Navíc drobné seznámení se se školitelem může také dopomoci k zájmu zaměstnanců o probírané téma.

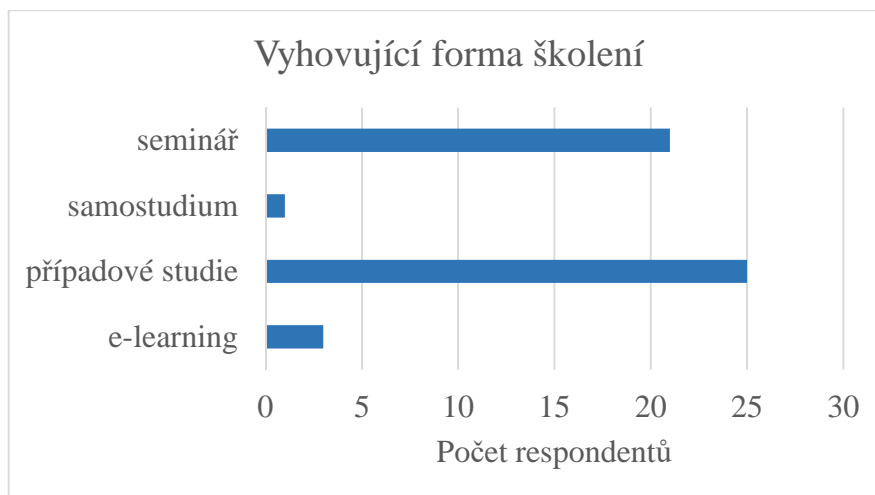


Graf č. 2 – Chybějící informace o školení (zdroj: vlastní zpracování)

## Školení

Třetí výzkumná otázka se také zabývala organizací školení. Týkala se formy školení, která zaměstnancům vyhovuje a prvotního zaškolení pracovníků jednotlivých divizí.

Respondenti odpovídali na otázky ohledně formy školení, která jim vyhovuje nejvíce. Nejvíce preferují praktické a názorné ukázky, které hlavně souvisí s výkonem jejich pracovní náplně. 50 % respondentů totiž zmínilo, že mu vyhovuje učení se pomocí případových studií. 42 % vyhovuje klasický seminář, který je v organizaci využívám externími lektory. 6 % z respondentů se učí raději pomocí e-learningu a 2 % samostudiem.



Graf č. 3 – Vyhovující forma školení (zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož jsou školení realizována spíše jako semináře, bylo by dobré zapojit i případové studie, které účastníky školení povede k větší aktivitě a ze školení si odnesou více. Jde zde zejména i o to, aby bylo školení ve větším souladu s pracovní náplní zaměstnance.

V dotazníku byla i otázka týkající se prvotního zaškolení zaměstnance, zda mu poskytnuté informace na zaškolení stačily, nebo se musel doptávat. Zaměstnanci se většinou právě doptávají svých kolegů a nadřízených, v jednom případě si respondent zjišťoval informace sám.

Pro zjištění číselných dat ohledně poskytování prvotního zaškolení včetně informovanosti nováčka byla použita metoda biseriální korelace, kde:

$$P = 0,1$$

$$Q = 0,9$$

$$X_p = 1,8$$

$$X_q = 2,688889$$

$$S = 1,124858$$

Vypočteno:

$$R = -0,237066904$$

- tzn. slabá těsnost – nezáleží, ve kterých divizích vznikla negativní reakce

Z výsledků biseriální korelace vyplývá, že nezáleží, ve které z divizí se zaškoluje. Žádný respondent neodpověděl kladně ohledně prvotního zaškolení v Divizi I. Z Divize II. odpovědělo 72 % respondentů záporně. Nebyly jim tedy poskytnuté informace, aniž by se na ně museli sami ptát. Z Divize III nebyly informace poskytnuty 92 % pracovníkům z této divize. Na jiných odděleních (tzn. účetní, odd, jakosti atd.) je 93 % pracovníků, kterým

nebyly poskytnuty informace o prvotním zaškolení. Je tedy patrné, že by mělo dojít ke lepšímu zaškolování – viz níže.

V tabulce jsou odpovědi rozdělené na pozitivní a negativní. Pozitivní odpověď je myšleno, že pracovníkovi byly poskytnuty veškeré informace ohledně prvotního zaškolení v organizaci a na nic zásadního se nemusel ptát kolegů, nebo si informaci dokonce zjišťovat sám.

<b>Divize</b>	<b>Negativní</b>	<b>Pozitivní</b>	<b>Součet respondentů</b>
I	13 (100%)	0 (0%)	13 (100%)
II	8 (72%)	3 (28%)	11 (100%)
III	11 (92%)	1 (8%)	12 (100%)
Jiná oddělení	13 (93%)	1 (7%)	14 (100%)
<b>Součet respondentů celkem</b>	<b>45 (90%)</b>	<b>5 (10%)</b>	<b>50 (100%)</b>

Tabulka č. 3 – Reakce pracovníků z divizí na prvotní zaškolení (zdroj: vlastní zpracování)

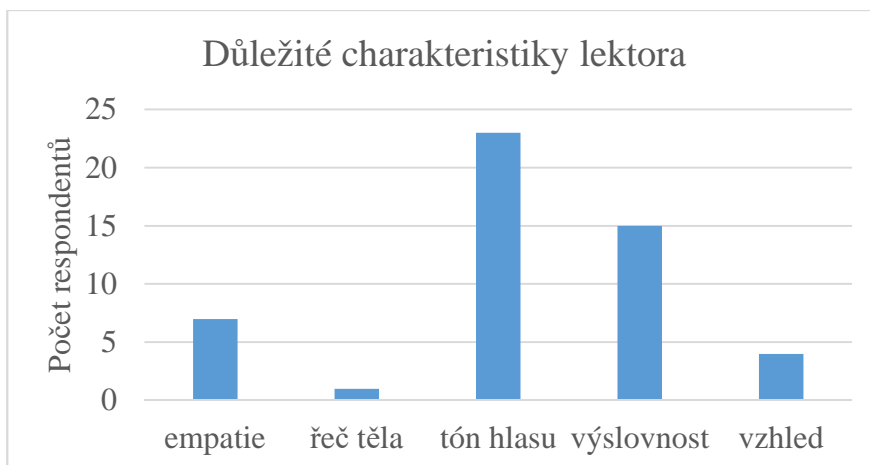
Tato situace by se mohla řešit udělením mentora (viz kapitola 9).

## **Lektor**

Čtvrtá výzkumná otázka cílila na lektora. Tedy na to, jak by měl podle zaměstnanců lektor působit a zároveň jestli jsou s externími lektory spokojeni. Spokojenost respondenti známkovali na škále 1-5.

Pro většinu respondentů je důležitá osobnost lektora, je důležité, aby neměl vadu řeči a aby jim vyhovoval tón hlasu.

Řeč těla lektora je důležitá pouze pro 2 % zaměstnanců. 8 % zaměstnancům záleží nejvíce na vzhledu školitele. 14 % respondentů tvrdí, že lektor by měl být empatický. Pro 30 % dotázaných je důležitá výslovnost, tedy to, že by školitel měl mluvit zřetelně. Nejvíce respondentů (46 %) odpovědělo, že pro ně hraje největší roli tón hlasu školitele, pokud ho mají hodnotit.



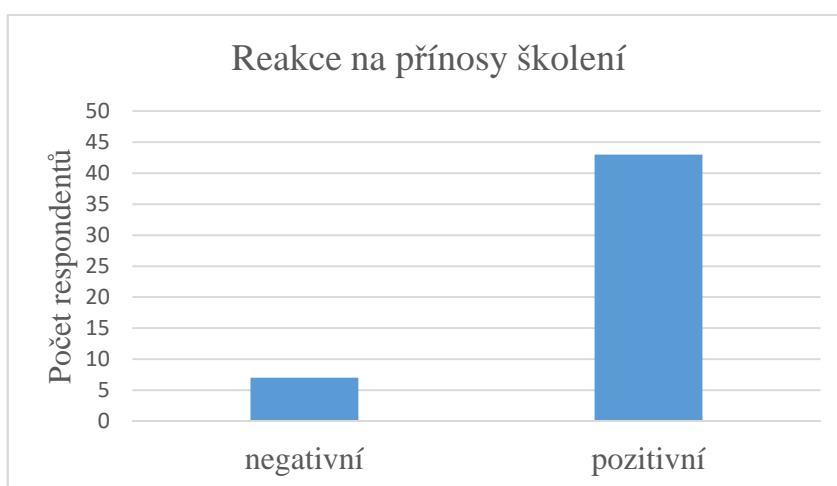
Graf č. 4 – Důležité charakteristiky lektora (zdroj: vlastní zpracování)

Když měli zaměstnanci oznámkovat externí lektory, pak je hodnotí spíše kladně. 14 % udělilo známku 1, 20 % z dotazovaných ohodnotilo lektory známkou 3 a zbylá většina, tedy 61 % respondentů udělilo známku 2. To znamená, že ve většině případů lektor plní očekávání zaměstnance, jak by měl lektor působit, což má velký vliv na učení se zaměstnance, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.1.

### Reakce na proběhlá školení

Poslední, tedy pátá výzkumná otázka, se zabývala tím, zda zaměstnanci shledávají školení přínosná pro výkon jejich profese.

86 % účastníků průzkumu odpovědělo, že školení jsou přínosná pro výkon jejich profese. V grafu je to viditelné u sloupce „pozitivní“, což je více než uspokojivé. Má to potom vliv zejména na pracovní nasazení, které dopomáhá naplňovat cíle podniku.



Graf č. 5 – Reakce na proběhlá školení (zdroj: vlastní zpracování)



## 9 Shrnutí a doporučení pro podnik

Na základě dotazníkového šetření by bylo dobré zvážit možnost dalšího školení pro zaměstnance, kteří o něj mají zájem. Protože zaměstnanec, který je ochoten se dále vzdělávat se stává aktivem společnosti, která pak může snáz naplňovat své strategické cíle a dále se rozvíjet.

30 % z dotazovaných projevilo zájem o další vzdělávání. V tomto ohledu by bylo nejlepším řešením zavedení jazykového kurzu pro zaměstnance ve středním věku. A to nejen kvůli zájmu zaměstnanců, ale i z důvodu zahraničních kontaktů. Podnik totiž spolupracuje s Ruskem, Slovenskem, Polskem, Maďarskem, Německem, Ukrajinou a Bulharskem. Jazykový kurz by obsahoval výuku anglického a ruského jazyka, jelikož Ruská federace je největším odběratelem podniku. Výuka by probíhala skupinově, a to 2x týdně v rozsahu 45 minut na jednu vyučovací hodinu se specializací na obecný anglický a ruský jazyk v níže uvedených úrovních.

### Kalkulace ceny za jazykový kurz (nabídka od jazykové školy Skřivánek s.r.o.)

Úroveň kurzu	Jazyk	Cena za vyuč. hodinu
A1	Anglický	339 Kč + 60 Kč cestovné/1 vyučovací den
B2	Anglický	339 Kč + 60 Kč cestovné/1 vyučovací den
A1	Ruský	339 Kč + 60 Kč cestovné/1 vyučovací den
B2	Ruský	339 Kč + 60 Kč cestovné/1 vyučovací den

Tabulka č. 4 – Kalkulace ceny za jazykové kurzy (zdroj: vlastní zpracování)

Jedním z benefitů jazykového kurzu pro zaměstnance je jistě využití jazyka v praxi, a to při komunikaci se zahraničními partnery. K tomu, aby byl zaměstnanec motivován k jazykovému rozvoji můžou posloužit služební cesty do zahraničí. Pracovníci s nejlepšími výsledky z kurzu by mohli absolvovat služební cestu společně s vedením společnosti.

Další slabou stránkou je forma školení, která účastníkům spíše nevyhovuje. Školení probíhají jako semináře, kde ale chybí praktické a názorné příklady, tudíž by bylo dobré do

výuky zahrnout například i případové studie a odborné školení vést v souladu s praxí. To mají ovšem v kompetenci externí lektoři, kteří školení nestaví na již získaných znalostech účastníků, což je zřejmé z toho, že podnik nevyužívá část Kirkpatrickova modelu, která se zabývá konzultací znalostí pracovníků s klíčovými manažery, kteří by pak měly případné nedostatky konzultovat s lektorem a lektor by takové informace měl do školení znovu zahrnout, nebo využít jiné formy předání znalosti.

Je vidět i problém v prvotním zaškolení pracovníků, kteří nejsou plně srozuměni s jejich pracovní náplní, což je možné řešit návrhem udělením mentora., který bude s nováčkem procházet všechny důležité kroky k tomu, aby nový zaměstnanec zvládl pracovní náplň. Je zde důležitá i zpětná vazba od mentora k pracovníkovi, ale i naopak. Mentor se pak dozví, v čem má pracovník ještě rezervy, nebo s jakou činností má problém. Důležité je to, aby pracovník věděl, že může za mentorem kdykoli přijít a svěřit se mu s jakýmkoli problémem. Čím dříve se problém začne řešit, tím lépe a zaměstnanec se bude cítit dobře, protože je s ním jednáno seriózně a je si vědom toho, že je důležitou součástí pracovního týmu. Tak podnik dosáhne toho, že nováček bude dokonale znát svou pracovní náplň, navíc se bude cítit lépe, když mu budou veškeré informace poskytnuty automaticky a nebude se muset dále vyptávat.

Zpracovaná data z dotazníku má podnik k dispozici a může podle nich naplánovat rozvojové aktivity pro zaměstnance a dále řešit motivační složku, která zapříčiní větší motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Také by výsledky dotazníku mohly být impulsem pro obohacení prvotního zaškolení zaměstnance tak, aby nedocházelo k nedostatečnému proškolení pracovníka nebo vyhodnocovat vzdělávací aktivity podle modelu Kirkpatricka.

Takto vyhodnocené vzdělávání rozpracované do čtyř částí může dopomoci prvotně k účelovému a efektivnímu zaškolování zaměstnanců, a tak by mohlo dojít i ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Vyhodnocení podle poslední fáze Kirkpatrickova modelu by znamenalo posun v oblasti naplňování strategických cílů podniku.

## Závěr

Teoretická část shrnuje motivační teorie v návaznosti na vzdělávání. Je zde poukázáno na přímou provázanost motivace a učení se zaměstnance. Pokud je zaměstnanec motivová vnitřně svými potřebami růstu a obohacení znalostí a zkušeností, pak je to pro organizaci klíčový pracovník. Avšak i takové klíčové pracovníky by měl podnik dále stimulovat k dalšímu vzdělávání.

Druhá kapitola byla věnována vzdělávacímu cyklu. V prvním stupni je totiž důležité, aby byly zjištěny potřeby lidí, kteří se chtějí vzdělávat a na základě nich vzdělávání plánovat. V další fázi plánování je důležité se zaměřit na cílovou skupinu účastníků školení, aby byli na stejné znalostní úrovni. Po celou dobu plánování se také zajišťuje to, aby byli účastníci dostatečně informovaní o obsahu školení a jak bude vše probíhat. Řeší se zde techniky a metody, podle kterých bude školení probíhat. Výstupem procesu plánování je osnova školení. Další fáze se zabývá již samotnou realizací vzdělávacího programu. Důraz je zde kladen na zvolení metody vzdělávání v tom smyslu, zda bude probíhat na pracovišti, či mimo něj a dále i na vyhledání vhodného lektora, což je také stěžejní činnost v oblasti realizace vzdělávání. Všechny části vzdělávacího cyklu jsou nesmírně důležité pro organizaci - její vize a cíle, ale i pro pracovníky. Již zmíněná informovanost účastníků hodně přispívá k tomu, aby se zvýšil zájem zaměstnanců o vzdělávací aktivitu.

V práci byly shrnuty nejrůznější metody, které lze využít pro vzdělávání zaměstnanců. Každá z nich se hodí pro jiné kurzy, ale lze takové techniky i kombinovat. Pro hladký průběh vzdělávacího programu je zvolená metoda velice významnou složkou. Zaměstnanci udrží déle pozornost a aktivita by pak pro ně měla zajímavým obohacením jejich znalostí, dovedností a zkušeností.

Empirická část práce řešila motivaci ke vzdělávání ve společnosti ZPA Pečky, a.s. Byla provedena analýza současného stavu vzdělávání a motivace k němu a následně proběhlo dotazníkové šetření, které mělo za úkol identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, protože v podniku existuje pouze povinné vzdělávání a dále zjistit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, která závisí i na věku jednotlivých respondentů. Dotazník zjišťoval i informovanost účastníků o školení, formy školení, které zaměstnancům nejvíce vyhovují a ohodnocení externích lektorů.

Z výsledků šetření je tedy patrné, že v podniku chybí další vzdělávání zaměstnanců, ke kterému se může připojit motivační složka, aby se pracovníci takového kurzu účastnili

s radostí. Na pozvánkách na jednotlivá školení by dle zaměstnanců neměly chybět informace o školiteli a o průběhu školení. Dále by měl podnik upřednostnit praktickou formu školení před seminářem a zefektivnit prvotní zaškolení, protože zaměstnancům dle průzkumu není poskytnuto dostatečné množství informací pro výkon práce. Na základě výsledků z průzkumu bylo navrženo několik opatření, která by mohla vzdělávání v podniku zefektivnit. Cíl práce byl tedy splněn.

Závěry z této práce poslouží podniku ZPA Pečky, a.s. jako materiál k rozvoji, plánování a realizaci dalšího vzdělávání v podniku, protože z výsledků je patrné, že pracovníci ve střední věkové kategorii mají o takové vzdělávání zájem.

## Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment, ISBN 978-80-253-1198-1.
3. DORNAN, J., MAXWELL, J. 1998. *Jak se stát vlivnou osobností*. Praha: Network twentyone, ISBN 13-978-0785288398.
4. FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3067-7.
5. CHRÁSKA, M. 2007. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu – 2 vyd.* Praha: Grada Publishing, 978-80-247-1369-4.
6. KIM, H., S. 1999. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management press, ISBN 80-85943-96-4.
7. KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální řízení. Východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
9. KOTÍKOVÁ, J. 2012. *Jobrotation, Metody jejího využití v Evropě*.  
Dostupné na: [http://www.job-rotation.cz/file/JR\\_Metody\\_Evropa.pdf](http://www.job-rotation.cz/file/JR_Metody_Evropa.pdf)
10. KOUBEK, J. 2012. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozš.* Vyd. Praha: Management press, ISBN 978-80-7261-168-3.
11. LANGER, T. 2016. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0093-4.
12. MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe – 4 vyd.* Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5366-9.
13. NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, ISBN 880-247-0577-X.
14. TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0405-6.
15. SHIELDS, J. 2007. *Managing employee performance and reward*. Cambridge: University Press, ISBN 13-978-0-52182-046.
16. ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5212-9.

17. ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-9527-5.
18. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Seznam obrázků a grafů**

*Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb, vlastní zpracování podle Armstronga, 2007*

*Graf č. 1 – Způsob motivace, reakce (zdroj: vlastní zpracování)*

*Graf č. 2 – Chybějící informace o školení (zdroj: vlastní zpracování)*

*Graf č. 3 – Vyhovující forma školení (zdroj: vlastní zpracování)*

*Graf č. 4 – Důležité charakteristiky lektora (zdroj: vlastní zpracování)*

## **Seznam tabulek**

*Tabulka č. 1 – ukázka schématu tabulky o čtyřech polích (ke grafu č.1) (zdroj: vlastní zpracování)*

*Tabulka č. 2 – Motivace k dalšímu vzdělávání závislá na věku (zdroj: vlastní zpracování)*

*Tabulka č. 3 – Reakce pracovníků z divizí na prvotní zaškolení (zdroj: vlastní zpracování)*

*Tabulka č. 4 – Kalkulace ceny za jazykové kurzy (zdroj: vlastní zpracování)*

# Přílohy

## Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT. Tento krátký anonymní dotazník poslouží jako podpůrný materiál pro praktickou část mé bakalářské práce na téma **Motivace zaměstnanců ke vzdělávání**.

### 1) Vzdělávání v organizaci považuji za:

- a) Nezbytné
- b) Důležité
- c) Není to priorita, ale je přínosné
- d) Nepotřebné
- e) Obtěžující

### 2) V čem vidíte přínos vzdělávání

- a) Nezbytné pro výkon práce
- b) Kariérní rozvoj
- c) Osobní rozvoj
- d) Zvýšení mzdy
- e) Zlepšení pracovních podmínek
- f) Jiné benefity (jednorázová odměna, stravenky, služební vůz...) jaké?

.....

### 3) Které typy školení považujete za nezbytné

- a) PC kurz
- b) Jazyky
- c) Soft skills (komunikace s lidmi, řešení konfliktů, budování týmu)
- d) Odborné školení (zaměřené přímo na Vaší pracovní náplň)
- e) Školení BOZP

### 4) Jaký způsob motivace by Vás přiměl k rozvoji znalostí a dovedností (potřebných k výkonu práce)?

- a) Zvýšení mzdy



- b) Zlepšení pracovních podmínek (úprava pracovního prostoru, přizpůsobení pracovní doby Vaším požadavkům)
  - c) Jednorázová peněžitá odměna
  - d) Jiné benefity (stravenky, poukázky, služební pomůcky – auto, PC...) jaké?
- 

**5) Jste takto od svých vedoucích motivováni?**

- a) Ano, vždy
- b) Většinou
- c) Spíše ne
- d) Nikdy

**6) Co je pro Vás na školení nejdůležitější**

- a) Obsah školení
- b) Forma předávání informací (seminář, diskuse, praktické příklady...)
- c) Osoba lektora
- d) Dostupnost (doprava) a čas

**7) Jakou cestou získáváte informace o školeních?**

- a) Od nadřízeného
- b) Z personálního oddělení
- c) Emailem
- d) Od spolupracovníků
- e) Z nástěnky

**8) Kterou z možností byste preferovali nejvíce?**

Napište jednu z předchozích možností (a, b, c, d, e)

**9) Jsou takto získané informace dostačující? (místo, čas, obsah, průběh, doprava na školení...)**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Určitě ne
- d) Spíše ne

**10) Které z uvedených informací Vám při oznamování školení chybí?**

- a) Obsah školení
- b) Informace o školiteli
- c) Průběh školení – způsob, přestávka na oběd, začátek, konec
- d) Místo a čas
- e) Žádná

**11) Jakou formu školení upřednostňujete?**

- a) Seminář
- b) Případové studie (řešení praktických příkladů)
- c) Samostudium
- d) E-learning

**12) Čím Vás lektor nejvíce zaujme a udrží Vaši pozornost?**

- a) Oční kontakt
- b) Řeč těla
- c) Empatie
- d) Vzhled
- e) Tón hlasu, intonace
- f) Výslovnost

**13) Jakým způsobem by mělo školení probíhat?**

- a) Komunikací s publikem (otázky, diskuse)
- b) Hlavně na základě praktických příkladů
- c) Upřednostnit Vámi preferovaná témata
- d) Držet se své předepsané osnovy
- e) Kombinace teorie a praxe

**14) Je pro Vás při školení osobnost lektora důležitá?**

- a) Ano
- b) Ne

**15) Jakou známkou hodnotíte úroveň externích lektorů? Hodnocení jako ve škole.**

- a) 1
- b) 2
- c) 3

- d) 4
- e) 5

**16) Kolik školení během roku absolvujete? Vypište**

**17) Tento počet je pro Vás?**

- a) Přiměřený
- b) Vysoký
- c) Nízký

**18) Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?**

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

**19) Pokud ne, uveďte, jakým způsobem by se dalo školení zefektivnit, aby bylo přínosnější:**

- a) Jiný přístup lektora
- b) Větší soulad školení s pracovní náplní
- c) Jiná forma školení
- d) Po školení bude k dispozici jeho obsah
- e) Lepší organizace

**20) Byly Vám poskytnuty potřebné informace o zaškolení na Vaší pozici? Jakým způsobem?**

- a) Nebyly mi poskytnuty
- b) Zeptal/a jsem se kolegy nebo nadřízeného
- c) Sám/sama jsem si informaci vyhledala
- d) Byly mi poskytnuty

**21) Na jaké pozici pracujete?**

- a) Výroba a vývoj elektrických servomotorů
- b) Zámečnická výroba a zpracování plechu
- c) Výroba dmychadech
- d) Jiné oddělení – které? .....

**22) Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?**

- a) Méně než rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) Více než 10 let

**23) Jste:**

- a) Muž
- b) Žena

**24) Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a) Do 25ti let
- b) 25-40
- c) 40-55
- d) 55 a více

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji příjemný den.