Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rozvoj a motivace zaměstnanců k dalšímu sebevzdělávání ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2024 Ondřej Zeman

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Ondřej Zeman**
Osobní číslo:	**E21284**
Studijní program:	**B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace:	**Management podniku**
Téma práce:	**Rozvoj a motivace zaměstnanců k dalšímu sebevzdělávání ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho současné politiky vzdělávání a motivačních faktorů k sebevzdělávání zaměstnanců tohoto podniku.
Osnova:
- Vymezení základních pojmů v oblasti personalistiky.
- Charakteristika vzdělávacích činností
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace a vzdělávacích činností ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.
URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
WHITMORE, John, 2017. *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. 5. vydání. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-473-65812-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Rozvoj a motivace zaměstnanců k dalšímu sebevzdělávání ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2024 Ondřej Zeman v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval především vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Mlázovskému, za jeho odborný přístup, dohled, cenné rady, ale také za trpělivost a rychlou komunikaci při vedení mé práce.

Dále bych rád poděkoval podniku, ve kterém mi bylo umožněno provedení výzkumu k analytické části mé práce. Ačkoliv si podnik nepřeje být zveřejňován, velké poděkování směřuje všem zaměstnancům a respondentům za ochotu a pomoc při vyplňování dotazníků a cenné rady do života.

V poslední řadě bych také rád poděkoval své rodině a blízkým za pevné nervy a podporu během celého bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá tématem rozvoje a motivace zaměstnanců k dalšímu sebevzdělávání. Cílem práce je návrh doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho současné politiky vzdělávání a motivačních faktorů k sebevzdělávání zaměstnanců tohoto podniku. První část je věnována teoretickým východiskům v oblastech personálního managementu, leadershipu, rozvoji a vedení zaměstnanců, motivaci a motivačním teoriím. Druhá část se zaměřuje na analýzu a výzkum ve vybraném podniku, který je proveden pomocí dotazníkového šetření a výsledkem jsou návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

leadership, management, motivace, rozvoj, vzdělávání

TITLE

Development and motivation of employees for further self-education in the selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the topic of development and motivation of employees for further self-education. Its aim is to design recommendations for further development and education of employees in the selected company based on the analysis of its current education policy and motivational factors for self-education of employees of this company. The first part is devoted to theoretical foundations in the areas of personal management, leadership, development and management of employees, motivation and motivation theories. The second part focuses on the analysis and research in the selected company, which is carried out using a questionnaire survey and its result are suggestions for improvement.

KEYWORDS

education, growth, leadership, management, motivation

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK 8

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK 9

ÚVOD 10

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT 12

1.1 Manažer, manažerské funkce, úrovně managementu 13

1.2 Personalistika a vedení lidí 16

1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 18

2 MOTIVACE K SEBEVZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 22

2.1 Motivace 22

2.2 Motivační teorie 23

2.3 Zdroje motivace 26

2.4 Stimulace 27

3 ANALÝZA INTERNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ 30

3.1 Použité metody 30

3.2 Charakteristika podniku a analýza konkurence 34

3.3 Shrnutí dotazníkového šetření 35

3.4 Návrhy a doporučení 44

ZÁVĚR 49

POUŽITÁ LITERATURA 51

SEZNAM PŘÍLOH 54

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Úrovně managementu v podniku 15

Obrázek 2: Schéma řízení vzdělávání v podniku.....20

Obrázek 3: Yerkes-Dodsonův zákon 25

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb.....27

Obrázek 5: Motivace na pracovišti 37

Obrázek 6: Faktory motivující zaměstnance k práci 38

Obrázek 7: Spokojenost s motivačními faktory v podniku.....38

Obrázek 8: Preference firemních benefitů 39

Obrázek 9: Vzdělávání v podniku za poslední dva roky 40

Obrázek 10: Povinnost účastí na vzdělávacích kurzech, seminářích.....41

Obrázek 11: Přínos vzdělávacích kurzů a firemního vzdělávání.....41

Obrázek 12: Možnost volby vzdělávacích kurzů a seminářů 42

Obrázek 13: Zájem o vlastní výběr vzdělávacích kurzů a seminářů 43

Obrázek 14: Téma dobrovolně volených vzdělávacích kurzů.....44

Tabulka č. 1: Počet odpracovaných let ve firmě.....32

Tabulka č. 2 Pracovní zaměření zaměstnanců.....33

Tabulka č. 3 Věk respondentů 33

Tabulka č. 4 Pohlaví respondentů.....34

Tabulka č. 5 Analýza konkurence.....35

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
Ing.	inženýr
Kč	koruna česká
s.	strana
tzv.	takzvaný
TH	technicko-hospodářský
THP	technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Nepostradatelnou součástí pro dosahování úspěchu dnešního podnikání je rozvoj a motivace zaměstnanců, a proto byla tato oblast zvolena jako téma bakalářské práce. Rozvoj a motivace jsou klíčové faktory pro úspěch jak jednotlivců, tak podniků. Pravidelné vzdělávání s sebou přináší hned několik výhod. Lidský kapitál je pro podnik základní a nepostradatelný faktor, se kterým je nutné pečlivě hospodařit a nakládat, pokud má podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost, výkonnost a růst. Jednou z cest k dosažení těchto cílů je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které by mělo probíhat pravidelně a komplexně. Rozvoj může výrazně ovlivnit nejen individuální, ale také týmový výkon. Lze tím v zaměstnancích vyvolat pocit, že o ně podnik jeví zájem, klade důraz na jejich růst a díky tomu se mohou zaměstnanci cítit spokojenější a budou podávat lepší výkony.

Druhým důležitým faktorem na pracovišti je motivace zaměstnanců. Každý zaměstnanec má své preference a benefity nastavené jinak, a proto je důležité přistupovat k zaměstnancům individuálně a klást důraz na spokojenost a uspokojení všech. Zaměstnanci tráví na pracovišti spousty hodin, je tedy důležité jim tento čas zpříjemnit a zajistit jim práci v příjemném prostředí za odpovídající mzdu, zajistit možnost vzdělávání, růstu a ideálně k tomu navíc přidat nějaký benefit, který buď využijí přímo na pracovišti, nebo ve svém volném čase. Mezi nejčastější motivační faktory lze zahrnout mzdu a finanční odměny, avšak stále populárnější se stává týden dovolené navíc, příspěvky na bydlení, dopravu, nebo akce ve volném čase.

V dnešní době totiž pouhých 6,5 % zaměstnanců podá výpověď kvůli nízké mzdě (ČTK, 2020). Zaměstnanci kladou důraz na uspokojení vyšších potřeb, kam patří například seberealizace. Pokud jsou zaměstnanci na pracovišti spokojení, podávají lepší výkony než zaměstnanci, kteří se cítí nemotivovaní, pracovní náplň pro ně není zajímavá a vidina seberealizace a rozvoje je mizivá.

Cílem práce je návrh doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho současné politiky vzdělávání a motivačních faktorů k sebevzdělávání zaměstnanců tohoto podniku. K dosažení cíle jsou v první kapitole práce popsána teoretická východiska v oblasti personálního managementu. Nejprve jsou zde definovány základní pojmy jako management, manažer, leadership. Dále jsou zde popsány úrovně managementu, manažerské funkce, styly vedení, personalistika, rozvoj zaměstnanců a metody vzdělávání. Druhá kapitola se věnuje teoretickým východiskům v oblasti motivace

zaměstnanců. Zaměřuje se na definování základních pojmů, jako jsou motivace, motivační teorie, zdroje motivace a stimulace. Třetí kapitola je zaměřena na analýzu rozvoje a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. V první části jsou uvedeny použité metody a techniky, které sloužily ke sběru dat v rámci analytické části práce. Je zde popsáno vyhodnocení dotazníku, včetně grafického zobrazení. Nachází se zde také základní informace o podniku, zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a v poslední části jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení aktuální situace v podniku.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Tato kapitola se zabývá personálním managementem, vedením lidí a personalistikou. Nejprve je zde rozebrán a popsán management, jeho vývoj, dále je zde zmíněn pojem manažer, manažerské funkce a také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

„Management je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení“ (Blažek, 2014, s. 16). Management umožňuje spojit činnosti jednotlivců tak, aby byly dosaženy stanovené a předem dané cíle. V českém kontextu se překládá management jako řízení. Zjednodušeně řečeno, management představuje hledání prostředků k definování správného cíle, získání potřebných lidských zdrojů a využití jejich schopností k dosažení tohoto cíle (Mládková, Jelínek, 2009, s. 13).

Slovo management také pochází ze slov „*manus“* a „*agere“*. Jedná se o latinská slova, kdy slovo „*manus“* lze přeložit jako ruka a slovo „*agere“* jako akt nebo čin. Původně tato dvě slova dávala dohromady význam ruční ovládání koně a z tohoto spojení se dnes zachovala podoba umění řídit (Supfee, 2023).

Tři pohledy na management

Pro definování **managementu jakožto aktivity** existuje několik způsobů a možností. Mezi ty základní patří například: soubor názorů a přístupů, díky kterým podřízení dosahují svých cílů; činnosti, jimiž lze dosáhnout podnikových záměrů; umění dosažení cílů nebo proces vytváření prostředí, kde budou zaměstnanci efektivně pracovat a plnit zvolené cíle, ať už jako jednotlivci nebo v pracovních skupinách (Mládková, 2009, s. 14). Amstrong mezi základní činosti liniového manažera zařadil následující: řízení lidí, řízení provozních nákladů, kontrola kvality, měření výkonu, jednání s klienty a zákazníky, plánování zadané práce.

Dále lze pojmem management označovat **řídící pracovníky**. Řídícími pracovníky jsou označováni pracovníci, kteří řídí organizaci. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za své podřízené, koordinaci činností a procesů v organizaci. Obecně lze říci, že náplní práce těchto pracovníků je zajistit efektivní fungování pracovních procesů a dosažení vytyčených cílů.

V poslední řadě lze na management nahlížet jako na **vědní disciplínu**. S pokrokem se vyvijí i management. Mění se způsoby, jak ovlivňovat chování jedinců nebo skupin.

Způsoby a nástroje, které vedou k úspěchu v jednom podniku nemusí nutně platit v podniku druhém a nemusí přinést očekávané výsledky, jelikož každý podnik má své vlastní specifické podmínky, cíle a zdroje, které mohou vyžadovat unikátní přístup, nebo strategii (Mládková, Jelínek, 2009, s. 13, 14).

1.1 Manažer, manažerské funkce, úrovně managementu

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace, či ve funkčním útvaru“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38).

Pozice manažera a náplň práce manažera se může v každém podniku lišit, avšak jedno by měly mít společné – měly by zodpovídat za své podřízené a za to, že jejich podřízení pracují tak, jak mají, tzn. efektivně a svou práci vykonávají svědomitě a pomáhají tak k naplnění stanovených cílů v podniku.

Armstrong a Stephens (2008, s. 38) vidí největší přínos manažerů v tom, že pomáhají dosáhnout úspěšnosti podniku. Konkrétně tím, že kontrolují ostatní zaměstnance, a to nejen podřízené, aby svou práci vykonávali podle svých nejlepších schopností a úsilí. To platí i o manažerských pozicích, tedy že i oni sami vynakládají do práce své maximum.

Dále uvádí, že efektivní manažeři ovládají následující činnosti (Armstrong, 2008, s. 38, 39):

- kontrolují a dohlíží na plnění povinností;
- vedou lidi vizionářským způsobem;
- hospodaří se zdroji, které jim byly přiděleny;
- udávají směr a zadávají práci tak, aby podřízení věděli, co se od nich očekává;
- mohou přikázat změnu, která povede ke zlepšení výkonu;
- dokáží se přizpůsobit okolnostem, požadavkům a reagovat na ně;
- umí řešit problémy, i ty, které nepředpokládali;
- umí problémům předcházet;
- sledují výkony a v případě potřeby dokáží zasáhnout.

Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, díky kterým manažer dosahuje svých cílů. Každý manažer by měl tyto činnosti ovládat a měl by s nimi umět pracovat. Dle Mládkové (s. 16) je lze dělit na postupné a průběžné. Lze je také definovat jako: „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností“* (Mládková, 2009, s. 14).

První, kdo definoval manažerské funkce, byl Francouz Henri Fayol, který je rozdělil na následující: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Jiný, odlišný pohled, nabídl o několik let později Koontz a Weihrich, podle kterých lze dnes manažerské funkce dělit a definovat následovně (Mládková, 2009, s. 16, 17):

Plánování je proces, při kterém dochází k rozhodování o průběhu určité akce. Zajišťuje zdroje potřebné k uskutečnění této akce a také definování a zajištění potřebné práce, které povede k celkovému dosažení požadovaného výsledku. **Organizování** lze definovat jako proces, při kterém se manažerské úkoly rozdělují na jednotlivé části a činnosti. Zároveň je nutné stanovit nástroje, které zajistí, že tyto části a činnosti budou koordinovány a vykonávány efektivně. **Personalistika** se zabývá prací s lidským kapitálem, který je klíčovým pro chod podniku. Blíže je personalistika popsána v kapitole 1.2. **Vedení** je proces, při kterém dochází k interpretaci budoucí vize, motivaci zaměstnanců, získávání jejich loajality a angažovanosti. **Kontrolování** zjišťuje odchylky, které byly identifikovány mezi původním plánem a skutečností. V případě potřeby je nutné podniknout kroky vedoucí k nápravě těchto odchylek (Armstrong, 2008, s. 17, 50, 51).

Úrovně managementu

V podniku lze nalézt zaměstnance na různých pozicích a odlišných úrovních. Z hlediska hierarchického uspořádání struktury v podniku rozeznáváme tři základní úrovně managementu, a to: manažeři nižší, střední a vrcholoví (někdy také označováni jako TOP management) (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 748). Úrovně managementu zobrazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Úrovně managementu v podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle Mládkové (2009, s. 15)

Vrcholoví manažeři dohlížejí na své podřízené, jednají se svými klienty, zákazníky a s vnějším prostředím. Zodpovídají se svým vlastníkům. Dále mezi jejich úkoly patří vytvářet a zajišťovat koncepce vývoje organizace. **Střední manažeři** se nachází mezi manažery vrcholovými a manažery první linie. Jejich náplní práce je předávat zadané úkoly mezi manažery první linie a kontrolovat jejich práci a plnění zadaných úkolů. Mezi **manažery první linie** lze zařadit vedoucí pracovníky, mistry, vedoucí oddělení, primáře. Jejich náplní práce je řídit a koordinovat výkonné pracovníky, které mají pod sebou. Zpravidla se manažerem první linie stane člověk, který vyčnívá v práci, kterou dělají jeho podřízení (Mládková, 2009, s. 15).

Z hlediska řídící činnosti je možno manažery rozdělit na:

Liniový manažer – jedná se o manažera, který je odpovědný za řízení pracovníků. Tvoří nejnižší úroveň managementu, ale jeho role je velmi důležitá, jelikož se svým týmem přichází do kontaktu každý den. Mezi liniové manažery lze zařadit vrchní sestry, primáře, mistry, vedoucí oddělení.

Štábní manažer – je manažer štábního útvaru. Štábní pracovníci nejsou oprávněni přímo rozhodovat. Jejich pracovní náplní je poskytovat rady a zajistit podklady pro liniové vedoucí. I přes to disponují významnou autoritou a nepřímou mocí, která se nevztahuje pouze na situace, kdy jim byla svěřena část rozhodovací pravomoci, ale i v podnicích, družstvech a společenských organizacích, kde mají běžně vliv na jejich fungování. Štábní pracovníci tedy v podniku pomáhají a přispívají ke správnému chodu liniových útvarů (Nešpor, 2018).

1.2 Personalistika a vedení lidí

Personální práce neboli personalistika je označení pro jednu z oblastí řízení podniku. Zabývá se prací s lidmi, konkrétně vedením a řízením. Hlavním úkolem personalistiky je naplňovat firemní cíle, mise a vize. Dosahování probíhá pomocí personálních činností, které mají na starost manažeři firmy (Šikýř, 2021, s. 14, 15).

„*Vedení lidí je důležitou funkcí managementu, které je založeno na tvorbě cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění“* (Mládková a kol., 2009, s. 62). Dále uvádí, že vedení lidí patří mezi základní manažerské funkce. Je zapotřebí umět vést, usměrňovat a motivovat své podřízené a spolupracovníky ke své práci, která vede k vytyčeným cílům. Také je zde důležitá role manažera, který zodpovídá za samotný proces a plnění pracovních úkolů. Tureckiová (2007, s. 15) popisuje vedení lidí jako situaci, při níž dochází k vzájemnému působení mezi lídrem a pracovníkem. Účelem této interakce je splnění zadané práce, či úkolu.

Vést lidi znamená cíleně působit a při tom:

- na základě cílů organizace ovlivňovat chování zaměstnanců;
- zlepšovat jejich výkonnost;
- dbát spokojenosti zaměstnanců.

K úspěšnému vedení a splnění všech zadaných cílů a úkolů je dále zapotřebí znát kolektiv podřízených (znát jejich vlastnosti, povahu, charakter, dovednosti a schopnosti), umět s kolektivem pracovat, znát a porozumět zadané práci a mít zkušenosti s vedením. Mezi nadřízeným a podřízeným musí panovat autorita, která určí role a bude tak jasné, kdo je nadřízený a kdo podřízený (Mládková, 2009, s. 63).

Leader a leadership

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním – v jeho definici a jasné pravidelné komunikaci. Lídr stanovuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy", uvádí Peter Drucker (Pilařová, 2015, s. 63).

Stejně jako u pojmů management nebo manažer, i u pojmů leader a leadership existuje více definicí. Steigauf (2011, s. 14) uvádí, že původ anglického slova *„lead“* (=vést) a jeho příbuzných slov, jako jsou slova *„leader“* (=vůdce), či *„leadership“* (=vůdcovství), vedou až k anglosaskému slovu *„laed“*, což původně znamenalo silnici nebo pěšinu. Toto slovo vychází z *„laeden“*, což vyjadřovalo cestování nebo pohyb k nějakému místu, cíli. Dle této perspektivy byl *„vůdce“* chápán jako člověk, který směroval, nebo určoval trasu.

Podle Oxford English Dictionary (Oxfordského slovníku angličtiny) lze přeložit slovo vést jako „*způsobovat, aby někdo s někým šel ... poskytovat vedení, návod*“, jak ve své knize uvádí Armstrong (2008, s. 28). Lídři podle něj určují směr a snaží se lidi motivovat tak, aby jej následovali.

Pilařová (2016, s. 8) ve své knize leaderovi uděluje dvě základní činnosti: tvořit strategii a prodávat strategii. „*Lídr je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů*“, popisují ve své knize Dědina a Odcházel (2007, s. 259). Mezi vlastnosti leadera pak Whitmore (2017, s. 215) uvedl cílevědomost, vyrovnanost, agilitu a autentičnost. Dále zmínil, že leadeři potřebují mít své hodnoty a vize.

Veber (2017, s. 47) se pozastavuje nad myšlenkou, zda je nutné hledat rozdíly mezi pojmy leader a manažer. Odkazuje se na odbornou literaturu, avšak jak i on sám nakonec přiznává, není možné tyto pojmy slučovat, nebo dávat na stejnou úroveň. Leadera poté, na úkor manažera, staví na kvalitativně vyšší úroveň ve vrcholové pozici. V neposlední řadě dodává, že manažer potřebuje podřízené, kteří ho budou následovat, a pracovní skupiny potřebují leadera. Armstrong (2008, s. 28) uvádí, že leadeři musí ovládat následující činnosti:

- **Vymezit úkol** – zadávají úkoly, ale také dohlížejí na to, že podřízení rozumí zadání a vědí, co se od nich očekává.
- **Splnit úkol** – kontrolují, zda je naplněn fakt, proč skupina existuje. Dohlížejí, aby byl splněn účel skupiny, tedy aby byly splněny skupinové cíle.
- **Udržovat vztahy –** je důležité udržovat dobré vztahy na pracovišti, a to jak mezi lídry a členy skupiny, tak i mezi členy samotnými. Vztahy lze členit na dva typy. Prvním typem je vztah, který se zaměřuje na skupinu jako celek. Druhým typem je vztah, který se zaměřuje pouze na určitého člena / jednotlivce skupiny.

Styly vedení

V dnešní době již existuje několik teorií vedení. Teorie se liší na základě rysů vedoucího, osobních kvalit, nebo způsobů jejich chování. Jak je již naznačeno výše, za vedení považujeme stav, kdy někdo plní naše pokyny.

Dle Blažka (2011, s. 64) existují 3 základní styly vedení, konkrétně:

- **Autokratický styl –** jedná se o styl, ve kterém rozhoduje sám vedoucí, nenechává si do řízení mluvit, a podřízeným rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je

v tomto případě rozdělena následovně: vedoucí podřízeným rozdá příkazy a čeká, až od nich přijde zpráva o jejich splnění.

- **Participativní styl –** v tomto stylu již podřízení *„zasahují“* do rozhodnutí, jelikož si vedoucí od podřízených nechá často poradit, nechá se i ovlivnit. Lze říci, *že: „vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků“* (Blažek, 2011, s. 174). Rozhodnutí probíhá tak, že vedoucí seznámí podřízené s daným problémem, podřízení navrhnou několik možností a sám vedoucí poté rozhodne.
- **Liberální styl –** zde lze nalézt velkou autonomii podřízených. Vedoucí zde má pouze jeden primární úkol, a to podporovat své podřízené. Na zadaných úkolech pracují společně, tudíž i za následky nesou odpovědnost všichni, nejen vedoucí.

1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O vzdělání lze hovořit jako o jedné z forem učení, která probíhá uvědoměle, a také systematicky. Patří k nejdůležitějším a nejvýznamnějším personálním procesům v podniku, jenž mají za úkol zajistit dostatečný počet lidských zdrojů v odpovídající kvalitě tak, aby bylo možné reagovat na případné změny a potřeby podniku. Rozvoj pracovníků je možno definovat jako „*přípravu jedince na zvládnutí jeho budoucích šancí bez ohledu na to, jak je aktuálně zařazen v organizační dělbě práce*.“ Dále je možno rozvoj definovat jako investování do budoucnosti pracovníků (Žufan, 2012, s. 124).

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34, 35) – lidé jsou nejcennějším zdrojem podniku. Není totiž až tak podstatné, jak kvalitní má podnik technologie, když nebude mít kvalitní lidské zdroje, které v podniku vytvářejí přidanou hodnotu v podobě nositele lidského kapitálu. Bez nich by totiž nebylo možné tyto technologie ovládat. Organizace by tedy měly klást důraz na zvyšování hodnoty lidského kapitálu, a to formou vzdělávání. Často však dochází k záměně pojmů lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Ačkoliv spolu mohou tyto pojmy souviset, nemají stejný význam a je nutné je rozlišovat.

Lidský kapitál představuje soubor vrozených nebo v průběhu života získaných schopností, znalostí a dovedností. Člověk se učí celý život, čímž si osvojuje nové schopnosti, nebo rozvíjí doposud získané.

Lidské zdroje je zjednodušeně možné definovat jako pracovníky na pracovišti. Oproti lidskému kapitálu lze najít rozdíl v tom, že kapitál mají i osoby, které nejsou zaměstnány a nemají uzavřený žádný pracovní vztah s organizací.

Lidský potenciál je nejčastěji zaměňován s lidským kapitálem. Rozdíl lze nalézt v časovém horizontu. Lidský potenciál se orientuje na budoucnost, kdežto lidský kapitál především na současnost. Definovat lidský potenciál lze jako soubor schopností a předpokladů jedince, které jsou zaměřeny na provádění činností, jež umožňují podniku pokročit a zlepšit jeho konkurenceschopnost z hlediska kvantitativního, ale i kvalitativního.

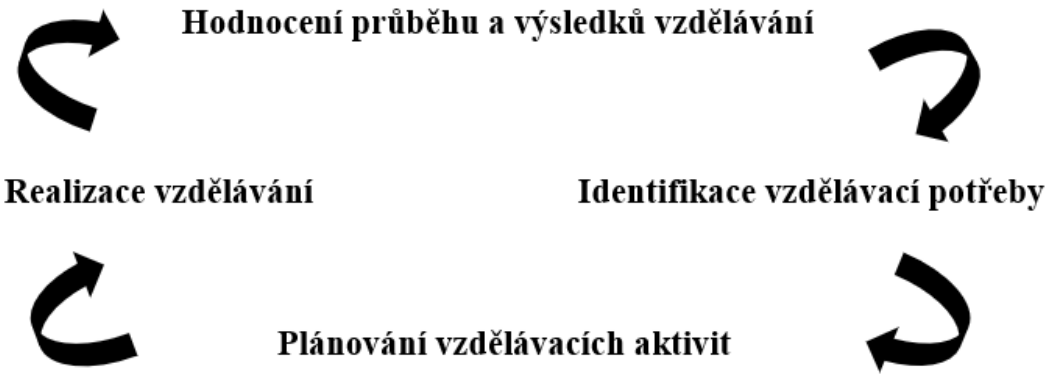
Metody vzdělávání v podniku

Metody a formy vzdělávání jsou v podniku považovány za nejdůležitější faktor vzdělávání. Volba vhodných metod sice spadá do kompetencí personálního oddělení, které odpovídá za vzdělávání v podniku, avšak v dnešní době by již tuto kompetenci měl mít i manažer, jelikož i on sám vzdělává své podřízené. Metod, které lze využít, existuje spousta a výběr jedné závisí hned na několika faktorech, kam spadá například cíl vzdělávání, časové a finanční možnosti podniku nebo také účastnící vzdělávání. Mezi základní dělení metod patří dle Koubka (2007, s. 265, 266) vzdělávání na pracovišti (*„on the job*“) a vzdělávání mimo pracoviště (*„off the job“*).

Metody „on the job“ probíhají výhradně v rámci pracoviště. Je možno je vykonávat během výkonu práce nebo mimo výkon práce. Metody kladou důraz především na procvičení praktických dovedností, znalostí a rozvoj schopností. Jsou založeny na individuálním přístupu nadřízeného k podřízenému a na osobním kontaktu. Příkladem metody *„on the job“* mohou být instruktáže při výkonu práce, koučování (coaching), mentoring, rotace práce nebo pracovní porady.

Metody „off the job“ jsou metody vykonávané v prostorách podniku, avšak nejsou spojeny s výkonem práce. Lze tedy říci, že se jedná o aktivity konané mimo pracoviště. Většinou se využívají pro vzdělání většího počtu osob najednou. Mezi základní metody *„off the job“* lze zahrnout přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, development center, outdoor training.

Žufan (2012, s. 126, 127) dále rozdělil řízení vzdělávání na 4 základní fáze. Jedná se o hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání, identifikaci vzdělávací potřeby, plánování vzdělávacích aktivit a realizaci vzdělávání. Řízení vzdělávání v podniku je zobrazeno na následujícím obrázku č. 2.



Obrázek 2: Schéma řízení vzdělávání v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování podle Žufana (2012, s. 126)

Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání – činnost, kterou je nutné stanovit hned na samém počátku vzdělávání, a to z důvodu zjištění, zda měla vzdělávací činnost smysl, byla pro podnik přínosem a vedla ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců. Důležité je také monitorovat finanční stránku, tedy poměr nákladů vynaložených na vzdělávání a přínosů pro podnik.

Identifikace vzdělávací potřeby – činnost, která má stanovit, jaký pracovník má být v podniku vzděláván, a proč právě on. Základem pro identifikaci mohou být plánované změny v náplni práce, hodnocení zaměstnanců nebo situace, které nejdou předvídat, a tím vzniká nutnost na ně nějakým způsobem reagovat.

Plánování vzdělávacích aktivit – jedná se o plánování činností, které mají uspokojit vzdělávací potřeby, a to jak kvalitativně, tak finančně. Plánování lze rozdělit na celkové a dílčí. Celkové plánování zahrnuje: kdo, v čem a jakým způsobem má být vzděláván, a také jaké prostředky na vzdělávání budou vyhrazeny. V rámci dílčího vzdělávání (neboli vzdělávání jednotlivých vzdělávacích aktivit) se zohledňují určité prvky, jako například: cíl a obsah vzdělávání, účastníci, formy a metody, místo, rozpočet nebo zajištění a vyhodnocení výsledků.

Realizace vzdělávání – realizace vzdělávacích aktivit zahrnuje praktické provedení plánovaných vzdělávacích akcí nebo programů. Tento proces zahrnuje několik klíčových kroků, mezi které patří: uzavření smlouvy, výběr vzdělávacích lektorů (mohou být interní nebo externí), zajištění materiálních věcí (lokalita, doprava, občerstvení), zajištění studijních pomůcek nebo zajištění účastí zaměstnanců.

2 MOTIVACE K SEBEVZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá motivací a motivací na pracovišti. Jsou zde uvedeny příklady, jak lze zaměstnance motivovat a co vše může správná motivace přinést. Dále jsou zde popsány zdroje, způsoby a formy motivace a na konci kapitoly popsán pojem stimulace, rozdíl mezi motivací a stimulací a stimulační prostředky.

Slovo motivace je odvozeno z latiny, kde slovo *„movere“* znamená hýbat se. Dalo by se tedy přeložit jako podnět, který má zaměstnance přimět k vykonávání zadané činnosti, a tedy plnění vytyčeného cíle (Palíšková a kol., 2021, s. 43). Armstrong motivaci překládá jako „*sílu a směr chování lidí, přičemž zahrnuje takové faktory, které ovlivňují zaměstnance, aby se chovali stanoveným způsobem.“* Dle jeho slov poté motivace vyvolá v člověku pohnutek, aby něco vykonal. Zmíněný pohnutek nazývá motiv, který vede člověka k vykonání činnosti, či určitému chování.

Motivace zaměstnanců je klíčová pro úspěch ve všech oblastech personálního managementu. Správné použití stimulačních nástrojů a přizpůsobení těchto nástrojů konkrétním zaměstnancům zlepšuje jejich spokojenost, což dále vede ke zlepšení jejich pracovního výkonu (Palíšková a kol., 2021, s. 7).

2.1 Motivace

S pojmem motivace se lze setkat v každodenním životě. Na pracovišti patří ale motivace k velice důležitým předpokladům, jak dosáhnout pozitivních výsledků. Lze ji využít kdykoliv, kdy vedoucí pracovník vidí, že je jí třeba a že zaměstnanci (případně podřízení) nepracují tak, jak by měli, nebo od nich vedoucí čeká jiné výsledky jejich práce. Není nutné motivovat pouze zaměstnance, či podřízené. Motivovat lze i osoby blízké a dosáhnout tak lepších výsledků.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu, či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje“ (Plamínek, 2015, s. 30). Jak uvádí Plamínek, je důležité a klíčové rozpoznat, co motivuje druhé. Každý má motivaci postavenou na něčem jiném.

Proces motivace by měl být pro zaměstnance spíše neviditelný, aby se mohli plně soustředit na svou práci, aniž by byli rušeni vědomím určitých stimulů. Když dosáhnou úspěchu, měli by se cítit potěšeni svým vlastním výkonem a dosažením cíle, aniž

by si uvědomovali, že byli něčím nebo někým řízeni. Samozřejmě je důležité, aby zaměstnanci chápali, že jejich práce a úsilí jsou oceňovány a podporovány v rámci organizačního prostředí. Informování zaměstnanců o motivaci a podpoře, kterou jim podnik poskytuje, může mít pozitivní účinek na jejich pracovní morálku a spokojenost. To může vést k větší angažovanosti a loajalitě k organizaci (Clegg, 2005, s. 1, 2). Je nutné odlišovat dva pojmy, a sice motivaci a manipulaci. Jedná se totiž o dvě zcela odlišné věci. Při motivaci se přihlíží na potřeby motivovaného, kdežto při manipulaci se naopak potřeby, případně zájmy opomíjí, přehlíží, nebo dokonce poškozují. Jak zmiňuje Plamínek (2018, s. 88), mezi motivací a manipulací se dá nalézt etická propast.

Armstrong rozdělil motivaci na dvě skupiny:

Vnější motivace – jedná se o motivaci, kdy na pracovníka působí faktory vnější. Lze tedy říci, že pracovník je ovlivněn okolními jevy. Mohou to být faktory, které jedince povzbudí a vybudí k lepším výkonům, jako je například finanční odměna, bonusy a výhody, případně nějaká hmotná odměna (vůz). Nevýhodou je, že pracovník je motivovaný pouze po dobu, kdy očekává faktory. V případě vnější motivace se jedná o stimulaci.

Vnitřní motivace – jedná se o motivaci, která, jak popisuje Palíšková a kol. (2021, s. 43) „*je vedená faktory, které lidé mohou sami ovlivnit*“. Dá se tedy říci, že se jedná o motivaci, která vychází z lidí, lidského chování a myšlení. Lze sem zařadit snahu něčeho dosáhnout, něco dokázat, mít nad něčím nebo někým moc, zodpovídat za něco.

2.2 Motivační teorie

Motivační teorie jsou soubor principů a modelů, které se snaží vysvětlit, proč lidé v určitých situacích jednají konkrétním způsobem, a co je k tomu vede. Zaměřují se na studium motivace lidského chování. Každá teorie přináší odlišný pohled na motivaci a lidské chování a lze je využít v několika oblastech, jako jsou psychologie, management, vzdělávání a další. Byly formulovány za účelem porozumění, co a jakým způsobem motivuje člověka, jak tuto motivaci řídit a pracovat s ní. Níže jsou popsány vybrané motivační teorie, které jsou v současné době nejvíce využívány.

Teorie X a Y

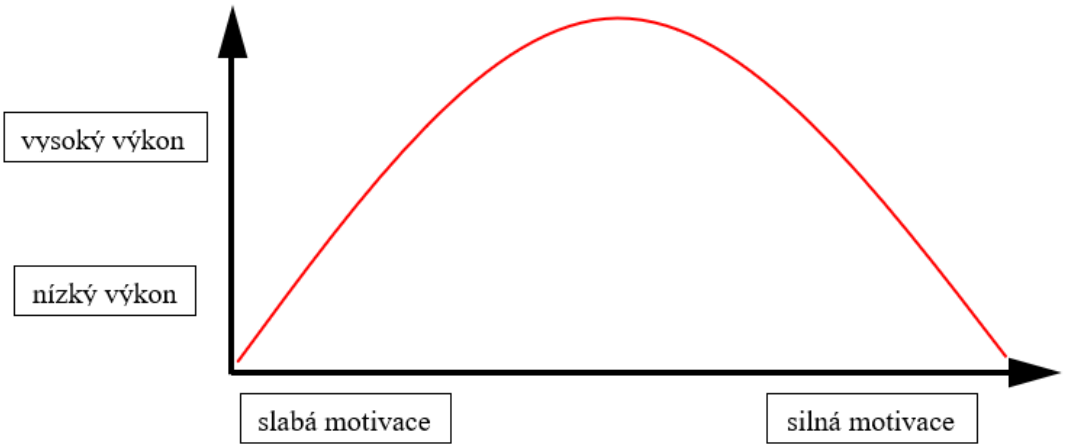
Autorem této motivační teorie, jež vznikla 60. letech 20. století, je americký autor Douglas McGregor, který se zabýval motivací na pracovišti. Skládá se ze dvou dílčích teorií. Zatímco teorie X se zaměřuje na negativní stránky pracovníků, teorie Y vnímá pracovníky pozitivně a zaměřuje se na jejich potenciál.

Teorie X – *„charakterizuje zaměstnance jako líné, pasivní, nemající ambice a odmítající zodpovědnost“*. Vedoucí, kteří vyznávají teorii X, pak na pracovišti využívají direktivní přístup, kde je kladen důraz na kontrolu a tresty, čímž chtějí podřízené přinutit k práci. Na pracovišti také probíhají přísné kontroly a je vyžadováno striktní dodržování stanovených pravidel.

Teorie Y – představuje přesný opak teorie X. Nahlíží na zaměstnance jako aktivní, má pozitivní pohled na jejich motivaci, klade důraz na vytvoření prostředí, které vyvolá iniciativu, kreativitu a povede ke splnění vlastních, ale i podnikových cílů. Předpokládá, že mají zaměstnanci přirozený sklon k práci, dokáží sami pracovat, rozhodovat se a nést zodpovědnost. Oproti teorii X je zde umožněno pracovníkům zapojit se do rozhodování a jsou zde uplatňovány zásady demokratického stylu řízení (Pilařová, 2016, s. 11).

Yerkes-Dodsonův zákon

První, kdo popsal tuto teorii, byl americký psycholog Robert Mearns Yerkes se svým kolegou Johnem Dillinghamem Dodsonem, po kterých byla pojmenována. Jedná se o teorii, při které jsou v kontrastu pracovní motivace a pracovní výkon. Bývá zobrazována pomocí tzv. obrácené U – křivky, která zobrazuje závislost intenzity výkonu a úrovně motivace. Zákon uvádí, že s rostoucí stimulací se zvyšuje výkonnost zaměstnance, avšak pouze do určitého bodu. S rostoucí vnější motivací pak začíná zmíněná výkonnost klesat. Z výše zmíněného vychází jednoduchý a logický vztah – s nízkou úrovní motivace bude nízký i pracovní výkon, avšak zaměstnanec zůstane motivovaný pouze pokud nepřesáhne motivace určitou úroveň. Po překročení hranice klesá pracovní výkon. Zákon je často využíván v různých oblastech, včetně výzkumu a vědy, výuky nebo oblastech pracovního prostředí a managementu (Fiala, 2021). Následující obrázek č. 3 zobrazuje Yerkes-Dodsonův zákon.



Obrázek 3: Yerkes-Dodsonův zákon

Zdroj: vlastní zpracování podle Fialy (2021)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedná se o teorii amerického psychologa Fredericka Herzberga, která se zaměřuje na nespokojenost zaměstnanců. Motivační faktory jsou rozděleny na dvě části, na motivátory a hygienické faktory. Motivátory se zabývají výkonem práce a faktory s ní související, jako jsou finanční odměny, růst, nebo povýšení. Jedná se o faktory, které přímo ovlivňují motivaci a vedou k vyššímu zájmu a nasazení o práci. Oproti tomu hygienické faktory nemají motivační účinek. V opačném případě mohou vést k demotivaci. Nesouvisí přímo s pracovním výkonem, ale s pracovními podmínkami, mezi které lze zařadit platové ohodnocení, vztahy na pracovišti, pracovní jistoty, zaměstnanecké výhody a další. Pokud tyto faktory chybí, mohou zaměstnanci ztrácet motivaci, nebo vedou k nespokojenosti a nechuti pracovat.

Obecně lze říci, že z Herzbergovy teorie vychází následující: nespokojené zaměstnance lze těžko motivovat, a také to pro zaměstnavatele může být velmi drahé. Odstranění nespokojenosti totiž nemusí vést k motivaci zaměstnanců. Je důležité neopomíjet ani hygienické faktory, neboť ty vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Je důležité se v dlouhodobém horizontu zaměřit nejen na pracovní prostředí, ale také na rozvoj, růst a příležitosti pro samotné zaměstnance (Urban, 2017, s. 19–22).

2.3 Zdroje motivace

„Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích“ (Urban, 2017, s. 12). Každý pracovník má motivaci nastavenou jinak a na každého platí něco jiného, avšak jedno mají společné – *„motivovaní“* pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb, uvádí Urban (2017, s. 12). Lidé mají větší motivaci, když usilují o dosažení cílů a jsou přesvědčeni, že za vynaložené úsilí budou náležitě odměněni, a to jak hmotnou odměnou, tak i tou nehmotnou, popisuje Armstrong v knize Palíškové (Palíšková a kol., 2021, s. 43).

Mezi nejzákladnější a nejpoužívanější teorii motivace patří Maslowova pyramida potřeb. Její autor, Abraham Maslow, roztřídil pět základních lidských potřeb, seřadil je do hierarchické pyramidy a popsal, jak je uspokojovat (Bělohlávek, 2008, s. 41).

Do pyramidy zařadil následující potřeby popsané níže. Uvedl, že je nutné začít uspokojovat potřeby odspodu a postupně přecházet směrem nahoru, k potřebám na vyšších úrovních. Teorie má za úkol manažerům ukázat fakt, že pokud nemá pracovník vyřešené a naplněné základní potřeby, tedy potřeby na spodu pyramidy, je motivace z vyšších pater zbytečná a bezpředmětná. Problém v této teorii může nastat, pokud pracovník preferuje uspokojovat nejprve potřeby z vyšších pater. Maslowova pyramida je zobrazena na obrázku č. 4.

Fyziologické potřeby –potřeby, bez kterých by člověk z dlouhodobého hlediska nebyl schopen žít. Patří sem potřeba dýchat, jíst a pít, spát. Po pracovní stránce se jedná o pracovní podmínky, příjem.

Potřeba jistoty a bezpečí – potřeby, že člověk někam patří, má rodinu, základní lidské potřeby. Z hlediska pracovního prostředí se jedná o jistotu, že je pracovník zaměstnaný a má práci.

Společenské potřeby – potřeby někam patřit, být součástí nějaké skupiny, láska.

Potřeba uznání – potřeba cítit úctu, ocenění, touha po respektu od ostatních.

Potřeba seberealizace – potřeba pracovat sám na sobě, rozvíjet se, posouvat své hranice, růst.

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle Palíškové a kol. (2021, s. 53)

2.4 Stimulace

Pojmy motivace a stimulace jsou dvě rozdílné věci a mají odlišný význam. Přesto často dochází k jejich zaměňování. Pojem motivace je již více rozebrán a popsán výše. Stimulaci lze chápat jako vědomé působení na člověka pomocí vnějších (externích) podnětů, nazývaných stimuly. Jedná se tedy o stav, kdy jedinec očekává nějakou hmotnou odměnu, a to jak finanční, tak i nefinanční. Stimulace zaměstnanců patří k nedílným součástem náplně práce manažera. Každý manažer se při stimulaci v zásadě snaží o dosažení dvou základních cílů, a to sice vyvolat v zaměstnancích zodpovědný přístup k pracovním činnostem a osobní rozvoj pracovníka (Pauknerová, 2012, s. 220). Pokud dochází k podněcování k určité činnosti pomocí vnějších stimulů, označuje se tento děj za stimulaci, uvádí Plamínek (2015, s. 16). Dále popisuje, že motivace a stimulace mohou působit současně a mohou se vzájemně doplňovat.

Dle Palíškové a kol. (2021, s. 45–48) lze stimulaci rozdělit na pozitivní a negativní. Popisuje využití nástrojů a přirovnává je k využití tzv. „*cukru a biče*“. Cukr v tomto případě znamená stimulaci pozitivní. Lze sem zařadit odměny, pochvaly, výhody a jakýkoliv jiný hmotný faktor, který pracovníka k práci namotivuje. Negativní stimulaci naopak přirovnává k biči, kdy je pracovník negativně motivován, a to faktory strachu, jako například: snížení platu, srážky, ztráta zaměstnání.

Stimulační prostředky

Jsou nástroje, které mají pracovníka motivovat, ať už pozitivně, tak negativně. Nástroje se mohou lišit, a to jak podle osobnosti zaměstnance, tak podle typu podniku. Stimuly neboli stimulační prostředky, lze podle Pauknerové (2012, s. 221) členit na impulzy a incentivy. Impulzy popisuje jako endogenní neboli vnitřní podněty. Jako příklad je zde uvedena bolest zubu. Incentivy uvádí jako podněty exogenní neboli vnější. Příkladem může být finanční odměna nebo pochvala. Palíšková a kol. (2021) a Pauknerová (2012) vidí stimulační význam v následujících skutečnostech:

Hmotná odměna – jedná se o základní stimulační nástroj. Každý jedinec má individuálně nastavenou hranici, ale zaměstnavatel by měl určit jasné limity. Patří sem odměny, prémie, přesčasy a benefity jako například stravenky (Palíšková a kol., 2021, s. 45–48). Práce je pro člověka prostředkem zajištění a uspokojení základních potřeb. Je podstatné, aby měl vedoucí pracovník možnost ovlivňovat hmotné odměňování pracovníků. Mezi hmotnou odměnu lze zahrnout i nefinanční benefity, kam spadá služební vůz, firemní elektronika, firemní produkty, určitá pojištění a příspěvky.

S hmotnými odměnami souvisí i tzv. Cafeteria systém. Principem tohoto systému je vytvoření nabídky nefinančních benefitů a odměn. Každý pracovník si vybírá z nabídky podle svých priorit, preferencí, potřeb a zájmů, a to vše v rámci své dosažené pozice. Tento přístup tak umožňuje individuální odměňování a poskytuje silnější stimulaci, jelikož si zaměstnanci zvolí jim blízké benefity (Pauknerová, 2012, s. 222, 223).

Náplň práce – stimulační účinek bývá často připisován i samotnému obsahu a náplni pracovní činnosti. Důležitou roli zde hrají faktory jako odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj a další (Pauknerová, 2012, s. 222, 223). Pracovní činnost by měla být pestrá, ale především jasně definovaná. Měla by odpovídat schopnostem a dovednostem pracovníka, jelikož nekvalifikovaný pracovník není schopen naplnit požadavky vedení, a tím tak dosáhnout vytyčeného cíle (Palíšková a kol., 2021, 45–48).

Styl vedení – vliv na stimulaci zaměstnanců má styl vedení, jakým jejich nadřízený vede. Jak probíhá oficiální i neoficiální hodnocení práce, způsob řešení konfliktů, předávání informací, komunikace a celková osobnost nadřízeného. Ochota zaměstnanců efektivně pracovat závisí na autoritě, kterou manažer vykazuje a také na důvěře, kterou mají členové týmu vůči svému nadřízenému. Tato oblast je pro manažery snadno dostupná. Je zde zapotřebí sebekontroly a osobního rozvoje ve všech oblastech.

Vztahy na pracovišti – silné stimulační účinky mají i sociální faktory. Pracovní vazby, otevřenost, komunikace, přístup nadřízených k podřízeným, to vše jsou faktory, které ovlivňují výkony jednotlivců, ale i pracovních skupin. Nespokojený pracovník určitě nebude podávat výkony, které se od něj očekávají. V případě nutnosti by měl zasáhnout vedoucí pracovník.

Pracovní podmínky – zájem ze strany zaměstnavatele a snaha o zlepšování pracovních podmínek se projeví jak ve výkonu pracovníků, tak ve vztazích jednotlivých pracovníků s organizací, a tím i růstem loajality zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 222, 223). Vedení podniku by mělo pracovníkům zařídit prostředí, ve kterém se jim bude dobře pracovat a budou se tam rádi vracet. Nejedná se pouze o hmotné aspekty, jako jsou hezké kanceláře a příjemné pracovní prostředí. Zahrnuje to také kvalitní vedení a efektivně nastavený pracovní režim (Palíšková a kol., 2021, s. 45–48). Stále oblíbenějšími se stávají alternativní pracovní režimy, jako například flexibilní pracovní doba, teleworking, sdílení pracovního místa. Tyto režimy vycházejí vstříc nejen vlastním potřebám podniku, ale i potřebám pracovníků, čímž roste motivace a vztah k podniku.

Ostatní faktory – mezi ostatní stimulační prostředky Pauknerová zahrnuje prestiž a image podniku, úroveň rodinných vztahů a aktuální politickou a ekonomickou situaci podniku. Ačkoliv většinu z těchto faktorů nemůže ovlivnit sám manažer nebo vedoucí pracovník, při příznivém stavu se o tento faktor může opřít. Mezi další faktory lze zahrnout i setkávání pracovníků, společné akce, teambuildingy, které se jeví jako společenské události, avšak zaměstnanci zde mohou neformálně komunikovat se spolupracovníky, vedením podniku a navázat tak bližší vztahy (Pauknerová, 2012, s. 222, 223).

Palíšková a kol. (2021, s. 45–48) pak mezi stimulační faktory zahrnuje mimo výše zmíněné ještě **vidinu jistoty pracovního místa**, která pro některé zaměstnance představuje klíčový faktor. Je pro ně důležité vědět, že po určitou dobu mají zajištěný pravidelný finanční příjem a jistotu obživy. Mít zajištěné pracovní místo může snižovat stres spojený s nejistotou ohledně budoucnosti. Jistota pracovního místa s sebou také zaměstnancům může přinášet profesní růst, kariérní postup a další rozvoj osobních znalostí a dovedností.

3 ANALÝZA INTERNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá analytickou částí bakalářské práce. Je rozdělena celkem do čtyř subkapitol. První subkapitola obsahuje použité metody, popis výzkumného vzorku a zabývá se definováním základních pojmů jako je analýza, komparace, pozorování a dotazníkové šetření. Tyto metody byly použity pro sestavení analytické části práce.

Druhá subkapitola se věnuje charakteristice podniku. Popisuje vybraný podnik a uvádí základní informace o podniku, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření. Dále rozebírá benefity nabídky pracovní pozice u konkurenčních firem ve svém okolí. Konkurenční firmy jsou sepsány do tabulky, ve které jsou dále uvedeny i benefity, které k pracovní pozici nabízí, a také mzda.

Třetí subkapitola uvádí a shrnuje provedené dotazníkové šetření. Poslední subkapitola je věnována návrhům doporučení pro zlepšení chodu podniku. Je zde uvedeno hned několik návrhů, které by situaci mohly zlepšit a přispět tak k zvýšení motivace a vzdělávání zaměstnanců.

3.1 Použité metody

Analýza

Analýza je proces rozdělení zkoumaného celku. Jedná se o metodu, při které jsou komplexní, složitější části rozděleny na části jednotlivé (tím pádem jednodušší) a výsledky jsou tak snadněji interpretovány. Slouží k hlubšímu porozumění dané situace nebo problému (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 110–112).

Po vyplnění dotazníků byla data podrobena analýze. Bylo potřeba data zpracovat a vyhodnotit. Nejdříve byly dotazníky pečlivě pročteny, zda jsou všechny odpovědi kompletní. Neúplný dotazník nebyl žádný, a proto byly všechny dotazníky použitelné k výzkumu. Data se dále zpracovávala do grafů a odpovědí, třídila a upravovala dle potřeby.

Komparace

Komparace je proces, při kterém dochází k porovnání mezi dvěma a více faktory. Cílem komparace je získat lepší porozumění daného problému prostřednictvím vzájemného srovnání. Slovo komparace pochází z latinského slova *„comparatio“*, odkud se překládá jako srovnání, či přirovnání a je využíváno v několika oblastech (Nešpor, 2017).

Data byla porovnávána mezi jednotlivými soubory a skupinami. Cílem komparace bylo identifikovat rozdíly mezi těmito skupinami a zdůraznit je. Konkrétně docházelo ke komparaci mezi soubory: ženy x muži, pracovní zaměření respondentů, věková kategorie respondentů.

Pozorování

Pozorování patří k nejzákladnějším metodám psychologie. Jedná se o záměrné, cílevědomé a systematické vnímání vnějších projevů jedince nebo skupiny. Jedinec či skupina jsou označováni jako objekt pozorování a pozorovatel jako subjekt. Pozorování má dvě formy, introspekci a extrospekci. Introspekci lze definovat jako pozorování zaměřené na vlastní osobu, na sebe sama, na vlastní psychické stavy a procesy. Extrospekce představuje pozorování mimo vlastní osobu (Pauknerová, 2012, s. 54, 55).

Pozorování v rámci práce probíhalo v době, kdy byly v podniku vykonávány školní praxe, tedy před začátkem psaní mé bakalářské práce (v roce 2023). Během tohoto procesu byly pozorovány různé situace, chování, vztahy na pracovišti, firemní kultura, týmová práce a jednotliví zaměstnanci. Na základě této zkušenosti byly zjištěny nedostatky a prostor pro zlepšení, definováno téma a cíl práce a firma byla oslovena s prosbou, zda by zde bylo možné provést výzkum k bakalářské práci, s čímž vedení souhlasilo.

Dotazníkové šetření a popis výzkumného vzorku

Jedná se o explorační metodu. Hlavním cílem je sběr dat a údajů, k čemuž jsou využívány otázky předložené zkoumaným respondentům. Dotazování lze uskutečnit několika způsoby: formou dotazníku, formou rozhovoru, nebo anketou (Pauknerová, 2012, s. 60).

Dotazníkové šetření bylo zvoleno především kvůli časové nenáročnosti a rychlosti sběru dat v porovnání s osobními rozhovory. Dotazník byl vytvořen a rozeslán zaměstnancům podniku pomocí e-mailové adresy. Dotazníkové šetření bylo určeno všem THP pracovníkům podniku z několika poboček České republiky a probíhalo od 26. 2. 2024 do 18. 3. 2024. Zaměstnanci měli na jeho vyplnění 21 dní. Základním souborem pro dotazníkové šetření byli THP zaměstnanci podniku – celkem tedy 51 pracovníků. Bylo vyplněno 47 dotazníků, návratnost činila přibližně 92 %. Dotazník vyplnilo celkem 17 žen a 30 mužů. Nejvíce vyskytovanou věkovou kategorií byla kategorie 38–47 let. Byla použita kvantitativní metoda, která popisuje daný jev pomocí faktorů, které jsou zjišťovány během průzkumu a mohou být popsány jak slovně, tak číselně. Kvantitativní metodu lze použít v případech, kdy je zapotřebí získat odpověď na otázky typu *„kolik, jak velký, v jakém rozsahu, jaká část, do jaké míry, jak často“* (Pecáková, 2018, s. 15).

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek. První část byla věnována motivaci na pracovišti, motivačním faktorům na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců. Druhá část obsahovala otázky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. V dotazníku bylo použito více druhů otázek – uzavřené i otevřené. Otázky byly vytvořeny jednoduše a položeny tak, aby celkové vyplnění dotazníku nezabralo respondentům více než 10 minut jejich času. Výzkum analytické části byl proveden na základě dotazníku viz příloha A.

Níže je zobrazeno vyhodnocení identifikačních otázek z dotazníkového šetření. Konkrétně byly otázky zaměřeny na věk a pohlaví respondentů, pracovní zaměření a počet let odpracovaných ve firmě. Zde bylo největším překvapením zjištění časté fluktuace zaměstnanců, která může souviset s (ne)motivací na pracovišti.

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Vysoký počet zaměstnanců pracuje ve firmě jen krátce. 34 % respondentů pracuje ve firmě 0–4 roky. 47 % zde pracuje 5–10 let, 17 % respondentů 11–15 let, 2 % dotazovaných pracují ve firmě 16–20 let a žádný z aktuálních zaměstnanců nepamatuje založení firmy. Z výsledků je tedy patrné, že fluktuace zaměstnanců je poměrně vysoká. Počet odpracovaných let ve firmě zobrazuje následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Počet odpracovaných let ve firmě

Počet odpracovaných let	Podíl respondentů
0-4 roky	34 %
5-10 let	47 %
11-15 let	17 %
16-20 let	2 %
Více než 20 let	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vaše pracovní zaměření:

Pracovní pozice byly rozděleny do 4 kategorií. Z následující tabulky je možno nahlédnout do firemní struktury. V managementu pracuje 19 % respondentů, provozní činnost zajišťuje 47 % respondentů, o obchodní činnost se stará 11 % respondentů a zbylých 23 % respondentů je zařazeno mezi „Jiné THP“. Pracovní zaměření zaměstnanců je zobrazeno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 Pracovní zaměření zaměstnanců

Pracovní pozice	Podíl respondentů
Pracovník v managementu	19 %
TH pracovník v obchodní činnosti	11 %
TH pracovník v provozní činnosti	47 %
Jiný THP	23 %

Zdroj: vlastní zpracování

Váš věk:

Věková struktura zaměstnanců ve firmě je poměrně rozmanitá. Nejméně respondentů je ve věku 18–27 let, konkrétně 8 % respondentů. Ve věku 28–37 let je 30 % respondentů, ve věku 38–47 let 43 % respondentů, ve věku 48–57 let 15 % respondentů a ve věkové kategorii nad 57 let jsou 4 % respondentů. Věkové kategorie zaměstnanců jsou zobrazeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Věk respondentů

Věková kategorie	Podíl respondentů
18-27 let	8 %
28-37 let	30 %
38-47 let	43 %
48-57 let	15 %
Více než 57 let	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vaše pohlaví:

Poslední otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Respondenti mohli vybírat celkem ze 3 možností, a to žena, muž, jiné. Jak lze vidět z tabulky č. 4 níže, převládá ve firmě mužské pohlaví. Po dobu vyplňování dotazníku pracovalo ve firmě celkem 36 % žen a 64 % mužů. Možnost „Jiné“ nebyla využita ani jednou, proto není v tabulce zobrazena.

Tabulka č. 4 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Podíl respondentů
Žena	36 %
Muž	64 %

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Charakteristika podniku a analýza konkurence

Firma, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření, si nepřeje být jmenována a nepřeje si, aby byly výsledky dotazníkového šetření spojovány se jménem podniku. Z tohoto důvodu není možné uvést název podniku, ale pouze obecné informace. Jedná se o bezpečnostní agenturu, která se zabývá především fyzickou ostrahou objektů. Pohybuje se pouze na domácím trhu, a to již s více než 10letou tradicí. Střeží objekty po celé České republice. Mezi další nabízené služby patří kromě fyzické ostrahy také zajištění kamerového systému, náhradní plnění, bezpečnostní audity, údržba zeleně nebo úklidový servis. Všechny tyto činnosti jsou dnes již běžně nabízenými službami většiny bezpečnostních agentur. Roční obraty ve firmě se pohybují v rozmezí 150–180 milionů Kč. Na základě doporučení Komise 2003/361/ES, které rozděluje a definuje malé a střední podniky podle počtu zaměstnanců, se jedná o velký podnik, jelikož střednímu podniku přisuzuje maximální počet 250 zaměstnanců. Aktuálně ve firmě pracuje 51 THP pracovníků a fyzickou ostrahu na objektech zajišťuje přes 1000 pracovníků.

Při vypracování analytické části byla provedena analýza konkurenčních firem z dostupných náborových inzerátů na portálu jobs.cz. Analýzu zobrazuje následující tabulka č. 5, do které bylo sepsáno 5 konkurenčních firem, jejich nabídka platového ohodnocení a benefity, které k práci nabízí. Tabulka se zaměřuje na nabídku pracovní pozice provozního manažera svěřených zakázek. Pro THP pracovníky nabízí firma stejné benefity a platové rozmezí se pohybovalo mezi 24–37 000Kč.

Oproti firmě, ve které byl proveden dotazníkový výzkum, nabízí konkurenční firmy následující benefity: Multisport kartu, sick days, zdravotní volno, slevy u partnerů, individuální rozvržení pracovní doby a flexibilitu pracovní doby, penzijní připojištění a podporu vzdělávání. Platové ohodnocení je ve srovnání s konkurenčními firmami stejné.

Tabulka č. 5 Analýza konkurence

NÁZEV FIRMY	PLATOVÉ OHODNOCENÍ	BENEFITY
ATALIAN CZ	45 000 Kč	Mobilní telefon, bonusy a prémie, dovolená 5 týdnů, sick days / zdravotní volno, stravenky, MultiSport karta, notebook, slevy na zboží u partnerů
AVES	50 000 Kč	Mobilní telefon, bonusy a prémie, vůz i pro soukromé účely, notebook, vlastní kancelář, individuální rozvržení pracovní doby
D. I. SEVEN	od 32 000 Kč	Mobilní telefon, služební vůz, notebook, sick days, flexibilní pracovní doba, školení a vzdělávací kurzy, provize ze zakázek
M2C	50 000 Kč	Příspěvky na stravování, firemní vzdělávání, MultiSport karta, zvýhodněné volání O2, happy days, služební vůz
SECURITAS ČR s. r. o.	45–50 000 Kč	Bonusové dny volna, slevy u partnerů (DATART, T-MOBILE), služební notebook, služební vůz, penzijní připojištění, podpora interního i externího vzdělávání, firemní akce

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Shrnutí je rozděleno na 2 části. První část je věnována otázkám zaměřeným na pracovní motivaci, druhá část se věnuje firemnímu vzdělávání a vzdělávání zaměstnanců. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální situaci v podniku v oblasti motivace, rozvoje a vzdělávání pracovníků a na základě zjištěných odpovědí navrhnout doporučení na zlepšení této situace.

Z první části, která se zabývala motivací na pracovišti a motivačními faktory, byla zjištěna značná míra nemotivovanosti ze strany vedení. U druhé otázky, která byla zaměřena

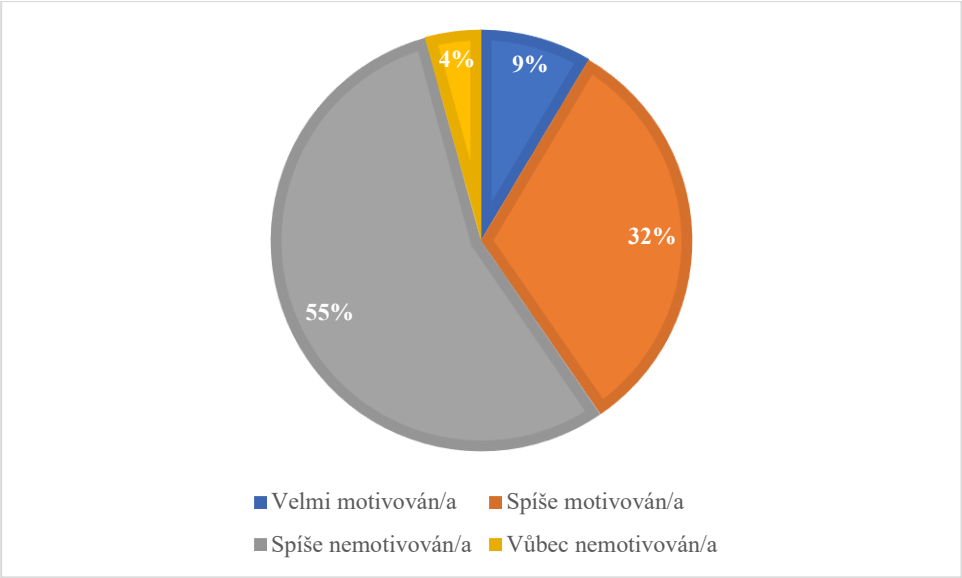
na firemní motivační faktory, respondenti nejčastěji uvedli finanční ohodnocení, i přes to, že na výběr bylo několik možností, včetně uznání od nadřízeného. Zaměstnanci jsou tedy pravděpodobně dobře odměňováni za svou práci, avšak k ní nejsou příliš motivováni. Třetí otázkou byla potvrzena nespokojenost s motivačními faktory, kdy více než polovina respondentů uvedla, že spokojeni s faktory spíše nejsou. Poslední otázka této části byla zaměřena na firemní benefity, které by zaměstnanci ve firmě nově uvítali, což může sloužit jako podklad pro vedení podniku.

Druhá část byla zaměřena na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. I zde výsledky nebyly příliš pozitivní a bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně vzděláváni a nemají možnost se dobrovolně vzdělávat a volit si kurzy. Když už se v podniku vzdělávání koná, většina respondentů se shodla, že nemá žádný velký přínos. Respondenti uvedli, že by měli zájem o možnost si kurzy sami volit, a tím se tak dobrovolně vzdělávat.

PRACOVNÍ MOTIVACE

1) Cítíte se na pracovišti motivován/a?

První otázka dotazníku byla zaměřena na motivaci na pracovišti, konkrétně zda si zaměstnanci připadají motivováni svým nadřízeným. Jak lze vidět z obrázku, více než polovina respondentů na tuto otázku odpověděla, že si spíše motivovaní nepřipadají, konkrétně 55 %. 32 % respondentů uvedlo, že se cítí spíše motivováno, 9 % uvedlo, že se cítí velmi motivovaní a zbylé 4 % respondentů si na pracovišti nepřipadají motivovaní vůbec. Porovnání motivace na základě pohlaví dopadlo podobně. Ačkoliv bylo vyplněno více dotazníků od mužského pohlaví, v odpovědích panovala shoda i s pohlavím ženským, tedy obě strany se spíše shodují na tom, že motivace od vedení spíše nepřichází. Úroveň motivace zobrazuje obrázek č. 5.



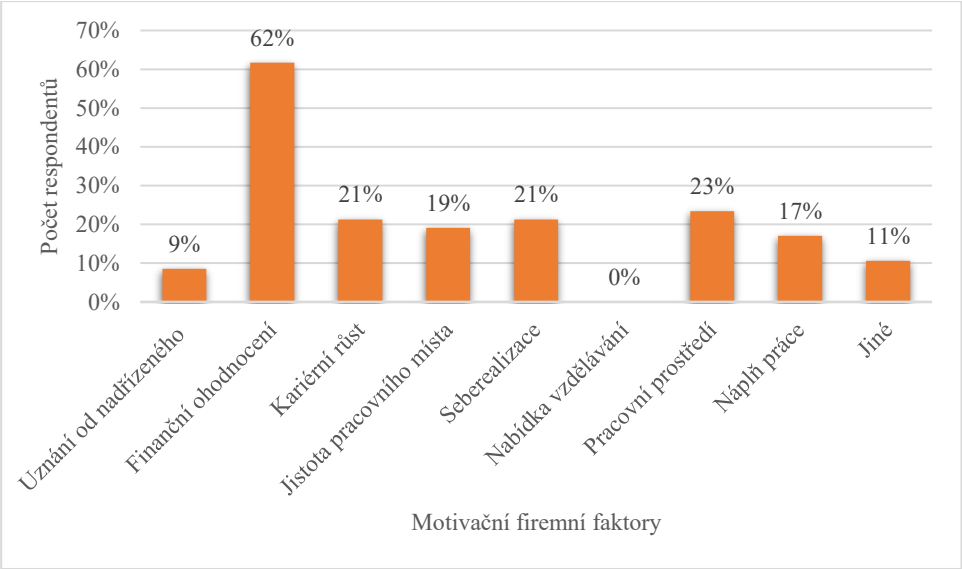
Obrázek 5: Motivace na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

2) Vyberte faktory, které Vás ve firmě motivují k práci:

Nejvíce respondentů uvedlo, že je k práci motivuje finanční ohodnocení, a to celkem 62 %. 23 % respondentů motivuje pracovní prostředí, 21 % seberealizace a 21 % ze všech odpovědí získal kariérní růst. Jistota pracovního místa motivuje 19 % respondentů. 17 % zaměstnanců je motivováno díky náplni práce a pouhých 9 % respondentů je motivováno díky uznání od vedoucího za dobře odvedenou práci. Nikoho z dotazovaných nemotivuje na pracovišti nabídka vzdělávacích kurzů.

Respondenti také měli možnost uvést „Jiné“ motivační faktory dle svých preferencí a 11 % z nich tuto možnost využilo. Z celkových 11 % získal 40 % faktor vzdálenosti bydliště od pracoviště. 40 % také získaly vztahy na pracovišti. Zbylých 20 % respondentů je motivováno díky firemnímu vozu. Faktory, které zaměstnance motivují k práci ve firmě zobrazuje následující obrázek č. 6.

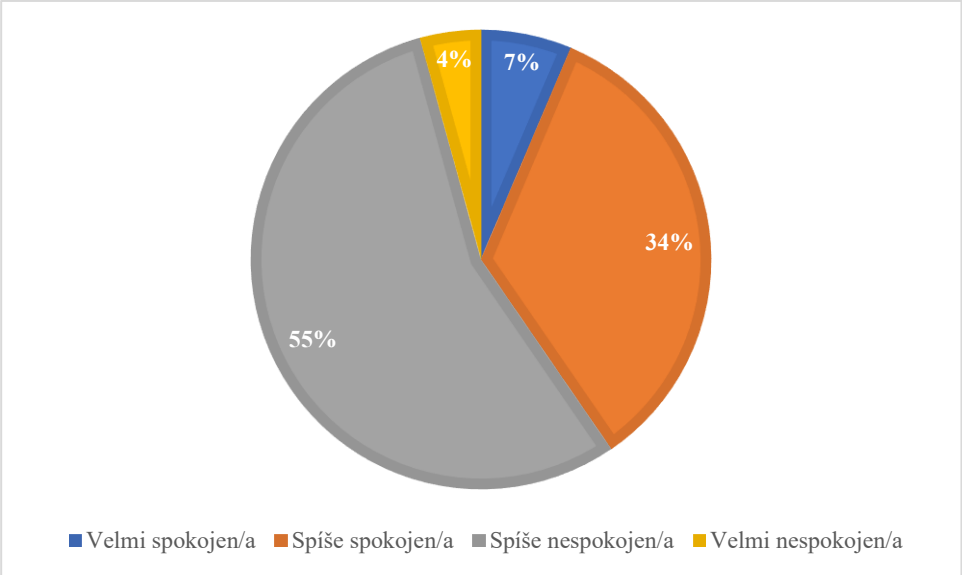


Obrázek 6: Faktory motivující zaměstnance k práci

Zdroj: vlastní zpracování

3) Jste celkově spokojen/a s motivačními faktory u vás ve firmě?

Pouhých 7 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni s motivačními faktory na pracovišti. 34 % respondentů je spíše spokojeno, spíše nespokojeno je 55 % respondentů, což tvoří největší podíl všech odpovědí. Velmi nespokojení s motivačními faktory jsou pak 4 % respondentů. Obrázek č. 7 zobrazuje spokojenost s motivačními faktory ve firmě.



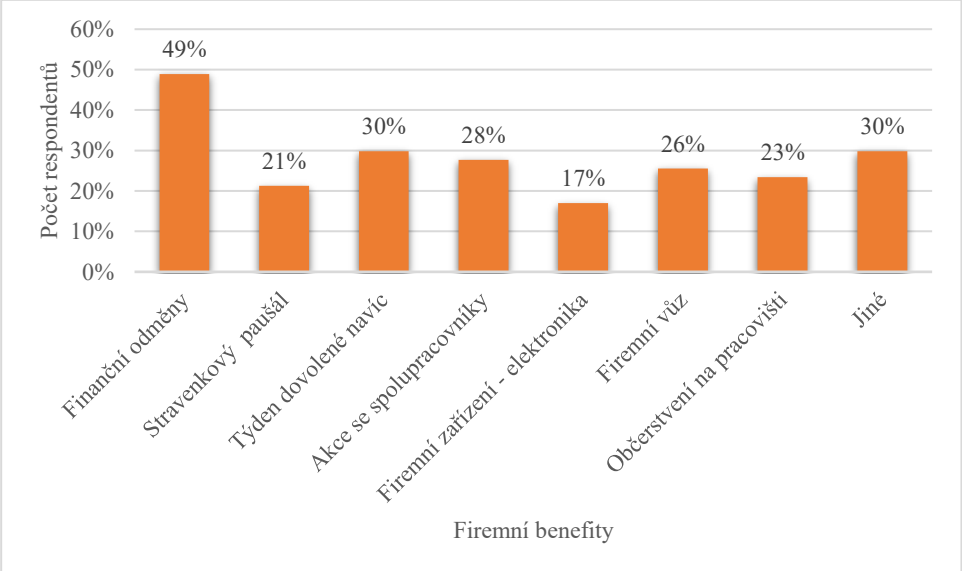
Obrázek 7: Spokojenost s motivačními faktory v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

4) Jaké firemní benefity byste ve firmě uvítal/a?

Na základě předchozí otázky měli respondenti možnost uvést, jaké firemní benefity by ve firmě uvítali. Bylo možné uvést více než 1 benefit. Nejvíce z respondentů (49 %) zvolilo možnost finančních odměn. 30 % respondentů by uvítalo týden dovolené navíc, 28 % respondentů akce se spolupracovníky, 26 % respondentů zvolilo možnost firemního vozu a 23 % občerstvení na pracovišti. 21 % respondentů by uvítalo stravenkový paušál a 17 % respondentů by se spokojilo s firemními zařízeními v podobě elektroniky.

U této otázky byla zároveň možnost napsat své osobní preference a respondenti tak mohli uvést firemní benefit, který by uvítali, ale nebyl zařazen v předchozí nabídce. Tato část otázky byla otevřená, a tak mohl každý respondent uvést libovolný počet odpovědí. Celkem tuto možnost využilo 30 % dotazovaných, kteří zde uvedli dohromady 20 benefitů. Nejvíce se zde vyskytoval 13. plat a sportovní akce, tuto možnost celkem uvedlo 42 % dotazovaných. Dále respondenti uvedli příspěvky na bydlení, připojištění, sick days, nebo kartu multisport. Všechny tyto možnosti dohromady tvořily 57 % odpovědí faktoru „Jiné“. Po 7 % pak získaly příplatky za přesčasy, příspěvky na akce s dětmi, příspěvky na dopravu, teambuilding, příspěvky na volnočasové aktivity a posilovna v práci (celkem 43 %). Benefity, které by zaměstnanci ve firmě uvítali zobrazuje obrázek č. 8.



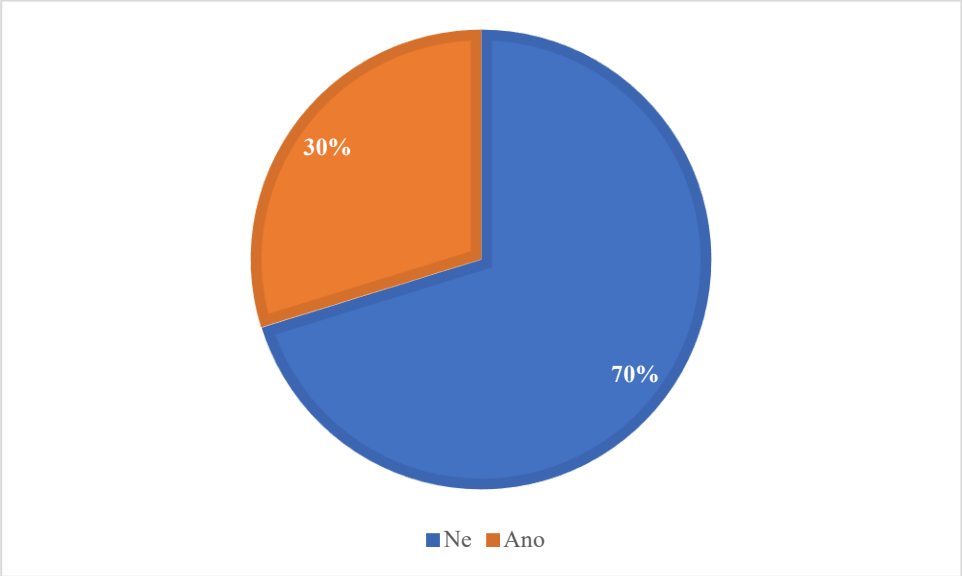
Obrázek 8: Preference firemních benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

5) Zúčastnil/a jste se za poslední dva roky ve firmě nějakých kurzů, seminářů, vzdělávání?

Pátou otázkou začínala část dotazníku, která se zaměřovala na firemní vzdělávání. Jak lze vidět z následujícího obrázku č. 9, firemního vzdělávání, kurzů nebo seminářů se zúčastnilo pouhých 30 % respondentů. Zbylých 70 % respondentů uvedlo, že se žádného vzdělávání nezúčastnilo. Lze se tedy jen domnívat, zda se konalo na všech pobočkách, či bylo všem zaměstnancům vůbec nabídnuto (případně vyžádána povinná účast).

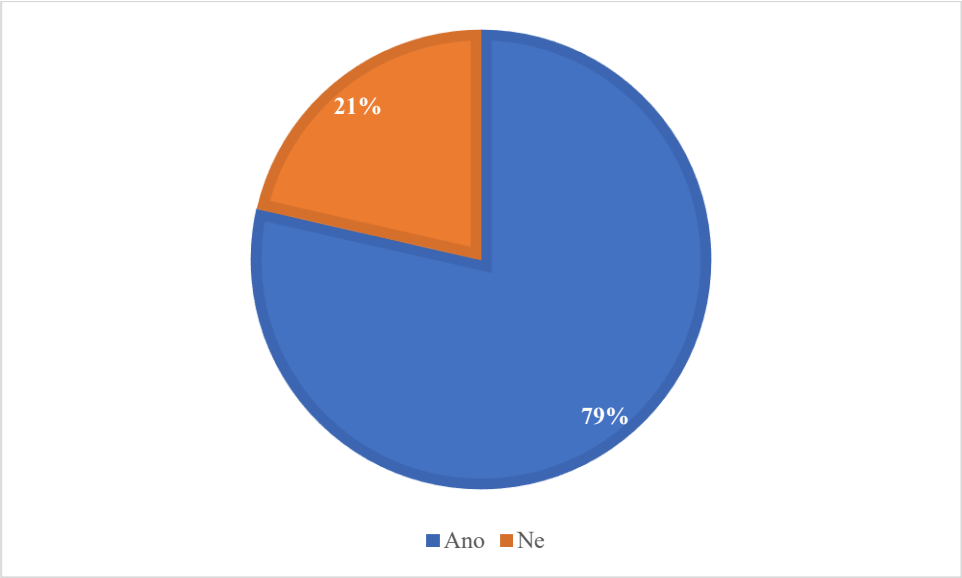


Obrázek 9: Vzdělávání v podniku za poslední dva roky

Zdroj: vlastní zpracování

6) Byly povinné?

Následující 3 otázky (otázky č. 6, 7, 8) byly určeny pouze pro respondenty, kteří odpověděli, že se za poslední dva roky zúčastnili firemního vzdělávání. Tato otázka byla zaměřena na povinnost účasti na těchto kurzech. 21 % dotazovaných uvedlo, že povinné nebyly, zbylých 79 % uvedlo, že povinné byly. Povinnost účastí na firemním vzdělávání zobrazuje následující obrázek č. 10.

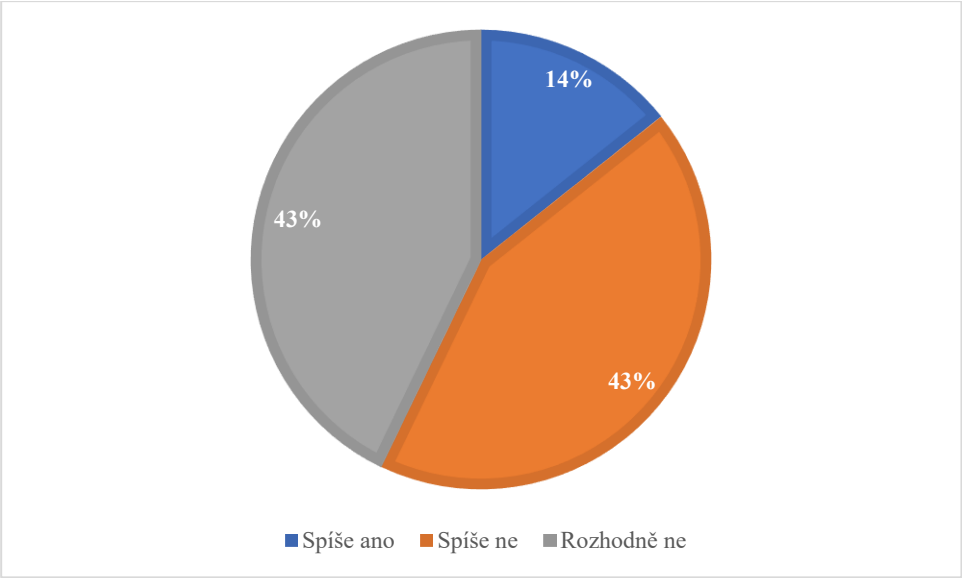


Obrázek 10: Povinnost účastí na vzdělávacích kurzech, seminářích

Zdroj: vlastní zpracování

7) Byly pro Vás přínosem?

Přínos firemního vzdělávání znázorňuje následující obrázek č. 11. Jak lze z obrázku vidět, nemělo vzdělávání obecně příliš velký přínos. Nenašel se ani jeden respondent, který by uvedl, že pro něj vzdělávání mělo rozhodně nějaký přínos. 14 % respondentů uvedlo, že pro ně vzdělávání bylo spíše přínosem. 43 % uvedlo, že vzdělávání spíše přínos nemělo a 43 % respondentů uvedlo, že vzdělávání nemělo vůbec žádný přínos.



Obrázek 11: Přínos vzdělávacích kurzů a firemního vzdělávání

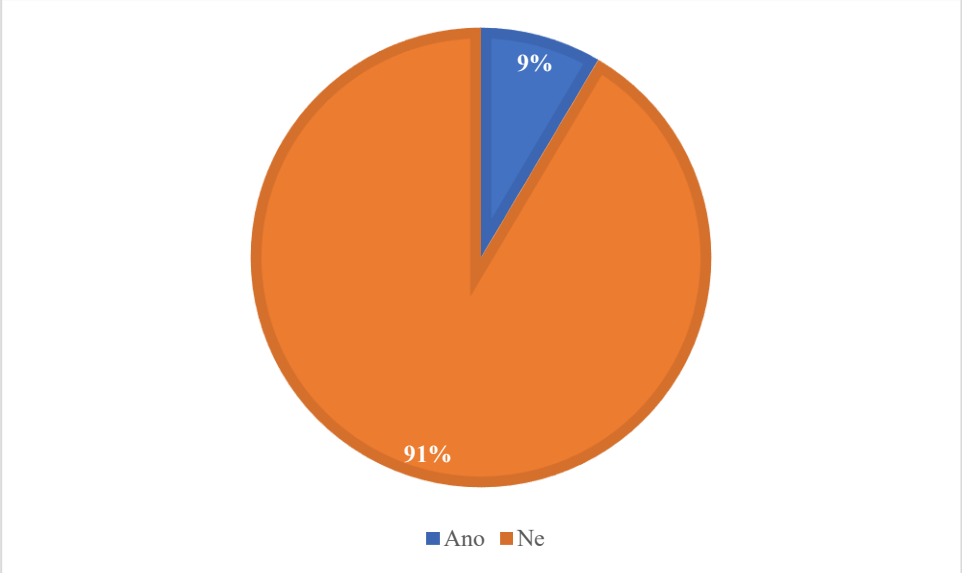
Zdroj: vlastní zpracování

8) V čem konkrétně Vám pomohly?

Otázka byla určena pouze respondentům, kteří u předchozí otázky uvedli, že pro ně byly vzdělávací kurzy přínosem. Jelikož ale tuto možnost zvolilo pouze 14 % respondentů, kteří se vzdělávání zúčastnili, bylo vyhodnocení této otázky poměrně jednoduché. Z odpovědí respondentů je patrné, že vzdělávání, které se ve firmě konalo, se týkalo bezpečnosti práce na pracovišti neboli BOZP. Lze tedy pouze spekulovat, jaký konkrétní přínos to pro zaměstnance mělo. Pravděpodobně se ale jednalo o aktualizování určitých směrnic, pravidel a pokynů.

9) Máte možnost si ve firmě vybrat dobrovolně, sami od sebe nějaké kurzy, semináře, vzdělávání?

Ve firmě pravděpodobně není možnost si dobrovolně vybírat vzdělávací kurzy a vzdělávat se, což znázorňuje i obrázek č. 12. Pouhých 9 % respondentů uvedlo, že tato možnost existuje. Zbylých 91 % uvedlo, že ve firmě není možnost dobrovolné volby vzdělávacích kurzů a seminářů.



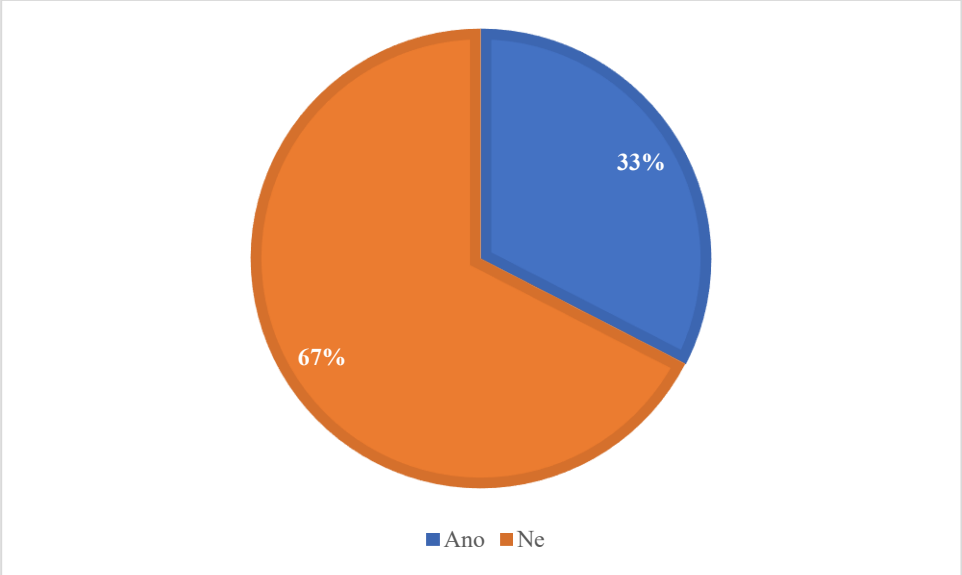
Obrázek 12: Možnost volby vzdělávacích kurzů a seminářů

Zdroj: vlastní zpracování

10) Uvítal/a byste ve firmě tuto možnost? Využil/a byste ji?

Na otázku, zda by respondenti uvítali možnost si dobrovolně vybírat vzdělávací kurzy a semináře, odpověděli následovně: 33 % respondentů by uvítalo možnost vlastní volby

a sebevzdělávání, zbylých 66 % respondentů by zájem nemělo. Zájem o vlastní výběr vzdělávacích kurzů zobrazuje obrázek č. 13.

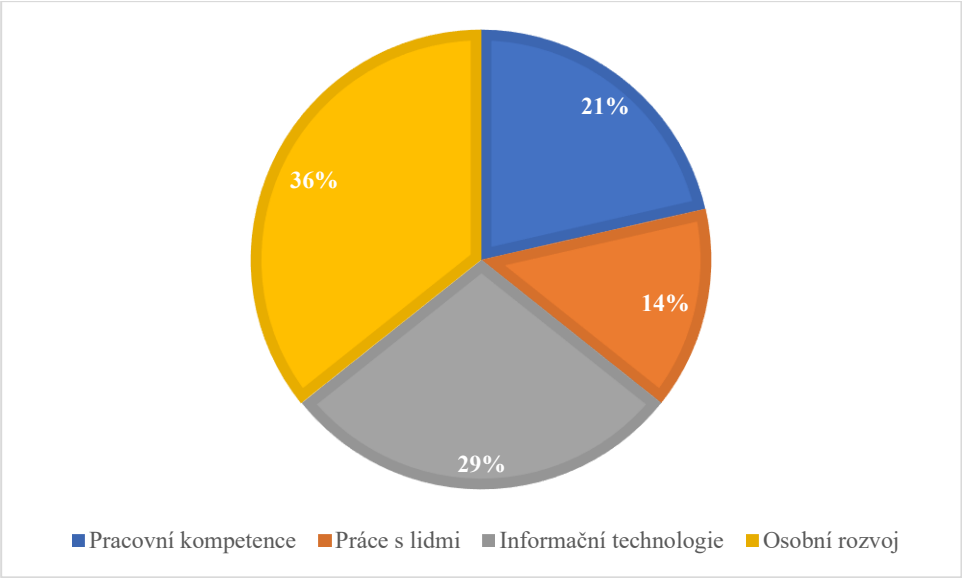


Obrázek 13: Zájem o vlastní výběr vzdělávacích kurzů a seminářů

Zdroj: vlastní zpracování

11) Na co by se měly zaměřit?

Tato otázka byla určena pouze respondentům, kteří by uvítali možnost si dobrovolně vybírat vzdělávací kurzy. Odpovědi od respondentů byly formulované jinak, avšak obsahově se shodovaly. Na základě toho byly vytvořeny 4 kategorie, o jaké vzdělávání by respondenti měli zájem. Kategorie zobrazuje následující obrázek č. 14. Nejvíce respondentů (36 %) by mělo zájem o osobní rozvoj. 29 % respondentů by se rádo zlepšilo v informačních technologiích, konkrétně uváděli práci s Wordem a Excelem. 21 % respondentů by rádo vzdělávání, které by jim pomohlo s pracovními kompetencemi a povinnostmi. Zbylých 14 % by uvítalo vzdělávání v oboru práce s lidmi.



Obrázek 14: Téma dobrovolně volených vzdělávacích kurzů

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Návrhy a doporučení

Z provedeného dotazníkového výzkumu a na základě analýzy konkurenčních firem bylo zjištěno, že je v podniku velký prostor pro změny a zlepšení. Podnik se o své zaměstnance příliš nestará, co se motivace a vzdělávání týče. Na základě zjištěných výsledků je proto možné navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení aktuální situace. Na základě odpovědí z dotazníkového šetření je proto níže uvedeno několik doporučení, které by situaci mohly zlepšit.

Zavedení zpětné vazby

Aktuální informace jsou pro podnik klíčové. Je proto důležité, aby je vedení podniku dostávalo mezi své zaměstnance, ale také aby se tyto informace dostávaly zpět k vedení. Ačkoliv se v podniku konají pracovní porady, pravděpodobně nezbývá čas zde řešit i jiné záležitosti než ty pracovní. Tím pádem zaměstnanci nemohou přijít s nějakou prosbou, nápadem, myšlenkou. Zaměstnanci mají zřízenou e-mailovou adresu, ale jistě není úplně příjemné psát přímo vedení o nějaký benefit nebo prosbu. Pro tyto příležitosti by mohlo pomoci zavedení firemní nástěnky, či skřínky, kam by zaměstnanci mohli psát a uvádět svá přání, požadavky nebo připomínky a stížnosti. Nástěnka by měla být umístěna na viditelné místo, měla by být dodržena určitá pravidla anonymity a mělo by docházet k pravidelné kontrole

a zpracování – minimálně jednou týdně. Vedení by pak dostávalo pravidelně zpětnou vazbu, a to jak pozitivní, tak negativní. Zpětná vazba nemusí být příjemná, ale rovnou zde vznikne prostor pro zlepšení a nápravu. Poté je již pouze na vedení, jak s uvedenými poznámkami naloží. Toto by platilo i opačným směrem, kdy by na nástěnku mohlo úkoly a připomínky přidávat i vedení – zaměstnanci by tak byli průběžně informováni. Další možností, jak by mohla být prováděna zpětná vazba, je přijmutí zaměstnance, který by se zaměřoval pouze na zpětnou vazbu.

Zlepšení pracovního prostředí

Zlepšení prostředí na pracovišti může hrát klíčovou roli pro zvýšení motivace zaměstnanců. Pod zlepšením si lze představit hned několik možností. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, každý zaměstnanec má své preference v oblasti benefitů nastavené jinak a každého bude motivovat jiný faktor. Zlepšením lze dosáhnout například **podpořením komunikace na pracovišti**. Vytvořit atmosféru, do které se budou zaměstnanci rádi vracet, budou zde sdílet své názory a nápady, a to bez strachu určitého postihu nebo kritiky od ostatních zaměstnanců, či dokonce vedení. Toho lze dosáhnout **neformálními setkáváními**, na kterých se tzv. *„vyčistí vzduch“* a všichni zúčastnění si vše vyříkají. Setkávání by se mělo konat pravidelně, ale vzhledem k velikosti podniku a vzdálenosti mezi pobočkami po celé České republice by bylo optimální setkávání každé čtvrtletí. Další možností, jak zapracovat na zlepšení pracovního prostředí, je jeho **modernizace**. Investovat do prostorů, kde zaměstnanci pracují, a i do vybavení, které používají při každodenních činnostech. Modernizace může přinést pohodlí, zvýšit tím efektivitu zaměstnanců a jejich chuť k práci. Vedení se tak může zamyslet nad rekonstrukcí a provzdušněním kanceláří, vymalováním, nakoupením nového vybavení, nábytku, či inovací technologií – například nakoupením nových telefonů, počítačů, softwaru. Tyto inovace jsou odhadovány v cenovém rozmezí 500 až 700 tisíc Kč.

Zavedení pravidelného vzdělávání

Zavedení firemního vzdělávání může pomoci nalézt efektivní způsob, jak u zaměstnanců podpořit rozvoj schopností a dovedností, ale také může pomoci zvýšit jejich výkonnost a pracovní nasazení. Vedení podniku pravděpodobně zajišťuje pouze vzdělávání a školení povinná ze zákona. Zaměstnanci tak mohou nabývat pocitu, že se o ně vedení nestará a nedbá o jejich rozvoj, a to i v souvislosti s oblastí seberozvoje. Pokud by neměl podnik

dostatek vlastních zdrojů, lze využít zdroje externí a nechat tak své zaměstnance proškolit externí firmou. Důležité je, aby vzdělávací aktivity byly konkrétní, měřitelné a aby byla zajištěna přítomnost všech zaměstnanců. Vedoucí pracovník by měl poté kontrolovat přínos a úspěšnost vzdělávání. V případě, že nebude vypozorováno žádné zlepšení, mělo by se vedení zamyslet nad změnou vzdělávacích aktivit. Nezbytná je také pravidelnost a udržitelnost, která zahrnuje průběžnou aktualizaci vzdělávacích aktivit.

S tímto doporučením pak souvisí i **dobrovolná volba vzdělávacích kurzů a seminářů**. Každý zaměstnanec by tím dostal příležitost si sám zvolit způsob vzdělávání, o který má zrovna zájem a mohl se tak zaměřit na svůj osobní růst, rozvoj a sebevzdělávání. V dnešní době již existuje nespočet zdrojů, a tak by si zaměstnanec určil ten, který nejvíce vyhovuje jeho preferencím a potřebám, ať už by se jednalo o online kurzy, webináře, přednášky, mentoring, podcasty, nebo materiály v papírové podobě. Všechny tyto možnosti umožňují zaměstnanci především časovou flexibilitu. Z dotazníkových výsledků vyplývá, že minimálně 33 % respondentů by tuto možnost využilo a mělo o ni zájem.

Na základě výše sepsaného je zde uvedena konkrétní společnost, která se zabývá firemním vzděláváním. Jedná se o společnost PEFEK Training & Consulting, s. r. o., která na trhu působí již více než 23 let a za tuto dobu vzdělávala přes 450 firem a zákazníků a proškolila více než 75 000 účastníků. Společnost byla vybrána především kvůli pozitivním ohlasům a referencím, dlouholetým zkušenostem a cenové nabídce, která v porovnání s jinými společnostmi, vycházela jako jedna z nejlepších. Mezi spokojené klienty patří například pojišťovna VZP ČR, DámeJídlo.cz, Česká spořitelna a. s., ČEPS, a. s., Continental Barum s. r. o. a mnoho dalších.

Společnost nabízí mimo jiné kurz určený přímo vedoucím pracovníkům a leaderům, který se zaměřuje na inspiraci a využití vůdčích dovedností, motivaci a podporu spolupráce v kolektivu. Cílem kurzu je pochopit rozdíly v přístupu manažera a leadera k vedení týmu, naučit se využívat vlastní potenciál, osvojit si nástroje leadershipu, vyzkoušet si techniky vedení a získat nástroje pro měření zpětné vazby. Tento kurz trvá 7,5 hodin a místem konání je Praha. Cena kurzu je 6 990 Kč bez DPH (PEFEK, 2021).

Průběžné hodnocení

Jedná se o klíčový proces v rámci řízení lidských zdrojů. Umožňuje vedoucím pracovníkům monitorovat výkony svých podřízených a poskytovat jim zpětnou vazbu průběžně, ne po vykonání zadané práce, či úkolu. Během pozorování nebylo však žádné

průběžné hodnocení zaregistrováno. Jeho zavedením by tak mohlo dojít k identifikaci případných problémů nebo nedostatků včas, čímž nejen vedoucí pracovník předchází možným problémům, ale také tím sníží případnou demotivaci pracovníka, jehož práce a úsilí na zadaném úkolu bylo vynaloženo zbytečně. Ideální by tak bylo v průběhu zadané práce zaměstnance chválit a dávat mu zpětnou vazbu, jak je vedoucí pracovník s jeho výkony spokojený a co případně může pracovník změnit. Jednou z dalších možností, jak může vedoucí pracovník podávat zaměstnancům průběžné hodnocení, je při pravidelných pracovních poradách. Zaměstnanci, kteří jsou průběžně chváleni za svou práci a své výkony, jsou tak na pracovišti nejen motivovanější, ale i spokojenější. Další přínos, který průběžné hodnocení přináší, je odhalení nedostatečné kvality zaměstnanců, čímž vzniká prostor pro vzdělávání a rozvoj.

Inspirace a průzkum u konkurence

Přínosem a zlepšením v podniku je i analýza konkurenčního prostředí a konkurenčních firem. Jelikož dochází ve firmě k časté obměně pracovníků, mělo by se vedení zaměřit na to, jakým způsobem probíhá motivace a odměňování v konkurenčním prostředí. Tímto by se mohlo vedení inspirovat a zavést tak motivační faktory, které nyní lákají zaměstnance k odchodu ke konkurenci, navýšit měsíční mzdu, nebo se inspirovat vzdělávacími kurzy, které konkurence nabízí. Toto vše povede ke snížení fluktuace zaměstnanců. Z provedené analýzy konkurence (tabulka č. 5) vyplývá, že pouze jedna konkurenční firma nabízí jako benefit nabídku vzdělávacích kurzů. Firma, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření, se tímto může odlišit od ostatních firem a zařadit nabídku vzdělávání mezi své benefity.

Obměna zaměstnanců

Výměna zaměstnanců představuje zásadní zásah do firemní struktury. Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje 34 % dotazovaných pouze 0–4 roky, nebyla by výměna zaměstnanců ničím neobvyklým. Vedení by si výměnu zaměstnanců mělo důkladně vyhodnotit a zvážit, proč k výměně dochází a zda výměnou neohrozí chod oddělení. V některých případech může podnik přijít nejen o kvalitního zaměstnance, ale také tím vyvolat řadu negativních důsledků. Vedení tímto krokem může u ostatních zaměstnanců vyvolat stres a obavy o jejich pracovní místo, může dojít ke snížení produktivity nebo výkonnosti týmu. Pokud zaměstnanci vnímají vyhození jako nespravedlivé a neoprávněné, může to vést ke ztrátě důvěry ve vedení, což poté může gradovat až v narušení loajality k firmě. Na druhou stranu může vyhození posílit pozici jiných zaměstnanců, u kterých tak dojde k zvýšení pracovního výkonu a motivace.

Nábor a přijímaní nových pracovníku s sebou přináší náklady spojené s náborovými procesy a zaškolením. Na druhou stranu příchod nového pracovníka může přinést impulz a zcela odlišný pohled na danou problematiku. Je důležité, aby vedení firmy se všemi zaměstnanci komunikovalo, a aby eliminovalo a snížilo případné obavy z výpovědi. Při náboru nových zaměstnanců je vhodné klást důraz na misi a vizi podniku. Zaměstnanec si udělá lepší představu o podniku jako takovém a přiblíží ho to k celkovému chodu společnosti. Dále je dobré zabývat se dosaženým vzděláním zaměstnance a informovat ho o možnostech dalšího vzdělávání, které firma nabízí a požaduje.

Podstatné je, aby výše uvedené návrhy byly realizovatelné v aktuální situaci a možnostech podniku, a také udržitelné v delším časovém horizontu. Vhodná implementace takto navržených opatření by měla vést ke zlepšení a zvýšení motivace u zaměstnanců, což dále povede ke zvýšení jejich angažovanosti a produktivity pracovní činnosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku na základě analýzy jeho současné politiky vzdělávání a motivačních faktorů k sebevzdělávání zaměstnanců tohoto podniku.

Práce byla obsahově rozdělena na 3 kapitoly. První dvě kapitoly obsahovaly teoretickou část práce, třetí kapitola část analytickou. První kapitola byla věnována teoretickým východiskům v oblasti personálního managementu. Byly zde definovány základní pojmy personálního managementu a rozvoje zaměstnanců, jako například management, manažer, leader, leadership a styly vedení. Na konci kapitoly bylo rozebráno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a metody vzdělávání. Druhá kapitola byla věnována teoretickým východiskům v oblasti motivace na pracovišti. Stejně jako v kapitole první, i zde byly definovány základní pojmy. Dále byly blíže popsány motivační teorie, zdroje motivace a pojem stimulace. Třetí kapitola byla věnována analýze rozvoje a motivaci k sebevzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Kapitola začala popsáním metod, které byly využity při sběru dat. Poté následovalo stručné doplnění základních informací o podniku, který si ovšem nepřál být veřejně zmiňován. V další části této kapitoly byla vyhodnocena data z dotazníkového výzkumu. V závěru třetí kapitoly pak byly uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení aktuální situace.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek a byl rozdělen na 3 části. První část dotazníku byla věnována otázkám týkajících se motivace na pracovišti a motivačním faktorům, druhá část byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a poslední část byla tvořena identifikačními otázkami.

Z výsledků dotazníkového šetření byla zjištěna značná nespokojenost především s motivací na pracovišti a motivačními faktory. Respondenti od nadřízených nepociťují dostatečnou motivaci k pracovním výkonům, a také by uvítali nějaké motivační faktory a benefity. Dále bylo zjištěno nedostatečné zajištění vzdělávacích kurzů a seminářů pro zaměstnance, kdy se za poslední dva roky firemního vzdělávání zúčastnilo pouze 30 % dotazovaných, z čehož pouhých 14 % vidělo ve vzdělávání určitý přínos. Respondenti také uvedli, že nemají možnost si sami dobrovolně volit kurzy, a tím se tak sebevzdělávat.

Podnik by se měl více zaměřit na motivování svých pracovníků, na jejich růst a osobní rozvoj, a také na možnost sebevzdělávání. Spokojení zaměstnanci představují nejvýznamnější kapitál v podniku, a proto by podnik měl investovat do motivace a rozvoje svých zaměstnanců. Především vedení, případně manažeři by zaměstnancům měli poskytnout čas, péči, trpělivost

a k práci je motivovat. Ačkoliv je to mnohdy výdaj a úsilí navíc, investice se jistě časem vrátí a vyplatí.

POUŽITÁ LITERATURA

APTIEN, 2023. *Kdo je liniový manažer*. In: aptien.com [online]. 27. 11. 2023 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://aptien.com/cs/kb/articles/who-is-line-manager

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4429-2.

CLEGG, Brian, 2005. Motivace. Povzbuďte ostatní k dosažení lepších výsledků. Výběr osvědčených technik a postupů, 70 cvičení. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0550-4.

ČTK, 2020. *Nuda a žádná seberealizace. To jsou hlavní důvody pro výpověď, tvrdí výzkum*. In: Aktuálně.cz [online]. 30. května 2020 [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/lide-z-prace-odchazeji-hlavne-kvul-nemoznosti-seberealizace/r~56a603c8a27611ea9c800cc47ab5f122/

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2149-1.

Doporučení Komise 2003/361/ES, ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

FIALA, Roman, 2021. *Yerkes – Dodsonův zákon*. In: alternation.cz [online]. 25. října 2021 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: https://www.alternation.cz/post/yerkes-dodson%C5%AFv-z%C3%A1kon

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2202-3.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3527-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-230-1.

NEŠPOR, R. Zdeněk, 2017. *Komparace*. In: encyklopedie.soc.cas.cz [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace

NEŠPOR, R. Zdeněk, 2018. *Organizace štábní*. In: encyklopedie.soc.cas.cz [online]. 7. 2. 2018 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Organizace_%C5%A1t%C3%A1bn%C3%AD

PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina, STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PECÁKOVÁ, Iva, 2018. *Statistika v terénních průzkumech*. 3., přepracované vydání. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-88260-10-3.

PEFEK training & consulting, 2021. *Leadership, aneb inspirativní vedení*. In: pefek.cz [online]. 2016 [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: https://www.pefek.cz/nabidka-kurzu/firemni-kurzy-na-miru/leadership-aneb-inspirativni-vedeni1

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu.* 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0629-5.

STEIGAUF, Slavomír, 2011. *Vůdcovství, aneb, co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3506-1.

SUPFEE. *Co je to management*? In: supfee.cz [online]. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://supfee.cz/slovnik-pojmu/co-je-to-management

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta, 2011: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, John, 2017. *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. 5. vydání. London: Nicholas Brealey Publishing, ISBN 978-1-473-65812-7.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Plné znění dotazníku

PŘÍLOHA A*:* Plné znění dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Ondřej Zeman, a jsem studentem 3. ročníku ekonomické fakulty Univerzity Pardubice. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Práce se zaměřuje na pracovní rozvoj a motivaci zaměstnanců, a také na motivaci zaměstnanců k jejich dalšímu sebevzdělávání. Dotazník je zcela anonymní a zabere maximálně 10 minut.

1) Cítíte se na pracovišti motivován/a?

a) Velmi motivován/a
b) Spíše motivován/a
c) Spíše nemotivován/a
d) Vůbec nemotivován/a

2) Vyberte faktory, které Vás ve firmě motivují k práci:

a) Uznání od nadřízeného za dobře odvedenou práci
b) Finanční ohodnocení
c) Kariérní růst
d) Jistota pracovního místa
e) Seberealizace
f) Nabídka vzdělávacích kurzů a seminářů
g) Pracovní prostředí
h) Náplň práce
i) Jiné – uveďte

3) Jste celkově spokojen/a s motivačními faktory u vás ve firmě?

a) Velmi spokojen/a
b) Spíše spokojen/a
c) Spíše nespokojen/a

d) Velmi nespokojen/a

4) Jaké firemní benefity byste ve firmě uvítal/a?

a) Finanční odměny
b) Stravenky / stravenkový paušál
c) Týden dovolené navíc
d) Akce se spolupracovníky
e) Firemní zařízení – elektronika
f) Firemní vůz
g) Občerstvení na pracovišti
h) Jiné – uveďte

5) Zúčastnil/a jste se za poslední dva roky ve firmě nějakých kurzů, seminářů, vzdělávání?

a) Ano
b) Ne

6) Byly povinné?

a) Ano
b) Ne

7) Byly pro Vás přínosem?

a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Rozhodně ne

8) V čem konkrétně Vám pomohly?

a) V organizačních činnostech
b) V plánování
c) V komunikaci
d) V činnostech souvisejících s náplní mé práce
e) Jiné – uveďte

9) Máte možnost si ve firmě vybrat dobrovolně, sami od sebe nějaké kurzy, semináře, vzdělávání?

a) Ano
b) Ne

10) Uvítal/a byste ve firmě tuto možnost? Využil/a byste ji?

a) Ano
b) Ne

11) Na co by se měly zaměřit?

- otevřená otázka

12) Jak dlouho ve firmě pracujete?

a) 0–4 roky
b) 5–10 let
c) 11–15 let
d) 16–20 let
e) více než 20 let

13) Vaše pracovní zaměření:

a) pracovník v managementu
b) TH pracovník v provozní činnosti
c) TH pracovník v obchodní činnosti
d) jiný THP

14) Váš věk:

a) 18–27 let
b) 28–37 let
c) 38–47 let
d) 48–57 let
e) více než 57 let

15) Vaše pohlaví:

a) žena

b) muž
c) jiné

Děkuji za vyplnění mého dotazníku, přeji hezký zbytek dne.