

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Michaela Kasperová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Motivace a rozvoj lidských zdrojů

-

Motivation and development of human resources

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Bc. Michaela Kasperová

České Budějovice 2011/2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KASPEROVÁ**
Osobní číslo: **E10718**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a rozvoj lidských zdrojů**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Cílem práce je ve vybrané společnosti vyhodnotit systém motivace a rozvoje lidských zdrojů a navrhnout možnosti jeho zlepšení.

Metodika:

1. teoretické vymezení základních pojmů (rozvoj lidských zdrojů, motivace);
2. popis a analýza systému motivace a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti;
3. návrh změn zkoumaného systému.

Rámcová osnova

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- HALÍK, J.: Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7
BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 str. ISBN 80-247-0405-6
NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha: VŠE, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7
WALKER, A. J.: Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma Motivace a rozvoj lidských zdrojů, vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění, materiálů a literatury, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice dne 22. 03. 2012

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

Děkuji také za poskytnuté informace Velké pojišťovací společnosti, a. s. Závěrem děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků, v dotazníkovém šetření, pro použití k této diplomové práci.

Obsah:

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Motivace.....	4
2.1.1	Motiv	5
2.1.2	Zdroje motivace.....	6
2.1.3	Teorie motivace	7
2.1.3.1	Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	7
2.1.3.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	10
2.1.4	Specifické motivy	14
2.1.5	Stimulace a stimul.....	15
2.2	Rozvoj lidských zdrojů	16
2.2.1	Legislativní vymezení rozvoje pracovníků	17
2.2.2	Základní oblasti formování lidských zdrojů.....	18
2.2.3	Proces vzdělávání, rozvoje a učení se.....	20
2.2.4	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje	21
2.2.5	Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků	23
2.2.6	Kalkulace nákladů vzdělávání a rozvoje pracovníků	24
2.2.7	Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost.....	27
2.2.7.1	Metody používané ke školení na pracovišti:	27
2.2.7.2	Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	29
2.2.8	Realizace	32
2.2.9	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	33
2.3	Rozvoj a vzdělávání manažerů	36
2.3.1	Přístupy k rozvoji manažerů.....	37
2.3.1.1	Formální přístupy	37
2.3.1.2	Neformální přístupy k rozvoji manažerů	38
2.3.2	Rozvoj manažerů založený na schopnostech	38
2.4	Nové směry v oblasti rozvoje a vzdělávání.....	39
2.4.1	Just in time ve vzdělávání	39
2.4.2	On-line nákupy vzdělávacích aktivit	39
2.4.3	E-learning.....	40
2.4.3.1	Druhy e-learningu	40
3	Cíl práce a metodika	42
3.1	Hypotézy	43
4	Vlastní práce.....	44
4.1	Charakteristika firmy – Velká pojišťovací společnost, a. s.....	44
4.1.1	Vývoj společnosti	44
4.1.2	Historie společnosti.....	45
4.1.3	Ocenění a ostatní činnosti společnosti	46
4.2	Úsek motivace a odměňování.....	47
4.2.1	Péče o zaměstnance	47
4.2.1.1	Motivace a rozvoj lidských zdrojů	47
4.2.1.2	Zdravotní a sociální program	48
4.3	Úsek lidských zdrojů	54

4.3.1.1	Vzdělávání a rozvoj	54
4.4	Analýza motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti.	58
4.4.1	Analýza motivace a stimulace	60
4.4.1.1	Komunikace a informační zdroje	61
4.4.1.2	Vztah k práci a vztah ke spolupracovníkům	64
4.4.1.3	Morální a sociální stimuly	67
4.4.1.4	Pracovní podmínky	69
4.4.1.5	Bezpečí a jistota.....	71
4.4.1.6	Image podniku	72
4.4.2	Analýza vzdělávání a rozvoje.....	73
4.4.2.1	Vzdělání a rozvoj.....	73
4.4.2.2	Přístupnost vzdělávání a rozvoje	74
4.4.2.3	Kariéra.....	77
4.4.2.4	Školení	78
4.4.2.5	Náklady na vzdělávání	79
4.4.2.6	Osobní časové vytížení	80
5	Shrnutí výsledků	82
5.1	Zhodnocení hypotéz.....	83
5.2	Návrhy změn	84
6	Závěr	85
7	Summary	86
8	Zdroje	87
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	91
10	Přílohy	93

1 Úvod

Lidské zdroje mohou být pro firmu jejím pohonem anebo na druhou stranu její zhoubou pokud se o ně společnost nebude starat - nebude je motivovat, vzdělávat a dále rozvíjet.

Majitel firmy chce, aby mu společnost přinesla co největší zisk, byla konkurenceschopná a rozvíjela se. A toho v dnešní době nelze dosáhnout bez zastoupení lidských zdrojů. Je pravdou, že moderní technika nám práci značně zjednodušuje, ale pořád musí být ovládána, opravována, udržována a inovována člověkem.

Většina společností si důležitost lidských zdrojů a jejich rozvoje plně uvědomuje. Ovšem proces motivace a rozvoje zaměstnanců není jednoduchým úkolem. Problémem pro mnohé firmy mohou být náklady, které v oblasti lidských zdrojů nepatří k nejnižším. Naštěstí si společnosti uvědomují, že jsou tyto náklady nezbytné a naopak spíše než náklad tvoří pro ně investici, která se v budoucnosti vrátí.

Kromě nákladů může společnost odradit administrativa kolem rozvojových a vzdělávacích aktivit. Společnost musí nejdříve identifikovat, zda je vůbec rozvoj potřeba a v jaké míře. Dále musí rozvoj naplánovat – Kde bude vzdělávání probíhat? Jací zaměstnanci se účastní? Jaké metody bude vhodné zvolit? Kolik to bude společnost stát? Jsou zaměstnanci ochotni sami něco investovat? Pokud se vše naplánuje, přichází fáze realizace a po ní fáze vyhodnocování. V této konečné fázi musí společnost zjistit, jestli pro ni bylo vzdělávání přínosem či naopak ztrátou. Vyhodnocování výsledků ovšem není snadné, protože se jeho efekt může dostavit i dlouhou dobu po vzdělávání nebo se naopak nemusí projevit vůbec.

Dalším problémem, který se často vyskytuje v praxi je soustředění rozvoje a vzdělávání pouze na nové zaměstnance. Péče o zaměstnance a jejich rozvoj by však měla být směřována na všechny zaměstnance a to jak na nové, tak na stávající zaměstnance, protože vzdělávání a rozvoj je činností permanentní, na kterou je třeba klást důraz a nepodceňovat ji.

To, že se společnost rozhodne vydat na tuto nikdy nekončící cestu, neznamená, že bude nadprůměrně zisková a nebude ohrožována konkurencí, ale získá tím jednu z mnoha možných výhod, která jí tuto cestu může rozhodujícím způsobem ulehčit.

Mým cílem v této diplomové práci tedy je, zjistit jak funguje systém motivace, vzdělávání a rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti. Jak a jestli společnost pečuje o své zaměstnance? Poskytuje jim šanci vzdělávat se a rozvíjet dál své schopnosti? Co na to říkají sami zaměstnanci z osloveného úseku speciálních správních agend?

Výsledky výzkumu je možné najít v části Vlastní práce a v závěru celé diplomové práce.

2 Literární přehled

2.1 Motivace

Co je to motivace? Různí autoři mají různé názory a ve svých dílech uvádějí různé definice pro pojem motivace. Zde je uvedeno několik takových definic tohoto pojmu z pohledu několika vybraných autorů.

Jak uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (2004) slovo motivace pochází z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti.

Pod pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní síly tzv. pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost orientují určitým směrem a vzbuzenou činnost také udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání.

VYBÍRAL (2005) uvádí, že o motivaci je možné uvažovat jako o latentní, skryté funkci, a že o motivaci hovoříme všude tam, kde máme na mysli dynamizující často skryté odhodlání. Motivaci má každý člověk v různé intenzitě, která kolísá a závisí na řadě okolností.

HALÍK (2008) definuje motivaci jako to, co každý člověk, potřebuje k tomu, co dělá a BROOKS (2009) vysvětluje motivaci jako vůli k výkonu, jenž zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí.

Motivace je obecným termínem, který platí pro celou řadu vnitřních pohonů, tužeb, potřeb, přání a podobných sil. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená v podstatě, že manažeři dělají takové věci, o kterých věří a doufají, že budou splňovat tyto potřeby a touhy podřízených, které je poté budou nutit jednat požadovaným způsobem (WEIHRICH, KOONTZ, 1993).

Další z autorů PLAMÍNEK (2002) ve své knize uvádí, že motivace spočívá v nalezení určité harmonie mezi tím, co člověk pociťuje jako vnitřní potřeby a mezi tím, co by měl vykonat. Manažer, který umí motivovat, využívá vlastně dvou vstupů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. Ta má minimálně tři vrstvy.

Věcná spokojenost, týkající se výsledku. Chci-li být vítězem v soutěži, věcná spokojenost bude souviset s místem, na kterém se umístím.

Procesní spokojenost se bude týkat procesu (byla-li soutěž spravedlivá, příjemu prohru snadněji).

Osobní spokojenost, souvisí s rolí, kterou jsem hrál. Pokud bude moje role dobře oceněna, lépe se smírím s věcnou a procesní nespokojeností.

Podle PLAMÍNKY (2002) by měl manažer působit tak, aby mohl nedostatek z jedné oblasti kompenzovat ve zbylých dvou oblastech.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (1998) píše, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Posledním v řadě jmenovaných autorů je BLAŽEK (1999), který říká, že motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci můžeme vyjádřit jako řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitých cílů. Formulace, resp. vědomí těchto cílů vyvolává napětí, které vyvolává aktivity, směřující k dosažení cílů. Důsledkem je uspokojení.

Tento řetězec je však třeba chápat jako určité zjednodušení, skutečné vztahy často bývají složitější, protože:

- potřeby závisejí na prostředí, ve kterém se nositel dané potřeby nachází. Nejméně se tento vliv projevuje u základních (fyziologických potřeb), jejichž podněty se odvíjejí od fyziologické podstaty člověka. Nicméně i zde může být působení prostředí významné (vůně jídla vyvolává hlad). Zcela běžný je vliv prostředí na aktualizaci vyšších potřeb. Povýšení spolupracovníka může vyvolat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu po jeho vyřešení. Sociální skupina může vyvolat touhu po přátelství. Pokud někdo žije izolovaně, může to u něho vyvolat touhu být mezi lidmi apod.
- daný řetězec se může uzavírat v cyklu, neboť potřeby mohou být sice příčinou určitého chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení určité potřeby má zpravidla za následek aktualizaci dalších potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nicméně může být též oslabena v případě selhání.

2.1.1 Motiv

S pojmem motivace úzce souvisí pojem motiv, pro který existuje také řada definic. Níže je uvedena stručná definice motivu a jeho dělení podle různých autorů.

Pro PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVOU (2004) představuje motiv psychologickou pohnutku, důvod nebo příčinu určitého lidského chování a dává mu psychologický smysl.

Motivy jsou věci, které indukují individuální provedení. Zatímco motivace odráží to, co chceme, motiv označuje vnitřní pobídky, které nás posouvají k uspokojení naší motivace (našich přání), (WEIHRICH, KOONTZ, 1993).

NAKONEČNÝ (1997) označuje motiv jako funkční prvky, které určují směr a intenzitu chování. Tyto se dají dělit v užším a širším významu. V užším významu vyjadřují motivy vědomé záměry či cíle jednání. V širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec (tj. i nevědomé chování). Konečným efektem je dosažení určitého psychického stavu uspokojení.

Motivy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a proč probíhá s určitou silou (míra energie projevující se při zdolávání překážek či vytrvalost vynaložená na dosažení cíle).

Základní formou motivu je potřeba. Ostatní formy motivů se z potřeb vyvíjejí. Jako příklad takových motivů odvozených z potřeb NAKONEČNÝ (1997) uvádí tyto:

1. **biogenní (fyziologické):** vyjadřují biologické potřeby organismu (potrava, pohyb, odpočinek)
2. **sociogenní nebo psychogenní:** vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti (výkony, opora, kompetence)

BĚLOHLÁVEK (2005) dále přidává, že motivy obsahují dvě složky:

- první složka se nazývá **energizující**, protože dodává sílu a energii pro jednání lidí;
- druhá složka je tzv. **řídící**, ta udává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

2.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti, a které významným způsobem stálost těchto tendencí ovlivňují. Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada (JANDOVÁ, 2007).

PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (2004) jako základní zdroje motivace uvádí tyto:

- **potřeby;** stavy napětí, které vyvolávají motivaci k odstranění tohoto napětí. Vedou k činnostem směřujícím k odstranění určitého nedostatku či přebytku, tím se dosáhne uspokojení příslušné potřeby.
- **návyky;** činnosti realizující se častěji nebo dokonce pravidelně, často automatizované stávající se stereotypy.
- **zájmy;** trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů nebo jevů spojené s aktivizací jeho činnosti. Za zájem jedince je možné považovat to, co jedinec považuje za zajímavé. To čemu jedinec dává přednost v situaci volby nebo to, na čem se podílí svou činností.
- **hodnoty a hodnotové orientace;** kritériem hodnot může být osobní prospěch, ale i prospěch širších sociálních skupin. Některým skutečností jedinec přisuzuje hodnoty vyšší anebo nižší. Hodnotový systém a hodnotová orientace ovlivňuje jednání člověka a je zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.
- **ideály;** určité ideové představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje ideální cíl jeho snažení. Je to skutečnost, o kterou usiluje, o jejíž dosažení se snaží.

2.1.3 Teorie motivace

Teorii motivace lze podle BLAŽKA (1999) a BROOKSE (2009) rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a druhou skupinou jsou teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

Tyto teorie se zaměřují na to, jak na sebe navzájem působí různé osobní faktory, které ovlivňují lidské chování.

2.1.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

V teoriích zaměřených na poznání motivačních příčin je blíže popsána nejznámější teorie motivace od Abrahama Maslowa, kterou je teorie hierarchie potřeb. Další zmíněnou teorií je teorie dvou faktorů od Fredericka Herzberga a na závěr je v této skupině popsána teorie potřeby dosáhnout úspěchu od Davida McClellanda.

Teorie hierarchie potřeb

Je jednou z nejznámějších teorií motivace. Jejím autorem je americký psycholog Abraham Maslow (BLAŽEK, 1999; PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

Jádrem Maslowovi teorie je hierarchické uspořádání potřeb. Na nejnižší úrovni se nachází fyziologické potřeby a na nejvyšší úrovni najdeme potřebu vlastní seberealizace.

Co je to potřeba? Potřeba je stav napětí, který vyvolává motivaci k odstranění tohoto napětí. Vede k činnosti směřující k odstranění určitého nedostatku (přebytku) což se rovná uspokojení příslušné potřeby (IVANCEVICH, MATTESON, 1987).

LAMBERT (2001) tvrdí, že: Maslow, byl stejně jako Einstein tvořivý vědec, snilek a realizátor odvážných experimentů. Vědci jako oni na základě svých poznatků o světě vytvářejí teorie, které si nečiní nárok být pravdivé, ale pouze spolehlivé, přijatelné a užitečné. Předpokladem, na němž Maslow vybudoval svou teorii, je následující myšlenka:

„Člověk je tvor, který chce víc, než má“ (Abraham Maslow)

A. H. Maslow razil pojem meta-potřeby a vytvořil teorii „meta-motivace“, kterou chtěl vysvětlit fungování vývojově vyšších potřeb z biologicky zakořeněných hodnot života. Systém těchto vývojově nejvyšších potřeb je vyjádřen v pojmu sebe-aktualizace, která vyjadřuje touhu člověka po osobním růstu a dokonalosti. Sebe-realizující se lidé jsou podle Maslowa, motivováni něčím vyšším, nežli jsou prosté fyziologické a sociální potřeby. Ovšem podmínkou toho je stále uspokojení základních potřeb a zdraví (NAKONEČNÝ, 1997).

Maslow rozlišuje dva odlišné vzorce uspokojování potřeb.

1. vzorcem uspokojení základních potřeb je jejich redukce;
2. vzorcem uspokojení metapotřeb (potřeby spojené s růstem, seberealizací) je indukce motivačního stavu – tyto potřeby se stávají fakticky neuspokojitelné a jejich motivační vliv je trvalý (např. zájmy).

Lidské potřeby jsou podle Maslowa rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, tj. od nejnižších po nejvyšší. Tyto skupiny jsou známé jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (BĚLOHLÁVEK, 2005; BLAŽEK, 1999; LAMBERT, 2001).

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá vyšší potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak, pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit (IVANCEVICH, MATTESON, 1987).

Z podstaty člověka, jako lidské bytosti vyplývá, že je hnána vpřed svými potřebami a touhami. Tyto potřeby a touhy se časem mění. U každého člověka, se tak vytváří hierarchie nebo žebříček potřeb, po němž během života stoupá vzhůru. Maslow považuje nižší potřeby, za silnější, protože v případě ohrožení jejich uspokojení se na ně zaměří pozornost a veškeré úsilí na úkor ostatních (BĚLOHLÁVEK, 2005; BLAŽEK, 1999; LAMBERT, 2001).

BĚLOHLÁVEK (2005), BLAŽEK (1999) spolu s A. FAIRWEATHER (2009) uvádějí ve svých dílech potřeby dle tzv. pater v Maslowově pyramidě. Spodní patro pyramidy tvoří potřeby fyziologické, následují potřeby jistoty a bezpečí dále potřeby přátelství, lásky a přijetí a mezi poslední dvě horní patra patří potřeba vážnosti a potřeba seberealizace, která tvoří samotný vrchol pyramidy. Tyto potřeby jsou níže více specifikovány:

- **fyziologické potřeby**, jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Související se zajištěním fyzické existence jedince (voda, potrava, vzduch) a reprodukce lidského rodu vyúsťují při aplikaci na problematiku pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život pracovníka resp. jeho rodiny. Představují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce. Ve firmě například: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- **potřeby jistoty a bezpečí** zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. Znamenají neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb v podobě jistoty práce (garantované pracovní

smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti.

- **uspokojování potřeb přátelství, lásky a přijetí** (sounáležitosti) souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu, sdílení společných hodnot a zájmů atd. Toto vše vede k „připoutání“ pracovníka k firmě. Patří sem také například sportovní soutěže, kulturní akce atd.
- **uspokojení potřeby vážnosti** souvisí se sebeúctou a úctou v očích druhých. V podmínkách organizace je realizováno zpravidla společenským uznáním významu práce vykonávané daným pracovníkem, uznáním jeho osobních kvalit vedoucím a spolupracovníky, je dáno prestiží zastávané funkce a jiné (peníze, pochvala).
- **potřeby seberealizace** (sebe-aktualizace) jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním, kde může realizovat všechny své schopnosti a talent.

PLAMÍNEK (2002) upozorňuje na to, že pro manažera je velmi důležité určit, ve kterém „patře“ pyramidy se nachází konkrétní zaměstnanec. Ten totiž bude potom citlivý na podněty, které odpovídají jeho potřebám na tomto „patře“.

BROOKS (2009) naopak zastává názor, že pro teorii potřeb A. Maslowova a její hlavní tvrzení neexistují empirické důkazy a navíc je vysoce etnocentrická. Jednotlivci se liší a přisuzují určitým potřebám různou hodnotu. Model A. Maslowova se vztahuje primárně na Američany a proto nemusí nutně reprezentovat primární motivační síly jednotlivců například v Číně, kde společenské potřeby či potřeba sounáležitosti, mohou být zásadnějším zdrojem motivace než fyziologické potřeby.

Teorie dvou faktorů

Autorem teorie je Frederick Herzberg. Ten přehodnotil Maslowovu teorii hierarchických potřeb. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory, resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek. Patří k nim zajímavost práce, odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.

Flustrátory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází náhle k výraznému pocitu nespokojenosti. K těmto faktorům se řadí základní plat, pracovní místo včetně jeho statusu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť a hygienické podmínky práce.

Teorie dvou faktorů naznačuje, že možnost získat vnitřní odměnu bude jednotlivce motivovat spíše než například možnost lepších pracovních podmínek, jistoty zaměstnání nebo vyššího platu. Zvýšení platu a další hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvalé motivaci vede příležitost osobního rozvoje, uznání, posílení zodpovědnosti a povaha samotné práce (BLAŽEK, 1999; BROOKS, 2009).

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Teorie, jejímž autorem je David McClelland, je založena na třech skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Tato teorie se nejlépe uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.

- **potřeba sounáležitosti** zde odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.
- **potřeba moci** souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.
- **potřeba úspěšného uplatnění** se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

U jednotlivců se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb. Motivy, které McClelland popsal, do určité míry korespondují s Maslowovými pojmy seberealizace, potřeby uznání a společenských potřeb. Ovšem McClelland zdůrazňuje důležitost prostředí mimo práci pro rozvoj potřeb a motivů, zatímco Maslow naznačuje, že potřeby jsou instinktivní (BLAŽEK, 1999; BROOKS, 2009).

2.1.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

V následující skupině teorií, zaměřených na průběh motivačního procesu, jsou popsány následující teorie: Teorie očekávání od Victora H. Vrooma, Teorie spravedlivé odměny od autora Adamse a poslední popsanou teorií je teorie od psychologa Frederica Skinnera a behavioristů – Teorie zesílených vjemů.

Teorie očekávání

Autorem této teorie je Victor H. Vroom. Podle Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky. Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování. Tyto podmínky jsou ve stručnosti vyjádřeny v následujících třech bodech:

1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.

2) Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

3) Člověk musí o odměnu stát (odměna musí mít pro pracovníka význam)

Pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale pro někoho je důležitější sláva nebo jistota do budoucna. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího např. služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí.

Tato teorie tvrdí, že lidé se chovají podle svého vědomého očekávání, že určité chování povede ke specifickým žádoucím cílům.

Motivace k určitému chování je determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (valencí), kterou tento jednatel připisuje danému výsledku.

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem: $M = E \times O$

M: motivační síla k určitému jednání

E: ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován

O: ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena.

Nutno poznamenat, pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl

se stává neatraktivním), což naopak motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace (BĚLOHLÁVEK, 2005; BLAŽEK, 1999; BROOKS, 2009).

Teorie spravedlivé odměny

Tuto teorii vytvořil Adams a klíčovou myšlenkou je zde sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti...) a co za to získává (plat, uznání...). Daný vztah můžeme formulovat takto: $P/Z = P_i/Z_i$

P a **Z**: vklad a zisk daného jedince

P_i a **Z_i**: je vklad a zisk srovnávaných osob

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu. Vklady i zisky mají komplexní charakter. Do vkladů je třeba zahrnout nejen čas, námahu a schopnosti, ale i zkušenost, věk, sociální status apod. Obdobně to platí v případě zisků. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost těchto veličin a navíc mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své zisky a naopak u srovnávaných osob jejich vklady podhodnocovat a zisky nadhodnocovat (BLAŽEK, 1999; BROOKS, 2009).

Teorie zesílených vjemů

(O. B. MOD – modifikace organizačního chování)

Tuto teorii vyvinul americký psycholog Frederic Skinner a behavioristé. Ti si všímali především chování. Nezabývali se tolik otázkou, co se děje uvnitř člověka. Modifikace chování je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost pracovníků.

Základními pojmy teorie jsou:

Operační podmiňování:

Pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování posíleno. Pracovník bude toto chování opakovat. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou, a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.

Reakce: Každé chování, aktivita, která může být zpevnována – kvantita a kvalita práce, přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů.

Pozitivní zpevnění: Je zpevňování reakce podmíněnou prezentací něčeho příjemného – finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Pozitivní zpevnění posiluje chování. Má být vedoucím uplatňována přednostně. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn

Negativní zpevnění: Vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího.

Trestání: Spočívá v podmíněné prezentaci něčeho nepříjemného nebo v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání své povinnosti může být pracovník převeden na horší práci nebo mu mohou být odebrány prémie. Trestání ochabuje chování. Lze očekávat, že pracovník se delší dobu podobné nedbalosti nedopustí.

Opomíjení: Je ignorování nebo neposilování chování. Pracovník, který má opakovaně pěkné pracovní výsledky, kterých si nadřizený nevšímá, zjišťuje, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, a jeho pracovní morálka se zhorší. Opomíjení oslabuje chování. Dobrá práce podřízených se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí. Vedoucí za ní musí stále chválit.

Značná pozornost byla věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Byly popsány čtyři typy vztahů mezi reakcí a odměnou:

- a) **pevný interval:** pracovník je odměňován v pravidelných časových intervalech (konec měsíce)
- b) **pevný poměr:** odměna je funkcí pevného počtu odpovědí (odměna za každých 5 prodaných kusů)
- c) **proměnlivý interval:** odměňování v určitých časových intervalech, které však nejsou stále (prémie po skončení určité práce na konkrétním úkolu)
- d) **proměnlivý poměr:** odměňování je postaveno na výsledcích činnosti, ale poměr mezi počtem správných odpovědí a odměnou není stálý.

Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků, jsou efektivnější než systémy intervalové. Často však jsou zaměřeny jen na zvyšování množství odvedené práce a takto motivovaní zaměstnanci pak podceňují kvalitu práce nebo zanedbávají bezpečnost na pracovišti. Modifikace chování je založena skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevňování manipulovat tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Používá se slova „tvarování“ (shaping). Firma se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování či postih. Výrazně působí méně nápadné normy a vlivy silné organizační kultury. Je zřejmé, že systém operačního zpevňování skutečně funguje. Teorie zpevňování odpovídá klasické představě o motivaci postavené na materiálních potřebách. Málo se pracuje s potřebami růstovými a sociálními. Užívání systémů modifikace chování budou mít asi lepší odezvu u činností se snadno měřitelnou výkonností, jako je kusová výroba nebo prodej, než u činností po stránce měření složitějších – opravárenství, management (BĚLOHLÁVEK, 2005; BLAŽEK, 1999).

2.1.4 Specifické motivy

Motivaci spolupracovníků realizuje vedoucí pracovník prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádoucímu chování, které nazýváme motivy resp. stimuly.

Jedním ze základních motivů práce je nepochybně plat. Různé formy výdělků jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním formám odměn, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Pro člověka má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si cestou směny za něj pořídil výrobky či služby, o které má zájem. Pokud se jedná o prostředky k životu nezbytné, pak plat vystupuje v roli instrumentu k uspokojování základních – ve smyslu Maslowovy hierarchie – fyziologických potřeb. Za peníze však lze cestou směny přispět k vytváření podmínek pro uspokojování i hierarchicky vyšších potřeb.

Peníze neplní pouze instrumentální roli. Mohou vést k uspokojení určitých potřeb přímo, aniž by byly na trhu směněny za produkty práce jiných. Typickým příkladem je uspokojení potřeby společenského uznání, resp. prestiže, vyplývající z výše přiznaného platu. Při aplikaci nelze opomenout skutečnost, že účinnost monetární pobídky významně závisí na konkrétní situaci, za které je uplatňována. Peněžní částka, která bude udělena formou odměny vyplacené bezprostředně po splněním úkolu pracovníkovi s nízkým příjmem, bude mít podstatně vyšší účinek než tatáž částka, vyplacená s delším časovým odstupem spolu s ostatními složkami platu pracovníkovi s vysokým příjmem. Zvýšení platu působí (v pojetí Herzbergovy teorie) krátkodobě jako motivátor, po určité době si však pracovník na zvýšený plat zvykne a motivátor přestane účinkovat.

V praxi mnohde ještě převládá názor, že plat je obecně nejsilnějším motivem pracovního výkonu. To je v souladu s pojetím školy „vědeckého řízení“, vycházejícím z přesvědčení, že rozhodujícím motivem práce je výdělek. Čím je tento výdělek vyšší, tím je pracovník spokojenější, a proto v očekávání vysoké mzdy vyvine i velké pracovní úsilí. Empirické průzkumy to však nepotvrzují a dané pojetí je již překonáno. Všeobecné a podstatné zvýšení životní úrovně a sociálního zabezpečení v ekonomicky vyspělých zemích vedlo u většiny jejich obyvatel k uspokojení základních potřeb, což mělo vliv na snížení motivačního účinku peněžních odměn.

Velmi silný motivační vliv může mít vykonávaná práce sama. Zatímco význam platu co by motivátoru, relativně klesá, význam práce vzrůstá. Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence. Obecně platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.

Mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života („Quality of Working Live“, „QWL Programs“), které začaly být rozvíjeny v sedmdesátých letech a dodnes jsou velmi aktuální. Jedná se především o reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci. Zmíněné programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího rozšiřování a obohacování. Rozšiřování práce představuje despecializaci s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak například pracovníkovi na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích. Při obohacování práce jde o snahu dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků. Toto je možno realizovat různými opatřeními, mezi něž patří:

- větší volnost pracovníků při určování postupu práce,
- práce v kolektivu,
- vzájemná spolupráce a koordinace,
- zpětná vazba (tj. pracovník ví, jaký je jeho podíl na konečném výrobku a jak přispívá k plnění cílů podniku),
- zapojování pracovníků do analýz a změn pracovního prostředí,
- větší podíl na rozhodování,
- podíl na výsledcích podnikání.

Míra obohacení práce má svoji optimální hodnotu, která závisí na konkrétní situaci a individuálních dispozicích jednotlivých pracovníků. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem (BLAŽEK, 1999).

2.1.5 Stimulace a stimul

Jestliže se hovoří o pojmech motivace a motiv, je zapotřebí zmínit i pojmy stimulace a stimul, které se tématu motivace také dotýkají.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

ARMSTRONG (2006) vidí stimulaci jako faktory ovlivňující ostatní, tak aby se chovali určitým způsobem. Stimulace dle ARMSTRONGA (2006) může být popsána jako určité cílené chování, kterým je možné navést sebe či ostatní na směr, kterým chcete jít k dosažení Vámi požadovaného výsledku.

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací tedy je skutečnost, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku. Působení je záměrné nebo bezděčné.

Stimul je vnější pobídka, popud, je to jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány tzv. impulsy (vnitřní) a incentive (vnější).

- vnitřní (endogenní): podněty signalizující změnu v těle či mysli člověka
Př.: Impuls – bolest zubů, vyvolá motiv – návštěva zubaře
- vnější (exogenní): podněty přicházející z vnějšku, které aktivují určitý motiv
Př.: Nabídka pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků.

Zda bude určitý podnět stimulem, záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka. Stimulace jako celek slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila motivaci. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, jak moc přiměřeně je adresována příjemci. Čím lépe známe motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji můžeme z množství stimulačních podnětů vybrat ty, které budou neúčinnější (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

(Zdroj kapitoly Motivace: KASPEROVÁ, Michaela. Systém motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice, 2010. 76 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita České Budějovice. Vedoucí práce Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.)

2.2 Rozvoj lidských zdrojů

M. BELCOURT, P. C. WRIGHT (1998), ale nejen oni, ve své knize poukazují na fakt, že v dnešní době, kdy začínají být zdroje kapitálu, jako jsou suroviny a patenty vyčerpané, zastaralé a opotřebované kladou organizace velký důraz na lidský kapitál.

Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán. Nejúspěšnější organizace staví na myšlenku, že lidský kapitál – nebo inteligentní a efektivní pracovní síla – může být hlavní konkurenční výhodou a že investice do něj se opravdu vyplatí.

Intelligence – schopnost získávat a používat znalosti – představuje nový zdroj bohatství. Organizace se mohou stávat bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu. I přesto většina organizací ještě dnes nepřistupuje k lidským zdrojům ekonomicky a ani neodhaduje náklady spojené s nedostatečně vyškolenou pracovní silou.

HORALÍKOVÁ (1999) charakterizuje rozvoj lidských zdrojů jako koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka. Pracovník je brán jako bytost nadaná vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Tento rozvoj by se měl orientovat nejen na rozšiřování odborné připravenosti pracovníků, ale také do oblasti zvyšování vzdělanosti a působení na jejich životní styl.

ARMSTRONG (2006) definuje rozvoj pracovníků jako proces rozvíjející současný stav znalostí a dovedností. Hlavním cílem, je pečovat o to, aby organizace měla kvalitní lidské zdroje, takové, které potřebuje k dosažení svých cílů – jak v oblasti zlepšování výkonů, tak v oblasti růstu. Rozvoj má formu vzdělávacích aktivit, které zaměstnance připravují na práci s větším polem působnosti a s větší mírou odpovědnosti. To je nezbytné k tomu, aby vykonávali svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.

KOUBEK (2001) chápe personální rozvoj pracovníků především jako péči o kvalifikaci a její zvyšování, kdy vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod. (KOUBEK, 2001) upozorňuje na fakt, že do personálního rozvoje patří i kariéra pracovníků. Pracovníci by podle něj měli být informováni o svých možnostech kariéry v organizaci a zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje.

GREGAR (2007) stejně jako ostatní vidí vzdělávání a formování pracovních schopností člověka jako celoživotní proces, který v současné době nabývá na důležitosti. V tomto procesu podnik sehraje stále větší roli a formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností se tak stávají jednou z nejdůležitějších činností v oddělení personálního řízení. GREGAR (2007) upozorňuje na fakt, že je potřeba zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl stále v předstihu před technickým a organizačním rozvojem podniku, aby byla pracovní síla schopna pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu.

Kvalita zaměstnanců a jejich rozvoj prostřednictvím vzdělávání a odborného rozvoje, jsou hlavními faktory při určování dlouhodobé ziskovosti, jak malých, tak velkých firem. Přijímání a udržení kvalitních zaměstnanců je jen prvním krokem k úspěchu. Pokud už takové zaměstnance máme k dispozici, je dobré investovat do jejich rozvoje, aby mohli zvýšit svou výkonnost. Školení je bohužel často dostupné pouze pro nové zaměstnance – což je chyba, protože průběžné školení pomáhá stálým zaměstnancům k přizpůsobení se rychle se měnícím požadavkům na trhu (ROBERTS G., C.).

2.2.1 Legislativní vymezení rozvoje pracovníků

Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům základní povinnosti týkající se odborného rozvoje zaměstnanců. Zaměstnavatel má proto povinnost starat se alespoň o minimální základní rozvoj svých zaměstnanců. Naštěstí dnes ve 21. století si většina zaměstnavatelů uvědomuje, že plnit pouze povinnosti v rámci zákona nestačí, pokud se chtějí udržet na trhu a být stabilní, dynamicky se rozvíjejí a zisk tvořící společnosti.

V zákoníku práce je uvedeno, že zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, kdy tento rozvoj zahrnuje zejména:

a) Zaškolení a zaučení

- Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit;
- Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

b) Odborná praxe absolventů škol

- Zaměstnavatelé zabezpečují absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce;

c) Prohlubování kvalifikace

- Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.
- Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

d) Zvyšování kvalifikace

- Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.
- Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

(Zdroj: Kurzy.cz., KURZY.CZ, spol. s r. o., AliaWeb, spol. s r. o. Kurzy.cz [online]. Praha: Připojeno přes Casablanca Int, 2000 - 2012 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/cast-10-hlava-2/>)

2.2.2 Základní oblasti formování lidských zdrojů

V oblasti formování a rozvoje lidských zdrojů se dle HORALÍKOVÉ (1999) a KOUBKA (2001) rozlišují tři základní oblasti:

- 1) Oblast vzdělání** je oblastí, v níž se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na tyto charakteristiky získávat a rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti. Oblast vzdělání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost.

- 2) **Oblast kvalifikace neboli také odborné profesní přípravy**, je orientována na přípravu na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizaci či přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu dané profese. Pro tuto oblast se ve světě vžilo označení training.
- 3) **Oblast rozvoje**, tato oblast se týká dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Je orientována na získání širší škály znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Velice výrazně se zde objevuje zaměření se na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které častokrát překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování sociálních vlastností a formování osobnosti jedince.

BELCOURT, WRIGHT (1998) také píší o třech základních úrovních učení v organizaci. Zmiňují tyto následující úrovně:

- 1) **Výcvik** se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Je investicí do lidského kapitálu, která je součástí širší strategie lidských zdrojů závisující na celopodnikové strategii a vlivech okolního prostředí. Výhody související s výcvikem zaměstnanců je možné vypočítat. Vyškolení zaměstnanci mohou udělat více práce, dopouštějí se menšího množství chyb, vyžadují menší míru kontroly, mají vyšší pracovní morálku a vykazují menší míru únavy.
- 2) **Rozvoj**, který je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace.
- 3) **Organizační rozvoj** je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Organizační rozvoj zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů.

Naopak ARMSTRONG (1999) ve své publikaci jmenuje a charakterizuje, v oblasti formování a rozvoje lidských zdrojů, celkem čtyři základní oblasti. WALKER A KOL. (2003) pak s ARMSTRONGEM (1999) sdílí první tři uvedené skupiny rozvoje lidských zdrojů.

- 1) **Učení se**; relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností. Je osobním výsledkem vstřebání myšlenek, dovedností a schopností jednotlivce.

- 2) **Vzdělávání**; rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti. Je jak formální tak neformální, ať už je realizované jakoukoliv metodou, je jednou z mnoha *aktivit* směřujících k cíli rozvíjet podnikovou pracovní sílu.
- 3) **Rozvoj**; růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe. Je jak pro zaměstnance, tak pro organizaci konečným výsledkem, tzn., že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň
- 4) **Odborné vzdělávání** plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

WALKER A KOL. (2003) je zastáncem toho, že pro organizace je důležitý výsledek vzdělávání, nikoliv vzdělávací aktivity. Organizace mají zájem o výsledky, protože ty přímo ovlivňují jádro jejich podnikání. K výsledkům je možné dojít i jinak nežli investicemi do rozvoje – například investicí do technologií nebo marketingových programů, vyššími výdaji na výzkum nebo na zřízení rychlejšího a pružnějšího logistického nebo distribučního systému. Vzdělávání proto musí podniku dokázat, že vede k výsledkům, protože aktivity jsou pouze jistým druhem viditelné a měřitelné činnosti, zatímco výsledky jsou sice také měřitelné, ale najít aktivity, které na nich mají přímý podíl, je značně obtížné.

Podle mého názoru, je zcela zřejmé, že se všechny tyto oblasti propojují za účelem splnění společného cíle, kterým je celkové zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování a rozvoje lidských zdrojů, ale nejen jich.

2.2.3 Proces vzdělávání, rozvoje a učení se

KOUBEK (2001) upozorňuje na to, že v dnešní době je velice důležité, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více roste úloha rozvojových aktivit zaměřených na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností.

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované a systematické vzdělávání – tj. neustále se opakující cyklus, který je v těsné návaznosti na business strategii spolu se strategií vzdělávání.

Cyklus vzdělávání v organizaci má podle mnoho autorů čtyři fáze, které jsou všeobecně přijímané. Cyklus začíná identifikací mezery, potřeb a možností vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázka nákladů, časového harmonogramu a výběr pracovníků, jenž se bude vzdělávání týkat. Dalším krokem je pak vlastní proces vzdělávání – realizace. Aby organizace zhodnotila účelnost využití finančních prostředků, provádí nakonec vyhodnocování výsledků vzdělávání tj. zpětnou vazbu účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod (KOUBEK, 2001; HRONÍK, 2007).

2.2.4 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

KOUBEK (2001) tvrdí, že celá fáze identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje je založena na odhadech a aproximativních postupech. Tato fáze je podle něj spíše experimentem, jehož výsledky na konci celého cyklu jsou zkušeností do další prvotní fáze identifikace nové potřeby vzdělávání. Identifikace potřeby se dle KOUBKA (2001) analyzuje z širší nebo užší škály údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Jedná se převážně o údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a údaje o pracovnících. Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné situaci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Na základě těchto dat se pak podle KOUBKA (2001) analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace.

HRONÍK (2007) poukazuje na to, že máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobu jejich naplnění. Identifikujeme tedy individuální potřeby a potřeby organizace. V této fázi i přes její obtížné stanovení požadavků je velmi důležité sladit zájmy organizace a jednotlivců.

HRONÍK (2007) publikuje následující **metody možnosti identifikace individuálních potřeb, mezery a možností v podnikovém vzdělávání:**

1) Metody subjektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Tyto metody identifikace jsou založeny na sebe-posouzení, které je zaměřeno především na pracovní chování. Důležitý je zde popis chování, nikoli jeho abstrakce. Mezi tyto metody patří například metoda analýzy zpětné vazby nebo styly učení, které jsou popsány níže.

a) Metoda analýzy zpětné vazby, tzv. autofeedback

Je metodou, která není jen diagnostickou, ale také korektivní, umožňující změnu. Autofeedback je vhodné provádět v půlročním až ročním intervalu. Kdykoli přijmeme nějaké klíčové rozhodnutí nebo se odhodláme k nějaké klíčové akci, zaznamenáme si zároveň, co podle našich předpokladů mělo následovat. S těmi to předpoklady poté porovnáme skutečné výsledky. Variant autofeedbacku je několik lze porovnávat záznamy se záznamy jiné osoby, tzv. průběžná analýza klíčových rozhodnutí, nebo retrospektivní autofeedback, který se provádí s určitým časovým odstupem. Analyzuje výjimečně pozitivní a negativní události, úspěchy a neúspěchy.

Hledá jejich zdroje u sebe samotného, v znalostech, dovednostech, vlastnostech apod. Kromě zmapování toho co bylo, je třeba dále vytvářet budoucnost.

b) Styly učení

Je potřeba také analyzovat, jaký způsob učení vyhovuje organizaci nejvíce. Podle toho lze pak přesněji formulovat způsoby naplnění cílů.

2) **Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb**

Tyto metody jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. V pracovním prostředí se nemusí jednat jen o nadřízeného. Do těchto metod řadíme například metodu identifikace rozvojových potřeb nadřízeným nebo metodu 360° zpětná vazba.

a) Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným

Přímý nadřízený je rozhodující osobou a jeho podřízený tou nejdůležitější osobou při identifikaci potřeb. I když je podřízený svrchovaným subjektem svého rozvoje a sám přichází s návrhy, nadřízený musí mít možnost rozhodnout. Nadřízený především hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Tento soulad či nesoulad rozkrývá pomocí identifikace bariér v učení. Když analyzujeme nedostatečný výkon a bariéry v učení, používáme čtyři základní otázky.

- *Může?*, otázka zjišťuje, zda má pracovník všechny potřebné podmínky ke zdárnému výkonu
- *Zná?*, otázka zjišťuje, zda má všechny potřebné znalosti pro to, aby mohl odvést očekávaný výkon
- *Umi?*, otázka je zaměřena na identifikaci dovedností
- *Chce?*, pokud zaměstnanec splňuje předchozí body, může být problém v motivaci či s transferem znalostí a dovedností do praxe

Tento postup je postupem partnerů. Nadřízený neprovádí výslech, ale hledá spolu s podřízeným možnosti zlepšení.

b) 360° zpětná vazba

Metoda hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu (nadřízení, podřízení, kolegové, popř. klienti). HALÍK (2007) Tato metoda je ideálním doplňkovým nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Kritéria mohou být jednotlivé projevy kompetencí nebo takové projevy chování, které jsou nezbytné pro zvládnutí úkolů, jež jsou před organizační jednotkou.*

(Zdroj: 360zpetnavazba.cz. REDAKCE PORTÁLU 306 ZPĚTNÁ VAZBA. 360° zpětná vazba [online]. 2010 - 2011 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://360zpetnavazba.cz/>)

Kromě metod identifikace individuálních potřeb, mezery a možností v podnikovém vzdělávání HRONÍK (2007) dále publikuje následující **možnosti identifikace mezery a potřeb organizace.**

K identifikaci těchto mezer a potřeb organizace můžeme využít například metodu benchmarkingu anebo metodu development centra. Tyto metody jsou blíže popsány níže.

1) Metoda Benchmarking

Benchmarking je základní metodou pro identifikaci mezery a potřeb organizace, jehož autory jsou především nadřizení. Je možné jej realizovat i za pomoci externí firmy. Spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek s hodnocením kompetenční úrovně. Při srovnávání s jinou externí společností bývá problémem dostupnost dat.

2) Metoda Development Centre

Cílem development centre je zmapování rozvojového potenciálu jednotlivých článků organizace. Zdůraznění jeho silných stránek a zmapování slabých. Dále nalézá rezervy jednotlivých článků a posiluje týmovou spolupráci. Pomocí development centre vytváříme kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Na základě profilu a výsledků je posléze vytvořen program pro všechny či jen pro jednotlivé podskupiny.

(Zdroj: Andra training. ANDRA TRAINING. Andra training [online]. Olomouc, 2010 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://www.andra.cz/nase-sluzby/development-assessment/52>)

2.2.5 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje se velmi plynule dostává do fáze plánování. KOUBEK (2001) Již víme, co bude předmětem rozvojové a vzdělávací aktivity a kdo budou aktivní příjemci (HRONÍK, 2007).

Dalším krokem je sdružit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů. Iniciativu celé věci vyvíjí podnikové vedení společně s personálním útvarem vyšším vedením někdy spolu se zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Návrhy plánů, jenž se objevují již při identifikaci vzdělávání a rozvoje, postupně upřesňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje všechny oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě obsahuje i časový harmonogram. Celé realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků a zájemců následovaný výběrem účastníků (KOUBEK, 2001).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu? (Jedná se o jednotlivce, skupiny, jaké kategorie, kritéria výběru)
- Jakým způsobem? (Bude se vzdělávání uskutečňovat na pracovišti, mimo něj? Metody vzdělávání? Didaktické pomůcky a učební texty)
- Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce?)

- Kdy? (Termíny, časový harmonogram)
- Kde? (Místo konání – adresa, ubytování, doprava, stravování, pokud se jedná o objekt mimo organizaci)
- Za jakou cenu a s jakými náklady? (Rozpočtová stránka vzdělávání)
- Jak se budou hodnotit výsledky? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)
- Jaká byla účinnost vzdělávacích programů?

2.2.6 Kalkulace nákladů vzdělávání a rozvoje pracovníků

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Občas se ovšem stává, že obtížná měřitelnost výsledků efektivnosti vložených prostředků svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je netíží, protože tento problém bude trápit někoho jiného (KLEIBL, DVORÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Kalkulace nákladů

Jsou možné dva způsoby stanovení kalkulační ceny, které pak mají rozdílný vliv na sjednání dalších cenových podmínek v dohodě mezi vzdělávacím zařízením a odběratelem:

1. Kalkulace položek nákladů na plný počet účastníků kurzu (kapacita kurzu).

Cena na jednoho účastníka se pak vypočte jako podíl celkové ceny kurzu a počtu účastníků.

Tento způsob kalkulační ceny se obvykle použije v případě, že se objedná celá kapacita kurzu. V případě obsazení kurzu menším počtem účastníků lze obvykle sjednat snížení celkové ceny kurzu jen o proměnlivé náklady (závislé na počtu účastníků) připadající na počet neobsazených míst - např. o náklady na přímý materiál, náklady na individuální praxe apod. Při vyšším počtu účastníků, lze sjednat zvýšení celkové ceny kurzu rovněž jen o proměnlivé náklady. Obdobně v případě předčasného ukončení kurzu účastníkem lze obvykle sjednat snížení ceny jen o nevyčerpanou část kalkulovaných proměnlivých nákladů.

2. Kalkulace položek na jednotlivce

Cena kurzu je v tomto případě rovna ceně na jednoho účastníka.

Tento způsob kalkulační ceny je možno použít v případě, že v kurzu nejsou obsazena všechna místa. Vzdělávací zařízení si zabezpečuje další účastníky jinde. Vzdělávací zařízení nese riziko rentability kurzu. V případě předčasného ukončení kurzu účastníkem lze obvykle sjednat cenu jen ve výši poměrné části kalkulovaných nákladů odpovídající délce účasti v kurzu, vyjma nákladů na vydané učební pomůcky a ochranné pracovní prostředky, které je nutno uhradit v plné výši.

Pro kalkulaci nákladů vzdělávání je vhodné znát veškeré následující informace.

Název a sídlo centra vzdělávání; tj. název a sídlo podle výpisu z obchodního rejstříku, živnostenského listu či zřizovací listiny, pokud se vzdělávání neprovádí ve vlastních budovách.

Název kurzu; název kurzu podle projektu, který se může lišit od pracovní činnosti, na kterou se účastníci kurzu kvalifikují.

Délka kurzu, počet hodin; délkou kurzu se rozumí celková doba trvání kurzu v kalendářních dnech, týdnech nebo měsících. Počtem hodin se rozumí rozsah přípravy ve vyučovacích hodinách celkem. Uvedený počet hodin představuje dobu přípravy, kterou absolvuje účastník. Nejedná se o hodiny kalkulované na pedagogické pracovníky, kterých může být více v případě skupinové výuky nebo při účasti více lektorů ve výuce.

Počet účastníků vzdělávání, tj. přesný počet zúčastněných osob.

Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec má za úkol co nejvíce zjednodušit a sjednotit způsob výpočtu nákladů na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Zajišťuje také možnost srovnání výsledných kalkulačních v časové řadě i mezi podniky. Kalkulační vzorec není nikde závazně stanoven. V našich podmínkách se nejčastěji používá kalkulační vzorec zahrnující přímý materiál, přímé mzdy spolu s ostatními náklady a výrobní režii. Dále je počítáno se správní režii, odbytovými náklady a případným ziskem či ztrátou. Po sečtení všech potřebných položek získáváme přibližnou cenu výkonu.

Kalkulace zohledňující náklady na rozvoj a vzdělávání by měla zohledňovat následující položky:

Přímý materiál celkem

- výbava potřebná k provádění kurzu (školní potřeby, učebnice)
- potřebné ochranné pracovní prostředky
- použitý výukový materiál

Přímé mzdy a odměny celkem

- organizační pracovníci (pracovní poměr, dohody o pracovní činnosti)
- pedagogičtí pracovníci; učitelé, lektori, instruktoři, mistři, zkušební komisaři (na dohodu o provedení práce)

Ostatní přímé náklady celkem

- odvod na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení pracovníků (34 %)
- organizační činnost vlastníka vzdělávacího zařízení
- lektorská činnost vlastníka vzdělávacího zařízení
- cestovné pracovníků a lektorů
- nájmy a půjčovné za prostory, vyučovací techniku apod.

- subdodávky odborných činností (činnost lektorů, zkušebních komisařů)
- pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví účastníků
- náklady na dílčí části vzdělávání, které pro vzdělávací zařízení zajišťuje jiné vzdělávací zařízení
- jiné ostatní přímé náklady celkem

Podíl režijních nákladů vzdělávacího zařízení

Z režijních nákladů vysledovaných nebo zkalkulovaných celkově za určité období provozu se stanoví podíl připadající na daný vzdělávací kurz. Podíl se může stanovit například procentem z přímých mezd nebo procentem z tržeb.

Režie zahrnuje náklady, které jsou nutné pro provoz vzdělávacího zařízení, avšak nelze je stanovit přímo na vzdělávací kurz (nejsou zahrnuty přímo v kalkulaci přímých nákladů – například náklady na energie a vodu, poplatky za telefony, poštovné a různé služby, náklady na opravy, údržbu a úklid, odpisy hmotného a nehmotného majetku, daň z nemovitostí, pojistné, mzdy pracovníků nepodílejících se přímo na rekvalifikačním kurzu, nájemné a leasing apod.)

Toto vše tvoří dohromady celkové náklady na vzdělávací kurz.

(Zdroj: Centrum Vzdělanosti Libereckého Kraje. WESTFAL, Zdeněk. CVLK. Centrum Vzdělanosti Libereckého Kraje [online]. WDP Softworld: Publikáční a redakční systém Public4u, 2011 - 2012 [cit. 9. prosince 2011]. Dostupné z: <http://www.cvlk.cz/filemanager/files/file.php?file=187>;

Integrovaný portál Ministersva práce a sociálních věcí. . OKSYSTEM, s. r. o. Integrovaný portál Ministersva práce a sociálních věcí [online]. 2002 - 2011 [cit. 9. prosince 2011]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/kop/liberec/evropsky_socialni_fond/vzdelavejte_se_pro_rust~/kalkulace_va_vspr~-_-_zamcene_bunky.xls

BEAN4YOU: studenty. . PHPRS. Pro studenty SSOŠ a SSOU Bean [online]. 2002 - 2012 [cit. 10. března 2012]. Dostupné z: <http://www.bean.cz/b4u/view.php?cisloclanku=2008022001>

Přestože se organizace v dnešní době zavázaly ke vzdělávání pracovníků z různých důvodů, ať už kvůli zlepšení kvality výrobků, zavádění nových technologií či ke snížení počtu chyb a snížení potřebného času, přesto zachycení nákladů jak celkových tak na jednoho pracovníka je pouze prvním krokem ve vyhodnocování hodnoty vzdělávání a rozvoje. Odtud je dále nutné za pomoci personalistů analyzovat celkovou efektivitu vzdělávání například za pomoci stanovení provozních výsledků – například pokud poslední kurz vzdělávání zaměstnanců snížil počet chyb, je možné kvantifikovat ušetřené množství času, kterého bylo potřeba dříve a kterého je potřeba nyní. Sledování takovýchto ukazatelů může usnadnit celý rozpočtový proces. V porovnání nákladů na školení v rámci mezipodnikového srovnávání lze pak snadno odůvodnit iniciativu školení pracovníků v organizaci, která přináší větší konkurenceschopnost na trhu.

(Zdroj: *Society for human resource management: Leading People, Leading Organizations.* .
*Society for human resource management [online]. Duke Street 1800: Alexandria, Virginia 22
314 USA, 2012 [cit. 9. prosince 2012]. Dostupné z: 31.*
<http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/MetricoftheMonthTrainingCostPerEmployee.aspx>)

2.2.7 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

ARMSTRONG (2006), ROBERTS G., C.; KOUBEK, (2001) Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání je přizpůsobit vzdělávání a rozvoj individuálním okolnostem. Je důležité uvědomit si, kdo se bude vzdělávat, jaké jsou jeho předchozí zkušenosti, znalosti a dovednosti. Tomuto pak musíme přizpůsobit výběr metod, které budeme používat. Existuje široký okruh metod, jenž lze použít, a které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke **vzdělávání na pracovišti**, tedy na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“)
2. metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** (metody „off the job“)

První skupina metod bývá považována za metody vhodné pro vzdělávání dělníků. Druhá skupina se pak považuje za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou metod pro vzdělávání všech pracovníků. Dochází však k určitým modifikacím ve vztahu k náplni práce konkrétní skupiny školených pracovníků (GREGAR, 2007).

2.2.7.1 Metody používané ke školení na pracovišti:

KOUBEK (2001), HORALÍKOVÁ (1999), GREGOR (2007), uvádějí nejzákladnější metody s jejich klady i zápory.

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější metodu zácviku nového či méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si ho pozorováním a napodobováním osvojuje při plnění svých pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem. Tuto metodu můžeme používat spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Jde spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů

Coaching

tzv. koučování, představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde zde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného. Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Výhodou metody je soustavné informování školeného o hodnocení jeho práce. Oproti tomu nevýhodou je formování pracovních schopností pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí.

Mentoring

obdoba coachingu, určitou iniciativu a odpovědnost zde ovšem přebírá samotný školený pracovník, který si sám vybírá rádce (mentora), jakýsi svůj osobní vzor, který mu pak radí, stimuluje a usměrňuje jej. Metoda vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.

Coaching a Mentoring a vzdělávání při výkonu práce

Walker a kolektiv uvádí, že ve své podstatě dochází ke vzdělávání vždy, když si na pracovišti někdo za někým přijde pro radu, přečte si článek, který mu doporučil kolega z práce, nebo když proběhne diskuze nad pracovním problémem. Pokud proces učení se zahrnuje zkušenějšího pracovníka a problém se týká pracovních úkolů, můžeme jej nazývat coachingem a pokud se jedná o celkový rozvoj dovedností, které jsou v daném podniku ceněny, jedná se o mentoring (WALKER A KOL., 2003).

Counselling

tzv. konzultování patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu školený a školitel, podřízený a nadřízený.

Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu, tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení a předkládá vlastní návrhy řešení problémů. Protože mezi školeným a školitelem vzniká zpětná vazba, tak si zároveň sám školitel (nadřízený) formuje a prověřuje své pracovní schopnosti. Nevýhodou metody je její časová náročnost a možnost volby nevhodného mentora.

Asistování

je tradiční a často používanou metodou formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům, postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Nevýhodou je možnost oslabení vlastního tvůrčího přístupu v důsledku napodobování školitele – mohlo by vyústit v podceňování alternativních pracovních postupů.

Pověření úkolem

v podstatě se jedná o rozvinutí závěrečné fáze předchozí metody, kdy je školený pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolu, přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Pracovník si zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou je možnost chyb či nesplnění úkolu, kdy neúspěch může ohrozit důvěru nadřízených ve schopnosti školeného a narušit jeho sebedůvěru.

Rotace práce

tzv. cross training, kdy je školený pracovník postupně po určité období pověřován pracovními úkoly v různých organizačních jednotkách podniku (na různých pracovních místech, pracovištích). Na rozdíl od předchozí metody se školenému ještě více rozšiřuje pole působnosti a rozvíjí se flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. Rotace je zde chápána jako metoda vzdělávání, lze ji ovšem využít i při jednostranném zatížení organismu dlouhodoběji vykonávanou monotónní prací.

Pracovní porady

jsou formou práce, která zároveň seznamuje pracovníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale celého podniku. Výměna zkušeností, prezentace různých názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšuje informovanost, zvyšuje pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a motivuje k individuální aktivitě a iniciativě. Pracovní porady jsou neformální metodou, která může přispět k rozšíření znalostí nových nebo i méně zkušených pracovníků. Velkým problémem je časové umístění porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit.

2.2.7.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

KOUBEK (2001), HORALÍKOVÁ (1999) ve svých knihách uvádějí, že se jedná o vzdělávání, které probíhá buď v podnikovém vzdělávacím zařízení, nebo zcela mimo pracoviště a podnik. Tyto metody se orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností či schopností vedoucích pracovníků a specialistů a jen v menší míře se zaměřují na rozvoj pracovních dovedností. Patří sem například:

Přednáška

obvykle bývá zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na vybavení, nevýhodou pak je jednostranný tok informací s pasivním příjmem.

Přednáška spojená se skupinovou diskusí, seminář

překonává nevýhody přednášky. Jedná se rovněž převážně o zprostředkovávání znalostí, ale účastníci jsou stimulováni k aktivitě a během diskuse se mohou objevovat nápady a řešení problémů. Aby se diskuse neminula účinkem, je třeba, aby byl průběh celé přednášky důkladně připraven.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. I když je metoda orientována na zprostředkování znalostí, obsahuje také důraz na praktické využívání těchto znalostí

a je více orientována i na rozvoj dovedností, kdy pracovníci pracují v bezpečném prostředí bez rizik a závažnějších škod. Nevýhodou bývá časté zjednodušení problémů a různé podmínky ve školícím zařízení a ve skutečném pracovním prostředí.

Případové studie

tyto studie se většinou používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků (specialistů). Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Za předpokladu dobré přípravy, rozvíjejí případové studie analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určitém podniku v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi i s jeho výsledky.

Workshop

je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. V rámci workshopu se využívá například metody brainstorming či brainwriting, jako nástroje rozvoje kreativity a získávání nových nápadů. Metoda workshopu poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výhovy k týmové práci.

Brainstorming a Brainwriting

jsou taktéž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně či písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů. Jedná se o velmi účinné metody přinášející nové nápady spolu s alternativními přístupy k řešení problémů.

Simulace

je více zaměřena na praxi a na aktivní účast vzdělávaných. Účastníci této metody dostanou podrobný scénář určité situace a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Většinou se jedná o situace, běžných životních situací nebo o situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků, kdy se postupně přechází od jednodušších situací ke složitějším. Řešení těchto problémů rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat. Tato metoda je velmi náročná na přípravu a klade velké nároky na školitele.

Hraní rolí

metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od nichž se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a jistá dávka hravosti. Účastníci zde na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů a střetů. Scénář role jim může nechat větší či menší volnost v dotváření role, ale vždy je třeba řešit konkrétní situaci. Metoda rozvíjí samostatnost myšlení a reagování, ovládání emocí, bezprostřednost apod. a je orientována na rozvoj především sociálních vlastností a dovedností pracovníků. Nároky na tuto metodu jsou stejné jako u případových studií či simulací.

Assessment centre

nebo také development centre, česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem a lze jim tedy přidávat různou úroveň stresu. Počítač poté i vyhodnocuje řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Existují již i optimální řešení a rozhodnutí, které může školený konfrontovat se svými, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně zdokonalené metody případových studií, simulací a hraní rolí. Školený si zde komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem apod. Jedná se o velmi účinnou metodu s velmi náročnou přípravou a vysokými nároky na technické vybavení.

Outdoor training

tzv. adventure education neboli školení hrou. Jedná se o hry, které učí manažery manažerským dovednostem, například hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat, umění komunikovat, pověřovat úkoly, delegovat, vést a mnohé další. Školení se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i v prostorech pro tuto metodu upravených. Postup školení spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by dalo vylepšit. Výhodou této metody je, že se účastníci zábavnou formou učí manažerským dovednostem, zdokonalují je, učí se uvědomovat si je a rozpoznávat jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné aktivitě. Jedná se o ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Je ovšem nutné překonat neochotu manažerů hrát si, jejich obavu ze zesměšnění popřípadě nechuť k pohybovým aktivitám.

Vzdělávání pomocí počítačů

patří mezi metody, jejichž používání v současné době vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá. Tuto metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání. Je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Metoda umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou. Je časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce nebo mohou pracovníci metodu používat doma v soukromí, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Nevýhodou metody je její finanční náročnost. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé a to hlavně v případech, kdy jsou-li „šité na míru“ přímo pro konkrétní organizaci (KOUBEK, 2001).

Škála metod použitelných pro vzdělávání je velmi široká, účinnost jednotlivých metod je rozdílná podle podmínek jejich použití, proto je nutné při sestavování plánu podnikových vzdělávacích aktivit volit velmi diferencované postupy a metody s ohledem na cíle, kterých chceme dosáhnout (GREGOR, 2007).

2.2.8 Realizace

Fáze realizace začíná ještě předtím, než lektor vstoupí do učebny. Celkem má realizace tři fáze.

1. **Příprava;** Fáze, ve které probíhá příprava lektora, učebních materiálů a pomůcek, aby mohlo být vzdělávání realizováno. Je také nutné připravit účastníky a celou akci zajistit.
2. **Vlastní realizace;** je proces skládající se z několika fází
 - Zahájení má za úkol seznámit účastníky s programem a jeho cíli, účastníci by se měli dozvědět všechny možné informace během komunikace o kurzu. Součástí zahájení je domluva na různých procedurálních otázkách. Tuto část je potřeba neuspěchat.
 - Monitorování dění a průběhu. V této fázi už se postupuje podle programu. Podle dění ve skupině se řídí tempo a rytmus celé vzdělávací aktivity. Jednotlivé aktivity se střídají.
 - Vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství. Lektor dbá na to, aby byl schopen uplatnit individuální přístup. Měl by se vyvarovat negativní motivaci, která tlumí pracovní atmosféru a aktivitu účastníků.
 - Řešení nenadálých situací. Mezi tyto situace patří jakékoliv, které se vymykají zadání a předpokládaným reakcím, se kterými designéři kalkulovali a zohlednili je v samotné vzdělávací aktivitě.
3. **Transfer;** Již v předchozích fázích je naplánováno, co se bude dít po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat v prvních dnech po skončení vzdělávání.
 - Databanka know-how. Během výcviku vznikají různé poznatky, které je potřeba zachytit a nespolehat se jen na to, že každý „něco“ objevil, a s tím také odjede a bude myslet na to, jak to uplatní v praxi. Proto by se v kurzu měla věnovat pozornost opakování nebo znovu uvědomění si poznatků. Vše je potřeba si zapsat.
 - Fotodokumentace a další záznamy. Kromě vytvoření databanky, respektive její součástí může být fotodokumentace z kurzu. Fotí se výsledky práce či se pracuje s videem. Zde je ovšem potřebné získat souhlas všech lidí, kteří se objevují na záznamu. Videozáznam může být součástí projekce po-výcvikového setkání. Má potenciál vyvolat zážitky a s nimi oživovat i dění s poznatky.
 - Zakotvení efektů organizovaného učení (vzdělávání). Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Pokud tak neučiní v nejbližším týdnu, 80 % absolventů se o to již nepokusí. Proto je dobrá podpora transferu znalostí

a dovedností například formou domácího úkolu, referencí kolegům či vypracováním projektu, který zhodnocuje přínos kurzu.

Způsobů by bylo možné nalézt mnohem více. Jisté je však to, že kurz nemůže končit odjezdem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti. Je odpovědností manažera, aby se podílel na transferu, protože s účastníkem kurzu má těsnější kontakt (HRONÍK, 2007).

2.2.9 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Každá vzdělávací aktivita má v první řadě zvýšit pracovní výkon. Proto je nezbytně nutné vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl (HRONÍK, 2007).

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Existuje značná rozmanitost kritérií, a proto je i mnoho možností při jejich vyhodnocování (KOUBEK, 2001; GREGOR, 2007).

KOUBEK (2001) uvádí ve své knize následující metody vyhodnocování výsledků vzdělávání:

1. Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Nevýhodou této metody je ovšem fakt, že lze jen těžko sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností. Výsledky mohou být také ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi za nichž testování probíhá.

2. Monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů. Tato metoda taktéž nepatří mezi spolehlivé metody. Pokud hodnocení provádí odborník, často může hodnotit pozitivněji používání těch metod a postupů, které sám upřednostňuje. Stejně tak subjektivní může být i hodnocení ze strany účastníků vzdělávání, a to bez ohledu na to, zda je anonymní či nikoliv. V této souvislosti je tedy dosti nebezpečné dělat závěry na základě struktury odpovědí účastníků na otázky ankety, jak se to často dělá. Příznivěji totiž bývají hodnoceny takové metody a postupy, které od účastníků nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

3. Kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů apod.). V tomto případě porovnávání nákladů a přínosů vzdělávání vede obvykle ke zkresleným výsledkům. Kromě toho možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání výrazně, zatímco například u vedoucích pracovníků s kvalifikovanější prací nelze efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání skoro zpozorovat – může se projevovat postupně v nepatrných zlepšeních.

HRONÍK (2007) Zpětná vazba týkající se efektivity vzdělávacích aktivit je jednou z nejdůležitějších částí celého cyklu vzdělávání a rozvoje. Pokud ovšem chceme měřit výsledný efekt vzdělávání, musíme balancovat mezi něčím mnohdy iracionálním jako je hodnocení spokojenosti a mezi něčím faktickým, co je ale zároveň v málo výlučném vztahu k vzdělávací aktivitě (obrat, zisk...). Dokažte, ale že právě tato vzdělávací aktivita zvedla výkonnost oddělení o 5 %.

Základní problém je i ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů na zlepšení výkonnosti oddělení.

I když lze mít řadu výhrad k měření spokojenosti nebo k měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu, je třeba obojí provádět. K tomu to měření lze dle HORALÍK (2007) využívat následující metody měření:

1) Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu

Autorem hodnocení může být sám subjekt – účastník vzdělávací aktivity, nebo objekt – pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil. Časový horizont můžeme pak mít krátkodobý, který je dán horní hranicí jednoho měsíce a dlouhodobý, který je nad touto hranicí.

a) Subjektivní hodnocení

Hodnocení samotnými účastníky vzdělávací aktivity. Toto hodnocení může následovat bezprostředně po realizaci vzdělávací aktivity nebo s určitým časovým odstupem.

Subjektivní metody uplatnitelné s kratším časovým odstupem

Tyto metody mají svým charakterem nejbližší k průzkumům veřejného mínění. Nejvíce rozšířenou metodou jsou dotazníky spokojenosti. Dopis sobě a lektorovi je znám méně, ale zato má vyšší vypovídající hodnotu než dotazník spokojenosti.

- Dotazník spokojenosti; subjektivní hodnocení vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Většinou se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem. Vhodná doba pro hodnocení spokojenosti s kurzem bývá tři až sedm dní po ukončení kurzu nebo jeho části. Dotazník obvykle obsahuje tyto části: užitečnost a potřeba vzdělávací aktivity, působení lektora – jeho kvality, stavba kurzu, kvalita výukových materiálů, prostředí a organizační zajištění. Je časově nenáročný a nevyžaduje mnoho úsilí.
- Dopis lektorovi/dopis sobě; Časově náročnější metoda vyžadující značné úsilí při vypracovávání. Dopis bývá napsán také několik dní po ukončení kurzu a je korespondován samotnému lektorovi kvůli zpětné vazbě. Dopis napomáhá transferu vědomostí a dovedností do praxe. Nabízí kvalitativní informaci. Pro měření je vhodné spojit obě dvě metody dohromady.

Subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým odstupem

Delší časový odstup umožňuje hlubší a kritičtější reflexi. Mezi nejrozšířenější metody patří autofeedback, rozvojový plán a metoda 360° zpětná vazba. Metoda autofeedback a metoda 360 ° byla již blíže popsána v části Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje. Proto zde uvedeme pouze metodu rozvojového plánu.

- Rozvojový plán; tato metoda obsahuje část sebehodnocení, kde účastník sleduje v dané oblasti míru plnění přírůstku nových znalostí a dovedností a jejich uplatňování v praxi. Tento přírůstek dokumentuje nejen číselně, ale především konkrétními příklady. Dále tato metoda identifikuje zdroje a bariéry.

b) Objektivní hodnocení

Jedná se o hodnocení druhými lidmi. Jakoukoli změnu v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu znalosti, dovednosti, praktické aplikace. Tento model vyjadřuje představu, že k jakékoli změně je třeba mít nejdříve určitou poznatkovou základnu, která je nezbytná pro osvojení nových dovedností. Změna na úrovni výkonu práce je pak dána transferem nových znalostí a dovedností. Ke každé z těchto úrovní změny náleží různé další metody měření.

Znalosti

- Pretest-retest; znalostní test je proveden při zahájení školení a pak s nějakým odstupem po ukončení školení. Odstup je důležitý, abychom neměřili jen krátkodobou paměť. Testy jsou koncipovány tak, aby odrážely pochopení významu a smyslu, nikoliv detailů.
- Případová studie; Nástroj vhodný u výcviku soft skills. Lze ji ovšem také použít u testování znalostí, jaké optimální technické řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocení. Samozřejmě jiné bude pro soft skills a jiné bude pro užití produktů a služeb.

Dovednosti

- Assessment/development centre; obsahuje praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Například prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.
- Assignment; dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstruje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.

Praktické aplikace

- 360° zpětná vazba; zde nadřízený, dodavatel, zákazník nebo eventuelně podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
- Rozvojový plán; plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.

- Pozorování při práci; nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Lze použít obměnu pozorování metodou mystery shopping/calling.

2) Metody dle způsobu záznamu

V zásadě se jedná o zaznamenávání hodnocení na papír nebo v elektronické podobě. Většina papírových výstupů bývá v dnešní době zpracovávána do elektronické podoby – papírové metody jsou tak na ústupu. Elektronické testování usnadňuje komunikaci výsledků měření na všechny zainteresované strany a umožňuje používání například animací a zvuků. Mezi elektronické metody můžeme zařadit:

- E-development; on-line prostředí, které slouží jako rozhraní pro komunikaci účastníků kurzu s lektorem v mezidobí mezi tréninky. Prostředí nabízí mnoho znalostních testů jak před kurzy, tak po jejich absolvování, tzv. pre/retesty, výstupní zprávy lektora, statistiky testování, zpracovávání úkolů s možností aktivního zapojení nadřízených. Jako podporu vzdělávání je zde možné nalézt rozšiřující studijní materiály, odkazy na knihy, slovníky pojmů apod.*
- Elektronické testy; mohou být samostatné ke každému vzdělávacímu modulu nebo mohou být součástí e-developmentu. Elektronické testy využívají animací, postupu v rozhodovacím stromu, kde se odkrývá jedna otázka se třemi možnostmi a měří rychlost dosažení cíle s počtem kroků apod.

* (Zdroj: [Newdeal.cz](http://newdeal.cz). MOTIVP. Co je e-development? [online]. 2010 [cit. 2. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://newdeal.motiv8.cz/%20e-development>)

2.3 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Existuje několik odlišností v rozvoji a vzdělávání mezi zaměstnanci a manažery společností. První odlišností může být způsob hodnocení způsobilosti manažerů, zejména pak členů vrcholového vedení. Z důvodu objektivity je vhodné provést hodnocení nezávislou organizací. Obvykle však toto posuzování způsobilosti provádí samotní vlastníci organizace popřípadě představenstvo podle vlastních kritérií.

Další odlišností, a to dosti výraznou je sestavování plánů osobního rozvoje pro jednotlivé manažery. Očekává se zde mnohem větší angažovanost jednotlivých manažerů. Manažeři musí převzít hlavní odpovědnost za svůj rozvoj a musí se proto maximálně podílet na sestavování jeho plánování. Významnou roli zde hraje i personální útvar, jehož úkolem je podporovat rozhodnutí manažerů dále se rozvíjet, navrhovat vhodné způsoby rozvoje a pomáhat při zajišťování a zprostředkování vhodných kurzů, seminářů, stáží apod.

Základními předpoklady pro úspěšné sestavování plánu osobního rozvoje jsou:

- manažer musí vědět, co se od něho očekává, tzn., jaké úkoly bude plnit,
- manažer musí vědět, jakým způsobem bude hodnocen jeho výkon, protože na základě výsledků hodnocení musí být schopen posoudit, ve kterých oblastech je potřeba zlepšit úroveň svých dovedností a znalostí
- musí být ochoten dále rozvíjet své dovednosti a rozšiřovat své znalosti, a svým přístupem k svému vzdělávání musí být příkladem zejména pro své podřízené.

Základní způsoby rozvoje manažerů jsou:

- vzdělávání formou interních i externích kurzů,
- rozvoj pomoci získaných zkušeností; sem patří dočasné působení na různých pracovních pozicích, účast v týmových projektech, stáže atd.
- rozvoj probíhající individuálním způsobem – tzv. sebevzdělávání (studium literatury a aktivity, které nejsou organizovány společností), (ADAMCOVÁ, 2008).

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnému plnění úkolů tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.

Proces rozvoje manažera by měl být:

- anticipující; tak, aby manažer mohl přispívat ke splnění dlouhodobých cílů,
- reagující; zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu,
- motivační; odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry.

2.3.1 Přístupy k rozvoji manažerů

„Manažeři se učí řídit tím, že řídí pod vedením dobrého manažera“, protože jak se říká, zkušenost je nejlepší učitel. Důraz by měl být tedy kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit, ovšem ne nahradit, vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, rozvoj dovedností nebo modifikaci postojů.

2.3.1.1 Formální přístupy

Tyto přístupy k rozvoji manažerů jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu nebo pomocí assessment centre. Postup může být strukturován podle seznamu klíčových útvarových (funkčních) nebo podnikových schopností, které jsou považovány za vhodné pro manažery organizace.

Formální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují:

- *rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů*, a to na kontinuální bázi za použití procesu řízení výkonu, jako nástroje rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje, a také za použití mentoringu,

- *rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností*, zahrnujícího rotaci práce, rozšiřování práce, účast v projektových týmech či ve skupinách určených ke splnění nějakého úkolu, „učení se akcí“ a dočasného přeložení (stáže) mimo organizaci, formální vzdělávání pomocí interních i externích kursů
- *strukturované sebe-rozvíjení* probíhající podle individuálních učebních programů v rámci plánu osobního rozvoje nebo dohod o vzdělávání odsouhlasených s nadřízeným nebo poradcem pro rozvoj manažerů – ty mohou zahrnovat studium doporučené literatury nebo promyšlené rozšiřování znalostí či získávání nových dovedností při výkonu práce.

2.3.1.2 Neformální přístupy k rozvoji manažerů

Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždycky, když jsou konfrontováni s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti. Tento typ učení se, je pro některé manažery zcela přirozený naopak někteří lidé shledávají tento druh učení se jako obtížný. Proto je vhodné použít spíše polo-formálních přístupů povzbuzujících manažery učit se efektivněji.

Neformální a polo-formální přístupy zahrnují:

- *důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje*; manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili v porovnání s vytyčenými cíli a analyzovali faktory, které přispěly k efektivnímu či méně efektivnímu výkonu - to může zabezpečit řízení výkonu, tedy hodnocení pracovníků,
- *požadavek na manažery*, aby vypracovali *své vlastní plány osobního rozvoje* nebo programy samostatně řízeného vzdělávání,
- *vedení manažerů k tomu*, aby *diskutovali o svých problémech* a svých příležitostech se svými nadřízenými, kolegy a mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit nebo co musejí být schopni dělat.

2.3.2 Rozvoj manažerů založený na schopnostech

Rozvoj manažerů založený na schopnostech (kompetencích) používá systémů, schémat a profilů schopností jako nástrojů rozpoznávání a stanovování potřeb rozvoje a vytváření struktur programů samostatně řízeného vzdělávání nebo poskytování příležitostí ke vzdělávání ze strany organizace.

Rozvoj manažerů založený na schopnostech se může soustředit na omezený počet základních obecně použitelných schopností nebo schopností, o nichž organizace rozhodla, že budou tvořit podstatnou část vybavení jejich manažerů, jestliže ti mají vést organizaci kupředu v souladu s jejími strategickými plány. Půjde například o:

- *strategickou schopnost znát a rozumět měnícímu se podnikovému prostředí*, příležitostem pro vytváření výrobků a trhů, podnětům vyplývajícím z konkurence – a to vše v zájmu odhalení optimálních strategických reakcí,

- *schopnost řídit změny*, potřebnou pro rozpoznání potřeb změny, plánování programů změny a k přesvědčování ostatních, aby se dobrovolně podíleli na její realizaci,
- *schopnost řídit týmy*, tzn. přimět různé skupiny lidí s různým povoláním a kvalifikací, aby společně, dobře a efektivně spolupracovali,
- *schopnost řídit vztahy*, tj. efektivně vytvářet sítě vztahů s jinými lidmi, a to za účelem sdílení informací a spojování zdrojů v zájmu dosahování společných cílů,
- *schopnost řízení v mezinárodním prostředí*, tedy schopnost řídit bez ohledu na mezinárodní hranice a úspěšně spolupracovat s lidmi jiných států a národností (ARMSTRONG, 1999).

2.4 Nové směry v oblasti rozvoje a vzdělávání

2.4.1 Just in time ve vzdělávání

Just in time ve vzdělávání má podobu kurzu, který přichází v pravý čas a který bude schopen uspokojit v potřebné době potřebnou vzdělávací poptávku. Z hlediska existence institucí vzdělávání dospělých se jedná o základní požadavek konkurenceschopnosti.

Příklad: Soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. Na takovém soustředění probíhá několik kurzů najednou – teambuilding, projektové řízení, techniky rozhodování apod. *

* (Zdroj: HRONÍK, 2007; PALÁN, Zdeněk, PhDr., Ph.D. *Andromedia.cz. ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, o.s. Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání [online]. 2010 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/just-time-learning>)*

2.4.2 On-line nákupy vzdělávacích aktivit

On-line vzdělávání nebo distanční vzdělávání, bude jednoznačně nedílnou součástí budoucího vzdělávání. Tento druh vzdělávání bude vyžadovat speciální techniky, speciální výukové postupy a speciální metody komunikace prostřednictvím elektronických a dalších technologií. Není pochyb o tom, že se technologie zlepšují a stávají se snadno dostupné. Dostupné se nestávají ovšem jen technologie. Na internetových aukcích lze koupit v dnešní době cokoliv a to za velmi dobrou cenu. Proto se tyto aukce tak snadno přenesly do firemní praxe. Na e-aukcích se objevují kromě výrobků a technologií i služby a odtud je pak jen krok k nákupu personálních služeb, například vzdělávacích kurzů. *

* (Zdroj: Utmerket Artikkel. *Utmerket Artikkel: On-line vzdělávání, budoucnost školství [online]. 2012 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: http://cs.utmerketartikkel.com/On-line-vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-budoucnost-%C5%A1kolstv%C3%AD_906615/*)

2.4.3 E-learning

E-learning je zkratka pro electronic learning, tzn. elektronické vzdělávání a jako pojem se začal v literatuře používat koncem 80. let. E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie a internetu k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.

V podstatě je to, jakékoliv využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován především prostřednictvím počítačových sítí. Je využíván k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi vzdělávaným a jeho lektorem a k řízení studia. Ke vzdělávání využívá multimediálních prvků jako jsou prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, testy apod.

2.4.3.1 Druhy e-learningu

Vzdělávací proces spojený s počítačem a software bez použití sítě. Jedná se především o domácí samostudium, ale uplatňuje se i ve vzdělávacím procesu ve školách a hlavně v dalším vzdělávání ve firmách. Pro tento druh vzdělávání se používají termíny **multimedia training** (multimediální vzdělávání) a **computer-based training** (vzdělávání založené na práci s počítačem). Využívá se dvou a více médií (text, grafika, animace, audio, video).

E-learning spojený s počítačem a sítí - ovšem s využitím internetového prohlížeče pro vzdělávací proces, který využívá didakticky zpracovaných www stránek a dalších zdrojů. Pro případnou komunikaci užívá jako hlavní nástroj elektronickou poštu. Používá se též termín **web-based training**.

E-learning spojený s počítačem, sítí a speciálním výukovým softwarem, který umožňuje tzv. **online learning**. Vzdělávací proces je podporován nejenom počítačem a sítí, ale významně je podpořen speciálním softwarem, který pro učitele i studenty nabízí řadu nástrojů, podporuje různé vzdělávací formy a metody a hlavně i bohatší a zároveň on-line komunikaci.

Nástup e-learningu byl spojen s velkými očekáváními. Ta byla spojena s tím, že 80 – 90 % firemního vzdělávání bude mít tuto formu a že se tak výrazně sníží náklady na vzdělávání. Po počátečním nadšení ovšem následovalo zklamání, protože většina účastníků přeci jen stále raději upřednostňuje osobní setkání a nechce trávit hodiny u obrazovky, u které tráví většinu své pracovní doby. *

* (Zdroj: *Technologieevzdelavani. Technologieevzdelavani [online]. webnode, 2008 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://technologieevzdelavani.webnode.cz/products/vymezeni-pojmu-e-learning/>*

Active - school: vzdělávací centrum. Active - school: vzdělávací centrum [online]. Těšín: Vzdělávací centrum, 2011 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://activeschool.cz/co-je-to-e-learning.html>

KŘEŠŤAN, Pavel, Mgr. Diplomky.net: Diplomky, bakalářky, seminárky. In: Diplomky.net [online]. diplomky.net, 2008-2011 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://www.diplomky.net/cs/seminarni-prace/7-informatika/402-e-learning>

3 Cíl práce a metodika

Tato diplomová práce s názvem motivace a rozvoj lidských zdrojů je zaměřena na řízení lidských zdrojů, konkrétně na oblast jejich motivace a na oblast jejich rozvoje a vzdělávání.

Cílem práce je analýza motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. v odboru speciálních správních agend.

Dílním cílem práce je návrh možných změn v systému motivace a personálního rozvoje v této společnosti, za předpokladu, že analýza potvrdí jejich potřebu.

Při sběru a vyhodnocování informací jsem postupovala následujícím způsobem. Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde jsem shrnula co nejvíce teoretických informací k tématu motivace a k tématu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Poté následovala analýza motivace a personálního rozvoje ve vybrané společnosti.

Pro analýzu motivace a personálního rozvoje byla vybrána Velká pojišťovací společnost a. s., vzhledem k tomu, že jsem zde byla zaměstnána a měla jsem tak šanci seznámit se s fungováním firmy, jejími zaměstnanci a s vnitřním i vnějším prostředím firmy.

Společnost je blíže charakterizována v následující kapitole, kde jsou uvedeny hodnoty společnosti spolu s jejím posláním a vizí. Následuje stručný popis vývoje a historických dat od vzniku společnosti až po současnost. Firma má dlouholetou tradici a za ta léta stačila nasbírat také řadu nejrůznějších ocenění, z nichž některá jsou také uvedena níže. Dále následuje konkrétní popis úseků společnosti, důležitých pro tuto práci – úsek motivace a odměňování a úsek lidských zdrojů, které zahrnují činnosti personálního rozvoje a vzdělávání.

Na charakteristiku společnosti navazuje samotná analýza motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. v odboru speciálních správních agend. Odbor speciálních správních agend se skládá z týmu oceňování rizika, týmu speciálních agend neživotního a životního pojištění, týmu individuálních požadavků neživotního a životního pojištění a týmu servisní podpory. Dohromady v tomto odboru pracuje 57 zaměstnanců.

Analýza motivace a personálního rozvoje byla prováděna na základě dotazníkového šetření, které vyplnilo 40 zaměstnanců z celkového počtu 57. Návratnost dotazníků, tak činila 70 %. Vytvořený dotazník se skládal ze dvou částí. První část se zabývala analýzou motivace a stimulace a obsahovala 20 otázek. Druhou část tvořila analýza vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Tato část obsahovala také 20 otázek. Dotazník je součástí přílohy této práce.

Data získaná z dotazníků byla zpracována do tabulek a grafů, k jejichž zpracování a vyhodnocování byl použit software Microsoft Office Excel 2003 a 2007, program Microsoft Word 2003 a program Malování.

Výsledky analýzy jsou pak shrnuty v závěru této diplomové práce.

3.1 Hypotézy

Před samotnou analýzou motivace a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti byly stanoveny následující hypotézy.

Pro část analyzující motivaci lidských zdrojů ve společnosti byla stanovena následující hypotéza:

H1: Zaměstnanci jsou všeobecně spokojeni se systémem motivace a stimulace, který jim společnost poskytuje.

Pro část analyzující vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti byly stanoveny následující hypotézy:

H2: Více volného času a lepší časový harmonogram rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by zvýšil zájem zaměstnanců o vzdělávání se.

H3: Většina zaměstnanců by nebyla ochotna přispívat nižší částkou na svoje vzdělávání a rozvoj.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy

– Velká pojišťovací společnost, a. s.

Základní charakteristika společnosti je zde uvedena způsobem, jakým se prezentuje sama společnost svému okolí a to jejím posláním, svou vizí a hodnotami, kterými se společnost řídí. Přesné znění poslání, vize a hodnot společnosti je uvedeno níže.

Poslání společnosti:

„Pomáháme klientům v klíčových okamžicích jejich života zajistit lepší budoucnost.“

Vize společnosti:

„Klientům a partnerům chceme přinášet jednoduchá, rychlá, férová a profesionální řešení v oblasti pojištění a investic způsobem, který vždy předčí jejich očekávání.“

Hodnoty společnosti:

„Jednoduchost, profesionalita, férovost a rychlost“ jsou základní stavební kameny společnosti. Ukazují, jak společnost jedná a jak se chová. Jsou ukazatelem výkonnosti, přispívají ke stabilitě společnosti a provázejí ji ve všech oblastech působení společně s něčím navíc – a tím je aktivní pomoc.

Velká pojišťovací společnost, a. s.

4.1.1 Vývoj společnosti

Historie Velké pojišťovací společnosti, a. s. má dlouhou a bohatou tradici trvající již celých 180 let. Začíná se odvíjet od roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Tato společnost nejprve provozovala pouze požární pojištění nemovitostí a počátkem 20. století začala nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu.

Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh, což umožnilo vstup na trh i dalším pojišťovacím společnostem. Poté do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu přibližně 42 pojišťoven. I v tomto vysoce konkurenčním prostředí si Velká pojišťovací společnost stále drží na trhu výsadní postavení.

Velká pojišťovací společnost byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. Dubnu 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. Května 1992.

Velká pojišťovací společnost, a. s., je univerzální pojišťovnou poskytující jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik, které zajišťuje přibližně 5 200

zaměstnanců a 6 000 obchodních zástupců na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech.

Společnost je zakládajícím a aktivním členem asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů.

4.1.2 Historie společnosti

Po hrubém nastínění výše uvedeného vývoje Velké pojišťovací společnosti, následuje stručný přehled nejdůležitějších dat v historii celé společnosti.

r. 1740 po nástupu Marie Terezie se začínají projevovat snahy o vytvoření novodobých pojišťoven.

r. 1827 byla založena První česká vzájemná pojišťovna. Od této společnosti se dále začíná vyvíjet tradice Velké pojišťovací společnosti a českého pojišťovnictví vůbec.

r. 1948 znárodnění společnosti a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna.

r. 1953 vznikla Státní pojišťovna a později vznikly pojišťovací a zajišťovací podniky.

r. 1969 vznik České státní pojišťovny

r. 1991 začátek vzniku konkurenčního prostředí na českém trhu v oblasti pojišťovnictví

r. 1992 Velká pojišťovací společnost, a. s., byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května téhož roku.

r. 2000 nastává demonopolizace trhu s povinným ručením a Velká pojišťovací společnost tímto získává 45 % nového trhu

r. 2002 vstupuje Velká pojišťovací společnost jako první finanční instituce svého druhu ze střední a východní Evropy na ruský trh. Vzniká Velká pojišťovací společnost Rusko.

r. 2003 buduje společnost Klientický servis pro své zákazníky, který je založen na velmi moderních technologiích. Jako první pojišťovací společnost přináší klientům služby na světové úrovni.

r. 2005 se společnost stává členem Evropské charty bezpečnosti silničního provozu.

r. 2008 vzniká Holding Generali PPF. Kdy se Velká pojišťovací společnost, a. s. spolu s Generali stává součástí pojišťovací skupiny, působící ve 13 zemích střední a východní Evropy. Holding Generali PPF má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %).

4.1.3 Ocenění a ostatní činnosti společnosti

Společnost získala také několik ocenění, mezi něž patří například:

- Pojišťovna roku 2007 v soutěži MasterCard Banka roku,
- Nejlepší firemní image, kdy získala první místo za dlouhodobou a systematickou tvorbu firemní image pro rok 2008,
- Nejlepší penzijní fond roku 2008,
- Olympijská značka, toto ocenění vlastní v České republice pouze další dvě společnosti z 252 změřených značek,
- HR Exelance Award, ocenění z roku 2005 za personální projekt „Učíci se organizace“,
- umístění v Czech Top 100, kde se společnost umístila mezi deseti nejobdivovanějšími firmami České republiky a to na 5. místě.

Velká pojišťovací společnost, a. s. je dále dle výzkumů jednou z nejznámějších značek na trhu, kdy podle průzkumu mezinárodní společnosti Millward Brown z roku 2008 zná tuto společnost 92 % klientů všech pojišťoven. Společnost je dále vnímána jako pojišťovna, udávající nové trendy a to jak ze strany klientů, tak od konkurenčních pojišťoven.

Společnost také patří mezi firmy podporující mnoho společenských akcí. Spravuje vlastní galerii a Depozitář umění. Roku 2001 založila Nadační fond ochrany památek, jehož prvořadým úkolem je péče o Karlův most – finančními prostředky, ale i osvětovou činností a podporuje projekt Letních shakespearovských slavností. Patří mezi jednoho ze zřizovatelů Nadace Národní galerie.

Mezi další činnosti patří sportovní aktivity, kdy je společnost oficiálním partnerem české hokejové reprezentace, českého olympijského týmu, hlavním partnerem extraligy a titulárním partnerem Play Off. Podílí se i na realizaci nejprestižnějšího středoevropského dostihu Velká pardubická.

Kromě sportovních akcí společnost aktivně podporuje prevenci dopravní bezpečnosti. Zajišťuje pro řidiče pravidelné dopravní zpravodajství Modrá vlna. Se svými dopravně-bezpečnostními aktivitami se pojišťovna připojila k Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu. Pojišťovna spolupracuje s Policií ČR v rámci programu Gentleman silnic, který motivuje motoristy i chodce k tomu, aby nebyli lhostejní vůči svému okolí. Ocenění lidé dostávají Certifikát za záchranu života po závažné dopravní nehodě, rychlou reakci a odvalu a také značkové hodinky. Jezdíme s úsměvem je název dalšího projektu, který pojišťovna vytváří spolu s Policií ČR. V rámci programu kontrolují policisté se školáky, ve speciálních reflexních vestách od pojišťovny, řidiče v době od poloviny května do konce října po celé republice. Pokud řidič nedodrží předpisy, dostává kresbu se zamračeným autíčkem a ti kteří předpisy dodržují, dostávají naopak samolepku s usměvavým autíčkem. Projektu se účastní více než tři tisíce školáků.

Všechny tyto aktivity a projekty spadají do etického kodexu skupiny Generali. Cílem skupiny je rozšířit pole působnosti z čistě pojišťovací společnosti na multifunkční mezinárodní skupinu. V této skupině zůstává pojišťovnictví stále hlavní činností,

ale dále je rozvíjeno a posilováno postavení i v jiných podnikatelských oblastech (ekonomické, kulturní, sociální rozvoj v řadě zemí atd.). Skupina vždy kladla veliký důraz na společenskou angažovanost. Považuje ji za investici, k níž by se měli hlásit všechny podnikatelské subjekty. Je přesvědčena, že konkurenční schopnost musí být nevyhnutelně spjata s etickou citlivostí, sociální odpovědností a ochranou životního prostředí. (Zdroj: *VELKÁ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST, a. s. Interní materiály. Praha, 2011.*)

4.2 Úsek motivace a odměňování

4.2.1 Péče o zaměstnance

Základní ustanovení Velké pojišťovací společnosti, a. s. zavazují společnost k přejímání odpovědnosti za tvorbu a realizaci sociálního programu zaměstnavatelů a zabezpečení sociálního rozvoje kolektivu zaměstnanců. Dále je společnost vázána ke splnění závazků v oblasti péče o zaměstnance v součinnosti s legislativou a v součinnosti s příslušnými odborovými orgány.

Sociální výhody, tj. služby, peněžita a jiná plnění a zvyšování životního standardu zaměstnanců, poskytuje společnost v zájmu stabilizace pracovních poměrů nástroji firemní sociální politiky. Jak společnost, tak odbory ovšem musí vycházet ze skutečnosti, že realizace těchto výhod je podmíněna dosažením odpovídajících ekonomických výsledků společnosti a vytvořením dostatečných finančních zdrojů.

Společnost v návaznosti na hospodářský výsledek také postupně zlepšuje životní a pracovní podmínky zaměstnanců. Pokud si to situace žádá či se vyskytne na pracovištích havarijní situace, například v důsledku stavební rekonstrukce, dlouhodobého přerušení dodávek vody apod., zavázal se zaměstnavatel upravit zaměstnancům režim práce – úpravou či zkrácením pracovní doby.

4.2.1.1 Motivace a rozvoj lidských zdrojů

Motivace a rozvoj lidských zdrojů je jedním z bodů etického kodexu Velké pojišťovací společnosti a společnosti Generali, které spadají do PPF Holdingu. Tato skupina si stanovila, že zabezpečí příslušnou úroveň profesionality nutnou pro plnění úkolů, jimiž jsou pověřováni její zaměstnanci. Lidský faktor je podle ní klíčovým bohatstvím firmy, jehož prostřednictvím lze dosáhnout maximální zákaznické spokojenosti a následně i optimalizace investic akcionářů. Proto je hlavní náplní společnosti přijímání a udržování vysoce kvalifikovaného personálu. Mimořádná pozornost je věnována motivačním aspektům a specifickým vzdělávacím potřebám, které jsou nutné pro zařazování zaměstnanců do vyšších pozic s ohledem na jejich individuální potenciál. Zároveň je podporováno vytváření konstruktivního motivujícího a příjemného pracovního prostředí.

Velká pojišťovací společnost, se proto plně věnuje růstu lidských zdrojů, poskytuje vhodné nástroje pro vzdělávání, odborné workshopy a rozvoj nejrůznějších dovedností, protože tím pomáhá, jak ke zlepšování výkonů, tak k dosažení lepších výsledků.

Společnost věří, že rozvoj a vzdělávání každého z nás by měly reflektovat individuální potřeby, které vychází z pracovních cílů. K tomu aby bylo dosaženo skutečného rozvoje, je podle ní, zapotřebí zvolit správné vzdělávací aktivity neboli formy rozvoje – někomu pomůže trénink, někomu rotace a jinému e-Learning. Společným a zásadním prvkem pak je získané znalosti a dovednosti osvojovat v praxi.

Proces rozvoje ve společnosti navazuje na proces hodnocení zaměstnanců. Proces hodnocení pracovního výkonu je celoroční cyklus, kterého se účastní všichni zaměstnanci společnosti. Jedná se o srovnávání reálného a požadovaného výkonu, jehož cílem je motivace a zvýšení budoucího výkonu. Hodnocení probíhá dvakrát ročně a to formou pololetního hodnocení a formou ročního hodnocení.

Na přelomu roku probíhá hlavní část hodnocení, která je zaměřená na celkovou revizi a vyhodnocení pracovních a osobních cílů nastavených v uplynulém roce spolu s nadřízeným pracovníkem. Na pracovní hodnocení poté plynule navazuje plánování osobního rozvoje zaměstnance spolu s nastavením pracovních cílů pro další rok.

Cyklus hodnocení pracovního výkonu se tak dá charakterizovat dvěma základními kroky a to nastavením cílů a jejich vyhodnocováním, jejichž výstupem mohou být návrhy na rozvoj, vzdělávání a zvyšování odbornosti ve Velké pojišťovací společnosti, a. s.

4.2.1.2 Zdravotní a sociální program

Velká pojišťovací společnost na straně jedné a Odborový svaz zaměstnanců pojišťoven na straně druhé sjednávají pro každý rok pravidla zdravotního a sociálního programu.

Cílem tohoto programu je:

- zdravotní prevence zaměřená na klíčové zaměstnance společnosti,
- zvýšení fyzické a duševní kondice,
- aktivní podpora dlouhodobého zajištění zaměstnanců na stáří
- stabilizace zaměstnanců a posílení firemní kultury společnosti.

Tabulka č. 1: Odhad poskytovaných plnění pro Sociální a zdravotní program pro rok 2012

Program	Konkrétní aktivita, program	Vyčleněná částka
Zdravotní program	Manažerský zdravotní program	500 000,--
	Základní zdravotní program	1 000 000,--
Sociální program	Stravování	38 590 000,--
	Penzijní připojištění a jednorázový příspěvek	27 500 000,--
	Životní pojištění	4 000 000,--
	Úrazové pojištění	900 000,--
	Benefitní poukázky	2 000 000,--
	Sport	500 000,--
	Rodinný den	1 300 000,--
	Seniorské kluby	1 697 000,--
	Mimořádné sociální situace	1 540 000,--
	Příspěvek na nápoje pro velkoplošné budovy	1 697 000,--
	Ostatní	1 540 000,--
	Odměna při odchodu do důchodu	2 400 000,--
	Celkem	

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

Výše uvedené položky v tabulce č. 1 jsou odhadem nákladů na sociální a zdravotní program pro rok 2012 za předpokladu 100% čerpání všech práv všech zaměstnanců Velké pojišťovací společnosti, a. s.

Zdravotní program

a) Manažerský zdravotní program

Účelem manažerského zdravotního programu je poskytnutí v souladu s výsledky komplexní zdravotní preventivní prohlídky individuální zdravotní a relaxační péči v nadstandardních podmínkách s cílem minimalizovat zdravotní rizika z extrémního pracovního vytížení vrcholového a středního managementu. Tyto příspěvky jsou poskytovány v nepeněžní formě.

Tyto příspěvky lze pak využít na různé regenerační a rehabilitační programy zahrnující například léčebný tělocvik, vodoléčbu, masáže apod. Dále jsou zde zahrnuty dietetické programy pro prevenci a léčbu obezity, preventivní zdravotní programy, sportovní programy, ozdravné pobyty, jak tuzemské, tak zahraniční a lázeňské pobyty v tuzemsku zaměřené na specifickou léčbu.

Výše příspěvku pro jednotlivé okruhy manažerských funkcí se liší. Jejich konkrétní výši zobrazuje tabulka č. 2. Manažeři se mohou účastnit různých nabízených programů v různých kombinacích, uhrazeno zaměstnavatelem jim však bude pouze níže uvedené plnění. Manažeři se mohou tohoto programu účastnit pouze tehdy, pokud nepobírají příspěvky na penzijní připojištění či jiné benefitní poukázky.

Tabulka č. 2: Výše příspěvku pro jednotlivé okruhy manažerských funkcí

Funkce	Příspěvek v Kč
generální ředitel, náměstci	15 000,--
vrchní ředitelé, členi dozorčí rady	8 000,--

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

b) Základní zdravotní program

Zaměstnavatel připraví pro zaměstnance zdravotní program, který může obsahovat například očkování různého druhu. Tento program je určen pro zaměstnance pracující pro společnost déle než 6 měsíců.

Společnost například poskytuje očkování proti chřipce ve spolupráci se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Toto očkování je pak pro zaměstnance zdarma.

Sociální program

a) Stravování

Zaměstnancům je poskytováno závodní stravování na které dostávají od zaměstnavatele příspěvek v hodnotě 55 % stravného. Forma náhradního stravování je zajišťována poskytováním stravenek v hodnotě 80,--, kde příspěvek zaměstnavatele činí taktéž 55 % hodnoty stravenek.

b) Penzijní připojištění

Výše příspěvku na penzijní připojištění je odstupňována dle délky trvání pracovního poměru a podle věku zaměstnance. Tyto příspěvky od roku 2008 až do roku 2011 znázorňuje tabulka č. 3. Tabulka č. 4 pak ukazuje výši příspěvků od roku 2012. V této tabulce je také nově upraveno kritérium délky pracovního poměru a kritérium výše příspěvku podle dosaženého věku.

Příspěvek na penzijní připojištění je vyplácen na základě žádosti zaměstnance o jeho poskytnutí. Právo na tento příspěvek vzniká zaměstnancům po uplynutí prvních tří měsíců jejich pracovního poměru. Tento příspěvek není poskytován manažerům, kteří se účastní manažerského zdravotního programu.

Tabulka č. 3: Příspěvky na penzijní připojištění u Penzijního fondu do roku 2008

Délka pracovního poměru	Výše příspěvku podle dosaženého věku v Kč			
	do 29 let	30 – 49 let	50 – 54 let	55 let a více
1 – 5 let	100	200	400	600
5 – 20 let	200	300	500	700
20 a více let	0	400	600	800

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

Tabulka č. 4: Příspěvky na penzijní připojištění u Penzijního fondu od roku 2012

Délka pracovního poměru	Výše příspěvku podle dosaženého věku v Kč						
	15 – 24 let	25 – 29 let	30 – 39 let	40 – 44 let	45 – 49 let	50 – 54 let	55 a více let
3 měsíce – 3 roky	300	300	300	300	400	500	600
3 – 5 let	300	300	400	400	400	500	600
5 a více let	300	400	400	600	600	800	1 500

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

Při porovnání tabulky č. 3 a tabulky č. 4 je patrná změna v oblasti délky pracovního poměru, kdy od roku 2012 mají nově nárok na příspěvky penzijního připojištění i zaměstnanci, kterým právě skončila tříměsíční ochranná lhůta. Celkově je délka pracovního poměru pro získání příspěvku značně zkrácena. Nyní zaměstnanci nemusí pro společnost pracovat více než 20 let, aby dosáhli na vyšší příspěvky. Další změnu zaznamenalo rozdělení věkových kategorií, kde byly přidány další tři věkové kategorie. Nyní si může zaměstnanec zažádat o změnu příspěvku každých 5 let oproti předchozím 10 rokům. Největší změnu můžeme ovšem zaznamenat ve výši konkrétních příspěvků na penzijní připojištění, kde v kategorii do 29 let došlo k průměrnému navýšení cca o 300,--. Ve věkové kategorii 30 – 49 let došlo k průměrnému navýšení přibližně o 200,-- a ve věkové kategorii 50 a více let došlo k navýšení přibližně o 100,--. Největší změnou je pak v kategorii 55 a více let příspěvek 1 500,-- pokud zaměstnanec pracuje ve společnosti déle než 5 let.

c) Jednorázový příspěvek penzijního připojištění

Tento jednorázový příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří dosáhnou příslušného počtu nepřetržitě odpracovaných let u společnosti a těm, kteří mají penzijní připojištění, na které dostávají příspěvek. Konkrétní jednorázové příspěvky za určitý počet odpracovaných let lze vyčíst z tabulky č. 5.

Tabulka č. 5: Výše jednorázového příspěvku penzijního připojištění

Odpracované roky	Výše jednorázového příspěvku v Kč
5	1 000,--
10	2 000,--
15	3 000,--
20	4 000,--
25	5 000,--
30 a každých dalších 5 let	6 000,--

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

d) Životní pojištění

Pokud zaměstnanec splňuje následující uvedené podmínky, je mu vyplácen příspěvek na Životní pojištění zaměstnanců ve výši 333,-- měsíčně.

Konkrétní podmínky pro získání příspěvku na životní pojištění jsou:

- pracovní poměr zaměstnance delší než 6 měsíců,
- uzavření životního pojištění s Velkou pojišťovací společností, a. s.,

- zaměstnanec sám bude na životní pojištění přispívat částkou stanovenou dle výše měsíční základní mzdy v době sjednání tohoto pojištění, tj. 150 Kč při základní mzdě 15 000 Kč a méně a 250 Kč při mzdě vyšší než 15 000 Kč.

e) Úrazové pojištění

Zaměstnanci společnosti mají možnost být zařazeni do programu pojištění zaměstnanců, kdy jsou pojištěni pro případ smrti úrazem na částku až 200 000 Kč a pro případ trvalých následků s plněním od 10,01 % na částku 100 000 Kč.

f) Benefitní poukázky

Benefitní poukázky jsou určeny pro zaměstnance pracující ve společnosti déle než 6 měsíců, kteří nesplnili podmínky stanovené pro poskytování příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění či na životní pojištění. V tomto případě je těmto zaměstnancům poskytnuta benefitní poukázka pro sportovní či kulturní vyžití v hodnotě 500 Kč.

g) Sport a rodinné dny

Prostředky týkající se sportovního vyžití jsou vynakládány na celopodnikové sportovní akce. Prostředky týkající se rodinných dnů jsou vynakládány na uspořádání celopodnikových dětských dnů, organizovaných v jednom či více dnech.

h) Seniorské kluby

Jedná se o přidělení finančních prostředků pro seniorské kluby jednotlivých regionů, které jsou v kompetenci vrchního ředitele úseku pro lidské zdroje a ředitele odboru motivace a odměňování ve Velké pojišťovací společnosti, a. s.

i) Mimořádné sociální situace

Tyto prostředky určené na mimořádné osobní situace zaměstnanců, jsou určeny pro:

1. Finanční podporu v nouzi

Jedná se o nenávratný finanční dar či nenávratnou sociální výpomoc. O přidělení finančního příspěvku a o jeho formě rozhoduje na základě žádosti zaměstnance vrchní ředitel úseku lidských zdrojů společně s předsedou Odborového svazu.

2. Příspěvek na dětské pobyty

Částku lze čerpat pro podporu dětských letních a zimních pobytů pořádaných na území České republiky a to formou dotace organizátorům dle počtu zúčastněných dětí. Výši dotací za každé jedno dítě účastnící se tábora v návaznosti na počet dětí v domácnosti je možné vyčíst z tabulky č. 6.

Tabulka č. 6: Výše dotace za každé dítě účastníce se tábora v návaznosti na počet dětí v domácnosti v Kč

Počet dětí v rodině	Tábor organizovaný Odborovým svazem nebo jeho členskou odborovou organizací	Ostatní pobyty	
		Samoživitel	Ostatní
1 dítě	2 500	-	-
2 děti	2 800	1 500	-
3 a více dětí	3 200	2 000	1 800

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

j) Jednorázové odměny

Při příležitosti prvního skončení pracovního poměru trvajícího po dobu nejméně 3 let po uplatnění práva na předčasný starobní, starobní, starobní či plně invalidní důchod bude zaměstnanci přiznána jednorázová odměna. Výši odměny přiznanou podle délky trvání pracovního poměru znázorňuje tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Výše odměny přiznaná podle délky trvání pracovního poměru

Počet let pracovního poměru	Výše odměny v Kč
3 – 15 let	10 000,--
nad 15 let	15 000,--
nad 20 let	20 000,--
nad 25 let	25 000,--
nad 30 let	30 000,--
nad 35 let	40 000,--
nad 40 let	50 000,--
nad 45 let	75 000,--
nad 50 let	100 000,--

Zdroj: Dodatek k platné kolektivní smlouvě

k) Příspěvky na nápoje ve velkoplošných budovách

Tyto příspěvky v konkrétní výši 1 697 000 Kč pro rok 2012 (viz tabulka č. 1), se týkají možnosti zaměstnanců užívat nápoje ze stojanových samoobslužných automatů instalovaných ve společných prostorách v budovách v Praze, Brně a Pardubicích. Dříve byly tyto nápoje poskytovány zcela zdarma, důsledkem finanční krize dospělo vedení společnosti k rozhodnutí nápoje z těchto automatů zpoplatnit a to poplatkem 2 Kč za jeden teplý nápoj. Pitná voda je ovšem poskytována zdarma.

Pokud by v odboru speciálních správních agend, tj. dotazníky oslovený úsek ve Velké pojišťovací společnosti, všech 57 zaměstnanců denně vypilo jeden nápoj za 2 Kč, činila by úspora nákladů 114 Kč. Tato částka by se ročně při jednom nápoji denně vyšplhala na 27 360 Kč.

l) Ostatní

Do této oblasti spadají prostředky, které jsou určovány jednotlivým útvarům ve společnosti v závislosti na průměrném stavu zaměstnanců, a to v jednotné částce 400 Kč na jednoho zaměstnance a rok. Tato částka má být především čerpána v oblastech jako jsou společenská setkání zaměstnanců a na akcích pro rodiny zaměstnanců.

Všechny tyto akce jsou určeny ke zvýšení soudržnosti pracovních skupin a tak není možné tyto prostředky čerpat individuálně.

Kromě zdravotního a sociálního programu si mohou zaměstnanci ještě vybrat benefity ze široké škály nabídky partnerů Velké pojišťovací společnosti, jako jsou různé jazykové školy, počítačové firmy jako Hewlett Packard, Microsoft Office, služby u Komerční a Raiffeisen banky nebo různých sportovních a wellness klubů, cestovních kanceláří apod.

4.3 Úsek lidských zdrojů

Posláním úseku lidských zdrojů ve Velké pojišťovací společnosti je:

„Nabízet zaměstnancům odborná, flexibilní a transparentní řešení, podporující priority společnosti s cílem maximálního zhodnocení lidského kapitálu.“

V úseku lidských zdrojů mohou zaměstnanci nalézt veškeré potřebné informace týkající se hodnocení zaměstnanců, metodiky tohoto hodnocení, základní schémata a hodnotící matice. Jsou zde uvedeny taktéž hlavní cíle a úkoly útvaru na další rok spolu s časovým harmonogramem, termíny školení a pokyny pro zaměstnance a manažery.

Mezi hlavní cíle úseku lidských zdrojů ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. patří odpovědnost za tvorbu a řízení personální strategie, která je v souladu s cíli společnosti a která se podílí na utváření firemní kultury. V kultuře společnosti je důležité zavedení klíčových principů chování do celé společnosti a provázání těchto principů chování s ostatními procesy.

Útvar také zajišťuje podporu lidských zdrojů v činnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spolu se školící a lektorskou činností. Útvar měří náklady na vzdělávání a odbourává nadbytečnou byrokracii, zjednodušováním procesu žádostí o rozvoj a vzdělávání spolu s jejich schvalováním.

Dalším cílem úseku řízení lidských zdrojů je sjednocování systému hodnocení výkonu a jeho provázání na odměňování, kdy nastavuje měřitelná pravidla pro výplatu s vazbou na výkon. Toto vše je v úzké součinnosti s nastavením transparentního controll systému mzdového čerpání s přímou vazbou na výkon společnosti.

Útvar je taktéž ve spojení s úřadem práce dle sídla zaměstnavatele ve věcech hromadného propouštění zaměstnanců a zajišťuje komunikaci s odborovou organizací a organizační zajištění kolektivního vyjednávání spolu s dalšími různými činnostmi.

4.3.1.1 Vzdělávání a rozvoj

Společnost podporuje dovednosti a znalosti svých zaměstnanců. Ví, že každý zaměstnanec má právo na prohlubování kvalifikace, popřípadě na její zvyšování a proto zaměstnancům poskytuje možnost účastnit se různých vzdělávacích kurzů a odborných

workshopů. Jedním z velmi používaných nástrojů ve společnosti jsou interní odborné semináře, vzdělávací aktivity ve vazbě na potřeby zjištěné při hodnocení zaměstnanců ve vztahu k výkonu jejich pracovní činnosti a e-Learning. To vše má za cíl zajistit vysoký stupeň odbornosti.

Zaměstnanec každý rok v rámci hodnocení vyplňuje i tzv. aktivity pro osobní rozvoj, kde má na výběr z odborných aktivit vhodných pro vykonávání své pracovní činnosti, dalších rozvojových aktivit a tzv. soft skills. U školení soft skills je povoleno jedno školení na jedno pracovní pololetí – do další hodnotící diskuse.

Mezi rozvojové aktivity, které společnost nabízí, patří:

- 360° zpětná vazba,
- development centre,
- individuální koučování,
- PC kurzy,
- rotace práce (interní, zahraniční),
- sebepoznání, diagnostika,
- výuka angličtiny nebo ruštiny.

V oblasti soft skills si může zaměstnanec vybrat z následující nabídky:

- time management; aneb zvládněte vše, na čem Vám nejvíce záleží,
- agrese a kritika pozitivně,
- efektivní komunikace,
- seberozvoj,
- jak neztratit klienta,
- zvládání námitek a argumentace,
- efektivní vedení schůzky,
- facilitační techniky v praxi,
- jak být dobrý buddy,
- cyklus staň se mistrem prezentací (basic I, advanced II, speciál III).

Následuje výběr pro manažery, který se skládá z různých manažerských dovedností, jako jsou například:

- change management,
- koučování a manažerské koučování a vyjednávání,
- leadership (inspirativní vedení týmu) a pracovní motivace,
- delegování a vedení porad,
- finanční řízení pro nefinančníky,
- hodnotící a rozvojové rozhovory,
- komunikace pro manažery,
- krizový management a řešení konfliktů,
- projektové řízení,
- základy manažerských dovedností.

Kromě této nabídky mohou dále zaměstnanci využívat možnosti přihlašování se na různé odpolední semináře, e-Learningové kurzy a různé jiné interní školení a rozvojové nástroje. Každý seminář se zaměřuje vždy na určitou dovednost, je vysoce

koncentrovaný a interaktivní. Většinu registrací na kurzy musí schválit přímý nadřízený nebo HR manažer.

Vedle výběrových kurzů jsou pro zaměstnance pořádány kurzy povinné týkající se bezpečnosti práce a požární ochrany. Po těchto kurzech následuje vždy informační bezpečnostní test.

Náklady na vzdělávání a rozvoj

Zde následuje výčet některých aktivit a jejich nákladů, které se podařilo získat na základě interních materiálů společnosti.

Kurz: Externí koučování

Nárok: Vrchní ředitel, ředitel odboru přímo řízený náměstkem

Rozsah: 10 hodin

Náklady: 4 000 Kč až 6 000 Kč / 1 koučovací hodinu / 1 osobu

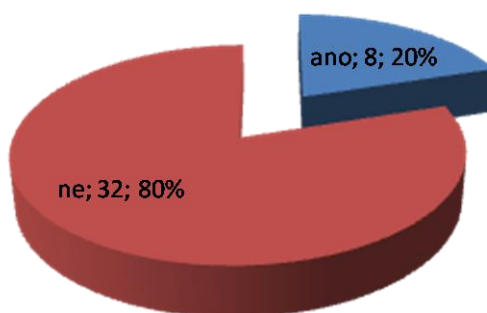
Celkové náklady za 10 hodin cca: 40 000 Kč až 60 000 Kč

Hradí: úsek lidských zdrojů

Kurz: Jazykové vzdělávání 2012

Tento kurz je chápán jako rozvojový nástroj, který má podpořit zvýšení výkonu na pracovních pozicích ve společnosti, jež cizí jazyk vyžadují. Podle obrázku číslo 1 můžeme vidět, že v námi dotazovaném oddělení potřebuje cizí jazyk 20 %, tj. 8 oslovených z celkového počtu 40. Zbylých 80 % zaměstnanců pro výkon své práce cizí jazyk nepotřebuje.

Obrázek 1: Je pro Vaši práci důležité znát cizí jazyk?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příspěvek na cizí jazyk je určen pro zaměstnance Velké pojišťovací společnosti, kteří již nejsou ve zkušební době a splňují následující podmínky:

- potřebují znát cizí jazyk na zastávané pracovní pozici,
- zaměstnanec nominuje přímý nadřízený,
- ochota uhradit 25 % sjednaného kurzu, tj. 1 250 Kč (platí i pro manažery),
- zaměstnanec si sám zajistí libovolnou jazykovou školu či lektora.

Nominace k jazykovému vzdělávání probíhají 2x ročně a to začátkem roku a v pololetí.

Náklady:

zaměstnanec uhradí maximální výši 1 250 Kč včetně DPH za půl roku
zaměstnavatel uhradí maximální výši 3 750 Kč včetně DPH za půl roku

Celkové náklady za rok: 7 500 Kč

Cena za individuální výuku 45 minut: 390 Kč – 520 Kč

Při částce 7 500 za rok s hodinovou sazbou 390 Kč 19 lekcí

Při částce 7 500 za rok s hodinovou sazbou 455 Kč 16 lekcí

Při částce 7 500 za rok s hodinovou sazbou 520 Kč 14 lekcí

Podle grafu číslo 39, který se nachází níže v dotazníkovém šetření, by bylo ochotno uhradit si část nákladů na vzdělávání a rozvoj celkem 25 dotazovaných ze 40. Z toho by 15 osob bylo ochotno uhradit čtvrtletně částku 500 Kč až 1 000 Kč, 5 osob by pak bylo ochotno čtvrtletně zaplatit více než 1 000 Kč a 5 osob by bylo ochotno zaplatit čtvrtletně jen méně než 500 Kč. Bohužel dle podnikových pravidel většina zaměstnanců na tento jazykový kurz nemá nárok pro nesplnění podmínek.

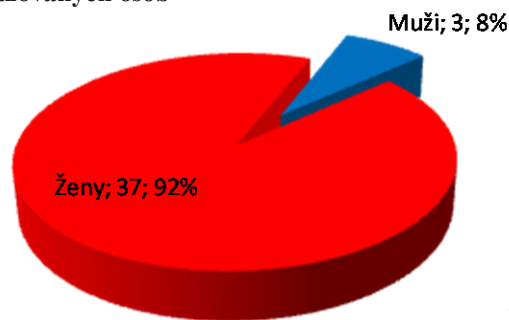
4.4 Analýza motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti, a. s.

Základní údaje o respondentech

Analýza motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. byla prováděna v oddělení speciálních správních agend v Lednu a Únoru roku 2012 za pomoci dotazníkového šetření. Odbor speciálních správních agend se skládá z týmu oceňování rizika, týmu speciálních agend neživotního a životního pojištění, týmu individuálních požadavků neživotního a životního pojištění a týmu servisní podpory. V tomto odboru pracuje celkem 57 zaměstnanců, z čehož dotazníkové šetření vyplnilo 40 zaměstnanců, tj. 70 %.

Další informace týkající se charakteristiky výběrového souboru poskytuje graf 1, graf 2 a graf 3. Graf 1 znázorňuje pohlaví dotazovaných osob, kde v procentuálním vyjádření ženy zaujímají 92 % a muži 8 %.

Graf 1: Pohlaví dotazovaných osob



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 2 zobrazuje věkové kategorie s konkrétním počtem dotazovaných respondentů v dané věkové skupině. Jak je patrné, v oslovených pracovních skupinách jsou zastoupeny osoby všech věkových kategorií. Pro účely této diplomové práce jsou výše zmíněné věkové kategorie děleny na osoby mladší, zařazené do věkové skupiny 20 – 25 let a 26 – 30 let, dále na osoby středního věku, tj. věkové kategorie 31 – 40 let, 41 – 45 let a 46 – 50 let a poslední skupinou jsou osoby starší, kam spadají věkové kategorie 51 – 55 let a 55 a více let.

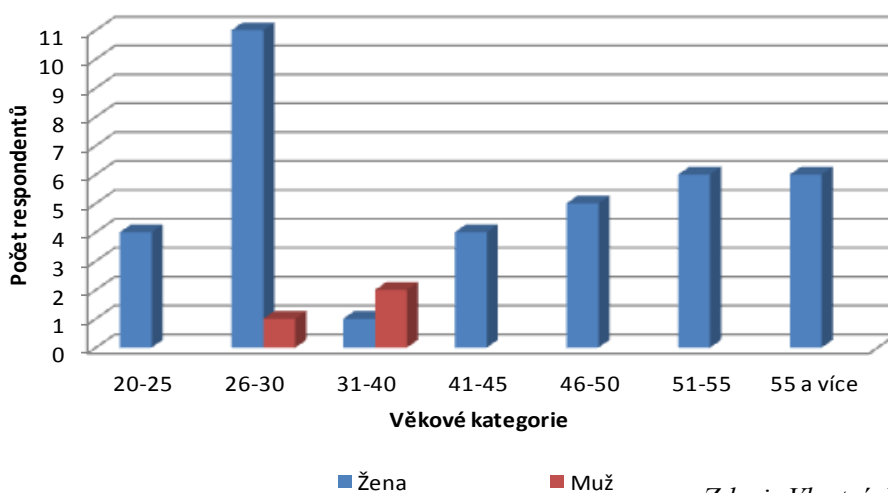
Rovnoměrné zastoupení všech věkových kategorií v pracovních skupinách poukazuje na fakt, že pracovní příležitost ve společnosti mohou nalézt i velmi mladí lidé, kteří právě dokončili školu a hledají možnosti, jak se uplatnit na trhu. Tito lidé jsou většinou velmi ambiciózní, plní nadšení a očekávání. Od práce nečekají pouze finanční zabezpečení, ale i možnost dalšího růstu, a to jak růstu kariérního, tak i růstu v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Společnost dále tvoří zázemí pro osoby ve středním věku, které už měli možnost pracovat i v jiných zaměstnáních či na různých pracovních postech. Tito lidé mají už několikaletou praxi a mají tak většinou jasnou představu o tom, co od společnosti

očekávají. Společnost by proto měla tyto osoby umět správně motivovat a rozvíjet jejich potenciál, jinak hrozí nespokojenost či odchod ze společnosti, což by v konečném důsledku mohlo vést k poklesu celkové morálky zaměstnanců a ke snížení produktivity společnosti.

Poslední skupinu zaměstnanců tvoří osoby starší 51 let. Těmto lidem poskytuje společnost zázemí i přesto, že lidé v tomto věku mohou pro některé firmy představovat zátěž. Společnost si uvědomuje, že tito lidé, kteří ve společnosti strávili mnohdy i více než 10 let svého pracovního života, jsou důležitou součástí firemní kultury. Po této stránce společnost své dlouholeté zaměstnance motivuje například poskytováním vyšších příspěvků na penzijní připojištění. Pro tyto zaměstnance je vědomí určité jistoty a bezpečí velmi důležitým faktem, protože by pro ně bylo velmi složité hledat si v tomto věku nové zaměstnání a začleňovat se do nového kolektivu.

Graf 2: Věk dotazovaných osob – dle pohlaví ve věkových kategoriích a počtu respondentů v dané kategorii

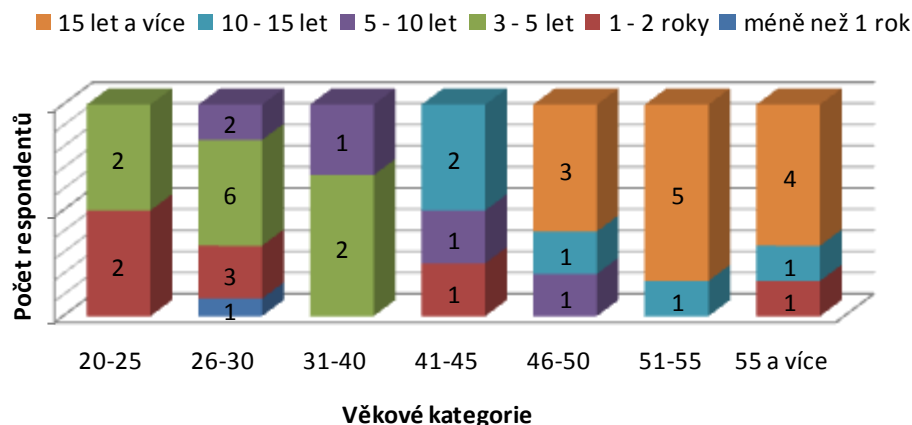


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3 ukazuje přibližnou dobu pracovního poměru dotazovaných osob ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. Převážná část zaměstnaných pracuje ve společnosti déle než 3 a více let. Konkrétně 3 – 5 let pracuje ve společnosti 25 % (10 oslovených), 5 – 10 let a 10 – 15 let pracuje ve firmě celkem 5 a 5 oslovených, tj. dohromady 26 %. Více než 15 let pracuje ve společnosti 30 % (12 oslovených). Méně než jeden rok pracuje v pojišťovací společnosti 3 % (1 oslovený) a 1 – 2 roky pracuje zbylých 18 % (7 oslovených).

Na základě grafu 3 lze říci, že fluktuace v konkrétně oslovených odděleních ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. je nízká, protože je zde 79 % (32 dotazovaných) zaměstnáno déle než 3 a více let. Nízká fluktuace je pro společnost výhodná, protože šetří, jak náklady týkající se náboru nových zaměstnanců, tak náklady na jejich zaškolování.

Graf 3: Přibližná doba pracovního poměru dotazovaných ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. – Rozdělení dle věkových kategorií.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Podle grafu 2, uvedeném výše, pracuje v osloveném oddělení 6 lidí starších 55 let z čehož podle grafu 3, splňuje 5 osob podmínky pro obdržení příspěvku na důchodové připojištění v hodnotě 1 500 Kč. Tyto podmínky jsou konkrétně uvedeny již ve výše zmiňovaném textu v Sociálním programu Velké pojišťovací společnosti v odrážce penzijní připojištění v tabulce č. 4.

Celkové výdaje dotazovaného úseku na příspěvky penzijního připojištění, podle propočtů sestavených z tabulky číslo 3 a grafu číslo 3, činí za rok 2008 částku cca 142 800,-- ročně. Dle nově stanovených příspěvků z roku 2012, viz tabulka 4, činí tato částka cca 290 400,-- ročně. Nárůst nákladů na příspěvky penzijního připojištění mezi roky 2008 a 2012, tak činí částku 147 600,-- tj. nárůst o 103 % jen pro dotazované oddělení. Protože z celého oddělení vyplnilo dotazníkové šetření jen 70 % respondentů, lze předpokládat, že tato částka bude ještě vyšší.

4.4.1 Analýza motivace a stimulační

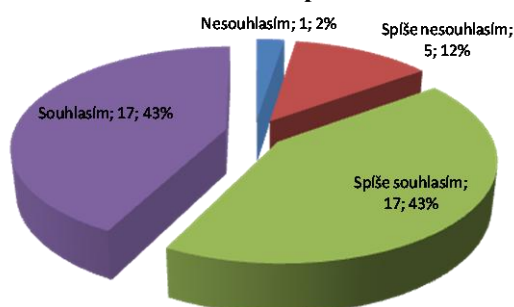
Tato část dotazníkového výzkumu se zabývá oblastí motivace a stimulační ve Velké pojišťovací společnosti v oddělení speciálních správních agend. Dotazník zjišťoval, jak funguje komunikace ve společnosti, odkud zaměstnanci nejčastěji získávají informace, zda mohou volně prezentovat své názory a jak a jestli funguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a nadřízenými. Další podkapitola výzkumu zjišťovala vztah pracovníků k práci a ke svým spolupracovníkům. Následovala podkapitola morální a sociální stimuly, která zjišťovala, jestli jsou v pojišťovně uplatňovány morální stimuly a také jestli poskytované benefity vyhovují zaměstnancům. Další podkapitoly se věnují pracovním podmínkám, jistotě práce a image podniku.

4.4.1.1 Komunikace a informační zdroje

Informační zdroje a komunikace jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí, jak komunikace mezi lidmi, tak komunikace v podniku a jeho prostředí. V podniku a jeho okolí existuje obrovské množství informací, které je nutné umět třídit, správně interpretovat a využívat. Správná komunikace a využívání informačních zdrojů, jsou tak jedním z klíčů k bezproblémovému chodu společnosti. Nedostatek informací a komunikace či jejich nadměra mohou vést k závažným problémům a k demotivaci zaměstnanců.

Z grafu 4 je patrné, že celkem 86 %, tj. 34 dotazovaných souhlasí (43 %) či spíše souhlasí (43 %) s tím, že komunikace ve společnosti je efektivní bez závažnějších nedostatků. S efektivností komunikace pak spíše nesouhlasí 12 %, tj. 5 dotazovaných a nesouhlasí 2 %, tj. 1 dotazovaný.

Graf 4: Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní?

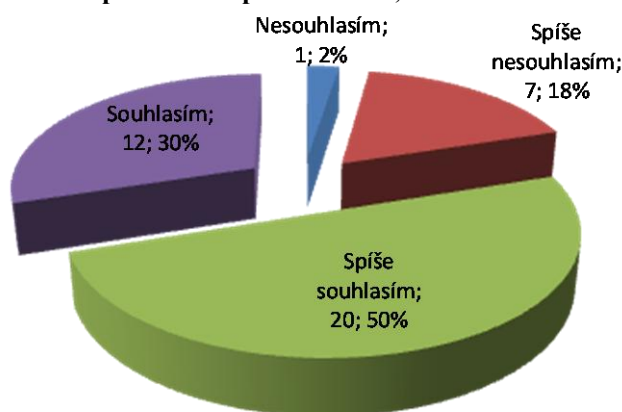


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další formou komunikace ve firmě je pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jejich nadřízeným. Ve Velké pojišťovací společnosti probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců celkem 2x ročně a má dvě fáze. Sebehodnocení je první fází tohoto hodnocení a druhou fází je pak výstup od manažera. Celkově by hodnocení mělo poskytovat, jak zaměstnancům, tak nadřízeným zpětnou vazbu týkající se vztahu zaměstnanec – společnost.

Jestli tato zpětná vazba umožňuje zaměstnancům zlepšovat jejich pracovní výkon, znázorňuje graf 5. Podle grafu 5 souhlasí 30 % (tj. 12 dotazovaných) a spíše souhlasí 50 % (tj. 20 dotazovaných) s tím, že dostává pravidelně zpětnou vazbu, která jim umožňuje zlepšovat jejich pracovní výkon. S tímto tvrzením pak nesouhlasí 1 dotazovaný, tj. 2 % a spíše nesouhlasí 7 dotazovaných, tj. 18 %.

Graf 5: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?



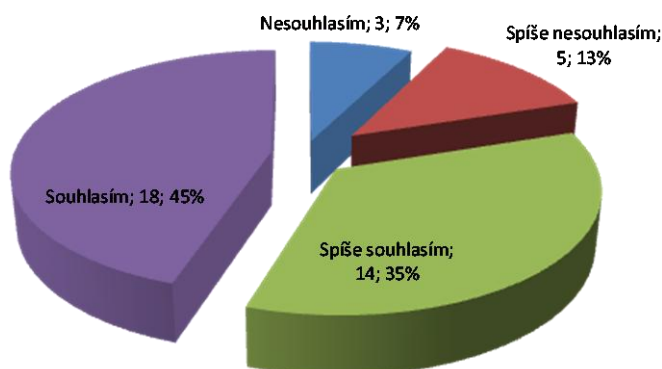
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno výše, základním klíčem k správnému fungování společnosti je kromě dobře fungující komunikace i dostatek informací potřebných ke správnému vykonávání práce. Bez dostatečných a správných informací lze jen stěží vykonávat pracovní činnosti správně. Špatně vykonávaná práce se pak odráží v osobním hodnocení zaměstnance, což vede k demotivaci a k dalšímu zhoršování pracovních výsledků. Společnost by proto měla poskytovat svým zaměstnancům co nejvíce informací k plnění jejich pracovních úkolů, měla by také své zaměstnance vzdělávat a motivovat k samostatnému získávání potřebných informací a jejich správné interpretaci. Zda společnost poskytuje svým zaměstnancům dostatek informací lze vyčíst z grafu 6. Z grafu číslo 7 je pak vidět, z jakých zdrojů zaměstnanci informace čerpají.

Graf 6 ukazuje, že 45 % dotazovaných souhlasí a 35 % dotazovaných spíše souhlasí s tím, že mají k dispozici dostatek informací potřebných k jejich práci. Nesouhlasí pak 7% a spíše nesouhlasí 13 % dotazovaných.

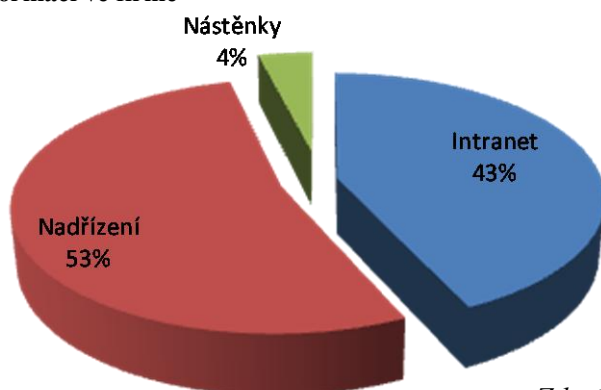
Jak ukazuje graf 7, tak 53 % oslovených získává informace od svých nadřízených, 43 % dále získává potřebné informace z intranetu a 4 % oslovených pak využívá jako zdroj informací nástěnky na pracovišti.

Graf 6: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

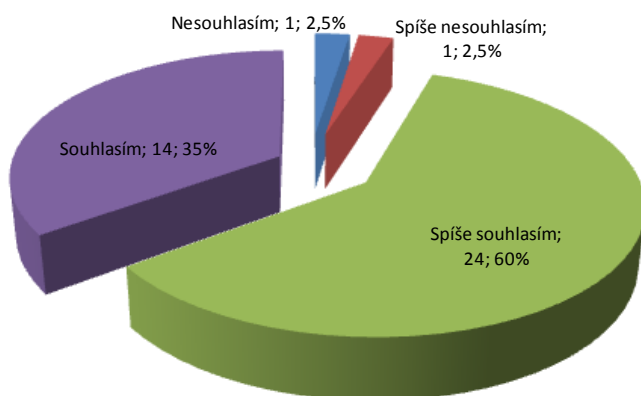
Graf 7: Zdroj informací ve firmě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

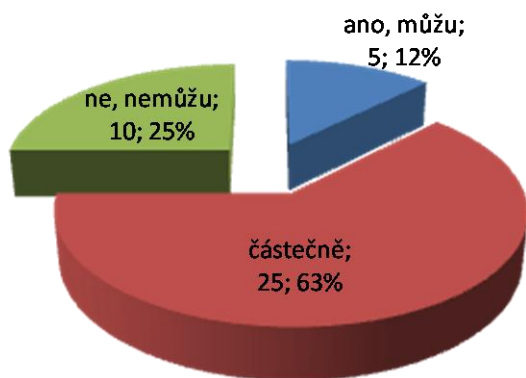
Pro dobře fungující komunikaci je také velice důležité mít možnost prezentovat své názory, nápady a různé připomínky. Většina společností prezentuje tuto skutečnost jako zcela běžnou, je-li tomu tak i ve Velké pojišťovací společnosti, to znázorňuje graf 8. To, že společnost umožňuje prezentaci myšlenek a nápadů zaměstnanců, ovšem ještě neznamená, že všechny tyto nápady využije i ve skutečném provozu. Na otázku, zda zaměstnanci mohou chod společnosti ovlivnit viditelně, poskytuje odpověď graf číslo 9.

Graf 8: Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 9: Můžete jako zaměstnanec viditelně ovlivnit chod společnosti? (náзор, nápad, inovace)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

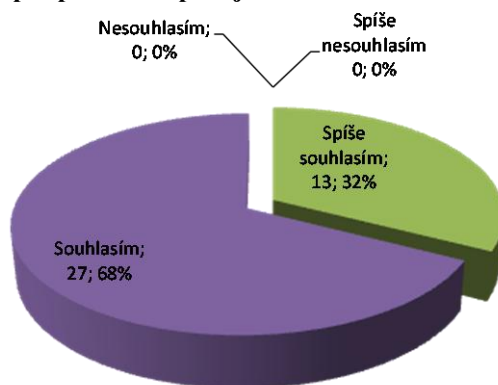
Graf 8 znázorňuje možnost přicházet s tvůrčími podněty. S tímto tvrzením souhlasí celých 35 % dotazovaných a spíše s touto možností souhlasí 60 % dotazovaných. Souhlasný názor tak sdílí celých 95 %, tj. 38 dotazovaných. Pouze 5 %, tj. 2 dotazovaní nesouhlasí s tím, že by měli možnost přicházet s tvůrčími podněty, které by mohli nahlas prezentovat. Podle grafu 9 si pak 12 % (tj. 5 oslovených respondentů) myslí, že svým názorem či nápadem mohou ovlivnit chod společnosti. Dalších 63 % (tj. 25 oslovených) si myslí, že mohou chod společnosti ovlivnit částečně a 25 % (tj. 10 oslovených) si myslí, že jejich nápady či názory nemohou chod společnosti ovlivnit viditelně, tzn., že minimálně 8 oslovených prezentuje svoje myšlenky bez další naděje na jejich využití v běžném provozu.

4.4.1.2 Vztah k práci a vztah ke spolupracovníkům

Vztah k práci a ke spolupracovníkům je dalším důležitým motivačním prvkem, který působí, jak na zaměstnance, tak na pracovní atmosféru (viz graf 14 níže). Cítí-li zaměstnanec, že svou prací opravdu přispívá ke spokojenosti zákazníků, ovlivní to pozitivně jeho postoj a bude ho to dále motivovat k dalším lepším výkonům. Pozitivně naladěný pracovník má pak pozitivní vliv na své okolí, ve kterém pracuje. Kladný vztah k práci se tak do značné míry promítá do vztahu ke spolupracovníkům a naopak.

Na otázku, jestli zaměstnanci svou prací přispívají ke spokojenosti firemních zákazníků, odpovědělo 68 % oslovených, že souhlasí a 32 % oslovených, že spíše souhlasí. Nikdo z oslovených si nemyslí, že by svou prací nepřispíval ke spokojenosti zákazníků.

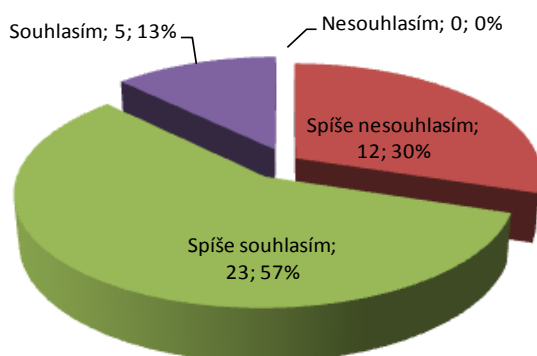
Graf 10: Svou prací přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jistě ne každému pracovníkovi stačí k jeho motivaci pocit, že přispívá ke spokojenosti zákazníků nebo, že má šanci prezentovat své názory. Další otázka v dotazníku proto zjišťovala, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni pro svou práci. Jak je vidět z grafu 11, tak 13 % souhlasí a 57 % spíše souhlasí s tím, že jsou dostatečně motivováni, zatímco 30 % dotazovaných s tímto spíše nesouhlasí.

Graf 11: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?

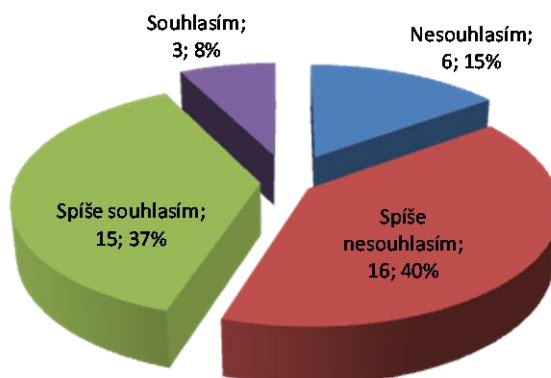


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další velmi důležitou roli při motivaci zaměstnanců hraje rutina práce. Příliš rutinní práce pracovníky vyčerpává mnohem více, než práce různorodá, která vyžaduje více úsilí a nápaditosti, ale neplatí to tak samozřejmě pro každého. Některým lidem naopak rutinní práce vyhovuje.

V oddělení, ve kterém byl prováděn dotazníkový výzkum, všichni oslovení pracují s počítači a vykonávají jen pár různých činností a to od práce ve specializovaných softwarech, odpovídání na e-maily až po vyřizování několika telefonních hovorů denně apod. Proto další otázka zjišťovala, jestli si dotazovaní myslí, že je jejich práce rutinní. Z grafu 12 je pak patrné, že 15 % nesouhlasí a 40 % spíše nesouhlasí s tím, že by jejich pracovní náplň byla rutinní, naopak 8 %, tj. 3 oslovení souhlasí a 37 %, tj. 15 oslovených spíše souhlasí s tím, že jejich práce rutinní je.

Graf 12: Myslíte si, že je Vaše práce rutinní?



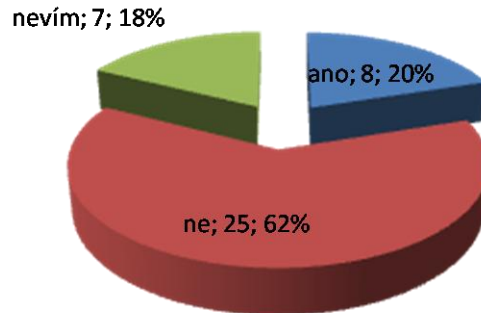
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na otázku týkající se rutiny práce na pracovišti navazovala otázka, zda by dotazovaní chtěli mít na pracovišti možnost rotace práce. Rotace práce by osloveným mohla pomoci dostat se ze svého každodenního pracovního koloběhu, poskytla by jim nové znalosti z jiných pracovišť ve společnosti a navázali by například i nové kontakty.

Podle grafu 13 by možnost rotace práce uvítalo 8 oslovených, tj. 20 %, dalších 7 oslovených neví, zda by tuto možnost využilo. Zbýlých 25 oslovených, tj. 62 % by nechtělo využít možnost rotace práce. Počet zaměstnanců, kteří by souhlasili a těch,

kteří si nejsou jisti, zda by rotaci práce chtěli vyzkoušet, tvoří dohromady 15. Tento počet tak přibližně odpovídá zaměstnancům z grafu 12, kteří si myslí, že je jejich práce rutinní.

Graf 13: Chtěl/a byste aby existovala ve Vaší společnosti možnost rotace práce?

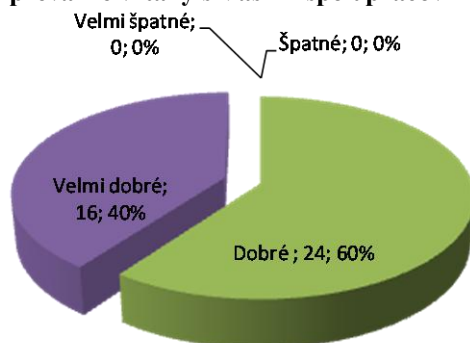


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Vztah k práci a ke spolupracovníkům je dalším důležitým motivačním prvkem, který působí, jak na zaměstnance, tak na pracovní atmosféru (viz graf 14 níže). Cítí-li zaměstnanec, že svou prací opravdu přispívá ke spokojenosti zákazníků, ovlivní to pozitivně jeho postoj a bude ho to dále motivovat k dalším lepším výkonům. Pozitivně naladěný pracovník má pak pozitivní vliv na své okolí, ve kterém pracuje. Kladný vztah k práci se tak do značné míry promítá do vztahu ke spolupracovníkům a naopak.

Jak bylo uvedeno hned v úvodu kapitoly vztah k práci a vztah ke spolupracovníkům, ovlivňují pracovní atmosféru na pracovišti. Atmosféra na pracovišti je důležitým aspektem, který nelze opomíjet. Vřelá atmosféra podporuje náladu i výkon všech pracujících. Proto je třeba sledovat vývoj vztahů na pracovišti a v případě nutnosti je zapotřebí vhodně zasáhnout k vyřešení problémů. Naštěstí ve Velké pojišťovací společnosti, dle grafu 14, mají spolupracovníci mezi sebou velmi dobré (40 % oslovených) a dobré (60 %) vztahy. Tyto vztahy spolupracovníci utužují, jak uvedli v dotazníku, například ranní kávou, obědem, společnými akcemi či jednou ročně na vánočním večírku společnosti apod.

Graf 14: Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?



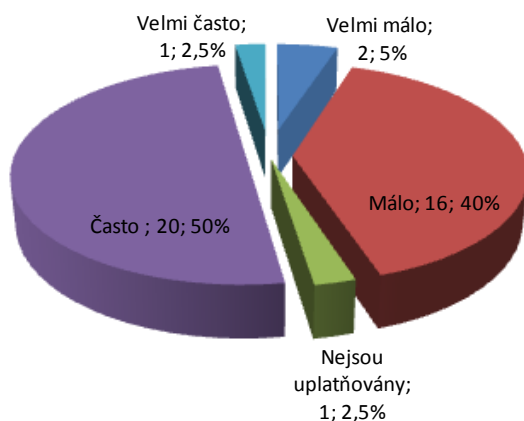
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.1.3 Morální a sociální stimuly

Motivace a stimulace není jen o poskytovaných benefitech a o finančním ohodnocení, jak si mnozí zaměstnanci mohou myslet. Jde také o slovní či písemnou pochvalu nebo celkově o jiné vyjádření uznání za pracovníkem dosažený výkon či pracovní úspěch. Nepatří sem ovšem jen chvála, ale i dobře myšlená kritika, která nemá člověka zostudit, nýbrž naopak také motivovat k dalšímu zlepšování se.

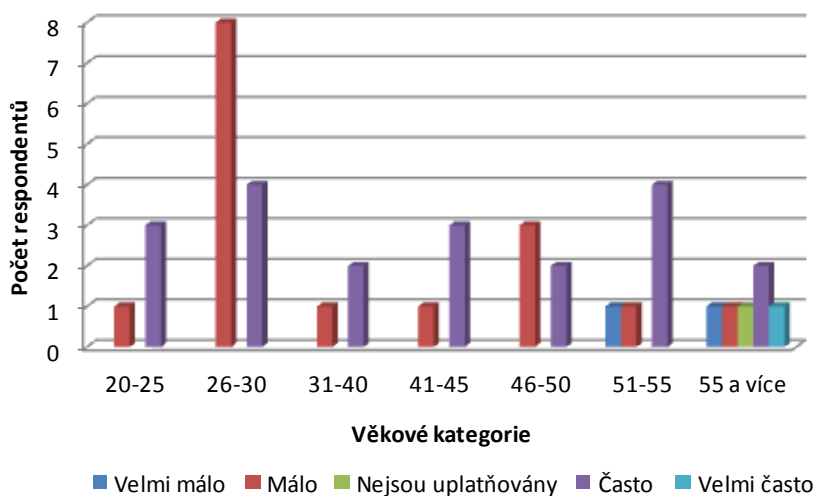
Podle grafu 15, si 50 % oslovených myslí, že jsou morální stimuly formou pochvaly či uznání uplatňovány často, 2,5 %, tj. jeden oslovený si myslí, že jsou uplatňovány velmi často. Ovšem 40 % oslovených si myslí, že jsou chváleni málo, 5 % velmi málo a 2,5 %, tj. také jeden oslovený si není vůbec vědom, že by nějaké morální stimuly byly uplatňovány. Morální stimuly tak postrádá celých 45 %, tj. 18 oslovených z celého osloveného oddělení. Z grafu 16 je pak patrné, že tento nedostatek pociťují všechny věkové kategorie v daném oddělení a nejvíce pak věková kategorie 26 – 30 a 46 – 50.

Graf 15: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 16: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)? Rozdělení dle věkových kategorií

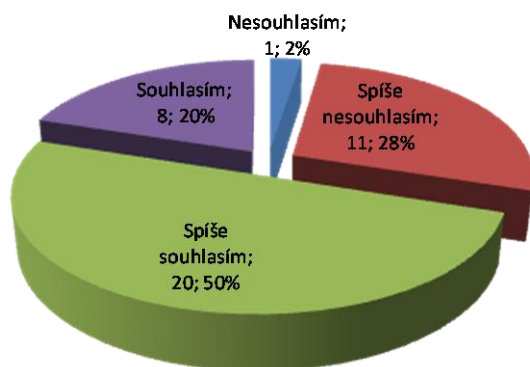


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Velká pojišťovací společnost poskytuje svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých výhod a benefitů, které jsou více rozepsány v kapitole úsek motivace a odměňování – zdravotní a sociální program. Tyto benefity slouží jako další motivační prvek ve společnosti. Benefity jsou vybírány a zařizovány dle konkrétních nabídek různých společností nebo na základě nápadů a připomínek zaměstnanců. Jedinou překážkou ve výběru a poskytování široké škály benefitů je pro společnost její rozpočet.

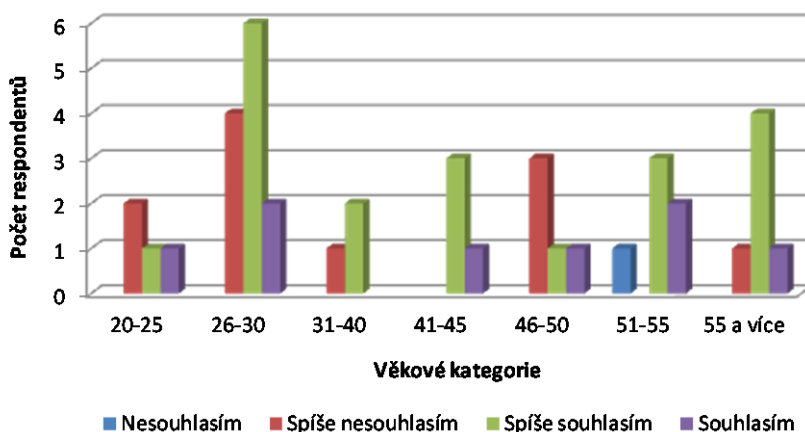
Odpovídá-li nabídka benefitů potřebám zaměstnanců, lze vyčíst z následujícího grafu číslo 17. Se současnou nabídkou benefitů souhlasí 20 % oslovených a 50 % spíše souhlasí. Nesouhlasí pak 2 %, tj. jeden oslovený a spíše nesouhlasí 28 %, tj. 11 oslovených. Nejvíce nesouhlasí podle grafu 18 lidé ve věkových kategoriích od 20 do 40 let a respondenti ve věkové kategorii 46 – 50 let.

Graf 17: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 18: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám. Rozdělení dle věkových kategorií.

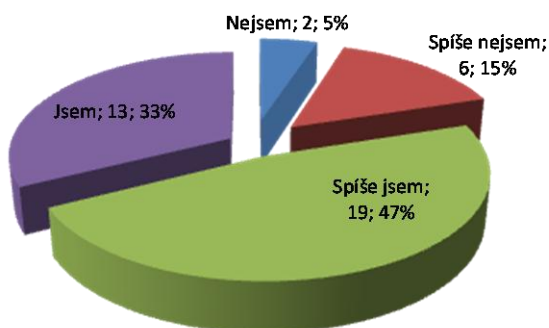


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.1.4 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňující výkon pracovníků. Tato oblast je dokonce ošetřena v zákoníku práce, který stanoví zaměstnavateli vytvářet zaměstnancům, pracovní podmínky, které mu umožňují bezpečný výkon práce. Jak jsou s pracovními podmínkami spokojeni oslovení zaměstnanci Velké pojišťovací společnosti lze vyčíst z grafu číslo 19. Graf ukazuje, že 33 % oslovených je spokojeno a 47 % je spíše spokojeno s pracovními podmínkami na pracovišti. Zbýlých 17 % dotazovaných je spíše nespokojeno či nespokojeno s pracovními podmínkami. Jak vyplynulo z vyplněných dotazníků, nejčastějším problémem na pracovišti je klimatizace, která je centrálně nastavena a neumožňuje zaměstnancům otvírat okna, když to oni sami chtějí.

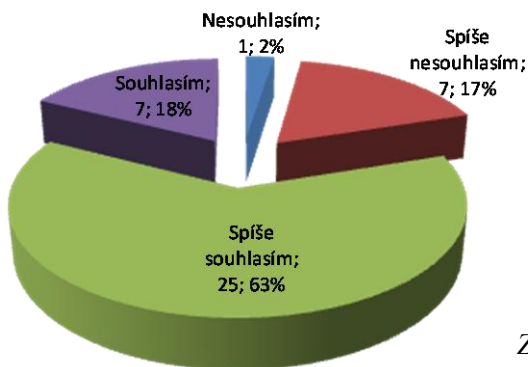
Graf 19: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

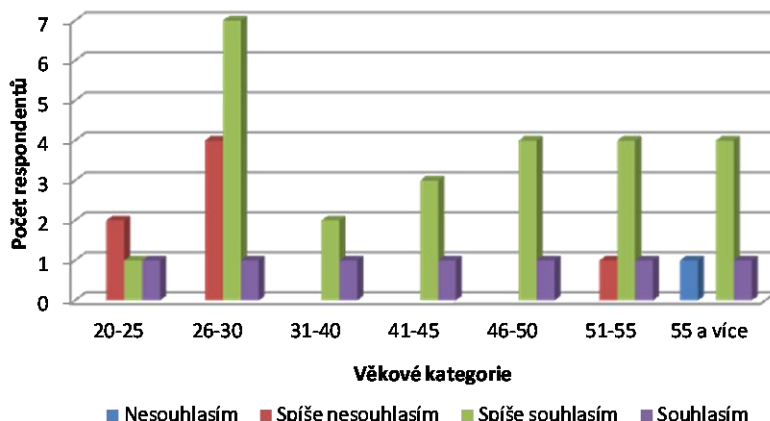
K pracovním podmínkám patří také pracovní pomůcky a nástroje určené k výkonu práce na pracovišti. Jsou tyto nástroje a prostředky k dispozici, aby mohli být zaměstnanci maximálně produktivní při výkonu své práce? S tímto tvrzením souhlasí 18 % dotazovaných a spíše souhlasí 63 %, nesusouhlasí pak 2 %, tj. jeden dotazovaný a spíše nesusouhlasí 17 %, tj. 7 oslovených. Podle grafu 21 pochází nejvíce nesusouhlasných odpovědí z věkových kategorií 20 – 25 let a 26 – 30 let. Jedná se o mladé lidi, kteří jsou zvyklí na práci s moderní technikou a moderními přístroji. Velká pojišťovací společnost je sice plně zásobena technickým zázemím, ale bohužel ne příliš moderním, což právě mladší generace mohou postrádat.

Graf 20: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

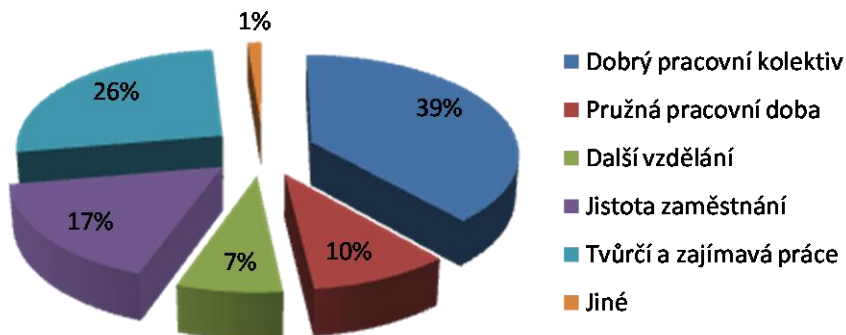
Graf 21: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní. Rozdělení dle věkových kategorií.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Co ještě dokáže motivovat zaměstnance? Pokud se dá nějak vylepšit práce, jak? Co sami dotazovaní považují za nejdůležitější v této oblasti? Odpovědi na tyto otázky poskytuje graf 22. Nejvíce oslovených (39 %) oceňuje dobrý pracovní kolektiv. Druhou nejvíce žádanou oblastí je mít tvůrčí a zajímavou práci (26 %). Dále následuje jistota zaměstnání (17 %), která patří v dnešní době mezi velmi aktuální témata. Pružnou pracovní dobu považuje za důležitou 10 %, další vzdělávání 7 % a 1 % dotazovaných označilo odpověď jiné podněty, mezi které jmenovali zaměstnanecké benefity.

Graf 22: Které podněty k práci považujete za nejdůležitější?

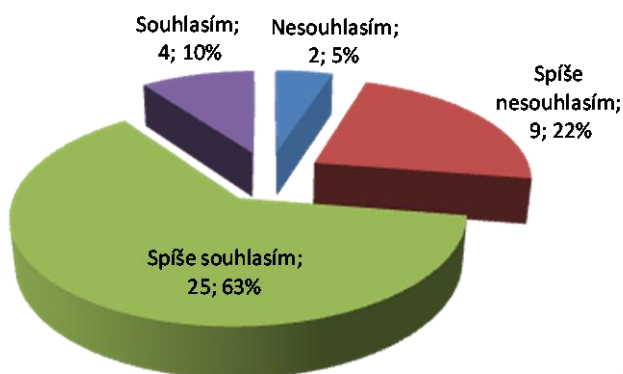


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.1.5 Bezpečí a jistota

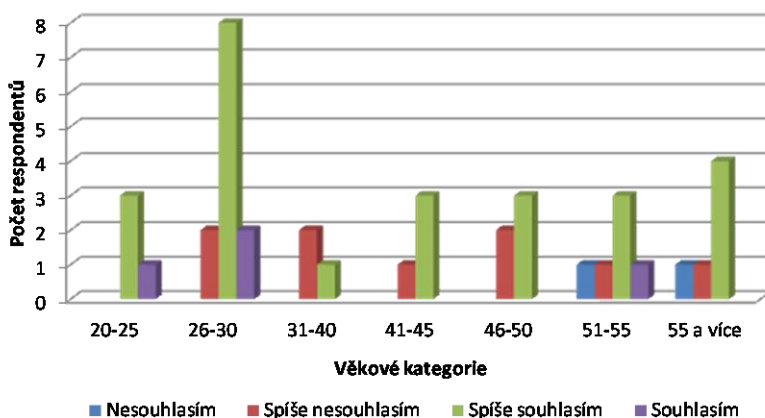
Velká pojišťovací společnost funguje na českém trhu již mnoho let a má tedy již vybudované silné a stabilní zázemí. Konkurence na trhu je ovšem veliká, proto ani tato společnost nemůže zajistit svým zaměstnancům 100 % zabezpečení práce. Jaké mínění v této oblasti mají zaměstnanci? Bojí se o ztrátu svého zaměstnání nebo společnosti důvěřují? Jak je vidět z grafu 23, o své místo se nebojí celkem 73 %, tj. 29 dotázaných, naopak starosti o ztrátu svého zaměstnání vyjádřilo 27 %, tj. 11 dotazovaných. Graf 24 znázorňuje, že obavy o ztrátu svého zaměstnání vyjádřily zástupci ze všech věkových kategorií. Nejvíce pak oslovení ze střední věkové kategorie a osoby starší 46 let. Lidé ze střední věkové kategorie by novou práci našli možná snáze než osoby staršího věku, ovšem tito lidé často musejí splácet hypotéku a tak pro ně ztráta zaměstnání znamená vysoké riziko v podobě nízké likvidity. Osoby starší pak mohou mít větší problémy najít si novou práci, protože společnosti v dnešní době dávají šanci spíše mladším uchazečům s vyšší odolností vůči stresovým situacím, s lepší jazykovou vybaveností a s vysokou mírou flexibility v oblasti cestování.

Graf 23: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 24: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy. Rozdělení dle věkových kategorií.

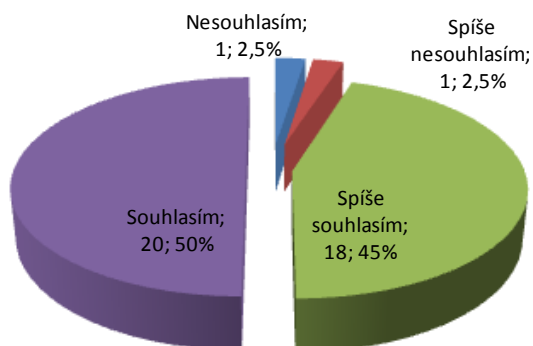


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.1.6 Image podniku

To jak je společnost vnímána širokým okolím, ale i samotnými zaměstnanci má veliký vliv na její image. Pro zaměstnance je více motivující pracovat ve firmě, o které ví, že v porovnání s jinými společnostmi si stojí ve veřejném mínění mnohem lépe. Jestli má Velká pojišťovací společnost dobrou pověst ve svém okolí, zjišťovala další otázka v dotazníku. Podle 95 % zaměstnanců, viz graf 25, má společnost v okolí dobrou pověst a jen 5 %, tj. 2 dotazovaní si to nemyslí.

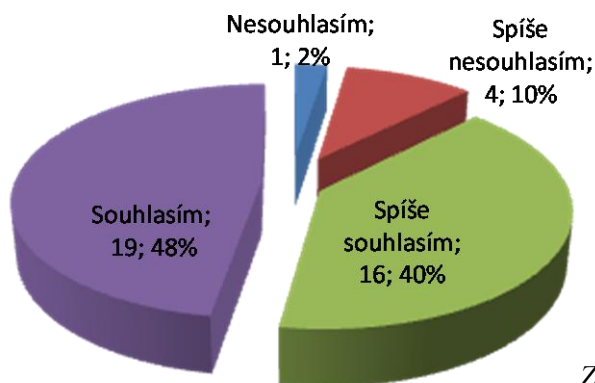
Graf 25: Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro jakoukoli společnost je také velice dobré, pokud ji její zaměstnanci chválí i mimo svou pracovní dobu před svými známými a přáteli. To, že jsou zaměstnanci ochotni hovořit kladně o společnosti, kde pracují, je velice pozitivním jevem. Znamená to, že jsou v práci spokojeni. Kolik dotázaných je ve společnosti natolik spokojeno, že by tuto práci doporučili i svým známým a přátelům? Na tuto otázku poskytuje odpověď graf číslo 26. Práci ve společnosti by doporučilo 48 % a spíše doporučilo 40 % naopak proti je celkem 12 % dotazovaných, tj. 5 oslovených.

Graf 26: Souhlasíte s tím, že lze doporučit známému práci právě v této společnosti?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

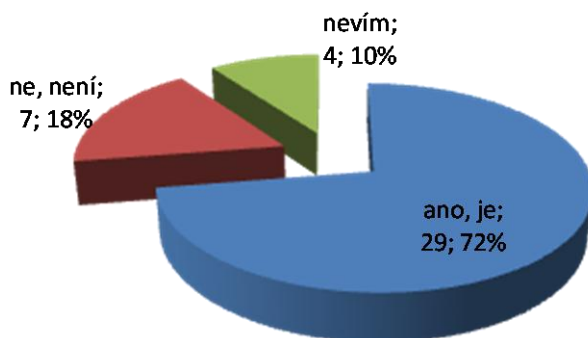
4.4.2 Analýza vzdělávání a rozvoje

Tato část dotazníkového šetření zjišťovala situaci rozvoje a vzdělávání ve Velké pojišťovací společnosti. Zda je vzdělávání a rozvoj důležitý pro konkrétní pracovníky v jejich pracovní činnosti, jestli mají zájem o další vzdělávání a pokud ano o jaký druh? Další podkapitola výzkumu je zaměřena na přístupnost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance – je vzdělávání přístupné všem? Vyhovuje společnost žádostem o rozvoj? Následuje podkapitola věnující se kariéře, kde je uvedeno, existuje-li ve společnosti možnost kariérního růstu a jestli je o tuto možnost ze strany zaměstnanců zájem? Poslední části dotazníkového výzkumu se zabývají školením, osobním časovým vytížením a náklady na vzdělávání. Byli by zaměstnanci ochotni přispívat na svoje vzdělávání a kolik?

4.4.2.1 Vzdělání a rozvoj

Lidský kapitál je v dnešní době hodnotou, která narůstá tím, jak je s ní zacházeno. Je hlavní konkurenční výhodou a investice do něj se proto vyplatí, i když si tento fakt uvědomuje zatím jen malé množství společností. Zaměstnanci mají v dnešní době široký výběr možností v oboru rozvoje a vzdělávání. Samozřejmě musí počítat s omezením ze strany zaměstnavatele, který bude ochoten přispívat jen na činnosti související s výkonem práce. Myslí si tedy zaměstnanci, že je pro jejich pozici vzdělávání a rozvoj nutný? Podle grafu 27 si převážná většina dotazovaných (72 %) myslí, že pro jejich práci je vzdělávání nutností. Nesouhlasí pak 18 % oslovených a 10 % neví.

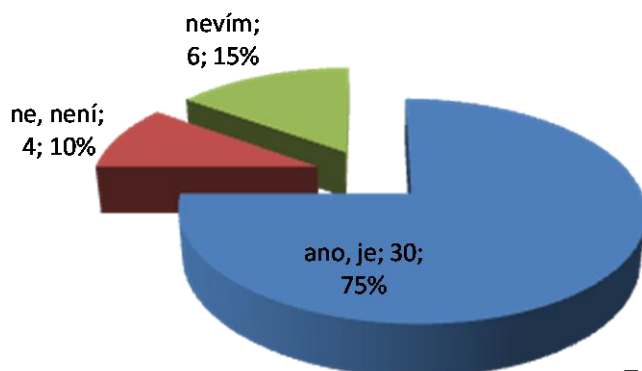
Graf 27: Je vzdělávání a rozvoj nutný pro Vaši pozici?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, vzdělávání přímo se týkající pracovní činnosti je převážně poskytováno zcela automaticky. Zaměstnanci jsou pak školeni pro práci s novými systémy, produkty apod. Ovšem mohou existovat i činnosti související s výkonem práce, ve kterých by se zaměstnanci rádi vzdělávali více. Tyto činnosti pak mohou přímo souviset s pracovní činností nebo k této činnosti mohou přispívat nepřímou. Zda taková oblast existuje, zjišťovala další otázka v dotazníkovém šetření. Odpověď na ni pak ukazuje graf 28. Podle grafu 28 si 75 %, tj. 30 dotázaných myslí, že existuje oblast, důležitá pro jejich práci, ve které by se chtěli více vzdělávat. Dalších 10 %, tj. 4 oslovení si myslí, že taková oblast neexistuje a 15 % dotázaných, tj. 6 oslovených si není jistých, zda taková oblast existuje či nikoliv.

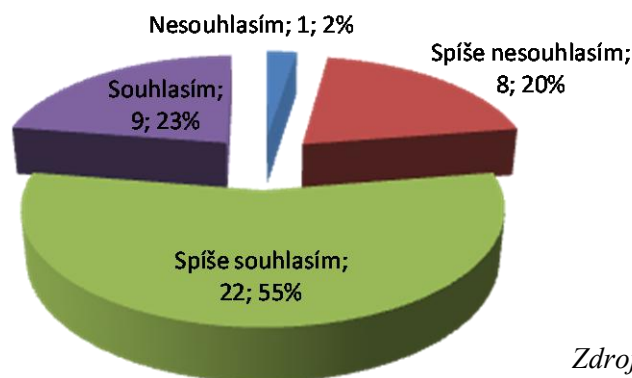
Graf 28: Existuje oblast, důležitá pro Vaši práci, ve které byste se chtěl/a více vzdělávat?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zaměstnanci tedy ví, že další rozvoj je pro ně velmi důležitý. Otázkou je, zda si to uvědomuje i společnost a jestli zaměstnancům poskytuje další možnosti ve vzdělávání, kromě povinných školení. Na tuto otázku poskytuje odpověď graf číslo 29. Z grafu 29 je patrné, že 23 % souhlasí a 55 % spíše souhlasí s tím, že jim společnost poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání a rozvoji, které jim pomáhá při výkonu práce. Dalších 20 % pak spíše nesouhlasí a jeden dotazovaný, tj. 2 % nesouhlasí, s tím, že by takovou příležitost od společnosti měli.

Graf 29: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.

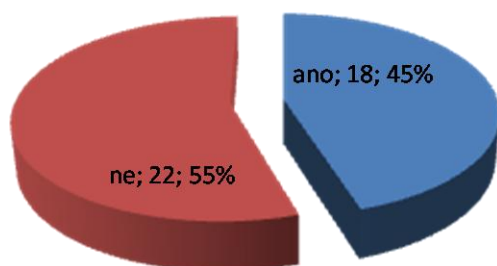


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.2.2 Přístupnost vzdělávání a rozvoje

Z výše uvedených otázek a grafů je patrné, že jsou si zaměstnanci i společnost vědomi nutnosti vzdělávání a rozvoje. Kromě povinných školení důležitých pro výkon práce, společnost poskytuje i další příležitosti ke vzdělávání v oblastech blízkých hlavní náplni práce, což je zřejmé z grafu 29. Kolik zaměstnanců z osloveného oddělení speciálních správních agend si o takový kurz někdy zažádalo, znázorňuje graf 30. Podle grafu 30 někdy zažádalo z tohoto oddělení o nějaký kurz 18 respondentů, tj. 45 % oslovených, nikdy nezažádalo o takovýto kurz 22 oslovených, tj. 55 %.

Graf 30: Žádal/a jste někdy o nějaký kurz vzdělávání a rozvoje od Vaší společnosti?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

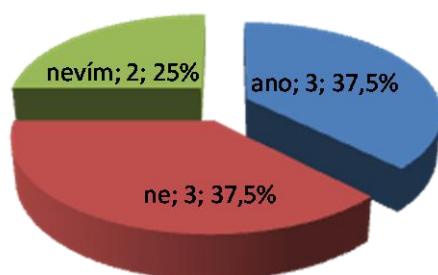
Z následující tabulky číslo 8 je možné vyčíst, o jaké kurzy dotyčná osoba žádala a zda jí bylo vyhověno či nikoliv. Nejvíce osob žádalo o medicínský kurz, který mají v nabídce svého osobního rozvoje na každý rok, z 6 osob, které o tento kurz žádali, bylo vyhověno 4 osobám a 2 osobám vyhověno nebylo. Dále byl projeven zájem o kurzy reprezentačních a komunikačních dovedností, kde bylo vyhověno 3 osobám z 5 celkově žádajících. Osobám žádajícím o jazykový kurz vyhověno nebylo až na 1 osobu, která zároveň žádala o manažerský kurz, který jí byl taktéž povolen. Jedná se proto zřejmě o člověka na vedoucí pozici, který anglický jazyk potřebuje k výkonu své práce. Mezi nejčastěji uváděné důvody, proč žadatelům nebylo vyhověno, patří například kapacitní omezení v případě zdravotnických kurzů, nesplnění podmínek a zrušení termínu u kurzů reprezentační a komunikační dovednosti, zbytečnost kurzů v případě práce na PC a znalosti produktů společnosti a v neposlední řadě pak důvody uváděné jako nedostatek finančních prostředků.

Tabulka 8: O jaký kurz jste žádal/a a bylo Vám vyhověno?

Kurz/Osoba	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
Jazykový kurz					*								*	*		*		
Manažerské školení					*										*			
Medicínský kurz				*		*		*	*	*	*							
MS Excel															*			
Počítačový kurz						*							*					*
Produktová politika						*												
Reprezentační a komunikační dovednosti	*	*						*							*		*	
Studium na VŠ		*																
Odpověď: Ano	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*								
Odpověď: Ne												*	*	*	*	*	*	*

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 31: Zažádal/a byste i přes odmítavý postoj znovu?

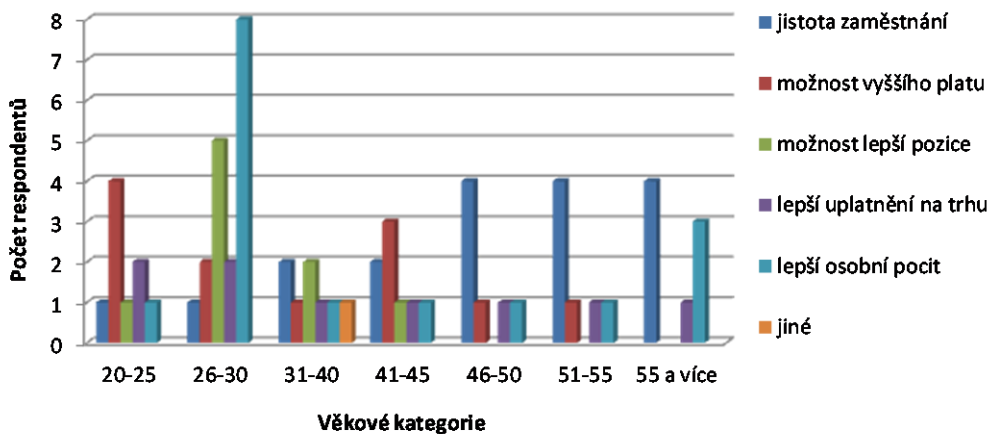


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Podle grafu 31 by pak z 8 odmítnutých respondentů znovu zažádalo o nějaký kurz 37,5 %, tj. 3 oslovení, 37,5 %, tj. 3 oslovení už by nezažádali znovu a 25 %, tj. 2 oslovení neví, zda by žádali znovu či nikoliv.

Graf 32 následně zobrazuje, co by dotazovaní od rozvoje a vzdělávání očekávali. Nejvíce oslovených označilo (28 %), že od rozvoje očekává určitou jistotu zaměstnání. Tato odpověď je pak nejčastěji označována věkovými kategoriemi 46 – 50 let, 51 – 55 let a 55 a více let. U těchto věkových skupin lze strach o ztrátu zaměstnání očekávat, protože by se jim v dnešní době nové zaměstnání hledalo jen velice těžko. Druhou nejčastěji zaškrtnutou možností byl lepší osobní pocit, který označilo celých 25 % oslovených. Nejvíce tuto odpověď volili věkové kategorie 26 – 30 let a 55 a více let. Možnost vyššího platu pak zaškrtnulo celkem 18 % oslovených, z čehož nejvíce patří do věkové kategorie 20 – 25 let a 41 – 45 let. Mladší věkové kategorie mají většinou vysoké nároky na své platy zvláště tehdy, jsou-li to vysokoškolsky vzdělaní lidé. Bohužel u mladších lidí bez praxe se jejich představy nedají s realitou srovnávat, proto se snaží dále vzdělávat a slibují si od toho možnost nárůstu jejich platu. Věková kategorie 41 – 45 let jsou naopak lidé, kteří již praxi v oboru mají, ale potřebují zabezpečit svou rodinu, a tak vidí ve svém rozvoji taktéž šanci na možnost vyššího platu. Lepší uplatnění na trhu a možnost lepší pozice shodně zaškrtnulo 14 % oslovených. Kdy si od svého vzdělávání a rozvoje slibuje lepší pozici nejvíce oslovených ve věkové kategorii 26 – 30 let, což jsou lidé mladí budující svou kariéru. Jinou možnost označil 1 dotazovaný, tj. 1 %, který uvedl, že by od vzdělávání a rozvoje očekával více znalostí a dovedností.

Graf 32: Co od rozvoje očekáváte?

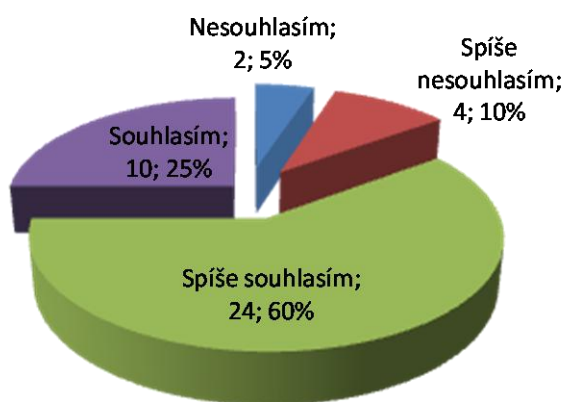


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.2.3 Kariéra

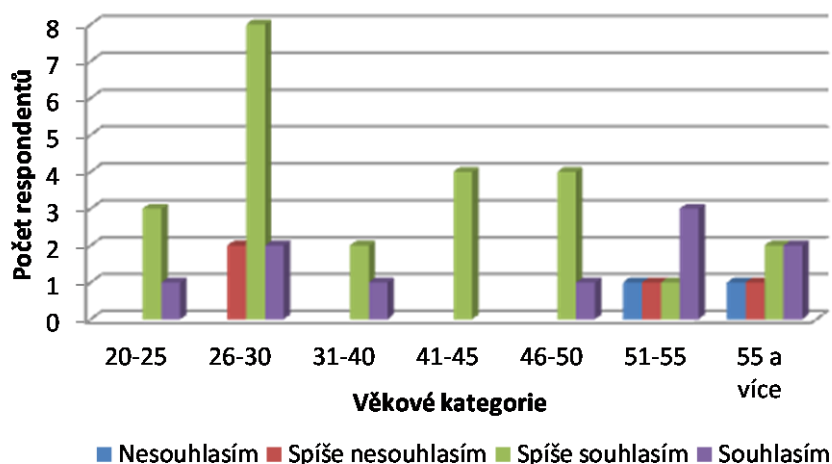
Pro zaměstnance je velice pozitivní vědomí možnosti dalšího postupu ve firmě. Motivuje je to k vyšším výkonům, které mohou časem vyústit v očekávané povýšení. Ovšem ne v každé společnosti je možné budovat svou kariéru. V těchto společnostech může člověk pak zdokonalovat své znalosti a dovednosti v konkrétním oboru, které mu přináší výhody v podobě vyššího platu či zvyšování statusu jeho odbornosti a jeho specializace. Jestli je ve Velké pojišťovací společnosti příležitost pro rozvoj kariéry lze vyčíst z grafu 33. Podle tohoto grafu souhlasí 25 % dotazovaných a spíše souhlasí 60 % s tím, že mají ve společnosti příležitost pro rozvoj své kariéry. Nesouhlasí pak 5 % dotazovaných a spíše nesouhlasí 10 %. Z grafu 34 pak vyplývá, že nejvíce nesouhlasí lidé ve věkových kategoriích 51 – 55 let a 55 a více let.

Graf 33: Máte ve společnosti příležitost pro rozvoj Vaší kariéry?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 34: Máte ve společnosti příležitost pro rozvoj Vaší kariéry? Rozdělení dle věkových kategorií.

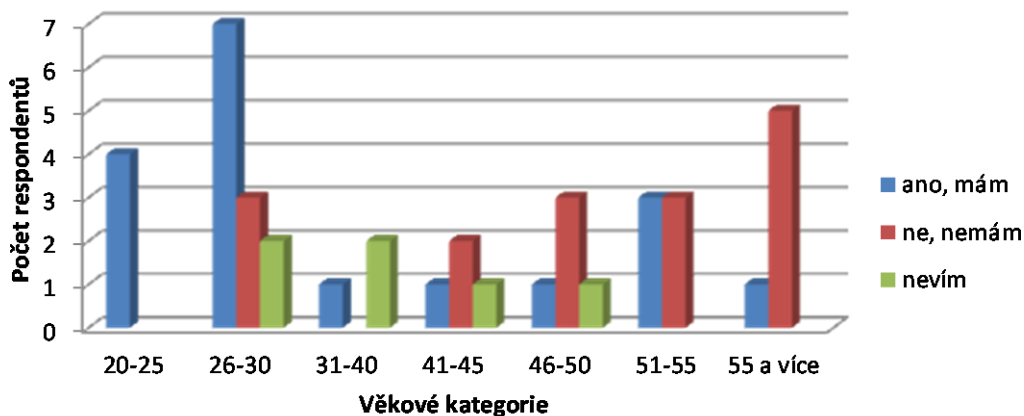


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Podle grafu 33 je tedy většina dotazovaných přesvědčena, že mají ve společnosti možnost kariérního růstu. Mají dotazovaní, ale zájem o kariérní růst? Graf 35 ukazuje, že zájem o kariérní růst je přibližně na stejné úrovni, kdy 45 %, tj. 18 oslovených zájem projevilo, zatímco 40 %, tj. 16 dotazovaných zájem o kariérní růst nemá. Odpověď

nevím zvolilo 15 %, tj. 6 oslovených. Nejvíce zájem o kariérní růst projevíli věkové kategorie 20 – 25 let a 26 – 30 let. Protože se jedná o mladé lidi, kteří většinou dokončili studium, dal se takovýto výsledek očekávat. Naopak lidé starší, ve věkových kategoriích 46 – 50 let, 51 – 55 let a 55 a více let zájem o růst kariéry neprojevili. Tento výsledek je možné považovat také za předvídatelný, protože tito lidé mají zřejmě již růst kariéry za sebou nebo je kariérní postup neláká a přenechají ho raději právě mladším ročníkům.

Graf 35: Máte Vy osobně zájem o kariérní růst? Rozdělení dle věkových kategorií.



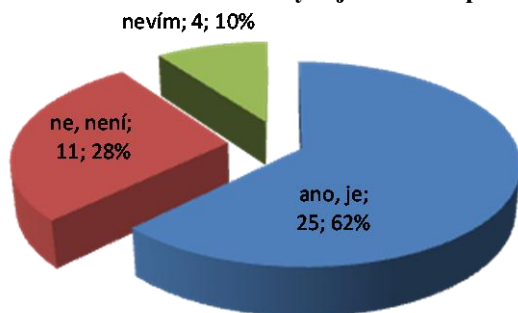
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.2.4 Školení

Školení je důležitou součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dobře provedené školení by mělo zajistit pochopení nových pracovních postupů a činností, mělo by vyřešit případné nedostatky a mělo by dohlížet i na správnou aplikaci nově nabytých vědomostí v praxi. Školení by nemělo být příliš zdouhavé, ale ani příliš stručné. Jak probíhá školení ve Velké pojišťovací společnosti a zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni, ukazují následující grafy.

Graf 36 ukazuje, jestli zaměstnanci považují školení k novým činnostem za dostačující. Lze z něj vyčíst, že pro 62 %, tj. 25 oslovených je školení dostačující, pro 28 %, což je 11 oslovených je školení nedostačující a 10 %, tj. 4 oslovené odpověděli, že neví.

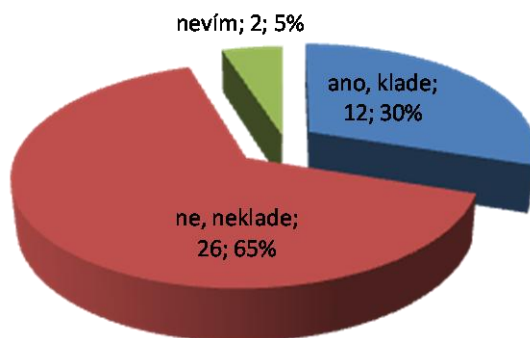
Graf 36: Pokud se učíte novou činnost týkající se Vaší práce, je školení k této činnosti pro Vás dostačující?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Každé školení, které ve společnosti probíhá je sice důležité pro další chod společnosti a zvyšování její efektivity, ovšem v danou chvíli spíše zaměstnance zpomaluje od jejich práce. Podle 65 % nejsou školení časově náročná, zatímco 30 % si myslí, že školení náročná na čas jsou. Neví celkem 5 %. Toto vše znázorňuje další graf číslo 37.

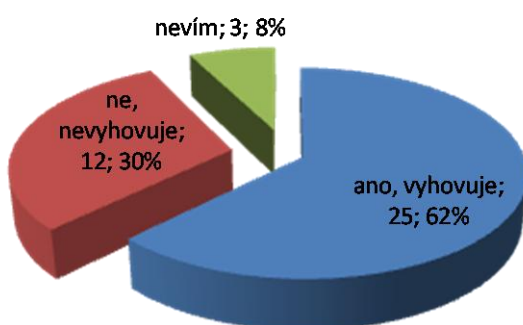
Graf 37: Klade si toto zaškolení vysoké nároky na Váš čas?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 38 poté poskytuje informaci o tom, jestli zaměstnancům vyhovuje dosavadní systém zaškolení. Výsledky jsou přibližně stejné jako u grafu 36 i 37 a to, že 62 % oslovených vyjádřilo souhlas, s tím, že jim současný systém zaškolení vyhovuje ve všech směrech. Jako nevyhovující označilo systém školení 30 % dotázaných a neví celkem 8 % oslovených.

Graf 38: Vyhovuje Vám systém zaškolení?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

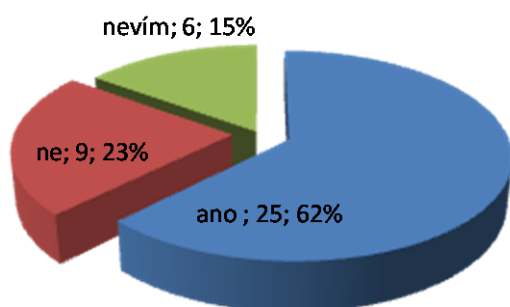
4.4.2.5 Náklady na vzdělávání

Otázka nákladů je v mnoha společnostech hlavním důvodem omezeného výběru možností z nabídky vzdělávání a rozvoje. Ve společnosti existuje jistě mnoho zaměstnanců, kteří by rádi absolvovali některý z kurzů na který, ale nejsou v rozpočtu společnosti finanční prostředky. Zaměstnancům jsou pak jejich požadavky zamítnuty a oni ztrácejí odvahu i chuť přihlašovat se do jiných kurzů. Společnost tak možná v danou chvíli ušetří, ale v tomto přichází o investici, která by se jí vrátila v budoucnu – a to nejen vyšším výkonem zaměstnanců, ale i vyšší motivací a lojalitou. Tento problém by se dal jistě z části vyřešit spoluúčastí zaměstnanců na nákladech za různé kurzy. Byly by zaměstnanci v dotazovaném oddělení ochotni přispívat si na své vzdělávání a svůj osobní rozvoj? Kolik by byli ochotni takto investovat jednou za čtvrt roku? Na tyto otázky odpovídají následující grafy číslo 39 a 40. Graf 39 vyjadřuje ochotu zaměstnanců přispívat si určitou částkou na své vzdělávání. Podle tohoto grafu by bylo 62 % oslovených ochotných uhradit část nákladů. Naopak 23 % dotazovaných by na své vzdělávání přispívat nechtělo a odpověď neví uvedlo 15 %. Graf 40 zobrazuje přibližnou částku, kterou

by bylo ochotno vynaložit výše zmíněných 25 dotazovaných z grafu 39, kteří souhlasili s částečnou úhradou nákladů na vzdělávání. Z grafu lze vyčíst, že 15 oslovených, což je převážná většina, by bylo ochotno čtvrtletně přispívat částkou 500,- až 1000,-. Více než 1000,- by bylo ochotno přispívat 5 oslovených a 5 oslovených by bylo ochotno přispívat méně než 500,- čtvrtletně.

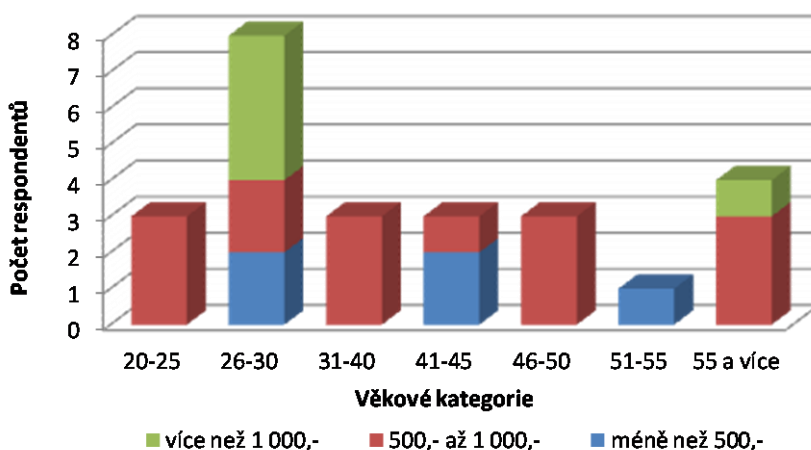
Pokud bychom předpokládali, že by zaměstnanci v osloveném oddělení přispívali čtvrtletně cca 250 Kč, 750 Kč a 1 250 Kč, činila by čtvrtletní úspora díky 25 zaměstnancům 18 750 Kč. Roční úspora by pak díky částečné úhradě těchto zaměstnanců činila 75 000 Kč v osloveném oddělení.

Graf 39: Byl/a byste ochotný/á hradit část nákladů týkajících se Vašeho rozvoje a vzdělávání?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 40: Kolik byste byl/a ochotný/á investovat do svého rozvoje a vzdělávání – čtvrtletně?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.4.2.6 Osobní časové vytížení

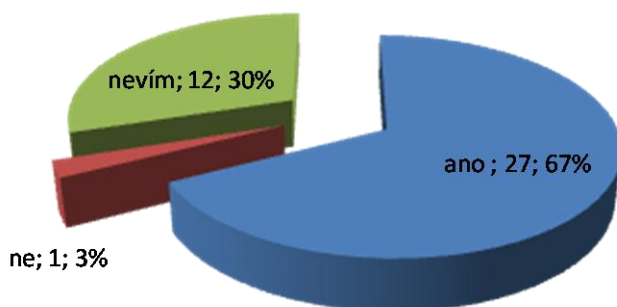
Časové vytížení zaměstnanců je velice důležitým faktorem, který se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Protože většina školení, která zaměstnanci absolvují, bývají nutná pro výkon práce, jsou tato školení prováděna v pracovní době. Ostatní školení, která se pracovní činnosti netýkají přímo, pak probíhají mimo pracovní dobu, což většina zaměstnanců díky svým soukromým závazkům nestíhá nebo naopak probíhají v pracovní době, ale tento zameškaný čas musí zaměstnanci nahradit. Z tohoto důvodu proto většina zaměstnanců raději obětuje další rozvoj a vzdělávání. Jestli je toto tvrzení pravdivé ukazuje graf 41. Podle grafu 41 by se 67 %, tj. 27 oslovených opravdu rádo

vzdělávalo při lepším časovém harmonogramu, jen 3 %, tj. 1 dotazovaný by se vzdělávat nechtěl a 30 %, tj. 12 oslovených neví. Tabulka číslo 9 pak zobrazuje počet osob, které se vyjádřili o jaké konkrétní kurzy, vzdělávání a rozvoj by měli zájem. Z 27 osob vypsalo konkrétní oblast vzdělávání 18 zaměstnanců. Někteří zaměstnanci by se rádi vzdělávali ve více oblastech.

V oblasti pojišťovnictví je pak zahrnuto vzdělávání v následujících oblastech:

- sjednávání pojištění,
- v oblasti zákona o pojistných smlouvách a jiných právních otázkách,
- interní kontroly,
- životní a neživotní pojištění,
- správa pojištění,
- oblast likvidace,
- oblast plateb.

Graf 41: Při lepším časovém harmonogramu bych se chtěl/a více rozvíjet a vzdělávat.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 9: Oblasti vzdělávání, o které by dotazovaní zaměstnanci projevili zájem

		Oblast vzdělávání			
		Oblast pojišťovnictví	Cizí jazyky	Počítačový kurz	Komunikační dovednosti
Osoba	1.	•			
	2.	•	•	•	
	3.	•	•		
	4.	•			
	5.	•			
	6.	•			
	7.	•			
	8.	•			
	9.	•			
	10.		•		
	11.		•		
	12.		•		
	13.				
	14.		•		
	15.		•		
	16.		•		
	17.		•	•	•
	18.				•

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

5 Shrnutí výsledků

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat motivaci a personální rozvoj ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. v odboru speciálních správních agend a v případě potřeby, bylo jejím dílčím cílem navržení změn v tomto systému.

První část analýzy se zabývala systémem motivace a stimulace. Úkolem analýzy bylo zjistit, jak ve společnosti funguje komunikace, zpětná vazba a odkud zaměstnanci nejčastěji získávají informace potřebné pro výkon své práce. Dále analýza zjišťovala vztah pracovníků k práci a ke svým spolupracovníkům. Podkapitola analýzy morální a sociální stimuly analyzovala uplatňování morálních stimulů a spokojenost zaměstnanců s nabídkou současných benefitů, které jim společnost poskytuje. Poslední části analýzy se věnovaly pracovním podmínkám, jistotě práce a image podniku.

Z první části analýzy systému motivace a stimulace jsem dospěla k následujícím závěrům. Tato část analýzy byla dotazovanými hodnocena velmi kladně. Tento fakt přisuzuji nejen samotné společnosti, která svým zaměstnancům poskytuje široké spektrum služeb a velmi stabilní zázemí, ale také celosvětovému vývoji. Není tomu tak dávno, kdy celý svět čelil hospodářské krizi, která po sobě zanechala špatné vzpomínky v podobě snižování platů nebo dokonce snižování počtu zaměstnanců. Ještě než tyto vzpomínky stačily vyblednout, objevila se krize v Řecku a také řada úsporných opatření, která probíhají přímo v České republice.

Velká pojišťovací společnost ovšem v této době prokázala, že je silnou a stabilní společností, která svým zaměstnancům může zabezpečit perfektní pracovní podmínky, jistotu zaměstnání a řadu výhodných benefitů. Zaměstnanci si tento fakt zcela jistě uvědomují, a dle mého názoru právě proto hodnocení první části analýzy vychází více než kladně.

Druhá část analýzy zkoumala systém vzdělávání a rozvoje – zda je vzdělávání a rozvoj důležitý pro konkrétní pracovníky v jejich pracovní činnosti, jestli mají zájem o další vzdělávání a pokud ano o jaký druh. Dále zde byla analyzována přístupnost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance, možnost kariéřního růstu a systém školení zaměstnanců. Kromě těchto bodů analýza také zjišťovala souvislost vzdělávání a rozvoje s osobním časovým vytížením zaměstnanců a jejich ochotu podílet se na nákladech na svoje vzdělávání a rozvoj.

Z analýzy vyplynulo, že jak společnost, tak zaměstnanci si uvědomují důležitost rozvoje a vzdělávání. Společnost své zaměstnance automaticky proškoluje v dovednostech přímo souvisejících s pracovní činností a mimo tato školení nabízí i širokou nabídku kurzů vzdělávání a rozvoje, o které mohou zaměstnanci zažádat. Zaměstnanci sami souhlasí s nutností svého rozvoje a vzdělávání. Většina z nich uvedla, že by se ráda vzdělávala v oblastech, které oni sami považují za důležité pro svou práci, kdyby jim to dovolil osobní časový harmonogram. Školení nutná k pracovním výkonům, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, probíhají v pracovní době, a podle zaměstnanců jsou dostačující a nenáročné na čas. Ovšem ostatní vzdělávání a školení,

o které by zaměstnanci jevíli zájem, již zasahuje do jejich osobního volna. Podle dotazníkového šetření by se při lepším časovém harmonogramu chtělo vzdělávat 67 % oslovených (viz graf 41), zatímco nyní se o nějaký kurz vzdělávání hlásí přibližně 45 % (viz graf 30).

Jak je patrné, je ve společnosti značný zájem o osobní rozvoj a vzdělávání. Analýza odhalila, že většina zaměstnanců od svého rozvoje a vzdělávání očekává kromě lepšího pocitu hlavně jistotu práce a možnost vyššího platu. Jistotu práce uvedlo nejvíce zaměstnanců ve věkových kategoriích 46 – 50 let, 51 – 55 let a 55 a více let. Jelikož se jedná o starší věkovou kategorii, dá se předpokládat, že jejich očekávání pramení ze strachu o možnou ztrátu svého zaměstnání. Pokud by v tomto věku dotazovaní ztratili zaměstnání, nebylo by pro ně snadné najít si zaměstnání nové a ani zařazení do nového kolektivu by pro ně pak nemuselo být jednoduchou záležitostí. Vzděláváním a rozvojem si pak tito zaměstnanci chtějí udržet všeobecný přehled a zároveň si tak chtějí zajistit větší atraktivitu pro svého zaměstnavatele.

Posledním bodem analýzy je pak možnost rozvoje kariéry. Podle většiny oslovených společnost opravdu poskytuje možnost kariérního růstu, který pak nejvíce zajímá věkové kategorie 20 – 25 let a 26 – 30 let. Tato věková kategorie by také, na rozdíl od jiných kategorií, byla nejvíce ochotna podílet se na nákladech spojených s jejich vzděláváním a rozvojem. Protože se jedná o velmi mladé lidi, kteří většinou právě ukončili středoškolské či vysokoškolské vzdělání, lze jejich zájem o kariérní růst předpokládat. Možnost kariérního růstu těmito lidem umožní, osamostatnit se a postavit se na vlastní nohy. V České republice by mohl být tento vysoký zájem o možnost kariérního růstu, již v takto brzkém věku, vysvětlen také uvažováním českých firem, pro které jsou již lidé ve 40 letech staří.

5.1 Zhodnocení hypotéz

Pro část analyzující motivaci lidských zdrojů ve společnosti byla stanovena následující hypotéza:

Hypotéza 1: *Zaměstnanci jsou všeobecně spokojeni se systémem motivace a stimulace, který jim společnost poskytuje.*

Analýzou systému motivace a stimulace jsem prokázala, že zaměstnanci jsou opravdu všeobecně spokojeni se systémem motivace a stimulace, který jim společnost nabízí. Hypotéza 1 je tak potvrzena.

Jediným problémem, který bych zde uvedla, je nedostatek morálních stimulů ve formě pochval a uznání, který považuje za nedostatečný polovina oslovených. Tento problém zdůrazňuji z důvodu návaznosti na mou bakalářskou práci, kde zaměstnanci této společnosti nebyli taktéž spokojeni s poskytováním morálních a sociálních stimulů.

Pro část analyzující vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 2: *Více volného času a lepší časový harmonogram rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by zvýšil zájem zaměstnanců o vzdělávání se.*

Z analýzy systému vzdělávání a rozvoje vyplynulo, že zaměstnanci mají dostatek možností pro svoje vzdělávání a rozvoj, který ovšem nevyužívají z důvodu nedostatečného osobního časového harmonogramu. Pokud by zaměstnanci měli více volného osobního času, byl by jejich zájem o vzdělávání a rozvoj větší. Hypotézu 2 lze tedy potvrdit.

Hypotéza 3: *Většina zaměstnanců by nebyla ochotna přispívat nižší částkou na svoje vzdělávání a rozvoj.*

Podle výsledků analýzy by celých 62 % zaměstnanců bylo ochotno přispívat nižší částkou na svoje vzdělávání a rozvoj. Nejvíce ochotné jsou v této oblasti věkové kategorie 20 – 25 let a 26 – 30 let. Nejčastěji by zaměstnanci byli ochotni přispívat 500,-- až 1 000,-- čtvrtletně. Hypotézu číslo 3 nelze tedy potvrdit, protože ochotno přispívat by nebylo pouze 38 % dotázaných.

5.2 Návrhy změn

Na základě výsledků provedené analýzy motivace a personálního rozvoje ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. bych navrhla následující změny, které by podle mého názoru přispěly ke zvýšení motivace pracovníků a k jejich rozvoji.

- Zvýšit výskyt a frekvenci morálních a sociálních stimulů v osloveném odboru speciálních správních agend.
- Větší spolupráci společnosti se zaměstnanci při tvorbě časových harmonogramů vzdělávání a rozvoje s možností částečné úhrady nákladů ze strany zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat motivaci a personální rozvoj ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. v odboru speciálních správních agend a v případě potřeby, bylo jejím dílčím cílem navržení změn v tomto systému.

V literární části práce byla stručně shrnuta teorie k tématu motivace a stimulace a k tématu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

V praktické části pak byla charakterizována Velká pojišťovací společnost, a. s., konkrétně hodnoty, které společnost vyznává, její poslání a vize. Následně byl ve stručnosti popsán vývoj a historie společnosti, na kterou navazuje popis úseků motivace a odměňování a úseku lidských zdrojů, které jsou důležité pro tuto práci.

Na charakteristiku společnosti pak navazuje samotná analýza systému motivace a personálního rozvoje ve společnosti v oddělení speciálních správních agend. Toto oddělení se dále člení na tým individuálních požadavků neživotního a životního pojištění a na tým servisní podpory. Dohromady v tomto odboru pracuje 57 zaměstnanců. Analýza byla prováděna na základě dotazníkového šetření, které vyplnilo 40 zaměstnanců. Vytvořený dotazník se skládal ze dvou částí, kdy se první část věnovala analýze motivace a stimulace ve společnosti a druhá část se věnovala analýze vzdělávání a rozvoje. Dotazník, kde každá z částí obsahuje 20 otázek, je přiložen k nahlédnutí v příloze této práce.

Díky výsledkům této analýzy mohly být potvrzeny hypotézy H1 a H2. Naopak hypotéza H3 nebyla na základě analýzy potvrzena.

Z analýzy systému motivace a stimulace společnosti vyplynulo, že oslovení zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni až na nízký výskyt morálních a sociálních stimulů. Proto první navrženou změnou je zvýšení frekvence a množství morálních a sociálních stimulů.

Analýza systému personálního rozvoje prokázala, že společnosti i zaměstnanci jsou si vědomi potřeby rozvoje a vzdělávání. Potřebné vzdělávání, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce, společnost poskytuje kvalitně a zaměstnanci jsou s ním spokojeni. Analýza dále upozornila na fakt, že většina zaměstnanců by byla ochotna uhradit část nákladů, které společnosti vznikají při vzdělávání a rozvoji. Bohužel i přes ochotu uhradit určitou část nákladů by se vzdělávání nesetkalo s velkou účastí, protože zaměstnancům v dalším rozvoji brání jejich osobní časové vytížení. Pokud by společnost spolu se zaměstnanci na tomto problému zapracovala vytvořením vhodných časových harmonogramů, které by zaměstnancům vyhovovaly, byl by zájem o rozvoj v osloveném oddělení více než nadpoloviční. Toto by byl možný návrh řešení tohoto problému.

7 Summary

Motivation and development of human resources

The aim of this thesis was to analyze the motivation and personal development in a Velké pojišťovací společnosti, a. s. in the department Speciálních správních agend. A partial aim of this work was then, if necessary, propose changes in this system.

The first part of this work is theoretical. I created from the literature a comprehensive review of literature, in which I summarized the theoretical information.

The second part of this work is focuses on analysis of motivation and personal development in this company. Analysis of this system was based on the survey, which was performed in the department Speciálních správních agend in months January and February.

The questionnaire contained two part. The first part analyzed the motivation and stimulation in the company and contained twenty questions. The second part analyzed training and development and contained twenty questions too.

Based on the analysis were proposed possible changes that could be applied in the company to achieve its better functioning.

The final recommendations:

1. Increase the occurrence of moral incentives: praise and recognition
2. Greater cooperation with employees to create time schedules of training and development with partial reimbursement from the staff.

8 Zdroje

8.1 Literární zdroje

1. ADAMCOVÁ, Hana. *Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku*. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2008. Diplomová práce. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Darja Holátová, Ph.D.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Překlad z anglického originálu: prof. Ing. KOUBEK Josef, CSc., Ing. BERKA Jaroslav, Grada Publishing, spol. s r., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5 968.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. BELCOURT, Monica; WRIGHT C. Phillip; *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1. Vydání, Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. dopl. vydání. Brno: CP Books, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6
6. BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
7. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vilém Jungmann. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
8. FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem: : a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
9. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 134 s.
10. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. HORALÍKOVÁ, Marie Doc. Ing., Csc. *Personální řízení*. 3. vydání. Provozně ekonomická fakulta ČZU, Praha: CREDIT Praha, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2
12. HRONÍK, F. PhDr. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

13. JANDOVÁ, Jana. *Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura*. České Budějovice, 2007. 70 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita České Budějovice. Vedoucí práce Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.
14. KASPEROVÁ, Michaela. *Systém motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice, 2010. 76 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita České Budějovice. Vedoucí práce Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
16. LAMBERT, Tom E. *Jak účinně ovlivňovat druhé: : ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*. Aleš Lisa, z anglického originálu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3.
17. MATTESON, Ivancevich. *Organizational behavior and management*. Texas: Business Publications, INC., Plano, 1987. 780 s. ISBN 0-256-05608-0
18. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání - dotisk. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: : praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. Manažer (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.
20. PROVAZNÍK V.; KOMÁRKOVÁ R.. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání - dotisk. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
21. VELKÁ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST, a. s. *Dodatek ke kolektivní smlouvě*. Praha, 2011. 68 s.
22. VELKÁ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST, a. s. *Etický kodex*. Praha, 2009. 12 s.
23. VELKÁ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST, a. s. *Kolektivní smlouva*. Praha, 2011. 29 s.
24. VELKÁ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST, a. s. *Interní materiály*. Praha, 2011.
25. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4.
26. WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Z anglického originálu: *Web-Based Human Resources – The Technologies and Trends That Are Transforming HR*, 2001. Přeložil: Ing. David Collins. 1. vydání. Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

27. WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management a global perspective*. 10. vydání. 744 s. ISBN 0-07-069170-3.

8.2 Internetové zdroje

1. 360zpetnavazba.cz. REDAKCE PORTÁLU 306 ZPĚTNÁ VAZBA. *360° zpětná vazba* [online]. 2010 - 2011 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://360zpetnavazba.cz/>
2. Active - school: vzdělávací centrum. *Active - school: vzdělávací centrum* [online]. Těšín: Vzdělávací centrum, 2011 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://activeschool.cz/co-je-to-e-learning.html>
3. Andra training. ANDRA TRAINING. *Andra training* [online]. Olomouc, 2010 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://www.andra.cz/nase-sluzby/development-assessment/52>
4. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of Human resource management practise* [online]. London and Philadelphia, 2006. 10. edice. ISBN 0749446315. Dostupné z: <http://findpdf.net/pdf-viewer/HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-PRACTICE.html>
5. BEAN4YOU: studenty. PPHRS. *Pro studenty SSOŠ a SSOU Bean* [online]. 2002 - 2012 [cit. 10. března 2012]. Dostupné z: <http://www.bean.cz/b4u/view.php?cislocianku=2008022001>
6. Centrum Vzdělanosti Libereckého Kraje. WESTFAL, Zdeněk. CVLK. *Centrum Vzdělanosti Libereckého Kraje* [online]. WDP Softworld: Publikační a redakční systém Public4u, 2011 - 2012 [cit. 9. prosince 2011]. Dostupné z: 33. <http://www.cvlk.cz/filemanager/files/file.php?file=187>
7. Integrovaný portál Ministersva práce a sociálních věcí. . OKSYSTEM, s. r. o. *Integrovaný portál Ministersva práce a sociálních věcí* [online]. 2002 - 2011 [cit. 9. prosince 2012]. Dostupné z: 32. http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/kop/liberec/evropsky_socialni_fond/vzdelavejt_e_se_pro_rust~/kalkulace_va_vspr~-_-_zamcene_bunky.xls
8. KŘEŠŤAN, Pavel, Mgr. Diplomky.net: Diplomky, bakalářky, seminárky. In: *Diplomky.net* [online]. diplomky.net, 2008-2011 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://www.diplomky.net/cs/seminarni-prace/7-informatika/402-e-learning>
9. Kurzy.cz., KURZY.CZ, spol. s r. o., AliaWeb, spol. s r. o. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Připojeno přes Casablanca Int, 2000 - 2012 [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/cast-10-hlava-2/>

10. Newdeal.cz. MOTIVP. *Co je e-development?* [online]. 2010 [cit. 2. listopadu 2011]. Dostupné z: <http://newdeal.motiv8.cz/%20e-development>
11. PALÁN, Zdeněk, PhDr., Ph.D. Andromedia.cz. ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, o.s. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/just-time-learning>
12. ROBERTS, Gary; Carlotta ROBERTS, University of Georgia, Human Resources Management. In: *Human Resources Management* [online]. U. S. Small Business Administration (SBA)[cit. 2. listopadu 2011]. Dostupné z: http://www.sbaonline.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_pubs_eb_pdf_eb4.pdf
13. Society for human resource management: Leading People, Leading Organizations. . *Society for human resource management* [online]. Duke Street 1800: Alexandria, Virginia 22 314 USA, 2012 [cit. 9. prosince 2011]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/MetricoftheMonthTrainingCostPerEmployee.aspx>
14. Technologieevzdělávání. *Technologieevzdělávání* [online]. webnode, 2008 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: <http://technologieevzdělávání.webnode.cz/products/vymezení-pojmu-e-learning/>
15. Utmerket Artikkel. *Utmerket Artikkel: On-line vzdělávání, budoucnost školství* [online]. 2012 [cit. 19. března 2012]. Dostupné z: http://cs.utmerketartikkel.com/On-line-vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-budoucnost-%C5%A1kolstv%C3%AD_906615/

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Je pro Vaši práci důležité znát cizí jazyk?	56
Tabulka č. 1: Odhad poskytovaných plnění pro Sociální a zdravotní program pro rok 2012	49
Tabulka č. 2: Výše příspěvku pro jednotlivé okruhy manažerských funkcí	50
Tabulka č. 3: Příspěvky na penzijní připojištění u Penzijního fondu do roku 2008	50
Tabulka č. 4: Příspěvky na penzijní připojištění u Penzijního fondu od roku 2012	51
Tabulka č. 5: Výše jednorázového příspěvku penzijního připojištění	51
Tabulka č. 6: Výše dotace za každé dítě účastníci se tábora v návaznosti na počet dětí v domácnosti v Kč	53
Tabulka č. 7: Výše odměny přiznaná podle délky trvání pracovního poměru	53
Tabulka 8: O jaký kurz jste žádal/a a bylo Vám vyhověno?	75
Tabulka 9: Oblasti vzdělávání, o které by dotazovaní zaměstnanci projevíli zájem	81
Graf 1: Pohlaví dotazovaných osob	58
Graf 2: Věk dotazovaných osob – dle pohlaví ve věkových kategoriích a počtu respondentů v dané kategorii	59
Graf 3: Přibližná doba pracovního poměru dotazovaných ve Velké pojišťovaci společnosti, a. s. – Rozdělení dle věkových kategorií	60
Graf 4: Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní?	61
Graf 5: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?	62
Graf 6: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci?	62
Graf 7: Zdroj informací ve firmě	63
Graf 8: Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat?	63
Graf 9: Můžete jako zaměstnanec viditelně ovlivnit chod společnosti? (náзор, nápad, inovace)	63
Graf 10: Svou prací přispívám ke spokojenosti našich zákazníků	64
Graf 11: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?	65
Graf 12: Myslíte si, že je Vaše práce rutinní?	65
Graf 13: Chtěl/a byste aby existovala ve Vaší společnosti možnost rotace práce?	66
Graf 14: Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?	66
Graf 15: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)?	67
Graf 16: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)? Rozdělení dle věkových kategorií	67
Graf 17: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám	68
Graf 18: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám. Rozdělení dle věkových kategorií	68
Graf 19: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?	69
Graf 20: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní	69
Graf 21: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní. Rozdělení dle věkových kategorií	70

Graf 22: Které podněty k práci považujete za nejdůležitější?	70
Graf 23: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.	71
Graf 24: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy. Rozdělení dle věkových kategorií.	71
Graf 25: Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.....	72
Graf 26: Souhlasíte s tím, že lze doporučit známému práci právě v této společnosti? ...	72
Graf 27: Je vzdělávání a rozvoj nutný pro Vaši pozici?	73
Graf 28: Existuje oblast, důležitá pro Vaši práci, ve které byste se chtěl/a více vzdělávat?	74
Graf 29: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.	74
Graf 30: Žádal/a jste někdy o nějaký kurz vzdělávání a rozvoje od Vaší společnosti? ..	75
Graf 31: Zažádal/a byste i přes odmítavý postoj znovu?	75
Graf 32: Co od rozvoje očekáváte?	76
Graf 33: Máte ve společnosti příležitost pro rozvoj Vaší kariéry?	77
Graf 34: Máte ve společnosti příležitost pro rozvoj Vaší kariéry? Rozdělení dle věkových kategorií.	77
Graf 35: Máte Vy osobně zájem o kariérní růst? Rozdělení dle věkových kategorií.	78
Graf 36: Pokud se učíte novou činností týkající se Vaší práce, je školení k této činnosti pro Vás dostačující?	78
Graf 37: Klade si toto zaškolování vysoké nároky na Váš čas?	79
Graf 38: Vyhovuje Vám systém zaškolování?.....	79
Graf 39: Byl/a byste ochotný/á hradit část nákladů týkajících se Vašeho rozvoje a vzdělávání?	80
Graf 40: Kolik byste byl/a ochotný/á investovat do svého rozvoje a vzdělávání – čtvrtletně?	80
Graf 41: Při lepším časovém harmonogramu bych se chtěl/a více rozvíjet a vzdělávat.	81

10 Přílohy

10.1 Příloha 1 - dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma *Motivace a personální rozvoj zaměstnanců*.

Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

U každé z otázek zaškrtněte prosím vhodnou alternativu či odpověď vypište na vyznačené místo.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a spolupráci,

Bc. Michaela Kasperová
studentka Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích

Výzkum: část motivace a stimulace

Pohlaví: žena muž

Věk: 20 – 25 26 – 30 31 – 40 41 – 45 46 – 50 51 – 55 55 a více

Jak dlouho pracujete pro společnost?

méně než 1 rok 1-2 roky 3-5 let 5-10 let 10-15 let 15 let a více

1. Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

2. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

3. Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

4. Informace a novinky týkající se Vaší firmy se dozvídáte nejčastěji z:

- intranetu
- nástěnek
- od nadřízených
- jinak (uveďte jak).....

5. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

6. Můžete jako zaměstnanec viditelně ovlivnit chod společnosti? (názor, nápad, inovace)

ano můžu částečně ne nemůžu

7. Svou práci přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

8. Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

9. Myslíte si, že je Vaše práce rutinní?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

10. Chtěl/a byste aby existovala ve Vaší společnosti možnost rotace práce?

- tzn. změna pracovního místa po určité době, v různých odděleních podniku

ano ne nevím

11. Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?

velmi špatné špatné dobré velmi dobré

12. Jsou ve firmě udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?

.....
.....

13. Morální stimuly (pochvala, uznání) jsou uplatňovány:

velmi málo málo nejsou uplatňovány často velmi často

14. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

15. Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?

nejsem spíše nejsem spíše jsem jsem

16. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

17. Které podněty k práci považujete za nejdůležitější? Vyberte 2:

dobrý pracovní kolektiv

další vzdělání

tvůrčí a zajímavá práce

pružná pracovní doba

jistota zaměstnání

jiné (uveďte navíc pokud Vám v nabídce něco chybí).....

18. O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

19. Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

20. Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

Výzkum: část vzdělávání a rozvoj

1. Je vzdělávání a rozvoj nutný pro Vaši pozici?

ano, je ne, není nevím

2. Existuje oblast, důležitá pro Vaši práci, ve které byste se chtěl/a více vzdělávat?

ano, je ne, není nevím

3. Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

4. Žádal/a jste někdy o nějaký kurz vzdělávání a rozvoje od Vaší společnosti?

ano ne

5. Pokud ano, o jaký?

.....

6. Pokud ano, bylo Vám vyhověno?

ano ne

7. Pokud ne, bylo Vám blíže sděleno, proč Vám vyhověno nebylo?

ano ne

případný důvod:

8. Zažádal/a byste i přes odmítavý postoj znovu?

ano ne nevím

9. Co od rozvoje očekáváte?

jistota zaměstnání možnost vyššího platu možnost lepší pozice lepší uplatnění na trhu práce lepší osobní pocit jiné.....

10. Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery?

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

11. Máte Vy osobně zájem o kariérní růst?

ano, mám ne, nemám nevím

12. Pokud se učíte novou činnost týkající se Vaší práce, je zaškolování k této činnosti dostačující?

ano, je ne, není nevím

13. Klade si toto zaškolování vysoké nároky na čas?

ano, klade ne, neklade nevím

14. Vyhovuje Vám systém zaškolování?

ano, vyhovuje ne, nevyhovuje nevím

15. Byl/a byste ochotný/á hradit určitou část nákladů týkající se Vašeho rozvoje a vzdělávání?

ano ne nevím

16. Kolik byste byl/a ochotný/á investovat do svého rozvoje a vzdělávání? Čtvrtletně:

méně než 500,- 500,- až 1 000,- více než 1 000,-

17. Vzdělávání a rozvoj Vás sice zajímá, ale Vaše časové vytížení Vám takovou možnost neumožňuje?

ano ne nevím

18. Při lepším časovém harmonogramu bych se chtěl/a více rozvíjet a vzdělávat.

ano ne nevím

19. V oblasti:

.....

20. Je pro Vaši práci důležité znát cizí jazyk?

ano ne nevím