

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

Motivace zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání ve středně velkém podniku

Autor práce: Bc. Petra Hucková
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

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

Jméno a příjmení: **Petra HUCKOVÁ**
Osobní číslo: **E09562**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání ve středně velkém podniku**
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:

Analýza současného motivačního systému zaměstnanců ve středně velkém podniku. Návrh dalších možností vzdělávání zaměstnanců.

Metodický postup:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza situace v motivačním systému zaměstnanců. Další možnosti motivace a vzdělávání zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Dotazníkové šetření, 6. Návrh dalších systémů vzdělávání, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

Vodák J. : *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-1904-7, 205 s.

Barták J.: *Vzdělávání ve firmě*, Praha Alfa Publishing, 2007, ISBN: 978-80-86851-68-6, 162 s.

Hroník F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2007, ISBN: 978-80-247-1457-8, 233s.

Plamínek J.: *Tajemství motivace*, Praha: Grada, 2007, ISBN: 978-80-247-1991-7, 127s.

Bělohávek F.: *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Preses, 2008, ISBN: 978-80-251-2235-8, 113s.

Forsyth P.: *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, ISBN: 80-7226-386-2, 121s.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

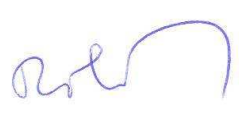
Datum zadání diplomové práce: **8. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. února 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání ve středně velkém podniku“ vypracovala samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 11. dubna 2011

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc. a Ing. Věře Vrchotové za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během celého studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

1. Úvod	3
2. Literární přehled	5
2.1. Lidské zdroje	5
2.1.1. Lidské zdroje	5
2.1.2. Lidský kapitál	5
2.1.3. Lidský potenciál	6
2.2. Motivace	6
2.2.1. Pojem motivace	6
2.2.2. Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace	8
2.2.3. Motivací k úspěchu	9
2.2.4. Proces motivace	9
2.3. Stimulace	9
2.3.1. Pojem stimulace	9
2.4. Vzdělávání	10
2.4.1. Pojem vzdělávání	10
2.4.2. Filozofie vzdělávání	10
2.4.3. Podnikové vzdělávání	11
2.4.4. Efektivnost vzdělávání	19
2.4.5. Rozvoj pracovníků	20
2.4.6. Rozvoj manažerů	21
2.4.7. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	22
2.4.8. Investice do lidského kapitálu	22
2.4.9. Hodnocení zaměstnanců	23
3. Metodika	25
3.1. Cíl práce	25
3.2. Rozdělení práce	25
3.3. Použité metody	26
3.4. Zdroje informací	27
4. Charakteristika vybraného podniku	28
4.1. Motor Jikov Group a. s.	28
4.2. Motor Jikov Fostron a. s.	28
4.2.1. Historické mezníky společnosti	29
4.2.2. Struktura zaměstnanců	30
5. Analýza současného motivačního systému	32

5.1. Systém vzdělávání	32
5.1.1. Plány výcviku	32
5.2. Vzdělávání v době krize	33
5.2.1. Projekt „Vzdělávejte se!“	34
5.3. Zpracování dotazníků	38
5.4. Rozhovor s ředitelkou pro personalistiku	45
6. Návrh na zlepšení	47
6.1. Návrh dalších možností vzdělávání	48
7. Závěr	50
Abstrakt	52
8. Přehled použité literatury	53
Seznam použitých grafů	55
9. Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou základním předpokladem, nezbytným k fungování jakékoli organizace. Lidé představují nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj podniku, který vede k jeho prosperitě a konkurenceschopnosti.

Pro budoucí rozvoj a úspěšnost podniku je důležité zmapovat a úspěšně rozvíjet lidský potenciál, který, pokud je efektivně využíván, pohání podnik kupředu.

V osobním, rodinném i pracovním životě je pro každého jedince důležitá motivace. Pokud chceme své lidi motivovat, musíme je umět pochopit, nesmíme myslet jen sami na sebe. Lidé mají své vlastní názory a osobitý styl uvažování. Pokud nebudou dostatečně motivováni k realizaci cílů organizace, cíle nebudou nikdy úspěšně naplněny. Všichni lidé musí mít pocit důležitosti a musí cítit, že se významně podílejí na výsledcích podniku a jsou tedy jeho součástí. Motivace lidí neznamená jen brát, ale na druhé straně také dávat. Při ovlivňování druhých lidí je nutno vycházet z toho, co ovlivňuje nás. Je velmi důležité trefit se do motivů, který člověk, jehož chceme určitým směrem ovlivnit, má. Pokud se trefíme dobře, přinese nám to velkou výhodu - člověk bude práci vykonávat proto, že ho baví. Motivace má i velkou nevýhodu – není to snadná cesta. Musíme hodně vědět o člověku, kterého chceme motivovat a navíc znát proces motivace samotné.

Firmy často zapomínají, že právě lidé, které zaměstnávají, jsou rozhodujícím zdrojem, protože přímo ovlivňují kvalitu jejich výrobků a služeb. Úspěch podnikání se ve stále větší míře odvíjí od schopnosti vyrábět kvalitní produkty a toho nelze docílit bez kvalitní pracovní síly a její dokonalé přípravy. Také z tohoto důvodu by měl podnik neustále pečovat o vzdělávání svých zaměstnanců.

Pro budoucí prosperitu a růst podniku jsou nezbytné investice do vzdělávání. Pomocí vysoké kvality lidí se dosahuje konkurenčních výhod – a toho nelze docílit bez investování do rozvoje lidských schopností a dovedností. Toho jsou si organizace s pozitivní filozofií vzdělávání vědomy.

Firmy na druhou stranu očekávají, že náklady vynaložené na vzdělávání se projeví v pracovních výsledcích zaměstnanců.

Podniky, které do svých lidí investovat nebudou, mohou očekávat, že jim ti nejlepší odejdou. Ti dobří si vždy dokáží najít jinou, lepší práci. A čím méně příležitostí k rozvíjení budou mít, tím rychleji to učiní. Kdo neinvestuje do lidí, šetří na nesprávném místě.

2 Literární přehled

2.1 Lidské zdroje

2.1.1 Lidské zdroje

Základním předpokladem k fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje: materiálové, finanční, lidské. Neustálé shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem managementu. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování základním úkolem podnikového managementu (Palán, 2002).

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

2.1.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidský kapitál je takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje významný

faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které, pokud jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet (Vodák, Kucharčíková, 2007).

2.1.3 Lidský potenciál

Lidský potenciál je soustava dispozic a sklonů člověka k činnostem. Je předpokladem životních činností lidí, jimiž se jako jednotlivci i sociální skupiny uplatňují ve společnosti a mění ji i sebe. Rozvoj lidského potenciálu i možnosti jeho uplatnění jsou závislé na stupni rozvoje společnosti. Lidský potenciál je však zároveň výsledkem životních činností lidí, protože teprve v činném uplatnění se mohou tyto dispozice a sklony rozvíjet.

Bez ohledu na to, s jakým stupněm zvládnutí dokáže věda vyjádřit a hodnotit úroveň lidského potenciálu, představuje lidský potenciál pro člověka významnou hodnotu, sice ne vždy dostatečně jasně a hluboce pocíťovanou, ovšem výrazně aktualizovanou v případech jeho nedostatečnosti – v nemoci, při pocitu zaostalosti ve znalostech či dovednostech vůči jiným apod. (Blažek, 1991).

2.2 Motivace

2.2.1 Pojem motivace

Motivace je definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru (Deiblová, 2005).

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Nedostatečná motivace může být stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivaci ovlivňují vnější kritéria (společnost, normy, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, sebehodnocení, zkušenosti).

Ve srovnání s motivem je motivace širší pojem. Podle názoru expertů existují tři základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje:

- je energizující,
- má selektivní roli a
- je to cílově zaměřené úsilí (Deiblová, 2005).

Souhrn motivů aktuálně přítomných ve vědomí jedince, které jsou příčinami jeho chování, vybavují toto chování energeticky a také je určitým směrem orientují. Výraz motivace nelze nahradit termíny stimulace nebo pobídky, jak se tím často setkáváme. Tyto výrazy označují vnější podnět, budoucí snažení a nevyjadřují komplexnost procesu jednání člověka a výsledky motivačního působení (Livečka, 1981).

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

Motivace má již ve své podstatě vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe.

Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy

nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě. Nároky úspěšné motivace jsou ovšem ještě vyšší – nestačí se zajímat, je třeba chápat. Zájem je věcí postojů, které k lidem máte, a je založen na hodnotách, kterým věříte. Příručky mohou zájem o lidi povzbudit, ale o jeho vznik se postarat nemohou. O tom, zda se uhnízdí ve vašem nitru, definitivně rozhodujete jen vy.

I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.

Je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.

2.2.2 Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace?

Je prokázáno, že pracovníci, kteří si jsou vědomi toho, že firma neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, jsou výkonnější a celkově motivovanější než ti, kteří v rámci společnosti možnost rozvoje nemají.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má kromě již zmíněné motivace zaměstnanců pro společnost hned několik významů. Vzděláváním vlastních zaměstnanců přispívá společnost k rozvoji jejich potenciálu a tím i ke zvyšování jejich pracovního výkonu, pomáhá jí držet krok s konkurencí a v neposlední řadě pružně reagovat na stále se zvyšující nároky zákazníků (Marholdová, 2005).

2.2.3 Motivací k úspěchu

Zaměstnanec musí cítit, že jeho role je pro celkový výsledek firmy důležitá. Také jeho spolupracovníci musí podávat ty nejlepší výkony. Pak je pro každého téměř samozřejmé, že nechce kazit výsledky ostatních. Takovýto zaměstnanec samozřejmě potřebuje další rozvoj, potřebuje mít možnost se něco nového naučit. Pokud mu to společnost dopřeje, funguje to jako nejvýznamnější motivační faktor. Takto jednájí převážně firmy vlastněné a řízené zahraničním podnikateli. Je velmi optimistické, že i několik českých firem tuto kulturu ve větší nebo menší míře zavedlo. Jejich podnikatelské výsledky jsou mimořádné (Jung, 2010).

2.2.4 Proces motivace

Je to model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 1999).

2.3 Stimulace

2.3.1 Pojem stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Má žádoucí účinek jen tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka (Palán, 2002).

Má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem

v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

2.4 Vzdělávání

2.4.1 Pojem vzdělávání

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi (Barták, 2007).

2.4.2 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy používají pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odkoukají od spolupracovníků. Jestliže takovéto firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, překonávají jej tím, že se snaží získat pracovníky od firem, které investují do vzdělávání.

Jiné podniky se v dobách, kdy se jim dobře daří, vrhají do vzdělávání a bez rozmyslu na ně vynakládají peníze. Ale v horších časech první, co tyto firmy udělají, je, že přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí. Chápou, že může být obtížné vyčíslit návratnost těchto investic, ale věří,

že hmatatelné i nehmataelné výhody vzdělávání tyto náklady více než ospravedlňují (Armstrong, 1999).

2.4.3 Podnikové vzdělávání

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Podrobněji vzdělávání definovala Manpower Services Commission ve Velké Británii (1981) jako: Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvicí a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školící) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi, jsou to:

- a) identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
- b) plánování vzdělávání;
- c) realizace vzdělávacího procesu;
- d) hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Moderní koncepce podnikového vzdělávání

Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože ti přímo ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů. A právě na to firmy často zapomínají.

Plány vzdělávání zaměstnanců musí být průběžně aktualizovány na základě měnící se situace uvnitř i vně podniku. K aktualizaci by mělo docházet s dostatečným předstihem před předpokládanými změnami.

Je samozřejmé, že čas a náklady investované do vzdělávání zaměstnanců se musí odpovídajícím způsobem odrazit i v jejich výsledcích. Hodnocení účinnosti systému vzdělávání se uskutečňuje průběžně prostřednictvím měsíčních zpráv s kvalitativními i kvantitativními ukazateli. Vyhodnocení kvality a efektivity vzdělávacího procesu probíhá formou testů, sebehodnocení, interních referencí či statistik. Ukazuje, zda byly celkové investice vynaložené na zajištění vzdělávání využity efektivně (Šilko. 2004).

Pojetí a postavení v systému personální práce

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání, Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. A flexibilní a připravená na změny musí být v první řadě podniková pracovní

síla. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Je totiž třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v podniku a aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu.

Prizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků (Koubek, 2001).

Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka (zaměstnance) podniku

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétního podniku či jiné organizace. Jde o aktivitu, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou zaměstnavatele v rámci jeho personální a sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatel.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast vzdělání,
- b) oblast kvalifikace,
- c) oblast rozvoje.

V oblasti vzdělání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet

specializované pracovní schopnosti i další sociální vlastnosti. Oblast vzdělání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků.

Pro oblast kvalifikace, nebo také odborné (profesní) přípravy, se ve světě vžilo označení training (v širším slova smyslu). Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnící se požadavkům pracovního místa. Oblast kvalifikace je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jedna doškolení, neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení, neboli rekvalifikace.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikace a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, a by lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem podniků zejména o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kursy práce s osobními počítači apod. (Koubek, 2001).

System podnikového vzdělávání pracovníků

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří také vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem. V podnikovém systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen

personální útvar (resp. Jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců. Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi (Koubek, 2001).

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku. Následuje fáze plánování vzdělávání během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení, apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí podnik pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2001).

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2001).

Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, 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 vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených. Nicméně, přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke školení na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke školení mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:

1. **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky na vzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik 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.

2. **Coaching** představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou

kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucím u výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

Výhody: Školený je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

- 3. Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

- 4. Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo školitelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

5. **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho 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.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Školený se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykem, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

6. **Pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.

7. **Rotace práce** (používá se i výraz **cross training**) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků (Koubek, 2001).

2.4.4 Efektivnost vzdělávání

Je hodnocení účinnosti konkrétních vzdělávacích aktivit, zpravidla dlouhodobé povahy, především výukového typu. V praxi se často používá tohoto termínu pro vyjádření úsilí směřujícího ke zvýšení kvality vzdělávacího procesu. Efektivní vzdělávání je možno zkoumat tam, kde má vzdělávací proces přesně vymezené cíle a kde jsou podmínky učení účastníků alespoň částečně kontrolovány (Livečka, 1981).

Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace)
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

Efektivnost vzdělávání začíná u poznání potřeb. Poznávání potřeb firemního vzdělávání nepatří obvykle mezi priority managementu a nevěnuje se tomu dost času a pozornosti. Spíše se zdůrazňuje vzdělávání jako takové, než poznávání potřeb firmy. Je to chyba, protože poznání potřeby firemního vzdělávání je výchozím bodem k formování určitého programu vzdělávání a ke vzdělávání vůbec. Ale není to jednoduché (Náhlovský, 2006).

2.4.5 Rozvoj pracovníků

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení, mezi novější formy patří online kurzy, školení na pracovišti, samostatně řízené učení a širší možnosti učení.

Mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj (Barták, 2007).

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.

Cíle rozvoje pracovníků

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával 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 (Barták, 2007).

Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- Učení se – které definovali Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.
- 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.
- Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Barták, 2007).

2.4.6 Rozvoj manažerů

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 v funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou:

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává; je třeba dohodnout s nimi cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a oblasti, kde je zapotřebí zlepšit úroveň jejich schopností,
- pomoci rozpoznat manažerům jejich potenciál, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoli jinde v organizaci,
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval (Barták, 2007).

2.4.7 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zájem o další zvyšování kvalifikace zaměstnanců je v moderní firmě nezbytnou součástí práce personalistů. Ve světě je obvyklé, že investice do vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku.

V praxi se setkáváme zpravidla se dvěma směry zajišťování zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání zaměstnanců:

- personalisté nabízejí ostatním manažerům a zaměstnancům různé druhy zvyšování kvalifikace pořádané specializovanými agenturami nebo vlastními silami
- personalisté organizují různé formy dalšího vzdělávání podle specifických požadavků manažerů a zaměstnanců firmy.

Stávající praxe je převážně taková, že personalisté shromažďují z nejrůznějších vzdělávacích firem a agentur dnes již přepestrou nabídku a využívají ji více či méně nahodile pro vzdělávací účely formou nabídky ostatním. Správnější je ovšem postup, kdy na základě vlastního zjišťování potřeb zdokonalování kvalifikace zaměstnanců se sestaví plán zvyšování kvalifikace a ten se ve firmě zcela konkrétně realizuje prostřednictvím výběru vhodných vzdělávacích firem i specializovaných vzdělávacích zařízení.

Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců bývá vhodné zjišťovat více způsoby. K nim náleží zvláště dotazníky, osobní rozhovory s pracovníky, hodnocení jejich výkonnosti, pozorování pracovního jednání, skupinové diskuse se zaměstnanci a rozbor dokumentů. Toto zjišťování by měli provádět personalisté za případné účasti externích školených specialistů (Kahle, Stýblo, 1996).

2.4.8 Investice do lidského kapitálu

Rozpočty na vzdělávání zaměstnanců jsou často prvními oběťmi krize, ale oddělení HR může, a mělo by, chytře poukazovat na potřebu dalšího rozvoje talentů.

Neinvestovat do svých lidí je šetření na nesprávném místě. Ti dobří vždycky najdou jinou práci a že to učiní tím rychleji, čím méně se budou u vás rozvíjet.

To, jak se jedná se zaměstnanci, vysílá mocný signál k zákazníkům. Neboť jen podnik, jehož zaměstnanci jsou plně angažováni, je úspěšný. Vaši lidé jsou jediné aktivum, které zajistí, že krátkodobě přežijete a dlouhodobě se dožijete prosperity.

Podle jedné studie podniky, které během minulé krize neinvestovaly do svých lidí, neuspěly 2,5krát častěji než podniky, které do nich investovaly (Wain, 2009).

2 4.9 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení slouží k ověřování úrovně dosažení celofiremních a skupinových cílů (v požadované kvantitě a zejména kvalitě) stanovených ve strategii vzdělávání a k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů vzdělávání a rozvoje, projevujících se v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivců i týmů. Umožňuje přijímání kvalifikovaných rozhodnutí a opatření pro oblast vzdělávací a rozvojové činnosti, která přinášejí organizaci skutečnou hodnotu.

Hodnocení probíhá průběžně, dále na závěr vzdělávací aktivity a s jistým odstupem od ní (náročnější efekty je třeba nechat „dozrát“). Průběžné hodnocení umožňuje uplatnit v případě nutnosti potřebná operativní opatření, závěrečné umožňuje komplexnější posouzení (Barták, 2007).

Hodnocení je činnost, která přísluší výhradně přímým nadřízeným daného zaměstnance. Jakékoliv delegování na podřízené zaměstnance je nesprávné a nežádoucí. Nadřízený zaměstnanec hodnotí zaměstnance ve své přímé řídicí působnosti.

Nadřízení zaměstnanci na všech stupních řízení odpovídají za odpovědné provedení hodnocení všech jim podřízených zaměstnanců.

Základním cílem hodnocení je:

- zhodnocení a ocenění pracovních výsledků
- posouzení pracovní způsobilosti pro danou, resp. jinou práci.

Hodnocení má funkci poznávací, motivační a výchovnou.

Poznávací funkce spočívá v systematickém a dlouhodobém sledování zaměstnance a bilancování jeho výsledků, které umožňují nadřízenému zaměstnanci věcně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí funkce.

Motivační funkce umožňuje cílevědomé ovlivňování a aktivování zaměstnanců. Významná je motivační funkce v propojení na systém plánování dalšího vzdělávání, kariérního rozvoje a odměňování.

Výchovná funkce spočívá v podnětech k sebekontrolě a k samohodnocení, které motivují snahu po sebevzdělávání, sebezdokonalování a korekci vlastního jednání (Směrnice Hodnocení zaměstnanců).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza současného motivačního systému ve středně velkém podniku a návrh dalších možností vzdělávání zaměstnanců.

3.2 Rozdělení práce

V první části diplomové práce byly čerpány poznatky z odborné literatury. Daná literatura byla prostudována a následně zpracována do literárního přehledu.

Druhou částí diplomové práce je charakteristika vybraného podniku obsahující základní informace o společnosti, historické mezníky, významné zákazníky a strukturu zaměstnanců. Vybranou společností je akciová společnost MOTOR JIKOV Fostron, působící v Českých Budějovicích. Společnost pokračuje v tradici výroby nářadí, nástrojů a jednoúčelových strojů.

Podstatná část diplomové práce byla věnována analýze současného motivačního systému zaměstnanců, především oblasti motivace prostřednictvím vzdělávání.

V poslední části – návrhu na zlepšení jsou zhodnoceny výsledky provedené analýzy a průzkumu ve vybraném podniku. Přihlíženo bylo k dotazníkovému šetření a rozhovoru s ředitelkou pro personalistiku. Byly provedeny návrhy dalších možností motivace a vzdělávání zaměstnanců.

3.3 Použité metody

K analýze motivačního systému zaměstnanců byla použita metoda marketingového výzkumu – dotazování. A to jak v podobě dotazníků, tak rozhovoru.

Dotazník

Při tvorbě dotazníku je důležité: jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky, motivovat dotazovaného k odpovědi, zaručit anonymitu a krátký rozsah dotazníku. K výhodám dotazníku patří nízká nákladovost, menší náročnost a jeho anonymita. Naopak k problémům patří nízká návratnost, nereprezentativnost výsledků a nemožnost hlouběji řešit a zkoumat danou problematiku.

Šetření prostřednictvím dotazníků bylo provedeno na vybraném souboru 20 respondentů firmy MOTOR JIKOV Fostron. Dotazník vyplnili všichni dotázaní.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část se zaměřuje na strukturu zaměstnanců společnosti dle věku, dosaženého vzdělání a délky pracovní působnosti. Druhou část dotazníku tvoří 12 otázek zaměřených na oblast samotné motivace a vzdělávání.

V dotazníku byly použity otázky uzavřené alternativní, s více možnostmi odpovědí a otázky s použitím škály.

Rozhovor

Jako další z metod, která byla zvolena k účelům diplomové práce, je rozhovor. Tato metoda je založena na přímém, osobním kontaktu s dotázaným. Při rozhovoru je důležité: navázat kontakt, vytvořit vhodnou atmosféru rozhovoru a vést rozhovor tak, aby tázaný byl motivován k odpovědím. Jednou z podstatných výhod rozhovoru je možnost dotazovat se i na náročné problémy. Nevýhodou větší časová i finanční náročnost a možnost ovlivňování výsledků tazatelem.

Rozhovor byl veden s ředitelkou pro personalistiku firmy MOTOR JIKOV za účelem zjištění informací ohledně motivace a vzdělávání v dané společnosti. Bylo položeno 5 otázek zaměřených na vzdělávání jako motivační prvek, metody vzdělávání, rozvoj manažerů a výhled do budoucna v dané problematice.

3.4 Zdroje informací

Pro první část diplomové práce byla zdrojem informací odborná literatura. Na základě jejího prostudování byl zpracován literární přehled. V dalších částech diplomové práce byly údaje čerpány ze zpracovaných dotazníků, rozhovoru, interních směrnic a webových stránek společnosti.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 MOTOR JIKOV Group a. s.

MOTOR JIKOV Group a. s. je mateřskou společností skupiny podniků převážně strojírenského a slévárenského charakteru. Svým dceřiným společnostem poskytuje služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru. Centrální poskytování těchto služeb umožňuje využít synergií a dosáhnout vyšší efektivity výroby a zlepšení ekonomických ukazatelů jednotlivých společností.

MOTOR JIKOV Group a. s. spolu se skupinou 4 podniků má 1100 pracovníků. Jednotlivé společnosti se významně podílí na přílivu zahraničních investic do regionu, velká část produkce směřuje na export. Hlavními obory podnikání jsou: příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakové odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, GNC plnicí zařízení, formy pro vstřikování kovů, nýtovací nářadí, sekačky a čistící stroje.

Roku 2007 došlo ke sjednocení názvosloví všech společností. Před samotný název společnosti se vždy uvádí označení MOTOR JIKOV.

- MOTOR JIKOV Group a. s.
- MOTOR JIKOV Slévárna litiny a. s.
- MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a. s.
- MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.
- MOTOR JIKOV Fostron a. s.

4.2 MOTOR JIKOV Fostron a. s.

Akciová společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. vznikla ze závodů Nářadí a Stroje a zařízení akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku spočívající mimo jiné v založení

samostatných podniků s právní subjektivitou. Navazuje na úspěšnou téměř čtyřicetiletou tradici výroby nářadí, nástrojů a jednoúčelových strojů.

4.2.1 Historické mezníky společnosti

- 1899: První jihočeská továrna na stroje a stavbu mlýnů, Julius Škrland a spol. – přímý předchůdce společnosti.
- 1911: Změna jména na Union, akciová strojírna a slévárna, zaměřená během válečné konjunktury na zbrojní výrobu.
- 1948: Vzniká Motor Union, národní podnik. Přičleněny další továrny s produkcí součástí pro automobilový a letecký průmysl a výrobou dvoudobých a čtyřtákních motorů.
- 1955: Změna názvu na Motor, národní podnik. zahájena výroba karburátorů pro osobní vozidla. Byla tak zahájena orientace na automobilový průmysl pod ochranou známkou „JIKOV“.
- 1989: Státní podnik Motor Jikov.
- 1990: Akciová společnost se státní účastí Motor Jikov a.s.
- 1992: Vznik společného podniku s firmou Robert Bosch.
- 1996: Vznik Fostron s.r.o. sloučením nástrojáren Motoru Jikov a.s. a Lady J. Hradec.
- 1997: Restrukturalizace podniku, vznikají samostatné akciové společnosti MOTOR JIKOV Slévárna litiny, MOTOR JIKOV Tlaková slévárna, nástrojárna FOSTRON, ADACO a UNI CZ.
- 2000: Fostron se stává akciovou společností a dělí se na 2 divize: Jednoúčelové stroje a Formy.
- 2007: Společnost změnila název na MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Společnost zaměstnává okolo sta vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří ke své práci používají moderní technické prostředky.

Divize Forem má ve výrobním programu především tlakové formy pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin a ostříhvací nástroje. Hlavními zákazníky jsou společnosti Thyssen KSM Castings, Metal Progress, Motoco, MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a.s.

Divize Jednoúčelových strojů má ve výrobním programu jednoúčelová zařízení pro obrábění odlitků, výkovků, nebo jiných polotovarů o hmotnosti do 3 kg, montážní zařízení, případně kompletní montážní linky, zkušební a kontrolní zařízení a přípravky. Hlavními zákazníky jsou firmy působící v automobilovém průmyslu, především Edscha Bohemia, Autopal, skupina Brano, Robert BOSCH, Motoco, Thyssen, Kovolis Hedvikov, Metal Progress, TRW, Valeo, Witte.

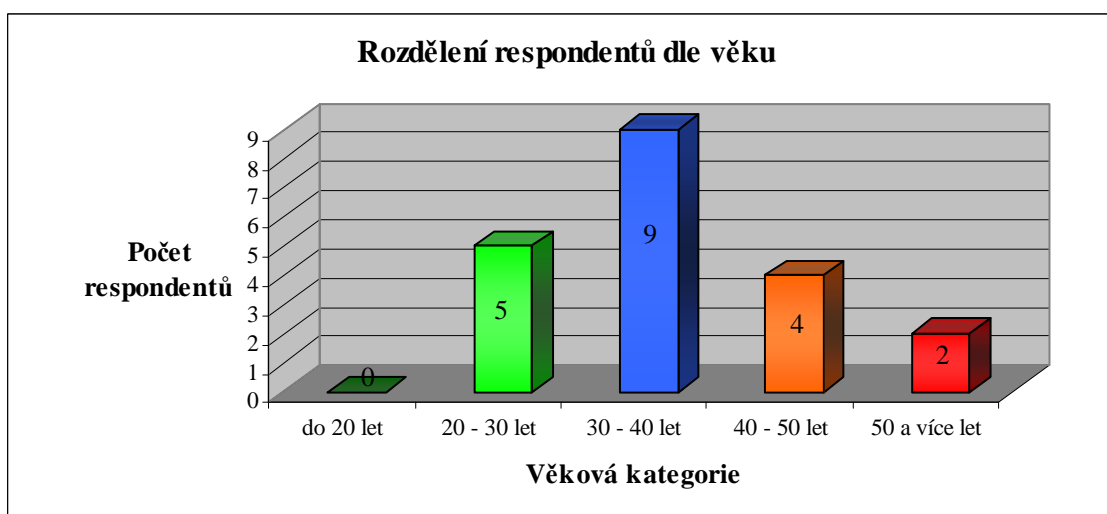
4.2.2 Struktura zaměstnanců MJF

MOTOR JIKOV Fostron je společnost s vysokými nároky na technické i dělnické profese. Zaměstnává vysoce kvalifikované zaměstnance i na dělnických pozicích.

Co se týče struktury zaměstnanců, je MJF velmi atypický. Pro zachování produktivity práce se uvádí obecné pravidlo 20 % THP a 80 % dělníků. MJF zaměstnává 50 % THP a 50 % dělníků.

Graf 1 – Rozdělení respondentů podle věku

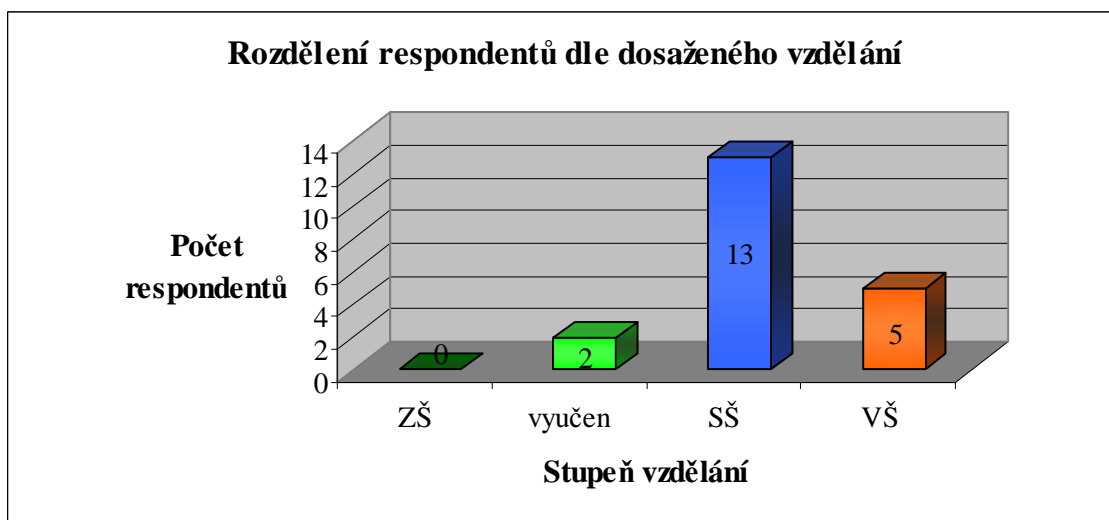
Mezi tázanými je 45 % respondentů zastoupeno ve věkové skupině 30 – 40 let. 25 % ve věkové skupině 20 – 30 let, 20 % 40 – 50 let a nejmenší zastoupení mají respondenti ve věkové skupině 50 a více let – 10 %.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 2 – Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

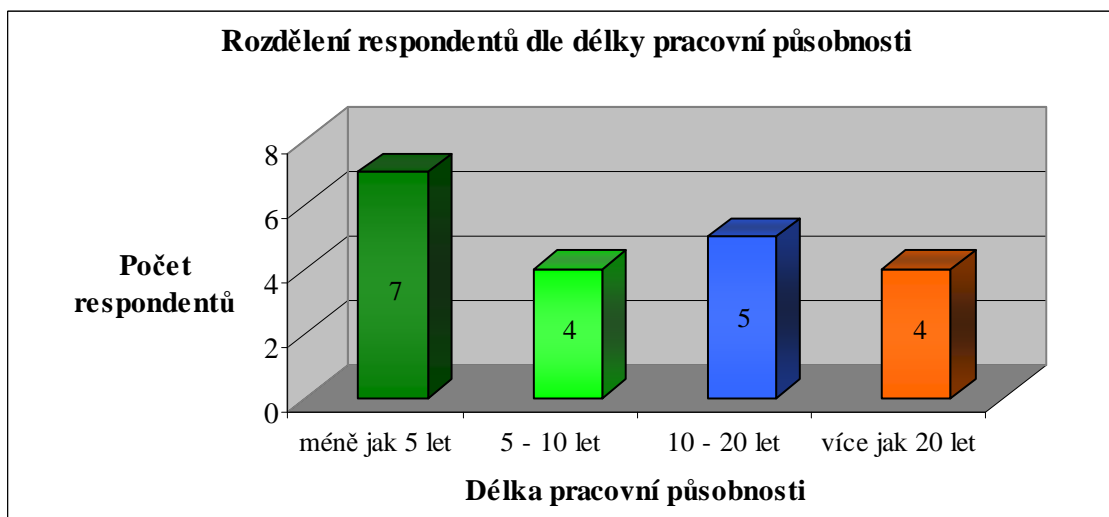
Nejvíce respondentů – 65 %, má středoškolské vzdělání, 10 % je vyučeno a 25 % má vysokoškolské vzdělání.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3 – Délka pracovní působnosti

35 % dotázaných pracuje ve společnosti Motor Jikov Fostron méně jak 5 let, 25 % 10 – 20 let, 20 % 5 – 10 let a 20 % více jak 20 let.



Zdroj: vlastní šetření

5 Analýza současného motivačního systému

5.1 Systém vzdělávání

Ve firmě je zaveden dlouhodobý propracovaný systém vzdělávání návazný na certifikaci ISO norem pro oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců (Výcvik).

Tento systém je založen na kvalifikovaných požadavcích každého pracovního místa dle organizační struktury a funkčního schématu, který nám dává informaci nejen o názvu pracovní funkce, ale i o jasně vymezených vztazích nadřízenosti a podřízenosti.

5.1.1 Plány výcviku

Zdroje plánů výcviku

1. Návrh na doplnění kvalifikace
 - jedná se o tabulku pro pracovní funkci, kde jsou uvedeny minimální požadavky, které musí uchazeč o zaměstnání splňovat, aby mohl být přijat
 - poté, co je uchazeč přijat, se stanoví, v jakých oblastech by se měl zdokonalit
 - 1x za rok má každý nadřízený pracovník povinnost provést hodnocení se svými podřízenými a zabývat se i případným dalším vzděláváním jednotlivých zaměstnanců
2. Matice kvalifikačních požadavků
 - týká se zejména požadavků na systém jakosti; jsou přesně definovány požadavky na dané profese
3. Centrální řízení oblasti vzdělávání v rámci celého holdingu
 - jedná se o strategie rozvoje lidských zdrojů jako součásti podnikových plánů (rekvalifikace, jazykové kurzy, výchova nových perspektivních řídicích pracovníků)

4. Momentální potřeba

- v případě změny zákonů je nutno školit jednotlivé zaměstnance, kterých se daná změna týká

Oblasti výcviku

1. Manažerská (řídící pracovníci)
2. Profesní (jednotlivé profese)
3. Povinné ze zákona (oblasti, které ukládá zákon)
4. Oblast jakosti (školení v oblasti jakosti a ekologie)
5. Jazyková (zaměstnanci, kteří potřebují cizí jazyk pro výkon práce)

Plány výcviku se vyhodnocují čtvrtletně. Jak z hlediska nákladů, tak z hlediska procentuální účasti zaměstnanců. Hodnotí se i dodavatelé vzdělávacích služeb. Z hlediska efektivnosti a účinnosti se plány vyhodnocují 1x za rok..

Každému zaměstnanci je veden evidenční list, kam jsou zapisovány veškeré vzdělávací aktivity, včetně nákladů na ně vynaložených, kterými prošel.

Do dalšího vzdělávání zaměstnanců celého holdingu bylo za rok 2010 vynaloženo 2, 5 mil Kč. Ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron částky na vzdělávání v jednotlivých letech činily: 2007 – 480 tis.; 2008 – 400 tis.; 2009 – 75 tis.; 2010 – 32 tis.

5.2 Vzdělávání v době krize

Náklady na vzdělávání, které činily do 500 tis. ročně se staly zbytnými, neboť došlo k poklesu tržeb a na základě této skutečnosti i k poklesu stavu zaměstnanců (viz níže Graf 4, Graf 5).

5.2.1 Projekt „Vzdělávejte se!“

Opatření v době krize spočívalo nejen ve snížení počtu zaměstnanců, ale i v redukci fondu pracovní doby, kdy s každým zaměstnancem byla sepsána dohoda na 4denní pracovní týden.

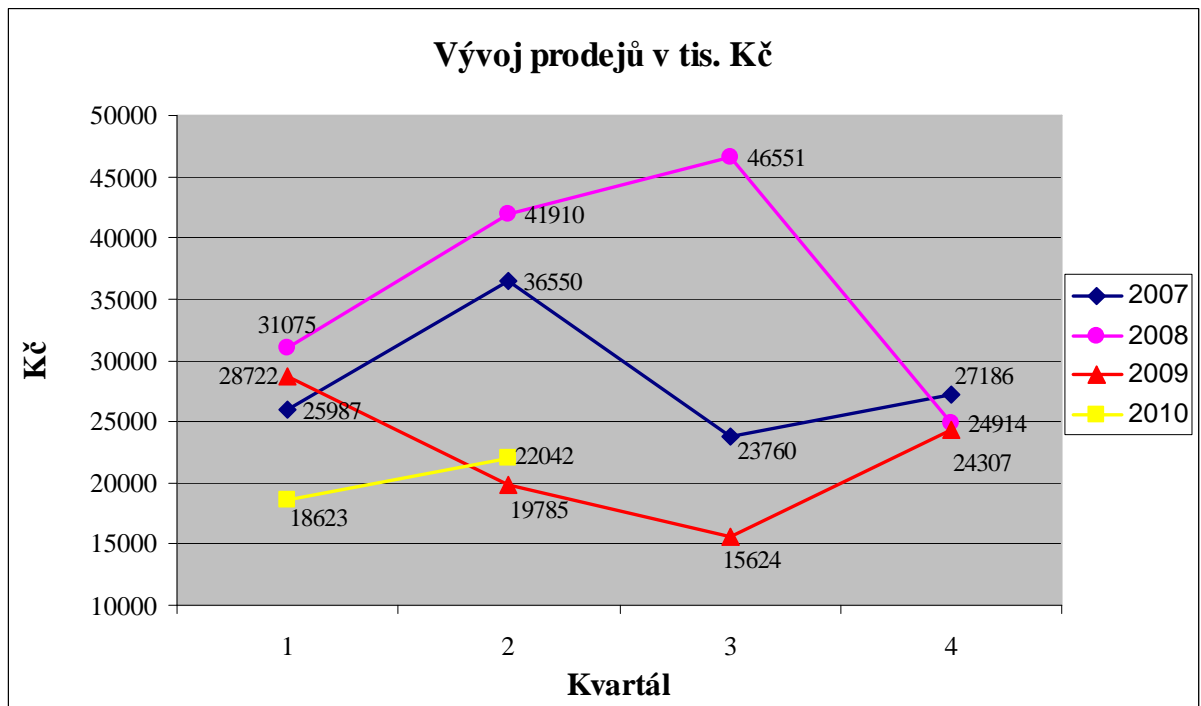
V motivaci zaměstnanců hodně pomohl Projekt „Vzdělávejte se!“, který firmě umožnil překlenout nepříznivou situaci. Lidé si nejen rozšířili své odborné znalosti a kompetence, ale dotací na mzdy se částečně vyřešila i situace s poklesem mezd.

Kritéria projektu

1. Pokles tržeb

Graf 4 – Vývoj prodejů v tis. Kč

Důsledkem hospodářské krize je z grafu patrný propad tržeb v jednotlivých kvartálech roku 2009.

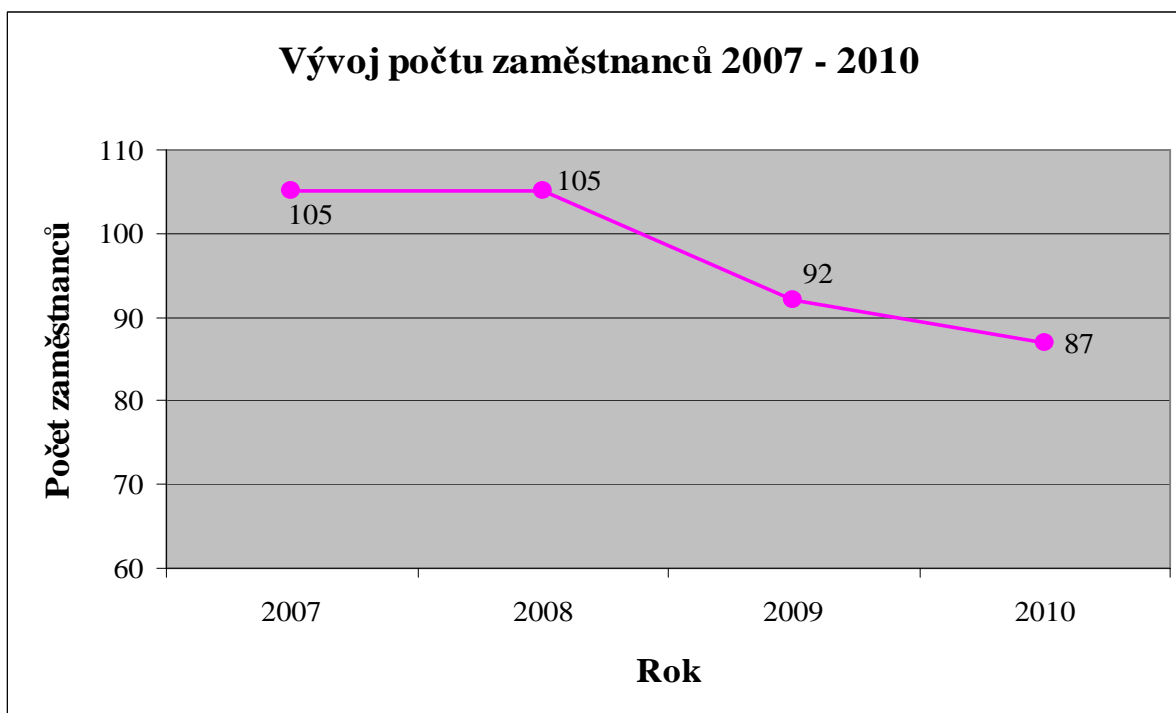


Zdroj: interní materiály firmy

2. Pokles zaměstnanců

Graf 5 – Vývoj počtu zaměstnanců 2007 – 2010

V roce 2007, 2008 zaměstnával MJF 105 zaměstnanců, s projevem hospodářské krize v roce 2009 byl jejich počet snížen na 92 a v roce 2010 dokonce až na 87.



Zdroj: interní materiály firmy

Popis projektu

Dotace na vzdělávání a mzdy zaměstnanců

Ministerstvo práce a sociálních věcí přistoupilo v souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí k vyhlášení mimořádných výzev a zahájení realizace nových projektů, zaměřených na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím vzdělávání. Jedná se o projekty:

- Školení je šance
- Vzdělávejte se

Pomocí finančních prostředků z těchto fondů může zaměstnavatel čerpat podporu na vzdělávání a mzdy svých zaměstnanců.

Projekt „Vzdělávejte se!“

Zaměření projektu

Projekt byl zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu mohli zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří byli ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnancům se tak dostalo možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti tzv. obecného vzdělávání a zaměstnavatelé získali prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize.

Zaměstnavatelé žádali na úřadu práce podle místa výkonu práce (pracoviště, provozovny), nikoli podle sídla zaměstnavatele. Vztahuje se na území celé ČR, s výjimkou hlavního města Prahy.

Způsob realizace

Zaměstnavatelé podávali vyplněnou žádost o zapojení do projektu (včetně příloh, tedy i prohlášení o čerpání de minimis nebo prohlášení o velikosti podniku) na příslušném úřadu práce, který jejich žádost posoudil a schválil. Žádost musela obsahovat relevantní důvody pro zapojení zaměstnavatele do projektu, seznam zaměstnanců účastnících se odborného rozvoje a nabídku vzdělávacích kurzů, které budou odborný rozvoj zajišťovat. Cena vzdělávání nesměla přesáhnout limity uvedené v manuálu a kalkulované ceny uvedené zaměstnavatelem v žádosti byly cenou maximální.

Místo realizace

O poskytnutí příspěvku zaměstnavatel žádal na místně příslušném úřadu práce. Zde mu také byly poskytovány veškeré potřebné informace související se vstupem

žadatele do projektu. Dále zde byla posouzena jeho žádost, a pokud došlo k jejímu schválení, uzavřel zde zaměstnavatel s úřadem práce dohodu o odborném rozvoji zaměstnanců a poskytnutí příspěvků v rámci projektu „Vzdělávejte se“

Výše prostředků na projekt

Zaměstnavatelé dostali příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců a na náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad, a to po dobu, kdy se jejich zaměstnanci účastnili vzdělávání. Příspěvek byl poskytnut v souladu s pravidly poskytování veřejné podpory - buď v režimu de minimis, dle dočasného rámce nebo dle blokované výjimky na vzdělávání v souladu s nařízením ES č. 800/2008. V případě blokované výjimky bylo možné poskytnout příspěvek v závislosti na velikosti podniku v souladu s limity pro poskytnutí veřejné podpory na obecné vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatelé se podíleli na úhradě nákladů na vzdělávání, na náhradě mzdy a sociálního a zdravotního příspěvku určitou procentní částí svými finančními prostředky.

Projekt byl realizován ve dvou fázích. V první fázi byly čerpány prostředky Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů - výzva byla vyhlášena na částku 500 mil. Kč (uznatelnost výdajů skončila 30. 6. 2009). Druhá fáze projektu byla realizována v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost - vyčleněná částka činila 2 mld. Kč.

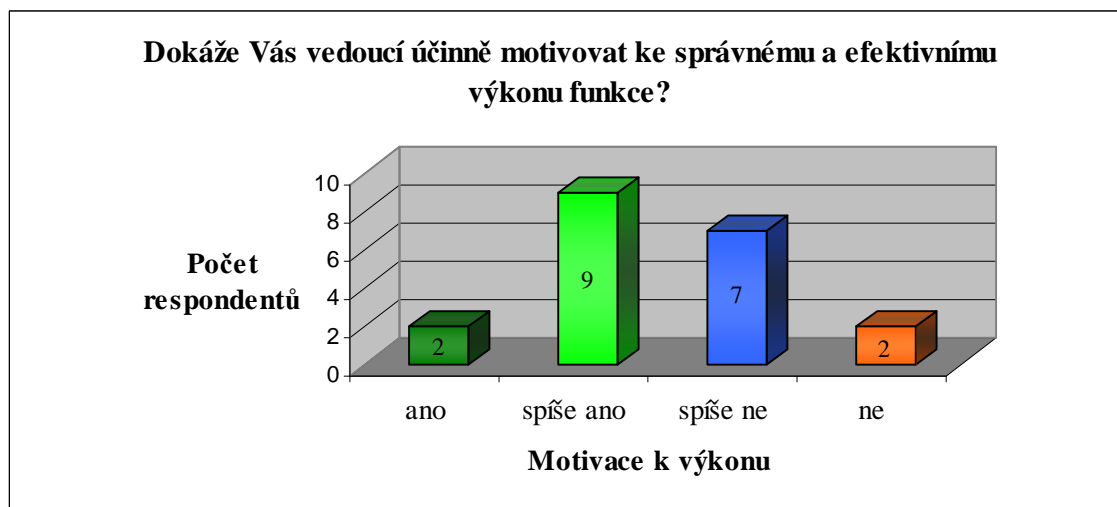
Předpokládaná doba trvání do 31. prosince 2010.

5.3 Zpracování dotazníků

Mezi zaměstnance bylo rozdáno 20 dotazníků, z nichž byly zpracovány následující grafy.

Graf 6 – Dokáže Vás vedoucí účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu funkce?

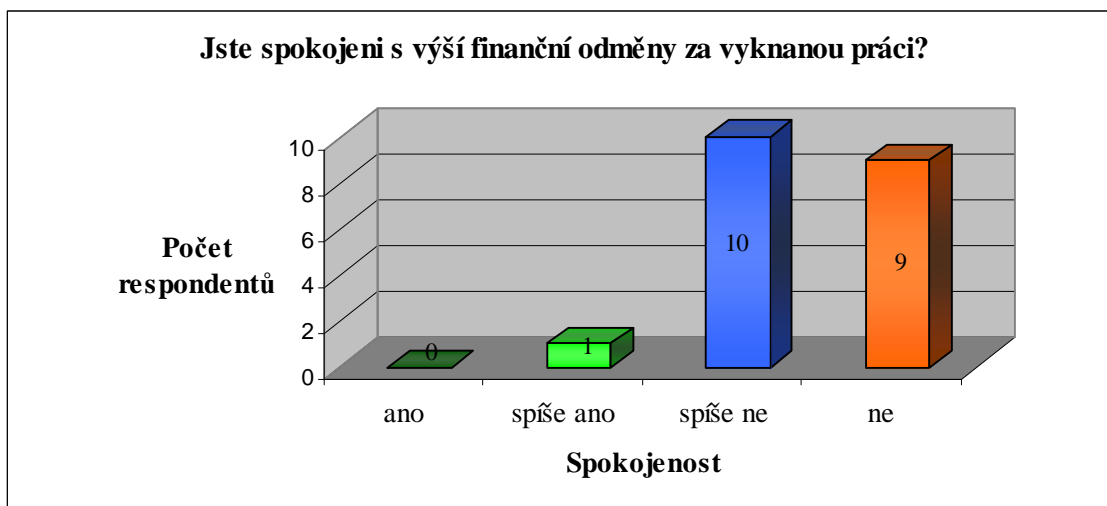
55 % respondentů si myslí, že vedoucí je schopen zaměstnance účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu funkce, 45 % si myslí, že motivace dostačující není.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 7 – Jste spokojeni s výší finanční odměny za vykonanou práci?

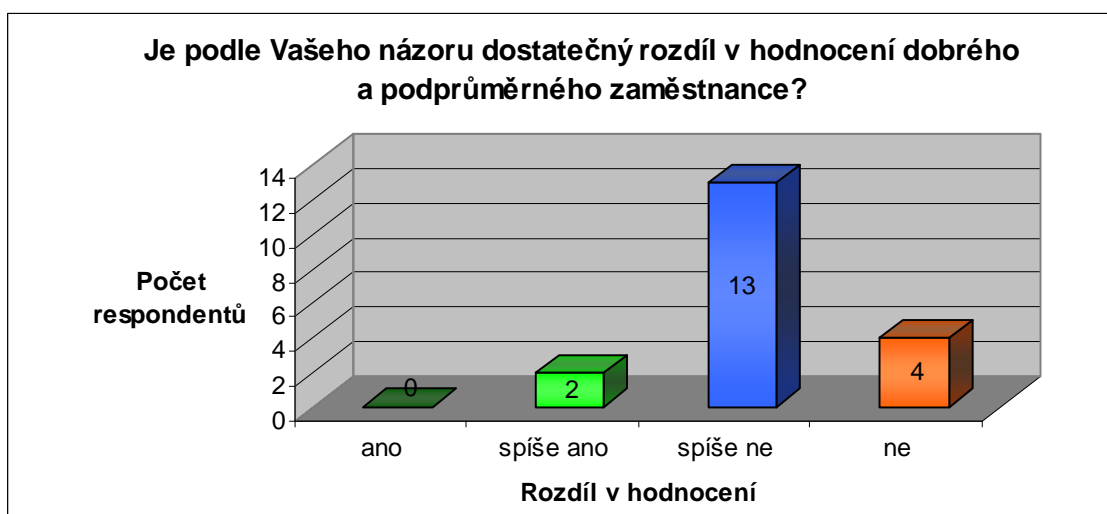
Většina dotázaných – 95 % není spokojena s výší své finanční odměny, pouze 5 % respondentů spokojeno je.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 8 - Je podle vašeho názoru dostatečný rozdíl v hodnocení dobrého a podprůměrného zaměstnance?

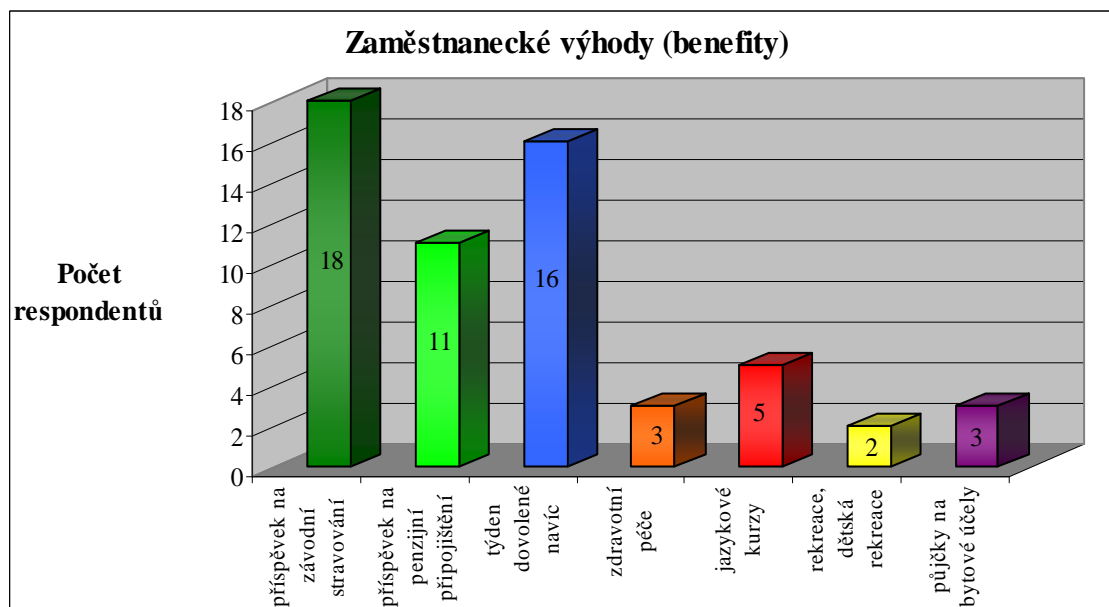
Pouze 10 % respondentů si myslí, že je dostatečný rozdíl v hodnocení dobrého a podprůměrného zaměstnance, většina – 85 % je opačného názoru.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 9 – Zaměstnanecké výhody (benefity)

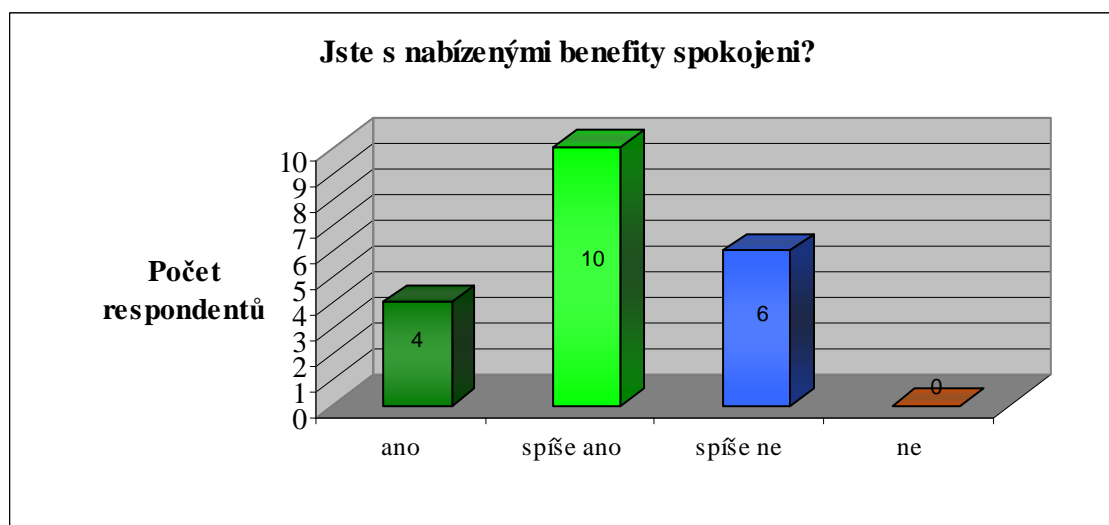
90 % dotázaných uvedlo, že jim je poskytován příspěvek na závodní stravování, 55 % uvedlo příspěvek na penzijní připojištění, 80 % týden dovolené navíc, 25 % jazykové kurzy, 15 % zdravotní péči a půjčky na bytové účely a pouhých 10 % uvedlo rekreaci.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 10 – Jste s nabízenými benefity spokojeni?

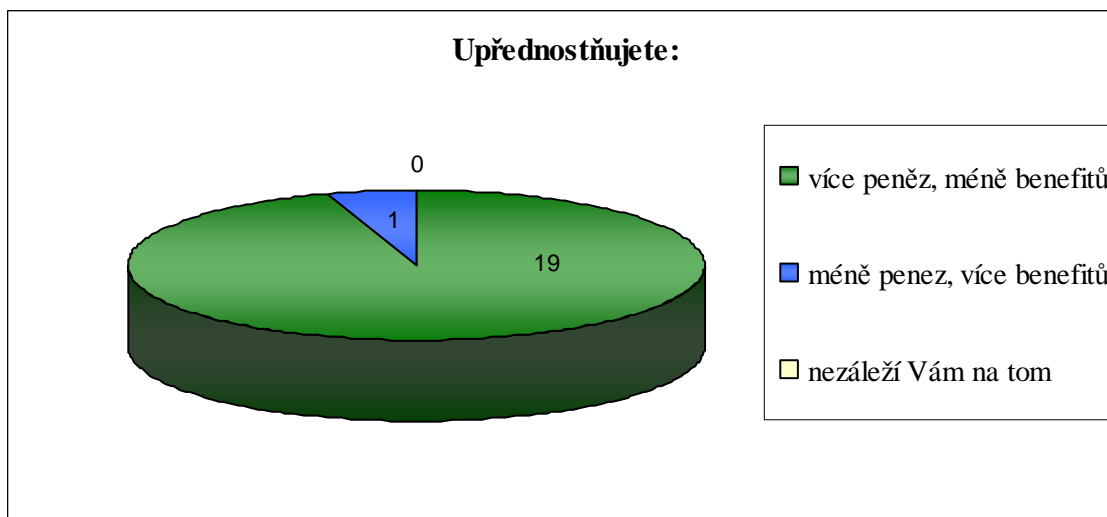
70 % dotázaných je spokojeno s nabízenými benefity, 30 % spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 11 – Upřednostňujete: více peněz, méně benefitů; méně peněz, více benefitů; nezáleží Vám na tom

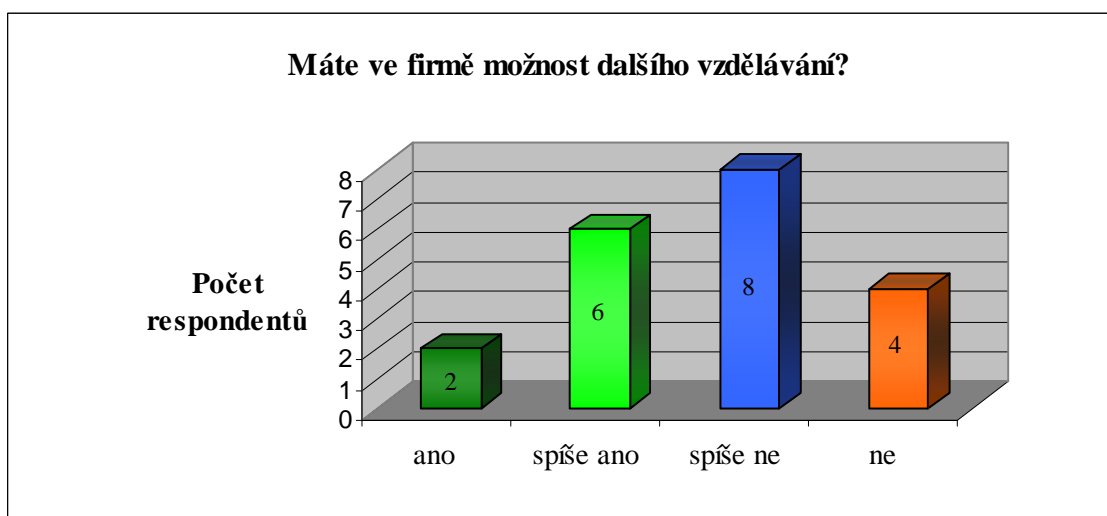
Naprostá většina – 95 % dotázaných upřednostňuje peníze před větším množstvím benefitů.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 12 – Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

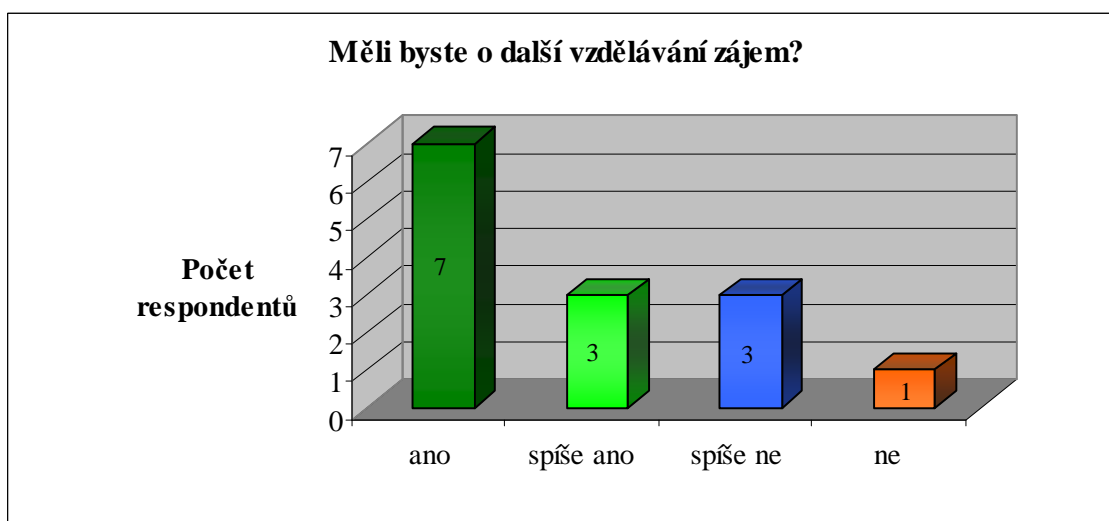
40 % respondentů uvedlo, že má možnost dalšího vzdělávání, 60 % uvedlo, že možnost nemá.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 13 – Měli byste o další vzdělávání zájem?

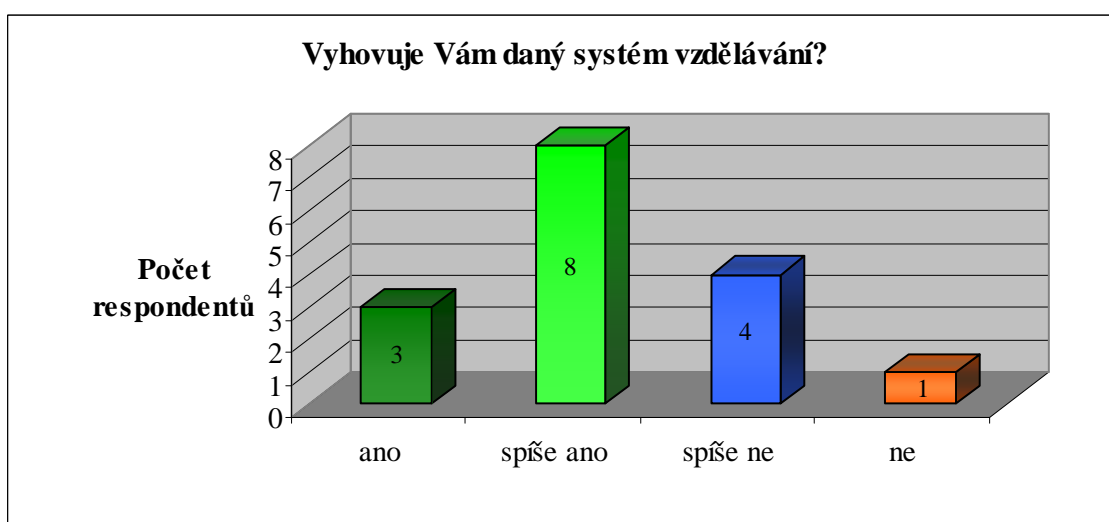
O další vzdělávání by mělo zájem 50 % dotázaných, 20 % zájem nejeví.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 14 – Vyhovuje Vám daný systém vzdělávání?

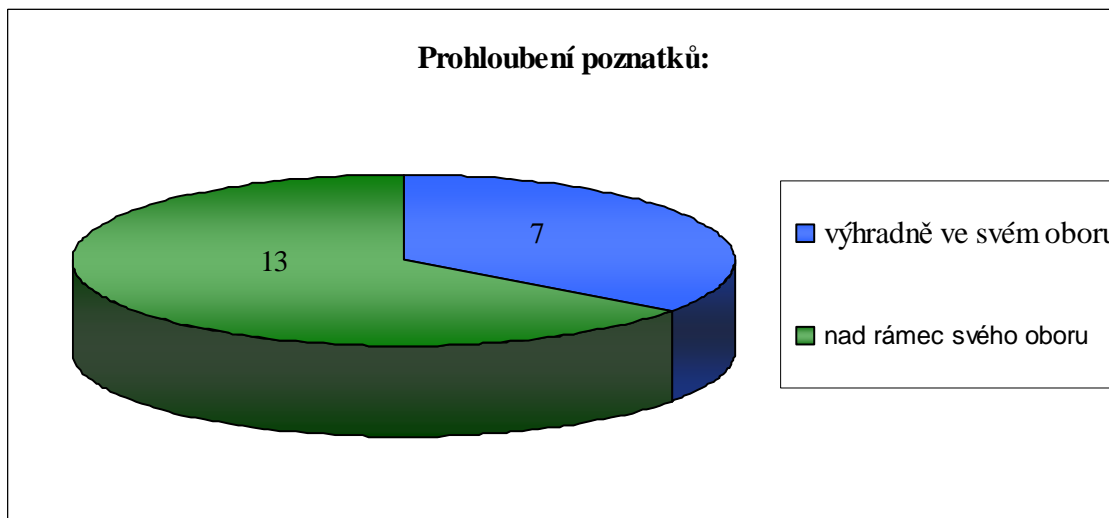
Se systémem vzdělávání je spokojeno 55 % respondentů, 25 % uvedlo, že spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 15 – Měli byste zájem o prohloubení poznatků:

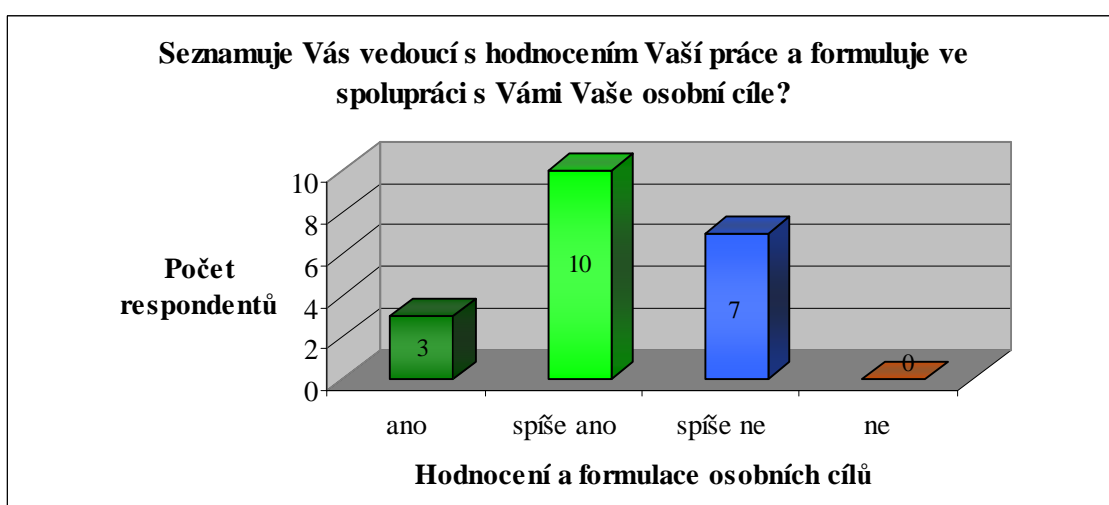
65 % respondentů by si chtělo prohloubit poznatky nad rámec svého oboru, 35 % dotázaných má zájem o prohloubení poznatků výhradně ve svém oboru.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 16 - Seznamuje Vás vedoucí s hodnocením Vaší práce a formuluje ve spolupráci s Vámi Vaše osobní cíle?

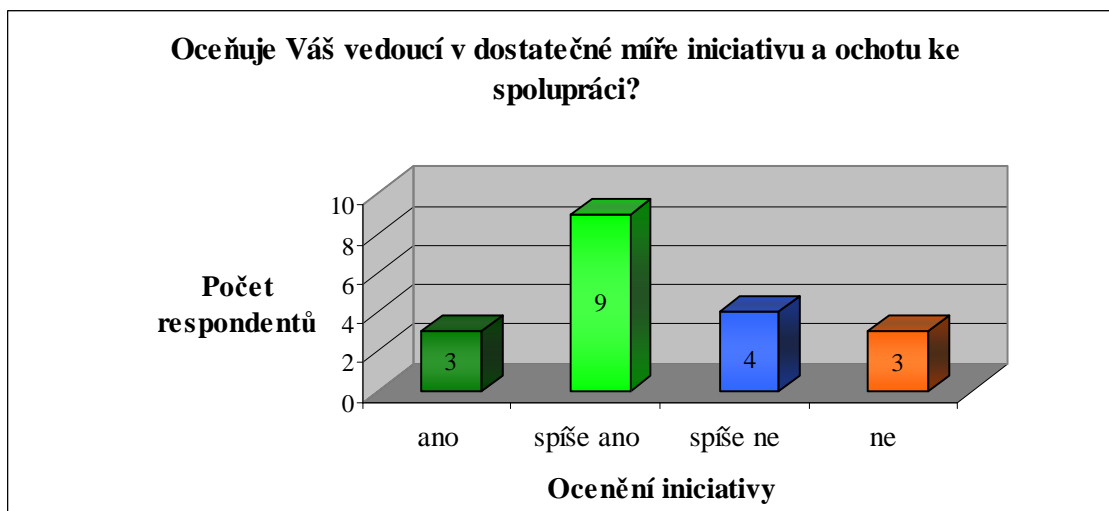
65 % dotázaných uvedlo, že jsou seznamováni s hodnocením práce a že s nimi vedoucí formuluje jejich osobní cíle, 35 % názor nesdílí.



Zdroj: vlastní šetření

Graf 17 - Oceňuje Váš vedoucí v dostatečné míře iniciativu a ochotu ke spolupráci?

60 % respondentů uvedlo, že vedoucí oceňuje v dostatečné míře iniciativu a ochotu ke spolupráci, 35 % respondentů tento pocit nemá.



Zdroj: vlastní šetření

5.4 Rozhovor s ředitelkou pro personalistiku

V této kapitole jsou citovány odpovědi ředitelky pro personalistiku společnosti MOTOR JIKOV Group a.s.

1. Funguje vzdělávání opravdu jako jeden z motivačních prvků?

Ano. Největší vliv má na „mladé a perspektivní“ zaměstnance zařazené do diagnostiko-vzdělávacího programu pro vyšší řídicí funkce. Ten zaměstnanec, který je vybrán pro diagnostiku, je silně motivující.

Motivující je i doporučení zaměstnavatele pro zvýšení kvalifikace (podpora při studiu na střední škole, vysoké škole), drahá školení IT, programy pro konstruktéry.

Pro „řadové dělníky“, je „povinnost“ zúčastňovat se základního školení (BOZP, jakost) občas brána jako nutné zlo.

2. Mezi metody vzdělávání používané na pracovišti patří: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce. Využíváte některou z nich?

Ano. Mezi používané metody patří: instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce. Dále se snažíme vzdělávat vrcholové manažery v oblasti coachingu. Je to ale dlouhý proces, neb coachem se nikdo nerodí.

3. Jakým způsobem dbáte o rozvoj svých manažerů?

Pro manažery je stanoven individuální rozvojový plán, spočívající v rozvoji osobnostních předpokladů, měkkých dovedností – soft skills a odborností.

4. Existují nějaké další způsoby motivace a vzdělávání, které by se u vás daly uplatnit?

Nemáme e-learning. Pracuje se na jeho zavedení. Systém vzdělávání bude přístupný širšímu okruhu zaměstnanců, nejen těm, kteří ho potřebují pro výkon své práce.

5. Jaký je výhled do budoucna v problematice vzdělávání?

Návrat k zavedenému systému, který byl uplatňován před nástupem hospodářské krize. Za rok 2011 bylo zatím na vzdělávání vynaloženo cca 1, 5 mil Kč. Stále hledáme efektivní řešení přes projekty z EU.

6 Návrh na zlepšení

Ve společnosti MOTOR JIKOV probíhá každoročně anketa spokojenosti zaměstnanců, která je ale zaměřena na širokou oblast. Proto bylo zvoleno vlastní dotazníkové šetření úzce zaměřené na motivaci a vzdělávání.

Společnost MJF dosáhla příznivých výsledků. Přesto však provedená analýza současného motivačního systému ukázala pár nedostatků, na které je potřeba se zaměřit.

V oblasti hodnocení je většina zaměstnanců – 85 % toho názoru, že není dostatečný rozdíl v hodnocení toho nejlepšího a podprůměrného pracovníka. Výsledek by mohl působit negativním dojmem, opak je však pravdou. Rozdíl mezi nejhorším a nejlepším zaměstnancem nemůže být ve výkonu či kvalitě vykonávané práce vyšší, než 10 %. V podstatě to znamená, že zaměstnanci si neuvědomují, že ve firmě je zaměstnávána pouze kvalitní pracovní síla a že mezi nimi žádný podprůměrný zaměstnanec není. Aby se zaměstnanci zbavili pocitu, že by mezi nimi měl být větší rozdíl v hodnocení nebo naopak, *navrhovala bych do budoucna více chválit zaměstnance a častěji jim dávat najevo, že jsou důležitou součástí společnosti a že svou práci vykonávají kvalitně.*

Zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o škále nabízených zaměstnaneckých výhod, přesto však 70 % dotázaných uvedlo, že je s nabídkou benefitů spokojeno. Obecně platí, že všichni pracovníci by měli mít shodné informace o motivačních nástrojích, které jsou ve firmě používány. *Navrhovala bych důkladné jednorázové proškolení zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání, popřípadě vytvoření seznamu benefitů s vysvětlivkami jejich čerpání, který by se rozdával každému z pracovníků, případně se zveřejnil na webových stránkách společnosti.*

V oblasti dalšího vzdělávání, 60 % dotázaných uvádí, že možnost dále se vzdělávat nemá. 50 % však uvedlo, že by zájem mělo. Jelikož každý možnost dalšího vzdělávání má, myslím, že jde o chybu v komunikaci nadřízených pracovníků se svými podřízenými. *Jako možnost řešení se jeví vyčlenit časový úsek na poradách, meetingích*

se zaměstnanci, kde všichni dostanou informace, které jim přísluší. Neboť riskujeme, pokud lidem, kteří se dále vzdělávat chtějí, tuto možnost nedáme. Snížíme tím jejich chuť podávat nejlepší výkony, sníží se jejich sebevědomí i celková spokojenost ve firmě.

Další věcí v oblasti vzdělávání je, že je nabízeno nebo doporučováno pouze zaměstnancům, kteří ho potřebují k výkonu své práce. Některé formy, jako jazykové kurzy, by se daly zpřístupnit širšímu okruhu zaměstnanců, kteří by měli zájem.

6. 1 Návrh dalších možností vzdělávání

Na základě zjištěných nedostatků v motivačním systému společnosti byly navrženy následující možnosti vzdělávání zaměstnanců.

Školení interní komunikace

Komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na celé její fungování. Ovlivňuje vztahy s vnějším a vnitřním prostředím firmy, její konkurenceschopnost a prosperitu. Vzdělávací program Vnitřní komunikace je zaměřen na specifické oblasti vnitřní a interpersonální komunikace, které ovlivňují motivaci, vedení a řízení spolupracovníků a podřízených manažera. Program je vhodný pro ty, kteří ovlivňují komunikační kanály ve firmě a chtějí jejich pomocí dosáhnout vyšší motivace a pracovních výkonů.

Hodnocení zaměstnanců

Kurz je zaměřen na efektivní hodnocení zaměstnance, problémy s hodnocením zaměstnanců, posílení vztahu se zaměstnanci, využití role hodnotitele, techniky a nástroje hodnocení, zpracování výsledků hodnocení a na zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců. Kurz je určen pro manažery, personalisty, hodnotitele a Human Resources pracovníky.

E – learning

Vzdělávací proces, který využívá informační a komunikační technologie, pomocí nichž se systém vzdělávání zpřístupní širšímu okruhu zaměstnanců.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, *profesního vzdělávání*, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. O podporu mohou žádat poskytovatelé sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, *zaměstnavatelé*, orgány státní správy, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, orgány služeb zaměstnanosti a další.

Operační program zahrnuje 6 prioritních os. *Adaptabilita*, aktivní politika na trhu práce, sociální integrace a rovné příležitosti, veřejná správa a veřejné služby, mezinárodní spolupráce, technická pomoc.

Na prioritní osu *Adaptabilita* je z fondů EU vyčleněno 525,4 mil. €. Jedná se např. o další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současnou situaci v motivačním systému vybrané společnosti, následně vypracovat návrh na zlepšení a navrhnout další možnosti vzdělávání ve firmě.

Analýza motivačního systému dopadla příznivě. Většina zaměstnanců se cítí být dostatečně motivována, spokojena se škálou nabízených zaměstnaneckých výhod, zaměstnanci mají zájem dále se vzdělávat a prohlubovat své znalosti, vyhovuje jim daný systém vzdělávání.

Určité nedostatky se však ukázaly a byla navržena opatření k jejich eliminaci. Pro oblast hodnocení zaměstnanců bylo doporučeno více chválit zaměstnance a dávat jim častěji najevo jejich důležitost ve firmě. Další doporučení se týkalo oblasti zaměstnaneckých výhod. Bylo doporučeno důkladné jednorázové proškolení zaměstnanců o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání, popřípadě vytvoření seznamu benefitů s vysvětlivkami jejich čerpání, který by se rozdál každému ze zaměstnanců. Pro oblast vzdělávání bylo navrženo zlepšit komunikaci nadřízených pracovníků se svými podřízenými vymezením časových úseků na poradách, meetingích se zaměstnanci, aby se ke všem dostaly informace, které jim přísluší. Dále bylo navrženo zpřístupnění některých forem dalšího vzdělávání, například jazykových kurzů, širšímu okruhu zaměstnanců, kteří by měli zájem.

Na základě zjištěných nedostatků a návrhů na zlepšení v motivačním systému byly navrženy další možnosti vzdělávání zaměstnanců. Z důvodu zlepšení komunikace nadřízených pracovníků s jejich podřízenými bylo doporučeno Školení interní komunikace a Hodnocení zaměstnanců. Pro zpřístupnění vzdělávání širšímu okruhu zaměstnanců e-learning. Jak už bylo ale výše zmíněno v rozhovoru s ředitelkou pro personalistiku, na zavedení systému se již pracuje. Dále byla pro oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců doporučena možnost využití Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Během hospodářské krize firmě hodně pomohl projekt „Vzdělávejte se!“, díky kterému byla překlenuta nepříznivá situace v oblasti motivace a vzdělávání zaměstnanců. S výhledem do budoucna firma předpokládá návrat k zavedenému systému vzdělávání, který byl uplatňován před nástupem hospodářské krize. Stále se ovšem hledá efektivní řešení přes projekty z EU.

I přesto, že v současné době má firma zajištěné obchody – výrobu a práci pro všechny své zaměstnance, z analýzy současného motivačního systému vyplynulo, že ve výrobně – strojním podniku některé problémy stále přetrvávají.

Abstract

Motivation of employees by the way of education in medium-sized company

The goal of this thesis was to analyze current motivation system in a selected company and a proposal for further training opportunities. The work is characterized by MOTOR JIKOV Fostron, a long-established system of education in the company and education in times of economic crisis. One of the marketing research – questioning in the form of questionnaires and interview - was applied in the thesis.

The analysis revealed the deficiencies of the motivation system, for which were proposed measures for their elimination. Based on these deficiencies and suggestions for improvements have been recommended further staff training opportunities - in the form of Training internal communications, Employee assessment, E-learning and Operational programme Human resources and employment.

8 Přehled použité literatury

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 179 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s.
- [3] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BELCOURT, M; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Copyright Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Linde nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80902105-8-9.
- [6] JUNG, Václav. Motivací k úspěchu. *Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 8, s. 41.
- [7] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*, Praha : Nakladatelství Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN: 80-85856-37-9.
- [8] KLEIBEL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management press, 2001. 350 s.
- [10] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém s.r.o., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [11] MARHOLDOVÁ, Dora. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace. HRM Human resources management*. 2005, roč. 1, č. 1, s. 13. ISSN 1801-4690.
- [12] MIHALČOVÁ, Bohuslava. *Budování úspěšné kariéry. Moderní řízení*. 2003, roč. XXXVIII, č. 3, s. 70 - 71.
- [13] MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169 317-0.
- [14] NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Potenciál : to nejčennější CO MÁME. Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 10, s. 78. ISSN 0026-8720.
- [15] NEBESKÝ, M. *Pracovní motivace*. Praha: Merkur, 1974. 56 s.
- [16] NELSON, Bob. *1001 Způsob jak motivovat zaměstnance*. [s.l.] : Pragma, 2009. 204 s. ISBN 9788072057764.

- [17] NENADÁL, J., a kol. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Praha : Management Press, s. r. o., 2008. 375 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [18] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 8-200-0950-7.
- [19] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada, 2007. 212 s. ISBN 9788024719047.
- [20] ŠILKO, Petr. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení : Manager digest*. 2004, roč. XXXIX, č. 9, s. 43 - 44.
- [21] VYSEKALOVÁ, J., STRNAD, P., VYDROVÁ, J. *Základy marketingu*. Praha : Nakladatelství Fortuna, 2003. 164 s. ISBN 80-7168-419-8.
- [22] *Fondy Evropské unie* [online]. 2010 [cit. 2011-04-07]. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>>.
- [23] CEKOTA, Evžen. *Evžen Cekota* [online]. 2009 [cit. 2011-04-07]. Vzdělávání: náklad nebo investice?. Dostupné z WWW: <<http://cekota.com/blog/vzdelavani-naklad-nebo-investice>>.
- [24] *Czech Invest* [online]. c 1994-2011 [cit. 2011-04-07]. Lidské zdroje a zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/lidske-zdroje-a-zamestnanost>>.
- [25] MPSV [online]. 2010 [cit. 2011-03-23]. Projekt: "Vzdělávejte se!". Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.
- [26] *SovA STUDIO* [online]. 2010 [cit. 2011-04-07]. Proč vzdělávat zaměstnance?. Dostupné z WWW: <<http://www.sovastudio.cz/vnitrofiremni-kurzy/proc-vzdelavat/>>.
- [27] URBAN, Jan. *HR Expert* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Hodnocení zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/>>.
- [28] Směrnice hodnocení zaměstnanců, MOTOR JIKOV.

Seznam použitých grafů

Graf 1	Rozdělení respondentů dle věku
Graf 2	Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání
Graf 3	Délka pracovní působnosti
Graf 4	Vývoj prodeje MJF v tis. Kč
Graf 5	Vývoj počtu zaměstnanců MJF 2007 – 2010
Graf 6	Dokáže Vás vedoucí účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu funkce?
Graf 7	Jste spokojeni s výší finanční odměny za vykonanou práci?
Graf 8	Je podle Vašeho názoru dostatečný rozdíl v hodnocení dobrého a podprůměrného zaměstnance?
Graf 9	Zaměstnanecké výhody (benefity)
Graf 10	Jste s nabízenými benefity spokojeni?
Graf 11	Upřednostňujete: více peněz, méně benefitů; méně peněz, více benefitů; nezáleží Vám na tom
Graf 12	Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?
Graf 13	Měli byste o další vzdělávání zájem?
Graf 14	Vyhovuje Vám daný systém vzdělávání?
Graf 15	Měli byste zájem o prohloubení poznatků: v rámci svého oboru; nad rámec svého oboru
Graf 16	Seznamuje Vás vedoucí s hodnocením Vaší práce a formuluje ve spolupráci s Vámi Vaše osobní cíle?
Graf 17	Oceňuje Váš vedoucí v dostatečné míře iniciativu a ochotu ke spolupráci?

9 Přílohy

Příloha 1

Dotazník

Příloha 2

Organizační schéma společnosti

DOTAZNÍK

1. část

1. Věková kategorie
 - a) do 20 let
 - b) 20 – 30 let
 - c) 30 – 40 let
 - d) 40 – 50 let
 - e) 50 a více let
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) ZŠ
 - b) vyučen
 - c) SŠ
 - d) VŠ
3. Jak dlouho pro MJF pracujete?
 - a) méně jak 5 let
 - b) 5 – 10 let
 - c) 10 – 20 let
 - d) více jak 20 let

2. část

1. Dokáže Vás vedoucí účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu funkce?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
2. Jste spokojeni s výší finanční odměny za vykonanou práci?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
3. Je podle vašeho názoru dostatečný rozdíl v hodnocení dobrého a podprůměrného zaměstnance?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
4. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) jsou Vám nabízeny?
 - a. stravenky
 - b. příspěvek na penzijní pojištění
 - c. týden dovolené navíc
 - d. zdravotní péče

- e. jazykové kurzy
- f. rekreace, permanentky
- g. bezúročné půjčky

5. Jste s nabízenými benefity spokojeni?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
6. Upřednostňujete:
- a. více peněz, méně benefitů
 - b. méně peněz, více benefitů
 - c. nezáleží Vám na tom
7. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
8. Pokud ne, měli byste zájem?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
9. Pokud ano, vyhovuje Vám daný systém vzdělávání?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
10. Měli byste zájem o prohloubení poznatků:
- a. výhradně ve svém oboru
 - b. nad rámec svého oboru
11. Seznamuje Vás vedoucí s hodnocením Vaší práce a formuluje ve spolupráci s Vámi Vaše osobní cíle?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
12. Oceňuje Váš vedoucí v dostatečné míře iniciativu a ochotu ke spolupráci?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

Organizační schéma - MOTOR JIKOV Fostron a. s.

