

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza vybraných personálních činností ve společnosti

GRAMMER CZ, s.r.o.

Vzdělávání a motivace zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: Kateřina Kožnarová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.5 2016

Kateřina Kožnarová

Poděkování

Mé poděkování patří doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Děkuji i personálnímu oddělení firmy GRAMMER CZ, s.r.o. Tachov, za poskytnuté materiály ke zpracování bakalářské práce.

Anotace

Téma: Analýza vybraných personálních činností

Tato bakalářská práce je na téma „Analýza vybraných personálních činností ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Jejím cílem je analyzovat personální činnosti. Konkrétně se práce zabývá vzděláváním a motivací zaměstnanců ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. Práce se rozděluje na dvě části. Teoretická část obsahuje základní informace týkající se vybraných personálních činností, kde je více rozebraná část vzdělávání pracovníků ve firmě. V aplikační části je provedena analýza pomocí dotazníku a analýzy vzdělávání a motivování zaměstnanců ve firmě. Ve firmě je zkoumán aktuální stav společnosti a na základě těchto výsledků jsou v neposlední řadě stanoveny vhodné návrhy a doporučení. Ty by mohly přispět, ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, v oblasti vzdělávání a motivace, ve výše uvedené společnosti. V závěru práce je zhodnoceno, že pokud chce mít organizace spokojené zaměstnance, kteří například neodejdou za možnou konkurencí, vzdělávání a motivování zaměstnanců by neměla podceňovat.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, cíl vzdělávání, plán vzdělávání, motivace zaměstnanců, cíl motivace, Maslowova pyramida potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, dotazníkové šetření

Annotation

Title: Analysis of selected personnel actions in company GRAMMER CZ, s.r.o.

The theme of this bachelor thesis is „Analysis of selected personnel actions in the company of GRAMMER CZ, s.r.o. Its aim is to analyze personnel actions. The thesis focuses specifically on training and motivation of the employees in this company. The thesis is divided into two parts. Theoretical part contains basic information concerning the selected personnel actions with a special focus on training and motivating the employees. It explores the actual condition of the company and determines suitable propositions and recommendations, based on the results of the survey, which may contribute to increase content of the employees in the field of training and motivation in the particular company. The closing part of the thesis assesses that training and motivating employees is a key to content employees, who will not leave to possibly join rival companies, for example, so no organisation should underestimate these personnel actions.

Key words

Training of employees, aim of training, plan of training, motivation of employees, aim of motivation, Maslow's hierarchy of needs, Herzberg two-factor theory, questionnaire survey.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika práce	2
2.1	Výzkumné otázky	3
2.2	Hypotézy.....	4
3	Literární rešerše	5
3.1	Personální činnost	5
3.1.1	Organizace personálního útvaru	6
3.1.2	Úkoly personalistiky.....	7
3.2	Vzdělávání zaměstnanců	8
3.2.1	Vzdělávací procesy z pohledu firem.....	9
3.2.2	Pilíře hodnotících systémů	9
3.2.3	Plán vzdělávání.....	13
3.2.4	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	15
3.2.5	Cíle vzdělávání	17
3.2.6	Jak si udržet dobrého zaměstnance.....	18
3.3	Motivace ve firmě	19
3.4	Teorie motivace	19
3.4.1	Maslowova pyramida.....	20
3.4.2	Herzbergův dvoufaktorový model.....	21
3.4.3	Potřeby, zájmy, hodnoty	22
3.4.4	Motivační typ osobnosti.....	22
4	Aplikační část.....	25
4.1	O společnosti GRAMMER AG.....	25
4.2	O firmě GRAMMER CZ, s.r.o.....	27
4.2.1	Zaměstnanci firmy.....	28

5	Analýza motivace a vzdělávání ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o.	30
5.1	Analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	30
5.2	Analýza systému vzdělávání ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	33
5.3	Plán školení.....	34
6	Výzkumný projekt.....	37
6.1	Dotazníkové šetření	37
6.2	Výsledky dotazníkového šetření	38
7	Shrnutí výsledků a návrhy doporučení.....	58
7.1	Shrnutí výsledků - SWOT analýza motivace a vzdělávání.....	58
7.2	Shrnutí výsledků - výpočet hypotéz.....	59
7.3	Vyhodnocení hypotéz a návrhy doporučení.....	60
8	Závěr.....	63
9	Seznam použité literatury.....	64
10	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	66
11	Seznam použitých zkratk	68
12	Přílohy.....	69

1 Úvod

Lidské zdroje patří mezi nejzákladnější stavební prvky společnosti, bez kterých by firma těžko dosáhla dobrých výsledků. Personální činnost je součástí tohoto procesu a díky ní dosahuje společnost podnikových cílů. Personální činnost se zaměřuje na vše, co se týče člověka v pracovním procesu, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, adaptace a orientace pracovníků, hodnocení a v neposlední řadě vzdělávání a motivace pracovníků. Vzděláváním a motivací zaměstnanců ve firmě se tato bakalářská práce bude zabývat po zbytek práce.

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Člověk se učí celý život. Je to neustálý proces sebezdokonalování. Pomocí vzdělávání si lidé prohlubují své znalosti a dovednosti. Čím více umíme, tím více jsme atraktivnější pro trh práce. Zvyšuje se nám potenciál a pracovní výkon. Pro organizace se pak stáváme lákavými k zajištění jejich růstu a zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Kvalifikovaný zaměstnanec, který se chce učit novým věcem a rozvíjet se, má větší možnosti získání a udržení si pracovní pozice. To platí ale i pro nezaměstnané osoby, které by měli mít snahu absolvovat co nejvíce vzdělávacích kurzů a rozšířit tím své znalosti, dovednosti a schopnosti. Snadněji pak získají uplatnění na trhu práce. Vzdělávání je velmi zajímavá problematika personálních činností i pro samotné personalisty.

Motivace zaměstnanců je velmi podceňované téma, protože si lidé motivaci spojili penězi. Avšak zaměstnanci by měli mít i jiné hodnoty či motivy než jsou finanční příjmy, benefity apod. Motivací by mohla být prestiž zaměstnání, pocit uspokojení ze své práce, radost z dosažených výsledků a práce samotné. Motivací by také měl být i šéf, vedoucí, ředitel atd., který umí své zaměstnance vést dobře a dostatečně je motivuje k dobrým výsledkům.

2 Cíl práce a metodika práce

Hlavním cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a motivace v podniku GRAMMER CZ, s.r.o., se sídlem v Tachově.

Hlavní cíl je rozdělen do tří dílčích cílů:

- rozebrat teoretickou část personální práce, kde bude více zaměřeno na vzdělávání a dále pak i motivace zaměstnanců ve firmě
- analyzovat proces vzdělávání a motivace v konkrétním podniku - GRAMMER CZ, s.r.o., Tachov
- navrhnout doporučení na zlepšení stávajícího stavu ve zkoumaných oblastech

V první části práce bude stručně vysvětlena personální činnost a její úkoly. Hluběji se práce bude věnovat jen na vzdělávání ve firmě, kde budou rozebrány hodnotící pilíře, plán vzdělávání, vzdělávací potřeby atd. Druhou z detailněji zkoumaných personálních činností této práce bude motivace zaměstnanců ve firmě. Ta bude zaměřena na teorie motivace - Maslowovu pyramidu potřeb a Herzbergův dvou-faktorový model. Dále na potřeby, zájmy, hodnoty a stimuly motivace.

V aplikační části práce bude provedena analýza pro zjištění současného stavu vzdělávání a motivování zaměstnanců, která bude provedena za pomoci následujících metod:

1. Řízený rozhovor, analýza vnitřních materiálů

Cílem bude analyzovat problematiku pomocí řízených rozhovorů s personalistou firmy GRAMMER CZ, s.r.o. To pomůže získat přehled o konkrétních okruzích. Ty získáme i díky analyzování vnitřních materiálů firmy, které jsou směrnici pro firmu GRAMMER CZ, s.r.o. Účelem bude získat informace ohledně aktuálního stavu pravidel firmy, jak školí a motivuje zaměstnance.

2. Dotazníkové šetření

Šetření bude provedeno pomocí dotazníku, který ověří spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a motivací ve firmě. Dotazování bude zaměřeno na zaměstnance THP (Technicko-hospodářské pracovníky). Výsledky z dotazníků budou přínosné nejen pro tuto bakalářskou práci, ale i pro firmu samotnou. Díky dotazníkům pak bude možné navrhnout, v oblasti vzdělávání a motivace zaměstnanců, zlepšení pro firmu. Zjištěním bude, zda je potřeba zaměstnance více motivovat anebo jestli jsou spokojeni se vzděláváním ve firmě. Jelikož firma se momentálně snaží o lepší motivování svých i budoucích zaměstnanců budou tyto výsledky jistě přínosné.

3. Analýza benefitů

Ohledně motivace zaměstnanců, bude cílem analyzovat benefity firmy, protože snad v každé firmě je největší motivací právě například finanční odměna. Ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. je třeba analyzovat seznam benefitů a zmíněné budou také v dotazníku. Cílem bude zjistit, zda zaměstnanci jsou spokojeni s aktuálními benefity a zda by navrhli sami nějaký, který ve firmě postrádají. Zjistíme také, jestli vůbec vědí o všech nabízených možnostech.

V závěru práce budou navrhnutá doporučení pro zlepšení vzdělávání a motivování svých zaměstnanců. V práci se bude vycházet z výsledků dotazníku, rozhovoru s personalistou firmy a analýzy vzdělávání a motivace ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. Doporučení pro firmu by mělo vést ke zvýšení efektivity fungování ve firmě.

2.1 Výzkumné otázky

Otázka číslo 1

Jak jsou zaměstnanci zaškoleni (jak získávají kvalifikaci)?

Otázka číslo 2

Jak společnost motivuje své zaměstnance?

2.2 Hypotézy

Na základě výzkumných otázek jsou stanoveny hypotézy, které budou v závěrečném vyhodnocení potvrzeny nebo vyvráceny.

Hypotéza číslo 1

H₀: Více jak 70% zaměstnanců je spokojena se vzděláváním ve společnosti.

Hypotéza číslo 2

H₀: Více jak polovina zaměstnanců je spokojená s benefity ve společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Personální činnost

Personalistika je jednou z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí při výkonu jejich zaměstnání. Úkolem personalistiky je zajistit organizaci schopné a správně motivované zaměstnance. Vybraní zaměstnanci budou vhodní pro vykonávání jejich budoucí práce a budou schopni vykonávat přidělené úkoly od nadřízených. Za jejich pomoci bude organizace dosahovat strategických cílů a jejich případnou aktivitou se zlepší i chod organizace.

Personální činnost se obecně zabývá pracovníky v organizaci a také o ty budoucí, kteří mají zájem o práci v určité organizaci. Je tedy specifickou oblastí orientovaných na člověka jako takového. Pojem pracovníci je možné chápat v širším významu než pojem zaměstnanci. Pracovníkem je chápána každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv). Pracovníky zajišťují odborníci na tuto oblast, a to personální specialisté. (Šikýř 2012, str. 16)

Řízení lidí je prováděno způsobem, který vede k tomu, aby vedlo ke zvýšení výkonnosti organizace. A personalisté tento proces zdokonalují, poskytují rady, pomoc a služby. Kocianová (2010) říká, že personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.

Cílem personální činnosti je využití motivace a ambice lidí. Vzděláváme a investujeme do nich správným způsobem, abychom dosáhli spokojenosti na obou stranách. Tedy dosáhnoutí stanoveného cíle organizace a zajistit spokojenost i u pracovníků za jejich odvedenou práci. (Kocianová, 2010, s. 9)

Personální řízení je i propojeno s podnikovou ekonomikou, matematikou a statistikou, informačními technologiemi a technickými obory. Personalista tedy

musí mít veliký rozhled ve výkonu své práce. Jedním z jeho úkolů je vzdělávat a motivovat zaměstnance, ale i on sám musí být příkladem.

3.1.1 Organizace personálního útvaru

„Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána a na typu služeb, které se od něj očekávají.“ (Armstrong, 2002 s. 89).

Není ale žádný předpis, který by určoval, kolik musí být personalistů k počtu zaměstnanců. Nezáleží tedy, jestli je na jednoho personalistu 80 pracovníků anebo 1000. A není také žádný předpis, jak by měla firma organizovat personální práci. Z dlouhé praxe jsou podle (Armstrong, 2005) doporučeny například tyto body:

- personální útvar by měl být odpovědný výkonnému řediteli a měl by být členem nejvyššího vedení organizace, aby přispíval k vytváření firemní strategie
- personální útvar musí umět poskytovat takové rady a služby, které požaduje organizace. Pak se můžou linioví manažeři na personální útvar s čímkoli obrátit. Personalisté jsou tak bráni jako interní konzultanti.

Evangelu (2009, s. 16) uvedla základní diagnostiky personalisty:

- klady pro danou pozici
- osobnostní a sociální předpoklady pro konkrétní práci
- možnosti rozvíjení některých dovedností a předpokladů
- dává rady, jak motivovat a hodnotit
- snaží se co nejlépe zadaptovat nového zaměstnance

3.1.2 Úkoly personalistiky

Ve výkonu personální práce je mnoho různých úkolů, které personální činnost řeší.

Nejvíce se s nimi setkáváme v této podobě:

- motivace a stimulace pracovníků
- analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků
- vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
- pracovní podmínky a péče o pracovníky
- odbory a kolektivní vyjednávání
- uvolňování pracovníků z organizace
- personální poradenství

Personální činnosti jsou velmi rozsáhlé, a proto není možné se v bakalářské práci zabývat všemi zmíněnými úkoly. Proto se výběrem staly dvě oblasti z personálních činností. A tedy vzdělávání a motivace zaměstnanců ve firmě.

3.2 Vzdelávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je proces zahrnující vzdělávání ale i rozvoj znalostí, dovedností a schopností v rámci potřeb a specifických podmínek každé společnosti. Vzdělávání je důležitou a prioritní oblastí personální činnosti. (Kocianová, 2010)

Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců a je součástí profesního vzdělávání. Je to vlastně hledání a následné odstranění rozdílu mezi aktuálním a tím, co je žádoucí. (Bartoňková, 2010)

Ke vzdělání nám pomůžou vzdělávací programy, plánování, příprava, programy rekvalifikace atd. Výhodou je systematické vzdělání pracovníků a má své přednosti: (Kocianová, 2010, s. 172)

- připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace
- umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality
- efektivní způsob nalézání pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů
- zvyšuje motivaci pracovníků
- zlepšuje vztah pracovníků
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- podporuje šance pracovníků na postup
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů

3.2.1 Vzdělávací procesy z pohledu firem

"To, co dneska firmy odlišuje a posiluje jejich místo na konkurenčním trhu, jsou znalosti, dovednosti a předpoklady jejich pracovníků." Proto ve firmách, kde mají stabilní personální oddělení, většinou nepotřebují specialisty na vzdělávání zaměstnanců z různých vzdělávacích projektů. Menší společnosti, které nemají zřízené personální oddělení, se ke vzdělávání dostávají pomaleji a postupně. Z toho také vyplývá, že čím větší je společnost, tím více je propracovanější přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. K tomu jsou potřeba plány, kontrolní procesy a finanční prostředky k rozvoji pracovníků. Z toho pak očekáváme návratnost ku prospěchu společnosti. Firmy se samozřejmě liší v investicích do vzdělávání. Jsou různé způsoby, jaký bude finanční obnos na realizaci. Někdy to jsou promile z obrátu anebo procento ze mzdových nákladů atd. (EVANGELU, 2013, s. 8)

"Podle odborníků na procesy vzdělávání se pouhých 10% znalostí a dovedností pracovníci naučí na kurzech, 70% přicházejí z řešení složitých či nových úkolů a 20% od kolegů (nadřízeného), jejich práce, stylu vyjadřování, vyjednávání a podobně." Takže pokud je kurz správně veden a jeho absolventi jsou dobře informováni a inspirováni, tak své nové zkušenosti uplatní v praxi. Je to ale nízká hodnota. Což ukazuje, že hodně kurzů je vedené neefektivně. Každá společnost ale má jiná kritéria a proto není možné, aby existoval jeden nejlepší způsob jak realizovat vzdělávací kurzy. (EVANGELU, 2013, s. 10)

3.2.2 Pilíře hodnotících systémů

Určitě nikdo nepochybuje, že motivací všech společností jsou znalosti, schopnosti zaměstnanců a dovednosti. A proto je musíme zavést do firmy a rozvíjet do vyšší kvality, propojovat navzájem, udržovat na už dosažené úrovni, inovovat, implementovat a oživovat. (EVANGELU, 2013, s. 11)

Metodiky hodnocení efektivity vzdělávání se dělí na šest pilířů:

CO

Určit ten správný obsah je jeden z nejhlavnějších úkolů personalisty, který má na starosti vzdělávací program zaměstnanců. A i přesto této části není věnováno dostatek času. Jedná se o část, kdy je ujasněno, co zadavateli chybí v současné době v porovnání s ideálním nebo plánovaným stavem. Je to srovnání aktuální úrovně zaměstnanců. (EVANGELU, 2013, s. 13)

KDO

„Vždy doporučujeme vypracovat tzv. ideální kompetenční modely pro danou činnost a ty potom srovnávat s reálnými kompetencemi a možnostmi konkrétních pracovníků na sledovaných pozicích.“ (EVANGELU, 2013, s. 17)

Proto Evangelu (2013) sepsal nejčastější chyby zadavatelů:

- Stanovení cílové skupiny bez zkoumání individuálních zkušeností účastníků a potřeb společnosti
- Neupřesnění požadovaných výstupních výsledků účastníků cílové skupiny
- Přidání do školení dalších osob, kterým chybí předchozí znalosti k navázání na nové informace
- Špatný výběr školení, který není vhodný pro cílovou skupinu

PROČ

Tato část s otázkou „Proč?“ se zabývá firemní kulturou a tím i firemní strategií.

Z toho vyplývá, proč zadavatel plánuje školení. I zde Evangelu (2013) uvedl nejčastější chyby:

- Nesprávné stanovení školícího programu, které neodpovídá potřebám firmy
- Opakování stále stejných témat školení
- Nejasné zadání pro dosažení výsledků účastníku kurzu

JAK

V této části je mnoho způsobů „Jak“ školit zaměstnance. Záleží na způsobu školitele a požadavku zadavatele, tedy společnosti. Největší část představuje teorie. Společnosti ovšem požadují praktickou ukázkou. Většinou ale dojde k tomu, že se školitel musí vrátit o krok zpět a zařadit do školení i teorii, protože účastníkům školení chybí. Součástí školení tedy může být například i řešení modelových situací a předvádění příkladů a ukázek.

Mezi nejčastější používané metody vzdělávání patří: (EVANGELU, 2013, s. 85)

Přednáška – jasně a přesné teoretické informace podané v krátkém časovém úseku s promyšlenou strukturou

Řešení modelových příkladů – náročné na čas a zaujetí zaměstnanců, vhodná pro rychlejší pochopení souvislostí

Aplikace – náročné na čas a finance, ale skvělé propojení informací s praktickými příklady a okamžitou zpětnou vazbou

Seminář – získání nových informací a postřehů skupině lidí, které nemají stejnou vstupní úroveň

Porada – rychlost, efektivnost, málo kdo ji umí využívat, rychlá kontrola zavádění do praxe

Koučink – často chápán jako motivační benefit, který je o naprosté dobrovolnosti obou stran kouče a koučovaného

Mentoring – vzdělávání, které je cílené a efektivní a propojuje znalosti zkušených pracovníků a nový pohled nových zaměstnanců, je také vhodné pro posílení statusu mentora

Workshop – dobře stavitelný cíl, ale obtížně se udržuje aktivita u všech zaměstnanců

Trainee programy – pro rychlou adaptaci do firemní kultury, vhodné pro matky po mateřské dovolené a absolventy

Outdoor programy – zábavná metoda, která je ale náročná na motivaci před i v průběhu vzdělávání

Diskuze – vhodné do 10 osob, protože je zde obtížná měřitelná efektivita a je těžké udržet linii tématu

Brainstorming – pro fungující firmy se zkušeným nadřízeným, velmi důležité jsou kroky po ukončení a seznámení zaměstnance se závěry a plány

KÝM

Výběr lektora, který povede školení zaměstnanců je velmi důležitý bod a zde se odrazí dobré nebo špatné výsledky osob, které budou školeny. Záleží na zadavateli, zda si vybere pro účely firmy, interního nebo externího lektora.

Interní lektor se rychleji orientuje v známém prostředí firmy a proto je pro něj jednodušší zareagovat na požadavky a změny firmy. Nevýhodou je ale tzv. sociální slepota, která se týká i lektorů pracujících ve firmě.

Externí lektor je velkou výhodou, protože přináší jiné zkušenosti a postřehy. Zaměstnanci mají i větší respekt k takovému školiteli, více ho budou naslouchat a spíše se budou těšit z něčeho nového. Velikou roli ale budou hrát i sympatie. Takový lektor má mnohem větší nevýhody než interní zaměstnanec. A to je nestálý příjem a má méně sociální a ekonomické nejistoty. To ho ale nutí k větší motivaci, aby uspěl na trhu práce. (EVANGELU, 2013, s. 24)

KDY

Při plánování musíme brát v potaz čtyři věci a nevynechat některou fázi vzdělávacího procesu (EVANGELU, 2013, s. 25)

- vybrat správné datum školení
- mít čas na přípravu, realizaci a vyhodnocení školení
- naplánovat posloupnost témat a jejich návaznost
- rozmyslet mezičasy, aby nedošlo k zapomenutí předešlého tématu

3.2.3 Plán vzdělávání

Plánování vzdělávání zahrnuje všechny vzdělávací aktivity firmy. Jsou to promyšlené kroky vzdělávání ke zlepšení pracovního výkonu. Plánování je určené k uskutečnění v určitém období a sestavuje se na základě rozdílů mezi skutečnou a požadovanou schopností zaměstnanců. Výkonnost pracovníků lze řešit právě vzděláváním a zahrnují se do něj i předvídatelné limitující bariéry. (Bartoňková, 2010, s. 112)

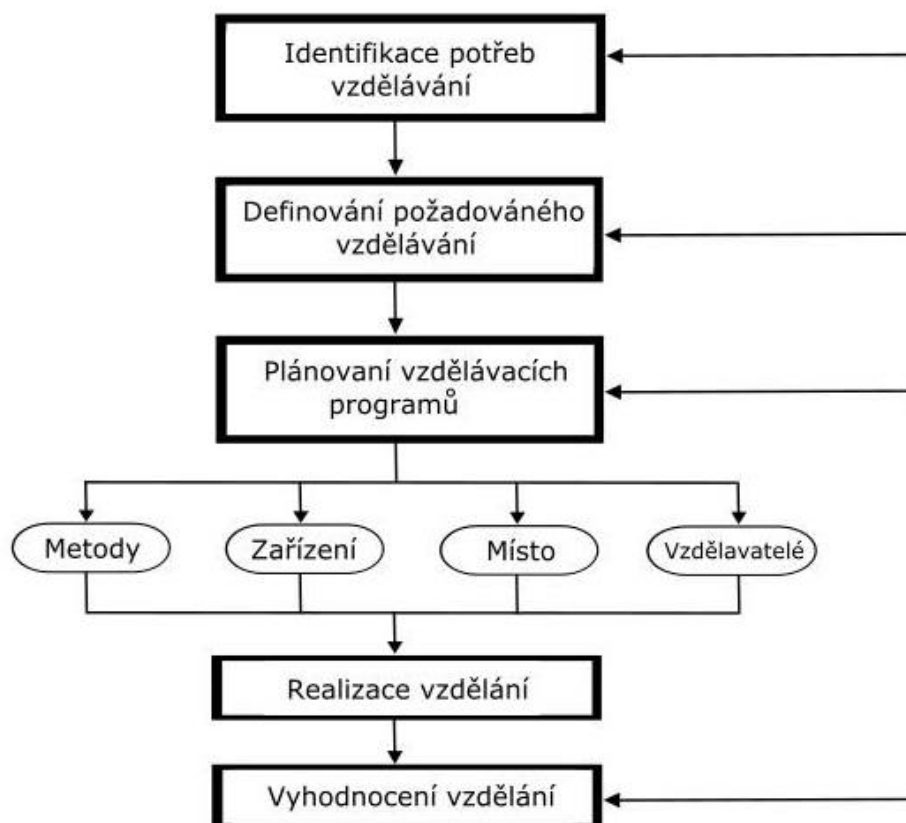
Proces vzdělávání se skládá z přípravné, realizační a zdokonalovací fáze. V přípravné fázi specifikujeme potřeby, cíle a analýzu účastníků. V realizační fázi se zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího procesu, určení úkolů a stanovení potřebných témat. Na začátku se stanovují formy, metody a techniky vzdělávání a někdy taky didaktické postupy. A poslední fáze zdokonalování se zabývá hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu podle toho, jak byly zvolené cíle. Hledají se zdokonalovací metody a prověřuje se informovanost účastníků o vzdělávacím plánu, ekonomická nákladovost, výběr lektorů a úroveň organizačního zajištění. (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 81)

Plánování vzdělávání

Celý proces plánování, který je znázorněn i na obrázku č. 1, popsal Armstrong (2002, s. 496):

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahem je analýza potřeb získat nové schopnosti a znalosti anebo se zdokonalit v těch existujících. Také se v této fázi rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro danou potřebu nejlepší a nejnákladnější.
2. Definování požadovaného vzdělávání – specifikování, jaké znalosti a schopnosti se musejí rozvíjet, změnit a které je třeba se doučit.
3. Definování cílů vzdělávání – určení si toho, co by měli lidé být schopni zvládnout po dosažení vzdělávacího programu.

4. Plánování vzdělávacích programů – vytvoření programů, které pomáhají k propojení metod a umístění vzdělávání. To pak zabezpečuje potřeby a cíle vzdělávání.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání – určení, do jaké míry se na vzdělávání bude zabezpečovat ve firmě nebo mimo ni. A také to, jestli se na vzdělávání bude podílet útvar vzdělávání, manažeři, vedoucí týmů a pracovníci.
6. Realizace vzdělávání – tento proces zajišťuje použití nejvhodnějších způsobů, které zajistí, že si zaměstnanci získají vzdělání, které potřebují mít.
7. Vyhodnocení vzdělávání – během vzdělávání se sleduje průběh a následně se vyhodnotí dopad vzdělávání. Zjistí se tím, zda byly splněny cíle, které jsme si určily na začátku programu.
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm pokud je to nezbytné – z vyhodnocení se zjistí, zda je program potřeba zlepšit nebo zdokonalit.



Obrázek 1 - kroky plánovaného vzdělávání

3.2.4 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

„Analýza a identifikace vzdělávání potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.“ (Bartoňková. 2010, s. 118)

Díky výsledkům analýzy pak zjistíme mezery ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Dále se pak zaměříme na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Je ale i možné, že analýzou zjistíme, že některé problémy nejsou řešitelné vzděláváním, ale jinými personálními činnostmi. Například pomocí výběru nebo motivace zaměstnanců). (Bartoňková, 2010)

Vzdělávací potřeby

Vznikají jako uvědomovaný nebo neuvědomovaný stav, kdy člověku chybí znalosti nebo dovednosti, které musí mít pro svou další existenci. Jde o psychické i fyzické nebo společenské funkce. Vzdělávací potřeby vznikají sklonem jedince, který chce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a jeho možným sociálním a pracovním uplatněním. Nejčastěji jde o vliv trhu práce. (Palán, 2002, s. 234)

Druhy vzdělávacích potřeb

Obecně známé jsou dva druhy vzdělávacích potřeb – relativní a proaktivní, které popsal (Buckley – Caple, 2004, s. 33) Relativní vzniká, když je na pracovišti zaregistrován pokles výkonnosti nebo produkce, ve kterém je nedostatek ve vzdělávání. Volí se zde cesta výzkumu identifikace vzdělávacích potřeb. Proaktivní je spjat s podnikovou strategií firmy a plánuje lidské síly. Očekává technický vývoj, výsledky vývoje managementu, personální výměny a podnikatelskou politiku. Volí se zde cesta uspořádání, vytváření kompetencí a práce s dokumenty.

Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Dále Buckley a Caple (2004, s. 70) popsali tři základní úrovně vzdělávacích potřeb:

Komplexní analýza – Ta zkoumá všechna hlediska zaměstnání a jejím záměrem je vytvoření celého a detailního záznamu o každém úkolu, z kterého se skládá zaměstnání. Seznam je složen včetně znalostí, dovedností a přístupů pro nejlepší výkon. Celý tento proces je nákladný a časově náročný.

Analýza klíčových otázek – zjišťuje a zkoumá základní otázky týkající se zaměstnání. Zabývá se také posláním, které mění svůj obsah nebo zaměření. To potom vede k novým základním otázkám a k identifikaci nutných znalostí, dovedností apod. Výsledkem by pak mělo být oživení základních úkolů a přehled požadovaných znalostí a požadavků.

Analýza zaměřená na problémy – zájem je zaměřen na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy. Zde se nezabýváme celkem ani zásadními klíčovými úkoly.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Zde máme dvě možnosti, jak identifikovat vzdělávací potřeby. Nejlepší možností je kombinace obojí, ale v obou případech bychom měli využít úrovně analýz potřeb, které jsme si popsali výše.

Kvantitativní sociologický výzkum – jde o průzkum mezi pracovníky, kterých se zeptáme pomocí dotazníků, rozhovorů anebo pozorováním na jejich vzdělávací potřeby. Můžeme udělat průzkum i mezi jich nadřízenými, kolegy a klienty.

Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – zde se jedná o práci s dokumenty a literaturou a tím získáme kostru kompetenčního modelu, který je využitelný i v řadě dalších personálních činností. Proto se v praxi hojně využívá tento přístup. Zjednodušeně jde o uplatnění spíše kvalitativní strategie výzkumu.

3.2.5 Cíle vzdělávání

Při určování cíle probíhá akce, kdy si určujeme mezery, které jsou možné řešit vzděláváním. Cíle vzdělávání ve firmě vyplývají z konkrétní situace a mají několik úrovní nebo posloupností. (Bartoňková, 2010)

Formulace

Když chceme formulovat cíle, tak se nejčastěji vyznačují těmito základními charakteristikami:

- vyplývá z něj obsah
- je měřitelná změna znalostí, dovedností a postojů
- usnadní nám vyhodnocení
- má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňující změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce, ale ovlivňuje i prostředky realizace toho cíle

Formulace je tzv. vymezení cíle, podmínek a kritérií. Měla by tedy obsahovat adresáta. Tedy kdo by měl cíle dosáhnout a pro koho je určený. Dále požadavky na chování, které chceme vzděláváním dosáhnout. Potom jakým způsobem dáme najevo zvládnutí obsahu nebo cíle. Označení podmínek například kdy a kde bude akce vzdělávání provedena. Také označení kritérií, kterých chceme dosáhnout – podle jakých norem bude měřeno dosažení cíle. (Bartoňková, 2010, s. 136 – 137)

Výhody stanovení cíle

Cíl je při plánování nějaké činnosti prvním krokem, kdy dojde k uspořádání a ujasnění si toho, co má být výsledkem akce. Při přípravě vzdělávání má stanovený cíl řadu výhod. Hlavní výhody cíle popsali (Buckley – Caple, 2004, s. 114): Cíl zabraňuje přílišnému nebo naopak malému rozsahu vzdělávání. Nadbytečný trénink je nákladný a vyčerpávající. A příliš malý rozsah tréninku může zapříčinit přetrvání výkonnostních obtíží a problémy spojené s nápravou. Cíle dále objasňují vzdělavateli a účastníkům vzdělávání jejich cíle. Jsou základem

pro měření účinnosti vzdělávání ke vztahu ke znalostem, dovednostem a postojům.
(Bartoňková, 2010, s. 141)

Výhodou stanovení cíle pro vzdělavatele je ujasnění si, co si mají účastníci vzdělávání procvičovat. Sám si zjednoduší plán vzdělávací akce a dokonaleji odhadne čas potřebný pro celý průběh. Stanovením cíle si může i zjednodušit výběr obsahu a učebních a hodnotících metod. Pro účastníky vzdělávacího procesu je zase výhodou to, že vědí, co je čeká. Pokud očekávají zajímavé téma, může dojít k **motivaci**. Zaměstnanci se pak učí cílevědoměji a porovnávají, čeho dosáhli.
(Bartoňková, 2010, s. 142)

3.2.6 Jak si udržet dobrého zaměstnance

Každý zaměstnavatel chápe, že ztráta dobrého pracovníka není jen ztrátou osoby, ale i ztrátou finanční. Nový zaměstnanec sice bude mít stejně vysoké platové ohodnocení a stejné dovednosti a schopnosti jako předchůdce, ale nový pracovník znamená další finanční prostředky při jeho zaškolení.

Pro jeho udržení musí firmy u svých pracovníků vytvořit pocit, že se o ně jiná firma nepostará tak dobře jako ta stávající. Dále musí být samozřejmě dobře finančně ohodnocen, protože debaty na pracovišti o jejich mizerné mzdě vedou ke snížení pracovního výkonu.

Jak tedy motivovat svého pracovníka, aby neodešel ke konkurenci a rozvíjel své dovednosti v naší firmě, bude popsáno v další části této práce.

3.3 Motivace ve firmě

„Motivace lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“ (Kocianová, 2010) Motivy jsou vymezovány potřebami, zájmy, postojem a hodnotami. K žádoucí optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je malá motivace, výsledky pak nejsou uspokojivé a naopak vysoká motivace vede k limitování jeho chování a vede k případné destrukci činnosti. Z toho vyplývá, že člověk potřebuje také motivační vlastnost k jeho uplatnění a úspěchu.

3.4 Teorie motivace

Amstrong (2002) uvedl tři nejdůležitější teorie:

- *teorie instrumentality* – tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty slouží k zabezpečení toho, aby se lidé chovali způsobem, který je žádoucí
- *teorie zaměřená na obsah* – tato teorie se zaměřuje na obsah motivace, která se týká uskutečnění kroků za účelem uspokojení potřeb
- *teorie zaměřené na proces* – ty se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a její očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Těchto pět nejznámější motivační teorií, které uvedli Bedrnová a Nový (2002), mají odlišný pohled na zkoumání motivace zaměstnanců. Podrobněji budou rozepsány první dvě.

- Maslowova pyramida potřeb
- Herzbergův dvoufázový model
- Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb
- McClellandova motivační teorie úspěchu
- Vroomova teorie expektance

3.4.1 Maslowova pyramida

Jednou z nejhlavnějších motivačních teorií je Maslowova pyramida potřeb. Již před více než 50 lety ji sestavil psycholog A. H. Maslow. Pyramida, kterou vidíme na obrázku číslo 2, se rozděluje pět úrovní – Sebeaktualizace, potřeby uznání, sociální potřeby, potřeby bezpečí a fyziologické potřeby.



Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb

zdroj: vlastní tvorba

Mezi motivy také patří to, že si člověk zvolil práci, v které stále setrvává apod. Všechny tyto potřeby jsou k nalezení v různých úrovních pyramidy. Tyto postřehy doplnila do Maslowovy pyramidy Tureckiová (2007):

1. Fyziologické potřeby – mzda/plat, základní pracovní podmínky.
2. Potřeby bezpečí – mít jistotu pracovního místa, další materiální a finanční pobídky a být v bezpečí v prostředí pracoviště.

3. Sociální potřeby – být v přátelském prostředí, příznivém klimatu, být v jednom se skupinou či s organizací a trávit společně čas.
4. Potřeby uznání – společensky důležitá činnost. Možnost prožít úspěch a mít pozitivní ocenění a hodnocení od okolí.
5. Seberealizace - možnost se dále rozvíjet a vzdělávat. Mít uspokojený pocit z vykonané práce, osobní docenění a naplnění. Podílet se na něčem důležitém pro více lidí. Také možnost ovlivňovat průběh děje ve firmě.

3.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato studie Fredirika Herzberga v roce 1957 prokázala dva typy faktoru, které ovlivňují pracovní motivaci – satisfaktory a dissatisfaktory (Armstrong, 2002)

- **Satisfaktory** neboli motivátory jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí a ovlivňují pocity uspokojení z vykonané činnosti.
- **Dissatisfaktory** neboli hygienické faktory jsou spojovány s prostředím a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

Herzbergovy faktory hygieny odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně a Herzbergovo motivátory pak odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně. Může se zdát, že srovnání těchto teorií (tabulka č. 1) jsou podobné, ale přesto vycházejí z jiných předpokladů.

Maslow	Herzbergův model motivace
Sebeaktualizace, seberealizace	Práce, úspěšnost, růst, zodpovědnost
Potřeba uznání	Postup, uznání
Sociální potřeby	Interpersonální vztahy: nadřízený, podřízený, kolegové
Potřeba bezpečí	Bezpečnost zaměstnání
Fyziologické potřeby	Pracovní podmínky, plat, osobní život

Tabulka 1 - Maslowova a Herzbergova motivační teorie
zdroj: vlastní zpracování

3.4.3 Potřeby, zájmy, hodnoty

„Potřeby, zájmy a hodnoty – to jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčující dobu jeho trvání.“ (Tureckiová, 2007)

Potřeby – Aby člověk něco dělal, mívá k tomu obvykle nějaký důvod. Pokud své úsilí povede nějakým směrem, bude se mu dostávat například dobrého finančního ohodnocení, důležitých kontaktů anebo bude mít dostatek energie nebo chuti k práci.

Hodnoty – Člověk když vydrží vykonávat nějakou činnost po delší dobu a přesto je odvedena dobře, tak se předpokládá, že je pro něj v nějakém smyslu důležitá.

Zájmy – Tuto činnost lidé vykonávají proto, aby přinášela radost a uspokojení. Měla by ho bavit. (Truckiová, 2007, s. 38)

3.4.4 Motivační typ osobnosti

Lidé jsou živé, myslící a cítící bytosti a každý člověk je jiný. Různí lidé zareagují na stejný podnět různě. Ale i tentýž člověk se nezachová vždy stejně. Proto neexistuje žádný univerzální motivační klíč k vedení lidí. Motivy lze chápat jako „psychologické příčiny chování“, ale zda se dotyčný zachová dle očekávání, určuje subjektivní vyhodnocení jedince. Proto veškeré lidské chování není možno odvozovat jen z motivace.

Z druhé strany to jsou situace, které nelze také zevšeobecňovat. Každá situace vyvolává jiné chování v různých etapách života. Například při budování svého zázemí jsou zdůrazněny potřeby na dolních úrovních Maslowovy pyramidy.

Hlavními proměnnými určující sílu motivace tedy tvoří motivy, situace, předchozí zkušenosti i budoucí očekávání, hodnota cíle a možnost jeho dosažení. Všechny tyto motivy vyjadřují ochotu vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle. (Tureckiová, 2007, s. 40 - 41)

Hlavní podněty, které vedou k pracovní motivaci, uvedl Růžička (1992):

- finanční odměna
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv ad.)
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.)
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení a z něj vyplývající aspirace a cíle)
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce)
- úroveň sociálních výhod

Oproti tomu podněty, které demotivují pracovní jednání. Toto zjištění bylo provedeno studií ve stovkách organizací po celém světě (Kocianová, 2010):

- firemní politikaření (soutěžení o moc)
- rozporná očekávání
- neproduktivní porady
- pokrytectví (něco se slibuje)
- neustálé a neúčelné změny
- zadržování informací (stav nejistoty)
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdoosti na kvalitu své práce)

Jaká je tedy rada pro personalisty? Jak motivovat zaměstnance a jak se chovat? Měli by vytvořit příjemnou atmosféru vztahů na pracovišti, být příkladem pro ostatní, příliš nekritizovat, usnadňovat pracovní procesy, nepřikazovat, ale žádat a chválit za velmi podařenou práci je samozřejmostí – je to jedna z největších odměn. Dále pak například jednat s druhými tak, jak chcete, aby jednali s vámi, stanovení firemních pravidel a zajištění jejich dodržování, naslouchat požadavkům zaměstnanců, mít s lidmi velikou trpělivost a mít dokonalý přehled o dění ve firmě. (Kocianová, 2010)

Shrnutí

Motivace je v této bakalářské práci zastoupená v menším poměru než vzdělávání zaměstnanců. Cíl bakalářské práce bylo zaměřením se více na vzdělávání. Personální činnost ve firmě je velmi rozsáhlá a nelze říci, že by jedna personální činnost byla důležitější než druhá. Všechny činnosti personalisty jsou důležité a každé je třeba věnovat pozornost. Pro tuto práci byla ale zajímavější právě problematika vzdělávání ve firmě.

4 Aplikační část

Pro aplikační část bakalářské práce byla zvolena analýza podnikového vzdělávání a motivace ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. se sídlem v Tachově.

4.1 O společnosti GRAMMER AG

Německá akciová společnost GRAMMER AG se sídlem v Ambergu, má více než 10000 zaměstnanců ve 24 konsolidovaných společnostech zastoupených ve 13 státech světa. Jejich kompetence se dělí do dvou podnikatelských oblastí. Specializují se na vývoj a výrobu komponentů pro automobilový průmysl, jde o sedací systém a o vnitřní vybavení osobních vozů. Jejich produkty využijí řidiči, ale i spolujezdci například v autobusech nebo vlacích.

Historie firmy

Firmu založil Georg Grammer v Německu roku 1954. Navázal na svého otce, který už v roce 1880 založil stejnojmennou sedláckou firmu. Firma nejprve sloužila jen na výrobu sedacích polštářů pro sedačky do traktorů. Firmě se ale velmi dařilo a cílevědomému podnikateli se podařilo za pár let dosáhnout obratu jednoho miliónu německých marek. Začátkem šedesátých let rozšířil podnik svůj výrobní program o sedačky pro řidiče traktorů, stavebních strojů a vysokozdvížných vozíků. V roce 1964 se začalo s výrobou pružných sedaček pro zákazníky jako je Klöckner, Humboldt, Deutz, John Deere a Eicher. V roce 1970 jsou uzavírány první smlouvy na export z Evropy do USA a v roce 1976 Grammer realizoval inovační postup vyplňování sedadel molitanem. Tato tenkrát jedinečná metoda položila základní kámen nové kapitoly výroby čalounění.

Přehled významných událostí společnosti

- 1880

Wilibald Grammer zakládá stejnojmenné sedlářství

- 1954

George Grammer, potomek Wilibalda Grammera, zakládá podnik na výrobu sedacích polštářů

- 1864

Začíná výroba prvních odpružených sedadel

- 1966

Odpružená sedadla do traktorů

- 1976

Grammer vyvíjí novou technologii vycpávek. Vyplňování sedadel molitanem

- 1980

Byly vyrobeny první kancelářské židle

- 1982

Koupě firmy Bremshey z důvodu vstupu na trh se sedadly do nákladních automobilů

- 1985

Vstup na trh se sedadly pro pasažéry. Později začíná sériová výroba výrobků pro vnitřní vybavení osobních automobilů.

- 1989

Založení firmy Grammer AG

- 1990

Začátek výroby sedadel do vlaků intercity a expres

- 1992

Další zkvalitnění Coating technologie, vyplňování sedadel pěnou

- 1996

Grammer vstupuje na burzu

- 1998

Převzetí firem Butz, Paulisch a Probel

- 2000

Grammer prodává svou výrobu kancelářských židlí

- 2004

50. leté výročí

Profil firmy

Profilem firmy je starost o lidi, kteří jsou v pohybu, o jejich komfort a zdraví. Ať už to je v traktorech, stavebních strojích, vysokozdvizných vozících, nákladních autech, osobních autech v autobusech nebo ve vlacích. Firma je první na světě ve vývoji a výrobě sedadel pro řidiče i pasažéry a i ve vývoji pro vnitřní vybavení osobních vozů. Výroba zahrnuje hlavové opěrky, loketní opěrky a středové panely. Firma se pyšní ambiciózním cílem, a to stále zlepšovat kvalitu života lidí v jejich mobilním prostředí. Za tímto účelem je zavedena dílna nápadů, která napomáhá ke zlepšování bezpečnosti a zdraví lidí.

Společnost si stojí za svými spolupracovníky, kteří jsou úspěšní a sebevědomí. Firma nabízí atraktivní pracovní místa a kvalifikovaní pracovníci mají důležitý postoj.

Logo firmy GRAMMER



Obrázek 3 - logo firmy GRAMMER

4.2 O firmě GRAMMER CZ, s.r.o.

Momentálně v České republice jsou vedeny čtyři pobočky a to v Dolních Kralovicích, Horažďovicích, Mostu a v Tachově. Firma GRAMMER CZ, s.r.o. se sídlem v Mostě byla zapsána se závodem v Horažďovicích a v Tachově do obchodního rejstříku v roce 2002. Poté v roce 2003 se připojil i závod Dolní

Kralovice. V roce 2010 se stává sídlem společností Tachov. Celá organizační struktura je v příloze číslo 1.



Obrázek 4 - firmy GRAMMER CZ, s.r.o. v ČR

zdroj: směrnice firmy GRAMMER CZ, s.r.o.

Dále se budeme zabývat jen firmou GRAMMER CZ, s.r.o. Tachov, který je sídlem českých společností firmy GRAMMER. Tachov zahájil svou činnost v roce 1998 jako provozovna firmy GRAMMER s.r.o. Horažďovice. Samostatnou se stala od roku 2000 pod názvem Grammtex s.r.o. Tachov. A poté, tedy v roce 2010, se stala sídlem firmy GRAMMER CZ, s.r.o. Ve stejném roce otevírá i novou halu, která nabídla pro Tachovské obyvatele a okolí nové pracovní místa. Firma GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově má 319 zaměstnanců a rozděluje je na 3 oddíly. DIR – to zahrnuje veškeré dělníky a šičky. INDIR – mistři, skladníci a údržbáři a třetí skupina THP jsou lidi v kancelářích, kteří vykonávají tzv. duševní práci. Jsou to například účetní, vedoucí útvaru, mzdové oddělení atd.

4.2.1 Zaměstnanci firmy

Ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. závodu Tachov je celkem 420 zaměstnanců, kteří se rozdělují na THP, NDR a DIR:

zaměstnanci	počet
THP - (Technicko-hospodářský pracovníci) zaměstnanci vykonávající duševní práci	66
NDR - (indirekt - nepřímý) mistři, skladníci, údržbáři	77
DIR - (direkt - přímý) dělníci a šičky	277
suma Σ	420

Tabulka 2 – zaměstnanci (duben 2016)

zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura zaměstnanců

Na obrázku 3 vidíme věkovou strukturu všech zaměstnanců a i jejich průměrný věk. Struktura je rozdělena po deseti letech do 7 skupin. Vidíme, že nejpočetnější skupina je ve věku 31 – 40 let s průměrným věkem 34,64 let. Nejméně zaměstnanců je ve věku do 18 let s průměrným věkem 16,87. Tvoří jen dva zaměstnance.

Věková struktura						
19.04.2016 VĚKOVÁ STRUKTURA KE DNI 19.04.2016 1 12:36:49						
Věk	Počet			Průměrný věk		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
00-18	1	1	2	16,96	16,72	16,84
19-20	3	4	7	19,69	19,57	19,62
21-30	69	32	101	25,47	25,72	25,55
31-40	63	45	108	35,96	35,19	35,64
41-50	51	52	103	44,90	44,99	44,94
51-60	37	33	70	54,70	55,60	55,12
61-70	15	3	18	62,76	63,26	62,84
*****	239	170	409	39,14	40,39	39,66

Obrázek 5- věková struktura zaměstnanců

zdroj: GRAMMER CZ, s.r.o., závod Tachov

5 Analýza motivace a vzdělávání ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o.

5.1 Analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Firma GRAMMER CZ, s.r.o. má mnoho benefitů, které nabízí svým současným a budoucím zaměstnancům. Právě nabízené benefity jsou velikou **motivací** pro budoucí pracovníky firmy. Některé benefity jsou velmi slušně finančně ohodnocené a jsou zámkou pro dlouhodobé udržení si svých zaměstnanců. To je určitě dobrý tah ze strany společnosti.

Příplatek za docházku

Výše příplatku je 1000 Kč a nárok na příplatek má každý zaměstnanec, pokud pracuje všechny hodiny v daném měsíci. Zaměstnanec ztrácí nárok na tento příspěvek, pokud má absenci, pracovní neschopnost a návštěvu lékaře v pracovní době.

Odměna na Vánoce

Odměna je ve výši 40% průměrného výdělku a vyplácí se v listopadových mzdách. Nárok na tuto odměnu mají zaměstnanci, jejichž pracovní poměr byl uzavřen nejpozději od 1.8. příslušného roku a splňují podmínky odměny. Zaměstnanec ztrácí nárok, když od 1.1. do 31.12. bude mít opět absenci, pracovní neschopnost a napomenutí za porušení pracovní kázně.

Odměna za odpracované roky

Za každý odpracovaný rok nepřetržitého zaměstnání ve společnosti Grammer dostává zaměstnanec odměnu 200 Kč spolu s dosaženou mzdou.

Odměna při pracovním výročí

- Po odpracování 5ti let je odměna ve výši 3000 Kč
- Po odpracování 10ti let je odměna 7000 Kč
- Po odpracování 15ti let je odměna 11000 Kč
- Po odpracování 20ti let je odměna 15000 Kč

Odměna při prvním odchodu do důchodu

Při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na řádný starobní důchod nebo plný invalidní důchod a ve vazbě na délku zaměstnání u firmy

- od 3 let do 5 let - 5000 Kč
- od 5 let do 10 let - 10000 Kč
- od 10 let do 15 let – 15000 Kč
- nad 15 let - 20000 Kč

Pozn. Do odpracované doby se nezapočítává doba, po kterou byl zaměstnanec v mimo evidenčním stavu.

Dovolená za odpracované roky

- za 2 odpracované roky se nárok na dovolenou zvyšuje o 1 den
- za 3 odpracované roky se nárok na dovolenou zvyšuje o 2 dny
- za 4 odpracované roky se nárok na dovolenou zvyšuje o 3 dny
- za 6 a více odpracovaných roků o 5 dnů

Další vzdělávání zaměstnanců

Firma zajišťuje pro zaměstnance další vzdělávání v Grammer Akademii. Je to školení potřebné pro výkon práce, možnost doplnění vzdělávání (výuční list, maturita) a jazykové kurzy (němčina, angličtina) s výukou ve firmě.

Jazykové vzdělávání zaměstnanců

Pro zaměstnance, kteří absolvují a sami si uhradí jazykový kurz, je připraven benefit ve formě úhrady doby strávené na jazykovém kurzu. Tato doba je zaměstnanci zaplacená jako náhrada za překážky v práci a nemusí pak čerpat dovolenou nebo náhradní volno. Zaměstnanec ale musí požádat svého nadřízeného o uvolnění ze zaměstnání.

Kaizen karta

Je to zapojení zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování. Za každé zlepšení procesu formou Kaizen karty obdrží realizační tým odměnu 500 Kč.

Příspěvky na penzijní pojištění

Příspěvek se vyplácí minimálně po 6ti měsících pracovního poměru v hodnotě 300 Kč za měsíc. Smlouvu je možné uzavřít u společnosti Fincentrum. Platba příspěvku zaměstnance je realizována formou srážky ze mzdy a je bezplatná pro zaměstnance.

Příspěvek na investiční životní pojištění

Investiční životní pojištění s možností mimořádných vkladů formou mimořádného pojistného je také ve výši 300 Kč za měsíc a taktéž smlouvu uzavřít možné uzavřít u společnosti Fincentrum.

Další zvýhodněné produkty v rámci zaměstnanecké flotily Fincentrum

Zvýhodněné pojištění vozidel až o 60% je možné nejen pro zaměstnance, ale i pro rodinné příslušníky. Dále zvýhodněné bydlení a bezplatné poradenství v oblasti pojištění osob a majetku, vozidel, financování bydlení, při zadlužení, konsolidaci, insolventci a úvěrování.

Benefity od ČSOB

Vedení účtu pro zaměstnance firmy je zdarma plus bezplatné vydání karty. Dále 50% sleva na zpracování úvěrové smlouvy a smlouvy na hypotéku, 10% sleva na havarijní a zákonné pojištění vozidla a 20% sleva na pojištění movitého a nemovitého majetku. To je možné za podmínek sjednání životního nebo

penzijního pojištění, sjednání hypotéky, půjčky na cokoliv, půjčky na lepší bydlení nebo investování do fondů dle nabídky ČSOB.

Tarif pro mobilní telefony

Zaměstnanci mají možnost získat zvýhodněný tarif pro volání v síti Teleónica O2 a nabídka od firmy Bonerix platí i pro rodinné příslušníky.

Závodní stravování

Pracovníci mají možnost stravování v kantýně za zvýhodněnou cenu 30 Kč za oběd nebo večeři včetně pití. Pro zaměstnance noční směny je zajištěno stravování formou balíčků. V kantýně je i prodej doplňkového zboží pro zaměstnance.

Dále zaměstnanci mohou i využít 10% slevu na mytí automobilů v myčce nedaleko firmy. Potom také mohou uplatnit 7% slevu v katalogu zájezdů pobočky CK Neckermann. A v neposlední řadě firma poskytuje všem zaměstnancům pracovní oblečení a obuv zdarma s příspěvkem na čištění oděvů.

5.2 Analýza systému vzdělávání ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Personální oddělení definuje ve spolupráci s jednotlivými vedoucími oddělení kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa – DIR, IND a THP.

Kvalifikační matice na pracovní místo vychází ze zákonných požadavků, norem, směrnic a interních směrnic. A také z jejich změn či požadavky technologií a oboru, požadavků zákazníka a popisů pracovních míst.

Kvalifikační matice na pracovní místa pro IND a THP je rozdělena na 3 úrovně:

- BASIC - základní kvalifikační požadavky nutné pro výkon práce
- SPECIAL - kvalifikační požadavky, které zefektivní pracovní výkon zaměstnance
- EXPERT - kvalifikační požadavky na expertní úrovni

Za aktualizaci kvalifikačních matic na pracovní místa zodpovídají vedoucí jednotlivých oddělení a aktualizují se 1x ročně. Kvalifikační matice na pracovní místa je uložena na centrálním serveru a je k dispozici všem vedoucím oddělení. Veškeré změny je nutné předem projednat s personálním oddělením, aby bylo zachováno propojení a návaznost s ostatními souvisejícími dokumenty.

Na základě kvalifikačních požadavků (matic) na pracovní pozice připraví personální oddělení ve spolupráci s jednotlivými vedoucími oddělení, kvalifikační matice na jména pro konkrétního zaměstnance.

Kvalifikační matice na jména je rozdělena stejným způsobem jako kvalifikační matice na pracovní pozice a využívá následujícího barevného označení:

- ČERVENÁ - vyznačuje, že zaměstnanci chybí požadovaná kvalifikace
- ŽLUTÁ - vyznačuje, že zaměstnanec si právě požadovanou kvalifikaci doplňuje
- ZELENÁ - vyznačuje, že zaměstnanec požadovanou kvalifikaci získal

Kvalifikační matice na jméno je propojena s plánem školení. Za aktualizaci kvalifikační matice zodpovídá jednotlivý vedoucí oddělení. Aktualizace probíhá 1x měsíčně. Kvalifikační matice na jméno je uložena také na centrálním serveru.

5.3 Plán školení

Plán školení je vytvářen jednotlivými vedoucími oddělení ve spolupráci s personálním oddělením. Vedoucí oddělení definují na základě kvalifikačních matic na jména konkrétní školení, a také jejich prioritu, která se dělí na 3 stupně podle důležitosti. Číslo jedna znamená, že školení bude realizováno v první polovině roku. Dvojka bude realizována během roku. A u trojky bude školení realizováno během 2 let.

V plánu školení se uvádí status splnění školení. Je to velmi nutné a za správnost a úplnost odpovídá vedoucí pracovník.

- 25% - školení je evidováno v kvalifikační matici zaměstnance
- 50% - školení je objednáno na určitý termín (objednává HR)
- 75% - zaměstnanec školení absolvoval a doklad o účasti na školení odevzdal na HR (do plánů školení zaznamenává HR)
- 100% - vyplnění formuláře Vyhodnocení školení zaměstnancem i jeho nadřízeným

Personální oddělení objednává požadovaná školení na základě vyplněného plánu školení. Termíny a obsah školení konzultuje personální oddělení vždy s jednotlivými vedoucími oddělení. Ubytování a dopravu na školení si zajišťuje každý zaměstnanec sám. Po absolvování školení jsou zaměstnanci povinni odevzdat na personální oddělení doklad o absolvování školení. V případě externího školení zaměstnanec doloží certifikát nebo potvrzení o absolvování školení. U interního školení doloží školitel účastnickou listinu včetně osnovy školení. Doklad o školení se ukládá do osobní složky zaměstnance a potvrzuje získání příslušné kvalifikace. Tento doklad personální oddělení skenuje a ukládá do úložiště certifikátů na centrálním serveru. Následně je účast na školení zaznamenána do plánů školení. Za odevzdání příslušných dokladů ze školení a proškolení nových zaměstnanců jsou zodpovědní vedoucí oddělení.

Personální oddělení zodpovídá za plnění plánu školení s přihlédnutím k aktuální finanční situaci firmy. Plnění plánu školení prezentuje vedoucí personálního oddělení 1x za čtvrtletí na poradě vedení.

Při plánování školení je nutné postupovat od úrovně BASIC, následně SPECIAL a EXPERT, aby byla zachována systematičnost vzdělávacího procesu. Prioritou při plánování školení je splnění úrovně BASIC.

Po splnění úrovně BASIC a následujících úrovní může požádat vedoucí konkrétního zaměstnance o zvýšení mzdy o 1 tarifní stupeň a u smluvní mzdy dle dohody s personálním oddělením. Konečné rozhodnutí o výši mzdy je vždy v kompetenci

ředitele závodu. Základním předpokladem pro navýšení mzdy je podmínka uzavření dohody o navýšení mzdy se zaměstnancem, která se uzavírá vždy předem

Po absolvování každé jednotlivé úrovně (BASIC, SPECIAL, EXPETR) obdrží zaměstnanec certifikát a mimořádnou odměnu za úspěšné absolvování ve výši:

- při splnění úrovně BASIC 2 000,- Kč
- při splnění úrovně SPECIAL 4 000,- Kč
- při splnění úrovně EXPERT 6 000,- Kč

Slavnostní předání certifikátů se koná vždy 1x ročně na meetingu zaměstnanců, který se koná za účelem prezentace cílů a výsledků jednotlivých oddělení.

6 Výzkumný projekt

Aby analýza společnosti byla úplná, je jí třeba doplnit o názory samotných zaměstnanců firmy. Cílem je zjistit jejich názor na vzdělávání a motivaci ve firmě. Toho lze dosáhnout pomocí dotazníkového šetření.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, který zjišťuje, jak je důležité vzdělávání zaměstnanců ve firmě a jak jsou pracovníci spokojeni se vzděláváním a motivací ve společnosti. Například jak jsou spokojeni s nabízenými benefity, které mohou využít například ve vzdělávání nebo mimořádném finančním ohodnocení.

Dotazník byl předložen jen části zaměstnanců firmy GRAMMER CZ, s.r.o. a tedy technicko-hospodářským pracovníkům. THP zaměstnanci vykonávají tzv. duševní práci a jedná se například o sekretářky, účetní, vedoucí útvaru apod. Zaměstnanci THP tvoří 66 osob a podařilo se získat odpovědi od 44 zaměstnanců (67 %). Cílem dotazníku je zjistit, jak jsou THP pracovníci firmy spokojeni se systémem vzdělávání a motivace. Dotazník je uložen v příloze práce.

Dotazník se skládá z 25 otázek. Z toho 21 otázek je uzavřených, kdy respondenti nejčastěji měli na výběr z odpovědí: určitě ano, spíše ano, určitě ne a spíše ne. První tři otázky jsou identifikační, kdy byl zjištěn věk, pohlaví a doba odpracovaných let ve společnosti. Jedna otázka byla polo uzavřená a 3 otázky byly zcela otevřené, kdy respondent mohl napsat svůj vlastní názor svými slovy. Dotazník byl vytvořen online a byl rozposlán na firemní email zaměstnanců. Průměrná délka vyplňování dotazníku byla 9 minut.

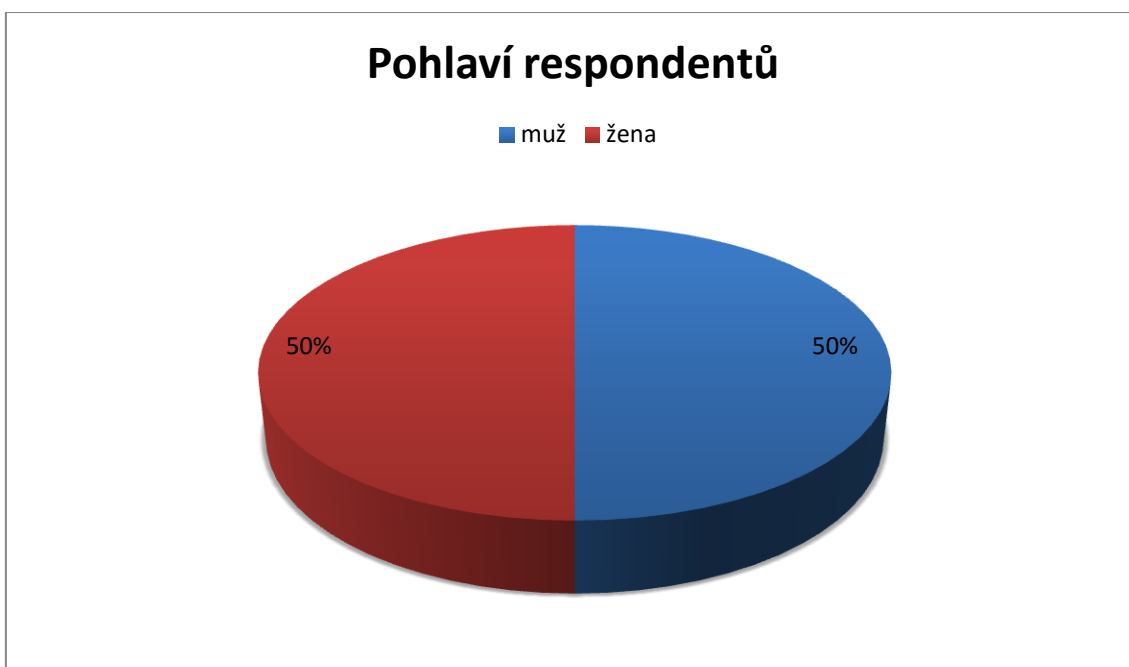
Výsledky z dotazníku byly zpracovány v této práci pomocí tabulek a grafů. V tabulkách je uveden konkrétní počet odpovědí u každé otázky a celkový počet. Tento počet je zobrazen i v procentech. Ve výsečovém grafu je pak u každé otázky přehledně uveden poměr odpovědí.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1

Jste muž nebo žena?

Ze 44 respondentů odpověděla přesně polovina mužů a žen. Tedy 22 žen a 22 mužů.



Graf 1 – pohlaví respondentů
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Druhou otázkou bylo to, jak dlouho respondenti pracují ve firmě. Maximálně pět let je ve firmě 9 % dotazovaných. Dále šest až deset let je ve firmě 41 % respondentů, jedenáct až patnáct let není z dotazovaných žádný zaměstnanec a šestnáct až dvacet let je 16 % dotazovaných.



Graf 2 - délka pracovního poměru
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3

Můj věk je:

Věková struktura dotazovaných do 30 let tvoří 30 %, nejvíce zastoupená je skupina 41 – 50 let s 36 % respondenty a poslední věková skupina je 51 – 60 let, kteří tvoří jen 5 % respondentů.



Graf 3 - věk respondentů
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4

Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Názor dotazovaných na jejich vzdělávání a rozvoj ve firmě je velmi kladný. Na otázku odpověděli spíše ano 61 %, určitě ano 30 %, spíše ne 7 % a určitě ne jen 2 %. To je velmi dobrý výsledek.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	13	30 %
spíše ano	27	61 %
spíše ne	3	6 %
určitě ne	1	2 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 3 - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5

Pocítujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

Potřebu vzdělávat se a zdokonalovat určitě pocítuje 65 % dotazovaných zaměstnanců. Spíše ano odpovědělo 30 %, spíše ne jen 5 % a nikdo nemá pocit, že by se v jeho povolání nemusel nebo nechtěl vzdělávat.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	29	65 %
spíše ano	13	30 %
spíše ne	2	4 %
určitě ne	0	0 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 4 - potřeba vzdělávání
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6

Byl/a jste spokojen/a se vstupním zaškolením na Vaší pozici?

Se vstupním školením je spokojeno 58 % dotazovaných, zatímco 25 % je spíše nespokojeno a 18 % respondentů není vůbec spokojeno se vstupním zaškolením na jejich pozici. **Zde nepotvrdila hypotéza H_1 , že více jak 60 % respondentů je spokojeno se vstupním zaškolením.**

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	6	14 %
spíše ano	19	44 %
spíše ne	11	25 %
určitě ne	8	18 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 5 - spokojenost se zaškolením

zdroj: vlastní zpracování



Graf 4 - spokojenost se zaškolením

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7

Kolik školení během roku absolvujete?

Další otázka se zajímala o to, kolik školení musí respondenti absolvovat. Z odpovědí vyplývá, že každý absolvuje alespoň nějaké školení za rok. Více jak pět však absolvovali školení jen 4 respondenti. Nejvíce dotazovaných (47 %) absolvuje 4 – 5 školení a 43 % pak 1 – 3 školení.

odpovědi	n _i	p _i
1 - 3	19	43 %
4 - 5	21	47 %
více jak 5	4	10 %
žádné	0	0 %
suma Σ	44	100 %

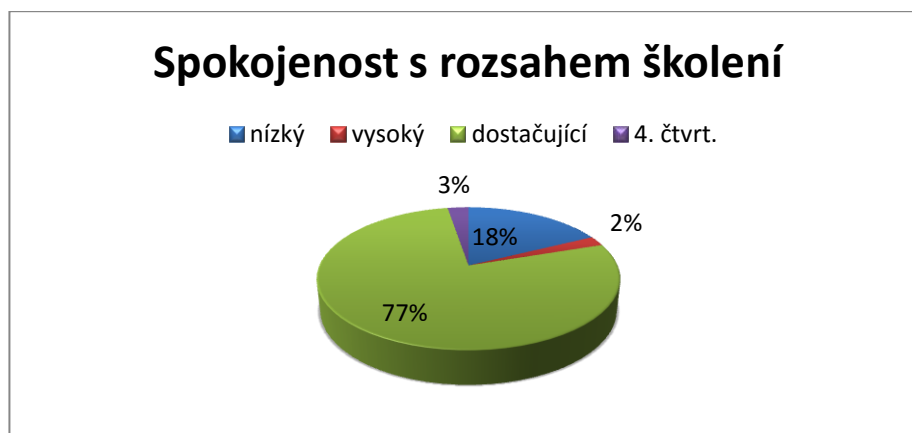
Tabulka 6 - počet školení za rok

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8

Tento rozsah školení je pro vaše potřeby k zaměstnání?

Pro drtivou většinu je rozsah zaškolení dostačující (80 %). Pro jednoho respondenta je příliš vysoký rozsah a pro 18 % je zase školení nízký.



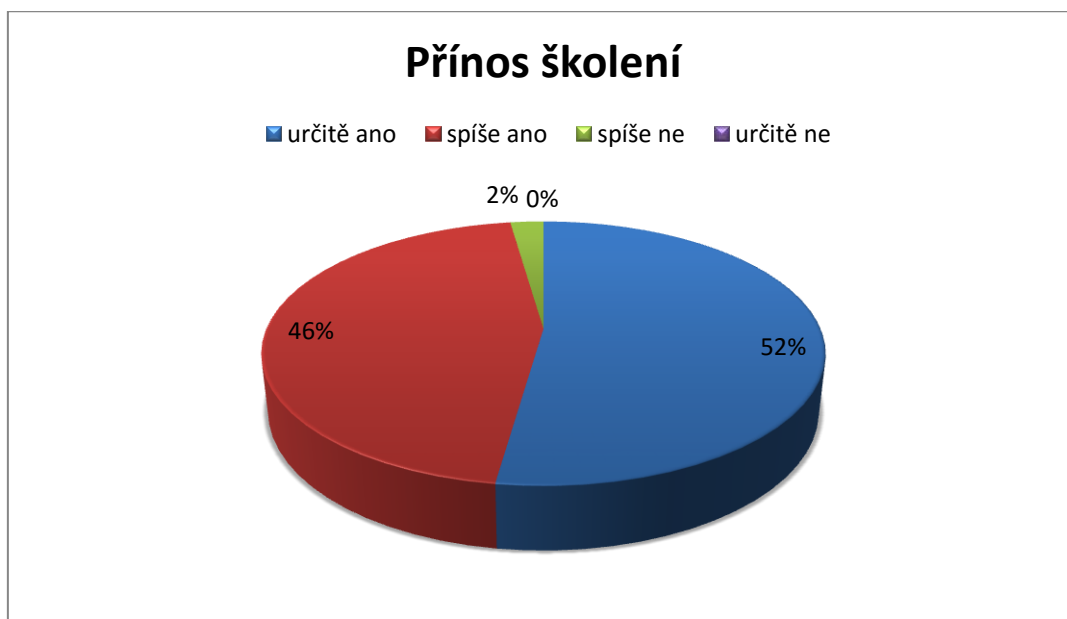
Graf 5 - spokojenost s rozsahem školení

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9

Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

Na tuto otázku odpověděla více jak polovina (52 %) určitě ano – školení jsou určitě přínosná. Méně než polovina (46 %) odpověděla - školení jsou spíše přínosná pro jejich profesi. Jen jeden člověk odpověděl, že spíše přínosné školení nejsou a nikdo neodpověděl určitě ne.



Graf 6 - přínos školení

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10

Jakou formu školení upřednostňujete?

U této otázky byla jedna otevřená odpověď. Té využil jen jeden respondent (2 %), který odpověděl na otázku: Jakou formu školení upřednostňujete? Odpověď: je mi to jedno, hlavně že nějaké mám. Dále dotazovaní odpověděli ve většině, že jim při školení vyhovuje seminář (75 %) a ostatním (23 %) vyhovuje instruktáž. Samostudium a e-learning ne zvolil žádný respondent.

odpovědi	n _i	p _i
seminář	33	75 %
samostudium	0	0 %
e-learning	0	0 %
instruktáž	10	23 %
+ (1) vlastní	je mi to jedno, hlavně že nějaké	2 %
suma Σ	44	100 %

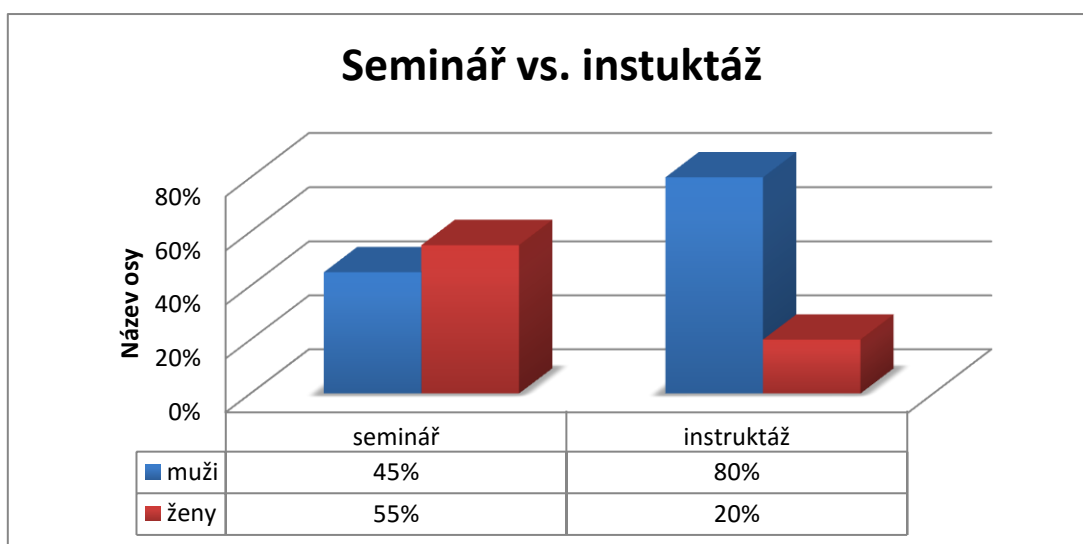
Tabulka 7 - forma školení

zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zajímavé, že instruktáž odpověděli nejvíce muži (80 %). Muži zde mají raději, když jim někdo konkrétní ukáže, jak mají danou věc vykonávat. Nemají rádi povídání si o tom, jak co mají dělat. Ženy jsou založené spíše na pochopení teorie a tak jim semináře nevdají. Jeden muž pak uvedl vlastní odpověď'.

Seminář je více oblíbená u žen s 55 %. Muži pak tvoří 45 % odpovědí.

Viz. Graf



Graf 7- seminář vs. instruktáž

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11

Kde získáváte informace o nabízených školeních?

Dotázaní zaměstnanci se nejčastěji o školeních dozvídají od nadřízeného (55 %), dále od personálního oddělení (27 %) a nejméně emailem (18 %). Nástěnka o nabízených školeních neexistuje a nikdo ji nevedl.

odpovědi	n_i	p_i
od nadřízeného	24	55 %
z personálního oddělení	12	27 %
Emailem	8	18 %
z nástěnky	0	0 %
suma Σ	44	100%

Tabulka 8 - informování o školení

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12

Jak hodnotíte úroveň interních lektorů?

Z této otázky vyplývá, že úroveň interních lektorů je na velmi dobré úrovni. 91 % odpovědělo kladně a jsou tedy spokojeni s místními lektory. Jen 9 % odpovědělo, že hodnotí interní lektory spíše záporně.

odpovědi	n_i	p_i
určitě kladně	16	36 %
spíše kladně	24	55 %
spíše záporně	4	9 %
určitě záporně	0	0 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 9 - hodnocení interních lektorů

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13

Jak hodnotíte úroveň externích lektorů?

Stejně dobře dopadli i externí lektoři. Kladně odpovědělo 98 % respondentů. Jen jeden dotazovaný odpověděl spíše záporně (2 %).

odpovědi	n_i	p_i
určitě kladně	19	43 %
spíše kladně	24	55 %
spíše záporně	1	2 %
určitě záporně	0	0 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 10 - hodnocení externích lektorů

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14

Je nějaká oblast, ve které byste chtěl/a být vzdělávána, ale firma to neumožňuje?

78 % respondentů je se vzděláváním nejspíš spokojeno, protože uvedli, že nechtějí být více vzděláváni anebo prostě neví. 7 % dotazovaných uvedlo, že by chtěli být vzděláváni, ale nebyli konkrétní v čem. Sedm respondentů už konkrétní bylo a uvedli například: vzdělávání v normě IRIS (není dostupná ani v Německu), v psychologii a mozkovém joggingu, v Six Sigma a vzdělávání v konstrukci výkresů. Jeden respondent namítl, že postrádá jednotné a centrálně spravované manuály k zavedeným procesům/postupům a instrumentům. A další podotkl, že výuku jazyků by uvítal externě – ne jen v pracovní době ve firmě. Jedna odpověď byla velmi kladná a to, že vzdělávání zaměstnanců je na dobré úrovni.

odpovědi	n_i	p_i
Ne nebo nevím	34	79 %
Ano	3	7 %
norma IRIS	1	2 %
Six Sigma	1	2 %
psychologie, mozkový jogging	1	2 %
jednotné a centrálně spravované manuály k zavedeným procesům/postupům/instrumentům	1	2 %
v oblasti konstrukce výkresů	1	2 %
výuka jazyků externě	1	2 %
spokojenost	1	2 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 11 - návrhy vzdělávání
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15

Tato společnost mě motivuje k tomu, abych odváděl/a co nejlepší práci.

Přesně polovina respondentů odpověděla, že spíše je společnost motivuje k odvádění lepší práce. Pak 27 % dotazovaných společnost úplně motivuje. Společnost spíše nemotivuje 23 %.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	12	27 %
spíše ano	22	50 %
spíše ne	10	23 %
určitě ne	0	0 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 12 - motivace od společnosti
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16

Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a co nejlepší práci.

Nadřízení ve firmě obstáli také dobře. Na otázku, jestli dostatečně motivují dotázané zaměstnance, odpověděli určitě ano 25 %, spíše ano 48 %, spíše ne 18 % a určitě ne jen 9 %.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	11	25 %
spíše ano	21	48 %
spíše ne	8	18 %
určitě ne	4	9 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 13 - motivace od vedení

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17

Jen nabídka lepšího finančního ohodnocení by mě přiměla odejít ze společnosti.

Tato otázka má velmi překvapivé odpovědi, protože ani lepší finanční ohodnocení by spíše nepřimělo 43 % respondentů odejít ze společnosti. Dokonce 6% respondentů by určitě neodešlo. Zato určitě by odešlo 16 % a možná dalších 35 % respondentů.

Dále bylo díky výsledům prozkoumáno, jaká věková skupina odpovídala na jednotlivé odpovědi.:

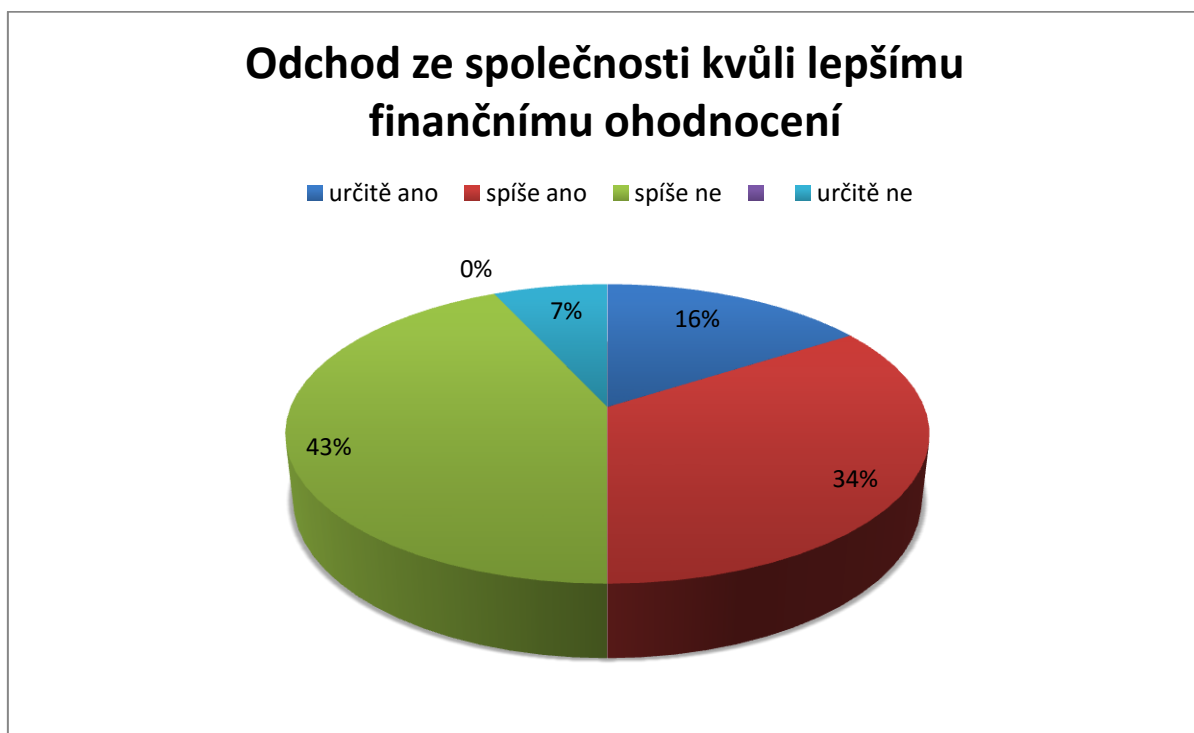
Určitě ne odpověděli 3 respondenti a byla to jen věková kategorie do 30 let. To je velmi překvapivé, protože mladý člověk je více odolný na změny a je ochotný

změnit zaměstnání. Dalo by se očekávat, že hlavně mladý člověk odejde kvůli lepší finanční nabídce.

Spíše ne odpověděli tři lidé do 30 let, 8 lidí od 31 do 40 let, šest lidí od 41 do 50 let a dva lidé přes padesát let. Zde už převažují starší lidé. Je to logické, protože starší lidé už jsou zvyklí na svůj příjem a v práci mají například dobrý kolektiv a zázemí. I větší finanční ohodnocení by je nepřimělo odejít ze současné společnosti.

Ze společnosti by kvůli lepší mzdě **spíše neodešli** čtyři lidé do 30 let, čtyři lidé od 31 do 40 let a sedm lidí od 41 do 50 let. Tento výsledek je vyrovnaný, ale nejvíce převažují zde lidé od 41 do 50 let.

Určitě by **odešlo ze společnosti** sedm lidí. Tři mladí lidé do 30 let, jeden člověk od 30 do 41 let a tři lidé od 41 do 50 let.



Graf 8 - odchod ze společnosti kvůli lepšímu finančnímu ohodnocení

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18

Myslíte si, že jste dostatečně ohodnoceni za svoji práci?

Více jak polovina dotázaných je spíše spokojena, jak je ohodnoceno za svoji práci (55%). Úplně spokojených je 6 %. A 33 % respondentů má spíše pocit, že za svoji práci nejsou dostatečně ohodnoceni. Stejný poměr (6 %) jako u spokojených respondentů je nespokojených s ohodnocením práce.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	3	6 %
spíše ano	24	55 %
spíše ne	14	33 %
určitě ne	3	6 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 14 - dostatečné ohodnocení práce

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Z těchto odpovědí vyplývá, že respondenti jsou spíše spokojeni se zaměstnaneckými benefity (60 %). Úplně spokojených je 16 %. Spíše nespokojených je 20 % a naprosto nespokojení tvoří 4 % dotazovaných.

odpovědi	n_i	p_i
určitě ano	7	16 %
spíše ano	26	60 %
spíše ne	9	20 %
určitě ne	2	4 %
suma Σ	44	100 %

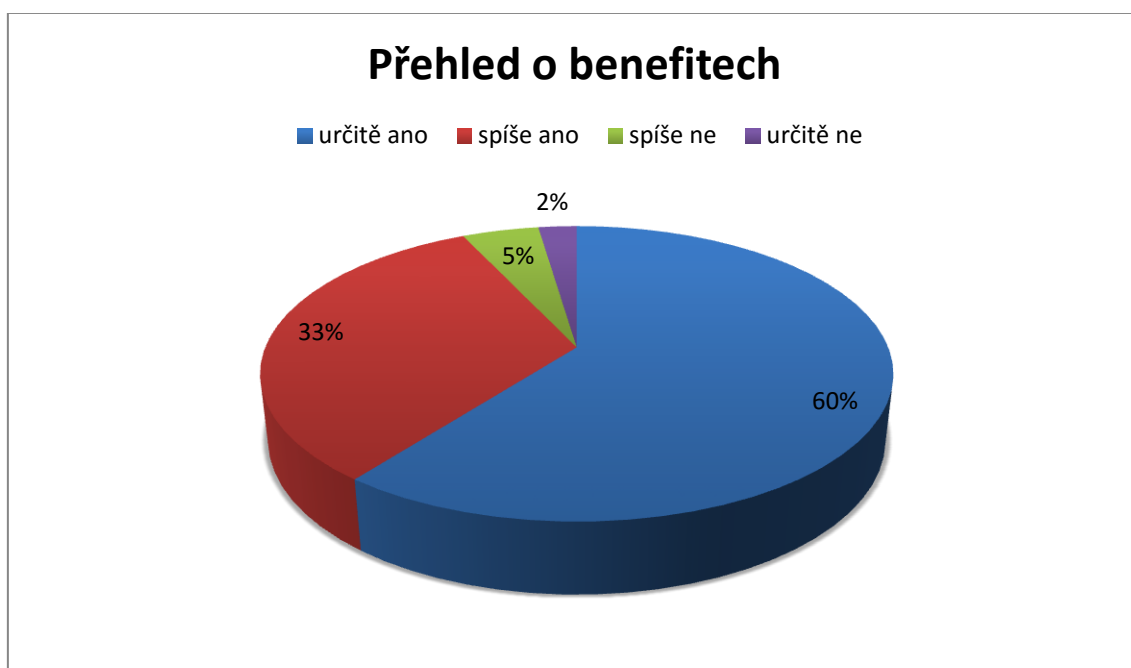
Tabulka 15 - spokojenost s benefity

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20

Máte přehled o všech nabízených benefitech firmy?

Ukázalo se, že naprostá většina (92 %), má přehled o všech benefitech ve firmě, které mohou využít k jejich spokojenosti. Jen 5 % o všech spíše neví a jen 3 % neví vůbec, jaké všechny benefity firma nabízí svým zaměstnancům.



Obrázek 6 - přehled o benefitech
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21

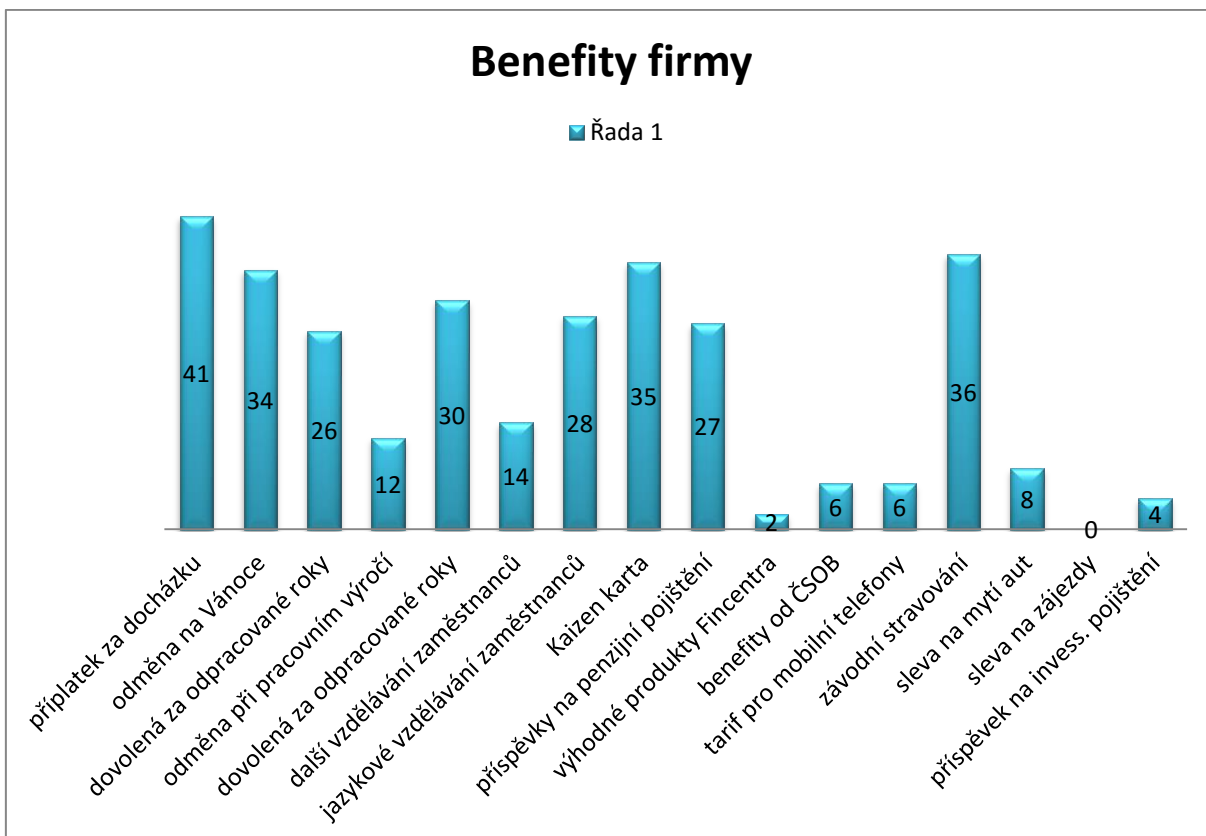
Které benefity jste už využil? Zaškrtněte všechny získané.

Nejvyužívanějším benefitem firmy u respondentů je příplatek za docházku. To využilo 41 respondentů. Jde o odměnu 1000 Kč. Nárok na příplatek má každý zaměstnanec, pokud pracuje všechny hodiny v daném měsíci. Pak nejvíce dotazovaní využívají příspěvky na závodní stravování přímo ve firmě (36 respondentů) a třetí nejvíce využívaný benefit je odměna na Vánoce (34 respondentů). Odměna je ve výši 40% průměrného výdělku a vyplácí se v listopadových mzdách.

odpovědi	n_i
příplatek za docházku	41
odměna na Vánoce	34
dovolená za odpracované roky	26
odměna při pracovním výročí	12
dovolená za odpracované roky	30
další vzdělávání zaměstnanců	14
jazykové vzdělávání zaměstnanců	28
Kaizen karta	35
příspěvky na penzijní pojištění	27
další zvýhodněné produkty v rámci zaměstnanecké flotily Fincentrum	2
benefity od ČSOB	6
tarif pro mobilní telefony	6
závodní stravování	36
sleva na mytí aut	8
sleva na zájezdy	0
příspěvek na investiční pojištění	4

Obrázek 7 - nejvyužívanější benefity

zdroj: vlastní zpracování



Graf 9 - benefity firmy
zdroj: vlastní zpracování

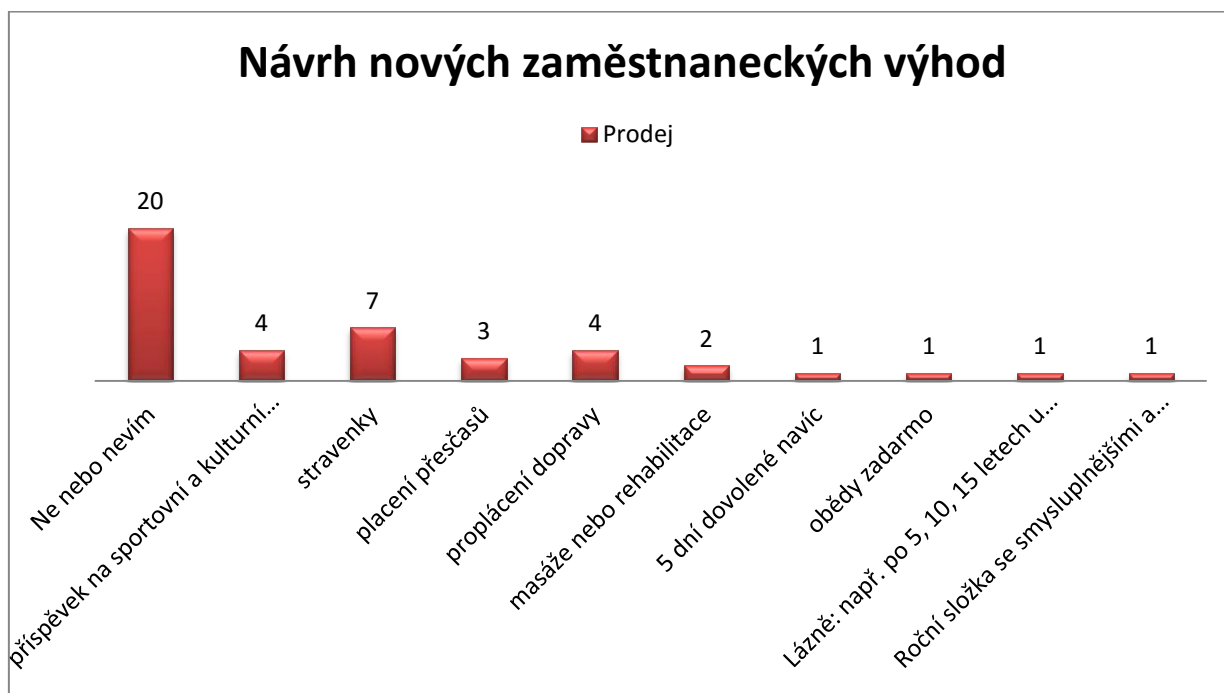
Otázka č. 22

Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte? Máte nějaký nápad, co by měla firma zavést? Prosím napište.

Nejpočetnější odpověď byla odpověď ne anebo nevím (46 %). Sami respondenti nemají žádný nápad, čím by zaměstnanecké benefity obohatili. Ale více jak polovina dotázaných nějakou zaměstnaneckou výhodu ve firmě postrádá. Jsou to například příspěvky na sportovní a kulturní akce, zavedení stravenek, proplácení přesčasů, placení dopravy pro dojíždějící, příspěvek na masáže nebo rehabilitace nebo 5 dní dovolené navíc. Dále jeden člověk navrhl, aby ve firmě byly obědy zadarmo nebo aby firma zavedla lázně pro zaměstnance po každých 5 letech odpracovaných ve firmě. Dále jeden respondent navrhl, aby byla roční složka se smysluplnějšími a dosažitelnějšími cíli, které mohou ze své pozice ovlivnit s přidanou hodnotou. Eventuálně % navýšení roční prémie (např. z 10% na 15%).

odpovědi	n _i	p _i
Ne nebo nevím	20	46 %
příspěvek na sportovní a kulturní akce	4	9 %
stravenky	7	16 %
placení přesčasů	3	7 %
proplácení dopravy	4	9 %
masáže nebo rehabilitace	2	5 %
5 dní dovolené navíc	1	2 %
obědy zadarmo	1	2 %
Lázně po 5, 10, 15 letech u podniku	1	2 %
Roční složka se smyslupnějšími a dosažitelnějšími cíli, které mohu ze své pozice ovlivnit s přidanou hodnotou. Eventuálně % navýšení roční prémie (např. z 10% na 15%)	1	2 %
suma Σ	44	100 %

Tabulka 16 - návrh benefitů
zdroj: vlastní zpracování

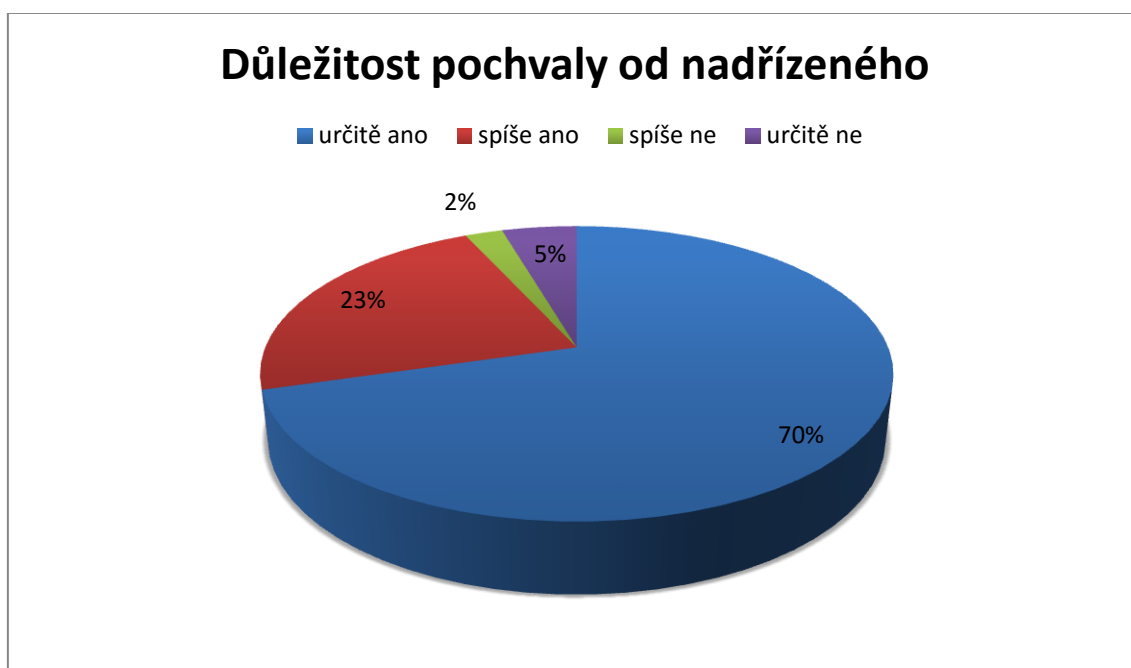


Graf 10 - návrh nových zaměstnaneckých výhod
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23

Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?

Pro většinu lidí je pochvala od nadřízeného velmi důležitá. Určitě důležité to je pro 70 % respondentů, spíše důležité to je pro 23 %. A pro tři lidi pochvala není nebo spíše není důležitá.



Graf 11 - pochvala od nadřízeného
zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24

Jaký je Váš vedoucí? Hodí se na tuto pozici? Dělá svou práci dobře? Prosím napište.

Jednotlivé odpovědi jsou uvedené jen v tabulce. Celkově jsou odpovědi velice kladné. To je pro firmu velice příjemná odezva.

Odpovědi
Ano, dá se s ním mluvit o problémech, vždy společně najdeme nějaký způsob jak je vyřešit.
ano, výborně
Bohužel nehodí, kam vejde on, přijde s ním chaos, neumí motivovat podřízené, jen ten, co je ve firmě od rána do večera, je dobrý pracovník a nezáleží na tom, zda odvádí dobře svou práci či ne, i kdyby tento čas proseděl na kuřárně, tak bude v rámci oddělení nejlepší. Co se zaškolení při příchodu do firmy týče, raději nemluvím, dodnes nevím pořádně, co mám, či nemám dělat, za co jsem zodpovědný či ne, má pracovní činnost 100% nesouhlasím s pracovní náplní, kterou jsem podepisovala při nástupu, bohužel jsem celkem nespokojená a nejraději bych změnila oddělení, firmu ne, jen oddělení.
Docela se teď zlepšil. Je to lepší, než to bylo.
Dokáže ocenit naši práci, pochválit, je klidný, nekřičí, pokud svou práci děláme dobře a nejsou žádné problémy, nechá nás ji dělat po svém.
GM je na vysoké úrovni s dostatečnou empatičností a porozuměním. Svou práci dělá dobře.
Hodí se na svou pozici a určitě dělá svoji práci dobře.
Hodí se na tuto pozici, práci odvádí dobře, ale vše nechává na poslední chvíli.
Hodí, Jen někdy nakládá úkoly bez zpětné vazby. Zda má dotyčný ke splnění potřebné znalosti nebo dostatek času.
Já jich mám několik. A všichni jsou prima.
Je oddaný práci, hodí se na ni, je to odborník, snaží se aplikovat metody, snaží se jít příkladem.
Je to člověk na svém místě! Práci vykonává perfektně - až moc.
Jsem s ním spokojen zatím ve všech ohledech.
K vedoucímu nemám výhrady.
Můj vedoucí je dobrý, ale určitě nějaké rezervy má, na tuto pozici se hodí, ale chybí informovanost podřízených.
Můj vedoucí je skvělý, na tuto i vyšší pozici určitě s klidem má.

Na pozici se hodí a svou práci dělá podle mého názoru dobře.
na pozici se hodí, ale měl by mít lepší přehled o práci svých podřízených.
Na svoji pozici se hodí.
Náročný na vzdělanost.
Nedostatečně komunikuje se svým týmem.
Nikdo není dokonalý.
No comment
normální, ano, hodí, svou práci dělá dostatečně, popřípadě deleguje.
Očekává znalosti věcí nesouvisejících s pracovní pozicí.
Svou práci dělá dobře, ale myslím, že jsou tam rezervy.
Určitě ano. Na svého nadřízeného si stěžovat určitě nemohu.
Ve svém oboru je jednička, jiný by takový tlak musel unést. Svou práci dělá výborně.
Ve vztahu k podřízeným svoji práci nedělá dobře, ve vztahu k nadřízeným dělá svou práci výborně.
Vedoucí je muž na svém místě.
Vedoucí odvádí práci velice dobře, je velice dobře znalý oboru, práci odvádí profesionálně. Nemám žádné výhrady.
Vedoucí se na svou pozici hodí a nevím ocenit, zda ji dělá dobře. Asi myslím, že jo.
Znalý, cílevědomý, spravedlivý, chápavý, přátelský. Ano, je na správném místě.

7 Shrnutí výsledků a návrhy doporučení

7.1 Shrnutí výsledků - SWOT analýza motivace a vzdělávání

SWOT analýza byla vytvořena na základě výsledků dotazníku a z analýzy vzdělávání a motivace ve firmě. Byla sestavena do čtyř základních bloků podle Alberta Huphreyema. Výsledky jsou rozebrány v tabulce č. 25.

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní faktory	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • informovanost zaměstnanců o benefitech • spokojenost s vedoucími • dobré vzdělávání zaměstnanců • dobrá motivace ze strany společnosti i vedoucích • spokojenost s lektory na vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • vstupní zaškolení • neproplácení dalekých cest do zaměstnání • výhrady k benefitům • neznalost e-learningu
Vnější faktory	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • získání více mladých zaměstnanců • zavedení nových vzdělávacích metod 	<ul style="list-style-type: none"> • neudržení si svých zaměstnanců díky motivaci • neochota zaměstnanců se učit novým věcem

Tabulka 17 - SWOT analýza
zdroj: vlastní zpracování

7.2 Shrnutí výsledků - výpočet hypotéz

Hypotéza 1

H₀: Alespoň 70% zaměstnanců je spokojena se zaškolením ve společnosti.

H₁: Méně jak 70% zaměstnanců je spokojeno se zaškolením ve společnosti.

$$n = 44$$

$$p = 25/44 = 0,56$$

$$a = 0,7$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritický obor testu $W_{0,05} = \{u: u > 1,64\}$

$$\text{Testové kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,56-0,7}{\sqrt{\frac{0,7*0,3}{44}}} \doteq -1,46$$

Ve firmě je méně jak 70% zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se zaškolením ve společnosti. Protože $u < 1,64$ tedy testové kritérium neleží v kritické oblasti testu. Je přijata alternativní testovaná hypotéza H₁ a zamítám hypotézu H₀.

Hypotéza 2

H₀: Alespoň polovina zaměstnanců je spokojená s benefity ve společnosti.

H₁: Méně jak polovina zaměstnanců je spokojená s benefity ve společnosti.

$$n = 44$$

$$p = 33/44 = 0,75$$

$$a = 0,5$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritický obor testu $W_{0,05} = \{u: u > 1,64\}$

$$\text{Testové kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,75-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*0,5}{44}}} \doteq 3,3$$

Ve firmě je více jak polovina zaměstnanců, co je spokojená s benefity. Protože $u > 1,64$ tedy testové kritérium leží v kritické oblasti testu. Přijímám hypotézu H₀ a zamítám alternativní hypotézu H₁.

7.3 Vyhodnocení hypotéz a návrhy doporučení

Vzdělávání

Velmi klíčové a pozitivní zjištění je, že v drtivé většině respondenti uvedli, že firma dostatečně vzdělává a rozvíjí své zaměstnance. Jelikož z výsledků vyšlo, že zaměstnanci mají potřebu se vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání, tak je velmi správné, že to firma svým pracovníkům umožňuje. Bohužel naproti těmto faktům došlo ke zjištění, že méně jak 70% dotázaných pracovníků není spokojena se zaškolením na svoji pracovní pozici. *Tím se zamítá první stanovená hypotéza - „Alespoň 70% zaměstnanců je spokojeno se zaškolením ve společnosti.“ Přijata byla alternativní hypotéza - „Méně jak 70 % zaměstnanců je spokojeno se zaškolením ve společnosti. To bylo potvrzeno i výpočtem statistických hypotéz v předešlé kapitole. Zjistilo se, že spokojených pracovníků je 58 %. To ale jistě není výsledek, kterým by se firma chtěla chlubit. Dále velmi kladně jsou ohodnoceni interní i externí lektoři společnosti. To je bráno jako velmi silná stránka společnosti a jejich vzdělávání zaměstnanců.*

Firma dobře vzdělává své zaměstnance během působení ve firmě, ale pracovníci nejsou dostatečně zaškoleni na začátku pracovního poměru. Řešením by mohlo být vypracování lepšího školícího plánu pro nové zaměstnance. V dotazníku také jeden respondent uvedl, že postrádá jednotlivé a centrálně spravované manuály k zavedeným procesům, postupům či instrumentům. To je také možná příčina, proč nový zaměstnanec firmy nerozumí všem postupům při vykonávání své práce a není tak spokojen se zaškolováním firmy. Dále by uvítali zaměstnanci vzdělávání v oblasti normy IRIS, Six Sigma, konstrukce výkresů a mozkového joggingu. Společnost jistě o tento zájem ze strany zaměstnanců nemá tušení. Proto je řešením pověřit vedoucí, aby se více zajímali o zájmy svých podřízených. Z personálního oddělení by také měl být vyhrazený nějaký prostor, pro názory a nápady svých zaměstnanců. Tak získají spokojené zaměstnance, kteří budou nadšeni z toho, že ve firmě mají také slovo.

E- learning

V rámci informačních technologií je firmě navrhnut e-learning pro vzdělávání svých zaměstnanců. V dotazníku, v otázce č. 10 (Jakou formu školení upřednostňujete?), nikdo neodpověděl e-learning jako upřednostňovanou možnost, protože firma e-learning nenabízí.

Proto je navrženo zavedení této metody vzdělávání do firmy. Pro firmu to bude další zpestření v rozvoji svých zaměstnanců a firma tím získá i okamžitou zpětnou vazbu, jelikož e-learning vydělává pomocí elektronicky dostupných medií. Zaměstnanec může tak studovat formou prezenční formy výuky (přednášky, semináře) doplněné o elektronickou e-learningovou výuku. Zde může být uvedena rozšiřující látka, odkazy na odbornou literaturu, nástroje pro zpětnou vazbu a podobně.

Motivace

Ohledně motivace zaměstnanců ze strany společnosti i jednotlivých vedoucích, vyšly výsledky velmi kladně. Trochu horší už to je s finančním ohodnocením, kdy 39 % respondentů není spokojeno s finančním ohodnocením. Zato s benefity jsou zaměstnanci spokojeni. Mají i přehled o všech benefitech a celkem tyto výhody využívají. *Tím se potvrdila hypotéza 2 – „Alespoň polovina zaměstnanců je spokojená s benefity ve společnosti.* Tento výsledek je ověřen i statickým výpočtem hypotéz také o kapitole výše. S benefity je spokojeno 77 % zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že pochvala od nadřízeného je velmi důležitá pro drtivou většinu. To je možná jeden z nejlepších a nejefektivnějších motivací zaměstnanců. Společnost by neměla motivaci podceňovat a více dávat najevo svým zaměstnancům, že jsou pro společnost důležitý. To zaručí vedoucí oddělení. Tady vyšel velmi uspokojivý výsledek, kdy vedoucí oddělení získali od respondentů velmi kladné hodnocení a jsou spokojeni až na některé výjimky.

Jelikož ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni s finančním ohodnocením, návrhem by mohly být nové benefity, které by zaměstnanci jistě ocenili. Například zavedení

stravenek pro zaměstnance. Sice firma přispívá zaměstnancům na závodní stravování, ne všichni ale tyto výhody využívají. Dále vyplývá z dotazníku, že by zaměstnanci ocenili placení přesčasů. To se zdá jako ten nejhorší demotivující fakt, kdy zaměstnanci nejsou ohodnoceni za svou vykonanou práci. Firma by rozhodně měla zavést placení přesčasů, nebo inovovat například 5 dní dovolené navíc. Dalším zajímavým benefitem by byli lázně za dlouhodobé působení ve firmě, nebo proplácení očkování.

Doporučením pro firmu je i to, že by neměli polevovat a udržet si dobré výsledky. Neznamená, že když se zaměříme na nějakou problematiku, zanedbáme ty ostatní. Je tedy potřeba rozvíjet a dál podporovat to, co funguje.

8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybrané personální činnosti ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Tedy personální činnosti zabývající se vzděláváním a motivací pracovníků ve firmě, kde na vzdělávání byl v této práci kladen větší důraz.

Teoretická část se zabývá významem personalistiky, organizací personálního útvaru a úkoly personalistiky. Dále analyzuje jen úlohou jednotlivých vybraných personálních činností, tedy vzdělávání a motivace pracovníků ve firmě. Konkrétně popisuje jak dobře vzdělávat, jak plánovat vzdělávání a jak si stanovit správný cíl ke vzdělávání svých pracovníků. Také jak motivovat, co může být motivací pracovníků a jaké mají pracovníci potřeby.

V aplikační části byla provedena analýza společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. a jejich zaměstnanců. Dále byl zkoumán aktuální stav metod firmy, jak provádějí plánování školení, jak pracovník získá kvalifikaci a jak společnost motivuje pomocí benefitů. K vytvoření objektivního pohledu na vzdělávání a motivaci zaměstnanců bylo provedeno dotazníkovým šetřením.

Byly ověřeny dvě hypotézy. První hypotéza - *„Alespoň 70% zaměstnanců je spokojeno se zaškolením ve společnosti.“* Hypotéza byla ověřena statickým výpočtem a tato hypotéza se zamítá. Druhá hypotéza - *„Alespoň polovina zaměstnanců je spokojená s benefity ve společnosti.“* Tento výsledek je také ověřen statickým výpočtem a hypotéza se přijímá.

K vyhodnocení výsledků pomohly výsledky dotazníkového šetření a poznatky analýzy personální práce společnosti. Z těchto poznatků pak byly stanoveny návrhy a doporučení na lepší vzdělávání a motivaci pracovníků firmy. Výsledky jsou uspokojivé, ale pokud chce mít organizace spokojené zaměstnance, kteří například neodejdou za možnou konkurencí, vzdělávání a motivování zaměstnanců by neměla podceňovat.

9 Seznam použité literatury

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 2002. 585 s. ISBN 80-7261-064-3
- [4] EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [5] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [8] RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

- [9] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [7] TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [8] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Ostatní zdroje

- [9] Dokumentace a směrnice firmy GRAMMER CZ, s.r.o závodu Tachov
- [7] Kožnarová, K. – Vzdělávání a motivace zaměstnanců ve firmě GRAMMER, s.r.o. (výsledky průzkumu), 2016. Dostupné online na <https://vzdelavani-a-motivace-2016.vyplnto.cz>.

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 - kroky plánovaného vzdělávání	14
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek 3 - logo firmy GRAMMER	27
Obrázek 4 - firmy GRAMMER CZ, s.r.o. v ČR	28
Obrázek 5- věková struktura zaměstnanců.....	29
Obrázek 7 - přehled o benefitech.....	51
Obrázek 8 - nejvyužívanější benefity	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Maslowova a Herzbergova motivační teorie.....	21
Tabulka 2 – zaměstnanci (duben 2016)	29
Tabulka 3 - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	40
Tabulka 4 - potřeba vzdělávání.....	40
Tabulka 5 - spokojenost se zaškolením.....	41
Tabulka 6 - počet školení za rok	42
Tabulka 7 - forma školení	44
Tabulka 8 - informování o školení	45
Tabulka 9 - hodnocení interních lektorů.....	45
Tabulka 10 - hodnocení externích lektorů.....	46
Tabulka 11 - návrhy vzdělávání	47
Tabulka 12 - motivace od společnosti	47
Tabulka 13 - motivace od vedení.....	48
Tabulka 14 - dostatečné ohodnocení práce.....	50
Tabulka 15 - spokojenost s benefity.....	50
Tabulka 16 - návrh benefitů	54
Tabulka 17 - SWOT analýza.....	58

Seznam grafů

Graf 1 – pohlaví respondentů.....	38
Graf 2 - délka pracovního poměru	39
Graf 3 - věk respondentů	39
Graf 6 - spokojenost se zaškolením	41
Graf 8 - spokojenost s rozsahem školení	42
Graf 9 - přínos školení.....	43
Graf 10- seminář vs. instruktáž	44
Graf 16 - odchod ze společnosti kvůli lepšímu finančnímu ohodnocení.....	49
Graf 18 - benefity firmy	53
Graf 19 - návrh nových zaměstnaneckých výhod.....	54
Graf 20 - pochvala od nadřízeného	55

11 Seznam použitých zkratek

THP - Technicko-hospodářský pracovník

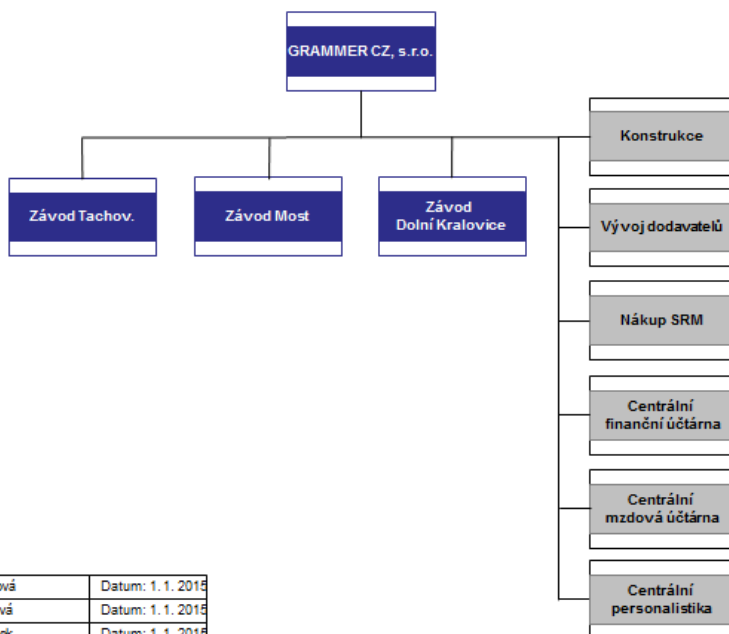
DIR - Direct (přímý zaměstnanec)

IND - Indirect (nepřímý zaměstnanec)

12 Přílohy

- 1) Organizační struktura společnosti
- 2) Dotazník

OGANIZAČNÍ STRUKTURA GRAMMER CZ, s.r.o.



Vystavil:	D. Mrázová	Datum: 1. 1. 2018
Kontroloval:	E. Hrušová	Datum: 1. 1. 2018
Schválil:	M. Kořínek	Datum: 1. 1. 2018

Dotazník

Jsem studentka Univerzity Hradec Králové oboru Informační management a prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro bakalářskou práci. Mým tématem je personální činnost se zaměřením na vzdělávání a motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku. Děkuji za Vaše odpovědi.

Jste:

- Žena
- Muž

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- 15-20 let
- Více jak 20 let

Můj věk je:

- Do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Nad 61 let

1. Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

- Spíše Ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

2. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

3. Byl/a jste spokojen/a se vstupním zaškolením na Vaší pozici?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

4. Kolik školení během roku absolvujete?

- Žádné
- 1- 3
- 3 - 5
- Více jak 5

5. Tento rozsah školení je pro vaše potřeby k zaměstnání?

- Nízký
- Vysoký
- Dostačující

6. Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

7. Jakou formu školení upřednostňujete?

- Seminář
- Samostudium
- E-lerning
- Instruktor
- jiná možnost

8. Kde získáváte informace o nabízených školeních?

- Od nařízeného
- Z personálního oddělení
- Emailem
- Z nástěnky

9. Jak hodnotíte úroveň interních lektorů?

- určitě kladně
- spíše kladně
- spíše záporně

- určitě záporně

10. Jak hodnotíte úroveň externích lektorů?

- určitě kladně
- spíše kladně
- spíše záporně
- určitě záporně

11. Je nějaká oblast, ve které byste chtěl/a být vzdělávána, ale firma to neumožňuje? Prosím napište.

.....

12. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání.

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

13. Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

14. Jen máloco by mě přimělo odsud odejít.

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Myslíte si, že jste dostatečně ohodnocen za svoji práci?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

16. Jak spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami? Hodnoťte jako ve škole.

- určitě ano
- spíše ano

- spíše ne
- určitě ne

17. Existuje nějaké zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte? Máte nějaký nápad, co by měla firma zavést? Prosím napište.

.....

18. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?

- Spíše Ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

19. Máte pocit, že jste ze strany nadřízeného dostatečně motivován?

- Spíše Ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

20. Jak hodnotíte vztah a komunikaci se svými nadřízenými? Hodnoťte jako ve škole.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. Jaký je Váš vedoucí? Hodí se na tuto pozici? Dělá svou práci dobře? Prosím napište

.....

14.10.2014

Tisk zadání závěrečných prací



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitsanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta: **Kateřina Kožnarová**
Obor studia: **Informační management (3)**
Jméno a příjmení vedoucího práce: **Marcela Sokolová**

Název práce:
Analýza vybraných personálních činností ve společnosti Grammer CZ, s.r.o.

Název práce v AJ:
Analysis of selected personnel actions in company Grammer CZ, s.r.o.

Podtitul práce:
Vzdělávání a motivování zaměstnanců

Podtitul práce v AJ:
Education and motivating of employees

Cíl práce: Analyzovat vzdělávání a motivace ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. a na základě zjištění navrhnout doporučení v těchto oblastech.

Osnova práce:

- 1 Úvod
- 2 Cíl a metodika práce
- 3 Literární rešerše
- 4 Analýza systému vzdělávání a motivace ve společnosti Grammer CZ, s.r.o.
- 5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení
- 6 Závěry
- 7 Seznam použité literatury
- 8 Přílohy

Projednáno dne: *14. 10. 2014*

Podpis studenta *Kožnarová*

Podpis vedoucího práce