

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Učení a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku Bakalářská práce**

**Petra KŘÍŽOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Petra Křížová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Učení a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku**

**Cíl:** Cílem bakalářské práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku. Na základě toho navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení stávající situace. V teoretické části bakalářské práce je cílem podat přehled o různých metodách, oblastech, trendech a způsobech ohledně vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Praktickým cílem je analýza procesů vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s. v oblasti VC. Dále také vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a charakterizace a zhodnocení stávajících personálních procesů a možných návrhů ke zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Učení a rozvoj zaměstnanců
4. Učení a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
2. MUŽÍK, J. – KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. 190 s. Společnost ;. ISBN 978-80-200-2773-3.
3. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
6. HARZING, K. – PINNINGTON, W. *Ashly International Human Resource Management*. London: Ashly, 2016. ISBN 978-1-4739-0865-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2022

**Petra Křížová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

**Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....



Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informací. Dále bych chtěla poděkovat Bc. Radce Mrázkové za poskytnutí informací a celé oblasti VAC za vyplnění dotazníku. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině, která mi poskytovala podporu a oporu během celého studia.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 8  |
| 1 Vymezení základních pojmů .....                                | 9  |
| 2 Učení a rozvoj zaměstnanců.....                                | 11 |
| 2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů .....                        | 11 |
| 2.2 Podnikové vzdělávání .....                                   | 11 |
| 2.2.1 Systematické vzdělávání .....                              | 13 |
| 2.2.2 Vzdělávání dospělých.....                                  | 16 |
| 2.3 Oblasti vzdělávání .....                                     | 17 |
| 2.4 Metody vzdělávání .....                                      | 18 |
| 2.4.1 Vzdělávání na pracovišti.....                              | 18 |
| 2.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....                           | 20 |
| 2.5 Přínosy podnikového vzdělávání.....                          | 21 |
| 2.6 Trendy ve vzdělávání .....                                   | 22 |
| 3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. .... | 23 |
| 3.1 Firma ŠKODA AUTO, a.s. ....                                  | 23 |
| 3.2 Zákaznické centrum VAC.....                                  | 23 |
| 3.3 Učení a rozvoj zaměstnanců v oblasti VAC.....                | 24 |
| 3.3.1 Povinná školení pro zaměstnance VAC.....                   | 25 |
| 3.3.2 Nepovinná školení pro zaměstnance VAC .....                | 25 |
| 3.4 Vyhodnocení dotazníkové šetření .....                        | 28 |
| 4 Shrnutí výsledků šetření a návrh vlastního doporučení .....    | 41 |
| Závěr .....  | 44 |
| Seznam literatury .....  | 45 |
| Seznam obrázků a tabulek.....                                    | 47 |
| Seznam příloh .....  | 48 |

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO, a.s.

## Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je důležitým procesem, bez kterého by nemohl fungovat žádný podnik. I když je lidská práce často nahrazována, stále ji řadíme mezi nedílnou součást každé organizace. Díky ní může podnik dosahovat svých stanovených cílů a tvořit konkurenceschopnost. Pro efektivní výsledky by mělo vzdělávání probíhat organizovaně, systematicky a ve všech úrovních organizace. Dále je důležité volit správné a vhodně zvolené metody vzdělávání, které povedou ke zvýšení profesních kompetencí pracovníků. Proces vzdělávání by měl odpovídat potřebám jedinců i organizace. Vzdělávání je přínosem nejen pro samotného pracovníka, ale i pro organizaci a lidskou společnost.

Tématem bakalářské práce je učení se a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v oblasti VAC pracujících ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. Mezi další cíle patří zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s kvalitou vzdělávání a vzdělávacích akcí, které jsou jim nabízeny. Dále zjištění spokojenosti zaměstnanců s oblastmi vzdělávání, které jsou pro zaměstnance dostupné.

Teoretická část této bakalářské práce bude zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako jsou vzdělávání, učení se a rozvoj. Blíže bude popsán cyklus systematického vzdělávání, metody vzdělávání a celková problematika této oblasti. Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat trendům ve vzdělávání.

V praktické části bude blíže popsána firma ŠKODA AUTO, a.s. a oblast Zákaznické centrum (VAC), které se bude tato praktická část věnovat. Dále budou podrobněji popsány metody vzdělávání, které se uplatňují v této oblasti. Pro získání dat bude volena metoda dotazníkového šetření. Na základě získaných výsledků budou navrženy návrhy na možná zlepšení a případná doporučení.

## 1 Vymezení základních pojmů

Na začátek této bakalářské práce budou vymezeny jednotlivé základní pojmy a definice jako učení se, rozvoj a vzdělávání. Systém vzdělávání je nedílnou součástí každé organizace (podniku, firmy). Učení se je celoživotní proces, který začíná již v dětství od našich rodičů. Dnešní společnost vyžaduje neustálé učení i po ukončení formálního vzdělávání.

Mezi důležité procesy v organizaci patří vzdělávání zaměstnanců, které přispívá ke zlepšování schopností, znalostí a dovedností pracovníků. Cílem vzdělávání je zajištění kvalifikovaných pracovníků, kteří budou přispívat ke zlepšení výkonnosti podniku jako celku. Učení se je přirozený jev, který patří neodmyslitelně k životu člověka. Učení lze definovat jako rozvoj, během kterého dochází k efektivní změně v duševní činnosti a konání. Můžeme tedy říct, že zahrnuje jak vědomosti, tak i konání. Učení rozdělujeme na dvě skupiny – přizpůsobení se a přizpůsobení sobě (Hroník, 2007).

### Lidské zdroje

Lidské zdroje tvoří důležitou podstatu fungování podniku. Tvoří skupinu, která je schopna rozvíjet se, učit se a vzdělávat. Lidský kapitál napomáhá zvyšovat hodnotu společnosti a vytvářet vyšší konkurenceschopnost na trhu. Jedná se o nejdražší a nejcennější zdroj, bez kterého by nedocházelo k pokrokům a inovacím v technologii (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### Učení (se)

Můžeme tedy říci, že k učení dochází, i když se nevzděláváme. Podle Hroníka (2007) je důležité, aby se lidé učili neustále, protože člověk (firma), která se neučí dost rychle, upadá. Tureckiová (2009) definovala učení jako méně organizované. K procesu učení dochází především na straně učícího se. Během učení dochází ke zvyšování flexibility a efektivity pracovníků, které následně napomáhá k celkovému rozvoji potenciálu firmy.

### Rozvoj

Rozvoj je snaha o dosažení žádoucí změny během učení (se). Dle Armstronga (2007, s. 470) je rozvoj „proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností do stavu, který vyžaduje znalosti a schopnosti na vyšší úrovni.“

## **Vzdělávání**

Vzdělávání můžeme považovat jako jeden ze způsobů učení (se). Jde o úmyslné a organizované rozvíjení našich vědomostí, znalostí a kreativního myšlení, které je nutné znát pro fungování v obecných oblastech života. Nemusí se proto vztahovat k určité pracovní pozici (Armstrong, 2002). Dle Bartáka (2007) je vzdělávání činností, která musí být pečlivě a systematicky naplánována.

## 2 Učení a rozvoj zaměstnanců

V této kapitole bude představeno téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v pracovním prostředí. Následně navazuje na vývoj vzdělávacího procesu v oblasti vzdělávání. Dále bude kapitola zaměřena na nejznámější metody vzdělávání, se kterými se můžeme setkat. V poslední řadě se bude věnovat přínosům a trendům v této oblasti.

Vzdělávání je celoživotní proces, který provází člověka ve všech fázích jeho života. Zprvu se učíme od našich rodičů, kteří určují naše návyky, dále ve školních zařízeních až už základních, středních nebo vysokých škol. Proces vzdělávání probíhá i v zaměstnání, kde firmy kladou vysoký důraz na neustálé zlepšování a rozvíjení dovedností a kreativního myšlení jejich zaměstnanců. Vzděláváním pracovníků v podniku se zabývají personální útvary.

### 2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Koubek (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako jádro celé organizace. Lidská práce patří mezi nejdůležitější výrobní vstupy a je takzvaným motorem celé organizace. Pokud má být podnik prosperující, je nezbytné, aby zavedl *„optimální systém výběru pracovníků (zabezpečení schopných a motivovaných lidí), hodnocení (systematické posuzování výkonu lidí za účelem jejich efektivního řízení), spravedlivého odměňování (spravedlivě oceňovat skutečný výkon lidí a efektivně stimulovat lidi) a vzdělávat (soustavné rozvíjení schopnosti lidí k vykonávání sjednané práce a dosahovali požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, s. 45).

Pro téměř každou organizaci (podnik či firmu) je nezbytný systém řízení lidských zdrojů, který napomáhá k zefektivnění a zkvalitňování práce s lidmi v rámci organizačních struktur. Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů to nejcennější co organizace (podnik, firma) má, protože díky nim dosahuje svých cílů. Pro správné a efektivní řízení lidských zdrojů je důležité vytvořit propracovaný systém, který se má systematický postup.

### 2.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je součástí koloběhu celoživotního vzdělávání. Proces celoživotního vzdělávání můžeme rozdělit na dvě části. První je počáteční

vzdělávání, které definujeme jako tradiční a formální výchova, která probíhá jak v předškolním věku, tak později na základních a středních školách. Dále celoživotní vzdělávání během, kterého nabýváme dovedností nejen ze školy, ale i z různých mimoškolních aktivit, kde se učíme. Vzdělávání dělíme na zájmové, všeobecné a profesní. Podnikové vzdělávání řadíme hlavně do skupiny profesního vzdělávání, jen zřídka do všeobecného či zájmového. Profesní vzdělávání dělíme dle Koubka (2007) do několika fází:

1. **Základní příprava na povolání** – jedná se o základní přípravu, která je důležitá pro rozvíjení jednotlivých odborností.
2. **Orientace** – napomáhá novému pracovníkovi se snazší adaptací do procesu pracovního prostředí a oboru jeho specializace.
3. **Doškolení** – během doškolení dochází k prohlubování kvalifikace a rozvoji znalostí.

Vzdělávání pracovníků je strategický proces, který je nedílnou součástí fungování podniku. Pomocí vzdělávání zaměstnanci prohlubují nejen své pracovní schopnosti a dovednosti, ale i sociální vlastnosti, které pomáhají při začleňování do kolektivu a utváření mezilidských vztahů se svými kolegy na pracovišti (Koubek, 2007). Podnik zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu práce prostřednictvím svých kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají možnost vzdělávat se a zvyšovat tak své kvalifikace (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Důvody podnikového vzdělávání jsou dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) následující: nutnost realizovat vzdělávání, mělo by se realizovat vzdělávání a chci realizovat vzdělávání. Nutnost realizovat vzdělávání je právně stanoveno platnou legislativní normou a musí tak jej být splněno. Vzdělávání, které by se mělo realizovat, přináší organizaci přínos, jedná se například o manažérské vzdělávání. Jako poslední je vzdělávání, které podnik chce realizovat, protože očekává přínos v delším časovém horizontu.

Podniku se vyplatí investovat do podnikového vzdělávání svých pracovníků, díky tomu zvyšuje jejich výkon a vlastní schopnosti.

- **Rozvoj schopností pracovníků a zlepšení výkonu** – cílem je zlepšení a prohloubení pracovních schopností potřebných k výkonu práce.



- **Rozvoj pracovníka pro budoucnost podniku** – snaha o obsazení pracovních míst ze současných zaměstnanců v podniku. Kladen důraz na budoucí rozvoj pracovníků.
- **Zaučení pracovníků na pozice** - zaučení nových i stávajících pracovníků na jiné pozice v co nejrychlejším čase a s malými náklady (Armstrong, 1999).

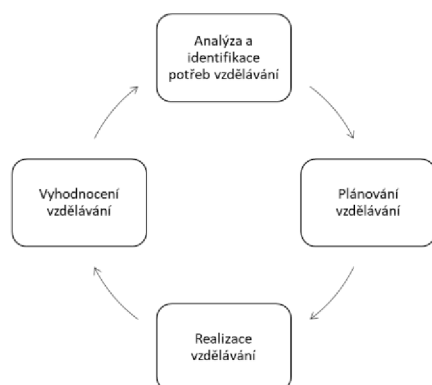
### 2.2.1 Systematické vzdělávání

Koubek (2007) popisuje systematické vzdělávání jako nepřetržitý cyklus, který je součástí každého podniku. Systematické vzdělávání napomáhá ke zvyšování úrovně vzdělávání a rozvoji. Cyklus se skládá z plánu, cíle a organizace. Mezi nejvýznamnější přednosti systematického vzdělávání patří:

- Nástroj, pomocí kterého lze zvyšovat výkon pracovníků a kvalitu jejich práce.
- Motivovanost pracovníků.
- Posiluje vztahy pracovníků v pracovním prostředí.
- Možnost sebe růstu v organizaci.
- Zaujímá vyšší postavení organizace na trhu.

### Cyklus podnikového vzdělávání

- Analýza a identifikace potřeb vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocení vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2007)

#### Obrázek 1 Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců

Cyklus systematického vzdělávání, který probíhá ve čtyřech etapách a neustále se opakuje. Znárodnění jednotlivých etap je zobrazeno na obrázku číslo 1. Vychází ze

zásad politiky podniku, sleduje cíle, strategii a kulturu organizace. Systematické vzdělávání je efektivní způsob vzdělávání zaměstnanců v podniku. Vede ke zvyšování výkonnosti a dosažení stanovených cílů organizace (Koubek 2007).

### **Analýza a identifikace potřeb vzdělávání**

V první fázi vzdělávacího procesu je důležitá analýza a identifikace potřeb vzdělávání. Analýza se provádí prostřednictvím dostupných údajů, jako jsou podmínky, úkoly, údaje o pracovnících, pravomoci nebo odpovědnosti vztahující se k pracovnímu místu (Šikýř, 2014). Současně se porovnávají dosavadní znalosti, schopnosti a výkonnost jednotlivých pracovníků s potřebnou výkonností daného pracovního místa (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Úkolem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti a dovednostech jednotlivých zaměstnanců a podniku. Mezi cíle dále patří odhalení nesprávných jednání a chování. Výkonnost pracovníků je značně ovlivněna prostředím firmy, kulturou, chováním pracovníků a motivací. Výsledkem analýzy je návrh vzdělávacího plánu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Koubek (2007) definuje potřebu vzdělávání jako kritérium k hodnocení jednotlivých pracovních výkonů, jakosti výrobků či využití výrobních zdrojů. Analýzu potřeb lze provést na základě všech zdrojů informací, které lze získat z informačního systému podniku. Tato analýza se provádí prostřednictvím těchto metod:

- Analýza získaných dat z informačního systému podniku (o zaměstnancích, pracovních místech nebo podniku).
- Analýza formou dotazování prostřednictvím dotazníků.
- Analýza záznamů z pracovního prostředí poskytnutá vedoucím zaměstnancem.
- Analýza pozorováním pracovních výkonů.
- Hodnocení výsledků z jednání, které souvisí s pracovními úkoly.

### **Plánování vzdělávání**

Plánování je další fází vzdělávacího procesu. Jejím výstupem je návrh vzdělávacího plánu. Sestavený plán bere v úvahu rozpočet podniku, časový rámec a cílovou skupinu vzdělávání. Při plánování je důležité se zaměřit na nejvýhodnější a nejméně nákladné metody (Koubek, 2007).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jsou důležité odpovědi na tyto otázky:

- Jakému tématu vzdělávání se bude věnovat?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Kdo bude vzdělávat?
- Jak vysoké budou náklady?
- Jaké budou použity metody?
- Kdy se bude vzdělávat?
- Kde se bude vzdělávat?
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky?

Proces plánování probíhá ve třech fázích:

1. Přípravná fáze – V první fázi se stanovují cíle a potřeby, dále se analyzují účastníci.
2. Fáze realizace – V této fázi se stanovují volby metod a technik, jakým se budou zaměstnanci vzdělávat. Zahrnuje realizaci úkolů a stanovení jednotlivých etap vzdělávacího plánu.
3. Fáze zdokonalení – Poslední část, ve které dochází k průběžnému hodnocení výsledků na základě stanovených cílů. Důležitá je volba metod.

### **Realizace vzdělávání**

Po skončení fáze plánování nastává fáze realizace, která se odvíjí od vzdělávacího plánu. V tuto chvíli se podnik může zaměřit na realizaci vzdělávání. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) zahrnuje realizace vzdělávání několik zásadních prvků a těmi jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

- Cíle – dělí se do dvou skupin na programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle zhodnocují celkový výstup vzdělávacího programu. Zatímco cíle kurzu zhodnocují jednotlivé dílčí cíle vzdělávacích aktivit.
- Program – za důležité je považováno obeznámení se s programem ze strany účastníků (zaměstnanců). Program zahrnuje časový plán, využití metody, pomůcky a náplň vzdělávacího programu.
- Motivace – Podstatným prvkem vzdělávacího programu je motivace, která přispívá ke zvýšení efektivity. Jedná se o vnitřní pohnutku, která vede k uspokojení potřeb zaměstnance prostřednictvím splněných cílů nebo

prostřednictvím svého nadřízeného například: pochvala, odměňování nebo povýšení.

- Metody – Metody budou detailněji popsány v kapitole 2.4.
- Účastníci – Je nutné uvědomit si, kdo je cílová skupina vzdělávacího programu a podle toho volit správnou metodu a uzpůsobit jej tak. Rozdělujeme čtyři přístupy k učení: aktivista, teoretik, reflektor a pragmatik.
- Lektoři – Klíčovým prvkem vzdělávacího programu jsou lektoři. Lektor by měl umět vyslechnout své posluchače, zajímat se o ně a pečlivě se na vše připravit. Právě lektor stanoví průběh celého vzdělávání, prostřednictvím svých pedagogických dovedností a schopností předat své zkušenosti.

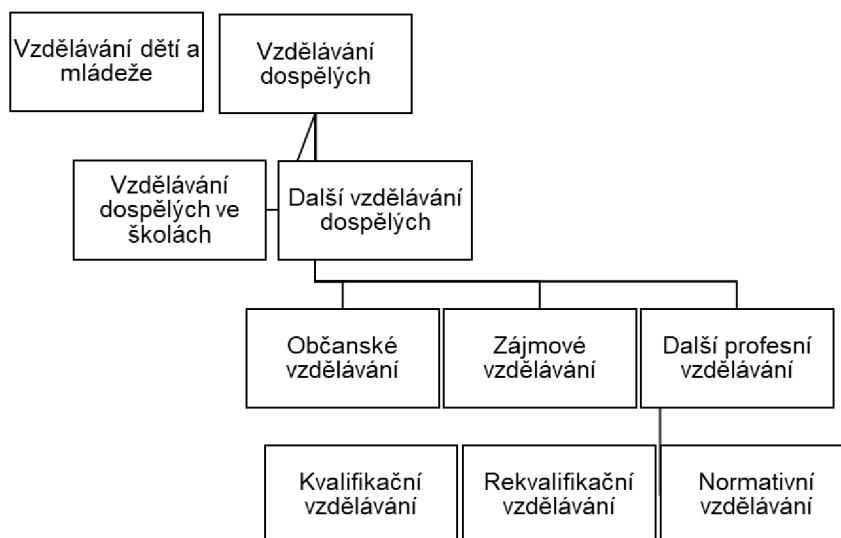
### **Vyhodnocení vzdělávání**

Poslední fází vzdělávacího procesu je fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání neboli zpětná vazba, která zhodnocuje míru efektivity kurzu. Principem vyhodnocení je porovnání odpovědí s plánovanými otázkami ve fázi plánování. Je nástrojem pro vyhodnocení celkových úspěchů a nezdarů vzdělávacího kurzu (Vodák, Kucharčíková 2007). Důležité je stanovení vhodné metody k získání dat. Dle Koubka (2007) jsou vhodné tyto metody:

- Porovnávání testů na začátku a po skončení – jedná se o obtížné vyhodnocení testů, aby byly objektivní.
- Monitoring – Mezi úskalí této metody může být subjektivní hodnocení výsledků. Hodnotitelé mohou upřednostnit ty metody, které sami preferují.
- Kvantifikace přínosu pomocí ekonomických ukazatelů – mezi ukazatele patří: snížení nákladů, zvýšení kvality produktů a služeb, nárůst prodeje nebo nárůst pracovního výkonu.

### **2.2.2 Vzdělávání dospělých**

Vzděláváním dospělých se zabývá samostatná vědní disciplína, která se nazývá Andragogika. Andragogika je „*věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací*“ (Palán, 2003, s. 7). Jedná se o organizovanou podporu dospělému člověku nebo skupinám lidí s určitým problémem prostřednictvím vzdělávání.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Palán, 2002)

### **Obrázek 2 Celoživotní vzdělávání**

Vzdělávání dospělých se dělí na dvě skupiny. Do první skupiny patří vzdělávání dětí a mládeže (základní škola, střední škola, vysoká škola), v druhé skupině je vzdělávání dospělých, jak je možné vidět na obrázku číslo 2. Do vzdělávání dospělých patří i občanské vzdělávání, které napomáhá k zapojení občanů do veřejného života. Důležité je kvalifikační vzdělávání, které rozvíjí schopnosti a dovednosti (Palán, 2002).

### **2.3 Oblasti vzdělávání**

Oblasti vzdělávání se dělí do dvou skupin na měkké (soft) a tvrdé (hard) kompetence. Jednotlivé formy vzdělávání se tvoří pomocí různých metod a forem. Armstrong (1999) definuje měkké a tvrdé kompetence takto:

- **Měkké kompetence** – jsou to dovednosti, které jsou spjaté se sociálním a emočním chováním jedince, které následně využívají ve svém pracovním prostředí. Pomáhají získávat a rozvíjet tvrdé kompetence. Mezi měkké kompetence řadíme: komunikační dovednosti, řešení konfliktů, budování týmu, flexibilita, schopnost se adaptovat, koncepční myšlení.
- **Tvrdé kompetence** – jedná se o technické odbornosti, které mají konkrétní předmět, například: finance, daně. Jsou to dovednosti, které by pracovníci měli splnit a které jsou od nich očekávané.

Hroník (2007) definuje další oblasti vzdělávání:

- Funkční vzdělávání – zaměřuje se na dostatečné zajištění odborné vzdělanosti pracovníka, které potřebuje k výkonu své práce.
- Doplnkové funkční vzdělávání – jedná se pouze o doplňkové vzdělávání k odbornému vzdělávání.
- Manažerské vzdělávání – rozdělujeme na dva typy, a to na tradiční vzdělávání, které se zaměřuje na teorii a takzvané Action Learning, které klade důraz na praktickou aplikaci.
- Jazykové vzdělávání.
- IT školení.
- Účelové vzdělávání – snaha o rozvíjení soft skills např. soft management.
- Školení ze zákona – jsou stanoveny zákonem, proto jsou pro všechny zaměstnance povinná (BOZP, školení požární ochrany).

## 2.4 Metody vzdělávání

Existuje řada metod, které lze ke vzdělávání využít. Jedná se o důležitý proces, bez kterého by vzdělávání nemohlo fungovat. Není stanovena správná metoda, která bude fungovat vždy, proto si každý podnik musí zvolit tu, která mu bude vyhovovat. „*Metodou obecně rozumíme postup za určitým cílem, je to způsob záměrného uspořádání činností pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle*“ (Langer, 2016, s. 149).

Metoda se volí na základě nejen stanovených cílů, ale i cílové skupiny, prostředí výuky, čas na realizaci, hodnocení a dostupné finance. Dle Koubka (2007) jsou dvě skupiny metod vzdělávání. Mezi první patří vzdělávání na pracovišti, které probíhá přímo na pracovním místě, kde dochází k výkonu práce. Druhá skupina se nazývá vzdělávání mimo pracoviště, jedná se například o: školící centra a zařízení nebo specializované učebny.

### 2.4.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je jednou z využívaných metod, která slouží k rozvoji a prosazování osobitých dovedností. Jedná se o zpracování nových poznatků, reflexe a porozumění. Je to samostatně řízený proces, během kterého probíhá koučink nebo mentoring. Pro efektivní vzdělávání je důležitá sebedůvěra a motivace ze strany pracovníka (Armstrong a Taylor, 2015). Jednoznačná výhoda je rozvoj osobitých vlastností pracovníků a přímé působení. Během vzdělávání na pracovišti

pracovník vykonává svou práci a během toho rozvíjí své odborné dovednosti a učí se (Armstrong, 2007). Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří: koučování, mentoring, instruktáž při výkonu práce, konzultování a rotace práce.

### **Koučování**

Jedná se o dlouhodobý proces, který má za úkol rozvoj individuálních znalostí a dovedností. Koučink je vztah mezi dvěma (vzdělávaným a vzdělavatelem). Vzdělavateli se říká koučové, kteří motivují, kontrolují, vysvětlují a povzbuzují k lepším výkonům (Armstrong, 2007). Kouč pomáhá při rozhodování a výběru nejefektivnějších a správně zvolených postupů (Morawitzová, 2015).

### **Mentoring**

Tato metoda je obdobná metodě koučinku, s tím rozdílem, že mentor je expertem ve svém oboru. Pracovník si sám volí svého mentora, se kterým má profesionální vztah. Obvykle se jedná o osobu, ke které vzhlíží a je mu vzorem. Často vybírá z řad svých přímých nadřízených pracovníků nebo vyššího managementu (Armstrong, 2002).

Náplní mentora je poskytování rad a snaha o prosazení a usměrnění pracovníka. Mentor pomáhá pracovníkovi s nalézáním správných řešení a poskytuje mu své rady. Snaží se předat své zkušenosti a znalosti (Koubek, 2015). Nevýhodou může být nevhodně zvolený mentor, který se zvolí například na základě sympatií.

### **Instruktáž při výkonu práce**

Jedna z nejvíce používaných metod, která je vhodná při zaučování nových pracovníků. Nejúčinnější postup zaškolování probíhá tak, že vyškolený zaměstnanec předvádí a ukazuje správný postup pracovní činnosti nezkušenému pracovníkovi, který jej pozoruje a poté sám vykonává pod dozorem zkušeného pracovníka. Díky tomu je výhodou rychlé a efektivní zaučení a také vytváření vztahů mezi pracovníky. Instruktáž je vhodná pro demonstraci spíše jednodušších úkolů (Koubek, 2007).

### **Counselling (konzultování)**

Counselling řadíme do poměrně nových metod, které jsou aplikovány ke vzdělávání pracovníků na pracovišti. Předností této metody je možnost vzdělávaného se projevit a navrhnout možné řešení k situacím a problémům. Hlavním rozdílem od ostatních metod je rovnocennost mezi vzdělavatelem a vzdělávaným (Koubek, 2007).

## **Rotace práce**

Metoda, při které pracovník střídá jednotlivé pracovní pozice a takzvaně rotuje skrze organizaci. Pomocí rotování získává pracovník nové zkušenosti a rozšiřuje tak své obzory především v rozvoji a získávání nových pracovních schopností a příležitostí. Cílem je tedy prohloubení a rozšíření pracovních schopností a následná adaptace do pracovního prostředí. Nevýhodou může být snížení sebevědomí pracovníka v důsledku neúspěšnosti na konkrétní pracovní pozici (Koubek, 2015).

### **2.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávání mimo pracoviště, jak už název napovídá, probíhá mimo pracoviště ve specializovaných k tomu určených vzdělávacích institucích jako jsou školící centra, které poskytují většinou externí školící organizace. Tato metoda se využívá pro školení více početných skupin než jednotlivců. Cílí na rozvinutí vlastností a dovedností pracovníků. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí přednáška, případová studie, demonstrování, manažerské hry, assesment center, outdoor training, E-learning (Koubek, 2007).

#### **Přednáška**

Jedná se o jednosměrnou komunikaci ze strany přednášejícího, který předává teoretické vědomosti, zkušenosti a své poznatky řadě posluchačů. Důležité jsou přednášející schopnosti přednášejícího k tomu, aby byl výklad zajímavý a upoutal co největší míru pozornosti vzdělávaných. Využití vhodných doplňujících prostředků napomáhá k zefektivnění přednášky (Armstrong, 2002).

#### **Případová studie**

Případová studie je oblíbená metoda při vzdělávání vedoucích pracovníků. Tato metoda probíhá v týmu. Úkolem je vyřešení konkrétního problému v organizaci. Napomáhá tak k prosazení vlastní iniciativy, kreativnímu myšlení, rychlému a správnému rozhodování a prohlubuje tak sociální jednání a týmovou práci (Morawitzová, 2015).

#### **Demonstrování**

Metoda demonstrování je praktické znázornění znalostí a dovedností. Jedná se o provedení a vykonání pracovního postupu vzdělavatelem. Ke zpestření a lepšímu předvedení se využívají specializované prostředky jako je například audiovizuální technika. Tento postup si následně pracovník také vyzkouší (Langer, 2016).



### **Manažerské hry**

Jedná se o vzdělávání manažerů. Zaměřuje se na rozvoj kreativního myšlení a rozhodování. Dále obratnosti při řešení konkrétních situací a žádoucí je projevení samostatnosti. Úkolem je předvedení dané situace pomocí stanovených rolí, které má za následek prohloubení sociálních schopností (Koubek, 2007).

### **Assesment center**

Moderní metoda, která slouží ke vzdělávání manažerů. Principem je řešení úkolů, se kterými se každodenně setkávají manažéři. Zkoumají, jak si manažer vede v zátěžových a vysoce stresových situacích. Učí se osvojit manažerské dovednosti jako je například: time management, vedení a řízení lidí, vyjednávání nebo odolávání stresu (Koubek, 2015).

### **Outdoor training**

Mezi hojně využívané a oblíbené patří právě outdoorové aktivity. Na oblíbenosti si získává především proto, že je takzvaným protipólem běžného vzdělávání. Místem pro vzdělávání je často příroda nebo jakýkoliv venkovní prostor. Metoda, která probíhá prostřednictvím her a fyzických aktivit. Manažéři si pomocí tohoto vzdělávání prohlubují své sociální dovednosti a týmovou spolupráci (Morawitzová, 2015).

**E-learning** – vzdělávání prostřednictvím online výuky bude popsáno v kapitole 2.6.

## **2.5 Přínosy podnikového vzdělávání**

Pro podnik je vzdělávání zaměstnanců finanční náklad, proto jsou pro něj důležité přínosy, které získá. Firmy si dobře uvědomují, že pokud chtějí inovovat, musí investovat do podpory ve vzdělávání svých zaměstnanců. Barták (2015) tvrdí, že mezi přínosy ve vzdělávání patří: zvýšení pracovního výkonu a flexibilita, použití moderní technologie ke zlepšení výkonu, snižování fluktuace v podniku a v neposlední řadě nesmíme zapomenout a klást důraz na spokojenost našich zákazníků. Přínosy ve vzdělávání můžeme zkoumat za pomoci těchto ukazatelů:

- Vyšší produktivita.
- Snižování nákladů a fluktuace.
- Motivovanost pracovníků.
- Spokojenost zákazníků.
- Kratší čas na zaučení pracovníků.
- Větší kvalita výstupů.

## 2.6 Trendy ve vzdělávání

V dnešní době je stále rostoucí tlak na zaměstnance kvůli zvyšování jejich pracovního výkonu. Reakcí na to se vyskytují nové trendy v oblasti vzdělávání, které se snaží dosáhnout co nejlepších výsledků ve výkonnosti pracovníků (Hroník, 2007). Mezi nejznámější trendy v oblasti vzdělávání patří E-learning, Blended learning a učící se organizace.

### **E-learning**

V dnešní době je standardem každého zaměstnance práce s počítačem. Díky tomu se stal oblibou trend E-learningu neboli online kurzů, které jsou hojně využívány v organizacích. Tato metoda vzdělávání přináší výsledky rychle a levně. Výhodou této platformy vzdělávání je neomezený počet účastníků, levnější forma vzdělávání v některých případech plně zdarma, jedná se například o: webináře, online přednášky nebo online vzdělávací akce (Langer, 2016).

### **Blended learning**

Jedná se o metodu, která kombinuje prezenční a online výuku. Díky této metodě lze předejít nedostatku interakce lektora se studentem. Výhodou této metody je individuální přístup ke stylům jedince, tak aby to vyhovovalo jak studentům, tak lektorům (Hroník, 2007).

### **Učící se organizace**

*„Učící se organizace je taková organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání, transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace“* (Belcourt, 1998, s. 220).

Zaměřuje se na myšlenku, že důležitější je podporovat lidi učit se, ne je učit.

### **3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, a.s.**

Tato kapitola bude věnována praktické části, která bude zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, a.s v oblasti VAC. Na začátek bude představena firma ŠKODA AUTO, a.s. (dále jen ŠA) a poté bude blíže představeno Zákaznické centrum (VAC). Pro vypracování praktické části bude volena metoda dotazníkového šetření. Dotazník bude zaslán zaměstnancům v oblasti VAC elektronickou poštou. Prostřednictvím dotazníku bude zjištěna spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a také účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích, případně důvody pro neúčast.

V poslední části budou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které budou doplněny o možný návrh na zvýšení míry spokojenosti a účastni zaměstnanců na vzdělávacích akcích.

#### **3.1 Firma ŠKODA AUTO, a.s.**

Počátky založení společnosti ŠKODA AUTO, a.s. se uvádí v roce 1895, kdy se spojili dva zakladatelé Václav Laurin a Václav Klement. Jejich spolupráce začala výrobou silničních kol Slavia, která se brzy rozrostla o výrobu motocyklů a již v roce 1905 o výrobu prvního automobilu. V roce 1901 se stala ŠKODA součástí koncernu Volkswagen. Společnost ŠKODA patří mezi světové výrobce automobilů. V současné době zaměstnává přes 35 000 zaměstnanců. Sídlí v České republice s hlavním závodem v Mladé Boleslavi a dalšími dvěma závody, které se nachází ve Vrchlabí a v Kvasinách. (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2021).

#### **3.2 Zákaznické centrum VAC**

Zákaznické centrum se nachází v Kosmonosech u Mladé Boleslavi. Skládá se z pěti dílčích oddělení, které se starají o poskytování služeb spojených s prodejem vozů pro zaměstnance ŠKODA AUTO, a.s.. Připravují předání vozů pro velkoodběratele, cílové skupiny nebo VIP zákazníky. Další náplní je zajišťování originálního příslušenství včetně originálních dílů. Zajišťují služby v oblasti služebních vozidel managementu. Dále také zajišťují veškeré služby spojené se servisem služebních i soukromých vozidel jak zaměstnanců, tak zákazníků. Řeší eskalované případy ze zahraničí a poskytují podporu svým importérům. Zpracovávají podněty a stížnosti

zákazníků ze zahraničí a pro domácí trh. Starají se o ověřování systémů, postupů a o naplňování strategie značky Škoda a skupiny VW v oblasti péče o zákazníky. Zákaznické centrum se skládá z těchto oddělení, které se jednotlivě doplňují: VAC/1 – Příprava vozu k prodeji, VAC/2 – Prodej nových vozů, VAC/3 – Management služebních vozů, VAC/4 – Servisní centrum, VAC/5 Péče o zákazníky.

Mezi hlavní činnosti těchto oddělení patří:

- Příprava vozů.
- Správa a zapůjčení předváděcích vozů.
- Prodej nových a ojetých vozů.
- Pořádání prezentačních a společenských akcí pro zaměstnance ŠKODA AUTO.
- Program ojetých vozů ŠKODA Plus.
- Poradenství v oblasti servisu vozů.
- Služba servis mobilu a odtahu.
- Zákaznické podpory klasických a digitálních služeb.
- B2B podporu importérů.
- Zpracování podnětů a stížností pro domácí trh a ze zahraničí (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

### 3.3 Učení a rozvoj zaměstnanců v oblasti VAC

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti VAC můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou povinná školení, kterých se zaměstnanci musí účastnit a druhé jsou nepovinná. Nepovinná školení si zaměstnanci volí na základě svých preferencí a podle toho v jakých oblastech chtějí prohlubovat své vědomosti. Mezi nepsaná doporučení patří, že každý zaměstnanec by se měl ročně účastnit minimálně třech nepovinných školení (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).



Zdroj: (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

#### **Obrázek 3 Katalog školení pro zaměstnance**

Každý zaměstnanec ŠA má přístup na eportal, přes který lze vyhledat školení, kterých se může zúčastnit. Na obrázku číslo 3 jsou zobrazeny kategorie školení, na

kteřé se zaměstnanci mohou přihlásit. V katalogu školení se nachází jak povinná, tak nepovinná školení. Zaměstnanec musí splnit povinná školení, která jsou obvykle platná jeden rok. Výběr dalších školení jsou čistě na preferencích pracovníka (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

### **3.3.1 Povinná školení pro zaměstnance VAC**

Při nástupu do ŠA je nutné absolvovat nástupní školení, během kterého se zaměstnanci dozví informace o základních předpisech BOZP, požární ochraně nebo například co dělat v případě pracovního úrazu. Povinná školení pro zaměstnance probíhají nejčastěji pomocí E-learningu, prostřednictvím eLearning – LMS eDoceo. Jedná se o velmi oblíbenou metodu vzdělávání, která se řadí mezi trendy ve vzdělávání. Druhy školení jsou stanovena na základě preferencí a potřeb jednotlivých oddělení, na kterém zaměstnanec vykonává svou práci. Mezi povinná školení oblasti VAC patří: Ochrana osobních údajů, ISMS Systém řízení bezpečnostních informací, Etický kodex, Hospodářská soutěž, Compliance – Protikorupční školení, Řidič vozidel služební potřeby, Kyber. Bezp. Vozidel, Komplexní ergonomie (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

### **3.3.2 Nepovinná školení pro zaměstnance VAC**

V případě nepovinných školení je na jednotlivcích, kterých školení se sami budou chtít účastnit. Každý pracovník volí podle toho, které odvětví a oblast vzdělávání ho zajímá a ve které se chce rozvíjet. Školení může probíhat jak prezenční, tak distanční formou. Na oddělení VAC probíhá školení: jazykové kurzy, technické vzdělávání, individuální školení s lektorem a systémové školení.

#### **Školení prostřednictvím e-Learningu:**

- Základy komunikace a asertivity.
- Účinná spolupráce.
- Obtížné rozhovory.
- Vyjednávání.
- Nástroje rozhodování.
- Mentální trénink.
- Týmová práce.
- Interkulturní management – Čína, Indie, Rusko.
- Zvládání stresu a zátěžových situací.

- Mužský a ženský princip ve spolupráci (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

## Jazykové kurzy

V oblasti VAC je oddělení VAC/5, které se specializuje na péči o zákazníky. Mezi náplň práce tohoto oddělení je mimo jiné komunikace se zahraničními importéry a zákazníky. Proto je nezbytné, aby pracovníci měli dostatečné znalosti mezi cizími jazyky. Velká většina zaměstnanců používá ke své práci pouze anglický jazyk. Na oddělení pracují dvě pracovnice, které se zaměřují na německý jazyk a jeden pracovník na jazyk ruský (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

|   |
|---|
| <b>A, Jsem úplný začátečník</b>   |
| <b>B, Potřebuji postoupit na vyšší jazykovou úroveň</b>                     |
| <b>C, Pracuji na projektu / prezentaci a potřebuji pomoc</b>                |
| <b>D, Zapracovávám se na nové pozici a potřebuji jazykovou vybavenost</b>   |
| <b>E, Potřebuji se rozmluvit a dorozumět se</b>                             |
| <b>F, Potřebuji si rozšířit odbornou terminologii k mé pracovní pozici</b>  |
| <b>G, Chci si udržet stávající znalosti</b>                                 |
| <b>H, Připravuji se na zahraniční výjezd</b>                                |
| <b>I, Mám ukončených 6 let studia</b>                                       |
| <b>J, Mám omezené časové možnosti a nemohu pravidelně docházet na výuku</b> |

Zdroj: (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

### Tabulka 1 Rozcestník jazykových kurzů

ŠA nabízí kurzy, které probíhají na základě zvolené skupiny. Tabulka číslo 1 zobrazuje rozdělení kurzů do jednotlivých skupin dle úrovně a preferencí zaměstnanců. Kurzy mají různorodé podoby jako individuální standardní kurz, malé standardní skupiny, velký standardní skupiny, callanova metoda, akcelerační kurz nebo crash kurz. Před začátkem kurzu zaměstnanec vyplní rozřazovací test a následně je přiřazen do skupiny dle jeho úrovně. Jazykové kurzy slouží jak pro začátečníky, tak pro pokročilé jedince. Cílem kurzu je prohloubení znalostí zaměstnanců, zlepšení mluvené i psané formy a gramatiky. ŠA nabízí výuku skoro ve všech jazycích například: anglická, německá, ruská, španělská, francouzská (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

## **Technické vzdělávání**

Technické školení probíhá ve školícím centru při příležitosti představení nových modelů ŠKODA, asistenčních systémů, digitálních produktů, školení Connect nebo například při představení plně elektrického SUV Enyaq, které proběhlo v roce 2020. Technické vzdělávání probíhá prostřednictvím technických konferencí a dělí se na dva typy. Tyto konference má v kompetenci technické oddělení VAT. První typ konference slouží pro české importéry. Konference se účastní dealeri z celé České republiky. Na konferenci probíhá hromadné školení a probírání technických témat. Druhým typem je konference API, která slouží pro importéry, kteří předají totožné informace svým technickým pracovníkům (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

## **Školení s lektorem**

Individuální školení s lektorem probíhá mimo areál ŠKODA. Hlavním důvodem výjezdového školení je oproštění od práce a uvolnění mysli. Takové školení probíhá z pravidla dva dny na předem stanoveném místě. Koncepte a témata jsou v kompetenci lektora. Náplní školení jsou společné úkoly, mluvení, přemýšlení a sdílení zkušeností. Lektor pomáhá pracovníkům s analýzou chování zákazníka a společně se snaží nalézt důvod takového chování. Radí, jak oddělit pracovní a osobní život.

V roce 2022 proběhlo školení s lektorem pro oblast VAC na téma Zvládání stresu a zátěžových situací, rozšířené o dělnické pozice a agenturní zaměstnance přicházející do přímého kontaktu se zákazníky a Analýza změny chování zákazníků v pandemické době a nástrojů pro adekvátní přístup a reakce. Cílem bylo vytvoření společné platformy pro zvládání stresových situací a adaptace a modifikace již dosažených dovedností o nácvik psychologicky optimalizované reakce na aktuální zákaznické eskalace (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

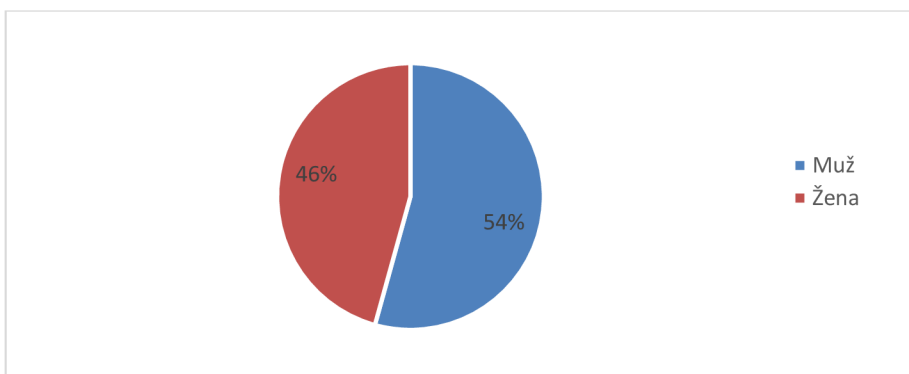
## **Systémové školení**

Každý systém má svého vlastníka, kterému se říká GEKO. Tento vlastník zajišťuje školení uživatelů. Podle složitosti systému probíhá školení online nebo fyzicky. Online školení se koná prostřednictvím E-learningu nebo GEKO vytvoří manuál, který předá svým uživatelům. Na oddělení VAC/5 probíhá fyzická účast školitele a uživatelů z důvodu složitosti programu (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

### 3.4 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bude zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. v oblasti VAC. Dále zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s oblastmi vzdělávání, které jim jsou firmou nabízeny. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření budou stanovena východiska, která by mohly vést ke zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání. V této práci bude zvolena metoda kvantitativního dotazování zaměstnanců. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na 40 zaměstnanců pracujících v oblasti VAC. Dotazník se skládá z 25 otázek, které budou zaslány respondentům prostřednictvím pracovního emailu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 35 respondentů z celkových 40. Návratnost je tedy 87,5%.

#### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?



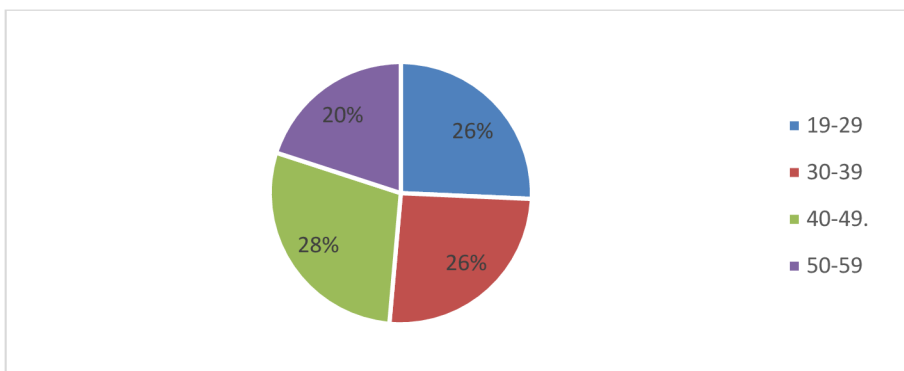
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 4 Pohlaví zaměstnanců

Oblast VAC se řadí do oblasti s technickou specializací. Z tohoto důvodu byla očekávání taková, že velká většina zaměstnanců bude mužského pohlaví. Z grafu, který je na obrázku č. 4, je patrné, že žen pracujících na tomto oddělení je pouze o 3 méně tedy 16. Můžeme tedy říci, že oblast VAC je genderově vyvážená.



## Otázka 2: Jaký je Váš věk?

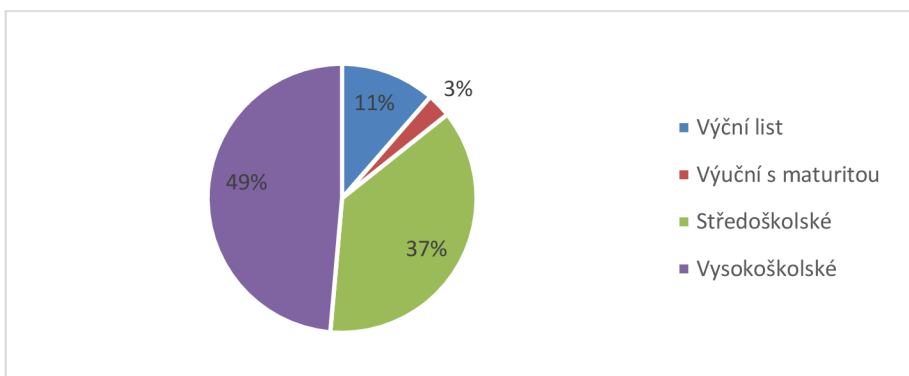


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 5 Věk zaměstnanců

Mezi nejvíce zastoupené věkové rozmezí zaměstnanců patří 40 - 49 let, které tvoří 28%. Graf na obrázku č. 5 zobrazuje, že v oblasti VAC pracují zaměstnanci všech věkových kategorií. Můžeme tedy říci, že všechny věkové kategorie jsou dostatečně obsazené. Zaměstnanci ve věku 19 – 29 a 30 - 39 obsazují pozice s 26%.

## Otázka 3: Jaké je Vaše doposud dosažené vzdělání?

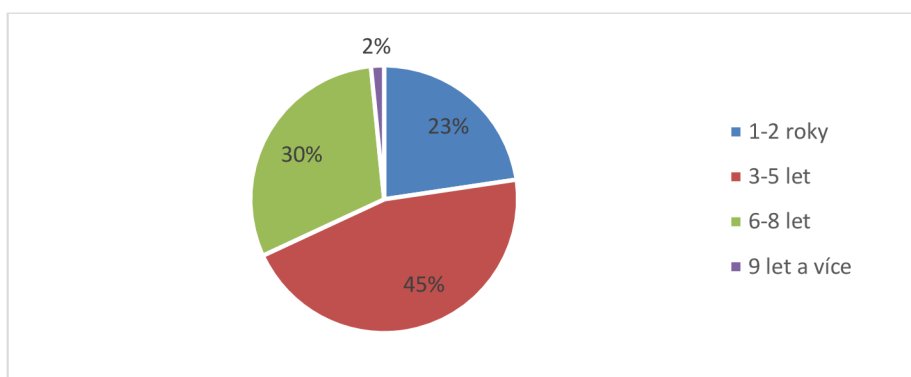


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 6 Vzdělání zaměstnanců

Nejpočetnější část respondentů mají nejvyšší dokončené vzdělání vysokoškolské. Jedná se o 49%. Respondentů, kteří mají dokončené středoškolské vzdělání, bylo 37%. Zaměstnanců s vyučným listem je 11%. Z grafu, který je na obrázku č. 6 lze vidět, že vyučených s maturitou je pouze 3%.

#### Otázka 4: Jak dlouho pracujete v oblasti VAC?



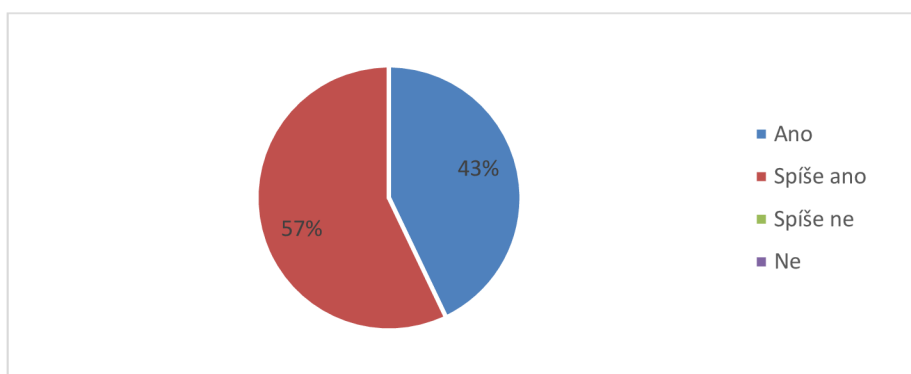
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 7 Počet let v zaměstnání

Největší počet zaměstnanců pracuje ve firmě od 3 až 5 let. Toto rozmezí je zastoupeno 45% respondentů. Zaměstnanců pracujících od 6 do 8 let je 30%. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci pracující v oblasti VAC 9 a více let. Graf na obrázku č. 7 zobrazuje, že 23% respondentů pracuje v této oblasti pouze 1 – 2 roky.

#### Otázka 5: Jste spokojen/á s úrovní vzdělávání ve firmě ŠKODA AUTO, a.s.?

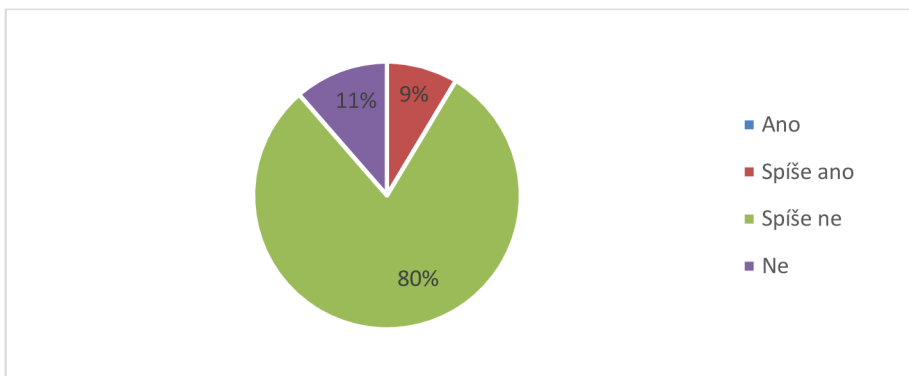
Více než polovina respondentů je spíše spokojena se vzděláváním. Z grafu na obrázku č. 8 lze vidět, že se jedná o 57%. Zaměstnanců, kteří jsou spokojeni v plné míře a odpověděli ano je 43%. Velké pozitivum je, že žádný z respondentů nezvolil odpovědět, že není spokojený.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 8 Spokojenost s úrovní vzdělávání

**Otázka 6: Má podle Vás firma ŠKODA AUTO, a.s. nějaké nedostatky ve vzdělávání?**



Zdroj: Vlastní zpracování

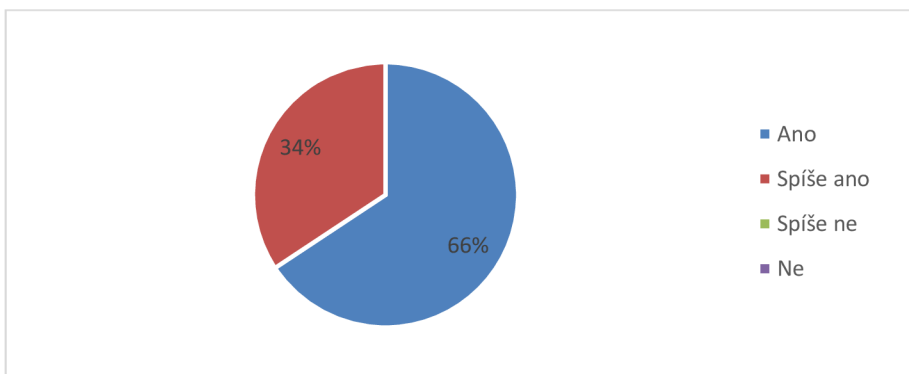
**Obrázek 9 Nedostatky ve vzdělávání**

Na tuto otázku odpovědělo 80 % respondentů, že ŠA spíše nemá nedostatky ve vzdělávání. Respondentů, kteří zvolili odpověď ne, je 11%. Z grafu, který je, na obrázku č. 9 tedy vyplývá, že podle velké většiny zaměstnanců nemá firma nedostatky ve vzdělávání. Respondentů, kteří odpověděli spíše ano je 9%. Žádný ze zaměstnanců se neztotožňuje s odpovědí ano.

**Otázka 7: Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano jaké?**

Tato otázka navazovala na otázku č. 6. Nejvíce bylo zmiňováno vzdělávání v oblasti techniky a s tím spojené plánované či současné technické novinky ve vozidlech. Dále také neznalost zaměstnanců při obsluze a podpoře při řízení vozidel. Z důvodu nedostatečného technického školení. Mezi další nedostatky zaměstnanci řadí školení v oblasti komunikace se zákazníky.

**Otázka 8: Jste spokojen/a s přístupem nadřízeného ke vzdělávání?**

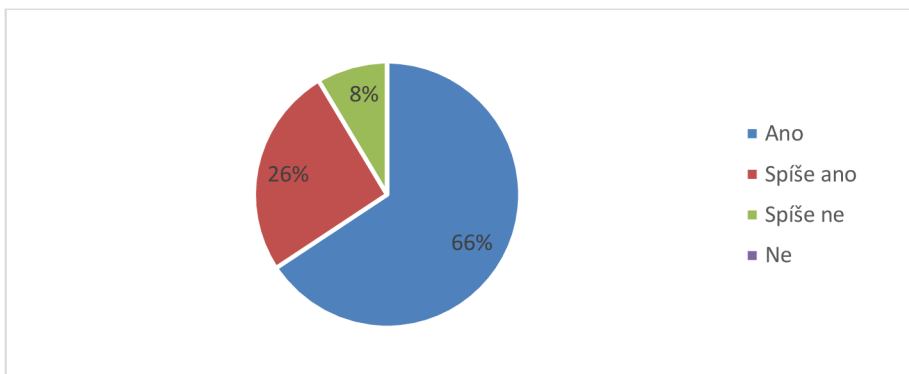


Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 10 Spokojenost zaměstnanců s přístupem nadřízeného**

Respondentů, kteří jsou spokojeni s přístupem svého nadřízeného ke vzdělávání a kteří odpověděli ano, je 66%. Zbývající respondenti v počtu 34% odpověděli, že jsou spíše spokojeni. Mezi zaměstnanci nikdo neodpověděl, že by s přístupem nadřízeného nebyl spokojen. Graf na obrázku č. 10 zobrazuje, že nikdo z respondentů neodpověděl ne ani spíše ne.

### Otázka 9: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý?

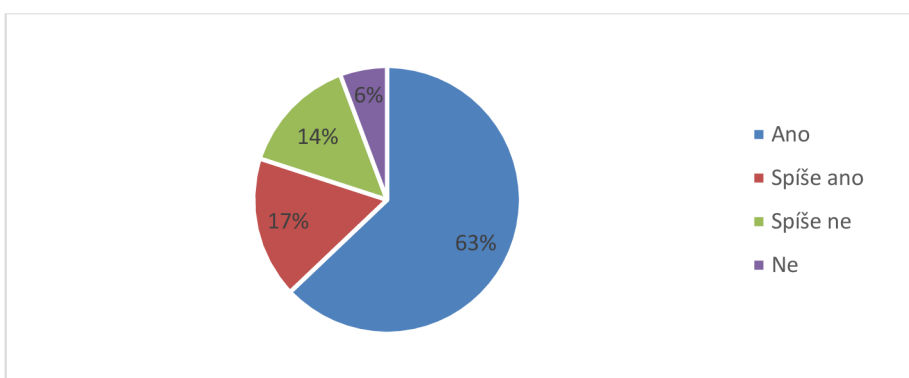


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 11 Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý?

Z grafu, který je, na obrázku č. 11 vyplývá, že pro 66% respondentů, je vzdělávání v zaměstnání důležité. Respondentů, pro které je, vzdělávání spíše důležité je 26%. Mezi respondenty nebyl žádný, který by zvolil odpověď ne. Pro 9% respondentů spíše není vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý.

### Otázka 10: Účastníte se i nad rámec povinných školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 12 Účastníte se i nad rámec povinných školení?

Tato otázka se zaměřila na účast na nepovinném školení. Z grafu, který je na obrázku č. 12 můžeme vidět, že více než polovina zaměstnanců volila možnost ano, a tedy se účastní. Těch respondentů, kteří se spíše účastní, je 17%. Mezi

zaměstnanci jsou i tací, kteří se spíše neúčastní a to 14%. Nejmenší počet respondentů 6% odpovědělo, že se neúčastňují nepovinných školení.

**Otázka 11: Pokud jste odpověděl/a ne, či spíše ne, uveďte důvod.**

Tato otázka navazovala na otázku č. 10, která se ptala na účast na nepovinných školení. Nejčastější odpověď byla, že se neúčastní nad rámec povinných školení z časových důvodů. Během školení se nemohou věnovat své hlavní náplni práce. Dále, že zaměstnanci nepotřebují jiná školení, pouze povinná, která jsou v rozsahu jejich pracovní kompetence. Mezi další často zmiňovanou odpovědí bylo, že se nemohou účastnit školení, která jsou pro ně zajímavá z důvodu nedostatečné kapacity míst.

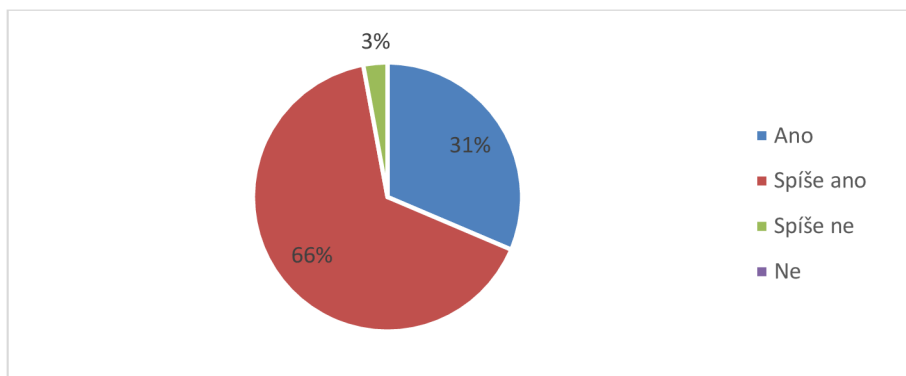
**Otázka 12: Jaké vnímáte přínosy ze vzdělávacích aktivit?**

Mezi nejčastější odpovědi respondentů patří, že hlavními přínosy vidí sebe rozvoj a zvýšení kompetencí. Dalšími přínosy je zlepšení komunikační dovedností a komunikace v cizím jazyce, nové informace, zkušenosti a prohloubení dosavadních dovedností. Také prohlubování softskills a dalších dovedností nad rámec standardní náplně práce jako knowhow, možnost individuálních školení na míru, nově možnost i onsite vzdělání.

**Otázka 13: Jaké vnímáte negativa ze vzdělávacích aktivit?**

V této otázce došlo k rozporu odpovědí a rozdělila tak respondenty do dvou skupin. První skupina odpověděla, že si nejsou vědomi žádných negativ a vzdělávací akce jsou pro ně přínosné pro rozvinutí jejich kompetencí a dovedností. Do druhé skupiny patří zaměstnanci, kteří odpovídali, že se kvůli školení nemohou věnovat své práci a je to pro ně ztráta času. Také jim školení nepřináší žádné přínosy, protože se jedná o zdlouhavá obecná školení, která nesouvisí s jejich zaměřením, a přesto je nutné je absolvovat. Pokud se jedná o vzdělávací akce se zajímavým tématem, jsou dlouhodobě zaplněny.

#### Otázka 14: Využíváte Vaše získané dovednosti ze vzdělávacích aktivit v praxi?



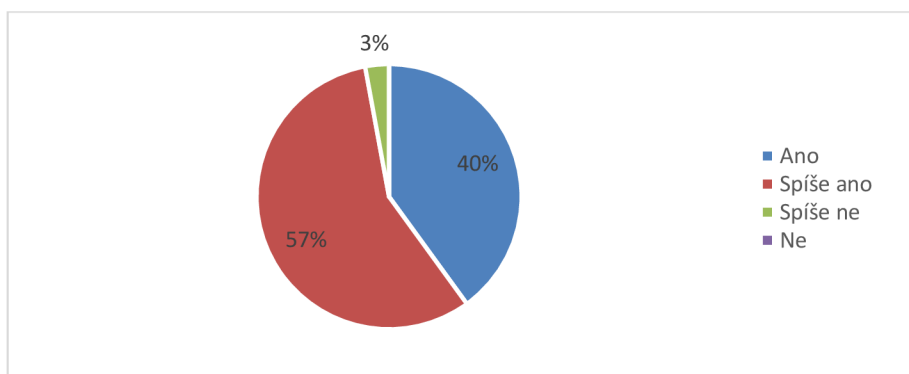
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 13 Využíváte Vaše získané dovednosti ze vzdělávacích aktivit v praxi?

Převážná většina respondentů využívá své dovednosti ze vzdělávacích aktivit v praxi. Graf na obrázku č. 13 znázorňuje, že školení, kterých se zaměstnanci účastní, slouží k rozvíjení jejich kompetencí a napomáhá tak k lepšímu pochopení a plnění jejich současných a budoucích pracovních úkolů. Těch, kteří odpověděli ano, bylo 31%. Největší počet respondentů odpovědělo, že spíše využívá a to 66%. Mezi zaměstnanci se našli i tací, kteří volili odpověď spíše ne a to 3% respondentů.

#### Otázka 15: Jste o možnostech vzdělávání dostatečně informován/a?

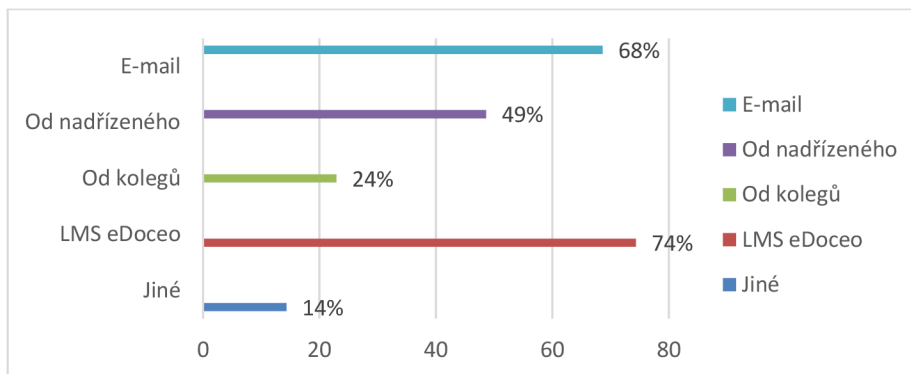
Respondenti byli dotazováni, zda jsou dostatečně informováni o možnosti vzdělávání v ŠA. Z grafu, který je na obrázku č. 14, lze vidět, že zaměstnanci jsou dobře informováni o možnostech vzdělávání. Pouze 3% respondentů odpovědělo, že spíše není. Zbylých 97% respondentů odpovědělo ano nebo spíše ano. Informovanost ze strany ŠA je tedy na vysoké úrovni. Dle zdrojů by zaměstnanci měli mít snadný přístup k informacím ohledně dostupných školení.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 14 Informovanost o možnosti vzdělávání?

### Otázka 16: Prostřednictvím jakého zdroje se dozvídáte o možnosti vzdělávání?



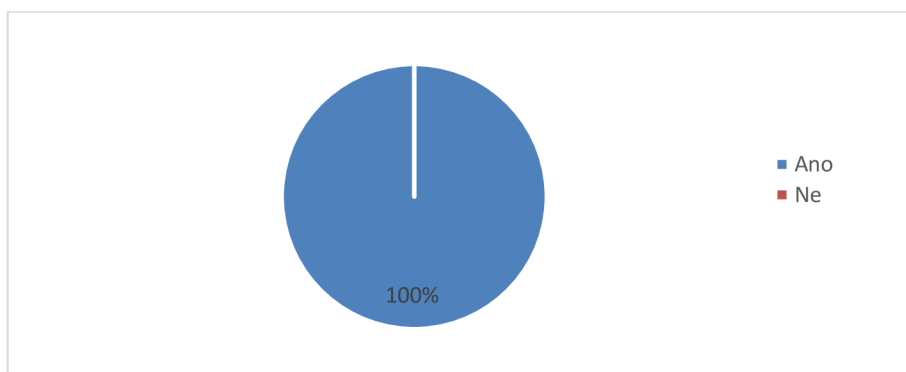
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 15 Prostřednictvím jakého zdroje se dozvídáte o vzdělávání?

V této otázce měli zaměstnanci možnost zaškrtnout více variant odpovědí. Z grafu, který je na obrázku č. 15 lze vidět, že nejvíce volenou odpovědí byla možnost aplikace LMS – eDoceo, která je volně přístupná každému zaměstnanci na eportalu. E-learning má svou oblibu u většiny zaměstnanců. Další početnou variantou byla možnost prostřednictvím emailu, který zaměstnancům chodí např. ze ŠKODA Academy nebo školícího centra.

### Otázka 17: Zúčastnil/a jste se za poslední rok nějakého školení?

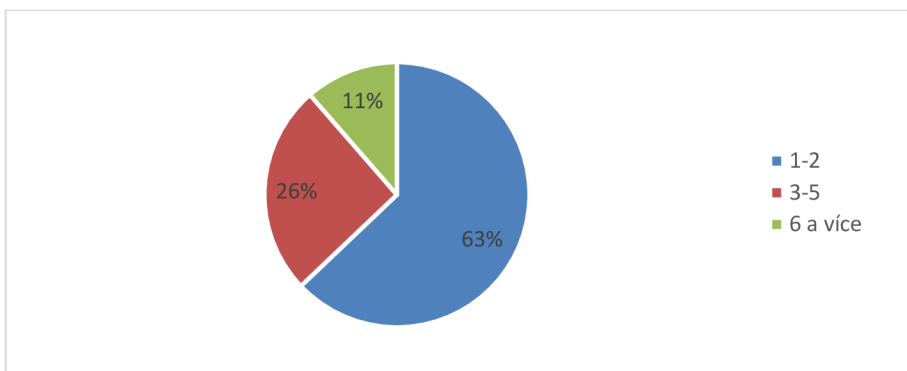
Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačně ano. Zaměstnanci se musí pravidelně každý rok účastnit alespoň povinných školení. Z tohoto důvodu není překvapením, že graf, který je na obrázku č. 16 zobrazuje 100% odpovědí ano. Na následující otázky číslo 18, 19, 20 a 21 mohli odpovědět pouze ti, kteří zvolili v této otázce odpověď ano.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 16 Zúčastnili jste se za poslední rok nějakého školení?

### Otázka 18: Pokud jste odpověděl/a ano, kolika?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Obrázek 17 Kolika školení jste se zúčastnili za poslední rok?

Největší počet respondentů zvolil možnost od 1 až do 2 školení. Takový počet školení není dostačující pro prohloubení veškerých potřebných pracovních dovedností. Graf, který je na obrázku č. 17 zobrazuje, že mezi respondenty byli i zaměstnanci, kteří chtějí rozvíjet své pracovní kompetence a účastnili se 6 a více školení. Dle předchozích odpovědí může být důvodem malé účasti na školeních příliš obecná a nezajímavá témata vzdělávacích akcí, časové důvody nebo nedostatečná kapacita na školeních.

### Otázka 19: Jaké formy vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a?

| Forma vzdělávání | Počet |
|------------------|-------|
| Prezenční        | 69%   |
| Distanční        | 69%   |
| Kombinovaná      | 23%   |

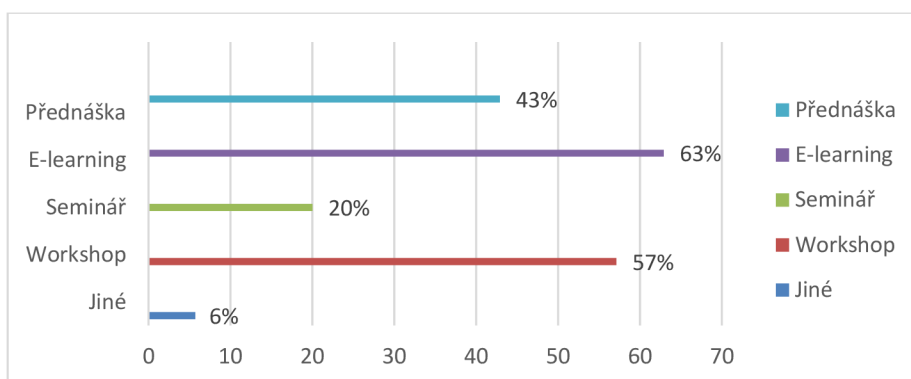
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Tabulka 2 Formy vzdělávacích aktivit

Tato otázka byla zaměřena na formy vzdělávacích aktivit, kterých se zaměstnanci účastnili. Tabulka č. 2 zobrazuje, že stejný počet zaměstnanců se zúčastnil prezenční i distanční formy školení. Důvodem tak vysoké účasti na prezenčním školení může být rozvolnění a ukončení opatření po covidové pandemii. V oblíbě je stále více distanční forma školení. Školení může probíhat pohodlně v online prostředí z domova nebo kanceláře a nezabere tak zaměstnancům příliš mnoho času.



## Otázka 20: Pomocí které metody probíhala vzdělávací akce?

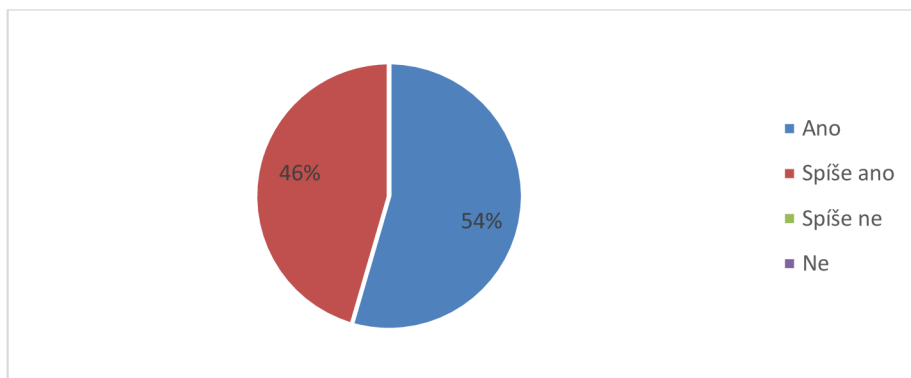


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 18 Metody školení

V otázce č. 20 mohli respondenti zvolit jednu či více odpovědí. Měli na výběr z několika variant metod vzdělávacích akcí. Z grafu, který je na obrázku č. 18 lze vidět, že metoda E-learningu patří mezi nejčastěji volené metody. Oddělení se pravidelně účastní workshopů a seminářů. Tyto akce probíhají z pravidla mimo jejich běžné působiště. Mezi další metody patří přednášky, které mohou probíhat na oddělení VAC, ale i mimo, například ve vzdělávacím centru na Karmeli.

## Otázka 21: Byl/a jste spokojen/á s kvalitou vzdělávací akce?

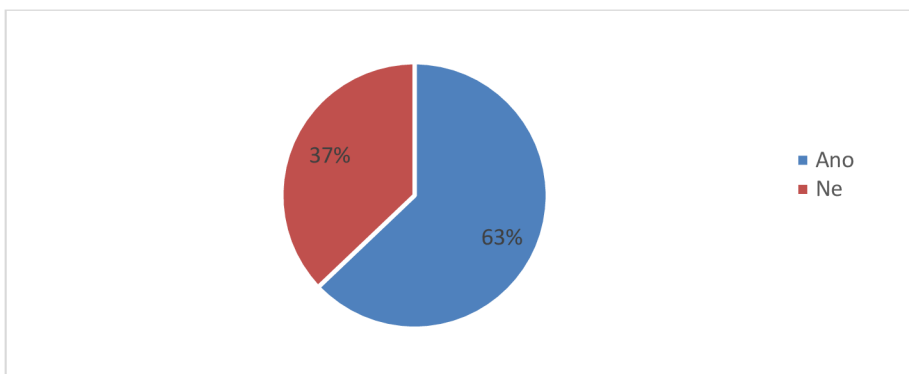


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 19 Spokojenost s kvalitou vzdělávací akce

Otázka č. 21 navazovala na otázku č. 17. Graf, který je na obrázku č. 19 zobrazuje spokojenost respondentů s kvalitou vzdělávacích akcí. Žádný z respondentů se neztotožnil s odpovědí ne ani spíše ne. Lze tedy říci, že vzdělávací akce pro zaměstnance ŠA jsou kvalitně připravené a zaměstnanci jsou s jejich průběhem spokojeni.

## Otázka 22: Zúčastnil/a jste se někdy jazykového kurzu?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Obrázek 20 Zúčastnili jste se někdy jazykového kurzu?

Cizí jazyky jsou pro zaměstnance v oblasti VAC nezbytnou součástí. Hlavně z toho důvodu, že mezi jejich každodenní náplň práce patří komunikace se zahraničními importéry a zákazníky. Z grafu, který je na obrázku č. 20 lze vidět, že velká část zaměstnanců někdy využila možnost zúčastnění se jazykového kurzu. Kurzy slouží jak pro úplné začátečníky, tak pro pokročilé, kteří se chtějí zlepšit v psané nebo mluvené formě.

## Otázka 23: Pokud jste odpověděl/a ano, o jaký kurz se jednalo?

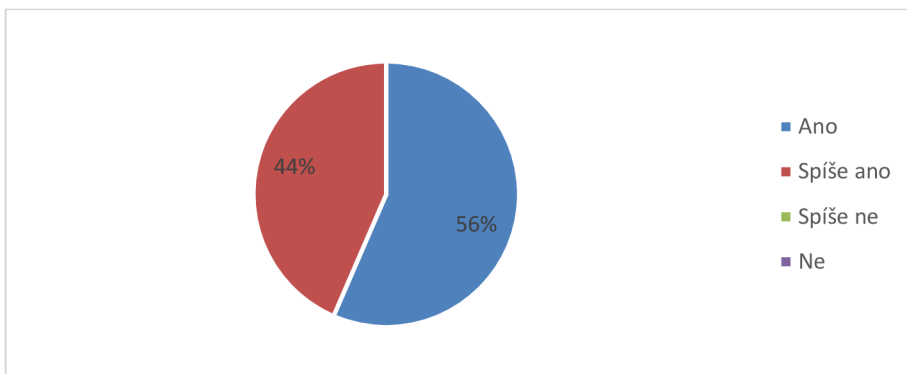
| Druh jazykového kurzu | Počet |
|-----------------------|-------|
| Anglický              | 17    |
| Německý               | 8     |
| Ruský                 | 3     |
| Španělský             | 1     |

Zdroj: Vlastní zpracování

### Tabulka 3 Druhy jazykových kurzů

Pro komunikaci se zahraničními importéry stačí zaměstnancům anglický jazyk, který je nezbytné umět pro jejich práci. Zaměstnanci, kteří se orientují na jiný market jako například Rusko nebo Německo je potřeba znát jejich úřední jazyk. Jazykové kurzy jsou pro zaměstnance velkým benefitem od firmy ŠA, proto jsou kurzy hojně využívány. V tabulce č. 3 je zobrazen počet respondentů, kteří využili možnosti jazykového kurzu. Jak již bylo zmíněno na začátku, anglický jazyk je nejvíce používaný, z toho důvodu je účast na tomto kurzu nejpočetnější.

**Otázka 24: Pokud jste odpověděl/a ano, byl/a jste spokojen/a s kvalitou jazykového kurzu?**

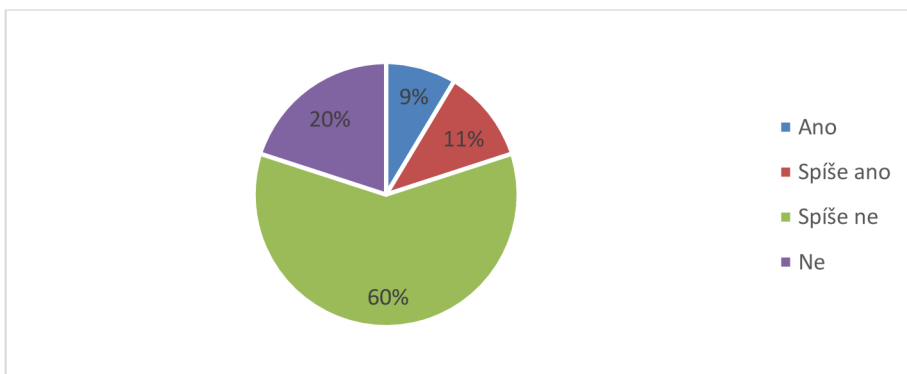


Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 21 Spokojenost s jazykovým kurzem**

Tato otázka navazovala na otázku č. 22, která se týkala účasti na jazykových kurzech. Firma ŠA nabízí jazykové kurzy v mnoha jazycích. Kurzy mají několik podob, jedná se o individuální, skupinové, pro začátečníky, pro pokročilé, atd. Snaží se, poskytnou svým zaměstnancům velkou škálu možností, aby si vybral každý. Z grafu, který je na obrázku č. 21 můžeme říci, že respondenti jsou spokojeni s kvalitou jazykových kurzů.

**Otázka 25: Chybí Vám nějaké oblasti vzdělávání?**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 22 Chybí Vám nějaké oblasti vzdělávání?**

Tato otázka se věnovala oblastem vzdělávání. Více než polovině respondentů nechybí žádná oblast vzdělávání. Respondentů, kteří volili možnost ano, je 9%, těch kteří odpověděli spíše ano je 11%. Z grafu, který je, na obrázku č. 22 tedy vyplývá, že velká většina respondentů je spokojena s oblastmi vzdělávání, která nabízí ŠKODA AUTO. Chybějící oblasti budou zmíněny v následující otázce.

**26: Pokud jste odpověděl/a ano, či spíše ano, jaké?**

Poslední otázka č. 26, navazuje na otázku č. 25, ve které měli respondenti možnost napsat chybějící oblasti ve vzdělávání. Mezi nejčastější odpovědi patří technické oblasti vzdělávání. Oblast VAC je technickou oblastí, proto je důležité dostatečné technické školení pro všechny personál. Pro dělníky obstarat školení obsluhy vozu a údržby. Pro zaměstnance THZ (technickohospodářský zaměstnanec) je nezbytné znát problematiku poruch u vozidel. Další chybějící oblastí je zmíněna komunikace se zákazníky. Je důležité umět pochopit a znát jednání a chování zákazníka a umět správně reagovat.

## 4 Shrnutí výsledků šetření a návrh vlastního doporučení

Tato kapitola se bude věnovat výsledkům dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na spokojenost zaměstnanců v oblasti VAC se vzděláváním a rozvojem ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. Na základě těchto výsledků budou navrženy východiska a doporučení pro zlepšení stávajících procesů v této oblasti.

Dle výsledků dotazníkové šetření je největší úskalí v oblastech vzdělávání. Oblast VAC má technické zaměření, přičemž zaměstnanci nemají dostatek možností se zúčastnit technického školení. Technické školení by mělo být dostupné jak pro dělnické pozice, tak pro technickohospodářské zaměstnance. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že nedostatečná školení negativně působí na každodenní práci dělnických pozic. Pracovníci mají nedostatečné vzdělání v obsluze vozidel a jejich podpoře při řízení. Dále s tím spojené plánované a současné technické novinky ve vozidlech. Administrativní pracovníci se potýkají s řešením poruchových vozidel a musí umět správně stanovit procesy reklamací. Řešením pro nedostatečné proškolení zaměstnanců, může být v nabídce širšího spektra školení v technických oblastech, které by byly součástí povinného školení. Každá oblast by tak měla mít individuální balíček povinného školení, které se bude týkat jejich zaměření. V oblasti VAC bych doporučila povinná školení se zaměřením na technická školení, psychologii, komunikaci, vyjednávání a ostatní školení obecnějšího zaměření, která jsou pro zaměstnance povinná, např. bezpečnost, řízení služebních vozidel nebo ochrana osobních údajů. Díky tomu by se předešlo neúčasti ze strany zaměstnanců a každý z pracovníků by měl dostatečné informace a znalosti. Technická školení by měla probíhat nejen prezenční, ale i distanční formou, která zaměstnancům pomůže lépe pochopit praktické znalosti a jejich využití. Prezenční formou školení by mohly být workshopy, které se zaměřují na představení nových aut a funkcí, které prošly vývojem, například inovace Infotainmentu. Prostřednictvím těchto workshopů si mohou zaměstnanci sami vyzkoušet jednotlivé funkce a lépe se s nimi naučit pracovat.

Další často zmiňovanou chybějící oblastí vidí zaměstnanci v komunikaci se zákazníky, která je nezbytná pro jejich každodenní práci. Zaměstnanci musí umět pochopit jednání zákazníků a umět správně reagovat. V tomto případě bych navrhovala individuální školení pro zaměstnance v oblasti VAC s koučem, který pomůže zaměstnancům lépe pochopit problematiku, nebo alespoň zahrnout

komunikaci do balíčku povinných školení viz výše. Komunikace je mnohdy náročná na psychiku, proto by měla ŠA nabízet více školení zaměřených na psychologii a duševní zdraví.

Převážná většina zaměstnanců je spokojena se vzděláváním v plné míře a nepocituje žádné nedostatky. Mezi respondenty byli i tací, kteří byli spíše nespokojeni s úrovní vzdělávání. Nespokojenost zaměstnanců se týkala absence oblastí vzdělávání, které byly zmíněny již výše.

Mezi respondenty bylo 8% zaměstnanců, pro které není vzdělávání v zaměstnání důležité. I když je takové procento spíše zanedbatelné, řešením by mohla být větší motivace ze strany vedení. Vedoucí pracovníci by měli více komunikovat se svými podřízenými o možnosti vzdělávání a vyslechnout si jejich potřeby. Pokud není zaměstnanec dostatečně motivován k práci, nebude se chtít dále ani vzdělávat. Na druhou stranu z dotazníkového šetření byla patrná dostatečná motivace ze strany zaměstnanců ke vzdělávání. Mezi nejčastější přínosy řadí sebe rozvoj, prohlubování profesních kompetencí, možnost využití jazykových kurzů, které jsou pro zaměstnance zcela zdarma. Dále také prohlubování softskills, knowhow a možnosti individuálního školení na míru.

Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že informovanost o možnosti vzdělávání a účastni na školeních je ze strany zaměstnanců dostatečná. Zaměstnanci se nejčastěji o této možnosti dozvídají prostřednictvím E-learningu, který je v ŠA zajišťován prostřednictvím aplikace LMS eDoceo. Pro zvýšení informovanosti o možnosti vzdělávání bych více zainteresovala do procesu nadřízené pracovníky, kteří by podávali přehled možností vzdělávání pro všechny zaměstnance prostřednictvím elektronické pošty.

Na základě výsledků bylo zjištěno, že 63% respondentů odpovědělo, že se zúčastnili za poslední rok pouze 1 – 2 školení. Takový počet hodnotím jako **nedostatečný**. Pro dostatečné prohlubování profesních kompetencí by se měli zaměstnanci účastnit minimálně třech školení ročně. Možným řešením by mohlo být navýšení počtu míst na školeních, která jsou pro zaměstnance atraktivní a rádi by se jich účastnili. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z důvodu nedostatečné kapacity volných míst není účast na školeních vždy možná. Dalším možným řešením by mohla být větší kontrola ze strany nadřízených pracovníků. Vedoucí by měli kontrolovat své zaměstnance, zda mají splněna všechna povinná školení, ale ne vždy tomu tak je. Návrhem na řešení nízké účasti na školeních doporučuji, aby

každý vedoucí pracovník vytvořil vlastní balíček školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit. Tímto způsobem lze předejít nedostatečné kapacitě volných míst. Z tohoto balíčku by si zaměstnanci měli vybrat minimálně tři školení. Školení by měla souviset s profesními kvalifikacemi pracovníků. Pro vyšší motivovanost zaměstnanců bych volila účast na dvou školení, která souvisí s jejich náplní práce. A jedno školení, které bude na libovolném výběru zaměstnance, pro vlastní seberozvoj. Účast na jednotlivých školeních by se mohla zaznamenávat do formulářů, které by sloužily pro pravidelné hodnocení každého zaměstnance. Hodnocení by mohlo probíhat jednou za tři měsíce, přičemž by měl nadřízený pracovník dohled nad tím, zda se jeho podřízení věnují seberozvoji a vzdělávání. Předmětem hodnocení by byl počet školení, kterých se zaměstnanec za tři měsíce zúčastnil. Dalším kritériem hodnocení, by bylo využití vybraných školení v profesní praxi. Školení by byla přínosná pro zvýšení pracovní efektivity. Případně by nadřízený pracovník mohl doporučit svým zaměstnancům školení, která by pro jejich profesní růst byla prospěšná a ve kterých by mohli dále prohlubovat své kvalifikace.

## Závěr

Podnikové vzdělávání je nedílnou součástí každého podniku. Pokud zaměstnavatel vloží dostatek finančních prostředků a úsilí do vzdělávání svých zaměstnanců, může tak lépe a rychleji dosáhnout stanovených cílů organizace. Cílem této bakalářské práce bylo blíže analyzovat problematiku vzdělávacích procesů ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. v oblasti VAC. Dále také zjištění spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání a rozvoje ve firmě. V neposlední řadě zjištění spokojenosti zaměstnanců s oblastmi vzdělávání, které jsou pro ně v rámci vzdělávacích akcí dostupné. Na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajících procesů ve vzdělávání.

V teoretické části bakalářské práce byly blíže popsány základní pojmy, kterých se problematika vzdělávání týká. Další kapitola se věnovala podnikovému vzdělávání, ve kterém byl vysvětlen cyklus systematického vzdělávání a vzdělávání dospělých. Dále byly popsány oblasti a metody vzdělávání, se kterými se můžeme ve vzdělávání setkat. Na závěr teoretické části byly popsány trendy a přínosy, které lze získat z podnikového vzdělávání. Praktická část se věnovala analýze procesu vzdělávání a rozvoje ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. zaměřená na proces vzdělávání v oblasti VAC.

Na základě výsledků, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, se podařilo splnit stanovené cíle. Firma ŠKODA AUTO, a.s. se snaží, poskytnou svým zaměstnancům dostatečné možnosti v procesu vzdělávání. Dle hodnocení spokojenosti respondentů je vzdělávání v ŠA na vysoké úrovni. Z výsledků byla zjištěna absence dostatečné nabídky technického školení, jako je (obsluha vozidel, podpora při řízení, rozvoj plánovaných novinek ve vozidlech a řešení poruchových vozidel), které je pro zaměstnance v oblasti VAC velmi důležité. Doporučení pro zlepšení byla navržena následovně. Větší zainteresovanost nadřízených pracovníků do procesu vzdělávání, kteří by zajišťovali pravidelné hodnocení zaměstnanců. Dále zajištění dostatek volných míst pro účast na školeních, individuální balíček povinných školení pro každou oblast s jinou specializací. Pro oblast VAC povinná technická školení, školení v oblasti psychologie a komunikace.



## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Praga Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a publikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 470 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin Šikýř. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BELCOURT, M. WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. 220 s. ISBN 80-7169-459-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016, 149 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2003, 7 s. ISBN 80-86723-03.8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, 45 s. ISBN 978-80-2719-527-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Sabina Morawitzová, *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti* [online]: 2015, [2022/09/25] Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metodyvzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců.....                        | 13 |
| Obr. 2 Celoživotní vzdělávání.....  | 17 |
| Obr. 3 Katalog školení pro zaměstnance.....                                     | 24 |
| Obr. 4 Pohlaví zaměstnanců.....   | 28 |
| Obr. 5 Věk zaměstnanců.....   | 29 |
| Obr. 6 Vzdělávání zaměstnanců.....  | 29 |
| Obr. 7 Počet let v zaměstnání.....  | 30 |
| Obr. 8 Spokojenost s úrovní vzdělávání.....                                     | 30 |
| Obr. 9 Nedostatky ve vzdělávání.....  | 31 |
| Obr. 10 Spokojenost zaměstnanců s přístupem nadřízeného.....                    | 31 |
| Obr. 11 Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý?.....              | 32 |
| Obr. 12 Účastníte se i nad rámec povinného školení?.....                        | 32 |
| Obr. 13 Využíváte Vaše získané dovednosti ze vzdělávacích aktivit v praxi?..... | 34 |
| Obr. 14 Jste o možnostech vzdělávání dostatečně informováni?.....               | 34 |
| Obr. 15 Prostřednictvím jakého zdroje se dozvídáte o vzdělávání?.....           | 35 |
| Obr. 16 Zúčastnili jste se za poslední rok nějakého školení?.....               | 35 |
| Obr. 17 Kolika školení jste se zúčastnili za poslední rok?.....                 | 36 |
| Obr. 18 Metody školení.....   | 37 |
| Obr. 19 Spokojenost s kvalitou vzdělávací akce.....                             | 37 |
| Obr. 20 Zúčastnili jste se někdy jazykového kurzu?.....                         | 38 |
| Obr. 21 Spokojenost s jazykovým kurzem.....                                     | 39 |
| Obr. 22 Chybí vám nějaké oblasti ve vzdělávání?.....                            | 39 |

### Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1 Rozcestník jazykových kurzů ..... | 26 |
| Tab. 2 Formy vzdělávacích aktivit.....   | 36 |
| Tab. 3 Druhy jazykových kurzů.....       | 38 |

## Seznam příloh

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Příloha 1 Dotazníkové šetření ..... | 50 |
|-------------------------------------|----|

## Příloha 1 Dotazníkové šetření

Vážení kolegové a milé kolegyně,

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který bude součástí praktické části mé bakalářské práce na téma Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců v oblasti VAC. Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň a spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě ŠKODA AUTO, a.s.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž       Žena

### 2. Jaký je Váš věk?

- 19 – 29       30 – 39  
 40 – 49       50 - 59  
 60 a více

### 3. Jaké je Vaše doposud dosažené vzdělání?

- Výuční list       Výuční s maturitou  
 Středoškolské       Vyšší odborné  
 Vysokoškolské

### 4. Jak dlouho pracujete v oblasti VAC?

- 1 – 2 roky       3 – 5 let  
 6 – 8 let       9 let a více

### 5. Jste spokojen/á s úrovní vzdělávání ve firmě ŠKODA AUTO, a.s.?

- Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

### 6. Má podle Vás firma ŠKODA AUTO, a.s. nějaké nedostatky ve vzdělávání?

- Ano       Ne

### 7. Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, jaké?

.....  
.....

### 8. Jste spojen/á s přístupem nadřízeného ke vzdělávání?

- Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

### 9. Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý?

- Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

### 10. Účastníte se i nad rámec povinných školení?

- Ano       Spíše ano

Ne       Spíše ne

**11. Pokud jste odpověděli ne, či spíše ne, uveďte důvod.**

.....  
.....

**12. Jaké vnímáte přínosy ze vzdělávacích aktivit?**

.....  
.....

**13. Jaké vnímáte negativa ze vzdělávacích aktivit?**

.....  
.....

**14. Využíváte Vaše získané dovednosti ze vzdělávacích akcí v praxi?**

Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

**15. Jste o možnostech vzdělávání dostatečně informován/a?**

Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

**16. Prostřednictvím jakého zdroje se dozvídáte o možnosti vzdělávání?**

E-mail       Od nadřízeného  
 Od kolegů       E-Learning – LMS eDoceo  
 jiné

**17. Zúčastnil/a jste se za poslední rok nějakého školení?**

Ano       Ne

**18. Pokud jste odpověděl/a ano, kolika?**

1 – 2       3 – 5       6 a více

**19. Jaké formy vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a?**

Prezenční       Distanční       Kombinovaná

**20. Pomocí, které metody probíhalo školení?**

Přednáška       E-learning       Assessment center  
 Seminář       Workshop       Jiné

**21. Byl/a jste spokojen/a s kvalitou vzdělávací akce?**

Ano       Spíše ano  
 Ne       Spíše ne

**22. Zúčastnil/a jste se někdy jazykového kurzů?**

Ano       Ne

**23. Pokud jste odpověděl/a ano, o jaký kurz se jednalo?**

.....  
.....

**24. Pokud jste odpověděl/a ano, byl/a jste spokojen/a s kvalitou jazykového kurzu?**

- Ano             Spíše ano  
 Ne                 Spíše ne

**25. Chybí Vám nějaké oblasti vzdělávání?**

- Ano             Spíše ano  
 Ne                 Spíše ne

**26. Pokud jste odpověděl/a ano, jaké?**

.....  
.....

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|   |   |                      |      |
|---|---|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>                              | Petra Křížová   |                      |      |
| <b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b> | 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů   |                      |      |
| <b>NÁZEV PRÁCE</b>                        | Učení a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku  |                      |      |
| <b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>                      | Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.   |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>                            | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů   | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2022 |
| <b>POČET STRAN</b>                        | 44  |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b>                      | 22  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b>                      | 3   |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>                       | 1   |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b>                      | <p>Tato bakalářská práce se věnuje problematice podnikového vzdělávání. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají podnikového vzdělávání. Praktická část se věnuje analýze vzdělávacích procesů ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. konkrétně v oblasti VAC. Dále zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a s oblastmi vzdělávání, které firma ŠKODA AUTO, a.s. nabízí. Pro získání dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení pro zlepšení vzdělávacích procesů, například: individuální školení s koučem zaměřené na komunikaci a duševní zdraví, širší škála nabízených technických školení a větší zainteresovanost nadřízených pracovníků.</p> |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>                      | Učení, rozvoj, vzdělávání,  |                      |      |



## ANNOTATION

|                             |  |             |      |
|-----------------------------|--|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Petra Křížová  |             |      |
| <b>FIELD</b>                | 6208R190 Business Administration and Human Resources Management  |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Learning and development of workers in selected company  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.  |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KRLZ - Department of Human Resources Management  | <b>YEAR</b> | 2022 |
|                             |  |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      | 44   |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   | 22   |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     | 3  |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> | 1  |             |      |
|                             |  |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              | <p>This bachelor thesis deals with the issue of business education. In the theoretical part, the basic concepts related to business education are explained. The practical part is deals with the analysis of educational processes in ŠKODA AUTO, a.s. specifically in VAC area. Furthermore, the assessment of employee satisfaction with education and the areas of education that ŠKODA AUTO, a.s. offers. The questionnaire survey method was chosen for data collection. Based on the results, recommendations to improve the educational processes were proposed, for example: individual training with a coach focused on communication and mental health, a wider range of technical training offered and greater involvement of superiors.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            | Learning, development, education   |             |      |