

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



**Bakalářská práce**

**Podpora jazykového vzdělávání ve vybrané firmě v  
daném regionu**

**Aneta Prostecká**

**© 2024-03-13 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aneta Prostecká

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

**Podpora jazykového vzdělávání ve vybrané firmě v daném regionu**

Název anglicky

**Support of language education in the selected company in a certain region**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nadnárodní společnosti ŠKODA AUTO a.s. zhodnotit celý proces a metodiku vzdělávání se zaměřením na jazykové vzdělávání, zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s nabídkou vzdělávání, a navrhnout vlastní možná doporučení pro zatraktivnění školení, jazykových kurzů a rozvoje zaměstnanců. Dílčím cílem je uvést nové formy vzdělávání ve firmě a konkrétní příklady, které realizuje samotné oddělení ŠKODA Akademie. Dalším z dílčích cílů je sestavit SWOT analýzu tzn. vyhodnotit slabé a silné stránky, příležitosti i hrozby stávajícího systému vzdělávání společnosti.

### Metodika

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část práce bude vypracována na základě analýzy odborných sekundárních zdrojů a publikací zabývajících se rozvojem jazykového vzdělávání ve firmách.

V praktické části bude analyzován a popsán systém vzdělávání podniku pomocí interních zdrojů firmy. V této části práce bude využito primárního sběru dat prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení, dotazníkového šetření obsahujícího sociálnědemografické otázky a otázky týkající se regionální příslušnosti respondentů a SWOT analýzy. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření budou představeny a zhodnoceny výsledky analýzy a interpretovány vlastní návrhy na zlepšení.

## Doporučený rozsah práce

30-40 str.

## Klíčová slova

rozvoj vzdělávání, řízení lidských zdrojů, jazykové vzdělávání, firemní vzdělávání, jazykové kurzy, péče o zaměstnance, metody výuky, zaměstnanci

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DISMAN, M. 2000. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER J., FISCHER J. 2006. Statistika pro ekonomy. 7.vyd. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 80-86946-16-9.
- JANÍKOVÁ, V. 2011. Výuka cizích jazyků. 1.vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3512-2.
- KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MEDLÍKOVÁ, O. 2013. Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. 2. vyd. Praha : Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 4. 9. 2023

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podpora jazykového vzdělávání ve vybrané firmě v daném regionu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8.3. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce, paní PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, Ph.D., za její trpělivost a ochotu při vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za její finanční a psychickou podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu mého studia. V neposlední řadě patří můj vděk zaměstnancům vybrané společnosti a to zejména personálnímu oddělení, které mi poskytlo většinu materiálů a podkladů pro vypracování této práce.

# Podpora jazykového vzdělávání ve vybrané firmě v daném regionu

## Abstrakt

Tato bakalářská práce je orientována na systémy a procesy rozvoje vzdělávání zaměstnanců, se zaměřením na jazykové vzdělávání v nadnárodní společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Cílem je zhodnotit a analyzovat proces jazykového vzdělávání v tomto podniku a navrhnout zlepšení způsobu tohoto vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části práce je charakterizováno firemní vzdělávání zaměstnanců z pohledu a výkladu české a zahraniční odborné literatury. V rozsáhlejší formě se tato část práce věnuje současnému pojetí metod výuky cizích jazyků a kvalifikaci lektorů. V analytické části je představena společnost ŠKODA AUTO, a.s. V této části práce je proveden popis a analýza způsobu a forem jazykového vzdělávání ve společnosti. Dále je představen a vyhodnocen dotazník spokojenosti s jazykovou výukou. Následně je sestavena SWOT analýza na základě získaných poznatků, popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby způsobů vzdělávání v podniku. V závěru bakalářské práce jsou zhodnoceny výsledky výzkumu a diskutovány návrhy na případné zefektivnění systému jazykového vzdělávání v nadnárodní firmě.

**Klíčová slova:** rozvoj vzdělávání, řízení lidských zdrojů, jazykové vzdělávání, firemní vzdělávání, jazykové kurzy, péče o zaměstnance, metody výuky, zaměstnanci

# **Support of language education in the selected company in a certain region**

## **Abstract**

This bachelor's thesis is oriented towards the systems and processes of the development of employee education with a focus on language education in the supra-national company Škoda Auto, a.s. The goal is to evaluate and analyze the process of language education in this company and to propose an improvement in the method of employee education. In the theoretical part of the thesis, company education of employees is characterized from the point of view and interpretation of Czech and foreign professional literature. In a more extensive form, this part of the thesis is devoted to the current concept of foreign language teaching methods and the qualifications of lecturers. In the analytical part, the company Škoda Auto, a.s. is presented. In this part of the thesis, a description and analysis of the method and forms of language education in the company is carried out. Furthermore, a satisfaction questionnaire with language teaching is presented and evaluated. Subsequently, a SWOT analysis based on the gained knowledge is compiled and the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the methods of education in the company are described. At the end of the bachelor's thesis, the results of the research are evaluated and suggestions for possible streamlining of the language education system in the supra-national company are discussed.

**Keywords:** development of education, human resources management, language education, corporate education, language courses, care of employees, teaching methods, employees

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1	Lidský kapitál .....	14
3.2	Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2.1	Cíle řízení lidských zdrojů .....	15
3.3	Rozvoj vzdělávání v podnicích .....	16
3.3.1	Důvody vzdělávání pracovníků.....	16
3.3.2	Oblasti firemního vzdělávání .....	17
3.3.3	Plánování vzdělávání.....	18
3.4	Metody vzdělávání .....	20
3.4.1	Rotace funkcí.....	20
3.4.2	Koučování .....	21
3.4.3	Mentorování (mentoring) .....	21
3.4.4	E-learning .....	21
3.4.5	Assesment centre.....	22
3.4.6	Outdoor training .....	22
3.4.7	Workshop .....	23
3.5	Jazykové vzdělávání.....	23
3.5.1	Důvody jazykového vzdělávání .....	24
3.5.2	Cíle jazykového vzdělávání .....	25
3.5.3	Metody vyučování cizích jazyků.....	25
3.5.4	Učební styly.....	30
3.5.5	Typy učebních stylů .....	32
3.5.6	Motivace k jazykovému vzdělávání .....	34
3.5.7	Jazykoví lektori .....	35
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>38</b>
4.1	Charakteristika podniku ŠKODA Auto a.s .....	38
4.1.1	Poslání, mise, hodnoty značky .....	39
4.1.2	Organizační struktura .....	40
4.1.3	Historie společnosti .....	42
4.1.4	Atraktivita v Mladé Boleslavi .....	43
4.2	Rozvoj vzdělávání zaměstnanců .....	44
4.3	Jazykové vzdělávání.....	48



4.3.1	Formy výuky .....	49
4.3.2	Typy jazykových kurzů.....	53
4.3.3	Pravidla pro docházku.....	55
4.3.4	Testování v rámci jazykového vzdělávání .....	56
4.4	Analýza dotazníkového šetření .....	57
4.4.1	Metodika .....	57
4.4.2	Vyhodnocení otázek z dotazníku .....	58
4.4.3	<b>Analýza závislosti</b> .....	73
4.5	SWOT analýza .....	76
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse</b> .....	<b>80</b>
5.1	Zhodnocení jazykového vzdělávání ve společnosti ŠKODA Auto a.s. 80	
5.1.1	Zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření .....	81
5.1.2	Zhodnocení výsledků ze SWOT analýzy.....	84
5.2	Návrhy na zlepšení jazykového vzdělávání ve společnosti ŠKODA Auto a.s. 86	
5.2.1	Přístupnost kurzů pro více zaměstnanců.....	86
5.2.2	Informace o chybách při závěrečném testování.....	87
5.2.3	Realizace zahraničních jazykových kurzů .....	87
5.2.4	Rozšíření povědomí o existenci jazykových kurzů v rámci zaměstnání 88	
5.2.5	Zlepšení vybavení a zázemí učeben.....	88
5.2.6	Zlepšení výstupů ze závěrečného vzdělávání .....	89
5.2.7	Zjišťování spokojenosti s kurzy .....	89
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>92</b>
7.1	Tištěné zdroje .....	92
7.2	Elektronické zdroje .....	93
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b> .....	<b>96</b>
8.1	Seznam obrázků .....	96
8.2	Seznam tabulek .....	96
8.3	Seznam grafů.....	96
<b>9</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>98</b>
9.1	Příloha č. 1: Dotazník.....	98
9.2	Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor .....	101
9.3	Seznam příloh.....	110

# 1 Úvod

Vzdělávání lze označit jako celoživotní proces. Jedná se o významnou oblast, prostřednictvím které si lidé zdokonalují své schopnosti a znalosti. Zaměstnanci si pomocí vzdělávání prohlubují svůj pracovní výkon a jsou jim otevírány nové pracovní příležitosti. Vysoká vzdělanost zaměstnanců je pro firmy velmi žádoucím a důležitým prvkem pro zvyšování jejich konkurenceschopnosti a celkový růst. Schopný zaměstnanec, který má zájem se učit, poznávat nové věci a je flexibilní, má mnohem větší možnost zachovat si dobrou pracovní pozici než nečinný zaměstnanec, který se o osobní kariérní rozvoj nezajímá a nikam se neposouvá.

Veškeré tyto aktivity úzce souvisí s růstem mezd zaměstnanců a značné poutavosti firem na trhu práce. Klíčovým činitelem úspěchu prosperujících společností se stávají vyškolení a učení lidé. Lidský kapitál je pro podnik podstatný a nenahraditelný. Pokud chce podnik na neustále měnícím se trhu zvyšovat svou konkurenceschopnost a výkon, musí na něj dbát. Jednou z možností péče o lidský kapitál je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které by měli probíhat na všech úrovních podniku. Vzdělávání a rozvoj by měly být nedílnou součástí fungování podniku a zlepšit zaměstnancům individuální, týmový a i podnikový výkon. Zaměstnanci jsou spokojenější a mají pocit, že se o ně organizace stará. Vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu se sice řadí mezi velké investice pro podnik, ale pokud je vzdělávání efektivní zcela určitě se tato investice vyplatí. Aby vzdělávání pracovníků bylo co nejefektivnější a s ním i propracovaný plán vzdělávání, je dobré provádět zpětnou vazbu. Velké podniky většinou využívají systematické vzdělávání zaměstnanců, kde mají předem připravený rozvrh aktivit. U podniku menších probíhá vzdělávání více individuálně a průběžně.

V současné době skoro všechny aspekty našeho života ovlivňují neustálé změny a vědeckotechnický vývoj. V zájmu každé firmy by mělo být tento proces změn zachytit a zprostředkovat všem zaměstnancům firmy. V dnešní době firmy využívají princip „učící se organizace“, v níž zaměstnanci a organizace neustále zlepšují své schopnosti učením a rozšiřováním vědění, tím rozvíjejí svou schopnost uskutečnit to, co opravdu uskutečnit chtějí. Systematické vzdělávání v podniku posiluje vztah mezi zaměstnancem a společností. Pokud je hlavním ideálem organizací posilovat svou konkurenceschopnost, tak by se měly primárně zaměřit kromě efektivnosti a uplatňování nových technologických a inovačních aktivit zejména na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Kvůli stále častěji se rozrůstající vzájemné mezinárodní spolupráci firem a globalizaci obchodu, je nezbytné pro valnou většinu firem komunikovat se zahraničními partnery v cizím jazyce. Proto je v současné době samozřejmostí, aby zaměstnanci firem ovládali alespoň jeden cizí jazyk. Jestliže tomu tak není, je zapotřebí, aby se korporace věnovaly osobnímu rozvoji svých zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání. Tato investice firem do vzdělávání svých zaměstnanců je velmi praktická, jelikož se nacházejí v době, kdy mezi sebou obchoduje téměř celý svět.

Podporou vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě se zabývá i autorčina závěrečná práce. Hlavním tématem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení kvality vzdělávání v jedné z nejúspěšnějších společností ve Středočeském kraji, tedy Škoda Auto a.s, se zaměřením na jazykové vzdělávání. Firma Škoda Auto a.s. disponuje útvarem s názvem Vzdělávání dospělých (ZCA), který zprostředkovává vzdělávání zaměstnanců vlastními interními odborníky, lektory a externími dodavateli. Útvar má k dispozici kromě kvalifikovaných zaměstnanců i odpovídající materiální zařízení. Možnost kurzů se pohybuje od profesního odborného vzdělávání pro dělnické pozice po všeobecně prospěšné kurzy a speciální programy až ke kurzům pro uchazeče na řídicí funkce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nadnárodní společnosti Škoda Auto a.s. zhodnotit celý proces a metodiku vzdělávání, se zaměřením na jazykové vzdělávání, zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s nabídkou vzdělávání a popřípadě navrhnout vlastní možná doporučení a poznatky pro zatraktivnění školení, jazykových kurzů a rozvoje zaměstnanců. Zhodnocení se věnuje i důležité formě motivace, což je financování jazykových kurzů, které se odvíjí od vědomostního zlepšení jednotlivých zaměstnanců. Dílčím cílem je uvést nové formy vzdělávání ve firmě a konkrétní příklady, které realizuje samotné oddělení Škoda Akademie.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část práce byla vypracována na základě analýzy odborných zdrojů a publikací z české i zahraniční literatury, zabývajících se rozvojem vzdělávání obecně. Ve větším rozsahu byla věnována pozornost na jazykové vzdělávání. V této části byly představeny důležité pojmy: lidský kapitál či řízení lidských zdrojů a charakterizovány způsoby rozvoje vzdělávání v podnicích. Rozsáhleji se práce věnuje různým metodám vzdělávání, dále pak konkrétněji vybraným metodám vyučování cizích jazyků.

Praktická část práce představuje a popisuje samotný podnik Škoda Auto a.s. Charakterizuje systém a metody vzdělávání této organizace. Zabývá se obecnými zákonitostmi firmy včetně její organizační struktury. Informace vyskytující se v této části, vycházejí z rozhovorů se zaměstnanci personálních oddělení a interních podkladů firmy (zejm. Výroční zprávy, časopis: Škoda Mobil, interní webový portál: Škoda Space).

Dále byl v rámci bakalářské práce zhotoven elektronický dotazník obsahující sociálně demografické uzavřené otázky a otázky, týkající se regionální příslušnosti respondentů. Druhá část dotazníku se zabývá samostatným systémem jazykového vzdělávání ve společnosti. Dotazník, který zkoumá přístup dotazovaných zaměstnanců k jazykovému vzdělávání, byl následně poslán náhodně vybraným zaměstnancům firmy. Součástí je analýza odpovědí na otázky z dotazníkového šetření. Zde jsou použity mj.

metody analýzy závislosti mezi kvalitativními znaky. Získaná data jsou prezentována ve vlastních grafech a v tabulkové podobě. Statistická analýza závislosti dat je provedena s využitím asociačních a kontingenčních tabulek.

Následně byla na základě získaných informací provedena SWOT analýza. Prostřednictvím SWOT analýzy byly popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se problematiky vzdělávání a kariérního rozvoje zaměstnanců společnosti ŠA. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření a SWOT analýzy byly představeny a zhodnoceny výsledky analýzy a vlastní návrhy na zlepšení současného stavu jazykové výuky v předmětném podniku.

### 3 Teoretická východiska

*„Cílem vzdělávání je dosažení cílů podniku, a to pomocí lidí, které organizace zaměstnává. Aby lidé dosáhli co nejlepšího výkonu a nejlépe se využili jejich schopnosti, je třeba, aby do nich podnik investoval“ (Armstrong, 1999, s. 27).*

V dnešním moderním světě se lidé vyskytují na začátku nové éry vědění, která určuje prosperitu podniků v 21. století. Globalizace přináší každému jedinci stejné informace, zdroje, technologie a trhy. Právě schopnost firem propojit tyto prvky co nejrychleji a nejefektivněji způsobí rozdíly v úspěšnosti a prosperitě firem v globalizované ekonomice. V globální ekonomice proudí kapitál do těch společností, které umí veškeré zdroje rozumně využívat a přidávat k nim vlastní hodnotu. Zásadním faktorem úspěchu se stávají vzdělání a kvalifikovaní lidé (Armstrong, 1999, s. 29).

Jednotlivci utvářejí a snaží se udržet znalosti a dovednosti tedy lidský kapitál a tím vytvářejí intelektuální kapitál. Získané vědomosti a znalosti si zdokonalují a rozšiřují vzájemným ovlivňováním a působením (společenský kapitál), tímto způsobem vytvářejí institucionalizované znalosti, kterými organizace disponuje neboli organizační kapitál. (Armstrong, 2007, s. 43). Intelektuální kapitál se tedy skládá z lidského, společenského a organizačního kapitálu. Pro účely této práce je zásadní vysvětlit pojem lidský kapitál.

#### 3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Jedná se o kombinaci schopností, znalostí, zkušeností a inteligence, které osobitě charakterizuje příslušnou organizaci. Lidské prvky organizace jsou ty prvky, prostřednictvím kterých se podnik učí, posouvá, mění a je schopen inovací, což při řádné motivaci zaměstnanců zabezpečuje dlouhodobé fungování organizace. Vědomosti, znalosti a schopnosti jedinců formují pravou hodnotu organizace. Z tohoto důvodu je nutné soustředit se na nástroje vytváření, získávání, ustálení, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 34).

Každý člověk má vrozené vlohy, ze kterých se utvářejí schopnosti, chování a osobitou energii. Tyto složky dotvářejí lidský kapitál, který používají při své práci. Jsou to zaměstnanci, nikoliv jejich nadřízení, kdo s tímto kapitálem disponuje. Náleží jim právo rozhodovat, jakým způsobem a do jaké míry s ním bude vynakládáno a následně dojde či nedojde k dosažení nějakého cíle (Koubek, 2008, s. 27).

## 3.2 Řízení lidských zdrojů

Vzdělání zaměstnanců a jejich rozvoj je prvkem komplexní oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategicky a logicky promyšlený postoj k řízení nejdůležitější složky organizace tedy lidí, kteří v organizaci pracují a buď individuálně či kolektivně přispívají k dosažení organizačních cílů (Armstrong, 2015, s. 45).

Řízení lidských zdrojů se stalo stavebním kamenem řízení organizací, jeho nejcennější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů. V tomto novém konceptu personální práce se zdůrazňuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a jádra činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti koncepční ke skutečně řídicí (Koubek, 2015, s. 15).

### 3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong, 2007, s. 30):

#### **Efektivnost organizace**

Cílem strategie řízení lidských zdrojů je vytvářet programy na zlepšování efektivnosti organizace v oblastech řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření uspokojivého pracovního prostředí.

#### **Řízení znalostí**

Cílem řízení lidských zdrojů je napomáhat rozvoji pro firmu potřebných specifických znalostí a schopností. Pokud je cílem firmy vytvořit si vzájemné obchodní vztahy se zahraničím, dílčím cílem je v oblasti strategie řízení lidských zdrojů zaměřeni se na jazykové vzdělání zaměstnanců.

#### **Řízení odměňování**

Cílem je zvyšování motivace pracovníků, oddanosti a zájmu se učit a rozvíjet své dovednosti zaváděním politiky, která se orientuje na to, aby zaměstnanci byli za svou práci a schopnosti řádně a potivě odměněni.

#### **Zaměstnanecké vztahy**

Důležitým předpokladem fungující společnosti je vytvářet prostředí, v němž lze při práci udržovat produktivní a harmonické společenské vztahy.

### **Uspokojování rozdílných potřeb**

Strategie HR usiluje o realizaci takové politiky, která bere na vědomí, respektuje a vyvažuje potřeby všech zúčastněných stran. Zásadní je brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách i ve stylu práce.

### **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

V tomto případě se strategie HR zaměřuje na překonání této propasti tím, že se více než na snahu přicházet se stále novými a neotřelými politikami a postupy snaží zabezpečit, aby tyto postupy skutečně fungovaly.

### **Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zajištění zisku a udržitelnosti potřebné kvalifikované a správně motivované pracovní síly. To znamená umět předvídat budoucí potřeby zaměstnanců vedoucí k rozvoji schopností lidí tím, že se jim budou nabízet možnosti ke vzdělávání a soustavnému rozvoji.

## **3.3 Rozvoj vzdělávání v podnicích**

Firemní vzdělávání lze vysvětlit jako vzdělávací proces, který je systematicky organizovaný podnikem/firmou. Obsahuje jak vzdělávání v podniku (tedy interní vzdělávání v rukou příslušné firmy ve vlastním zajištěném vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti), ale i vzdělávání mimo podnik (neboli externí vzdělávání realizované ve škole nebo na objednávku ve speciálním vzdělávacím zařízení). Dle Bartoňkové (2010, s. 11) je firemní vzdělávání hledání rozdílů mezi stavem „co je“ a stavem „co je žádoucí“ a jejich následné odstraňování.

Vzdělávání zaměstnanců podniku podle Koubka (2015, s. 259) cílí na formování pracovních schopností a dovedností v širším slova smyslu. Zahrnuje tedy i formování sociálních dovedností, které je nutné ovládat při vytváření harmonických mezilidských vztahů na pracovišti. Firemní vzdělávání se stalo součástí personální činnosti. Podnik tím, že se stará a organizuje vzdělávání svých zaměstnanců, ukazuje, že si jich váží a mají v něm podporu (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 72).

### **3.3.1 Důvody vzdělávání pracovníků**

Kvůli stále častěji se vyskytujícím ojedinělým poznatkům a nově vznikajícím technologiím dochází k zastarávání současných znalostí a schopností. Organizace se musí



přizpůsobovat novodobému vývoji, proto je třeba do tohoto procesu zahrnout i motivaci zaměstnanců učit se novým dovednostem a schopnostem. Vzhledem k rychlé digitalizaci a rozvoji informačních a komunikačních technologií se obměňuje i technika a technologické pomůcky v podnicích. Úspěšná a konkurenceschopná organizace by měla s tímto vývojem počítat a řádně na něj připravit i své zaměstnance. S tím souvisí i přínos v oblasti udržování stálých zaměstnanců, jelikož péče o zaměstnance a rozvoj jejich vzdělávání tvoří dobrou zaměstnavatelskou pověst firem a ulehčuje zisk a uchovávání zaměstnanců.

Dochází k organizačním změnám, jež zaměstnanci musejí zvládat, samozřejmě za podpory svých zaměstnavatelů. Nemění se jen organizace práce, nýbrž povaha i způsoby řízení (rozšiřování a prohlubování) práce, delegování a posilování pravomocí. Zvyšuje se i výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na služby pro zákazníky (Koubek, 2015, s. 262-263).

Další důvod, který je nutno zmínit, spočívá v globalizaci a internacionalizaci hospodářských aktivit a z toho vyplývající potřeby neustále se pohybovat, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí. Trh výrobků a služeb je stále více proměnlivý, což vyžaduje pružnou a rychlou reakci společnosti i jejich pracovníků. Kromě výše zmíněných důvodů se zvyšuje proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat (Barták, 2015, s. 8).

### **3.3.2 Oblasti firemního vzdělávání**

Ve struktuře formování pracovních dovedností člověka existují tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

*V oblasti všeobecného vzdělávání se tvoří všeobecné znalosti a dovednosti, které začleňují člověka do společnosti. Tyto znalosti umožňují rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Oblast všeobecného vzdělávání nemá na starost organizace, ale stát, který oblast kontroluje. Tuto oblast většinou zajišťuje školský systém (Bartoňková, 2010, s. 17).*

*Oblast odborného vzdělávání obsahuje aktivity, které připravují lidi na budoucí povolání. V této oblasti se uskutečňuje příprava na zaměstnání, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, přeškolování (rekvalifikace) ale také orientace pracovníků či profesní rehabilitace (Armstrong, 2015, s. 338).*

Orientace spočívá v úsilí o zrychlení a zefektivnění adaptace nových pracovníků na organizaci, kolektiv a přípravu k pracovní činnosti zprostředkováním všech informací potřebných pro řádný výkon profese.

Doškolení (prohlubování kvalifikace) znamená rozšiřování odborného vzdělání v oboru, kde je člověk již zaměstnán. Může zvýšit výkon pracovníků a prospěch podniku, ale také zvyšuje šance pracovníků na trhu práce.

Přeškolení neboli rekvalifikace znamená, že si zaměstnanci osvojují pracovní schopnosti k novému povolání, které je rozdílné od toho dosavadního. Profesní rehabilitace je zvláštní případ přeškolení. Osobám, kterým současný zdravotní stav nedovoluje vykonávat dosavadní zaměstnání, pomáhá k opětovnému pracovnímu zařazení pracovníka na trh práce (Koubek, 2015, s. 97).

*Oblast rozvoje* spočívá v rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti. V tomto procesu oblasti rozvoje zaměstnanci přizpůsobují své znalosti a dovednosti různým změnám. Tyto změny mohou být vyvolány technikou či technologií, požadavky na trhu, inovacemi v oboru apod. Rozvoj je zaměřen na kariéru zaměstnance, jeho pracovní potenciál a v neposlední řadě na jeho osobnost. Pokud se jedná o rozvoj iniciovaný a uskutečňovaný organizací, jde o rozvoj pracovníků. Rozvoj spěje ke zvýšení pracovního výkonu, zvýšení šancí pracovníka na trhu práce. Na rozvoj pracovníka je kladen velký důraz, a to především v zahraničí. V současné době roste zájem organizací o rozvojové činnosti. Mezi tyto činnosti řadíme například vzdělávání v oblasti komunikace, jazykové vzdělání, oblast vedení lidí apod. Organizace, která vytváří podmínky pro vzdělávání, zpravidla hradí náklady zaměstnancům (Bartoňková, 2010, s. 17).

### **3.3.3 Plánování vzdělávání**

Plán vzdělávání obsahuje přehled všech vzdělávacích procesů firmy stanovených k realizaci v určitém období. Základem je identifikace rozdílů mezi požadovanou a reálnou výkonností zaměstnanců. Procesu plánování vzdělávání v podniku předchází fáze identifikace potřeby vzdělávání. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se lze setkat s návrhy předběžných plánů vzdělávání, stanovují se primární úkoly a cíle vzdělávání. Z nich se tvoří prvotní návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy jsou krok za krokem specifikovány a projednávány a vzniká finální podoba programů a rozpočtu. Ve finální podobě program definuje oblasti (předměty) zaměření vzdělávání. Plán určuje počet a kategorii pracovníků, kteří se vzdělávání podrobí, dále metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě časový plán vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 49).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na tyto otázky (Koubek, 2015, s. 264); (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 100); (Bartoňková, 2015, s. 49-50):

*Jaké vzdělávání bude zabezpečeno?* Tato otázka se zabývá obsahem vzdělávání. Řeší témata vzdělávání, která je potřeba zajistit. Vzdělávání by mělo posluchače posunout výše, proto by měl podnik zajistit opravdové zkvalitnění cílových kompetencí. Při plánování vzdělávání by podnik měl brát v úvahu svá specifika a zvláštní požadavky na zaměstnance.

*Jaká bude cílová skupina?* Otázka řeší, koho se podnik snaží vzdělávat (jednotlivci, skupiny), jaké mají povolání, do jaké kategorie spadají, či jaká jsou kritéria výběru účastníků. Je žádoucí, aby účastníci vzdělávání byli na stejné úrovni ve znalostech a schopnostech.

*Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno?* Zabývá se tím, jestli bude vzdělávání realizováno na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště, a jaké metody či didaktické pomůcky mají být využity. Existuje mnoho tradičních i moderních metod (jak indoor, tak outdoor), které mohou být při vzdělávání použity.

*Kým bude vzdělávání realizováno?* Řeší to, která vzdělávací instituce bude zvolena. Vzdělávání může být uskutečněno mnoha různými institucemi, popřípadě jednotlivci. Může se jednat o interní odborníky, vlastní školící centrum organizace či externí instituce (veřejné či podnikatelské subjekty).

*Kdy bude vzdělávání uskutečněno?* Musí dojít k realizaci časového plánu vzdělávání, vymezení časového období (termínu), na které je vzdělávání plánováno. Je třeba vymežit, zda se bude vzdělávání v pravidelných časových intervalech opakovat nebo půjde o jednorázovou záležitost.

*Kde se vzdělávání uskuteční?* Je třeba zvolit vhodné místo konání (přímo v podniku nebo mimo něj). Může jít o vzdělávací zařízení konkrétní organizace, pronajaté vzdělávací zařízení nebo vzdělávací zařízení jiné organizace.

*S jakými náklady se bude počítat?* Součástí nákladů na vzdělávání jsou jak přímé náklady na pracovní či studijní materiál, mzdy lektorů, dopravu, stravu tak i vynaložený pracovní čas účastníků (alternativní náklady).

*Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a efektivita použitých vzdělávacích programů?* Je nutno zhodnotit vzdělávací plán k posouzení jeho efektivit. K tomu je

zapotřebí zvolit vhodné metody hodnocení a stanovit, kdy a kdo bude výsledky vzdělávání hodnotit.

Jedním z nejdůležitějších kroků vzdělávacího plánu zaměstnanců je výběr správných metod vzdělávání.

### **3.4 Metody vzdělávání**

Po stanovení cílů, kterých podnik chce pomocí systému vzdělávání dosahovat, je nutné zvolit vhodnou metodu vzdělávání pracovníků. Jedná se o cenný nástroj zajišťující celý vzdělávací proces. Výběr vhodné metody by se měl zaměřovat na individuální potřeby společnosti. Kromě toho by mělo být při výběru metod nahlíženo na současné celosvětové trendy ekonomického a technického vývoje (Hindls & Hronová, 2006, s. 12).

Metody je možno obecně rozdělit na dvě skupiny. Na ty, které probíhají v organizaci samotné, používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“). Příkladem je rotace práce, koučování nebo mentorování. Druhou skupinu představují ty, které probíhají mimo pracovní prostředí („off the job“). Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří e-learning, seminář (workshop), brainstorming, assesment centrum, development centrum nebo outdoor trénink. První skupina metod je nejčastěji používána pro vzdělávání dělníků. Druhá skupina metod bývá frekventovanější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 112).

#### **3.4.1 Rotace funkcí**

Rotace funkcí (*cross training*) patří mezi oblíbenou metodu ve velkých firmách, kde si zaměstnanec může vyzkoušet mnoho pracovních úkolů a to i mezi jednotlivými odděleními. Tato metoda dočasně přesouvá zaměstnance mezi odděleními, ve kterých získávají zkušenosti a znalosti. Zaměstnanec tak dostává přehled o firmě. Jeho práce se stává efektivnější a předchází stereotypům. Zároveň si on i jeho nadřízení ověřují jeho dovednosti a zaměření (Dvořáková, 2007, s. 298). Na druhou stranu zaměstnanec nemusí každou pracovní funkci ovládat, což může podlomit jeho sebevědomí a ovlivnit jeho pracovní hodnocení nadřízenými.

### **3.4.2 Koučování**

Koučování (*coaching*) patří také mezi metody interního vzdělávání. Její princip je jednoduchý. Pracovník má svého přiděleného kouče, který se podílí na jeho vzdělávání a osvojování schopností a znalostí. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, která se přizpůsobuje aktuálním potřebám. Koučování má za cíl směřovat pracovníka k požadovanému výkonu, takovým způsobem, aby činnosti v pozdější době zvládal samostatně. Koučování může mít i neformální podobu, ale musí být vždy plánované. Cílem není provádět občasnou kontrolu toho, co lidé dělají, a poté jim poskytovat rady, jak svou práci zlepšit. Neznamená to ani příležitostné informování lidí, v jaké oblasti mají nedostatky, a udělování jim lekcí, jak je zlepšit. Ke koučování by mělo docházet v rámci jakéhosi celkového dlouhodobějšího plánu oblastí a směrů, jejichž rozvoj poskytne zaměstnanci osobní a kariérní prospěch (Dvořáková, 2007, s. 298).

### **3.4.3 Mentorování (mentoring)**

V této metodě je pracovníkovi poskytována pomoc od speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů). Mentori zaměstnance řídí, starají se o něj poskytováním užitečných rad a soustavné podpory. Mentor se podílí na celkovém rozvoji a vzdělávání pracovníka. V pozici mentora se může objevit nadřízená osoba z vlastních řad, může se jednat i o osobu z vnějšího prostředí organizace. Mezi mentorem a pracovníkem často vzniká neformální vztah. Mentoring na rozdíl od koučování pomáhá lidem při učení a celkovém rozvoji. Koučování se zaměřuje na soustavný rozvoj schopností a dovedností lidí (Bartoňková, 2010, s. 155).

### **3.4.4 E-learning**

Jednou ze zásadních metod vzdělávání pracovníků je e-learning, který používá ke vzdělávání moderní elektronické nástroje. Cílem je zdokonalovat učení a rozvoj vzdělávání rozšiřováním a doplňováním vzdělávání tváří v tvář než úplným nahrazováním face-to-face vzdělávání. Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších metod, která je postavena na sebevzdělávání zaměstnanců (samostudium). Benefitem je, že e-learning zprostředkovává flexibilní přístup ke značnému množství různých zdrojů vzdělávání, nacházejících se na různých místech v krátkém časovém intervalu. Může urychlit proces vzdělávání až o 50 % a zaměřit se na naléhavé potřeby vzdělávání v organizaci. Náklady na vzdělávání lze snížit

na polovinu tím, že se sníží počet hodin zabezpečovaných instruktory (Armstrong, 2007, s. 482).

Stejně jako většina dalších metod a forem vzdělávání, byl e-learning odvozen od dřívějších přístupů. Mezi přístupy patří vzdělávání / výcvik pomocí počítačů, online podpora vzdělávání nebo distanční vzdělávání. Hlavní rozdíl oproti těmto postupům spočívá v tom, že e-learning je výhradně založen na používání internetových nebo intranetových sítí. Výjimkou je rozšiřování produktů informačních technologií (CD-ROMy), které nevyžadují napojení uživatelského počítače na síť. Primární záležitostí

e-learningu nejsou technologie nýbrž učení založené na technologiích. Při kombinaci e-learningu s ostatními metodami učení a vzdělávání se dá říci, že je e-learning komplexnějším přístupem ke vzdělávání než dříve používané postupy (Armstrong, 2007, s. 482).

#### **3.4.5 Assessment centre**

Metodu lze zařadit do diagnosticko-výcvikových metod. Tato metoda je kromě vzdělávání využívána i při výběru pracovníků. Je založena na pozorování chování v určitých situacích, které bývají předem nasimulovány. Metoda ukazuje, jak osoba zvládá stres, a jakým způsobem přistupuje k řešení různých zadaných úkolů a vzniklých problémů. Pomáhá odhalovat slabé stránky zaměstnanců, a tím přispívá k jejich vyloučení. Metoda AC bývá považována za velice účinnou, protože účastník vzdělávání si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale i manažerské dovednosti. Metoda pomáhá překonávat stres, zároveň učí řešit úkoly nejrůznější povahy, jednat s lidmi ve společenských interakcích nebo např. hospodařit s časem (Koubek, 2015, s. 270).

Příbuznou metodou je metoda *development centre (DC)*. Má společné základy s *assessment centre (AC)*, ale DC je více souborný, směřovaný dopředu na činnosti v budoucnu. Pracovníci se zabývají celou řadou modelových situací. Část této metody tvoří i profesní psychodiagnostika. Metoda slouží jako základ pro tvorbu rozvojových plánů pracovníků (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 115).

#### **3.4.6 Outdoor training**

Outdoor training neboli „učení se hrou či pohybovými aktivitami“ je metodou stále více využívanou ve vzdělávání manažerů. Bývá uskutečňována prostřednictvím rozmanitých typů pohybových aktivit: plavby na plachetnicích, horské turistiky, cyklistiky,

průzkumu jeskyní, různých pohybových her atd. Spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Učí se při tom důležitým manažerským dovednostem jako: hledání společného optimálního řešení zadaných úkolů, umění souladu nějaké činnosti, dovednosti komunikace se členy týmu a jejich vedení v oblasti zadávání různých úkolů každému z nich, či orientace a spolupráce v týmových výzvách. Jde o velmi efektivní metodu, protože se ideálně propojují pohybové a rekreační aktivity s procesem rozšiřování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností manažerů (Dvořáková, 2007, s. 300).

### 3.4.7 Workshop

Často používanou metodou ve velkých firmách např. i ve společnosti ŠA je workshop neboli skupinové cvičení. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicnění nějakého komplexu organizačních problémů. Malé skupiny je v týmu studují, snaží se situaci pochopit, popsat a navrhnout formy řešení. Praktické problémy se tedy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Je to úspěšná metoda, jelikož poskytuje možnost sdílet nápady s ostatními členy týmu při řešení každodenních reálných problémů a setkávat se nebo posuzovat do té doby neznámé situace (Koubek, 2008, s. 179).

## 3.5 Jazykové vzdělávání

Učení se cizímu jazyku je proces velice odlišný od zvládnutí mateřského jazyka. Lidé se musí učit „*podivnou gramatiku*“ a „*podivný slovník*“, zatím co ten náš je „*tak jednoduchý*“. *„Není to snadné, ale je to možné. Gramatika a slovník jsou přenosné“* (Disman, 2000, s. 327)

Jazykové vzdělávání je chápáno jako celoživotní proces. Je nabízeno od útlého věku až po celý život. Jako nejdůležitější cíle, na které je kladen důraz při výuce cizích jazyků se uvádí individualita, orientace k samostatnosti a k následnému sebehodnocení. Samovolné vzdělávání bývá reprezentováno jako „*schopnost žáka prokazovat své vlastní pokroky při učení se jazykům a provést své sebehodnocení*“ (Janíková, 2011, s. 10). Podle Janíkové čím dříve se s výukou cizích jazyků začne, tím rychleji a bez obtíží dojde k osvojení získaných znalostí a dovedností a budou stálejší. V dnešní postmoderní době se výuka cizích jazyků neuskutečňuje pouze v uzavřené místnosti s užitím jedné metody výuky a s jedním předepsaným materiálem (učebnicí). Existují desítky metod, které jsou

při výuce žáků využívány. V současné době se rozšiřuje a doporučuje pojetí multijazyčnosti. Vychází z přesvědčení, že každý Evropan by měl kromě svého mateřského jazyka umět mluvit alespoň dalšími dvěma cizími jazyky (Janíková, 2011, 9-10).

V dnešním globalizovaném světě, kde je mobilita usnadněna, je studium jazyka důležitým přínosem. Nejen, že pomáhá při cestování, je také velkou výhodou pro studium obecně a pro kariérní rozvoj v zahraničí. Osvojení druhého jazyka nám umožňuje rozvíjet různé duševní schopnosti v každém věku (Janíková, 2011, s. 11).

### 3.5.1 Důvody jazykového vzdělávání

Důvodů pro studium jazyků je spousta. Internetový server GVI USA uvádí těchto sedm základních důvodů k jazykovému vzdělávání (Gviusa.com, 2022, Dostupné z: <https://www.gviusa.com/blog/smb-7-reasons-to-learn-a-foreign-language/>):

- Kariérní rozvoj

- Zdokonalení komunikačních dovedností

- Lepší činnost mozku

- Usnadnění cestování

- Rozšíření znalostí o ostatních kulturách

- Zlepšení paměti a schopností řešení problémů

- Sebevzdělávání (osobní rozvoj)

Předmětem bakalářské práce je zejména první důvod, popřípadě poslední.

Jazyková znalost je v dnešní době zásadním klíčem k úspěchu mnoha organizací, jelikož spousta firemních aktivit a rozvojových plánů požaduje po zaměstnancích ovládnutí cizích jazyků na potřebné úrovni. Nutnost využívání cizího jazyka se ve firmách často stanovuje na základě obchodních faktorů (např. potřeba prodat produkty potenciálním zákazníkům ze zahraničí, potřeba spolupráce se zahraničním podnikem). Důvodem rozvoje jazykových znalostí může být i komunikace se zahraničním vedením (např. když dceřiné společnosti podávají zprávy svým nadřízeným ze zahraničí (Vandermeeren, 2005, s. 159). Potřeba komunikace se zahraničním vedením je častá i u společnosti, zejména německy a anglicky. Ne nadarmo je předmětná společnost označována jako nadnárodní.

Nejedná se pouze o obchodní schůzky, které vedou zaměstnavatele ke zdokonalování ústních i písemných znalostí pracovníků. Při spolupráci na mezinárodních projektech nebo při komunikaci se zahraničními spolupracovníky je jazyková znalost



nutností. K rozvoji a procvičování cizích jazyků slouží pracovníkům speciální skupinové firemní kurzy. Zmíněné kurzy jsou považovány za jednu z nejefektivnějších metod jazykového vzdělávání zaměstnanců oproti např. samostudiu jazyků, jelikož se účastníci učí od sebe navzájem. Dochází k sociálnímu učení, které urychluje podnikový pokrok, posiluje motivaci zaměstnanců, sociální vztahy na pracovišti a umožňuje pracovníkům lépe pochopit jejich roli a pozici v organizaci (Vandermeeren, 2005, s. 159-160).

### **3.5.2 Cíle jazykového vzdělávání**

Cíle rozvoje jazykového vzdělávání by měly být jasně a srozumitelně vymezené, jinak řečeno shrnout celou vizi programu, a stát se návodem pro samotnou organizaci, její zaměstnance (studenty) a v neposlední řadě jazykové lektory.

Mezi hlavní cíle jazykového vzdělávání patří (Basturkmen, 2005, s. 133):

1. Potřeba rozvíjet základní znalosti: Zaměstnanec používající cizí jazyk na pracovišti, musí ovládat nejen jazykovou odbornost, ale musí se také orientovat ve znalosti základních pojmů, které souvisejí s výkonem jeho pracovní činnosti.

2. Cílem se stává zaměření výuky na rozvoj cílových kompetencí neboli schopností vykonávat pracovní záležitosti a úkoly podle konkrétních standardů stanovených zaměstnavatelem.

3. Výuka orientovaná na identifikaci způsobů užívání jazyka v daném oboru: Cílem výuky je ukázat studentům, jak je jazyk používán v cílovém prostředí resp. v konkrétním oboru.

4. Cílem výuky jazyků je rozvíjet schopnosti vypořádávání se s problémy různých druhů. Při překonávání problémů jsou jazykové znalosti označovány důležitým prostředkem při komunikaci.

5. Poslední cíl, jenž Basturkmen uvádí, je posílení kritického přístupu. Cílem je nalezení odpovědi na otázku, jestli je výuka jazyků orientovaná na pomoc studentům přizpůsobit se cílové situaci prostřednictvím učení vhodného jazyka, chování nebo znalostí.

### **3.5.3 Metody vyučování cizích jazyků**

Při edukaci cizích jazyků se lze setkat s nejrůznějšími směry, záměry a metodami výuky. Výukové metody se odrážejí a korelují s novodobými vědeckými poznatky. Mění se vzájemná pozice mezi učitelem a studentem. Výuka se zaměřuje více na individuální

potřeby žáka. Učitel se stává pomocníkem žáka, organizuje výuku a napomáhá mu s učením. Tento způsob výuky nazýváme konstruktivismus v pedagogice. Jedná se o zaměření na aktivní účast žáků ve výuce s důrazem na rozvoj jejich tvořivého myšlení, sociální komunikaci a tvorbu vlastních poznatků. Dochází k přechodu od „tebeučení“ (transmisivního vyučování) k „sebeučení“ (sebeiniciaci, sebeorganizaci a sebeřízení). (Janíková, 2011, s. 50).

Existují různá rozčlenění vyučovacích metod. Nejčastěji jsou uváděny dvě metody, které stojí v protikladu. Jedná se o metodu přímou a nepřímou. Nyní následuje výčet několika vybraných metod výuky cizích jazyků (Birkenbihlová, 2002, 20-45); (Richards, Rodgers, 2001, s. 40-57); (Liškař, 1974, s. 67-71); (Medlíková, 2013, s. 67); (Hendrich, 1988, s. 222):

#### 1) Přímá metoda

Metoda spočívá v přebírání znalostí jazyka studentem prostřednictvím ústního projevu nebo poslechu. Jedná se o metodu výuky jazyků na základě konverzace, rozmluvy a čtení v daném jazyce bez překládání nebo studia dané gramatiky. Hlavním cílem je, aby žák uměl mluvit daným jazykem spontánně a bez obav z použití správného gramatického tvaru. Metoda byla vytvořena jako odezva na starší gramaticko-překladovou metodu, která je orientována na značné užívání překladu z a do rodného jazyka žáků, a na důsledné zaměření se na gramatiku cizího jazyka. Existují tři fáze přímé metody: **tři P – prezentace** (lektor seznamuje své žáky s novými pojmy), **procvičování** (studentovo odpovídání na otázky, přiřazování, doplňování do cvičení apod.) a **produkce** (používání osvojených pojmů v praxi např. v dialozích nebo psaním krátkého textu) (Richards, Rodgers, 2001, s. 40-41; Liškař, 1974, s. 70-71).

#### 2) Nepřímá metoda

Nepřímá neboli gramaticko-překladová metoda spočívá v tom, že zaměření na nový (druhý) jazyk přichází na řadu až po vštípení mateřského jazyka. Pro účely zkoušení a testování se klade důraz na gramatický systém a hojné využívání mateřského jazyka ve výuce. Základem této metody je doslovný překlad z jazyka mateřského do cizího a naopak. Tato metoda je založená na tom, že uplatňuje jazyková (gramatická) pravidla a učení se z paměti. K charakteristickým rysům patří zdůraznění psaného jazyka, který není příliš autentický, jelikož dochází k jeho úpravám pro potřeby daného stupně složitosti probíraného gramatického okruhu.

Nevýhodou je, že se nepřímá metoda ve své podstatě orientuje jen na zásady gramatiky a formálního vzdělání a nebere v úvahu jednu z nejdůležitějších složek jazykového vzdělávání – komunikaci. Kromě výše zmíněného, gramaticko-překladová metoda nerozlišuje věk žáků a od toho plynoucí nedostatky žáků ve znalostech jazyka. Jinak řečeno, neuplatňuje individuální přístup ve vzdělávání studentů. Oproti přímé metodě má však jednu podstatnou výhodu. Nepřímá metoda vychází z psaného textu a poskytuje příležitost k domácí přípravě, zatímco přímá metoda se zakládá pouze na spontánně vytvořených komunikačních dovednostech jedince, které domácí přípravu vylučují (Liškař, 1974, s. 67-68).

### 3) Audiolingvální metoda

Audiolingvální metoda vznikla kvůli potřebám vojáků dorozumívat se při válce s místním obyvatelstvem válčících zemí. Metoda bývá pojmenována Army Method, jelikož byla hojně využívána za druhé světové války v armádě Spojených států amerických. Její základ tvoří hlavní principy používané přímou metodou. Komunikace a mluvený projev jsou nadřazeny projevu psanému. Stejně tak poslech dominuje čtení.

Metoda využívá drilových cvičení, které jsou založeny na pravidlech podmiňování a opakování. Zaměřuje se na ústní opakování s vyloučením mateřského jazyka, tak dlouho, dokud student neodpovídá automaticky a bez přemýšlení. Metoda drilových cvičení je tedy založena na principu neustálého mechanického opakování daného jevu nebo správné odpovědi, do té doby než se odpověď stává reflexem. Audiolingvální metoda ovlivnila jazykové vyučování u nás zejména důrazem na používání drilových cvičení (Richards, Rodgers, 2001, s. 55-57).

### 4) Audiovizuální metoda

Audiovizuální metoda byla vytvořena na základě mezinárodního rozvoje, který vyžadoval nutnost komunikace na mezinárodní úrovni. Audiovizuální metoda se rozvíjela v těsné blízkosti metody audiolingvální, proto také vychází z přímé metody výuky cizích jazyků. Gramatická pravidla nejsou lektorem nijak vysvětlována. Jazykové vzdělávání (založeno na komunikačním cíli) je prezentováno ve formě dialogu, kde se student potýká s každodenními situacemi přizpůsobenými účelům vyučování. Metoda je primárně založena na (vizuálním) zrakovém učení a vnímání. Výuka jazyka je zprostředkovávána vizuálně pomocí fotek, obrázků, videí i filmů (Richards, Rodgers, 2001, s. 50).

### 5) Callanova metoda

Callanova metoda staví na principu otázek a dlouhých odpovědí. Lektor řídí tzv. kontrolovanou konverzaci tzn., že pokládá otázky a student na ně musí odpovídat. Každou z otázek lektor dvakrát rychle zopakuje. Lektor neotáčí, pokud studentovi odpověď trvá, učitel mu okamžitě naznačuje první slova odpovědi (Medlíková, 2013, s. 67).

Otázky musí být předem připraveny a vycházet z materiálů z učebnice, tedy přesně interpretovat otázky uvedené v učebnici. Konverzace na libovolné téma není při hodině dovolena. Callan se domnívá, že to je „*pomalý a málo efektivní způsob výuky*“ (HENDRICH, 1988, s. 211), jelikož student, který téma vybral, uplatňuje již známou slovní zásobu a nenaučí se v podstatě nic nového. Naopak student, kterého téma nezajímá, nebo o něm nic neví, celou hodinu výuky promlčí. Hlavní cíl spočívá ve zlepšování pohotových reakcí při komunikaci v cizím jazyce a plynulé řeči stejně jako při používání mateřského jazyka. Jedná se o efektivní formu jazykového vzdělávání, která se stala mezinárodně uznávaná. Callanova metoda se stala důležitou součástí jazykového vzdělávání zaměstnanců i ve velkých úspěšných zahraničních firmách zejména při výuce angličtiny (Hendrich, 1988, s. 222).

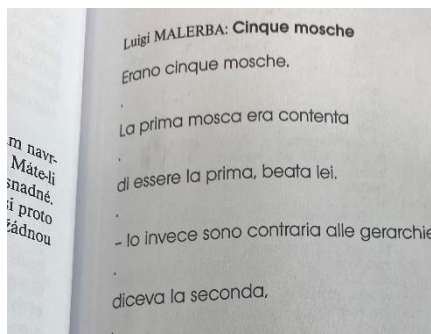
#### 6) Metoda Birkenbihlové

Metoda Birkenbihlové se v podstatě skládá ze dvou základních pilířů. Cílem je za první rozumět cizímu jazyku a za druhé mluvit cizím jazykem. První pilíř se skládá ze dvou stupňů – umět *dekódovat* a *aktivně společně naslouchat*. Druhý pilíř se zaměřuje na *pasivní poslech* a *ovládání jazykových činností*. Tyto fáze učení by člověk měl projít jednu po druhé a poté začít dekódovat.

Prvním krokem je *dekódování*. Jak název napovídá, znamená to rozluštit (dekódovat), jak cizí jazyk funguje. Zabývá se porozuměním slovům v kontextu, a to bez toho, aniž by se studenti nejprve učili slovní zásobu, a tedy předem znali jejich význam. K tomu slouží krátký a jednoduchý text z cizího jazyka, který je přeložen samostatně a interlineárně. Interlineárně znamená, že se mezi každý řádek textu vloží prázdný řádek a do něj se napíše překlad. Jakékoli pomůcky jsou povoleny (a s největší pravděpodobností nezbytné). V tomto prvním kroku však není nezbytně nutné pečlivé dodržování gramatických pravidel a pravidel pro stavbu vět. To by naopak cíli úkolu spíše uškodilo. S dekódováním studentům mohou pomoci rodilí mluvčí nebo mohou cvičení řešit za pomoci jiného studenta daného jazyka. To vše je nejen povoleno, ale dokonce podporováno. Skupinová práce má nejen tu výhodu, že je přirozeně zábavnější, ale také to, že dva lidé mají málokdy stejné mezery ve znalostech. Studenti si tak mohou vzájemně

tyto mezery doplnit. Způsob dekodování znázorňuje Obrázek 1 (Birkenbihlová, 2002, s. 20-25).

Obrázek 1: Příklad dekodování v italštině



Zdroj: Birkenbihlová, 2002, s. 22

Druhým krokem je *aktivní (poslech) zapojení* do textu v cizím jazyce neboli „propojení zvuku a významu slov“. V této fázi je důležité aktivně naslouchat a stavět na meziřádkovém překladu, který se provádí v prvním kroku metody. Začíná se poslechem původní verze textu, při tom se zároveň čte dekodování. Základem je soustředit se na poslech a textovou verzi. Prostředí bez rozptylování je nesmírně důležité. Mobilní telefony, hudba nebo parta přátel shromážděná v pozadí žáky může rozptýlit a narušit jejich koncentraci. Tato skutečnost vede k tomu, že budou potřebovat mnohem více času s mnohem menším úspěchem v učení. V tomto kroku musí být student naprosto koncentrovaný, a co nejméně vnímat okolí.

Student si má za úkol představit, co bylo řečeno nebo přečteno. Tento krok může být trochu složitější, zejména na začátku. Ne každý má takto silně vyvinutou představivost. V takovém případě Birkenbihlová doporučuje pozastavit zvukový soubor po každé větě nebo odstavci, aby bylo mluvené slovo opravdu plně převedeno do obrázků. Prostřednictvím tohoto aktivního naslouchání by se nejen slova, která žák slyší, měla stát přirozenější, zároveň by jim zvuk a rytmus cizího jazyka měl připadat stále méně cizí.

Nejdůležitější v tomto kroku, kromě plné pozornosti a soustředění, je dát si čas na text, poslech, řeč a ilustraci textu. Teprve když žák rozumí prezentovanému textu na 100 % (bez čtení) a mluvčí se mu může zdát dokonce příliš pomalý, může přejít k dalšímu kroku (Birkenbihlová, 2002, s. 27-33).

Třetí krok, který Birkenbihlová uvádí je *pasivní poslech*. Pasivní poslech znamená, že student poslech cizího jazyka zařadí do své běžné denní rutiny. Tato fáze si klade za cíl ukotvit zvuk cizího jazyka v podvědomí, tedy schopnost nevědomě vnímat a zaznamenávat konverzace lidí kolem nás na veřejnosti (např. v autobuse, vlaku nebo v restauraci). Právě

to většině lidí dělá problémy v cizím jazyce. Je to proto, že na rozdíl od jejich rodného jazyka není tento jazyk ukotven v jejich podvědomí. Proto je důležité soustředit se na to, o čem a jak se v cizím jazyce mluví, a dokázat to přeložit a porozumět. Pasivním nasloucháním by tato bariéra měla být odbourána. To znamená např., že návštěva trhu na dovolené již nebude vyčerpávajícím smyslovým přetížením, ale spíše zajímavou zkušeností, kterou by měla být.

Posledním krokem jsou *aktivity v daném jazyce* sloužící k upevnění jazykových znalostí. V zásadě není tak důležité, jaký typ činnosti zahrnují. Zásadní je pouze to, že se student aktivně jazyku věnuje. Může se jednat o čtení, psaní nebo poslouchání (filmy, seriály nebo zvukové soubory) nebo cokoli, co člověku nejlépe vyhovuje. Student si může vyhledat skupinovou aktivitu ve svém okolí. Příležitostí je opravdu spousta např. divadelní skupiny, cizojazyčná setkání, společné návštěvy kina nebo mezinárodní setkání (tj. společenské večery pro lidi ze zahraničí atd.). Samozřejmě v tomto kroku již bez nějaké speciální přípravy. Jde o používání jazyka v každodenním a spontánním kontextu (Birkenbihlová, 2002, s. 38-45).

#### **3.5.4 Učební styly**

Učební styly neboli styly učení jsou považovány za širší pojem, který obsahuje i zřetelný podíl nekognitivních složek, především osobnostních a afektivních. Výraz styly učení můžeme pokládat za synonymum, často však bývá nesprávně nahrazován pojmem styly vyučování. Styly učení se zaměřují na žáka. Zatímco styly vyučování se týkají učitele a slouží k realizaci jeho řídicích/usměřujících činností. Jinak řečeno, slouží k dosažení aktuálního cíle vyučování. Lojová vysvětluje styly učení jako „*chování v situacích učení, při hodnocení výsledků učení, a při využívání nových poznatků a dovedností v životě člověka*“ (2011, s. 21). Jedná se v podstatě o určitou preferenci či predispozici pro vnímání a zpracovávání informací daným způsobem nebo jejich kombinací (Lojová, 2011, 22). Jelínek (1996, s. 288) vnímá učební styly v širším slova smyslu. Chápe je jako komplex navzájem propojených individuálních vnitřních podmínek, projevující se ve vazbě s obsahem a metodami výuky. Podle jeho přesvědčení se styly učení projevují v přístupech k řešení poznávacích úloh, v individuálních metodách učení, v emocionální, zájmové i motivační sféře a hodnotové orientaci. Styly učení podtrhují individualitu. Vystihují ty osobnostní charakteristiky člověka, ve kterých se jednotlivci od sebe navzájem odlišují.

Proto každý člověk reaguje na učební kontext, úlohy a metody výuky svým specifickým způsobem, kterým se odlišuje od ostatních (Jelínek, 1996, 288-289).

Styly učení jsou determinovány nejrůznějšími faktory, jako jsou vlivy vrozených dispozic, kam patří např. impulzivnost, vytrvalost, úroveň soustředění nebo rozdílnost vnímání informací mezi pohlavími. Dále Janíková uvádí vlivy vnitřních činitelů a vlivy vnějšího prostředí. Mezi hlavní vnitřní činitele, mající vliv na styly učení, spadá věk, motivace a momentální psychické rozpoložení. Mezi důležité vlivy působící na učební styly se řadí pedagogické podmínky, jako je např. koncepce výuky, učivo, osobnost učitele a jeho způsob výuky, způsob hodnocení žáků nebo sociální situace. Tyto faktory členíme pod vlivy vnějšího prostředí (Janíková, 2011, s. 60).

### ***Vlivy vnějšího prostředí***

*Koncepce výuky* – Do této kategorie patří přímá, nepřímá nebo audiolingvální metoda apod. Otázkou je jakou koncepci (metodu) výuky student preferuje, a jak se tato lektorem vybraná metoda odráží na jeho rozvoji při jazykovém vzdělávání. Například při výuce nepřímou metodou s hlavním zaměřením na gramatiku, čtení a psaní si auditivní či komunikativní typy studentů rozvíjejí vizuální procesy učení. Jejich vrozené dispozice se však nedostatečně rozvíjejí na to, aby z nich vznikly schopnosti (Lojová, 2011, s. 29).

*Učivo* – K porozumění učiva je zásadní zvolit správný charakter, náročnost, rozsah a relevantnost učiva. Nepřiměřeně náročné, rozsáhlé, nezajímavé a irelevantní učivo směřuje pouze k mechanickému memorování a nerozvíjí žádoucí mechanismy vzdělávání (Lojová, 2011, s. 31).

*Podmínky k učení* – Student by měl mít zajištěné potřebné podmínky k učení: místo, čas, vhodné a rozmanité materiály či pomůcky. Například pokud lektor dlouhodobě nedostatečně využívá auditivní podněty a spoléhá jen za zrakovou percepci, výrazně auditivní typy studentů si tvoří více vizuální mechanismy vzdělávání. Jejich vlohly však zůstávají nerozvinuty (Medlíková, 2013, s. 20).

*Osobnost lektora a vyučovací styl* – Vyučovací styl učitele by měl být přizpůsobený vrozeným vlohám všech studentů, aby měli všichni spravedlivý prostor na jejich rozvoj, tedy využívat jak vizuální, tak auditivní či kinestetické styly učení. Lektor díky tomu může rozvíjet organizovanost, systematičnost a styly učení, prostřednictvím kterých si studenti zlepšují pracovní návyky či učební strategie (Medlíková, 2013, s. 25).

*Způsob testování a hodnocení* – Učitel žáky testuje spravedlivě na základě probraného učiva. I když žák nepovažuje mechanické zapamatování učiva za efektivní,

mnoho učitelů tento způsob učení vyžaduje. Mechanicky naučená fakta a poučky totiž u některých typů studentů (hlavně analytického a tvořivého typu) vedou k osvojování žádoucího stylu učení a postupů memorování.

*Sociální situace*- Způsoby učení jsou ovlivňovány i sociálním prostředím (např. vztahy ve třídě, skupinová práce) nebo i individuálními psychickými vlastnostmi studenta (impulzivnost, soutěživost). I když je impulzivnost částečně geneticky podmíněná, může být stimulována sociálním prostředím. Například, jestliže lektor či spolužáci vytvářejí negativní atmosféru, impulzivní student ztrácí soustředění a kontrolu nad svým chováním. Nežádoucí je i přehnaně soutěživá atmosféra, která studenta vede k ukvapenému, nepromyšlenému jednání a rozhodování nebo může vyvolat negativní, přehnanou reakci z nesprávné odpovědi (Lojová, 2011, s. 31 ).

Mimo pedagogické podmínky působí na styly učení také sociální a kulturní faktory. Tím je v první řadě myšlen vliv rané socializace člověka v rodině nebo škole. Kulturní prostředí, ve kterém student vyrůstá, a také etnikum hraje zásadní roli při preferenci učebních stylů. Podle Reida (1995, s. 12). např. Asiaté mají výraznější vizuální percepční preferenci, zatímco Hispánci auditivní. Japonci jsou zaměřeni více na skupinovou práci, u arabských žen zase převládá závislost na sociálním poli. Tyto rozdíly v rozvoji učebních stylů jsou podle něj dlouhodobě ovlivněny sociálním a kulturním prostředím (Reid, 1995, s. 12).

### **3.5.5 Typy učebních stylů**

Styly učení se dělí podle různých hledisek. Na základě percepční preference rozlišujeme tři hlavní typy studentů neboli styly učení a to: vizuální, auditivní a kinestetický typ. Každá lidská bytost využívá všechny percepční oblasti. Obvykle však jeden či dva výrazněji preferuje. Nejvíce cca v 50-80 procentech se vyskytuje vizuální typ (Reid, 1995, 20).

#### ***Vizuální typ***

Student upřednostňující styl vizuální (zrakový) využívá při učení vizuální představy a vizuální či fotografickou paměť. Pro tento typ studenta je důležité informace zrakově vnímat (mít je napsané) nebo alespoň získané informace spojovat s vizuálními podněty (obrázky, tabulky, nákresy, schémata, tabulky, diagramy apod.). Verbální informace hůře vnímá a pamatuje si je méně než psané. Proto preferuje samostatné tiché čtení před poslechovým vnímáním. Tento typ studenta čerpá informace z učebnic, digitalizovaných



materiálů, strukturovaných či různě barevně doplněných textů. Efektivní pomůckou jsou vlastní strukturované poznámky, jelikož vizuálně jednotvárný text studentovi zapamatování informací ztěžuje (Lojová, 2011, s. 48).

Při rozvoji komunikace v cizím jazyce mu pomáhá práce s obrázky (např. různé úkoly na popis obrázků, nalézání rozdílů nebo podobností mezi obrázky). Efektivní metodou je sledování filmů či videí s titulky a následná diskuse o filmu. Při psaní v cizím jazyce by měla být výuka orientována na jakákoli cvičení v písemné podobě zaměřená na gramatiku nebo slovní zásobu, na písemné hry se slovy, křížovky, doplňovačky. Dále je při učení doporučeno využívat barevné záložky, štítky či lístky s nejdůležitějšími informacemi. Aby došlo při poslechu k lepšímu porozumění vnímaných slov, doporučuje se využívat audio doprovázené čtením daného textu (Oxford, 1996, s. 24)

### ***Auditivní typ***

Člověk s dominantním auditivním (sluchovým) typem učebního stylu vychází při učení ze sluchových představ a využívá sluchovou paměť. Nejúčinnější je pro něj výuka pomocí poslechových cvičení. Verbální informace vnímá lépe a pamatuje si je snadněji než psané. Student dává přednost poslechovému vnímání před čtením „pro sebe“. Auditivnímu typu přispívá, když slyší lektorův výklad, spolužáky při odpovídání nebo při skupinové debatě. Pomáhá mu učení se nahlas. Texty si čte nahlas, často pomalu slovo za slovem. Tyto slova poté transformuje na zvukové podněty, které mu osvojování cizích jazyků usnadňují. Lépe si zapamatují učební látku doplněnou např. mnemotechnickou pomůckou ve formě říkanky či konkrétní věty nebo spojenou s určitým rytmem (Lojová, 2011, s. 50-53).

K rozvoji komunikačních dovedností mu napomáhají audio nahrávky typu „poslechni a zopakuj“, aktivity zaměřené na otázky a odpovědi, dialogy ve dvojicích či menších skupinách či různé skupinové diskuse. Při psaní v druhém jazyce by se měl lektor při výuce zaměřovat na diktáty různých druhů, doplňovací cvičení na základě slyšeného nebo na úkoly typu sepsání nějakého dialogu či scénky. Aby došlo při čtení k lepšímu porozumění, odborníci navrhují zaměřit se na zrakové čtení práce poslouchaného textu nebo nahrávání vlastního čtení (Oxford, 1996, s. 25).

### ***Kinestetický typ***

Jedinci s preferencí kinestetického (pohybového, motorického) učebního stylu si nejlépe pamatují učební látku spojenou s určitým pohybem či danou pohybovou aktivitou. Přímou si tak vyzkoušejí, jak se daná činnost dělá. K učení přispívá zrakově a sluchově

vnímané informace spojovat buď s taktilními podněty, tj. s manipulací, nebo s kinestetickými podněty (vlastní pohybovou aktivitou v prostoru či provádění nějaké motorické činnosti). Nejúčinnější je pro tento typ zážitkové učení či učení vztahující se k nějaké praktické činnosti nebo experimentování. Při učení jim pomáhá např. gestikulace, procházení po místnosti, obměňování prostoru a místa nebo manipulace s pomůckami (pero, kartičky).

Při rozvoji řeči jim pomáhají různé pohybové hry, hraní rolí a simulace, projektová práce, interaktivní úlohy či prezentace, při kterých mohou používat gesta a výrazněji se pohybovat v prostoru. K osvojení psaní v cizím jazyce se doporučuje do výuky zařadit kreativnější činnosti (tvorba plakátů, práce na projektech nebo psaní do map, či obrázků). Upřednostňují, když si mohou v textu sami znázorňovat různé obrázky, grafy a tabulky, upravovat si je a manipulovat s nimi (Lojová, 2011, s. 53-54).

### **3.5.6 Motivace k jazykovému vzdělávání**

Klíčovou roli při učení cizích jazyků hraje motivace. Motivace je touha dosáhnout cíle v kombinaci s odhodláním se k tomuto cíli dopracovat. Slovo motivace nás nutí myslet na cíl, znamená úsilí, touhu, energii a aktivní zapojení. Učitel musí znát zdroje a faktory ovlivňující motivaci, aby mohl podporovat žákovu touhu po úspěchu. Mezi vnitřní faktory patří pohlaví, náboženská příslušnost, věk, zájmy, zvědavost, kompetence či znalost rodného jazyka. Pokud jde o externí faktory, jedná se o učitele, kteří povzbuzují žáky, poskytují zpětnou vazbu, odměňují a vytváří atmosféru ve třídě (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 102).

Vysoce motivovaný jedinec se rád učí cizí jazyk, chce a má snahu se jazyk naučit. Má pravděpodobně silnější touhu, pozitivnější postoje a vynaloží více úsilí na osvojování jazyka. Motivace určuje míru aktivního zapojení žáka a jeho postoje k učení. K porozumění motivace studenta, je třeba se zaměřit na některé body. Prvně lektor vychází z přirozených zájmů žáka: (vnitřní spokojenost = mimo osobu), poté přichází vnější odměna: učitel/instituce/zaměstnání: (vnější odměna = vnitřní pro osobu). Spokojenost a odměna společně tvoří úspěch v úkolu. Studenti očekávají, že se budou učit, pokud uvidí motivaci ze strany učitelů se jim aktivně věnovat. Právě tato skutečnost svědčí o tom, že učitelé i studenti by měli být „komotivováni“ (Oxford, 1994, s. 22). Lektor nemůže motivovat své studenty, aby tvrdě pracovali a měli dlouhodobé cíle, pokud není sám motivovaný. Je třeba povzbuzovat studenty, aby si stanovili dosažitelné dílčí cíle, a zvýšit atraktivitu obsahu

kurzu. Učitel by měl jít podle odborníků osobním příkladem svým vlastním chováním, vytvářet příjemnou, uvolněnou atmosféru ve třídě, rozvíjet dobré vztahy se studenty, a zvyšovat jazykové sebevědomí studenta. Učitelé mohou ze třídy udělat příjemné, pozitivní místo, kde jsou uspokojeny psychologické potřeby a kde je jazyková úzkost omezena na minimum (Medlíková, 2013, s. 19).

Podle Oxfordové a Shearinové existuje šest faktorů, které ovlivňují motivaci ke studiu jazyků. Jsou to (Oxford, 1994, s. 13-16):

- postoje (pocity vůči cizímu jazyku a učící se komunitě)
- přesvědčení o sobě (vlastní očekávání úspěchu, vlastní účinnosti a úzkosti)
- cíle (vnímaná jasnost a relevance učebních cílů jako důvodů pro učení)
- zapojení (tj. rozsah, v jakém se student aktivně a vědomě účastní procesu jazykového učení)
- environmentální podpora (tj. rozsah podpory učitelů a spolužáků a podpora mimo třídu při studiu cizích jazyků)
- osobní atributy (tj. nadání, věk, pohlaví a předchozí zkušenosti s výukou jazyků)

Osvojování jazyka je výsledkem souhry mezi kognitivním mechanismem a podmínkami prostředí. Pochopení a vytvoření optimálního prostředí pro výuku jazyků se tak stává primárním zájmem všech učitelů jazyků. Učitelé mohou pozorovat okolnosti, za kterých si studenti jazyk osvojují, a jsou schopni provést úpravy s cílem vytvořit optimální podmínky pro učení. Při navrhování výukových aktivit by lektor měl pamatovat na to, že studenti musí mít příležitost zapojit se do různých kontextů jazyka, protože jazykové vzdělávání se zaměřuje jak na přesnost, tak na vhodnost použití v různých kontextech. Tyto příležitosti povedou ke zvýšení motivace studentů a jejich povědomí o složitosti používání jazyka. Studenti by si měli stanovit skutečné vzdělávací cíle, které jsou relevantní. To je připraví na složitost úkolů v reálném světě spojených s používáním jazykových dovedností a znalostí, které je třeba neustále předávat (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 105).

### **3.5.7 Jazykoví lektoři**

Lektor uskutečňující jazykové vzdělávání musí vykonávat nejrůznější činnosti a k tomu potřebuje řádné kompetence. Existuje celá řada specifických znalostí a schopností potřebných pro správné školení, vzdělávání či poradenství, které by měl lektor ovládat. K realizaci vzdělávacích aktivit na základě firemních vzdělávacích programů jsou lektoři

vybírání spíše podle svých technologických znalostí a méně pak podle osobnostních a pedagogických předpokladů. Primární složkou při výběru lektorů jsou vědomosti a technické znalosti. Po těchto skutečnostech se bere v potaz osobní přístup ve výuce studentů (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 117)

Osobnostní předpoklady učitelů jsou významným předpokladem úspěchu ve vzdělávání. U úspěšného lektora se předpokládá, že se jedná o zralou a vnitřně ucelenou osobnost. Jen s takovými vlastnostmi si zajistí respekt a důvěru posluchačů a dokáže zastat všechny potřebné role. Dalším důležitým předpokladem řádné práce lektora je vysoká úroveň sociální inteligence. Sociální inteligence znamená schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích. Tato schopnost zahrnuje rozvinuté komunikační dovednosti, cit pro situaci, empatii či přiměřené zvládnání emocí. Jinak řečeno, předpokládá se, že lektor je silná osobnost, ideálně s praxí. Umí zaujmout a naučit studenty potřebné znalosti a schopnosti. Ideálně by se mělo jednat o někoho s pozitivním postojem, charismatem a se schopností motivace. Jedná se o člověka se schopností objektivního zhodnocení a umění správné reprodukce zpětné vazby. „Lektor by měl zanechat v posluchačích silnou stopu a měl by učit tak, aby vzdělávání lidí bavilo a chtěli se sami zlepšovat,“ (Medlíková, 2013, s. 18). Úspěch celé vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět správným způsobem podat cílové skupině posluchačů dané téma.

Ke kvalitám dobrých jazykových lektorů patří (Koubek, 2015, s. 259); (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 117-118 ):

Vysoká úroveň interpersonálních dovedností (vysoká úroveň sociální inteligence)

Umění dobře naslouchat a vhodně pokládat otázky

Skutečný zájem o studenty s cílem je rozvíjet a vzdělávat

Flexibilita při používání vzdělávacích metod a strategií

Trpělivost, vnímavost, přátelská povaha, otevřenost novým zkušenostem

Důkaz na potřebu dobrého plánování a přípravy

Vrozená schopnost učit a následná radost z dobrých výsledků studentů

Uvědomění si podílu odpovědnosti za budoucí znalosti a výkon studentů

K negativním charakteristikám jazykových lektorů patří (Koubek, 2015, s. 259); (Vodák & Kucharčíková, 2007, s. 117-118 ):

Používání direktivního stylu při vzdělávání (lektoři vedou vlastní monolog a studenti nemají možnost se více projevit a vyjádřit svůj osobitý pohled nebo názor)

Nedostatečně přátelský osobní přístup

Vytváření nerealistických předpokladů o rozsahu vědomostí žáků

Netrpělivost, nízká míra tolerance, neochota pokud učení jde studentovi pomaleji

Nedostatek verbálních schopností a vztahu k předmětu učení

Snaha naučit studenty příliš za krátkou dobu

Neochota a nedostatečná flexibilita osvojovat si nové moderní zaručené metody

výuky

Neupravený vzhled

## 4 Vlastní práce

Analytická část bakalářské práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA). Cílem praktické části je analyzovat a následně vyhodnotit jazykové vzdělávání v podniku. Na konci práce jsou navržena opatření pro zlepšení dosavadního stavu jazykového vzdělávání.

Na úvod je představena společnost ŠA, základní informace a organizační struktura. Následuje stručný nástin historie podniku a poté samostatný popis a analýza vzdělávání. Následně je charakterizováno vlastní firemní vzdělávací centrum (oddělení Škoda Academy) a jeho hlavní činnosti. Prostřednictvím rozhovoru s poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu Mgr. Margit Ledvinovou a především dotazníkového šetření byl popsán a analyzován současný vzdělávací program pro zaměstnance ŠA při výuce jazyků, povědomí o nabídce vzdělávacích aktivit a jejich využívání. Byly zjišťovány informace týkající se spokojenosti zaměstnanců s nabídkou jazykového vzdělávání. Na základě zjištěných informací, pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru a SWOT analýzy, byla navržena možná doporučení pro zefektivnění nabídky jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, poskytované oddělením ŠKODA Academy.

### 4.1 Charakteristika podniku ŠKODA Auto a.s

Společnost ŠA je jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě. Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement společnost založili. Položili tak základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. Pozice společnosti v automobilovém průmyslu vždy byla i nadále je nepřehlédnutelná, a to i díky tomu, že je již téměř 30 let součástí koncernu Volkswagen. Stala se silnou a mezinárodně úspěšnou společností, která působí po celém světě a svým zákazníkům nabízí celkem dvanáct modelových řad. Společnost ŠA patří z dlouhodobého hlediska k pilířům české ekonomiky. V současnosti zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice a jako firma je dobrým sousedem ve všech regionech, kde působí. O jejím postavení svědčí opětovná vítězství v soutěži Českých 100 nejlepších (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 7).

Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází také jeden z jejích výrobních závodů. Další dva jsou umístěné v Kvasinách a ve Vrchlabí. Vozy s okřídleným šípem ve znaku se vyrábějí většinou formou koncernových partnerství také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu a Indii, na Ukrajině pak ve spolupráci s lokálním partnerem.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména „vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb“. (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 8). ŠA aktuálně prochází transformací s cílem stát se Simply Clever společností a do roku 2025 nabídnout nejlepší řešení v oblasti mobility.

Jediným akcionářem ŠA je společnost Volkswagen Finance Luxemburg s.a. s hlavním sídlem ve městě Strassen v Lucemburském velkovévodství. Společnost Volkswagen Finance Luxemburg s.a. je přidruženou společností společnosti Volkswagen ag. Škoda Auto. Momentálně čelí enormním výzvám. Nové technologie, neustálý tlak na zdroje, nové nároky zákazníků, zvyšující se míra regulace a nové koncepty mobility proměňují od základů její sektor. V tomto prostředí tak nadále roste význam odpovědného jednání v souladu s principy Integrity a Compliance, „Zásadami koncernu Volkswagen“ a „Kodexem spolupráce“, které je základem efektivity Integrovaného systému řízení (IMS) a respektuje principy trvale udržitelného rozvoje (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/corporate-responsibility/home/>).

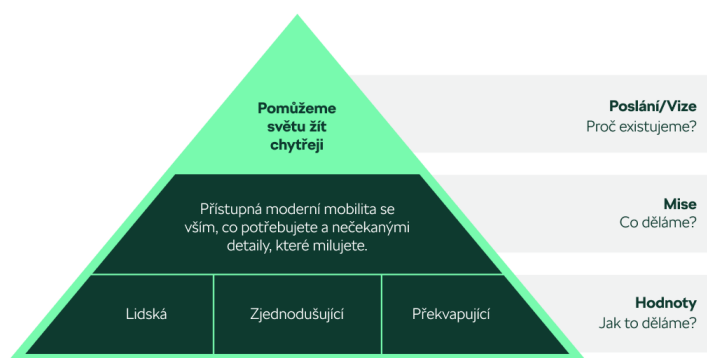
Z environmentálního pohledu musí společnost ve svých procesech a produktech zohledňovat nejen zpřísnující se právní požadavky České republiky, ale i relevantní evropská nařízení a požadavky trhů. Při dalším rozvoji společnost zohledňuje environmentální podmínky v daných výrobních lokalitách (např. zdroje vody, dosavadní znečišťování životního prostředí, hluk, biodiverzitu), které posuzuje v procesech plánování nových záměrů (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/basic-information/home/>).

#### **4.1.1 Poslání, mise, hodnoty značky**

Poslání společnosti vyjadřuje, proč firma existuje (za jakým účelem byla vytvořena) a jaká je její vize. Je potřeba stanovit, jak tato vize bude naplněna. Posláním podniku ŠA je touha pomoci světu žít chytřeji. Nabízí se otázka: Jakým způsobem toho lze docílit? Odpověď na tuto otázku vysvětluje mise společnosti. ŠA chce poskytovat přístupnou moderní mobilitu se vším, co je potřeba a nečekanými detaily. Příkladem je skutečnost, že auta a služby ŠA jsou praktické, ale zároveň vždy zákazníkům nabízí něco ojedinělého. Na základě hodnot firmy se jedná o značku lidskou, zjednodušující a překvapující. Hodnota lidskosti znamená zajímat se o zákazníky a naslouchat jejich potřebám. Kromě toho se ŠA snaží transformovat tuto péči do chytrých, zjednodušujících

řešení. Přitom nezapomíná ani na moment překvapení. Jako příklad lze uvést Simply Clever deštník ve dveřích aut značky ŠKODA. Je lidský, protože zabezpečuje to, aby zákazníci nezmokli. Je zjednodušující, protože člověk přesně ví, kde deštník hledat, a má ho na dosah ruky. Splňuje i hodnotu překvapivosti, jelikož se jedná o ojedinělý vynález. (skodamobil.cz, 2023, Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/12-2023/tema-premiera>). Program Next Level ŠKODA je výsledkem práce více než 50 odborníků napříč celou společností. (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/brand-roof/home/>). K pochopení základů podnikové strategie byla vytvořena následující Brand roof:

Obrázek 2: Brand roof ŠA



Zdroj: space.skoda.vwgroup.com, 2023

#### 4.1.2 Organizační struktura

Představenstvo představuje nejvyšší orgán společnosti. Skládá se z předsedy představenstva a jeho členů, kteří zodpovídají za jednotlivé oblasti. Součástí jsou dvou, tři a čtyř písmenkoví vedoucí, kteří provozují činnosti na základě jejich pracovního zaměření. Na nejnižší úrovni řízení stojí koordinátoři, kteří vedou a koordinují podřízené technické pracovníky a dělníky (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 10).

Působnost statutárního orgánu vykonává správní rada v čele s předsedou správní rady. Kontrolní funkci nad všemi rozhodnutími a výkonem funkce jednotlivých orgánů má dozorčí rada. Jak bylo již zmíněno výše, společnost má jen jednoho akcionáře. Valná hromada se tedy nekoná a její působnost provozuje jediný akcionář. Před volbou členů jednotlivých orgánů se řádně posuzuje důvěryhodnost, zkušenosti a odborné schopnosti členů těchto orgánů. Členy představenstva a dvě třetiny členů dozorčí rady volí a odvolává valná hromada (tzn. jediný akcionář). Představenstvo má sedm členů a má odpovědnost za



řízení společnosti. Každý člen představenstva je odpovědný za jednu odbornou oblast (oblast kvality, vývoje, nákupu, ekonomiky, výroby a prodeje). Členové představenstva mají povinnost vykonávat svou činnost s péčí řádného hospodáře, a za výkon své funkce odpovídají v rozsahu stanoveném právními předpisy ČR. Dozorčí rada se skládá z devíti členů. Dvě třetiny členů dozorčí rady volí a odvolává valná hromada. Jedna třetina členů je volena (i v řádných volbách v souladu s platným volebním řádem) zaměstnanci ŠA (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 11).

Společnost je postavena na principech zásad nediskriminace a rovného zacházení, napříč celým podnikem. Společnost pravidelně a transparentním způsobem zveřejňuje veškeré důležité informace o své činnosti ve výroční zprávě. O vlivu činností firmy na okolní svět společnost informuje ve Zprávě o trvale udržitelném rozvoji. ŠA uplatňuje náležitou a účinnou politiku předcházení, identifikace a řízení konfliktu zájmů osob ve společnosti. Politika se opírá o Etický kodex skupiny Škoda Auto a.s. Etický kodex podtrhuje pravidla zapsaná v platných právních a interních předpisech a vede zaměstnance k dodržování všeobecně uznávaných společenských hodnot. Etický kodex určuje i základní pravidla chování společnosti vůči obchodním partnerům a ostatním lidem. Na základě Etického kodexu se podnik zavazuje zabezpečovat zdraví a bezpečnost při práci a ochranu životního prostředí (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 11).

### **Řízení společnosti**

Společnost uplatňuje 3 hlavní formy řízení ([space.skoda.vwgroup.com](https://space.skoda.vwgroup.com), 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/organisation/departmentnr/100000/>):

A. Hierarchické řízení, B. Projektové řízení, C. Procesní řízení

#### ***Hierarchické řízení***

Společnost je vnitřně členěna na oblasti, které se dále rozpadají na organizační jednotky a koordinační skupiny hierarchicky směrem dolů. Organizační struktura je spravována v systému SAP-Success Factors. Každá oblast společnosti je řízena příslušným členem představenstva. Vedení společnosti využívá jako jeden z nástrojů řízení grémia a výbory, které tvoří jmenované týmy podporující zajištění vnitřního řízení a odpovědnosti, a to v rámci projektu nebo permanentně. Společnost se dělí na následující oblasti: Oblast G – Oblast předsedy představenstva, Oblast F – Finance a IT, Oblast V – Prodej a marketing, Oblast P – Výroba a logistika, Oblast E – Technický vývoj, Oblast S – Řízení lidských zdrojů, Oblast B – Nákup. Přehlednější strukturu zobrazuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Organizační struktura podniku Škoda-Auto a.s

ŠKODA AUTO a.s.						
G	F	V	P	E	S	B
Předseda představe nstva	Finance a IT	Prodej a marketing	Výroba a logistika	Technick ý vývoj	Řízení lidských zdrojů	Nákup
					SE ŠKODA Academy	

Zdroj: Výroční zpráva 2022, 2023, s. 5

#### 4.1.3 Historie společnosti

Hlavní milníky z historie společnosti ([www.skoda-auto.cz](https://www.skoda-auto.cz), 2023, Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/history-nase-milniky>)

**1895:** Václav Laurin a Václav Klement založili společnost Laurin & Klement v Mladé Boleslavi (výroba kol pod značkou Slavia). L&K se zanedlouho stali druhým největším výrobcem jízdních kol v Čechách. O čtyři roky později začali s výrobou jízdních kol s pomocným motorem, tzv. Motocyklety. Jedná se o předchůdce motocyklů.

**1905:** Došlo k zahájení výroby automobilů. V tomto roce společnost představila první automobil „Voiturette A“.

**1925:** Kvůli velkému požáru v roce 1924 byla továrna L&K částečně zničena. Tato skutečnost vedla k fúzi s plzeňskou strojírnou ŠKODA a zahájení výroby automobilů s označením ŠKODA.

**1949:** Tímto rokem došlo k začlenění závodů Vrchlabí a Kvasiny.

**1991:** Společnost byla začleněna do koncernu Volkswagen. Změnil se název společnosti na: ŠKODA, akciová automobilová společnost.

**1997:** Společnost získala certifikát systému řízení kvality pro společnost dle normy EN ISO 9001.

**1998:** Došlo ke změně názvu společnosti na současný- Škoda Auto a.s.

**2001:** Společnost obdržela certifikát systému environmentálního řízení pro společnost dle normy EN ISO 14001 a certifikát systému řízení kvality pro výrobu náradí a přípravků dle požadavků VDA 6.4.

**2014:** Firma obdržela certifikát systému managementu hospodaření s energií pro výrobu vozidel, komponentů a náradí v Mladé Boleslavi a následně pro celou společnost dle normy EN ISO 50001.

**2016:** Tento rok znamenal pro Škoda Auto vstup do rychle se vyvíjejícího úseku SUV. Prvním modelem nové strategie byl vůz Škoda Kodiaq, následován vozem Karoq.

**2017:** Byl představen první čistě elektrický vůz Škoda- „Vison E“.

2019: Uvedením značky iV vstoupil podnik do éry eMobility.

**2022:** Došlo k předvedení sedmimístné studie Vision 7S. Současně byla představena nová identita značky včetně loga a nových firemních barev.

#### **4.1.4 Atraktivita v Mladé Boleslavi**

Společnost si uvědomuje svoji významnou roli při utváření kvality života v mladoboleslavském regionu. V rámci své strategie ke společenské odpovědnosti, společnost již dlouhodobě podporuje aktivity, které dělají z města Mladé Boleslavi a okolních měst a obcí atraktivní místo pro život nejen pro vlastní zaměstnance, ale rovněž pro všechny občany širšího regionu. Prostřednictvím finanční a materiální podpory kulturních a sportovních akcí, veřejného školství, veřejně prospěšných organizací, či lokálních klubů a sdružení, investuje ŠA dlouhodobě do svého domovského regionu. Pro ještě intenzivnější podporu udržitelného rozvoje regionu ŠA komunikuje se svými partnery z řad lokálních soukromých subjektů či orgánů veřejné správy. Potřebné investice vynakládá do strategických projektů a sama k jejich realizaci přispívá prostřednictvím Nadačního fondu Škoda Auto, jež vznikl jako reakce na rychle rostoucí potřeby regionu v prosinci roku 2018 (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 68).

Jedná se zejména o následující aktivity (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 73):

Koordinace Nadačního fondu ŠA a programu Nové Boleslavsko

Implementace plánu aktivit v klíčových oblastech financovaných z Nadačního fondu ŠA

Spolupráce a komunikace s externími partnery a orgány veřejné správy

Organizace, koordinace, podpora setkání odborníků na klíčová témata regionálního rozvoje – konference, kulaté stoly, pracovní skupiny

Spolupráce s městem prostřednictvím účasti ve Výboru pro spolupráci mezi městem Mladá Boleslav a ŠA

Zajištění oficiálních návštěv zástupců veřejných institucí

## 4.2 Rozvoj vzdělávání zaměstnanců

Škoda Auto a.s nabízí svým zaměstnancům řadu služeb nejen pro potřeby výkonu profese, ale také v rámci péče o zaměstnance či firemních benefitů. Podstatnou službou se ve společnosti stalo vzdělávání zaměstnanců. Podle strategie podniku se musí vzdělávání stále více zaměřovat na opatření on the job, na poradenství, musí být procesně zaměřené. Vývoj by měl jít více směrem k práci s organizačními jednotkami, a nejen s cílovými skupinami. Práce s organizačními jednotkami je sice mnohdy náročnější (rozdílné cílové skupiny, rozdílná úroveň znalostí a schopností), ale je mnohem efektivnější. Realizace těchto výchozích premis ve Škoda Auto a.s. je zajištěna prostřednictvím vzdělávacího centra Škoda Akademie (Škoda Academy), který zprostředkovává vzdělávání zaměstnanců vlastními lektory, odborníky z firmy a externími dodavateli. (skoda-storyboard.com, 2021, Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-se-rozsahle-angazuje-v-oblasti-diverzity-a-inkluzi-v-kazdodennim-zivote-i-na-pracovisti/>).

Automobilka postupně přechází na e-mobilitu a digitalizaci. Za významný klíč k řádné transformaci pokládá ŠA požadované dovednosti a rozšíření kompetencí zaměstnanců. Úkol Škoda Academy proto spočívá v nabídce vzdělávacích kurzů, které jsou nejen obsahově relevantní, ale zároveň motivují zaměstnance k samostatnému učení a umožňují jim neustále se rozvíjet. Škoda Akademie poskytuje zaměstnancům firmy nabídku, která je ve své šíři a rozsahu v České republice ojedinělá. Nabídka kurzů se pohybuje od profesního odborného vzdělávání pro dělnické profese přes všeobecně prospěšné kurzy (např. jazykové kurzy) a speciální programy až ke kurzům a seminářům pro kandidáty na řídicí funkce a management. Nabídku útvar pravidelně aktualizuje a přizpůsobuje se nejnovějším trendům ve vzdělávání. Vzhledem k tomu, že ŠA má značný počet zaměstnanců, které je nutné proškolit ve stovkách kurzů, společnost využívá pro lepší plánování a koordinaci školicích aktivit tzv. koordinátorů vzdělávání. Tito koordinátoři nejsou kmenovými zaměstnanci Škoda Academy, ale vedle své běžné náplně práce zprostředkovávají kontakt s útvarem vzdělávání. S jejich pomocí útvar vypracovává plány vzdělávání pro oblasti, které zastupují. Tyto plány jsou zpracovávány jak po stránce věcné, tak po stránce finanční (skoda-storyboard.com, 2023, Dostupné z:

<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-academy-slavi-desate-vyroci-zalozeni/>).

Základem pro plánování školicích aktivit je strategie rozvoje firmy a personální rozvoj zaměstnanců. Úkolem útvaru Škoda Academy je systematické zjišťování potřeb firmy. Od toho se také odvíjí strategická orientace vzdělávání, která by měla být následující (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 65):

- vzdělávání jako strategický příspěvek k úspěchu firmy
- cíle vzdělávání musí být shodné se strategickými cíli firmy
- plán vzdělávání musí zajistit středně a dlouhodobou koncepci vzdělávání ve firmě
- vzdělávání musí být schopné kritické sebereflexe
- vzdělávání musí být chápáno jako investice, nejen jako náklad

Ze strany zaměstnanců je nutné brát v úvahu z hlediska vzdělávání následující (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 65):

- zaměstnanci jsou také sami zodpovědní za svůj rozvoj
- iniciativa vychází také ze zaměstnanců
- rozhovory se zaměstnanci a vedoucími organizačních jednotek slouží jako nástroj personálního rozvoje zaměstnanců podle potřeb firmy
- zaměstnanci jsou spolutvůrci vzdělávacích projektů.

Vzdělávací programy jsou v souladu s organizační strukturou společnosti. Člení se na kurzy pro nejvyšší vedoucí, pro odborný management, kandidáty na vedoucí pozice, koordinátory, mistry, technicko-hospodářské pracovníky, dělnické profese, zaměstnance putující do zahraničí, zahraniční zaměstnance, nové zaměstnance a studenty středního odborného učiliště Škoda Auto, a.s. Zaměstnanci mají k dispozici vzdělávání jak v prezenční formě (vzdělávání ve vybraných prostorách ŠA pomocí vyškolených lektorů) tak v online formě (vzdělávání ve formě samostudia pomocí připravených internetových firemních platforem a webinářů). Zaměstnanci mají možnost využít různých nabízených vzdělávacích nástrojů jako je Mediatéka nebo Digitální knihovna ODILO. Mediatéka je knihovna médií vzdělávacího systému eDoceo, obsahující množství multimediálních vzdělávacích materiálů určených pro zaměstnance. V přehledu lze nalézt obsah pro pracovní i osobní rozvoj zaměstnanců, záznamy přednášek s moderními tématy např. v oblasti IT (práce s Office 365) nebo novodobá témata (elektromobilita, digitální dovednosti atd.) i skvěle zpracovaného průvodce angličtinou. Digitální knihovna ODILO přináší možnost knihy nejen číst, ale i poslouchat. V nabídce knihovny lze nalézt pečlivě

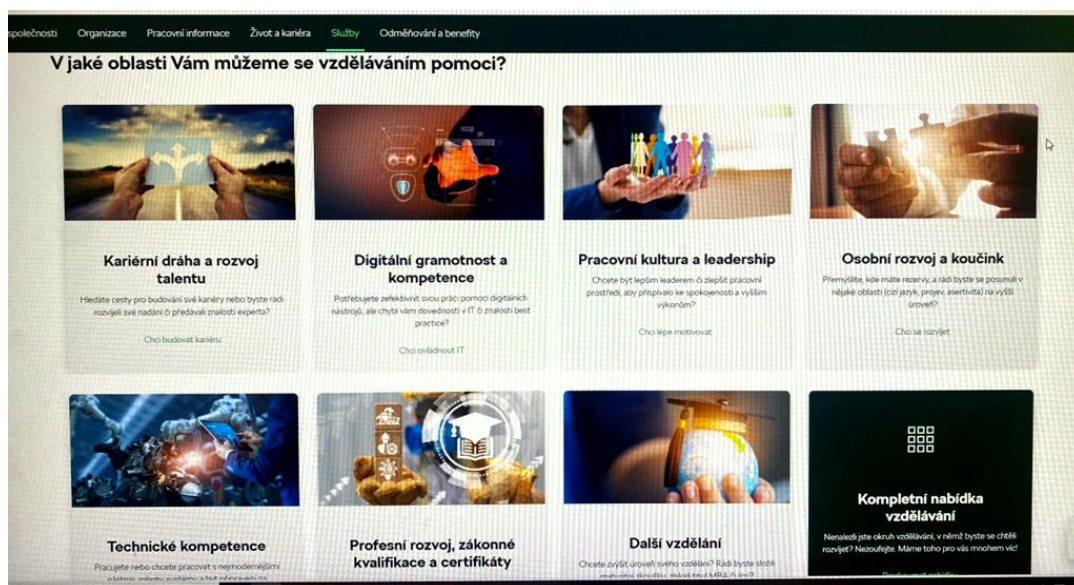
vybrané české i anglické bestsellery, které mají sloužit k rozvoji v pracovním i osobním životě. Ke knihám se zaměstnanec dostane z počítače, tabletu i chytrého telefonu, a to přes webový prohlížeč, nebo aplikaci na mobilním telefonu s názvem OdoloApp z AppStore/ GooglePlay/ MicrosoftStore. Pomocí nainstalované aplikace na mobilním zařízení si lze knihy vzít kamkoliv s sebou, i mimo dosah internetu, jelikož se dají stáhnout. Avšak maximálně na tři týdny, s limitem dvou titulů v kombinaci 1x e-kniha a 1x audio kniha současně (skodamobil.cz, 2021, Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/042021/vzdelavani>).

Škoda Akademie současně poskytuje různá školení, webináře a podcasty s tématy jako: *Komunikace a Spolupráce* (např. školení: „Základy efektivní komunikace“ či „Argumentace a vyjednávání“, *Zdraví* („Zvládání stresu a zátěžových situací“, „Jak si udržet zdraví, když pečujeme o člena rodiny“ nebo „Vliv mysli na imunitní systém a nemoc“). K tématům *Interkultura a Diverzita* jsou k dispozici následující školení: „Život a práce v Česku“ či např. „Mužský a ženský princip ve spolupráci“. K dalším tématům patří: *Rozvoj a podpora týmu*, *Sebepoznání*, *Mentoring* či *Kreativita inovace*. Pro podporu tématu *Kreativita a inovace* útvar Škoda Academy nachystal interní workshop vedený interními inovačními manažery s názvem **Inovace ve Škoda Autp**. Zaměstnanec, který se školení zúčastní, se dozví, jaké nástroje a možnosti Škoda Auto a.s nabízí v souvislosti s podporou inovací ve firmě, a zorientujete se v inovačním ekosystému firmy. Zaměstnanec s konkrétním nápadem/ideou, který chce svůj nápad převést do praxe, může využít komplexního deseti-týdenního programu s názvem: Innotoolbox. V programu se naučí, jak v praxi zpracovat konkrétní ideu/nápad, jak se připravit na jeho prezentaci, prosazení a následnou realizaci. Člověk projde celým inovačním procesem s podporou inovačních odborníků (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/osobni-rozvoj-a-koucink>).

Všichni zaměstnanci mohou využít služeb vzdělávání ŠA a zúčastnit se kurzu či vzdělávacího programu, které jsou zaměstnancům podniku dostupné prostřednictvím katalogu dostupných kurzů. V současnosti existuje ve firmě výběr z více než 300 kurzů. Jedná se o kurzy zaměřené na kariérní rozvoj či rozvoj talentů, IT kurzy, kurzy pro rozvoj technických kompetencí, vzdělávání v oblasti leadershipu, mentoringu a coachingu či kurzy zákonné, které je zaměstnanec v rámci své profese povinen plnit. Škoda Akademie nabízí kurzy pro prohlubování kvalifikace, jazykové kurzy a nestandardní „akce šité na míru pro jednotlivé odborné oblasti“. Vedle široké palety vzdělávacích akcí organizuje

útvary Škoda Academy pro jednotlivé odborné útvary kiž zmíněné akce šité na míru. Akce šité na míru jsou jedinečné akce, které nejsou ve standardní nabídce vzdělávacích akcí a pružně reagují na požadavky a potřeby zadavatele. Jedná se zejména o akce podporující rozvoj týmu (např. komunikace a spolupráce týmu). Tyto akce jsou určeny pro skupiny zaměstnanců nebo jednotlivce a mohou se týkat všech oblastí vzdělávání, včetně vzdělávání v oblasti jazyků. Jedná se zejména o pracovní a strategické workshopy a aktivity pro rozvoj týmu (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 64-65). Kompletní nabídku vzdělávání lze vidět na Obrázku 3 níže.

Obrázek 3: Přehled nabídky vzdělávání ve Škoda Auto a.s.



Zdroj: vlastní obrázek: fotografie, space.skoda.vwgroup.com, 2024

Mezi aktualitu (leden 2024) v oblasti vzdělávání budoucích zaměstnanců Škoda Auto a.s. lze zařadit projekt „Mise s trainees“. Trainee program je spolu s dalšími skupinami mladých talentů (stážisté, STP, duální studenti, doktoranti) součástí strategie Talent Acquisition (STR/2). Aktuálně se skládá z 18 absolventů a absolventek vysokých škol, kteří chtějí začít a podpořit svou kariéru ve společnosti Škoda Auto. Během rotací v rámci společnosti si „trainees“ vyzkoušeli práci v různých odděleních na zajímavých projektech, a tím zblízka poznali, jak společnost funguje. „Trainees“ významně přispívají k rozvoji rozmanitosti společnosti, jelikož pochází z různých zemí, a tvoří tak skupinu talentů z odlišných oborů a kultur. Přispívají ke spolupráci napříč generacemi a přinášejí do společnosti nový způsob myšlení (skodamobil.cz, 2022, Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2022-mobil/trainee-program>). V projektu „Mise s trainees“ si „trainees“ vyzkoušeli roli učitelů. Měli možnost si aktivně vyzkoušet roli

vyučujících a přednášejících. Ve spolupráci se Škoda Auto Středním odborným učilištěm se uskutečnila dvoudenní výuka v angličtině, kterou vedlo po dvojicích celkem 8 „trainees“. Každá dvojice si na výuku připravila prezentaci a úkoly na předem vybraná témata. Jednalo se o témata jako: vesmírný průzkum a cestování, historie automobilů či různé týmové soutěže. Cílem tohoto workshopu bylo zábavnou a příjemnou formou žákům ozvláštnit výuku anglického jazyka (skodamobil.cz, 2024, Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2024/novinky>).

### 4.3 Jazykové vzdělávání

Většina informací z této podkapitoly pochází z rozhovoru s poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu Mgr. Margit Ledvinovou, která ve společnosti ŠA poskytuje současné informace zejména o dostupných vzdělávacích příležitostech a hodnotí schopnosti a dovednosti jednotlivce pomocí kariérové diagnostiky. Cílem polostrukturovaného rozhovoru, který se uskutečnil dne 1. 2. 2024, bylo získat přesnější přehled o současném systému provádění jazykového vzdělávání v této organizaci. Rozhovor, pomocí předem připravených otázek, proběhl formou osobní schůzky přímo v prostorách společnosti ŠA, na základě předchozí dohody. Položené otázky jsou uvedeny v Příloze č. 2 a vycházejí z informací získaných z interních dokumentů společnosti. Rozhovor byl zaznamenán na diktafon a následně autorkou převeden do formy písemného záznamu.

V období stále rostoucí globalizace a internacionalizace je jazykové vzdělávání pro zaměstnance Škoda Auto velmi důležité, a tak se Škoda Academy snaží nabídnout širokou škálu produktů, protože si uvědomuje, že potřeby zaměstnanců jsou různé. Útvar klade důraz na efektivitu a hospodárnost s co největším zaměřením na maximální získání jazykových dovedností. Proto společnost v rámci motivace svých zaměstnanců poskytuje finanční příspěvek, těm zaměstnancům účastnících se jazykových kurzů, které jsou firmou pořádány. Zaměstnanec se na financování kurzů nepodílí. Náklady jsou přiřazeny do nákladového střediska, pod které spadá daný zaměstnanec. Kromě toho mají zaměstnanci možnost využít doplňkové služby k samostudiu cizích jazyků. Jedná se například o sérii videí shrnující základy anglické gramatiky s názvem Angličtina s Broňou (viz příloha č. 2, 1. otázka).

Škoda Auto a.s. poskytuje výuku skoro všech jazyků v různých intenzitách výuky. Nejrozšířenější je výuka anglického a německého jazyku. V poslední době se výuka



orientuje na další světové jazyky, jako jsou čínský jazyk, ruský jazyk a španělský jazyk. Jazyková výuka je zaměřena na odborný jazyk s orientací na specifické fráze a slovíčka daných oborů (marketing, prezentace, komunikace, trendy v automotive, HR, logistika). Škoda Akademie stále hledá nové možnosti a formy jazykové výuky, které zaměstnancům umožní flexibilní přístup ke vzdělávání. V neposlední řadě své zaměstnance podporuje při samostudiu výběrem vhodných produktů zdarma. Jazykové kurzy jsou určeny výhradně pro kmenové zaměstnance společnosti. Je nutné zohlednit doporučenou úroveň znalostí jazyka na pozici, kterou konkrétní zaměstnanec zastává, anebo pro kterou je připravován. Jazyk, typ a formu kurzu stanovuje přímý nadřízený zaměstnanec. Zahraniční jazykové kurzy již nejsou organizovány. Zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené není umožněno jazykové vzdělávání hrazené společností Škoda Auto a. s. Účast je možná za předpokladu, že si náklady na kurz hradí zaměstnanec ze svých prostředků (viz příloha č. 2, 2. – 5. otázka).

#### **4.3.1 Formy výuky**

##### ***Prezenční výuka***

Prezenční výuka je určena pro zaměstnance, kteří preferují přímou interakci mezi profesorem a studentem. Výhodou jsou tištěné učební materiály, které jsou vždy okamžitě k dispozici, a kam si student může dělat poznámky. Výuka probíhá s českým lektorem nebo rodilým mluvčím. Výuka je určena pro úroveň A1 až C1. Prezenční výuka probíhá v různých typech kurzů. Jedná se o standardní kurzy probíhající ve velkých skupinách, malých skupinách či individuální formou (viz příloha č. 2, 7. otázka). Dále jsou k dispozici nestandardní, akcelerační kurzy, crash kurzy, odborně zaměřené jazykové kurzy či kurzy vedené Callanovou metodou (viz. podkapitola 4.3.2).

Výuka cizích jazyků probíhá ve všech závodech Škoda Auto a.s. (závod Mladá Boleslav, Kvasiny i Vrchlabí. Jazykové vzdělávání ve firmě zprostředkovává několik jazykových škol (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/jazykove-skoly>):

##### **Courses for Škoda Auto**

Pomáhá při zlepšování jazykových dovedností v angličtině a němčině. Zajišťuje také výuku češtiny pro cizince. Kurzy vedou zkušení lektori a rodilí mluvčí, kteří mají znalost v oblasti automotive a vytváří jedinečnou atmosféru na hodinách. Výuka probíhá v závodě v budově V10 (sídlo ŠKODA Akademie) nebo na pobočce školy v ulici T. G.

Masaryka v Mladé Boleslavi. V Kvasinách a ve Vrchlabí výuka probíhá v zasedacích místnostech přímo v areálu závodu.

#### DABO jazyky s.r.o.

Jedná se o mladou dynamickou firmu. Poskytuje veškeré služby, které souvisejí s výukou jazyků, tlumočením a překlady. Má bohaté a dlouholeté zkušenosti s výukou pro firmu Škoda Auto a.s. Zaměřuje se na výuku angličtiny, němčiny a ruštiny. Dále nabízí výuku češtiny pro cizince, čínštiny, španělštiny a francouzštiny. Výukové prostory se nachází v ulicích Palackého, 17. listopadu a v Husově ulici v Mladé Boleslavi.

#### Presto

Jazyková škola Presto byla založena v roce 2001 jako součást překladatelské agentury Presto, která působí na trhu již od roku 1990. V současné době zajišťuje výuku pro více než 200 firem a institucí, studuje zde přes 5 000 studentů a spolupracujeme s více než 500 lektory. Pro Škoda Auto zajišťuje standardní individuální či skupinovou výuku, akcelerační kurzy, crash kurzy nebo specializované typy kurzů na míru. Prezenční výuka probíhá na pracovišti zaměstnance v Mladé Boleslavi (v učebnách budovy V10) nebo v Praze (přímo v učebnách školy Presto v centru Prahy – ulice na Příkopě). Online výuka probíhá nejčastěji přes komunikační platformu MS Teams.

#### The Philadelphia Academy

The Philadelphia Academy se zabývá výukou jazyků v Mladé Boleslavi a okolí již od roku 1998. Škola nabízí široké spektrum vyučovaných jazyků: angličtina, němčina a čeština pro cizince, španělština, francouzština, italština, ruština, čínština, arabština, srbština a chorvatština. Poskytuje různé typy kurzů zaměřené na obchodní či odborný jazyk, pravidelné celoroční kurzy, jednorázové intenzivní kurzy i víkendové studium.

Dalšími spolupracujícími školami je jazyková škola Glossa či Magic English.

#### ***Online výuka***

Online výuka je určena pro zaměstnance, kteří preferují studium z prostředí své kanceláře, či domova. Výhodou je časová úspora, menší počet zameškaných hodin (lze se připojit i na služební cestě) a neomezený přístup k učebním podkladům. Online formou se vyučuje anglický, německý a český jazyk. Výuka je realizována v prostředí SKYPE for Business, MS Teams, ZOOM, případně jiné platformy, kompatibilní s bezpečnostní politikou společnosti ŠA (viz příloha č. 2, 7. otázka).

#### ***Samostudium***

Výuka v klasických prezenčních kurzech znamená velké časové i finanční náklady. Alternativu či vhodný doplněk k tradiční formě studia přinášejí nové technologie, díky kterým může být učení se cizímu jazyku rychlejší, flexibilnější i snadnější. Níže je uveden přehled vybraných nejznámějších ověřených výukových aplikací pro operační systémy iOS a Android, které Škoda Academy doporučuje k samostudiu anglického a německého jazyka. Převážná většina těchto služeb je zdarma.

Platformy doporučené pro samostudium anglického jazyka zahrnují (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/anglicky-jazyk>):

#### *Angličtina s Broňou*

K samostudiu anglického jazyka slouží např. již zmíněná výuková videa na webovém portále Youtube „angličtina s Broňou“. Jedná se o sérii výukových videí na nejrůznější témata (např. „Jak se domluvit na cestách“ či „10 chyb v angličtině, která dělá každý začátečník“ a mnoho dalších). Obecně se jedná o videa, která studentům pomohou procvičit jak gramatiku, slovíčka, tak i komunikaci. Videa přináší řadu užitečných tipů, triků, vysvětlení či představení nejčastějších chyb lidí při studiu anglického jazyka. Videa jsou přístupná zdarma každému uživateli webového portálu Youtube.

#### *Italki*

Další možností samostudia angličtiny je platforma „italki“. Jedná se o platformu spojující studenty a učitele cizích jazyků z celého světa. Poskytuje on-line výuku a komunikaci s rodilými mluvčími. Výuka probíhá přes Skype nebo jiný telekonferenční systém. Výhodou je individuální výuka s rodilým mluvčím, časová flexibilita a možnost učit se z domova (nutné připojení k internetu). Neexistují žádné paušální či registrační poplatky, zpoplatněny jsou pouze jednotlivé lekce. V nabídce jsou jednak služby profesionálních lektorů s vyšší hodinovou sazbou (Teachers) a jednak tzv. tutorů (Tutors), tedy rodilých mluvčích, kteří nabízejí za nízké hodinové sazby především konverzaci (vhodné pro pokročilejší studenty pro udržování jazykové úrovně a procvičování).

#### *British Council*

Jedná se o mobilní aplikaci, která umožňuje on-line procvičování zdarma. Přináší k dispozici velké množství videí, poslechových cvičení, textů, her, soutěží, cvičení k procvičení gramatiky, slovní zásoby i výslovnosti, ale profesních a pracovních témat jako:

„Business Magazine“ - články k celé řadě business témat vhodné pro rozšiřování slovní zásoby, vždy doplněné o několik cvičení

„Professionals Podcasts“ - série audio nahrávek pokrývající velké množství profesních témat doplněných o řadu cvičení; vhodné pro středně až velmi pokročilé studenty

„You're Hired“ - videoseriál doplněný o možnost procvičování o procesu náborem nových zaměstnanců

### *Duolingo*

Duolingo je jedna z nejlépe hodnocených interaktivních aplikací, která je zaměřena na výuku angličtiny, němčiny, italštiny, francouzštiny, španělštiny a portugalštiny. Učení probíhá jako hra, v níž uživatelé získávají body za správné vyřešené úkoly. Tyto body fungují jako virtuální měna, kterou lze využít k získání dalších produktů této značky. Aplikace je zcela zdarma, lekce se postupně odemykají po zvládnutí předchozích. Poskytuje multispektrální a multisenzorické učení tzn: procvičování všech dovedností: čtení, psaní, poslech a mluvení. Lepší osvojení učební látky probíhá především prostřednictvím systematického opakování. Aplikace je určena pro mobilní telefony a tablety s operačním systémem Android a iOS, možnost přístupu i přes PC.

### *Busuu*

„Busuu“ představuje mobilní aplikaci pro výuku celkem 12 jazyků: angličtiny, němčiny, španělštiny, italštiny, francouzštiny, portugalštiny, ruštiny, japonštiny a dalších jazyků. K dispozici jsou úrovně A1 - B2. Aplikace je tedy vhodná i pro úplně začátečníky. Každý kurz pokrývá více než 150 témat z každodenního života, přičemž každé z nich je zpracováno z hlediska více dovedností (mluvení, psaní, poslech, slovní zásoba, výslovnost, gramatika), kterými student postupně projde a díky opakování si daný jev či téma lépe osvojí. Každá lekce je zakončena "hranou" konverzací. To znamená, že aplikace uživateli přehraje video s připraveným monologem, po jehož skončení je uživatel vyzván, aby nahrál svou odpověď.

### ***Samostudium – německý jazyk***

Kromě již zmíněných platforem a aplikací sloužící pro samostudium jak anglického tak v některých případech německého jazyka („Italki“, „Duolingo“, „Busuu“) je firmou Škoda Auto a.s. doporučováno využití dalších pomůcek a aplikací k samostudiu němčiny např. (space.skoda.vwgroup.com, 2023, Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/nemecky-jazyk>):

### *Deutsch am Arbeitsplatz*

„Deutsch am Arbeitsplatz“ představuje název učebnice německého jazyka. Prostřednictvím různých pracovních situací (např. při telefonování, prezentacích či obchodní korespondenci) zprostředkovává pohled do pracovního života v Německu. Kniha je tematicky uspořádána - např. Němčina pro vědu a techniku, Němčina v kanceláři, Němčina v řemesle atd.

#### *Deutschlandlabor*

„Deutschlandlabor“ je název pro soubor videí z každodenního života, který se po jednotlivých tématech zabývá typickými stereotypy a klišé spojovanými s Němci a životem v Německu. Ke každému videu je k dispozici ke stažení přepis dialogů a cvičení. Videá jsou vhodná jak do kurzu, tak k samostudiu. Videá jsou dostupná na platformě Mein Goethe.de, která je k dispozici zcela zdarma. Videá jsou doporučována pro studenty od úrovně od A2 výše.

### **4.3.2 Typy jazykových kurzů**

Prezenční výuka probíhá v těchto typech kurzů (viz příloha č. 2, 8. otázka):

#### Standardní kurzy

Jsou určeny pro zaměstnance, jejichž cílem je kontinuální rozvoj všech dovedností (gramatika, mluvení, čtení, psaní a poslech). Probíhají formou výuky v individuálních kurzech, v malých skupinách nebo ve velkých skupinách. Jsou realizovány pro všechny jazykové úrovně. Cílem kurzu je rozvoj základních komunikativních dovedností, gramatických a lexikálních jevů. Jedná se o základní jazykovou přípravu určenou k dosažení doporučené jazykové znalosti pro stávající nebo plánovanou pracovní pozici. Velká skupina je určena pro 7-11 osob. Tato skupina přísluší zaměstnancům s potřebou občasně komunikace na pracovišti. Malá skupina je určena pro min. 4 osoby, optimálně pro 5 osob. Výuka v malé skupině je doporučována zaměstnancům s potřebou každodenní komunikace na pracovišti. Individuální výuka je zaměřena na udržení dosažených komunikativních dovedností, znalostí gramatického systému cizího jazyka a získávání další specifické, profesně zaměřené slovní zásoby. Individuální kurz je primárně určen členům představenstva, zaměstnancům vyššího a středního okruhu managementu či zaměstnancům sekretariátů členů představenstva.

Kurzy se konají zpravidla v rozsahu 160 výukových hodin za rok (tj. 4VH týdně). Maximální firmou podporovaná délka studia ve standardních kurzech je 6 let. Nadřízeným pracovníkům jsou poskytovány informace o docházce, výsledcích z testů a nákladech.

### Nestandardní jazykové kurzy

Nestandardní jazykové kurzy jsou určeny pro zaměstnance se specifickými potřebami. Obsah kurzu je sestaven na základě analýzy potřeb. Využívány jsou především zaměstnanci, kteří se zapracovávají na nové pracovní pozici, zaměstnanci připravujícími se na zahraniční pobyt, případně zaměstnanci participujícími na konkrétním koncernovém projektu. Jedná se o nadstandardní, časově ohraničené kurzy, probíhající formou individuální výuky, případně skupinové výuky.

### Akcelerační kurzy

Cílem akceleračního kurzu je buď upevnění a zopakování gramatických znalostí, nebo tzv. „rozmluvení se“ – odbourání komunikačních bariér v každodenních i profesních situacích a rozšíření slovní zásoby. Kurz je určen pro zaměstnance, kteří se potřebují rychle zdokonalit v cizím jazyce – např. před výjezdem na pracovní stáž v zahraničí, koncernové projekty apod. Kurz lze absolvovat pouze jednou ročně a opakovat jej maximálně ve dvou po sobě následujících letech. Rozsah výuky je stanoven na 80 výukových hodin, které musí být vyčerpány nejdéle během 6 měsíců od zahájení výuky.

### Crash kurzy

Cílem kurzu je intenzivní rozvoj jazykových kompetencí s ohledem na aktuální potřebu uchazeče vycházející z jeho pracovní náplně. Obsah kurzu je plně přizpůsoben potřebám zaměstnance a je určen pro opakování, udržování nebo opětovnou aktivizaci jazykových kompetencí (např. po delší pauze). Crash kurzy jsou vhodné pro úroveň znalosti B1 – C1. Kurz není vhodný pro začátečníky na úrovních A1-A2, neboť nenahrazuje standardní kurzy ve smyslu dosažení jazykového pokroku.

### Callanova metoda

Cílem kurzu je rozvoj primárních komunikačních dovedností a gramatických jevů pomocí systematicky a pevně dané metodiky, která spočívá v užití mluvené formy. Lekce probíhá dle předem definovaného schématu otázek a odpovědí. Jedná se o specifickou metodu výuky anglického jazyka. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.5.3, Callanova metoda je založená na aktivním použití jazyka formou otázky a odpovědi (za hodinu lze odpovědět až na 200 otázek). V tomto kurzu je důraz kladen na opravování výslovnosti, rychlost mluveného slova a schopnost reagovat na otázku okamžitě. Slovní zásoba a gramatika jsou vyučovány mluvenou formou. V hodinách se používají originální učebnice Callanovy metody a studenti mají přístup k on-line aplikaci pro další procvičování. Aby

byl zajištěn posun v jazykové úrovni, je třeba, aby celá skupina maximálně dodržovala docházku. Výuka tedy probíhá prezenční formou.

### **4.3.3 Pravidla pro docházku**

Pro docházku na jazykové kurzy ve společnosti Škoda Auto a.s. platí následující pravidla (viz příloha č. 2, 9. otázka):

#### ***Docházka a zrušení účasti na jazykovém kurzu***

Pokud účast zaměstnance klesne pod 60 % v období od ledna (resp. od první fakturované hodiny) do 30. září, bude jeho účast na kurzu ukončena k 31.10. O dalším pokračování výuky v následujícím roce rozhodne nadřízený zaměstnanec.

#### ***Účast v pracovní době***

Zaměstnanec se pravidelně účastní výuky bez nutnosti napracování. V tomto případě je účast na kurzu považována za výkon práce. Výjezd a příjezd z místa výuky nemusí být vyznačen na docházkovém terminálu.

#### ***Účast v pracovní době s napracováním***

Zaměstnanec se pravidelně účastní výuky v povinné pracovní době. V tomto případě je povinen napracovat čas strávený ve výuce (včetně času potřebného k přesunu do a z místa výuky). Výjezd a příjezd musí být vyznačen na docházkovém terminálu.

#### ***Účast mimo pracovní dobu***

Zaměstnanec pravidelně navštěvuje kurzy výhradně mimo pracovní dobu. Zaměstnanec se výuky účastní ve svém volném čase, a proto mu nenáleží přesčasové hodiny.

#### ***Omluvení neúčasti***

Při individuálních kurzech je absence omluvena min. 24 hodin před zahájením výuky vyučujícím nebo zástupci jazykové školy. V případě omluvy méně než 24 hodin před zahájením výuky je výuka hrazena v plné výši a docházka je evidována.

Při skupinových kurzech je neúčast omluvena min. 24 hodin před začátkem výuky vyučujícím nebo zástupci jazykové školy. Školné se nefakturuje, pokud se všichni účastníci ve skupině omluví, docházka se nezaznamenává. Školné je fakturováno v nepřítomnosti jednotlivce, docházka je evidována a náklady jsou účtovány.

### ***Přerušeni docházky***

Zaměstnanec, který se z profesních nebo vážných osobních důvodů nemůže účastnit výuky po dobu delší než jeden kalendářní měsíc, má možnost požádat o její přerušeni. V rámci vyučovacího roku je možné přerušit maximálně dva kalendářní měsíce.

### ***Zrušení***

Zaměstnanec musí také zrušit jazykový kurz při odchodu ze společnosti, nástupu na mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo neplaceném volnu.

#### **4.3.4 Testování v rámci jazykového vzdělávání**

Při výuce cizích jazyků ve společnosti Škoda Auto a.s. probíhají následující způsoby testování (viz příloha č. 2, 10. otázka):

##### ***Vstupní testování***

Je povinnou součástí přihlášky na jazykový kurz. Cílem je prostřednictvím písemného online gramatického testu zjistit aktuální jazykové znalosti zaměstnance, upřesnit jeho zařazení do jazykového kurzu, sestavit jazykově homogenní skupinu. Účastník je informován o počtu dosažených bodů a úrovni. Informace o nesprávně zodpovězených otázkách, případně o konkrétních chybách nejsou poskytovány.

##### ***Kontrolní testování***

Kontrolní testování probíhá přibližně v polovině kurzu. Cílem je zjistit, jak účastník jazykového kurzu zvládl dosavadní probíranou látku. Vyučující má povinnost informovat účastníky o výsledcích testů, chybách a případném postupu při jejich odstraňování. Slouží jako informační podpora pro účastníky a lektory.

##### ***Závěrečné testování***

Je povinnou součástí ukončení standardních jazykových kurzů, jehož cílem je prostřednictvím písemného online gramatického testu a ústní zkoušky ověřit, zda účastník kurzu dosáhl pokroku v jazykových znalostech. Písemný test má obecný charakter a není vázán na konkrétní učebnici. Testovací otázky jsou sestaveny v souladu se Společným evropským referenčním rámcem. Ústní zkoušku realizuje vyučující ve vyučovací hodině ve formě patnáctiminutového rozhovoru v souladu se stanovenou metodikou. Účastník je informován o počtu dosažených bodů a úrovni. Informace o nesprávně zodpovězených otázkách, případně chybách, nejsou poskytovány. Výsledky jednotlivých zkoušek se párují v poměru 50:50 a výsledná jazyková úroveň je zaznamenána do kompetenčního profilu



zaměstnanec. Výsledek je reportován nadřízenému pracovníkovi. O výsledku písemného testu je účastník informován prostřednictvím e-mailové zprávy, výsledek ústní zkoušky sdělí zaměstnanci lektor.

#### **4.4 Analýza dotazníkového šetření**

V této podkapitole je proveden a popsán průzkum procesu jazykového vzdělávání v předmětné společnosti Škoda-Auto a.s. Pro účely průzkumu byla využita jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění - dotazníkové šetření. Průzkum realizovaný touto metodou zaručil snadné měření sociologických jevů především pomocí matematických veličin (procentuálního podílu) a statistických struktur (grafů). Cílem šetření je zjistit a analyzovat proces jazykového vzdělávání ve společnosti, povědomí o něm a jeho vnímání zaměstnanci podniku. Výsledky šetření mají poskytnout popis procesu jazykové výuky v podniku a zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců s tímto typem vzdělávání. Na základě dosažených výsledků jsou navržena doporučení pro případné zlepšení a rozvoj současného stavu jazykového vzdělávání ve společnosti.

##### **4.4.1 Metodika**

Dotazování probíhalo prostřednictvím webového portálu survio.com. Po vytvoření samotného dotazníku byl odkaz na tento dotazník rozeslán prostřednictvím e-mailu mezi náhodně vybrané zaměstnance firmy ŠA (dále jen respondenti) a následovalo čekání na odpovědi. Webový portál survio.com nabízí zapnutí upozornění na e-mail, čehož bylo využito. Každý vyplněný dotazník přišel autorce rovnou e-mailem, a to včetně jednotlivých odpovědí.

Bylo osloveno 400 zaměstnanců podniku, z toho se dotazníkového šetření zúčastnilo 225 respondentů. Jednalo se o anonymní dotazování. Dotazníkové šetření se uskutečnilo od 2. 11. 2022 do 20. 1. 2023. Je nutné podotknout, že návratnost dotazníku byla 56, 25 %, což lze vyhodnotit jako zajímavý dotazník pro respondenty. Samotný dotazník začíná kratším úvodem pro představení jeho obsahu respondentům. Dotazník obsahuje 17 otázek. Jedná se o 11 uzavřených otázek s možností výběru jedné odpovědi, 5 polouzavřených otázek, kde respondenti mohli, kromě předem definovaných variant, napsat vlastní variantu odpovědi pomocí pole „Jiná“. Poslední variantou je jedna nepovinná otevřená otázka, kde měli respondenti možnost vyjádřit vlastními slovy (větou

či slovním spojením) pohled na konkrétní otázku. Dotazník je rozdělen na dvě části. Prvních 5 otázek je zaměřeno na sociálně-demografické charakteristiky respondentů (osoba respondentů- pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozice, místo výkonu práce). Ostatní otázky zkoumají pohled respondentů na jazykové vzdělávání obecně a poté ve společnosti ŠA, účast zaměstnanců v jazykových kurzech, motivaci k účasti a celkovou spokojenost zaměstnanců účastnících se jazykové výuky s nabídkou jazykového vzdělávání. Zásadní je poslední otázka, ve které autorka zjišťuje vlastní nápady a připomínky respondentů na zlepšení jazykové výuky v předmětném podniku. Odpovědi na všechny otázky (kromě poslední otázky) byly povinné. Otázky navazující na předešlé byly povinné jen pro některé respondenty v závislosti na jejich odpovědi. Úplné znění dotazníku lze nalézt v příloze (viz příloha č. 1).

Pro hodnocení jednotlivých otázek bylo využito základních popisných charakteristik. Data jsou vyjádřena pomocí tabulek a to pomocí absolutních četností odpovědí, v procentech a pomocí relativních četností. Pro lepší představu jsou data vyjádřena též graficky a to pomocí sloupcových či výsečových grafů. Pro další zpracování a zjištění vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými odpověďmi bylo využito metod analýz kvantitativních znaků. Data byla zpracována ve formě asociačních a kontingenčních tabulek. Byly řešeny dva okruhy problémů a) zkoumání závislosti mezi kvantitativními znaky a b) posouzení síly závislosti. Ke zkoumání závislosti byl použit Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti. Síla závislosti byla vypočtena pomocí koeficientu asociace V a koeficientu kontingence C, na základě toho jestli se jednalo o kontingenční nebo asociační tabulku.

#### 4.4.2 Vyhodnocení otázek z dotazníku

##### *Charakteristika respondentů*

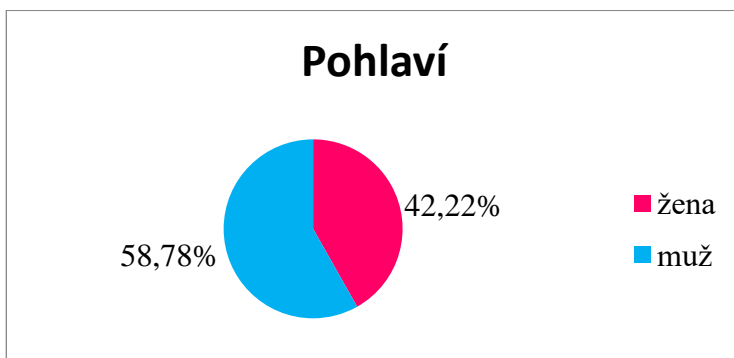
##### **Otázka č. 1: Pohlaví**

Tabulka 2: Ukazatel pohlaví

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
žena	95	42,22	0,42222222
muž	130	58,78	0,5877777778
Celkem	225	100,0	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 1: Pohlaví respondentů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak lze vidět z Tabulky 2 a Grafu 1, tak dotazníkového šetření se zúčastnilo 225 respondentů, z toho 130 bylo mužů (58,78 %) a 95 (42,22 %) žen. Ukazatel pohlaví je v dotazníkovém šetření tedy poměrně vyrovnaný, což lze v rámci průzkumu shledávat jako výhodu. Nicméně v dotazníkovém šetření převažují muži, což se dalo předpokládat, jelikož ve firmě Škoda – Auto a.s je z celkového počtu zaměstnanců zaměstnáno 79% mužů a pouze 21% žen (Výroční zpráva 2022, 2023, s. 59).

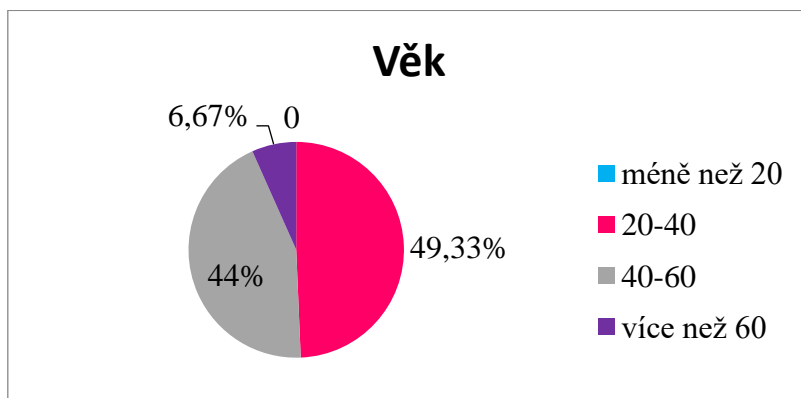
### Otázka č. 2: Věk

Tabulka 3: Ukazatel věku

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
Méně než 20 let	0	0	0
20 – 40 let	111	49,33	0,493333333
40-60 let	99	44	0,44
více než 60	15	6,67	0,0666666667
Celkem	225	100,0	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 2: Věk respondentů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Věková struktura respondentů je vzhledem k celkové věkové struktuře všech zaměstnanců společnosti pochopitelná. Z Grafu 2 a Tabulky 3 vyplývá, že největší zastoupení v dotazníku tvoří zaměstnanci od 20–40 let (49,33 %), těsně za nimi se umístila věková skupina od 40–60 let (44 %) a třetí nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci od 60 let a více (6,67 %). Na možnost „méně než 20 let“ neodpověděl ani jeden respondent.

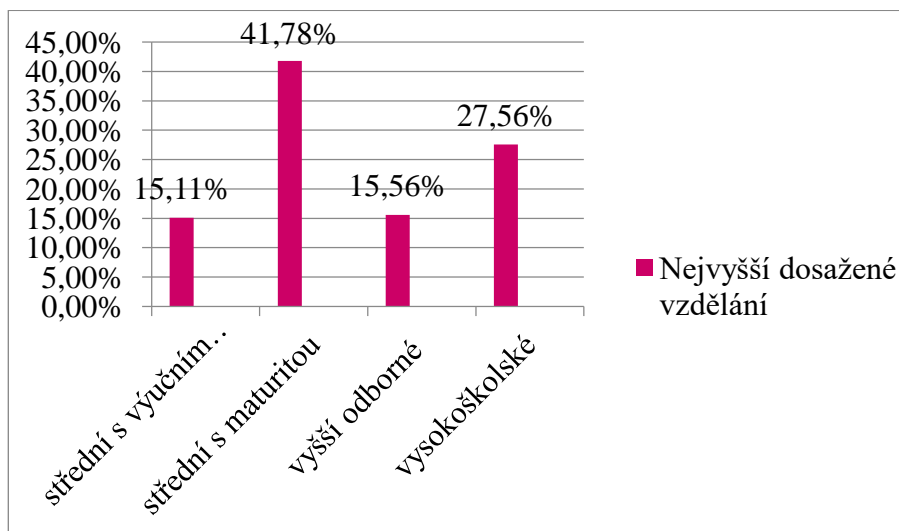
### Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 4: Ukazatel nejvyššího dosaženého vzdělání

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
Střední s výučním listem	34	15,11	0,151111111111
Střední s maturitou	94	41,78	0,417777777777
Vyšší odborné	35	15,56	0,155555555555
Vysokoškolské	62	27,56	0,275555555555
Celkem	225	100,0	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Při otázce na nejvyšší dosažené vzdělání mohli respondenti vybírat z této nabídky odpovědí: střední s výučním listem, středoškolské zakončené maturitní zkouškou, vyšší odborné a vysokoškolské. Z odpovědí vyšlo najevo, že nejvíce respondentů dosáhlo středního vzdělání s maturitou. 27,56% respondentů vyplnilo, že mají dokončené vysokoškolské vzdělání. Něco málo přes 15% náleží respondentům se středoškolským vzděláním s vyučením a vyšším odborným vzděláním. Výsledky zobrazuje Graf 3 a Tabulka 4.

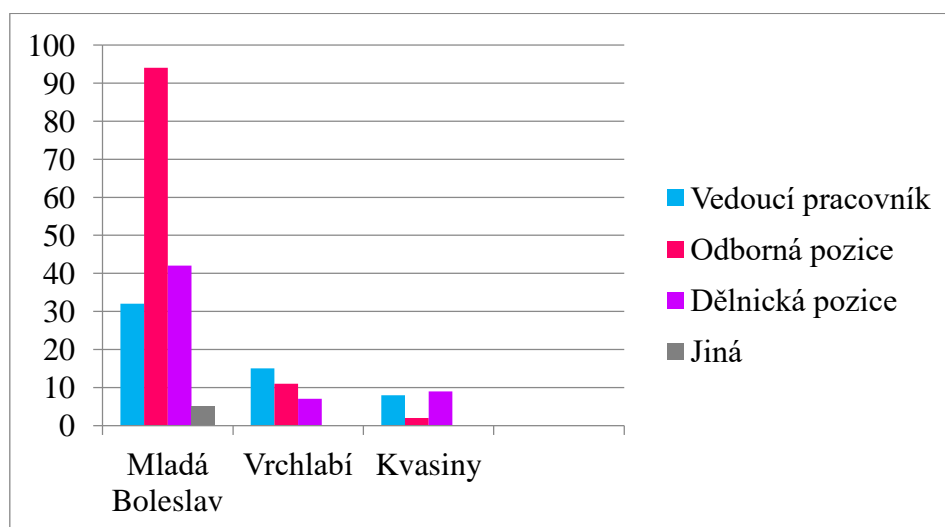
#### Otázka č. 4 a 5: Pracovní pozice a místo výkonu práce

Tabulka 5: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce

Místo výkonu práce	Pracovní pozice				Celkem
	Vedoucí pracovník	Odborná pozice	Dělnická pozice	Jiná	
Mladá Boleslav	32	94	42	5	173
Vrchlabí	15	11	7	0	33
Kvasiny	8	2	9	0	19
Celkem	55	107	58	5	225

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 4: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Podle Tabulky 5 a Grafu 4 je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů vykonávající svou profesi v závodě v Mladé Boleslavi (173 respondentů = 76,89%). V závodě ve Vrchlabí pracuje 33 respondentů a 19 respondentů v Kvasinách. Není se čemu divit, protože z celkového počtu 35 063 zaměstnanců společnosti ŠA, pracuje v Mladé Boleslavi 26 915 zaměstnanců. Překvapující je spíše fakt, že ve Vrchlabí pracuje celkově pouze 923 zaměstnanců a četnost jejich odpovědí byla téměř dvakrát vyšší než četnost zaměstnanců pracujících v závodě v Kvasinách, kde celkově pracuje sedmkrát více zaměstnanců oproti závodě ve Vrchlabí. (výroční zpráva, 2022, s. 59). Dotazník byl nejvíce atraktivní pro zaměstnance na odborné pozici (47,56%). Na jiné než předem definované variantě pracovní pozice pracuje pouze 5 respondentů. Všichni vykonávají svou pozici v Mladé Boleslavi a všichni jednotně odpověděli, že jsou součástí „Trainee programu“. Jedná se tedy o „trainee“. Tento pojem byl již vysvětlen v předchozích kapitolách.

Jak si lze všimnout v tabulce a v grafu respondenti, kteří pracují v Mladé Boleslavi, nejvíce zastávají odborných pozic. Vedoucí pracovníci z Mladé Boleslavi měli více než poloviční účast (58,2%). Nejvíce dělníků, kteří odpovídali, bylo také z Mladé Boleslavi (72,41%). Naopak ve Vrchlabí pracuje nejvíce respondentů na vedoucích pozicích a nejméně na dělnických. Na jiných pozicích nepracuje ani jeden respondent z Vrchlabí či Kvasin. Je nutné podotknout, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 vedoucích pracovníků, 107 zaměstnanců na odborné pozici, 58 dělníků a pouze 5 „trainee“.

## Vztah k jazykovému vzdělávání u respondentů

### Otázka č. 6: Potřeba cizího jazyka

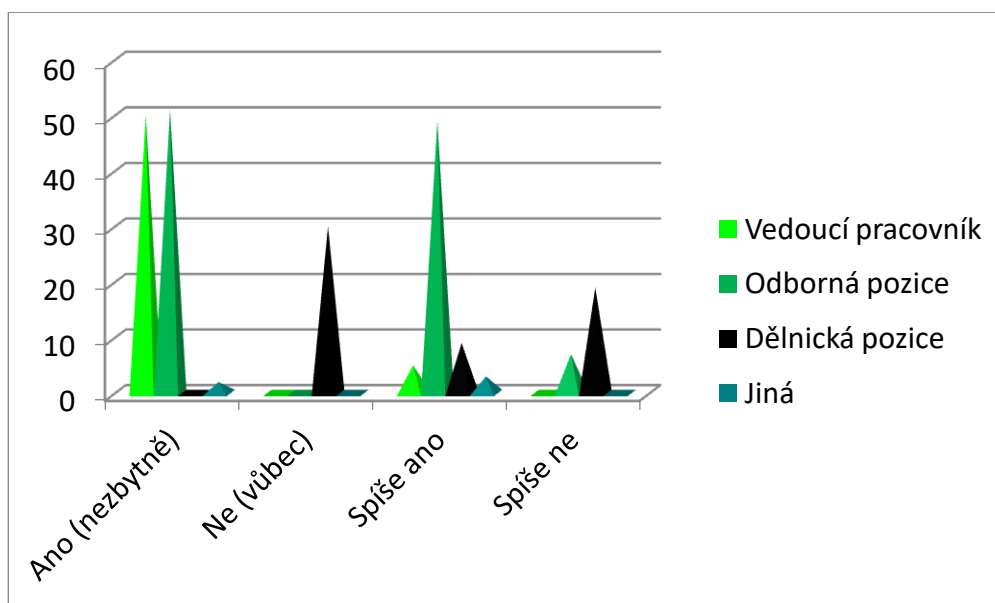
První otázka z této části zjišťuje potřebu a důležitost cizího jazyka k zaměstnání respondentů. Vybírali z těchto variant odpovědí: ano (nezbytně), ne (vůbec), spíše ano a spíše ne. Výsledky byly znázorněny v Tabulce 6 a Grafu 5.

Tabulka 6: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a potřebou cizího jazyka

Potřeba cizího jazyka	Pracovní pozice				Celkem
	Vedoucí pracovník	Odborná pozice	Dělnická pozice	Jiná	
Ano (nezbytně)	50	51	0	2	103
Ne (vůbec)	0	0	30	0	30
Spíše ano	5	49	9	3	66
Spíše ne	0	7	19	0	26
Celkem	55	107	58	5	225

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Graf 5: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

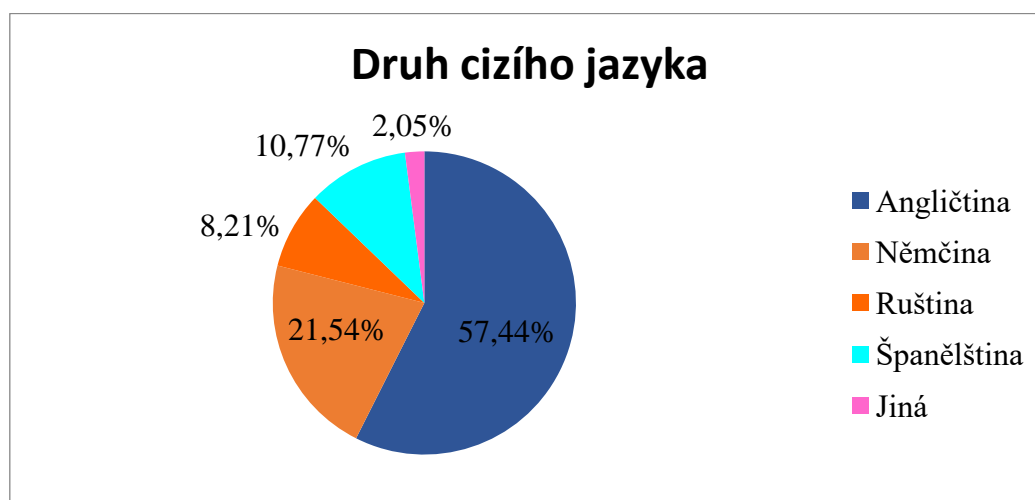
Nejčtenější odpovědí byla první možnost, kde se většina respondentů (103 respondentů = 45,77%) vyjádřila, v souhrnném smyslu, že cizí jazyk ke svému povolání (pracovní pozici) nezbytně potřebují. Byli to převážně vedoucí pracovníci a zaměstnanci

na odborných pozicích. Naopak respondenti na dělnických pozicích cizí jazyk k práci podle odpovědí nezbytně nepotřebují. Ani jeden z dělníků se nevyjádřil, že je pro jeho pracovní zařazení cizí jazyk nezbytný. Z grafu lze pozorovat, že z určité části potřebují cizí jazyk k výkonu své profese jak vedoucí pracovníci, zaměstnanci na odborných pozicích, „trainee“ a dokonce i dělníci, jelikož 9 z celkového počtu 58 dělníků odpovědělo na třetí možnost (tedy „spíše ano“). Faktem ale zůstává, že více jak polovina respondentů z řad dělníků nepotřebuje cizí jazyk ke svému povolání vůbec. Naopak vedoucí pracovníci se jednohlasně shodli, že cizí jazyk z nějaké části potřebují, většinou nezbytně (50 respondentů = 90,91%). Nejvíce nerozhodní ve svých odpovědích byly odborní pracovníci, kteří skoro z poloviny odpověděli, že cizí jazyk spíše potřebují. Celkově z 225 respondentů 103 lidí uvedlo, že cizí jazyk potřebuje nezbytně, 66 zaměstnanců jazyk potřebuje, ale ne nezbytně, 26 respondentů cizí jazyk spíše nepotřebuje a 30 z nich ho nepotřebuje k práci vůbec.

#### Otázka č. 7: Druh cizího jazyka

Sedmá otázka zkoumá, jaký cizí jazyk respondenti využívají při práci nejčastěji. Tato otázka byla určena pro všechny respondenty, kromě těch, kteří uvedli, že při své práci cizí jazyk nevyužívají vůbec. Na tuto otázku tedy odpovědělo 195 respondentů, jelikož jak bylo zmíněno výše, ne všichni cizí jazyk při výkonu zaměstnání potřebují. Jednotlivé podíly v procentech znázorňuje následující graf:

Graf 6: Nejčastěji využívaný druh jazyka respondentů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Největší část 112 respondentů (57,44 %) používá nejčastěji anglický jazyk. Na druhém místě je německý jazyk (21,54%). Respondenti preferují španělský jazyk před ruštinou. Pouze 2,05 % respondentů uvedlo, že využívá jiný jazyk. Jednalo se o 4

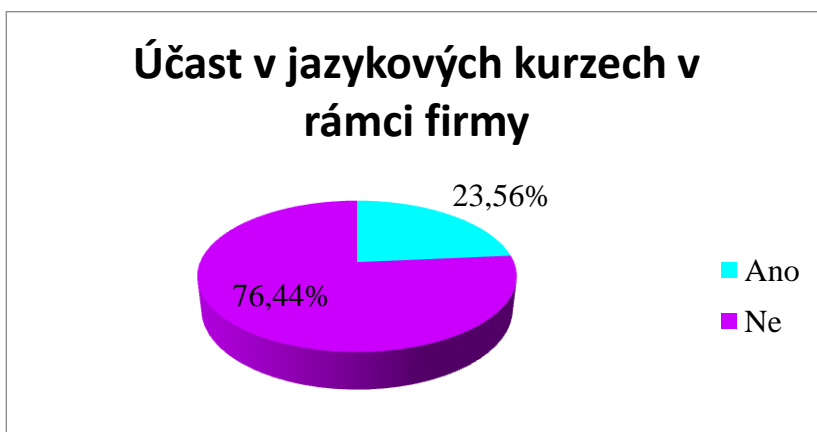


respondenty. Tři z nich uvedli, že využívají převážně čínský jazyk a jeden jazyk francouzský.

#### **Otázka č. 8: Účast v jazykových kurzech v rámci firmy**

Osmá otázka je zaměřena na účast respondentů v jazykových kurzech, které poskytuje Škoda-auto a.s. Respondenti měli na výběr ze dvou variant, zda se kurzů účastní (odpověď ano) nebo zda se kurzů neúčastní (odpověď ne).

Graf 7: Účast respondentů na jazykových kurzech v rámci firmy v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z celkového počtu respondentů se jazykových kurzů poskytovaných firmou ŠA. účastní 53 respondentů (23,56%). Většina tedy 172 respondentů (76,44 %) se kurzů neúčastní (viz Graf 7).

#### **Otázka č. 9: Důvod neúčasti na jazykových kurzech**

Devátá otázka směřuje na ty respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se jazykových kurzů pořádaných jejich zaměstnavatelem neúčastní. V této otázce se autorka snaží nalézt důvody neúčasti zaměstnanců na jazykových kurzech. Na tuto otázku odpovědělo 172 respondentů, tedy všichni, kteří nejsou součástí kurzů v rámci podniku. Tabulka 7 poskytuje podrobnější informace.

Tabulka 7: Důvody neúčasti na jazykových kurzech

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
Kurzy mimo zaměstnání	13	7,56	0,0756
K zaměstnání cizí jazyk nepotřebuji	22	12,79	0,1279
Znalost cizího jazyka je pro profesí dostatečující	101	58,72	0,5872
Jiná	36	20,93	0,2093
Celkem	172	100,0	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

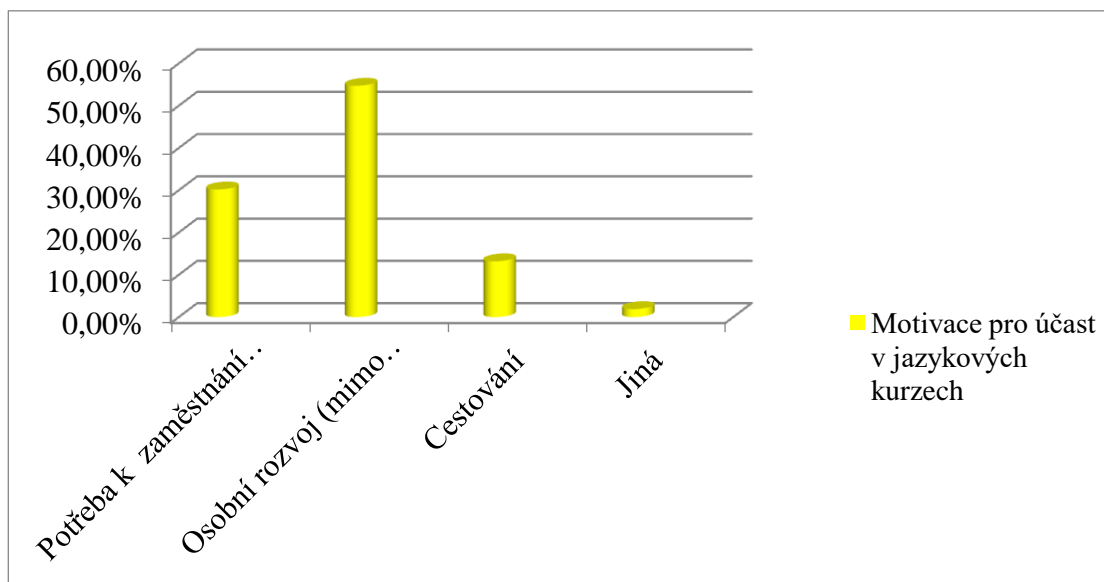
Největší část z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli (58,72 %), je přesvědčena, že jejich dosavadní znalost cizího jazyka je pro výkon profesí dostatečující. Druhou nejčastější možností byla poslední varianta nabízených odpovědí, kdy 36 respondentů (20,93 %) napsalo vlastní důvod neúčasti, odlišný od předem definovaných odpovědí. Důvody byly různé. Jedna odpověď ale převažovala. Z těchto 36 respondentů 15 (41,67 %) uvedlo, že nemá povědomí o existenci těchto kurzů v rámci společnosti. Dalším důvodem bylo, že cena kurzu je pro ně nevhodná, jinak řečeno, finanční příspěvek poskytovaný firmou v rámci programu odměňování zaměstnanců je pro ně nedostatečující (jednalo se o pracovníky na mateřské dovolené). Někteří dělníci zase uvedli (10 dělníků), že by měli zájem se kurzů účastnit, ale jejich zaměstnavatel jim tuto možnost s ohledem na jejich pracovní zařazení neumožňuje. Ostatní nemají žádnou motivaci k účasti na kurzech nebo nemají kvůli pracovní vytíženosti na výuku čas či energii. Třetím nejčastějším důvodem je, že ke své práci cizí jazyk nepotřebují. Pouze 7,56 % respondentů využívá nabídky kurzů mimo zaměstnání.

#### **Otázka č. 10: Motivace pro účast v jazykových kurzech**

V této otázce respondenti vyjadřují svou motivaci pro účast na jazykových kurzech. Otázka se týká, těch zaměstnanců, kteří se jazykových kurzů v rámci předem

společnosti aktivně účastní. Jedná se o 53 respondentů. Respondenti odpovídali následujícím způsobem (viz. Graf č. 8):

Graf 8: Motivace pro účast v jazykových kurzech v procentech



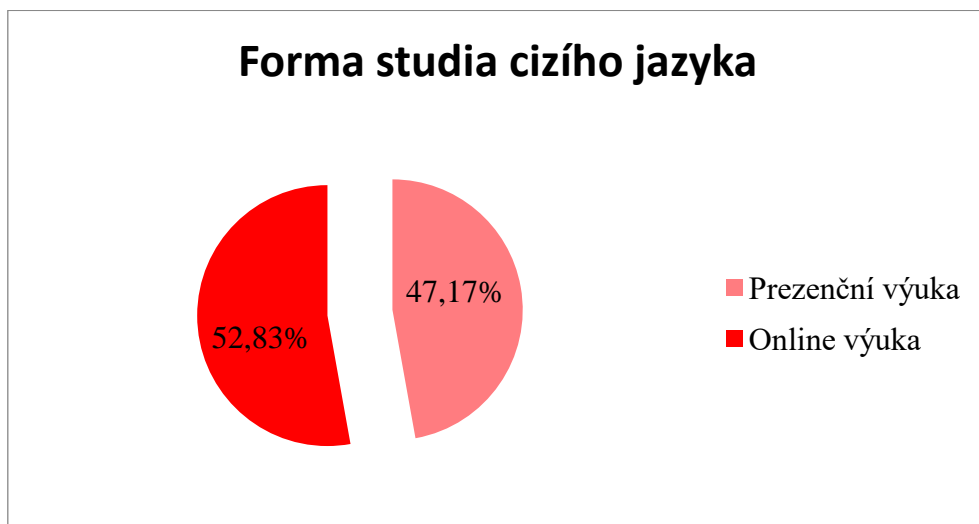
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak lze pozorovat z grafu výše, nejvíce respondentů (54,72%) dochází na kurzy jazykové výuky z důvodu toho, že chtějí oživit a rozvíjet své znalosti cizích jazyků. Zároveň nejsou přímo motivováni potřebou jazykových znalostí ke svému zaměstnání. Naopak druhá nejpočetnější skupina respondentů je motivována právě potřebou cizího jazyka k výkonu své profese (30,19%). Většinou se jedná o doporučení nadřízeného. Ostatní respondenti (13,20%) navštěvují kurzy z cestovních účelů. To znamená, že se chtějí umět dorozumět cizím jazykem při vycestování do cizích zemí. Pouze jeden respondent (1,88% z celkového počtu) se vyjádřil, že je motivován jiným způsobem. Uvedl, že cizí jazyk v rámci kurzu studuje, protože si při výuce „duševně odpočine“. Studium jazyků je pro něj tedy forma určitého relaxu.

#### **Otázka č. 11: Forma studia cizího jazyka**

Otázka č. 11 je zaměřená na formu studia, kterou respondenti při jazykové výuce využívají. Cílem je zjistit jakou formu zaměstnanci obecně preferují. Měli na výběr ze dvou možností: prezenční a online výuka. Otázka je stejně jako předchozí určena pouze pro určitý vzorek respondentů a to pro ty, kteří jazykového vzdělávání poskytovaného firmou využívají (=53 respondentů).

Graf 9: Forma studia cizího jazyka v procentech



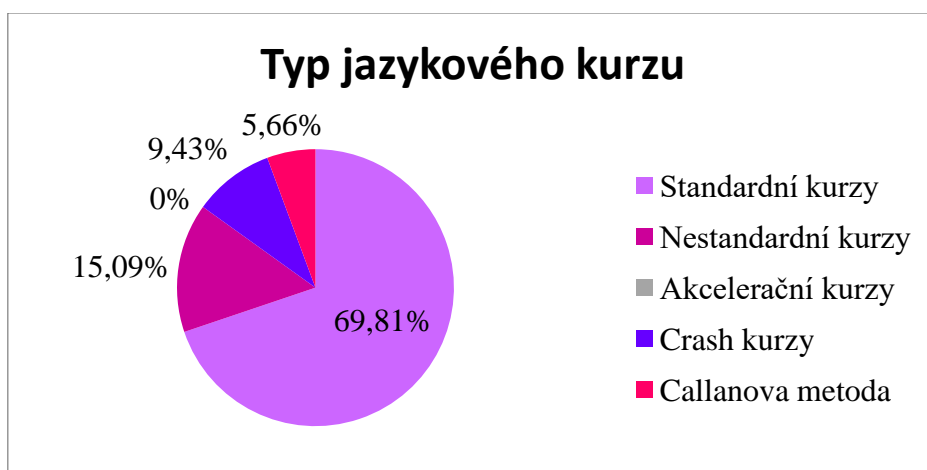
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z celkového počtu 53 respondentů téměř polovina využívá prezenční výuku (47,17%) a nadpoloviční většina (52,83%) se účastní online výuky. Jak lze pozorovat z Grafu 9, výrazná preference ve formě výuky se nepotvrdila.

#### Otázka č. 12: Typ jazykového kurzu

Dvanáctá otázka zjišťuje, jakého typu jazykového kurzu se respondenti účastní. Celkový počet respondentů v této otázce je opět 53 lidí.

Graf 10: Účast respondentů v nabízených typech kurzů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z výšečového grafu (Graf 10) výše je patrné, že zaměstnanci nejčastěji (37 z 53 lidí) využívají standardních jazykových kurzů. Naopak akcelerační kurzy nenavštěvuje ani jeden respondent. Druhou nejpočetnější odpovědí byly nestandardní kurzy, na které

dochází 8 respondentů (15,09%). Crash kurzy navštěvuje 5 respondentů (9,43%) a kurzy pořádané pomocí Callanovy metody využívají tři zaměstnanci.

### **Otázka č. 13: Využití webových platform pro samostudium cizích jazyků**

V této otázce autorka zkoumá, jestli respondenti využívají webových platform či mobilních aplikací pro samostudium cizích jazyků. Tyto platformy jsou, na základě rozhovoru s poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu paní Mgr. Margit Ledvinovou, doporučovány samotným vzdělávacím centrem Škoda Academy. Na tuto otázku měli možnost odpovědět všichni respondenti (225 zaměstnanců společnosti). Vybírali z možností „ano“ využívám a „ne“ nevyžívám.

Tabulka 8: Důvody neúčasti respondentů na jazykových kurzech v rámci firmy

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
Ano	153	68,0	0,68
Ne	72	32,0	0,32
Celkem	225	100,0	1,0

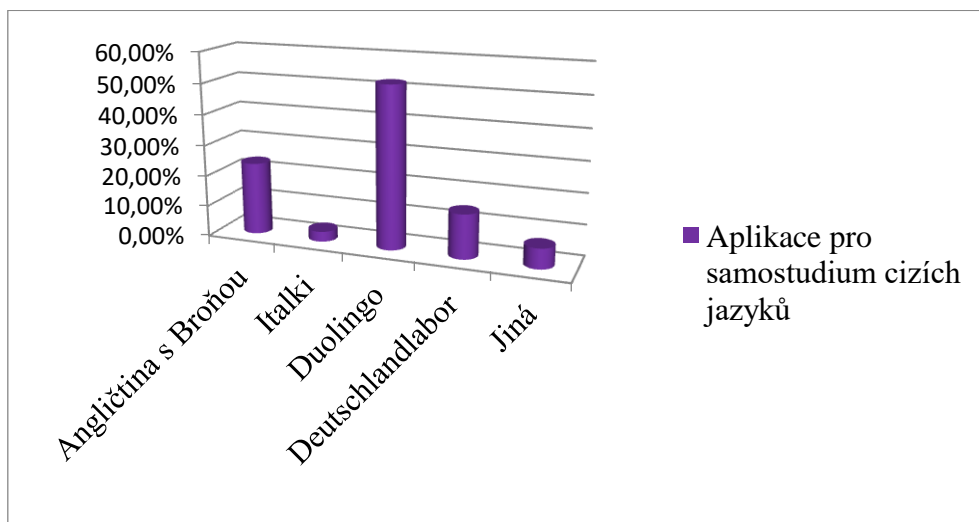
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z Tabulky 8 se ukázalo, že četnost využití webových platform a mobilních aplikací, doporučovaných firmou ŠA pro samostudium cizích jazyků, je mezi respondenty na vysoké úrovni (68% ze všech respondentů). Z odpovědí vyplývá, že i respondenti nenavštěvující jazykové kurzy těchto internetových služeb hojně využívají. Téměř třetina respondentů (32 %) tyto aplikace nepoužívá.

### **Otázka č. 14: Nejčastěji využívané webové platformy či aplikace**

Čtrnáctá otázka se zaměřuje na nejčastější využití mobilních aplikací či internetových platform, které jsou přímo nabízené společností pro doplňkové samostudium cizích jazyků. Otázka navazuje na předešlou a snaží se zjistit, jestli existuje dominance využití některé platformy nad ostatními. Otázka byla nakonfigurovaná, tak aby se zobrazila jen těm respondentům, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „Ano“. Jednalo se tedy o ty zaměstnance firmy, kteří tyto aplikace využívají (153 respondentů). Respondenti měli na výběr z pěti variant odpovědí: Angličtina s Broňou, Italki, Duolingo, Deutschlandlabor a „Jiná“, kde měli možnost napsat odlišnou odpověď než předem definovanou.

Graf 11: Nejčastěji využívané webové platformy či aplikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z grafu č. 11 vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů (52,29 %) využívají k samostudiu cizího jazyka mobilní aplikaci Duolingo. 36 respondentů (23,53 %) sledují výuková videa s názvem „Angličtina s Broňou“. Soubor videí z každodenního života „Deutschlandlabor“ sloužící pro výuku němčiny, je atraktivní metodou samostudia pro 22 dotazovaných (14,38 %). 10 respondentů využívá jiných aplikací pro samostudium. Jedná se o již zmiňované mobilní aplikace pro výuku cizích jazyků s názvem „Busuu“ (5 respondentů), „British Council“ (3 respondenti) a „Deutschtrainer“ (2 respondenti).

Aplikace Deutschtrainer v předchozích kapitolách zmíněna nebyla. Jde o mobilní aplikaci, která má 10 kapitol, každá z nich obsahuje cca 20 cvičení. Procvičuje se slovní zásoba a gramatické struktury dle témat z každodenního života, která se orientují podle běžných učebnic a zkoušek G-I na úrovni A1 (viz příloha č. 2, 15. otázka). Nejméně dotazovaných vybralo, že jim k samostudiu nejvíce slouží internetová platforma „Italki“.

#### **Otázka č. 15: Povědomí o existenci nabídky samostudia poskytované zaměstnavatelem.**

Patnáctá otázka je orientována na ty respondenty, kteří nevyužívají platformy a aplikace pro samostudium cizích jazyků (72 dotazovaných). Zjišťuje, zda mají povědomí o existenci takovéto nabídky studia, nebo je nedostatek povědomí důvodem, kvůli kterému tuto nabídku nevyužívají. Mohli si vybrat ze dvou variant odpovědí: „Ano mám povědomí“ a „Ne nemám povědomí“ (viz Graf 12).

Graf 12: Povědomí respondentů o existenci nabídky samostudia



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V této otázce bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří aplikace a platformy doporučené pro doplnění jazykových znalostí nevyužívají převážně proto, že nejsou informováni o možnosti takové nabídky (72,22% dotazovaných). Ostatní (27,78 %) povědomí o možnosti nabídek samostudia mají, ale nevyužívají je.

**Otázka č. 16: Spokojenost s kvalitou jazykových kurzů**

Předposlední otázka zjišťuje, do jaké míry jsou dotazovaní zaměstnanci navštěvující jazykové kurzy spokojeni s jejich kvalitou. Na tuto otázku odpovědělo všech 53 respondentů účastnících se jazykové výuky v rámci podniku. Vybírali z odpovědí: určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Výsledky byly následující (viz. tabulka č. 9):

Tabulka 9: Spokojenost respondentů s kvalitou jazykových kurzů

	Absolutní četnost	Počet procent	Relativní četnost
Určitě ano	15	28,30	0,2830
Spíše ano	29	54,72	0,5472
Spíše ne	9	16,98	0,1698
Určitě ne	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>

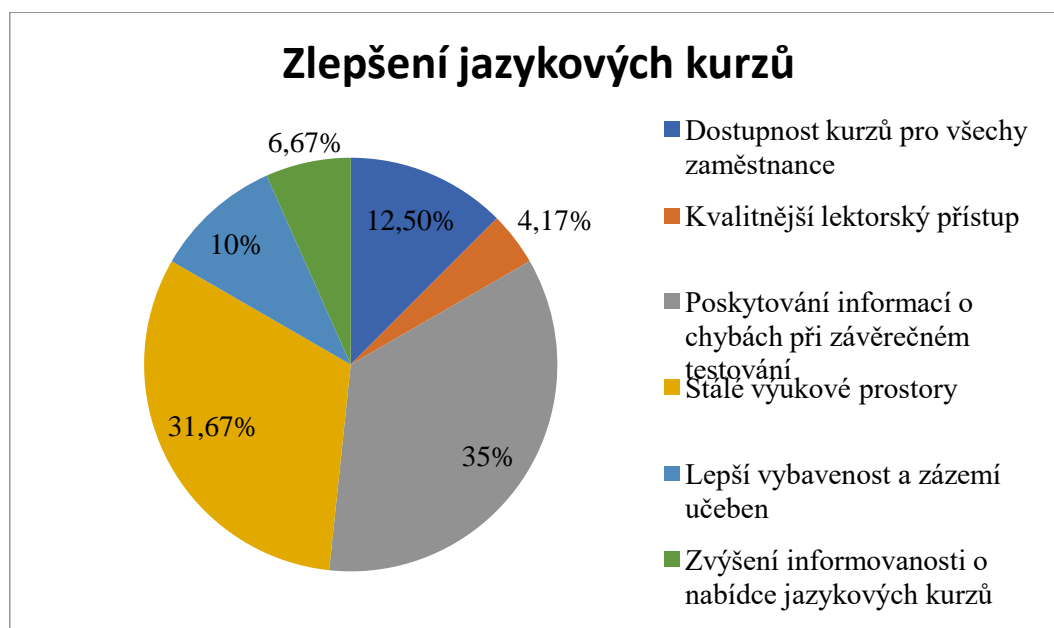
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka č. 9 ukazuje, že respondenti jsou více spokojeni než nespokojeni s kvalitou jazykových kurzů poskytovaných předmětnou firmou. 15 respondentů (28,30 %) je s výukou cizích jazyků nadměrně spokojeno. Většina dotazovaných zvolila odpověď „spíše ano“, což v praxi znamená, že s výukou spokojeni jsou, ale některé detaily by zlepšili. 9 respondentů (16,98 %) se vyjádřilo, že jsou spíše nespokojeni než spokojeni. Ovšem ani jeden respondent nebyl toho názoru, že by nebyl vůbec nespokojen s kvalitou kurzů.

#### Otázka č. 17: Nápady respondentů na zlepšení jazykových kurzů

Poslední otázka se přímo zaměřuje a zjišťuje možnosti a nápady na zlepšení jazykových kurzů na základě osobních preferencí respondentů. Jedná se o nepovinnou otevřenou otázku, kde měli všichni respondenti (225 dotazovaných) i ti, kteří se jazykových kurzů neúčastní, možnost odpovídat a přispět svými návrhy k vyhodnocení a zlepšení procesu jazykového vzdělávání ve společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 120 respondentů.

Graf 13: Nápady respondentů na zlepšení jazykových kurzů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak uvádí graf č. 13, nejvíce respondentů (35 %) uvedlo, že by uvítali přístup k informacím o chybách při závěrečném testování, což firma Škoda-Auto a.s (jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách) neposkytuje. Téměř třetina respondentů (31,67%) vnímá jako nedostatek časté změny v místech výuky. Třetím nejčtenějším návrhem (12,5% respondentů) bylo zavedení kurzů pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici. Další skupina respondentů (10 %) vidí jako hlavní problém jazykové výuky



nedostatečnou vybavenost a nepříznivé zázemí učeben. Ostatní (6,67%) by zvýšili informovanost zaměstnanců o nabídce jazykového vzdělávání. Poslední a zároveň nejméně četná skupina dotazovaných by upřednostnila kvalitnější lektorský přístup.

#### 4.4.3 Analýza závislosti

V následující kapitole je zjišťováno, jestli existuje určitá závislost mezi sociálně-demografickými charakteristikami respondentů a vyhodnocenými odpověďmi ohledně jazykového vzdělávání v rámci firmy. Jedná se o analýzu závislosti mezi kvantitativními znaky. V rámci analýzy jsou potvrzovány či vyvraceny autorčiny hypotézy o existenci závislosti mezi příslušnými znaky. Ke zkoumání kvantitativních znaků se používají kontingenční tabulky (pokud mají znaky více obměn) nebo asociační tabulky (pokud mají znaky právě dvě obměny). Při vytváření asociačních a kontingenčních tabulek se řeší dva základní úkoly: a) zda mezi znaky existuje závislost nebo b) v případě existence závislosti - určení její síly. K posouzení existence závislosti byl použit Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti. V případě asociační tabulky byla síla závislosti vypočtena pomocí koeficientu asociace  $V$ , v případě kontingenční tabulky pomocí koeficientu kontingence  $C$ .

##### *Závislost formy studia cizího jazyka na pohlaví*

Zkoumá se, zda existuje závislost mezi formou studia cizího jazyka a pohlavím. Nejdříve je potvrzena či vyvrácena existence závislosti. Jako první krok v této části došlo ke stanovení nulové hypotézy ( $H_0$ ), která je v tomto výpočtu stěžená, protože je na závěr zamítnuta či přijata a k ní hypotéza alternativní ( $H_1$ ). Poté je sestavena asociační tabulka vzájemné závislosti těchto znaků. Byla vybrána asociační tabulka (viz Tabulka 10), jelikož oba znaky mají právě dvě obměny.

Postup je následující (Hindls a kol., 2006, s. 133-137):

##### *Existence závislosti*

1. Stanovení hypotéz:

**H<sub>0</sub>**: forma studia není ovlivněna pohlavím, **H<sub>1</sub>**: forma studia je ovlivněna pohlavím

Tabulka 10: Asociační tabulka závislosti formy studia na pohlaví

Pohlaví	Forma studia cizího jazyka		Celkem
	Prezenční výuka	Online výuka	
žena	19 <b>a</b>	8 <b>b</b>	27 <b>(a+b)</b>
muž	6 <b>c</b>	20 <b>d</b>	26 <b>(c+d)</b>
Celkem	25 <b>(a+c)</b>	28 <b>(b+d)</b>	53 <b>n</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pro určení závislosti byl použit Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti, jelikož je rozsah souboru (n) větší než 40 (n=53) a všechny očekávané četnosti (a, b, c, d) jsou větší než 5. Autorka ví, že hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , takže podle tabulek lze zjistit, že  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,841$ . Na konec byla stanovena kritická hodnota. Při potvrzení kritické hodnoty se nulová hypotéza (H0) zamítá, při vyvrácení kritické hodnoty se nulová hypotéza přijímá.

$$2. \text{ Pearsonův } \chi^2 \text{ test: } \chi^2 = \frac{n(a \cdot d - b \cdot c)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{53(19 \cdot 20 - 8 \cdot 6)^2}{(27)(25)(28)(26)} = 11,888 \quad (1)$$

$$3. \text{ Kritická hodnota: } \chi^2 > \chi^2_{\alpha} = 11,888 > 3,841 - \text{PRAVDA} \longrightarrow \text{H0 zamítáme} \quad (2)$$

Nulová hypotéza byla zamítnuta, což znamená, že existuje závislost mezi formou studia a pohlavím.

#### *Určení síly závislosti*

Při měření síly závislosti byl použit koeficient asociace. Koeficient nabývá hodnot od -1 do +1. Pokud koeficient asociace  $V=0$ , pak jsou znaky nezávislé. Pokud  $V=1$  nebo  $-1$ , jedná se o úplnou závislost znaků.

$$V = \sqrt{(\chi^2/n)} \quad (3)$$

$$V = \sqrt{(11,888/53)} = 0,4736$$

Závislost je středně silná, jelikož  $V=0,4736$ .

Z této analýzy kvantitativních znaků bylo zjištěno, že existuje závislost mezi výběrem formy studia a pohlavím. Pro podnik Škoda-Auto a.s to znamená, že existuje pravděpodobnost (47,36%), že ženy si budou spíše volit prezenční výuku, muži naopak výuku online.

#### *Závislost účasti na kurzech a pracovní pozici*

V tomto případě se zjišťuje, jestli existuje závislost mezi účastí na kurzech cizího jazyka a pracovní pozicí. Prvním krokem je potvrzení či vyvrácení existence závislosti.

Nejprve došlo ke stanovení nulové hypotézy (H0), která je na závěr zamítnuta či přijata a k ní hypotéza alternativní (opačná). Poté je sestavena kontingenční tabulka závislosti těchto znaků. Kontingenční tabulka (viz Tabulka 11) byla vybrána, protože jeden ze znaků má více než 2 obměny.

Postup je následující (Hindls a kol., 2006, s. 133-137):

***Existence závislosti***

1. Stanovení hypotéz:

**H0:** Účast na kurzech není ovlivněna pracovním zařazením

**H1:** Účast na kurzech je ovlivněna pracovním zařazením

Tabulka 11: Kontingenční tabulka závislosti účasti na kurzech a pracovní pozici

Účast na kurzech	Pracovní pozice				Celkem
	Vedoucí pracovník	Odborná pozice	Dělnická pozice	Jiná	
ano	8 <b>n<sub>11</sub></b>	45 <b>n<sub>12</sub></b>	0 <b>n<sub>13</sub></b>	0 <b>n<sub>14</sub></b>	53
ne	47 <b>n<sub>21</sub></b>	62 <b>n<sub>22</sub></b>	58 <b>n<sub>23</sub></b>	5 <b>n<sub>24</sub></b>	172
Celkem	55	107	58	5	225 <b>n</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pearsonův  $\chi^2$  test pro kontingenční tabulku nelze použít, protože v tabulce jsou dvě očekávané četnosti menší než 1. Touto skutečností a také na základě odpovědí na otázku č. 17 se prokázalo, že zaměstnanci na dělnických pozicích a „trainee“ jazykové kurzy nevyužívají. Důvodem není to, že by o nabídku neměli zájem, nýbrž skutečnost, že jim zaměstnavatel na základě jejich pracovní pozice tuto nabídku neumožňuje. Proto je irelevantní s těmito dvěma obměnami znaku pracovat. Cílem je zjistit, jestli závisí pracovní zařazení zaměstnance na jeho vůli či motivaci účastnit se kurzů. Byla tedy vytvořena asociační tabulka (viz Tabulka 12), která pracuje právě s dvěma obměnami vybraných znaků – účast na kurzech (ano, ne), pracovní pozice (vedoucí pracovník, odborná pozice).

Tabulka 12: Asociační tabulka závislosti účasti na kurzech na pracovní pozici

Účast na kurzech	Pracovní pozice		Celkem
	Vedoucí pracovník	Odborná pozice	
ano	8 <b>a</b>	45 <b>b</b>	53 <b>(a+b)</b>
ne	47 <b>c</b>	62 <b>d</b>	109 <b>(c+d)</b>
Celkem	55 <b>(a+c)</b>	107 <b>(b+d)</b>	162 <b>n</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

K prokázání či vyvrácení závislosti byl aplikován  $\chi^2$  test nezávislosti. Rozsah souboru (n) je větší než 40 (n=162) a všechny očekávané četnosti jsou větší než 5. Hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , takže opět:  $\chi_{20,05}(1) = 3,841$ . Na konec byla stanovena kritická hodnota, na jejímž výsledku závisí, jestli se nulová hypotéza  $H_0$  přijme či zamítne.

**2. Pearsonův  $\chi^2$  test:** 
$$\chi^2 = \frac{n(a.d - b.c)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{162(8.62 - 47.45)^2}{(55)(107)(53)(109)} = 12,5$$

**3. Kritická hodnota:**  $\chi^2 > \chi_{2\alpha} = 12,5 > 3,841$  - PRAVDA  $\longrightarrow$  **H<sub>0</sub> zamítáme**

$H_0$  byla zamítnuta, z čehož vyplývá, že existuje závislost mezi potřebou a motivací aktivně se jazykových kurzů účastnit a pracovní pozicí.

#### *Určení síly závislosti*

Jelikož byla z kontingenční tabulky přetvořena tabulka asociační, byl použit koeficient asociace. Vzorec je stejný jako v předchozím zkoumání závislosti tedy:

$$V = \sqrt{(\chi^2/n)}$$

$$V = \sqrt{(12,5/162)} = 0,2778$$

Závislost je slabá, jelikož  $V = 0,2778$

Došlo k výsledku, že existuje závislost mezi účastí na jazykových kurzech a pracovním zařazením zaměstnanců. Přestože je závislost slabší, dokazuje, že řídicí pracovníci kurzy nenavštěvují v takové míře jako jejich podřízení.

## 4.5 SWOT analýza

V následující podkapitole byla provedena SWOT analýza jazykového vzdělávání ve firmě ŠA. Byly odhaleny a posouzeny slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby podnikového vzdělávání v oblasti výuky cizích jazyků. Tyto informace jsou čerpány z předchozího dotazníkového šetření, interní dokumentace firmy a z rozhovoru s poradkyní

pro vzdělávací a profesní dráhu Mgr. Margit Ledvinovou. Výsledky analýzy jsou shrnuty do následující tabulky (viz tabulka č. 13).

Tabulka 13: SWOT analýza jazykového vzdělávání ve společnosti Škoda-Auto a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samostatné vzdělávací centrum Škoda Academy</li> <li>▪ Dlouholetá zkušenost s organizací a řízením jazykových kurzů a vzdělávání obecně (vzdělávací centrum existuje již jedenáctým rokem)</li> <li>▪ Velmi rozšířená nabídka různých typů kurzů</li> <li>▪ Výuka cizích jazyků poskytovaná ve všech závozech firmy</li> <li>▪ Výuka ve více jazycích (jak anglický a německý, tak i čínský, španělský, ruský)</li> <li>▪ Kurzy zahrnují i výuku češtiny pro cizince</li> <li>▪ Možnost odhlásit se z kurzu a přejít na jiný</li> <li>▪ Možnost jak prezenční tak i online výuky</li> <li>▪ Flexibilita a časová úspora při online výuce či samostudiu</li> <li>▪ Výuka jak ve velkých, malých skupinách tak i individuálně</li> <li>▪ Velikost vyučovaných skupin je menší (i velké skupiny mají pouze 7-11 členů, což přispívá k rychlejšímu úspěchu a lepšímu porozumění cizímu jazyku)</li> <li>▪ Doplnkové služby ke studiu cizích jazyků zdarma (videa či platformy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostupnost zahraničních jazykových kurzů</li> <li>▪ Dostupnost kurzů pouze v závislosti na konkrétním pracovním zařazení zaměstnance (z dotazníkového šetření vyplývá, že např. dělníci a „trainees“ nemají možnost jazykově se vzdělávat s podporou svého zaměstnavatele)</li> <li>▪ Nedostatečná informovanost o nabídce jazykového vzdělávání (o různých typech kurzů ani o možnosti využití platform pro samostudium jazyků).</li> <li>▪ Neposkytování informací o nesprávně zodpovězených otázkách či chybách při závěrečném testování</li> <li>▪ Měnící se výukové prostory</li> <li>▪ Nedostatečná vybavenost učeben a nepříznivé zázemí učeben (hluk)</li> <li>▪ Špatný lektorský přístup u některých lektorů (neupravený vzhled, monotónní výklad, nízká míra tolerance)</li> <li>▪ Nedostatečná vypovídající hodnota závěrečného testování (zaměstnanci dostávají pouze potvrzení o pokroku a získané jazykové úrovni, nejedná se o oficiální certifikát jazykových schopností)</li> </ul>

<p>doporučované podnikem pro samostudium cizích jazyků)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoce kvalifikovaní lektori i rodilí mluvčí</li> <li>▪ Příspěvek na jazykové vzdělávání v rámci benefičního programu (program odměňování zaměstnanců v rámci Škoda-Auto a.s.</li> <li>▪ Spolupráce s prestižními jazykovými školami</li> <li>▪ Neomezený přístup k učebním podkladům</li> <li>▪ Důraz na pravidelnou docházku na jazykové kurzy, která je systematicky vyhodnocována</li> <li>▪ Příznivé organizační zajištění výuky (není třeba za kurzy dojíždět, jelikož výuka se většinou uskutečňuje na pracovišti)</li> <li>▪ Převažující spokojenost žáků s kvalitou jazykových kurzů</li> <li>▪ Poskytování nezávislého testování jazykových dovedností pro zaměstnance, kteří se jazykových kurzů neúčastní nebo nemohou účastnit (zaměstnanci si tímto způsobem mohou ověřit jazykové znalosti a pomocí výsledku usoudit, jestli je potřeba případného zlepšení těchto dovedností</li> </ul>	
<p>• <b>Příležitosti</b></p>	<p><b>Hrozby</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spokojenost zaměstnanců a jejich motivace k lepším pracovním výkonům prostřednictvím programu odměňování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšená tendence přechodu ke konkurenci (zaměstnanci, kteří nemají v rámci jejich pracovní pozice jazykové</li> </ul>

<p>v oblasti poskytování finančního příspěvku na financování jazykových kurzů pro zaměstnance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zlepšení kvalifikace zaměstnanců (jazykově vzdělání zaměstnanci = zkvalitnění komunikace a spolupráce se zahraničními partnery)</li> <li>▪ Zvýšení počtu zaměstnanců účastnících se jazykového vzdělávání při zvýšení informovanosti o nabídce kurzů</li> <li>▪ Ekonomické přínosy pro podnik (zvýšením kvalifikace zaměstnanců znamená lepší postavení společnosti na trhu práce)</li> <li>▪ Poskytování jazykových kurzů i těm zaměstnancům, kteří v současné době takovou možnost nemají</li> </ul>	<p>kurzy k dispozici, musí využívat služeb jiných jazykových škol či zařízení pro výuku cizího jazyka mimo zaměstnání a bez finanční podpory). Tato skutečnost může znamenat ztrátu „významného“ pracovníka.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nízký zájem zaměstnanců o prezenční jazykové kurzy díky velkému množství aplikací a platforem pro samostudium cizího jazyka zdarma</li> <li>▪ Nevyužitý potenciál zaměstnance kvůli nedostatečné informovanosti o existenci jazykových kurzů v rámci zaměstnání</li> <li>▪ Ztráta dobrého jména firmy v oblasti jazykového vzdělávání (kvůli špatnému lektorskému přístupu či nepříznivému zázemí výuky jazyků</li> </ul>
---	---

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole je na základě informací z polostrukturovaného rozhovoru s poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu Mgr. Margit Ledvinovou a výsledků z dotazníkového šetření a SWOT analýzy zhodnocen systém jazykového vzdělávání ve společnosti Škoda – Auto a.s. Ve druhé části jsou vypracována možná doporučení ke zkvalitnění výuky v předmětné společnosti.

### 5.1 Zhodnocení jazykového vzdělávání ve společnosti ŠKODA Auto a.s

Cílem polostrukturovaného rozhovoru s Mgr. Margit Ledvinovou, poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu ve společnosti ŠA., bylo získat přesnější přehled o současném systému jazykového vzdělávání v této organizaci. Rozhovor, uspořádaný na základě předem připravených otázek, se konal v prostorách společnosti ŠA.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že k podpoře jazykového vzdělávání svých zaměstnanců slouží podniku vlastní interní vzdělávací institut Škoda Academy, který je zodpovědný za rozvoj personálu, rozšiřování odborných i neoborných dovedností zaměstnanců. Škoda Academy nabízí výuku téměř všech jazyků (zejména anglického a německého) s různými intenzitami výuky ve všech závodech firmy Škoda Auto a.s. Jedná se o institut s dlouholetou praxí a zkušenostmi v oblasti jazykového vzdělávání.

Bylo zjištěno, že výuka jazyků je zcela hrazena společností a náklady jsou přiřazeny do nákladového střediska, které je příslušné danému zaměstnanci. V případě kmenového zaměstnance tak není vyžadován jeho příspěvek na financování kurzů. Jazykové výukové programy jsou koncipovány výhradně pro kmenové zaměstnance. Zároveň závisí na pracovní pozici zaměstnance. Pracovníci na nižších pracovních pozicích (dělníci) nemají možnost se kurzů účastnit. Zaměstnanci si však kurz nemohou zvolit sami, hlavní slovo při výběru kurzu má nadřazený zaměstnanec. Z rozhovoru vyšlo najevo, že kurzy probíhají nejen prezenční ale i online formou. Mimo jiné mají zaměstnanci možnost využívat různé (většinou bezplatné) internetové aplikace k doplnění znalostí v rámci samostudia. Je třeba zmínit, že společnost ŠA poskytuje velmi bohatou nabídku různých typů kurzů od kurzů standardních po kurzy vyučované nestandardními způsoby. Dotazy směřovaly i na docházku do kurzů, kde bylo zjištěno, že podnik docházku pravidelně a přísně hlídá a eviduje. Činí, tak za účelem motivace svých zaměstnanců. V neposlední řadě



se dotazy týkaly testování zaměstnanců v rámci výuky. ŠA uskutečňuje pravidelné testování účastníků v různých etapách kurzu.

### **5.1.1 Zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 225 respondentů, z toho 58,78% mužů a 42,22% žen. Dotazovaný vzorek respondentů je poměrně genderově vyrovnaný. Tento fakt lze považovat jako poměrně překvapující, jelikož na základě Výroční zprávy z roku 2022, bylo ve firmě celkem zaměstnáno 79% mužů a pouze 21% žen. Lze tedy konstatovat, že ženy by mohly mít případně větší zájem o nabídku jazykových kurzů než muži. Největší angažovanost v průzkumu vykazala skupina zaměstnanců ve věkovém rozmezí od 20 do 40 let, kteří tvořili 49,33% z celkového počtu respondentů. Tato skutečnost je naopak v souladu s tvrzením ve Výroční zprávě z roku 2022, ohledně dominujícího zastoupení v těchto věkových kategoriích mezi všemi zaměstnanci. Nejčastějším dosaženým stupněm vzdělání u respondentů bylo absolvování úplné střední školy s maturitou, následovalo vysokoškolské vzdělání, což je pochopitelné, protože lze očekávat, že dotazník na téma „jazykové vzdělávání“ bude více atraktivní pro respondenty s vyšším dosaženým vzděláním, kteří mají k těmto benefitům v rámci svého zaměstnání přístup. Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů pracujících v závodě v Mladé Boleslavi (76,89% respondentů). Toto rozložení může být vysvětleno tím, že z celkových 35 063 zaměstnanců společnosti Škoda-Auto a.s. je ve Mladé Boleslavi zaměstnáno 26 915 lidí. Významným poznatkem je, že dotazník byl nejvíce atraktivní pro zaměstnance na odborných pozicích (47,56%). Důležité je zdůraznit, že se do dotazníkového šetření zapojilo 55 vedoucích pracovníků, 107 zaměstnanců na odborné pozici, 58 dělníků a pouze 5 „trainee“.

V první otázce v druhé části šetření byla zkoumána potřeba cizího jazyka pro výkon profese u respondentů, přičemž se většina respondentů (45,77%) vyjádřila, že cizí jazyk je pro jejich povolání nezbytný. Tato skupina převažujících odpovědí dominovala mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci na odborných pozicích. Na základě výsledků z šetření bylo zjištěno, že skoro všichni vedoucí pracovníci cizí jazyk ke svému povolání potřebují. Naopak žádný z dělníků se nevyjádřil, že by jeho pracovní pozice cizí jazyk nezbytně vyžadovala. Nicméně lze konstatovat, že cizí jazyk potřebují z větší či menší části zaměstnanci na každé zkoumané profesi ve firmě, proto je pro společnost zásadní tuto formu vzdělávání neustále zlepšovat. Mezi respondenty je, podle očekávání, nejvíce žádaná výuka anglického jazyka. Anglický jazyk výrazně dominuje nad německým v

poměru 8:3, což je zřetelně ovlivněno tím, že společnost stanovuje angličtinu jako svůj hlavní jazyk. Atraktivní je dále výuka španělského, ruského, čínského či francouzského jazyka.

Z výsledků dotazníku je patrné, že převážná většina zaměstnanců (76,44%) se jazykových kurzů neúčastní. Aby došlo k poskytnutí možnosti rozšíření jazykového vzdělávání pro další zaměstnance, je nezbytné identifikovat důvody, které brání aktuálním zaměstnancům v účasti na jazykových kurzech. Nejčastějším důvodem neúčasti je přesvědčení respondentů, že jejich současná znalost cizího jazyka je dostatečná pro výkon své profese. Dalším významným důvodem, který uvedlo 41,67% respondentů, je neznalost existence kurzů v rámci společnosti. Z této odpovědi lze předpokládat, že je v podniku nedostatečný přenos informací týkajících se jazykové výuky. Zásadní pro tento průzkum byla odpověď dělníků a „trainees“, z nichž někteří vyjádřili zájem o účast na kurzech, avšak jejich zaměstnavatel jim tuto možnost vzhledem k pracovnímu zařazení neumožňuje.

Z výsledku druhého testu závislosti mezi účastí na kurzech a pracovní pozicí zaměstnanců vyšlo najevo několik skutečností. Nečekají-li zaměstnanci na nižších (dělnických) pozicích nebo ti, kteří jsou v programu „trainee“, na povýšení nebo přesunutí na kvalifikovanější pracovní místo, nemají nárok na absolvování jazykového kurzu, protože to nepožaduje jejich pracovní pozice. Pokud se chtějí jazykově vzdělávat, musí využít služeb mimo zaměstnání. To pro ně však znamená větší náklady na financování kurzů a následnou menší motivaci rozvíjet se. Z testu závislosti zároveň vyplývá, že existuje závislost mezi účastí na jazykovém kurzu a pracovní pozicí zaměstnanců. Lze očekávat, že pracovníci na odborných pozicích budou mít větší zájem docházet na jazykové kurzy než jejich nadřízení.

Z celkového počtu na kurzech participuje pouze 53 respondentů. Největší motivací respondentů je oživení a rozvoj znalostí cizích jazyků, aniž by přímo pociťovali potřebu těchto dovedností v rámci svého zaměstnání. Naopak druhá nejpočetnější skupina respondentů (30,19%) je motivována právě nutností ovládat cizí jazyk v rámci své profesní činnosti, často na základě doporučení nadřízených. Ostatní účastníci kurzů (13,20%) se zúčastňují s cestovním účelem, tedy s cílem dorozumět se v cizí zemi.

Výuka cizích jazyků probíhá v prezenční či online formě. Zde se neprojevila výrazná preference respondentů k jedné z forem výuky. Účast respondentů v těchto dvou formách výuky je vyrovnaná. V prvním testu závislosti mezi kvalitativními znaky bylo však zjištěno, že existuje závislost mezi výběrem formy studia a pohlavím. Existuje téměř

50% pravděpodobnost, že ženy budou v budoucnu preferovat prezenční výuku, muži naopak výuku online. Lze tedy konstatovat, že hypotéza o existenci významné statistické závislosti mezi sledovanými znaky byla potvrzena. Škoda Academy poskytuje bohatou nabídku jazykových kurzů pro zaměstnance. Nejoblíbenějšími mezi zaměstnanci jsou kurzy zaměřující se na neustálý rozvoj všech dovedností, včetně gramatiky, mluvení, čtení, psaní a poslechu neboli kurzy standardní. Naopak akcelerační kurzy nenavštěvuje žádný respondent. Dalšími přitažlivými kurzy pro respondenty jsou kurzy nestandardní, orientující se na posílení existujících znalostí, rozvoj komunikačních dovedností a odborné slovní zásoby. Obecně lze však říci, že zaměstnanci preferují běžné a komplexní postupy při výuce jazyků před méně známými metodami. Důkazem je skutečnost, že standardních kurzů se účastní 69,81 % zaměstnanců navštěvujících jazykovou přípravu v rámci zaměstnání. Kromě zmíněných forem výuky Škoda Akademie doporučuje využití mnoha platforem, aplikací či videí pro samostudium cizích jazyků. Jelikož je většina těchto služeb zdarma, je tato forma studia mezi respondenty velmi populární. Jedná se o 68% z celkových 225 respondentů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že i ti respondenti, kteří nenavštěvují jazykové kurzy, tyto internetové služby často využívají. Žádným překvapením není, že nejvyužívanější platformou je aplikace Duolingo, jelikož podle autorčiny zkušenosti je tato aplikace velmi oblíbená jak mezi jejími kolegy ale i dětmi. O výuková videa s názvem „Angličtina s Broňou“ má zájem spíše mladší věková kategorie respondentů (23,53 %). Zatímco soubor videí „Deutschlandlabor“ pro výuku němčiny je atraktivní pro 14,38% dotazovaných. Ostatní se uchylují k jiným službám pro samostudium, mezi nimiž jsou mobilní aplikace pro výuku cizích jazyků, jako je „Busuu“, „British Council“ či „Deutschtrainer“. Bylo zjištěno, že respondenti, kteří těchto forem samostudia nevyužívají, z větší části o takové možnosti ani neví. 72,22% ze 72 dotazovaných není informováno o existenci doplňkových služeb samostudia cizích jazyků.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že výuka cizích jazyků je po kvantitativní i kvalitativní stránce na vysoké úrovni. 83,02 % respondentů se vyjádřilo, že jsou s kvalitou jazykových kurzů spokojeni. Ostatní vybrali možnost „spíše nespokojen“. Ale zároveň ani jeden respondent se nevyjádřil, že by nebyl spokojen vůbec. Zaměstnanci si nestěžovali na nabídku jazykových kurzů či forem studia cizího jazyka, jelikož tato nabídka pokrývá široké spektrum potřeb zaměstnanců. Z těchto výsledků lze konstatovat, že systém jazykového vzdělávání splňuje ve větší či menší míře svůj účel, je zde však prostor pro určité zlepšení. Pro identifikaci slabých stránek je třeba začít přímo u zdroje – tedy u

zaměstnanců. V poslední otázce dotazníkového šetření byli osloveni všichni zaměstnanci, aby vyjádřili vlastní doporučení ke zlepšení jazykové výuky ve společnosti. Nejvíce respondentů (35 %) vyjádřilo zájem o přístup k informacím o chybách při závěrečném testování, což však firma v rámci závěrečné zkoušky nenabízí. Téměř třetina respondentů považuje za nedostatek časté změny v místech výuky. Třetím nejčastěji navrhaným opatřením bylo zavedení kurzů pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici. Další skupina respondentů identifikuje nedostatečnou vybavenost a nepříznivé zázemí učeben jako hlavní problém v jazykové výuce. Ostatní by upřednostnili zvýšenou informovanost zaměstnanců o nabídce jazykového vzdělávání. Další skupina dotazovaných by preferovala kvalitnější lektorský přístup. Vyjádřili se v tom smyslu, že jim nevyhovuje monotónní výklad či neupravený vzhled lektora.

### **5.1.2 Zhodnocení výsledků ze SWOT analýzy**

Ve SWOT analýze byly zkoumány čtyři významné body – silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti jazykového vzdělávání předmětné společnosti. Byly zjištěny následující výsledky:

#### ***Silné stránky***

Firma evidentně chápe důležitost investic do jazykového vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. V rámci programu odměňování svých zaměstnanců, podnik poskytuje pravidelný finanční příspěvek pro všechny zaměstnance účastníci se jazykových kurzů u svého zaměstnavatele. Zároveň si uvědomuje rozdílné potřeby svých zaměstnanců, proto realizuje jazykové kurzy v různých formách výuky. Jedná se o prezenční formu výuky a online formu. Mimo to, co bylo již zmíněno, institut nabízí bohatou nabídku jazykových kurzů (standardní, nestandardní, akcelerační, crash kurzy či kurzy vyučované Callanovou metodou). Každý zaměstnanec si může na základě své konkrétní osobní potřeby z této nabídky kurzů vybrat. Výhodou je, že pokud zaměstnanec kurz nevyhovuje či nesplňuje přímo jeho potřeby, může se bez sankcí z kurzu odhlásit a přejít na jiný. Společnost spolupracuje s uznávanými jazykovými školami, které většinou poskytují neomezený přístup k učebním podkladům. Mezi další silnou stránku lze zařadit skutečnost, že si zaměstnanec může vybrat výuku buď ve větší skupině, v menší skupině ale i výuku individuální. Zároveň i ve větší skupině je relativně malý počet účastníků (7-11 lidí). Menší počet účastníků v jedné skupině zvyšuje šanci, že se každý aktivně zapojí do hodiny. Lektor má tak jednodušší práci, není třeba žáky překřikovat, může zapojit

účastníky do diskuze, procvičování a zajistit, aby se všichni účastnili rovnoměrně. Výuku zajišťují vysoce kvalifikovaní lektori a rodilí mluvčí s dlouholetou praxí. Důraz na pravidelnou docházku, její vyhodnocování a sankce za neomluvenou neúčast slouží jako významný motivační prvek pro zaměstnance. Zjednodušeně lze říci, že tlak a motivace vedou k dosažení výsledků. V neposlední řadě je třeba zmínit, že organizační příprava kurzů je pro zaměstnance příznivá. Nemusejí za kurzy dojíždět, jelikož se výuka uskutečňuje většinou na pracovišti.

### ***Slabé stránky***

Prostřednictvím SWOT analýzy bylo zjištěno, že kromě značného množství pozitiv v oblasti jazykového vzdělávání ve firmě, existuje řada nedostatků, které je třeba identifikovat a zlepšit či vyřešit. Nejlepší způsob, jak se učit cizí jazyk, je v jeho přirozeném prostředí dané země. Zájem o jazykové kurzy v zahraničí prudce roste, Škoda Academy však již zahraniční kurzy nerealizuje. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že určití pracovníci nemají možnost jazykově se vzdělávat s podporou svého zaměstnavatele. Firemní jazykové vzdělávání představuje určitou formu zaměstnaneckých benefitů, je však dostupné pouze některým zaměstnancům v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Zaměstnanci vnímající potřebu jazykově se vzdělávat, musí využívat služeb mimo zaměstnání, což s sebou přináší větší náklady na financování kurzů. Jsou totiž ochuzeni o příspěvek od zaměstnavatele. Nepříznivá je nedostatečná informovanost o nabídce jazykových kurzů, forem studia či neposkytování informací o chybných odpovědích nebo o chybách provedených při závěrečném testování. Závěrečné testování nemá dostatečnou vypovídající hodnotu, zaměstnanci obdrží pouze potvrzení o svém pokroku a dosažené jazykové úrovni, nikoli však oficiální certifikát o jazykových schopnostech. Nevýhodou jsou také proměnlivé výukové prostory a nedostatečná vybavenost učeben s nepříznivým zázemím, včetně problémů s hlukem. Výuku sice zajišťují kvalifikovaní a zkušení lektori, dokonce i rodilí mluvčí. Slabou stránkou některých z nich je však, podle slov řady respondentů, jejich přístup při výuce. Respondenti si stěžovali na jejich nedostatečnou míru tolerance se studenty, neupravený vzhled či jednostranný výklad.

### ***Příležitosti***

Jazykové firemní vzdělávání přináší mnoho příležitostí. Kvalitní systém jazykového vzdělávání zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k vylepšení pracovního výkonu. Útvar Škoda Academy zaměstnance motivuje prostřednictvím programu odměňování v oblasti poskytování finančního příspěvku na financování

jazykových kurzů. Zároveň lepší kvalifikace zaměstnanců může vést k vylepšení komunikace a spolupráce se zahraničními partnery. Mimi jiné, kvalifikovanější zaměstnanci, jakožto důležitý zdroj podniku, mohou vést k lepšímu postavení společnosti na trhu práce. Při zvýšení informovanosti o nabídce kurzů se automaticky zvýší i příležitost účasti většího množství pracovníků na jazykové výuce. Zároveň by mělo dojít k umožnění účasti na kurzech i těm zaměstnancům, kteří v současnosti tuto možnost nemají.

### ***Hrozby***

Z výše zmíněných nedostatků plyne řada hrozeb. Může dojít ke zvýšené tendenci přechodu pracovníků ke konkurenci. Zaměstnanci, kteří jsou nuceni využívat služeb externích jazykových škol nebo vzdělávacích zařízení a bez finanční podpory mohou představovat ztrátu klíčového pracovníka. Významný pracovník může být také ztracen v důsledku nevyužití jeho potenciálu, kvůli nedostatečné interní mediální komunikaci a informovanosti o existenci nejrůznějších možností jazykových kurzů pořádaných jeho zaměstnavatelem. V neposlední řadě by mohla hrozit ztráta renomé firmy v oblasti jazykového vzdělávání v důsledku nedostatečného lektorského přístupu nebo nepříznivého zázemí výuky jazyků.

## **5.2 Návrhy na zlepšení jazykového vzdělávání ve společnosti ŠKODA Auto a.s**

Na základě důkladné analýzy a zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že jazykové vzdělávání ve firmě funguje korektně, je zde však prostor pro zlepšení a zkvalitnění tohoto systému vzdělávání. Na základě této skutečnosti byly vypracovány následující návrhy a doporučení k zefektivnění současného stavu.

### **5.2.1 Přístupnost kurzů pro více zaměstnanců**

Dotazníkové šetření ukázalo, že jazykové kurzy nemohou využívat všichni pracovníci. Dělníkům a účastníkům „trainee“ programu je tato možnost odepřena. Oni jsou současně ti, kteří o tuto formu vzdělávání projevili nemalý zájem. Tato situace představuje částečné nevyužití lidského potenciálu, protože i z dělnických pozic mohou pracovníci s úsilím a vynikajícím pracovním výkonem postoupit na vyšší pracovní pozice. Kromě možnosti povýšení či postupu na lepší pracovní pozici, by se cizí jazyk mohl hodit při obsluze nových strojů, protože mnoho strojů v dnešní době má návody na požití pouze v

univerzálních jazycích jako angličtina, případně němčina. Došlo by tak k usnadnění stávající práce. Pokud se tedy společnost zajímá o osobní rozvoj svých zaměstnanců, měli by být realizovány speciální jazykové kurzy i pro talentované zaměstnance z řad dělníků. Tyto dělníci by byli vybíráni na základě doporučení svých nadřízených, kolegů a také desetiminutového vstupního pohovoru, kde by byla zjištěna jejich jazyková úroveň a motivace ke vzdělávání. V případě úspěchu by byli zařazeni do speciálního jazykového programu. Odstranily by se tak rozdíly mezi zaměstnanci a zmírnilo riziko ztráty významného pracovníka.

### **5.2.2 Informace o chybách při závěrečném testování**

Jako velký nedostatek je podle zaměstnanců spatřován fakt, že nemají přístup k chybám, které udělali při závěrečném testování. Je jim poskytnut pouze výsledek v podobě počtu dosažených bodů a informace o tom, jestli se jim absolvováním jazykového kurzu zlepšila jazyková úroveň. Autorka chápe obavu vzdělávacího útvaru, že by mohly z firmy unikát nežádoucí informace. Proto nenavrhuje variantu posílat informace o chybách v závěrečném testu prostřednictvím e-mailové komunikace, nýbrž iniciuje možnost fyzického náhledu studenta do výsledků testu, aby se mohl poučit ze svých chyb. Lektor musí být při této kontrole výsledků přítomen, aby nedošlo k vytváření kopií pomocí mobilních telefonů nebo jiných elektronických zařízení. Tato možnost by byla studentů poskytována na vyžádání.

### **5.2.3 Realizace zahraničních jazykových kurzů**

Dalším návrhem pro zefektivnění systému jazykového vzdělávání je spolupráce se zahraničními jazykovými školami a z toho se odvíjející realizace zahraničních jazykových kurzů. Bylo zjištěno, že tuto možnost společnost v rámci programu odměňování svých zaměstnanců již nenabízí. Podle rozhovoru s referentkou byla hlavním důvodem špatná organizace a komunikace ze strany partnerské zahraniční jazykové školy, což je škoda, protože podle slov paní byl o zahraniční kurzy ze strany zaměstnanců velký zájem. Podle autorčina doporučení by útvar mohl na základě recenzí či zkušeností svých partnerů domluvit spolupráci s osvědčenou zahraniční jazykovou školou a vypracovat podrobný plán požadavků ke spolupráci, aby nedošlo k výše zmíněným problémům. Kromě toho by bylo vhodné vypracovat průzkum ochoty zaměstnanců se kurzů skutečně účastnit.

#### **5.2.4 Rozšíření povědomí o existenci jazykových kurzů v rámci zaměstnání**

Z výše zmíněných výsledků bylo prokázáno, že velké množství zaměstnanců nemá povědomí o existenci nabídky jazykových kurzů od svého zaměstnavatele. Nevědí, jaké formy samostudia společnost doporučuje, ani jak se k těmto informacím mají dostat. Jedním z efektivních řešení je pověřit vedoucí pracovníky, aby např. na pracovních poradách informovali své podřízené o nabídce jazykových kurzů. Vedoucí pracovníci by jim měli poskytnout veškeré potřebné informace, popřípadě poradit a vysvětlit, na jaké informační kanály se mají obrátit. Další variantou je rozšíření povědomí o existenci této nabídky na firemním portále ŠKODA Space nebo prostřednictvím firemních novin s názvem ŠKODA Mobil, kde by si všichni pracovníci mohli přečíst aktuality z oblasti jazykového vzdělávání. Na interním internetovém portále ŠKODA Space by měli být poskytnuty detailnější informace o nabídce všech kurzů, forem výuky či samostudia, informace týkající se přihlašování na kurzy, testování v rámci kurzu či plnění docházky a případné sankce za její nedodržování.

#### **5.2.5 Zlepšení vybavení a zázemí učeben**

Jazykové kurzy probíhají v zasedacích místnostech či jiných místnostech přímo v závodech Škoda – Auto. Toto zázemí není pro některé respondenty příznivé, jelikož se často setkávají s hlukem. Některé tyto místnosti dokonce nedisponují ani požadovaným materiálním vybavením. Podle slov respondentů často chybí židle nebo pochází k technickým poruchám (nefungující projektor). I když je takových stížností relativně málo, je třeba to řešit. Vhodným řešením by bylo přesunutí části výuky do budov mimo závod firmy. Mohlo by se jednat o budovy jako Administrativní centrum, budovu s názvem „Pentagon“, kde sídlí vedení společnosti či Rolnickou školu. Tím by se vyřešily problémy s hlukem i materiálním vybavením, jelikož zasedací místnosti v těchto budovách disponují kvalitním a fungujícím materiálním vybavením, včetně projektoru, velkého počtu židlí, jednoho společného většinou kulatého stolu, interaktivní i běžnou tabulí. Neustále jsou podle potřeb doplňovány fixy a další vybavení. Člověk se zde málokdy setká s hlukem, jelikož v těchto budovách se provozují pouze „administrativní“ kancelářské práce. S tím souvisí i další návrh a to zajistit pro studenty stále výukové prostory. Rotace a stále měnící se výukové prostory nejsou podle slov zaměstnanců efektivní, naopak přinášejí chaos a časovou ztrátu, protože studenti musejí neustále hledat místnosti, které neznají.



### **5.2.6 Zlepšení výstupů ze závěrečného vzdělávání**

Z průzkumu došlo ke zjištění, že po závěrečném testování zaměstnanci dostanou e-mailovou cestou pouze potvrzení o pokroku a získané jazykové úrovni, které však nelze využít jinde než ve společnosti. Ke zvýšení vypovídající hodnoty závěrečného testování by bylo žádoucí, kdyby zaměstnanci měli možnost závěrečnou zkoušku ukončit obdržením oficiálního certifikátu jazykových schopností, který je mezinárodně uznávaný. Jedná o významný motivační prvek, který by mohl pobízet současné účastníky k lepším výkonům, pravidelné docházce, a zároveň by se kurzy mohly stát atraktivnější pro novou skupinu zaměstnanců, kteří cítí potřebu složit certifikační zkoušku. Omezila by se i konkurence, jelikož by zaměstnanec nemusel skládat standardizované certifikační jazykové zkoušky u konkurentů.

### **5.2.7 Zjišťování spokojenosti s kurzy**

Z průzkumu vyšlo najevo, že firma sice pořádá audity zaměřující se na kontrolu kvality nabízených jazykových kurzů, avšak pouze dvakrát za rok a to prostřednictvím nezávislých externích auditorů. Je však potřeba znát nedostatky kurzů hlouběji, a to s využitím nejdůležitějšího zdroje podniku - zaměstnanců (v tomto případě účastníků kurzů). Poslední návrh tedy spočívá v kontrole kurzů z pohledu samotné společnosti Škoda Auto a.s., formou dotazníků týkajících se spokojenosti s kvalitou a organizační strukturou kurzu. Autorka navrhuje vytvoření komplexního elektronického dotazníku pro všechny účastníky kurzu, kteří dotazník povinně vyplní po absolvování závěrečného testování. Otázky v dotazníku by měli být komplexní a zaměřovat se na všechny důležité oblasti spojené s jazykovými kurzy. Mělo by se jednat o otázky orientující se nejen na spokojenost účastníků s kvalitou výuky (její organizační strukturou, formou výuky, druhem kurzu, místem konání či dostupností učebního materiálu) ale i obecně s nabídkou kurzů, metodami testování, jazykovou školou, aplikacemi pro samostudium cizího jazyka či s lektorem. Lektorova osobnost je velmi důležitý aspekt při výuce. Špatný lektorský přístup může žáky odradit od návštěvy kurzu. Několik účastníků jazykových kurzů v předmětné společnosti cítí nespokojenost s kurzy právě kvůli nekvalitnímu lektorskému vedení. Při zjištění takového problému u většího počtu studentů, je potřeba tuto skutečnost okamžitě řešit a zvažovat změnu lektora za jiného. Tento problém může identifikovat a vyřešit právě již zmíněný dotazník.

## 6 Závěr

Vzhledem k častějšímu rozšiřování mezinárodní spolupráce firem a globalizaci obchodu je nezbytné, aby korporace komunikovaly se zahraničními partnery v cizím jazyce. Firmy by měly věnovat důraznou pozornost osobnímu rozvoji svých zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání, což je praktická investice v době, kdy probíhá globální obchod téměř ve všech koutech světa.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikového vzdělávání v nadnárodní společnosti ŠKODA Auto a.s, s důrazem zejména na rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců. Hlavním záměrem bakalářské práce bylo prostřednictvím analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti posoudit celkový průběh a metody vzdělávání, se zaměřením na jazykovou výuku. Cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci podniku spokojeni s dostupnou nabídkou, a na závěr formulovat doporučení a poznatky, které by mohly přispět ke zkvalitnění a zefektivnění jazykových kurzů. Dílčím cílem bylo představit nové formy vzdělávání, které realizuje vzdělávací centrum ŠKODA Akademie. K dosažení těchto záměrů byly využity metody analýzy kvantitativních charakteristik (dotazníkové šetření, rozhovor, SWOT analýza), které jsou prezentovány v analytické části práce.

Teoretická část práce byla sestavena na základě pečlivé analýzy odborných zdrojů a publikací, které pocházejí z české i zahraniční literatury, zaměřujících se na rozvoj firemního vzdělávání. Zvláštní pozornost byla věnována jazykovému vzdělávání, které bylo podrobněji zkoumáno. V této části bakalářské práce byly vysvětleny pojmy spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti. Byl zdůrazněn význam lidského kapitálu a role vzdělávání pro podnik a jeho pracovníky. Důkladněji se práce zabývá nejrůznějšími metodami vzdělávání a podrobněji popisuje vybrané přístupy výuky cizích jazyků.

Praktická část práce podrobně prezentuje a popisuje organizaci ŠKODA AUTO a.s., včetně charakteristiky jejího vzdělávacího systému a metod, na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci personálních oddělení a interních dokumentů společnosti. Pro analýzu a popis systému jazykového vzdělávání ve firmě bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník, zkoumající spokojenost zaměstnanců s jazykovým vzděláváním, byl distribuován náhodně vybraným zaměstnancům firmy. Dále byla provedena SWOT analýza na základě získaných informací. Tato analýza identifikuje

silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se vzdělávání a pracovního i osobního rozvoje zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Na základě výsledků dotazníkového šetření a SWOT analýzy byly prezentovány a zhodnoceny výsledky analýzy, spolu s návrhy na zlepšení současného stavu jazykové výuky v organizaci.

Společnost nahlíží na vzdělávání svých zaměstnanců jako na investici a je si plně vědoma významu dalšího odborného rozvoje svého personálu. Po pečlivé analýze a vyhodnocení procesu jazykového vzdělávání ve firmě ŠKODA Auto a.s. lze formulovat následující závěry. Společnost momentálně eviduje fungující systém jazykové výuky svých zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců vyjadřuje spokojenost s kvalitou jazykové výuky poskytované vlastním vzdělávacím centrem ŠKODA Academy. Nicméně existuje možnost vylepšení a zdokonalení tohoto vzdělávacího systému. S ohledem na tuto skutečnost byly formulovány poznatky a doporučení s cílem zvýšit kvalitu jazykových kurzů. Jedná se pouze o předběžné návrhy, avšak mohou posloužit k efektivnějšímu fungování současného systému nebo jeho případným změnám. Navrhovaná doporučení a výsledky budou předány paní Maren Kabowski, vedoucí Škoda Academy. Tyto informace by mohly mít v budoucnosti vliv na rozvoj jazykové výuky ve společnosti ŠKODA Auto a.s.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 963 s. ISBN 978- 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BARTÁK, J. 2015. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita J.A. Komenského. 200 s. ISBN 978-80-745-2113-3.
5. BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BASTURKMEN, H. 2005. Ideas and options in English for specific purposes. 10. vyd. New Jersey: Routledge. ISBN 978- 0805844184.
7. BIRKENBIHLOVÁ, V. F. 2002. Učíme se snadno cizí jazyky. 1. vyd. Hradec Králové: Svítání. 181 s. ISBN: 80-86198-21-9.
8. DISMAN, M. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
10. HENDRICH, J. 1988. *Didaktika cizích jazyků*. 1. vyd. Praha: SPN. 498 s. ISBN: 14-279-88
11. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER J., FISCHER J. 2006. *Statistika pro ekonomy*. 7.vyd. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 80-86946-16-9.
12. JANÍKOVÁ, V. 2011. *Výuka cizích jazyků*. 1.vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3512-2.
13. JELÍNEK, M. 1996. *Stylistika. In: Příruční mluvnice češtiny*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. 799 s. ISBN 80-7106-134-4.
14. KOUBEK, J. 2008. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

15. KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. LIŠKAŘ, Č. 1974. *Cíl, obsah a metody vyučování cizím jazykům*. 1. vyd. Brno: Universita J. E. Purkyně. 108 s. ISBN 80-210-2344-9
17. LOJOVÁ, G., VLČKOVÁ, K. 2011. *Styly a strategie učení ve výuce cizích jazyků*. 1. vyd. Praha: Portál. 231 s. ISBN 978-80-7367-876-0.
18. MEDLÍKOVÁ, O. 2013. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2. vyd. Praha : Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.
19. OXFORD, R., SHEARIN, J. 1994. *Language learning motivation: Expanding the theoretical framework*. *Modern Language Journal*. 1.vyd. 140 s.
20. OXFORD, R. 1996. *Language learning motivation: Pathways to the New Century*. 1.vyd. Mānoa: University of Hawai'i Press. 1.vyd. 162 s. ISBN: 9780824818494
21. REID, J. M. 1995. *Learning styles in the ESL/EFL classroom*. 1.vyd. Boston: Heinle and Heinle. 264 s. ISBN: 9780838461587.
22. RICHARDS, J. C., RODGERS, T. S. 2001. *Approaches and Methods in Language Teaching*. 2. vydání, Cambridge: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2001. 270 s. ISBN-10 0-521-00843-3.
23. VANDERMEEREN, S. 2005. *Foreign language need of business firms*. In: LONG, Michael H., ed. *Second language needs analysis*. 1.vyd. New York: Cambridge University Press. 350 s. ISBN 9780511667299
24. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## 7.2 Elektronické zdroje

GVI. *7 Reasons to learn a foreign language*. Gviusa.com [online]. Boston. 2022, [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.gviusa.com/blog/smb-7-reasons-to-learn-a-foreign-language/>

Škoda Auto a.s. *Škoda Auto a.s. se rozsáhle angažuje v oblasti diverzity a inkluzi v každodenním životě i na pracovišti*. Skoda-storyboard.com [online]. Mladá Boleslav. 2021, [cit. 2023-12-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-se-rozsahle-angažuje-v-oblasti-diverzity-a-inkluzi-v-kazdodennim-zivote-i-na-pracovisti/>

Škoda Auto a.s. *Škoda Mobil: Vzdělávání*. Skodamobil.cz [online]. Mladá Boleslav. 2021, [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/042021/vzdelavani>

Škoda Auto a.s. *Historie naší společnosti*. Skoda-auto.cz [online]. Mladá Boleslav. 2022, [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/history-nase-milniky>

Škoda Auto a.s. *Brand roof společnosti*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/brand-roof/home>

Škoda Auto a.s. *Organizace a řízení naší společnosti*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/organisation/departmentnr/100000/>

Škoda Auto a.s. *Samostudium anglický jazyk*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-1-5]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/anglicky-jazyk>

Škoda Auto a.s. *Samostudium německý jazyk*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-1-5]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/nemecky-jazyk>

Škoda Auto a.s. *Spolupracující jazykové školy*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-1-2]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/jazykove-skoly>

Škoda Auto a.s. *Škoda Academy slaví desáté výročí založení*. Skodastoryboard.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.skodastoryboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-academy-slavi-desate-vyroci-zalozeni/>

Škoda Auto a.s. *Škoda Mobil: Nový Superb právě přijíždí*. Skodamobil.cz [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/12-2023/tema-premiera>

Škoda Auto a.s. *Škoda Mobil: Trainee Program*. Skodamobil.cz [online]. Mladá Boleslav. 2022, [cit. 2024-1-2]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2022-mobil/trainee-program>

Škoda Auto a.s. *Výroční zpráva 2022*. Skoda-auto.cz [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: [https://reporting.skoda-auto.cz/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-CZ.pdf](https://reporting.skoda-auto.cz/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ.pdf)

Škoda Auto a.s. *Vzdělávání a osobní rozvoj*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-23]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/osobni-rozvoj-a-koucink>

Škoda Auto a.s. *Základní informace o společnosti*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/basic-informations/home>

Škoda Auto a.s. *Zásady koncernu Volkswagen*. Space.skoda.vwgroup.com [online]. Mladá Boleslav. 2023, [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/corporate-responsibility/home>

Škoda Auto a.s. *Škoda Mobil: Novinky*. Skodamobil.cz [online]. Mladá Boleslav. 2024, [cit. 2024-1-2]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2024/novinky>.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad dekodování v italštině .....	29
Obrázek 2: Brand roof ŠA .....	40
Obrázek 3: Přehled nabídky vzdělávání ve Škoda Auto a.s. ....	47

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Organizační struktura podniku Škoda-Auto a.s	42
Tabulka 2: Ukazatel pohlaví .....	58
Tabulka 3: Ukazatel věku .....	59
Tabulka 4: Ukazatel nejvyššího dosaženého vzdělání .....	60
Tabulka 5: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce .....	61
Tabulka 6: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a potřebou cizího jazyka .....	63
Tabulka 7: Důvody neúčasti na jazykových kurzech.....	66
Tabulka 8: Důvody neúčasti respondentů na jazykových kurzech v rámci firmy .....	69
Tabulka 9: Spokojenost respondentů s kvalitou jazykových kurzů .....	71
Tabulka 10: Asociační tabulka závislosti formy studia na pohlaví .....	73
Tabulka 11: Kontingenční tabulka závislosti účasti na kurzech a pracovní pozici .....	75
Tabulka 12: Asociační tabulka závislosti účasti na kurzech na pracovní pozici .....	75
Tabulka 13: SWOT analýza jazykového vzdělávání ve společnosti Škoda-Auto a.s.....	77

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů v procentech .....	59
Graf 2: Věk respondentů v procentech .....	60
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v procentech .....	61
Graf 4: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce.....	62
Graf 5: Vzájemný vztah mezi pracovním zařazením a místem výkonu práce.....	63
Graf 6: Nejčastěji využívaný druh jazyka respondentů v procentech.....	64
Graf 7: Účast respondentů na jazykových kurzech v rámci firmy v procentech .....	65



Graf 8: Motivace pro účast v jazykových kurzech v procentech.....	67
Graf 9: Forma studia cizího jazyka v procentech .....	68
Graf 10: Účast respondentů v nabízených typech kurzů v procentech.....	68
Graf 11: Nejčastěji využívané webové platformy či aplikace .....	70
Graf 12: Povědomí respondentů o existenci nabídky samostudia .....	71
Graf 13: Nápady respondentů na zlepšení jazykových kurzů v procentech .....	72

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha č. 1: Dotazník

*Příloha 1: Dotazník*

**Jazykové vzdělávání ve společnosti Škoda-Auto a.s.**

*Dobrý den,*

*prosím o vyplnění dotazníku k bakalářské práci Podpora jazykového vzdělávání ve vybrané firmě v daném regionu pro zjištění povědomí a spokojenosti zaměstnanců s nabídkou jazykového vzdělávání ve firmě.*

1. Jaké je Vaše pohlaví?\*

Vyberte jednu odpověď

- žena
- muž

2. Kolik je Vám let?\*

Vyberte jednu odpověď

- méně než 20
- 20-40
- 40-60
- více než 60

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?\*

Vyberte jednu odpověď

- střední s výučním listem
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Na které pozici ve firmě pracujete?\*

Vyberte jednu odpověď

- Vedoucí pracovník
- Odborná pozice
- Dělnická pozice
- Jiná...

5. V jakém ze závodů firmy Škoda-Auto a.s. pracujete?\*

Vyberte jednu odpověď

- Mladá Boleslav
- Kvasiny
- Vrchlabí

6. Potřebujete cizí jazyk pro své zaměstnání?\*

Vyberte jednu odpověď

- Ano (nezbytně)
- Ne (vůbec)
- Spíše ano
- Spíše ne

7. Pokud ano, jaký cizí jazyk využíváte při práci nejčastěji?\*

Vyberte jednu odpověď

- Angličtina
- Němčina
- Ruština
- Španělština
- Jiná...

8. Účastníte se jazykových kurzů poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?\*

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

9. Pokud ne, proč?\*

Vyberte jednu odpověď

- Využívám jazykových kurzů mimo zaměstnání
- Ke svému zaměstnání cizí jazyk nepotřebuji
- Má znalost cizího jazyka je pro výkon mé profese dostačující
- Jiná...

10. Jaká je Vaše motivace pro účast v jazykových kurzech (vyplní pouze zaměstnanci, kteří se účastní jazykových kurzů v rámci společnosti Škoda-Auto a.s.)\*

Vyberte jednu odpověď

- Cizí jazyk potřebuji ke svému zaměstnání (doporučení nadřízeného)
- Osobní rozvoj (mimo potřebu pro zaměstnání)
- Cestování
- Jiná...

11. Jakou formu studia cizích jazyků poskytovanou Vaším zaměstnavatelem převážně využíváte? (vyplní pouze zaměstnanci, kteří se účastní jazykových kurzů v rámci společnosti Škoda-Auto a.s)\*

Vyberte jednu odpověď

- Prezenční výuka
- Online výuka

12. Jakého typu jazykového kurzu se účastníte?(vyplní pouze zaměstnanci, kteří se účastní jazykových kurzů v rámci společnosti Škoda-Auto a.s)\*

Vyberte jednu odpověď

- Standardní kurzy
- Nestandardní kurzy
- Akcelerační kurzy
- Crash kurzy
- Callanova metoda

13. Využíváte webové platformy či mobilní aplikace doporučené Vaším zaměstnavatelem pro samostudium cizích jazyků?\*

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

14. Pokud ano, které využíváte nejčastěji?\*

Vyberte jednu odpověď

- Angličtina s Broňou
- Italki
- Duolingo
- Deutschlandlabor
- Jiná...

15. Pokud ne, máte alespoň povědomí o existenci takové nabídky samostudia při výuce jazyků?\*

Vyberte jednu odpověď

- Ano mám povědomí
- Ne nemám povědomí

16. Jste spokojeni s kvalitou jazykových kurzů? (vyplní pouze zaměstnanci, kteří se účastní jazykových kurzů v rámci společnosti Škoda-Auto a.s.)\*

Vyberte jednu odpověď

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

17. Jak byste zlepšili jazykové kurzy poskytované Vaším zaměstnavatelem?

Napište jedno nebo více slov...

Dotazník je dostupný na webové adrese:

<https://my.surveio.com/S7T2W7D5T2C8U6V6M3M6/builder>

## 9.2 Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor

### *Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor*

*Rozhovor byl uskutečněn dne 1. 2. 2024 s poradkyní pro vzdělávací a profesní dráhu Mgr. Margit Ledvinovou. Rozhovor byl nahráný na diktafon a poté autorkou převeden do písemné podoby.*

***1. Poskytuje společnost ŠKODA Auto a.s. finanční příspěvek na jazykovou výuku svých zaměstnanců? Jakým způsobem to probíhá?***

Ano. Naše společnost poskytuje jazykové kurzy v rámci programu odměňování svých pracovníků. Výuka je hrazena v plné výši. Náklady jsou přiřazeny do nákladového střediska, pod které daný zaměstnanec spadá. Kmenový zaměstnanec se tedy na financování kurzů nepodílí. Osoba, která má nárok účastnit se určitého kurzu musí podat žádost, buď přímo, nebo prostřednictvím svého nadřízeného. Žádost následně schvaluje vedoucí příslušného střediska.

***2. Jaké jazyky jsou v rámci kurzu vyučovány? Na jaký jazyk je výuka cílena?***

Nejčastěji se věnujeme výuce anglického a německého jazyka. V nedávné době se však zaměřujeme i na další světové jazyky, jako jsou čínština, ruština a španělština. Jazyková výuka je zacílena na odborný jazyk, s důrazem na specifické fráze a slovní zásobu v daných oblastech (marketing, prezentace, komunikace, trendy v automobilovém průmyslu, HR, logistika).

**3. Mohou si zaměstnanci zvolit kurz sami nebo kdo má hlavní slovo při výběru kurzu pro zaměstnance?**

Volbu jazyka, typu a formy kurzu určuje přímý nadřízený konkrétního zaměstnance. Zaměstnanci se však mohou z kurzu odhlásit a přihlásit se na jiný, pokud jim typ kurzu či forma výuky nevyhovuje. Toto rozhodnutí musí být však konzultováno s nadřízeným zaměstnancem a ten musí souhlasit.

**4. Jsou vzdělávací kurzy dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici?**

Jazykové kurzy jsou navrženy pouze pro kmenové zaměstnance společnosti. Takže například zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené není umožněno účastnit se výuky hrazené společností Škoda Auto a.s. Účast je možná, pokud zaměstnanec hradí náklady na kurz ze svých vlastních prostředků.

Co se týče pracovní pozice, závisí to na povaze vaší práce a požadovaných dovednostech, podle toho můžete vybírat vhodné kurzy. Jestliže není konkrétní kurz nezbytný pro váš pracovní výkon a nejste součástí nějakého rozvojového programu, například manažerského, který by vám poskytl nárok na jazykové školení, nemáte nárok na absolvování jazykových kurzů.

**5. Poskytuje společnost ŠKODA Auto a.s. zahraniční jazykové kurzy?**

V současné době ne. Zahraniční jazykové kurzy byly v minulosti organizovány, ale kvůli vysokým nákladům na realizaci, a hlavně neshodami a špatnou komunikací se zahraniční jazykovou školou došlo ke zrušení této služby. Nicméně poslední dobou vnímáme docela veliký zájem o tuto službu, proto bychom do budoucna realizaci tohoto typu jazykového vzdělávání chtěli obnovit.

**6. V jakých formách výuky jazykové kurzy probíhají?**

Kurzy probíhají v prezenční a online formě. Mimo tuto nabídku, mají zaměstnanci možnost využít mnoha webových aplikací a platforem v rámci samostudia. Tyto služby jsou většinou zdarma.

**7. Můžete mi říci nějaké podrobnější informace o výše zmíněných formách výuky? Prosím co nejvíce dopodrobna.**

Jistě.

Prezenční výuka je vhodná pro zaměstnance, kteří upřednostňují přímou interakci s lektorem. Výuka cizích jazyků je poskytována ve všech závodech Škoda Auto a.s., a to včetně závodu v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Výhody zahrnují tištěné učební

materiály, které jsou vždy okamžitě dostupné a umožňují studentům poznámky. Výuka je vedená českým lektorem nebo rodilým mluvčím a zaměřuje se na úroveň A1 až C1. Existuje několik typů kurzů, včetně standardních kurzů ve velkých skupinách, malých skupinách nebo individuální formě. K dispozici jsou také akcelerační kurzy, crash kurzy, odborně zaměřené jazykové kurzy a či kurzy vedené pomocí Callanovy metody.

Online výuka zahrnuje anglický, německý a český jazyk a probíhá prostřednictvím MS Teams, SKYPE for Business, ZOOM a dalších platforem, které jsou v souladu s bezpečnostní politikou společnosti ŠA. Tato forma výuky přináší výhodu časové efektivity, snížení počtu zmeškaných hodin a neomezený přístup k výukovým materiálům.

Navíc jsou zaměstnancům nabídnuty další doplňkové služby pro samostudium cizích jazyků, jako například série videí Angličtina s Broňou, která shrnuje základy anglické gramatiky, platforma Italki, která propojuje studenty a učitele cizích jazyků z různých koutů světa. Pro výuku angličtiny slouží ještě mobilní aplikace British Council, populární aplikace Duolingo, Busuu a mnoho dalších. Pro výuku německého jazyka doporučujeme učebnici „Deutsch am Arbeitsplatz“, sadu videí zachycující každodenní život a zaměřující se na specifická témata spojená s typickými stereotypy a klišé spojovanými s Německem a životem v této zemi s názvem Deutschlandlabor či aplikaci Seedlang.

***8. Můžete mi prosím poskytnout co nejvíce informací o typech jazykových kurzů, které Vaše společnost poskytuje? Co jednotlivé kurzy obnášejí, jak kurzy probíhají, kdo se může přihlásit? Na Vašem webovém informačním portále jsem podrobnější informace nenašla.***

Ano. Máte pravdu, podrobnější informace dostávají až vybraní účastníci kurzů. Většinou od svých nadřízených.

Jak jsem již zmínila, výuka probíhá ve standardních, nestandardních, crash kurzech akceleračních či kurzech vedených pomocí Callanovy metody. Tyto kurzy jsou nejčastěji využívány a žádané.

Budu číst z interního dokumentu, který Vám bohužel přímo do rukou poskytnout nemohu. Abych byla co nejvíce podrobná: ***Standardní kurzy*** jsou zaměřeny na zaměstnance, kteří usilují o neustálý rozvoj všech jazykových dovedností, jako jsou gramatika, mluvení, čtení, psaní a poslech. Standardní výuka probíhá buď ve formě individuálních lekcí, v malých skupinách nebo ve velkých skupinách a je dostupná pro účastníky na všech úrovních jazykového vzdělání. Cílem těchto kurzů je posílit základní

komunikační schopnosti a porozumění gramatickým a slovníkovým jevům. Tento kurz je koncipován jako základní příprava v oblasti jazyků s cílem dosáhnout doporučené jazykové úrovně pro současnou nebo plánovanou pracovní pozici. Skupina je navržena pro 7-11 osob a je určena pro zaměstnance, kteří potřebují občasnou komunikaci na pracovišti. Výuka se zaměřuje na obecný jazyk. Velké skupiny jsou pečlivě organizovány jazykovou školou Magic English podle předem stanovených časových modelů, což znamená, že nelze časově upravovat průběh výuky. Malé skupiny jsou navrženy pro minimálně 4 osoby, optimálně 5 osob (přičemž odborný útvar jazykové přípravy může v odůvodněných případech změnit počet účastníků ve skupině na 6 osob). Výuka v menší skupině je vhodná pro zaměstnance, kteří potřebují každodenní komunikaci na pracovišti. Cílem individuální výuky je posílit, doplnit a oživit dosaženou jazykovou úroveň. Tato forma výuky se zaměřuje na udržení dosažených komunikačních dovedností, znalostí gramatického systému cizího jazyka a získávání další specifické, profesně orientované slovní zásoby. Individuální kurz je především navržen pro členy představenstva, zaměstnance ve vyšších a středních manažerských pozicích a pracovníky sekretariátů či členů představenstva. Zaměstnanci, kteří jsou definováni jako vedoucí pracovníci, nyní mohou podat přihlášku. Pro tyto zaměstnance je schopnost ovládat jazyk klíčovou dovedností. V rámci elektronické přihlášky je nutné vybrat nebo podrobně specifikovat důvod účasti, případně název projektu. Standardní kurzy obvykle probíhají v rozsahu 160 výukových hodin ročně (tj. 4VH týdně) nebo alternativně 80 výukových hodin ročně (tj. 2VH týdně pro individuální kurzy). Výuka je plánována od ledna do listopadu. Maximální podporovaná délka studia ve standardních kurzech je 6 let. Průběžně se sleduje minimální procentuální účast stanovená na 60 %. Zaměstnanci, jejichž dlouhodobý průměr účasti klesá pod tuto hranici, jsou z výuky vyřazeni. Přihlašování na kurzy v rámci standardní vlny probíhá v listopadu, avšak dodatečné přihlašování je možné v lednu. Nabízené jazyky zahrnují angličtinu, němčinu, ruštinu, češtinu a španělštinu. Účastníci kurzu jsou povinni absolvovat vstupní, pololetní test a závěrečný jazykový audit. Informace o docházce, výsledcích z testů a nákladech jsou pravidelně poskytovány nadřízeným pracovníkům.

*Nestandardní jazykové kurzy* jsou koncipovány pro zaměstnance s individuálními potřebami a jsou vytvářeny na základě pečlivé analýzy jejich konkrétních potřeb. Tyto kurzy jsou ideální pro zaměstnance, kteří se připravují na novou pracovní pozici, přizpůsobují se novému pracovnímu prostředí nebo se připravují na zahraniční pobyt. Jsou také vhodné pro ty, kteří se aktivně účastní koncernových projektů. Tato nadstandardní



forma výuky je poskytována buď individuálně, nebo ve skupinách a je zaměřena na prohlubování stávajících jazykových znalostí, rozvoj komunikačních dovedností a odborné slovní zásoby. Jedná se o nadstandardní kurzy s časovým omezením, které mohou probíhat buď individuálně, nebo ve skupinách. V případě skupinových kurzů je klíčové, aby se jednalo o uzavřenou skupinu s homogenní vstupní úrovní a specifickými potřebami. Tyto kurzy jsou primárně plánovány v pracovní dobu a nevyžadují napracování v prostorách společnosti nebo jazykové školy. Konkrétní časové možnosti jsou navrhovány a schváleny jazykovou školou, kterou si zaměstnanec vybírá z předem schválených dodavatelů.

Cílem **akceleračního kurzu** je posílení a opakování gramatických znalostí nebo dosažení tzv. „rozmluvení se“. Tento kurz je navržen pro zaměstnance, kteří potřebují rychlé zdokonalení v cizím jazyce, například před odjezdem na pracovní stáž v zahraničí nebo účasti na koncernových projektech. Probíhá buď v prezenční, nebo online formě a lze ho absolvovat v rámci pracovní doby bez potřeby napracování. Vzhledem k omezeným kapacitám škol a lektorů se prezenční výuka koná v časovém rozmezí od 9:00 do 14:00. Kurz je možné absolvovat pouze jednou ročně a opakovat jej maximálně ve dvou následujících letech. Rozsah výuky je stanoven na 80 výukových hodin, které je třeba dokončit nejpozději během 6 měsíců od zahájení výuky. Přihlašování probíhá podle dostupných lektorských kapacit i během roku, avšak nejpozději do 30. června a s minimálním předstihem 4 týdnů před zahájením kurzu. Kurz je možné absolvovat pouze jednou ročně a opakovat jej maximálně ve dvou následujících letech. Rozsah výuky je stanoven na 80 výukových hodin, které je třeba dokončit nejpozději během 6 měsíců od zahájení výuky. Přihlašování probíhá podle dostupných lektorských kapacit i během roku, avšak nejpozději do 30. června a s minimálním předstihem 4 týdnů před zahájením kurzu.

Cílem **crash kurzu** je intenzivní rozvoj jazykových dovedností v souladu s aktuálními potřebami účastníka odvozenými z jeho pracovní náplně. Obsah kurzu je plně přizpůsoben individuálním potřebám zaměstnance a zaměřuje se na opakování, udržování nebo opětovnou aktivaci jazykových dovedností, zejména po delší odmlce. Crash kurzy jsou koncipovány pro úroveň znalosti B1 – C1 a nejsou vhodné pro začátečníky na úrovních A1-A2, neboť jejich cílem není nahradit standardní kurzy v dosahování počátečního jazykového pokroku. Rozsah kurzu, týkající se posunu z aktuální jazykové úrovně na vyšší, je stanoven na 40 výukových hodin, které je nezbytné absolvovat během dvou měsíců. Poskytnutá hodinová dotace není dostatečná pro dosažení požadovaného pokroku. Přihlášky jsou přijímány podle dostupných lektorských kapacit během celého

roku, avšak nejpozději do 30. září, a s minimálním předstihem čtyř týdnů před plánovaným zahájením kurzu. Hodiny schválené v rámci určitého kalendářního roku lze čerpat pouze do konce listopadu téhož roku. Nelze je převádět do následujícího roku.

Cílem kurzu vyučovaného *Callanovou metodou* je posílení základních komunikačních schopností a gramatických dovedností prostřednictvím systematické a pevně stanovené metodiky, která spočívá v intenzivním využívání mluvené formy. Výuka probíhá podle jasně definovaného schématu otázek a odpovědí, což představuje specifickou metodu výuky anglického jazyka. Strukturované otázky a odpovědi jsou pečlivě vymezeny ve všech případech. Tento kurz klade důraz na korekci výslovnosti, rychlost mluveného projevu a schopnost okamžité reakce na položené otázky. Slovní zásoba a gramatika jsou předávány prostřednictvím mluveného projevu. V rámci výuky jsou využívány originální učebnice Callanovy metody, a studenti mohou využívat také online aplikaci pro další procvičování. Pro zajištění pokroku v jazykové úrovni je nezbytné, aby celá skupina pečlivě dodržovala docházku, a proto je výuka realizována v prezenční formě. První lekce trvá 50 minut a probíhá dvakrát týdně. Struktura lekce je systematicky totožná (opakování, četba, diktát, nová slovní zásoba). Lekce je zaměřena především na opakování, kde poměr opakování k nové látce činí 80 % ku 20 %. Přihlašování na kurz je možné pouze elektronicky v určeném termínu. Kurz bude zahájen po dosažení minimální kapacity 4 účastníků (maximálně 6). Výuka probíhá mimo pracovní dobu nebo s napracováním během pracovní doby.

***9. Jaká jsou pravidla pro docházku do kurzů? Účastní se zaměstnanci výuky v pracovní době nebo mimo pracovní dobu? Jak je to s omlouváním neúčasti či zrušením kurzu? Zase podrobnější popis prosím.***

V případě, že účast zaměstnance na kurzu klesne pod 60 % v období od ledna (nebo od první fakturované hodiny) do 30. září, bude jeho účast na kurzu ukončena k 31. říjnu. O možném pokračování výuky v následujícím roce rozhodne nadřízený zaměstnanec. Doporučená délka jazykové přípravy ve standardních kurzech je 6 let. Rozhodnutí o dalším jazykovém vzdělávání v příštím roce bude přijato přímým nadřízeným ve spolupráci se společností. U jiných typů kurzů není stanovena přesná délka studia.

Zaměstnanci se mohou výuky účastnit v pracovní době bez nutnosti napracování, s nutností napracování nebo i mimo pracovní dobu. V první zmíněné možnosti se zaměstnanec pravidelně účastní výuky bez nutnosti napracování. V tomto případě je účast na kurzu považována za součást pracovního výkonu. Výjezd a příjezd z místa výuky

nemusí být evidován na docházkovém terminálu. V druhém případě zaměstnanec pravidelně absolvuje výuku během povinné pracovní doby. V takovém případě je povinen napracovat čas strávený ve výuce, včetně času nutného k přesunu do a z místa výuky. Výjezd a příjezd musí být zaznamenán na docházkovém terminálu. Ve třetím případě zaměstnanec systematicky dochází na kurzy výhradně mimo svou pracovní dobu. Účast na výuce se zaměstnanci odehrává ve volném čase, a proto mu nenáleží žádné přesčasové hodiny, včetně času nutného k přesunu do a z místa výuky.

Co se týče omlouvání neúčasti, při individuálních kurzech je třeba omluvit absenci minimálně 24 hodin před začátkem výuky buď učiteli, nebo zástupci jazykové školy. Absence, která není omluvena v tomto časovém rámci, bude zpoplatněna plnou částkou za výuku, a zároveň bude zanesena do evidence docházky. V případě skupinových kurzů je omluva přípustná opět minimálně 24 hodin před začátkem výuky vůči vyučujícímu nebo zástupci jazykové školy. Školné není fakturováno, pokud se všichni členové skupiny omluví, a v tomto případě se docházka neeviduje. Fakturace školného a evidování docházky probíhají v případě nepřítomnosti jednotlivce.

Výuku lze přerušit nebo zrušit. Zaměstnanec má možnost žádat o přerušeni výuky z profesních nebo závažných osobních důvodů, pokud nemůže účastnit výuky po dobu delší než jeden kalendářní měsíc. Během vyučovacího roku lze výuku přerušit maximálně dvakrát v kalendářním měsíci. Žádost o přerušeni musí být podána elektronicky nejpozději pátý pracovní den v měsíci, který má být přerušeni, prostřednictvím zaměstnaneckého e-portálu – ŠKODA Space – Moje aplikace – @SMART Aplikace – Jazykové kurzy "Přerušeni výuky". Během přerušeni na kratší dobu není možné kvůli fakturačnímu procesu. Platící NS není účtován podíl nákladů za tento měsíc a absence není zahrnuta do celkového procenta účasti. Zaměstnanec musí rovněž zrušit jazykový kurz při opuštění společnosti, nástupu na mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo neplaceném volnu. Pokud se zaměstnanec rozhodne trvale ukončit svou účast na jazykovém kurzu, provede zrušení elektronicky ve ŠKODA Space – Moje aplikace – Odhlášení se ze vzdělávací akce. Po schválení přihlášky všemi schvalovateli bude účast zaměstnance na kurzu ukončena a od 1. dne následujícího měsíce bude zastaveno účtování nákladů do placeného nákladového střediska.

***10. Jak probíhá testování zaměstnanců v rámci jazykových kurzů? Poprosím opět podrobněji.***

Účastníci kurzů musí povinně projít vstupním, kontrolním a závěrečným testováním. **Vstupní testování** je povinnou součástí přihlášky na jazykový kurz a probíhá výhradně pro interní zaměstnance se statutem „aktivní“. Cílem tohoto písemného online gramatického testu je zhodnotit aktuální jazykové dovednosti zaměstnance, specifikovat jeho zařazení do jazykového kurzu a vytvořit homogenní skupinu účastníků. Po absolvování testu je účastník informován o počtu dosažených bodů a příslušné úrovni. Konkrétní informace o nesprávných odpovědích nebo konkrétních chybách nejsou zpřístupněny. Obvykle jsou testováni zaměstnanci, kteří začínají nový kurz jazyků. Zaměstnanci absolvují online gramatický test přímo ze svého počítače v síti společnosti

**Kontrolní hodnocení** se obvykle uskutečňuje přibližně v polovině průběhu kurzu. Jeho účelem je zhodnotit, jak si účastníci jazykového kurzu vedou při zvládnutí dosavadní látky. Lektorka nebo lektor má povinnost sdělit účastníkům výsledky testu, upozornit na případné chyby a navrhnout postup k jejich odstranění. Tato zpětná vazba slouží jako informační podpora pro účastníky a vyučující. Záznam o testech se nikde neneviduje. Testy připravují poskytovatelé jazykové přípravy, tj. jednotlivé jazykové školy, a navazují na obsah učebnice používané ve výuce.

Součástí zakončení standardních jazykových kurzů je **závěrečné testování**, jehož cílem je pomocí písemného online gramatického testu a ústní zkoušky ověřit, zda účastník dosáhl pokroku ve svých jazykových dovednostech. Písemný test má obecný charakter a není vázán na konkrétní učebnici. Otázky testu jsou pečlivě sestaveny v souladu se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky. Ústní zkoušku poté realizuje vyučující během standardní výukové hodiny ve formě patnáctiminutového rozhovoru. Účastník je seznámen s počtem dosažených bodů a svou úrovní, přičemž podrobnější informace o chybných odpovědích nebo chybách nejsou poskytovány. Vyhodnocení probíhá na konci kurzu v přesně stanoveném termínu, který určuje odborný útvar pro vzdělávání. Toto hodnocení zahrnuje písemný on-line gramatický test, který účastník absolvuje prostřednictvím svého počítače v síti společnosti, a ústní zkoušku, kterou provede lektor, specializovaný na testování podle metodiky a materiálů poskytovaných společností Caledonian Lang. s.r.o. Výsledky obou zkoušek jsou kombinovány s rovnoměrným podílem 50:50, a získaná jazyková úroveň je zanesena do kompetenčního profilu zaměstnance. Tento výsledek je následně reportován nadřízenému pracovníkovi. Informace o výsledku písemného testu jsou účastníkovi oznámeny prostřednictvím e-mailové zprávy od společnosti Caledonian Languages s.r.o., zatímco výsledek ústní

zkoušky sděluje zaměstnanci přímo lektor. Provedení závěrečného testování jazykových dovedností je vyžadováno, i když se účastník rozhodne ve výuce nepokračovat.

Naše společnost poskytuje i nezávislé testování jazykových dovedností. Jazykový audit je určený k otestování jazykových znalostí zaměstnance, který není účastníkem jazykového kurzu. V rámci kompletního jazykového auditu se testují znalosti gramatického systému jazyka prostřednictvím online testu (z PC v síti ŠA) a komunikativní úroveň prostřednictvím ústní zkoušky. Testují se všechny jazykové úrovně (A1-C1) v jazyce anglickém, německém, českém, ruském a španělském. Jazykový audit realizuje společnost Caledonian Languages s.r.o. prostřednictvím nezávislého testcentra.

Test má pět úrovní, každá úroveň obsahuje 20 otázek. Testové otázky jsou vypracovány podle metodiky SERR. Pro postup do další úrovně je zapotřebí zodpovědět minimálně 12 otázek správně. Časový limit je max. 65 minut (po uplynutí této doby dojde k automatickému uzavření a vyhodnocení testu). Po ukončení testu účastník obdrží výsledek v emailové zprávě. Ústní test je realizován vyškoleným lektorem ve formě patnáctiminutového telefonického rozhovoru v souladu s metodikou SERR. Předběžné časové možnosti absolvování ústní zkoušky účastník definuje v krátkém dotazníku, který je součástí online testu.

***11. Kdo je zodpovědný za organizaci výuky cizích jazyků? Využíváte externích služeb jazykových škol?***

Za organizaci kurzů je zodpovědné přímo oddělení HR. Společnost spolupracuje s prestižními jazykovými školami. Jedná se o jazykové školy jako Courses for Škoda Auto, Presto, DABO jazyky s.r.o., The Philadelphia Academy. Mezi dalšími spolupracujícími institucemi najdeme jazykovou školu Glossa nebo Magic English.

***12. Jsou účastníci v závěru kurzů oceněni certifikátem? Pokud ano, je možné tento certifikát využít jako doklad o získaném vzdělání?***

Ne a ne. Tuto službu neposkytujeme. V závěru kurzu studenti dostanou pouze osvědčení o dosažené jazykové úrovni a informace o tom, jestli dosáhli v rámci výuky pokrok ve znalostech.

***13. Probíhá ve vaší společnosti kontrola kvality kurzů, popřípadě jakým způsobem?***

Kvalita je pro nás na prvním místě, takže jednou za půl roku pořádáme kontrolu kvality pořádaných kurzů. Využíváme externích služeb nezávislých auditorů. Jejich

výstupem je zpráva o nedostatcích a případných připomínkách, které si bereme vždy k srdci a zlepšujeme kurzy v souladu s nimi.

**14. Shromážd'uje společnost zpětnou vazbu týkající se spokojenosti zaměstnanců s jazykovou výukou, její organizací a celkovým vnímáním tohoto benefitu zaměstnanci?**

Doposud nám stačila právě již zmíněná kontrola kvality kurzů, ale uvědomuje si potřebu zpětné vazby našich zaměstnanců, proto na realizaci a shromáždování zpětné vazby pečlivě pracujeme. Jsme ale zatím ve fázi návrhů řešení, jak zpětnou vazbu nejlépe uskutečnit.

**15. V dotazníkovém šetření jsem se setkala s aplikací Deutschtrainer. Můžete mi říci, k čemu tato aplikace přesně slouží?**

Tato mobilní aplikace je našimi zaměstnanci také docela poměrně využívána. Slouží pro procvičení německého jazyka. Nabízí 10 kapitol, přičemž každá z nich obsahuje přibližně 20 cvičení. Slouží pro procvičení slovní zásoby a gramatické struktury pomocí témat z každodenního života. Obsah aplikace odpovídá běžným učebnicím a zkouškám na úrovni A1 podle kritérií G-I.

### **9.3 Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník .....	98
Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor .....	101