ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Učení a rozvoj pracovníků v podniku UNICAR, spol. s r.o.

Bakalářská práce

Dominik RAMÍK

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
Katedra řízení lidských zdrojů

Akademický rok: 2021/2022

ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dominik Ramík**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Učení a rozvoj pracovníků v podniku UNICAR, spol. s r.o.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o učení a rozvoji pracovníků v organizacích. Praktickým cílem práce je provést empirický výzkum, který bude v podniku UNICAR, spol. s r.o. analyzovat stávající přístupy k učení a rozvoji pracovníků. Na tomto základě budou navržená příslušná optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Učení a rozvoj pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů.
3. Systém učení a rozvoj pracovníků v organizacích.
4. Charakteristika podniku UNICAR, spol. s r.o. a jeho přístupu k učení a rozvoji pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků v podniku UNICAR, spol. s r.o..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity systému učení a rozvoje pracovníků v podniku UNICAR, spol. s r.o..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ANÝŽOVÁ, P. – VEČERNÍK, J. *Vzdělání, dovednosti a mobilita.* Praha: Karolinum, 2019. 276 s. ISBN 978-80-246-4294-9.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. FORD, M. – PROKEŠ, J. *Roboti nastupují: automatizace, umělá inteligence a hrozba budoucnosti bez práce.* Rybka Publishers, 2017. 377 s. ISBN 978-80-87950-46-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. MOHELSKÁ, H. – PITRA, Z. *Management transferu znalostí.* Praha: Professional Publishing, 2015. 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021
Dominik Ramík
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 1. prosince 2021 ……

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti UNICAR, spol. s r.o., které mi poskytlo všechny potřebné informace, a všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod 7

1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů 8

1.1 Vymezení řízení lidských zdrojů 8

1.2 Význam řízení lidských zdrojů v podniku 9

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů v podniku 11

2 Podnikové vzdělávání 14

2.1 Vymezení podnikového vzdělání 14

2.2 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 16

2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 18

2.4 Vyhodnocování vzdělávání 20

3 Představení společnosti UNICAR, spol. s r.o 23

4 Empirický výzkum 25

4.1 Metodologie výzkumu 25

4.2 Výsledky dotazníkového šetření 35

Závěr 37

1. Knihy a monografické publikace: 38

2. Články v odborných časopisech: 40

3. Webové stránky: 40

Seznam příloh 42

Seznam použitých zkratek a symbolů

Úvod

V dnešní době je velká konkurence v každém odvětví, a proto je učení a rozvoj zaměstnanců nedílnou součástí téměř v každém podniku. Z toho důvodu jsem si jako téma své bakalářské práce zvolil „Učení a rozvoj zaměstnanců v podniku“.

Pro svou práci jsem si vybral podnik UNICAR, spol. s r.o. se sídlem ve městě Ostrava, který je autorizovaným prodejcem společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde jsem zastával pozici asistenta prodejce vozů. Na této pozici jsem mohl poznat a pochopit chod podniku, jak na oddělení prodeje vozů, tak v oddělení servisu vozidel, jelikož spolu tato oddělení úzce spolupracují.

Cíle této práce jsou v rámci teoretické roviny podat přehled aktuálních poznatků o učení a rozvoji pracovníků v podnicích, a v rámci praktické části zanalyzovat přístup k učení a rozvoji zaměstnanců v podniku UNICAR, spol. s r.o. Na základě vyhodnocení empirické části budou navrženy doporučení, které by mohly vést ke zlepšení řešené problematiky.

Tato závěrečná práce je rozdělena do tří kapitol, které se dále dělí na podkapitoly. První dvě kapitoly jsou teoretického charakteru a třetí kapitola se zabývá praktickou stránkou této práce. První kapitola se věnuje pojetí a významu řízení lidských zdrojů a dále se zabývá vymezením, významem a úkoly řízení lidských zdrojů v podniku. Druhá kapitola pojednává o podnikovém vzdělávání, kde je blíže představen pojem a význam učení a rozvoje zaměstnanců v organizacích. V neposlední řadě tato kapitola také zmiňuje různé metody vzdělávání a rozvoje, včetně jejich vyhodnocování.

Poslední kapitola představuje celou praktickou část této práce. Její podkapitoly zahrnují představení podniku UNICAR, spol. s r.o., seznámení s kvantitativní metodou výzkumu za pomocí dotazníkového šetření, vyhodnocení použitého dotazníku a podání možných návrhů na zlepšení systému podnikového vzdělávání a rozvoje.

1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Hlavními zdroji každého podniku jsou finanční zdroje, materiální zdroje a zdroje lidského faktoru (Koubek, 1997). Proto je zřejmé, že právě lidské zdroje jsou neodmyslitelným zdrojem, který umožňuje organizaci vyrábět produkty nebo poskytovat služby. V rámci následující kapitoly práce bude vymezeno pojetí řízení lidských zdrojů v moderních organizacích společně s významem, které řízení lidských zdrojů plní. Dále bude přiblížen rovněž význam řízení lidských zdrojů v organizacích, a nakonec budou zmíněny také ústřední úkoly, které řízení lidských zdrojů v podniku zajišťuje.

1.1 Vymezení řízení lidských zdrojů

Existují různé přístupy odborníků k vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, k této problematice se přitom již v minulosti vyjadřovalo mnoho autorů odborných publikací. Nicméně předtím, než bude věnována pozornost řízení lidských zdrojů, je vhodné vymezit samotný pojem řízení, který je v tuzemském prostředí užíván v totožném kontextu jako pojem managementu. Principy managementu přitom nejsou výdobytkem moderní doby, jelikož byly v určité podobě využívány již v dávné minulosti. Management ve své stávající moderní podobě obsahuje řadu různých poznatků a je detailněji rozčleněn na mnoho odborných oblastí. Nicméně do současnosti nebyla odborníků přijata jednoznačná a univerzálně platná definice tohoto termínu. Antušák s Viláškem (2016) kupříkladu pracují s jeho vymezením, kdy podle autorů jde o soubor určitých přístupů, názorů, doporučení a metod, které jsou ze strany vedoucích pracovníků v praxi využívány ke zvládnutí specifických činností označovaných jako manažerské funkce, které mají vést zejména k dosažení soustavy cílů organizace.

Plevová (2012) pak dále na management pohlíží jako na proces, v jehož rámci se odehrává tvorba a udržování prostředí, kdy jednotlivci pracují ve skupinách, aby mohli díky tomu efektivně dosahovat zvolených cílů.

Řízení lidských zdrojů definuje Michael Armstrong (2007, s. 27) ve své knize jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Jedná se zejména o zaměstnance podniku a také osobnosti, kteří ovlivňují a přispívají k dosažení cílů podniku“.* Z uvedeného pak je patrné, že v tomto případě jsou základní principy managementu aplikovány na oblast lidských zdrojů. Také lidské zdroje je tedy nutné efektivně řídit, aby mohly být naplňovány stanovené podnikové cíle.

Kocianová (2010) pak řízení lidských zdrojů označuje jednoduše za takovou oblast podnikového řízení, která je orientována na pracovníky. Jde o specifickou oblast činností, které zaměřují svou činnost právě na člověka v organizaci, takové činnosti jsou realizovány odborníky, kteří jsou označováni jako personální specialisté (personální útvary). Lidé definují strategii organizace a její cíle, produkují výrobky a služby, působí na kvalitu, realizaci společnosti na trhu. Také mají vliv na způsob využívání podnikových zdrojů, díky nimž je zajišťována její vlastní konkurenceschopnost a perspektiva. Díky řízení lidských zdrojů může být v podniku zabezpečen žádoucí počet lidí a jejich řízení tak, aby toto mohlo vést k dosažení cílů organizace. Nejprve však musí být sladěny zájmy organizace se zájmy jejich pracovníků (Vojtovič, 2011). V rámci následující podkapitoly práce bude význam lidských zdrojů v moderních organizacích blíže vymezen.

1.2 Význam řízení lidských zdrojů v podniku

Obecně je jisté, že z hlediska dosažení prosperity každého podniku je velice důležité efektivní využívání veškerých dostupných vstupů a zdrojů, a tedy i lidského kapitálu. Lidský kapitál v první řadě představuje důležitou složku nehmotných podnikových aktiv. Má přitom vliv na část podnikové tržní hodnoty, která není bezprostředně spojena s jeho hmotnými aktivy. Již v minulosti přitom bylo na základě empirických výzkumů opakovaně potvrzeno, že lidský kapitál má pozitivní vliv na výkonnost podniku, ačkoliv na základě různých výzkumů byla zjištěna různá intenzita tohoto vztahu, vždy však byla pozitivní (Bernstein a Beeferman, 2015). Z uvedeného pak je tedy patrné, že optikou samotných moderních organizací má efektivně řízený lidský kapitál vždy pozitivní vliv na posilování finančních výsledků

podniku, a tedy představuje důležitý faktor, který přímo působí na podnikovou výkonnost.

Pochopitelným smyslem řízení lidských zdrojů pak tedy je s ohledem na uvedené účinné využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených, dále také vytváření podmínek pro zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci k profesnímu rozvoji a také k jejich identifikaci s organizací a vykonávanou prací. Kocianová (2010) kromě toho zmiňuje možnost, aby mohl management společnosti zlepšovat individuální i kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu společnosti.

Smyslem je tedy primárně tvorba podmínek pro zabezpečení již existujících i budoucích pracovních činností, rozvíjení lidského potenciálu i motivace pracovníků za účelem plnění stanovených cílů společnosti (Kocianová, 2010).

Armstrong (2007) poukazuje rovněž na roli personálního útvaru v organizaci, který se stará o to, aby organizace měla k dispozici odpovídající personální strategii, politiku i praxi, které společně budou schopné efektivně sloužit všemu, co je nějakým způsobem spojeno s otázkami zaměstnávání a rozvoje osob a vztahů existujících mezi managementem organizace a jejími zaměstnanci. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajištění toho, aby se podnik naučil využívat všechny své dostupné zdroje tak, aby se tak stal maximálně výkonným.

Kromě toho je třeba uvést, že adekvátně prováděné řízení lidských zdrojů v organizaci má velký vliv na ovlivňování, spoluvytváření a posilování žádoucí firemní kultury v organizaci. Pakliže bude ze strany organizace jasně představen a demonstrován pohled na další vývoj, jasně a srozumitelně komunikovány strategie, vize a cíle, lze pracovníky systematicky vést za účelem dosažení kýžených představ a cílů organizace. Prostřednictvím vhodně nastavené firemní kultury mohou být dosaženy plánované a požadované úspěchy. Armstrong (2007) k tomuto uvádí, že předpoklad v tomto směru představuje fakt, že lidé představují klíčový zdroj organizace, proto také dosahovaný výkon velmi závisí na lidském faktoru. Pokud dojde k vytvoření a efektivní realizaci adekvátních politiky a procesů týkajících se lidských zdrojů, budou útvary lidských zdrojů velmi ovlivňovat také dosahovaný výkon organizace. Je tedy patrné, že mezi organizační strategií, fungováním

lidských zdrojů a firemní kulturou existují vzájemné vztahy, tyto se navzájem v praxi posilují a doplňují.

Koubek (1997) pak zastává názor, že s přicházejícími novými ekonomickými směry se vytváří potřeba použití nových metod a změna přístupu k řízení lidských zdrojů. Podle autora je klíčem k úspěchu a prosperitě podniků a společností právě faktor správného užití, formování a motivace lidských zdrojů, pracovníků.

Je tedy nesporné, že na (ne)úspěch organizací v současném konkurenčním prostředí má velký vliv kvalita lidského faktoru a jeho fungování. Kvalita lidských zdrojů společně se schopností jejich využití z hlediska stanovování strategie a firemního rozvoje společně s její realizací představují klíčový faktor úspěchu. V rámci analýz úspěšnosti fungování firem jasně vyšlo najevo, že velice důležitá je schopnost adekvátního zformování a efektivního využívání lidských zdrojů firmy tak, aby bylo možné zabezpečit plnění stanovených cílů organizace. Řízení lidských zdrojů tedy můžeme chápat jako problematiku, která je orientována na člověka a jeho působení v pracovním procesu, proto je důležitá personalistika, která představuje nástroj pro řízení lidských zdrojů (Horák, 2008).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů v podniku

Aby bylo možné vymezit konkrétní podobu úkolů řízení lidských zdrojů v podniku, je nutné vymezit pojem takzvaných personálních činností. Mezi základní personální činnosti pak je Šikýřem (2016) zařazeno vytváření a analýza pracovních míst, dále pak personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a ukončování pracovního poměru. Je třeba doplnit, že se lze setkat s různými přístupy ke klasifikaci personálních činností, níže tedy bude uveden jeden z možných pohledů v souladu s odbornou literaturou.

Analýza pracovních míst

Jedná se o základ pro veškeré personální činnosti, kdy dochází ke zjišťování a navazující analýze informací týkajících se úkolů, metod, odpovědnosti a podmínek

dané práce, následně jsou zpracovány zjištěné informace ve formě popisu pracovního místa, aby podle Bělohlávka (2016) bylo možné odvodit požadavky kladené na pracovní místo. Rovněž jde o podklad pro tvorby či změny pracovních míst.

Personální plánování

Smyslem je průběžné přizpůsobování změnám cílů organizace, což je podle Mužíka (2017) vždy orientováno na budoucnost organizace. Manažeři pak mohou předpovídat pracovní sílu a plánovat budoucí potřebu zaměstnanců (Bláha, 2016).

Získávání a výběr pracovníků

V rámci této činnosti jsou vyhledáváni a oslovováni vhodní uchazeči, poté je řešeno, kteří konkrétní uchazeči budou do pracovního poměru přijati. Dle Bělohlávka (2016) by měl být proces získávání pracovníků vytvářen tak, aby byli uchazeči způsobilí pro obsazovanou pracovní pozici, poskytovali však současně také žádoucí rozvojový potenciál. Dle názoru Šikýře (2016) se nabízí interní a externí zdroje získávání pracovníků, kdy s každým z nich jsou spojeny určité výhody a nevýhody.

Přijímání pracovníků

Pracovní poměr vzniká prostřednictvím uzavření pracovní smlouvy v písemné formě, která musí obsahovat dle Vybíhala (2018) zejména místo výkonu práce, den nástupu do práce a druh práce. Před podpisem pracovní smlouvy přitom zaměstnavatel musí ústně seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi. Následná orientace pracovníka pak může mít podobu formální i neformální (Filip, 2019).

Rozmísťování pracovníků

Rozmísťování pracovníků je podle Pilařové (2016) procesem, kdy dochází ke slaďování struktury a počtu pracovních míst se strukturou a počtem pracovníků. Důležité je proto zejména umístění správného pracovníka na správné místo a ve správný čas, záměrem je optimální využití pracovních schopností pracovníků, tvorba a rozvoj týmové práce, tvorba vhodných předpokladů pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní (Šikýř, 2016). Rozlišována je přitom podle Bláhy (2016) interní a externí mobilita pracovníků.

Hodnocení pracovníků

V rámci hodnocení pracovníků je dle Bělohlávka (2017) hodnocen pracovní výkon zaměstnance, aby mohl být zjištěn prostor pro zlepšení. Samotnému hodnocení pracovní výkonnosti přitom vždy musí předcházet identifikace cílů a standardů budoucí pracovní výkonnosti, kdy jsou brány v potaz stávající pracovní výsledky, způsob chování a odborné předpoklady (Urban, 2017).

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků má podobu peněžní i nepeněžní odměny za práci. V současnosti roste nadále význam a popularita zaměstnaneckých výhod, které mají podle Urbana (2017) velký vliv na udržení a stabilizaci existujících zaměstnanců i přilákání nových uchazečů. Součástí odměny je však v praxi i možnost povýšení, pochvala od nadřízeného, tvorba vhodných pracovních podmínek nebo i možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje (Šikýř, 2016).

Rozvoj a péče o pracovníky

V současnosti je právě vzdělávání a rozvoj pracovníků pokládáno za celoživotní proces, který sehrává roli v rámci konkurenceschopnosti podniku (Bláha, 2016). Obecně se nabízí možnost školení v rámci pracovního procesu, které je zajišťováno v organizaci zejména pro pracovníky bez dostatečných zkušeností, školení mimo pracovní proces pak má typicky formy doplňkového zvyšování kvalifikace v rámci odborných pracovišť. Možná je dle Šikýře (2016) rovněž kombinace těchto forem.

V rámci péče o pracovníky je usilováno o to, aby organizace měla možnost sledovat vlastní zájmy, současně však byly respektovány rovněž zájmy pracovníků (Šikýř, 2016). Důležitá je úprava pracovní doby a pracovního režimu, což má podle Mužíka (2017) vliv zejména na způsob života a životní úroveň pracovníků, reprodukci jejich pracovních schopností, úroveň zdraví atd. V rámci pracovního prostředí je důležitá otázka osobních ochranných prostředků, využívané stroje, manipulační prostředky, zařízení, materiál, vliv má podle Bláhy (2016) rovněž uzákonění této problematiky.

2 Podnikové vzdělávání

V následující kapitole práce bude bližší pozornost věnována tématu podnikového vzdělávání. Nejprve bude blíže představen pojem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Poté budou vymezeny rovněž základní cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, v samostatné podkapitole práce budou uvedeny rovněž základní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnicích.

2.1 Vymezení podnikového vzdělání

Předtím, než bude pojednáno o podstatě podnikového vzdělávání, je třeba vymezit samotný pojem vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přitom například Armstrong (2015, s. 335) vymezuje jako *,,proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.“*

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání pracovníků představuje trvalý a velice důležitý proces v každém podniku. Jde bezesporu o jednu z úloh personální činnosti, která si klade za cíl především vylepšení a rozšíření schopností, znalostí a dovedností firemních pracovníků. Proto je nutné, aby byly v organizacích realizovány soustavné, cílené a vhodně zvolené aktivity, které mají v konečném důsledku vést k růstu kvalifikace zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Pokud bychom zkoumali důvody, které vedou k tomu, že úloha vzdělávání a rozvoje neustále nabývá na významu, pak mezi hlavní příčiny Koubek (2000) zařazuje takové změny, které nastávají na trhu, dále pak neustále se měnící podnikatelské prostředí, proces globalizace a s ním spojené změny, dále pak změny ve struktuře produktů a služeb, vývoj na pracovním trhu, vývoj techniky a informačních technologií nebo také kupříkladu změny týkající se způsobu podnikového řízení. Dle mého názoru právě neustále probíhající změny v globálním prostředí jsou tím, co

neustále nutí podniky rozvíjet se a zlepšovat, a to ve všech aspektech jejich života, mezi které nepochybně patří právě také zaměstnanci a obecně lidský kapitál.

Podnikové vzdělávání je tedy vzdělávacím procesem pořádaným daným podnikem. Spadá do něj jak vzdělávání v ně podniku, tak i vzdělávání externí (Bartoňková, 2010).

Podnikové vzdělávání přitom obecně slouží jako hlavní nástroj k rozvoji zaměstnanců za účelem zdokonalování, rozšiřování, a také ke změně struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a to vše přispívá k většímu výkonu pracovníků ve firmě a firmě samotné (Tureckiová, 2004).

Blíže bude o cílech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v moderních organizacích pojednáno v následující podkapitole této bakalářské práce.

Dle Bartoňkové (2010) firemní či podnikové vzdělávání obsahuje:

a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),
b) prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, v němž člověk pracuje na svém pracovním místě;
c) rekvalifikaci (přeškolování) – jedná se o takové formování pracovních schopností člověka, které vede k osvojení si nového povolání, může přitom představovat rekvalifikaci plnou nebo částečnou;
d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, které mají problém s ohledem na svůj stávající zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Nároky na znalosti a lidské dovednosti se v moderní společnosti neustále mění, a proto musí zaměstnanci své dosud nabyté vědomosti a dovednosti stále zdokonalovat. Učení a formování pracovních dovedností se stane procesem na celý život. Dle Prusákové (2000) pro firemní školení ve firmách je nezbytné systematické školení, které vyplývá ze specifičnosti školení. Organizace musí mít specifický systém pro udržování a provádění vnitropodnikového školení, který sleduje strukturu chování.

Jak dále uvádí Armstrong (2007), v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků by mělo být dosaženo stavu, kdy budou pracovníci moci vykonávat náročnější úkoly a získat vyšší odpovědnost.

Je možné vymezit několik základních oblastí vzdělávání, a to konkrétně orientaci, růst kvalifikace, rekvalifikaci a dále pak profesní rehabilitaci. Orientace souvisí s efektivním a rychlém přizpůsobení zaměstnance v podniku a na daném pracovním místě a kolektivu (Armstrong, 2007).

Růst kvalifikace je spojen s využitím odborných znalostí zaměstnanců v rámci specifických potřeb daného pracovního místa v souvislosti se změnami technologií, novými objevy v oboru, změnami z hlediska požadavků trhu atd. Rekvalifikace je spojena s dosahováním nových pracovních schopností pro vykonávání práce na odlišném pracovním místě a konečně profesní rehabilitace souvisí s opětovným zařazením jedinců, kteří nebyli schopni dlouhodobě vykonávat zaměstnání s ohledem na zdravotní důvody (Dvořáková, 2007).

Koubek pak vymezuje odlišnosti mezi povoláním a zaměstnáním, kdy povolání označuje za činnost, k níž byl daný jedinec vyškolen, zatímco zaměstnání je dle jeho názoru aktivitou, kterou jedinec uskutečňuje na svém pracovním místě, přičemž není nutné být pro to vyškolen (Koubek, 2000).

2.2 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak uvádí například Tureckiová (2004), stěžejním cílem podnikového vzdělávání je dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, jelikož je to nutné z hlediska dalšího rozvoje firmy její konkurenceschopnosti. Důležité je propojení několika aspektů, a to:

- ochoty vynaložit jisté úsilí, které je zapotřebí k tomu, aby zaměstnanec nabyl nové znalosti a dovednosti, které naleznou odraz v jeho pracovním chování;
- schopností osvojovat si nové pracovní postupy, které jsou rozhodující z hlediska úspěšnosti implementace změny, a to v rámci podnikového uspořádání, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií atd.;

- možnosti participovat na podnikovém vzdělávání a prosadit nové formy chování v rámci pracovních činností (Tureckiová, 2004).

Armstrong (2007, s. 389) pak za cíl podnikového vzdělávání vymezuje *„rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celo-organizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“* Uvedenou definici lze považovat za výstižnou, protože vhodným způsobem vymezuje základní cíle, kterých je třeba v rámci podnikového vzdělávání dosáhnout.

Můžeme uvést, že podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků plní několik funkcí, a to funkci kupříkladu funkci adaptační, integrační, kvalifikační, inovační či také motivační (Hroník, 2007). Zejména je však jeho smyslem napomáhat vyšší výkonnosti pracovníků a jejich rozvoji. Lze se domnívat, že při nástupu nového zaměstnance bude převažovat funkce orientační a adaptační. Po jeho zapracování pak budou důležité naproti tomu další uvedené funkce. Kromě toho bychom jistě mohli funkce vzdělávání sestavit také chronologicky, a to na základě určitých období pracovní kariéry daného pracovníka.

Lze se tedy domnívat, že efektivně prováděné vzdělávání pracovníků pozitivně ovlivňuje různé podnikového oblasti, vede ke zvyšování výkonnosti co do množství a kvality vyráběné produkce, zrychluje práci a zlepšuje produktivitu. Pochopitelně zvyšuje dovednosti pracovníků a jejich pracovní flexibilitu, vede také k růstu loajality, přičemž spokojený a věrný pracovník je tím, o co by měla v současném konkurenční boji usilovat každá organizace. Jak dále uvedl již v minulosti Armstrong, smyslem je rovněž snížení nákladů na získání znalostí a dovedností. Možnosti vzdělávání a rozvoje nepochybně lákají kvalitní zaměstnance, kteří toto pokládají za důležitý zaměstnanecký benefit pro zvýšení kvalifikace, růst pracovní odměny a také profesní růst. Nedílnou výhodou procesu vzdělávání pak je dosažení vyšší úrovně poskytování služeb zákazníkům ze strany vzdělaných podnikových zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Lze pak doplnit, že je důležité, aby se na vzdělávání pracovníků nahlíželo jako na investici“, jelikož smyslem je zajistit vzdělané a schopné zaměstnance (Praceamzda.cz, 2018).

2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Obecně bychom mohli rozdělit metody vzdělávání zaměstnanců na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo něj. Mezi metody vzdělávání na pracovišti můžeme zařadit takové metody, které si žádají individuální přístup ke vzdělávanému. Mezi metody vzdělávání na pracovišti tedy patří následující (Alraxo.cz, 2019):

- Instruktáž během výkonu práce – patří mezi typické metody vzdělávání, kdy zkušenější pracovník nebo přímo nadřízená osoba předvádí zaučujícímu se správný pracovní postup a vzdělávaný si na základě pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojuje.

- Coaching – jde o dlouhodobější instruování, jehož součástí bývá detailní vysvětlování, připomínkování a také monitorování výkonu zaměstnance, což jej má vést k dosahování požadovaných výsledků.

- Mentoring – v tomto případě je iniciativní zejména vzdělávaná osoba, která si volí svého mentora, který mu během výkonu práce radí a vypomáhá.

- Counselling – podstatou je, že mezi sebou vzdělávající se vzdělávaným konzultují rozličné situace, vzdělávaný může přicházet s vlastními návrhy řešení určitých problémů a konzultovat je.

- Asistování – je založeno na tom, že vzdělávaná osoba hraje roli pomocníka zkušeného pracovníka, kterému pomáhá s plněním úkolů. Pozvolna tímto způsobem získává potřebné znalosti a dovednosti, nakonec dokáže vykonávat práci naprosto samostatně.

- Pověření úkolem – v rámci této metody je vzdělávaná osoba pověřena k výkonu jistého úkolu, což je monitorováno a zaměstnanec si může otestovat své schopnosti a nadále je rozvíjet.

- Rotace práce – vzdělávaná osoba je postupně vždy pověřována určitými pracovními úkoly v rozličných částech podniku, což vede k rozšíření schopností a komplexnějšímu poznání pracovních postupů v dané organizaci.

- Pracovní porady – pracovníci jsou seznamováni s problémy a skutečnostmi týkajícími se celého podniku a mohou si měnit zkušenosti a názory k pracovním problémům. Metoda vede k prohlubování pocitu sounáležitosti s podnikem a pracovním kolektivem.

Jak již bylo uvedeno, pracovníky lze vzdělávat rovněž mimo pracoviště. Dle Folwarczné (2010) lze v dané oblasti využívat zejména následující metody:

- Přednáška – smyslem je podání faktických nebo teoretických informací. Jedná se o rychlý přenos informací zpravidla pro početnější skupiny osob a pracovníci jsou v tomto případě v pasivní roli příjemců.

- Seminář – spojeno s diskuzí, vzniká zde prostor pro nové nápady a účastníci jsou motivováni k aktivitě.

- Demonstrování – smyslem je názorné zprostředkování znalostí a dovedností, a to za využití audiovizuální techniky, PC, názorného předvádění pracovních postupů atd. Smyslem je tedy rozvoj praktických znalostí a dovedností.

- Případové studie – jedná se o rozšířenou metodu vzdělávání, a to zejména u vzdělávání a tvůrčích pracovníků. Dochází k líčení jistého organizačního problému, který se následně pracovníci snaží řešit.

- Brainstorming – podstatou je, že v rámci skupiny pracovníků dochází k postupným návrhům způsobu řešení určitého problému, což je následováno diskuzí a hledáním optimálního návrhu. Výhodou je zisk nových nápadů z hlediska řešení problémů.

- Simulace – tato metoda si žádá aktivní zapojení vzdělávaných a v jejím rámci pracovníci dostávají scénář, kdy jsou řešeny běžné situace pracovního života manažerů a musí následně učinit některá rozhodnutí.

- Manažerské hry – smyslem je primárně rozvíjení praktických schopností pracovníků, kteří z hlediska řešení nějaké situace hrají jistou roli, kdy mají možnost pronikat do povahy mezilidských vztahů a jednání.

- Assessment centre – jedná se o moderní metodu výběru a vzdělávání vedoucích pracovníků. V jejím rámci tito vykonávají rozličné úkoly a řeší běžné problémy vedoucího pracovníka, což vede k osvojování znalostí a dovedností. Pracovníci se učí zvládat stres, řešit úkoly, vyjednávat s lidmi atd.

- Outdoor training – jde o metodu pro vzdělávání vedoucích pracovníků, jejíž podstatou jsou reálné hry nebo akce související se sportovními výkony, kdy se manažeři zábavně učí manažerské dovednosti. Smyslem je tedy propojení hry a sportu se zlepšováním manažerských schopností.

- Vzdělávání za využití PC – PC nabízejí možnost využití různých schémat, grafů a obrázků, vzhledem k nutnosti umět pracovat na stále roste počet kurzů zaměřených na práci na PC.

Jak je tedy patrné, v současnosti se nabízí široké možnosti a metody, jakými je možné vzdělávat zaměstnance a rozvíjet jejich již existující znalosti a dovednosti. Proto by každá organizace měla v tomto ohledu volit odpovídající metody a způsoby zejména na základě vlastních potřeb a možností.

2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je závěrečnou a důležitou součástí vzdělávacího procesu. Díky vyhodnocování zjišťujeme, zda je dosavadní forma vzdělávání dostatečně účinná, případně se dají navrhnout takové změny, aby bylo vzdělávání v podniku více efektivní. V konečné fázi se rozhodne, zda dosavadní způsob vzdělávání napomohl k dosažení určitých cílů společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Existuje mnoho způsobů, jak vyhodnotit vzdělávací program. Například, můžeme použít výsledná data ze vstupního testu a porovnat je s výslednými daty, které vyplynou po dokončení vzdělávacího programu. Dále, za trochu méně přesnou metodou se považuje monitoring vzdělávacího programu, kde se dá vyhodnotit vhodné vybrání metod či správný přístup od školících. S tím souvisí i otázka, kdy je třeba vyhodnotit výsledky vzdělávacího programu, jestli hned po jeho ukončení, nebo s jistým časovým odstupem (Koubek 2015).

Dle Koubka (2015), se vyhodnocování vzdělávání pracovníků řídí těmito hlavními principy:

- Zkoumá se použití správných nástrojů, jako metody vzdělávání či časový plán
- Vyhodnocuje postoj, odezvy a názory všech zúčastněných
- Za pomocí testu po absolvování vzdělávacího programu se zjišťuje dosažená míra osvojení rozvíjených vědomostí
- Zabývá se schopností zaměstnanců aplikovat nabyté zkušenosti při běžně vykonávaných pracovních činnostech

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) lze pro vyhodnocování vzdělávání pracovníků použít více přístupů, které by se dalo vnímat jako různé způsoby nahlížení na vzdělávací proces, jež jde využít pro sledování například výkonnosti či zájmu účastníků.

Mezi pozorovatelné charakteristiky spojené s těmito přístupy dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) dále patří:

- Před zahájením vzdělávací aktivity – počet přihlášených osob nebo počet pracovníků, kteří o danou aktivitu vyjádřili zájem.
- Po ukončení vzdělávací aktivity – reakce zúčastněných pracovníků. Zejména pak jejich spokojenost a celkový názor na danou akci. Dále pak jejich dovednost využít načerpaných vědomostí nejen při simulovaných situacích, ale i při běžném provozu.
- S odstupem času, kdy lze pozorovat, jak si pracovníci poradí s aktivitami zmíněnými během vzdělávání po delší časové prodlevě.
- Sledovat lze i začlenění nově nabytých vědomostí do každodenního provozu. Pozorují se při tom chování lidí v práci, kdy buď nadřízený nebo přímo účastník vzdělávacího programu vyhodnotí, jak si pracovníci vedou při aplikaci nových dovedností a znalostí v běžné praxi.
- V poslední řadě se dá sledovat i změny ve výkonnosti pracovníků. Sami účastníci pak mohou popsat jaký vliv mělo dané vzdělávání na zmíněnou výkonnost, a to jak individuální či výkonnost celého oddělení. Zajímavé také může být pozorovat u kolika ze zúčastněných osob se tato změna ve výkonnosti projeví a kolik pracovníků tuto změnu neprojeví.

Existuje více charakteristik jako jsou tato. Jak v literatuře, tak i v praxi je možné najít velké množství přístupů k hodnocení podnikových vzdělávacích programů. Vzhledem k této četnosti se pak většinou procesy hodnocení člení na další, dílčí postupy hodnocení (Koubek, 2015).

Hroník (2007) ve své knize uvádí vybrané metody hodnocení jako:

- Dotazník spokojenosti – je to jedna z nejjednodušších metod, a pokládá se za nejčastěji využívanou metodu v podnicích. Účastníci zde mohou ohodnotit lektora a jím zvolené metody, obsah vzdělávací aktivity a její přínos.
- Rozvojový plán – účastník vzdělávacího programu sdílí zpětnou vazbu sám se sebou a následně uzná, zda nově nabyté vědomosti v praxi využívá.
- 360° zpětná vazba – v tomto případě je hodnotícím vedoucí, podřízený a zákazník.
- Pretest – retest – jde o test znalostí, vyplněný účastníkem vzdělávacího programu před a po dané aktivitě.
- Případová studie – jedná se o studii využívanou pro test komplexních znalostí, tvořící základ tzv. “měkkých dovedností”. Případovou studii lze také využít pro celkovou diagnostiku služeb a znalosti produktů.
- Pozorování při práci – je prováděno nadřízeným nebo pověřeným pracovníkem a často může být použito pro sestavení rozvojového programu. Po ukončení vzdělávací aktivity je toto pozorování provedeno znovu. Důležité je při tom provádět záznamy do záznamových archů.

3 Představení společnosti UNICAR, spol. s r.o.

Společnost UNICAR, spol. s r.o. je autorizovaným prodejcem nových a ojetých vozidel značky ŠKODA AUTO. Klientům nabízí komplexní prodejní a servisní služby včetně karosářských a lakýrnických prací.

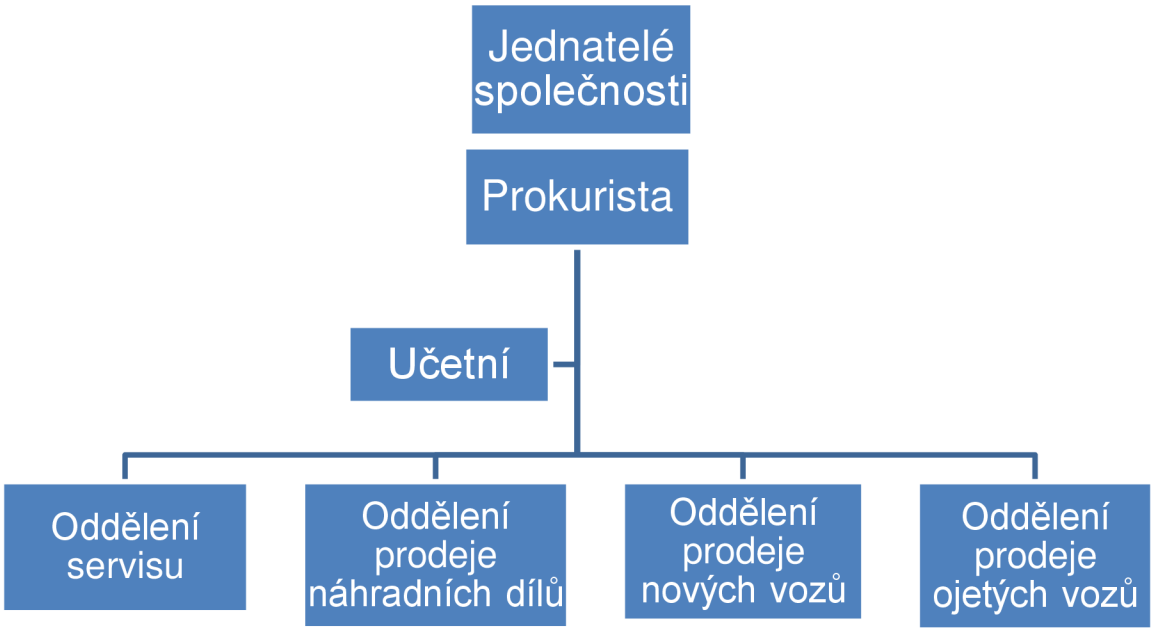
Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	UNICAR, spol. s r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti	Ostrava, Vítkovická 36, 702 00
IČO	43965580
Spisová značka	C 2074 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Datum vzniku a zápisu	15. listopadu 1991
Předmět podnikání	Opravy silničních vozidel, klempířství a oprava karoserie, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěrů
Webové stránky	https://unicar.skoda-auto.cz
Jednatelé	Jaromír Korneta, Josef Michalčík
Společníci	Jaromír Korneta, Josef Michalčík
Prokura	Petr Matějek
Základní kapitál	100 000 Kč
Splaceno	V plné výši

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz, 2021

Společnost řídí dva jednatelé a jeden prokurista, dále je ve společnosti zaměstnáno 48 pracovníků rozdělených do čtyř hlavních středisek. Největším střediskem je oddělení servisu, které se dělí na produktivní a neproduktivní zaměstnance servisu. Za produktivní pracovníky se považují ti jejichž náplň práce je manuálního charakteru. Neproduktivními zaměstnanci jsou administrativní pracovníci spadající pod servisní oddělení. Celkově pod toto oddělení spadá 33 zaměstnanců, z toho 23 produktivních a 10 neproduktivních.

Dalším oddělením je středisko prodeje náhradních dílů, kde je zaměstnáno 7 pracovníků. Posledními středisky jsou oddělení prodeje nových a ojetých vozů, kde je celkově 6 zaměstnanců, a to 4 prodejci automobilů a 2 administrativní pracovníci. Ve společnosti jsou dále zaměstnáni 2 účetní pracovníci, kteří nespadají pod žádné konkrétní oddělení.



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti

Stávající systém vzdělávání ve společnosti UNICAR, spol. s r.o. zpravidla zajišťuje a zprostředkovává společnost ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA svým autorizovaným partnerům organizuje různé typů školení v průběhu celého roku, častokrát jsou tyto vzdělávací aktivity povinné a zaměstnanec je tak musí absolvovat. Nejčastěji se jedná o školení na nové produkty, a také školení prodejních procesů.

4 Empirický výzkum

V této části bakalářské práce bude zhodnoceno učení a rozvoj pracovníků ve společnosti UNICAR, spol. s r.o., kde jsem rovněž absolvoval půlroční praxi.

V rámci empirické části bylo ke zhodnocení učení a rozvoje pracovníků ve společnosti UNICAR, spol. s r.o., kde jsem absolvoval půlroční praxi, užito dotazníkové šetření. Skrze toto dotazníkové šetření budou zanalyzovány odpovědi na dílčí otázky, které povedou k vyhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje v tomto podniku. V závěru této části budou identifikovány problémové oblasti a budou navrženy řešení, které by mohly vést ke zlepšení zmíněného procesu v daném podniku.

4.1 Metodologie výzkumu

Pro účely této práce byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu formou dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován v papírové podobě a obsahoval 17 otevřených a uzavřených otázek (viz. Příloha č.1). Osloveni byli všichni zaměstnanci společnosti v celkovém součtu 48 pracovníků, z toho dotazník vyplnilo 41 zaměstnanců z různých pracovních pozic. V rámci zpracovaných výsledků byla provedena anonymizace získaných dat a informací a výsledné návrhy a doporučení reflektují hlavní zjištění, která byla v rámci realizovaného dotazníkového šetření identifikována. Dotazníky byly zaměstnancům předloženy v tištěné podobě. Jejich vyhodnocení je zpracováno formou tabulkového znázornění, a komentářem u každé jednotlivé otázky. Návrhy a doporučení týkající se zvolené firmy jsou uvedeny za vyhodnocenými otázkami v závěru praktické části práce.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

V dotazníkovém šetření v rámci zvolené firmy se celkem účastnilo, jak již bylo uvedeno, 41 respondentů. Z tohoto celkového počtu respondentů je 31 mužů a 10 žen, jak je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	Počet
Žena	10
Muž	31

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Soubor respondentů je možné věkově stratifikovat následovně. V dotazníkovém šetření se účastnili zaměstnanci ve věku mezi 18–25 let, 26–40 let, jejich počet je majoritní ve vztahu k ostatním věkovým skupinám zaměstnanců. Následuje věková skupina zaměstnanců 40–50 let a spíše minoritní je věková skupina 50 let a výše. Tabulkové zobrazení je uvedeno níže.

Tabulka 3: Věk respondentů

Věk respondentů	Počet
18 – 25 let	2
26 – 40 let	27
40 – 50 let	8
50 let a více	4

Otázka 3: Jak dlouho jste zaměstnán v této společnosti?

Při hodnocení délky pracovní praxe respondentů ve zvolené firmě je možné uvést, že majoritní počet zaměstnanců pracuje ve firmě šest a více let. Zaměstnanci s praxí do jednoho roku ve firmě nebyli identifikováni, a proto nejsou ve vyhodnocení uvedeni. U ostatních kategorií pracovní praxe respondentů v rámci zvolené firmy jsou odpovědi minoritní. Výsledky jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 4: Délka pracovní praxe

Délka pracovní praxe	Počet
1 – 3 roky	3
4 – 6 let	4
6 let a více	34

Otázka 4: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Při hodnocení dosaženého vzděláni v rámci podniku je možno uvést, že převažující většina zaměstnanců je vyučena nebo dosáhla středního vzdělání s maturitou. Tato skutečnost vypovídá o technickém zaměření společnosti, která pro své fungovaní potřebuje z větší části manuálně zručné a vyučené mechaniky. Ve společnosti se nachází pouze dva zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, to pouze podporuje již dříve zmíněné tvrzení.

Tabulka 5: Nejvýše dosažené vzdělání

Nejvýše dosažené vzdělání	Počet
Vyučen/a	23
Střední vzdělání s maturitou	16
Vysokoškolské vzdělání	2

Otázka 5: Domníváte se, že jste dostatečně seznámen se všemi možnostmi vzdělávání ve Vaší společnosti?

Z jednotlivých možností u této otázky respondenti pozitivně odpověděli v 17 případech, spíše pozitivně hodnotili dostatečnost informací o vzdělávání a rozvoji pro zaměstnance firmy v 21 případech. Negativní odpovědi jsou v této otázce uváděny v minoritní míře. Je nutné uvést, že firma ve své podnikatelské činnosti na vzdělávací a rozvojové aktivity pro zaměstnance investuje finanční prostředky. Možnosti vzdělávání jsou v prezenční formě, ale v současné době vlivem sekundárních dopadů epidemie COVID-19, je také možné realizovat některé vzdělávací a rozvojové aktivity pro zaměstnance ve formě online vzdělávání prostřednictvím vnitrofiremního intranetu. Výsledky této otázky v tabulkové podobě jsou uvedeny níže.

Tabulka 6: Dostupnost informací o vzdělání pro zaměstnance

Dostupnost informací i vzdělávání pro zaměstnance	Počet
Ano	17
Spíše ano	21
Spíše ne	2
Ne	1

Otázka 6: Považujete průběžné vzdělávání za důležité?

Je možné uvést, s ohledem na odpovědi respondentů u této otázky, že majoritní většina považuje průběžné vzdělávání ve firmě za důležité. Je to dáno zejména s ohledem na skutečnost, že zaměstnanci ve svých znalostech a dovednostech musí zůstat v souladu s novými technologickými a technickými trendy v oboru podnikatelské činnosti zvolené firmy. Ostatní možnosti respondentů byly zodpovězeny minoritně. V rámci odpovědí nebyly uvedeny žádné negativní odpovědi a v celkovém hodnocení nejsou uvedeny. Je důležité uvést, že průběžné vzdělávání je součástí cíleného strategického rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Stejně tak jsou to procesy a činnosti týkající se učení a vzdělávání v rámci firmy s cílem utváření znalostního prostředí a znalostního zaměření vybrané firmy. Zejména s ohledem na sdílení a rozvoj znalostí zaměstnanců, které posilují konkurenceschopnost zvolené firmy v konkurenčním prostředí a utváří přidanou hodnotu v pracovních činnostech ze strany zaměstnanců firmy. Výsledky jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka 7: Důležitost průběžného vzdělávání ve firmě

Důležitost průběžného vzdělávání ve firmě	Počet
Ano	34
Spíše ano	6
Spíše ne	1

Otázka 7: Probírá s Vámi Váš nadřízený téma rozvoj a vzdělávání?

U této otázky respondenti volili pouze jednu variantu odpovědí a všech 41 zainteresovaných respondentů do dotazníkového šetření uvedlo, že jejich nadřízený s nimi pravidelně konzultujte a řeší možnosti jejich rozvoje a vzdělávání v prostředí zvolené firmy. Vzhledem pouze k jedné uvedené možnosti odpovědí není u této otázky uvedeno vyhodnocení formou tabulky. Zjištěný poznatek v kontextu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je nutné hodnotit pozitivně i s ohledem na vysoce konkurenční prostředí, kde firma působí i na význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců při poskytování přidané hodnoty pro jednotlivé skupiny zákazníků.

Otázka 8: Jaký typ školení/vzdělávání je ve společnosti používán nejčastěji?

V rámci této otázky respondenti odpověděli, že převažující formu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích představují odborná školení, a to zejména produktová školení z hlediska produktů v rámci firmy. Jedná se také o školení zaměstnanců na pracovních pozicích při poskytování servisu jednotlivým zákazníkům firmy. Školení cizích jazyků nebylo respondenty, jako možná varianta odpovědi, uvedeno. Stejně jako nebyly ze strany respondentů identifkovány a uvedeny jiné typy školení nebo vzdělávání. Minoritní byly odpovědi týkající se školení měkkých dovedností a lze předpokládat, že jsou školení určená zejména pro vedoucí zaměstnance v organizace předmětné firmy. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka 8: Hlavní typy vzdělávání realizované ve firmě

Hlavní typy vzdělávání realizované ve firmě	Počet
Odborná školení – produktová, servisní	37
Školení měkkých dovedností	4

Otázka 9: Jaká forma vzdělávání či školení Vám vyhovuje nejvíce? (Více možností)

Zaměstnanci u této otázky mohli uvést i více možných forem vzdělávání. Z tohoto důvodu je počet odpovědí respondentů vyšší s ohledem na možnost více odpovědí. Nicméně jednotlivé odpovědi respondentů jsou kvantifikovány podle jejich získaných odpovědí. Mezi odpověďmi respondentů lze uvést individuální koučink, který je dán charakterem náplně pracovních činností v rámci některých pracovních pozic ve firmě. Uváděny jsou také online formy vzdělávání zaměstnanců, jako jsou online přednášky.

Majoritní počet vzdělávacích aktivit je realizován formou prezenčních seminářů a školení, a to i s ohledem na probíhající epidemii onemocnění COVID-19. Majoritní formu vzdělávání zaměstnanců má také workshop, což je zřejmé zejména z podnikatelské činnosti zvolené firmy. Formy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se ani vlivem epidemie COVID-19 a jejich sekundárních dopadů v činnosti firmy podstatně nezměnily. Výsledky v podobě tabulky jsou u této otázky uvedeny níže.

Tabulka 9: Nejvíce vyhovující forma vzdělávání ve firmě

Nejvíce vyhovující forma vzdělávání ve firmě	Počet
Individuální koučink	6
Prezenční přednáška	3
Online přednáška	2
Prezenční seminář	35
Workshop	39

Otázka 10: Napište jedno či více školení, které pro Vás bylo nejvíce přínosné? (Otevřená otázka)

U této otázky není zpracováno tabulkové zobrazení. Respondenti nejčastěji u svých odpovědí uváděli pozitivně hodnocená a prakticky zaměřená školení v servisním centru Kosmonosy u Mladé Boleslavi. Je možné uvést, že ohledně identifikace hlavních pozitivních přínosů ze strany respondentů nebyly uváděny konkrétní přínosy. Někteří respondenti však uváděli, že při vzdělávacích školeních, které byly uvedeny výše, byly hlavně prakticky zaměřené aktivity, které jsou relevantní pro

pracovní činnosti zaměstnanců v rámci firmy. Tato prakticky zaměřená školení probíhala nejčastěji právě ve školících firemních prostorech v Mladé Boleslavi.

Je také vhodné uvést, že polovina respondentů, jako zaměstnanců firmy, na tuto otázku neuvedlo žádnou odpověď. Tuto skutečnost je též možné identifikovat jako konkrétní specifický problém, který může mít více různých důvodů. Případně respondenti uvedli, že u dané otázky odpověď neví a neposkytli tak žádnou relevantní zpětnou vazbu.

Otázka 11: Co Vás motivuje k účasti na daném vzdělávacím kurzu? (Více odpovědí)

U této otázky také mohli zaměstnanci odpovídat na větší množství odpovědí. Proto jednotlivé počty odpovědí u variant neodpovídají množství respondentů, kteří byli v dotazníkovém šetření osloveni. Je vhodné zmínit varianty odpovědí s majoritním počtem respondentů, a to osobní rozvoj a získávání nových znalostí a dovedností. Respondenti také uváděli, že se jedná o prohloubení znalostí v rámci jednotlivých pracovních pozic v organizaci firmy. Zde byly počty odpovědí respondentů z hlediska počtu odpovědí na stejném počtu.

Minoritní část respondentů uváděla v rámci rozvoje a vzdělávání také možnost zpestření pracovní náplně a rutiny pracovních činností v rámci organizace zvolené firmy. Ovšem největší motivací pro zaměstnance a zároveň i respondenty firmy představuje požadavek vedoucích zaměstnanců a vyššího managementu nadřazené společnosti ŠKODA AUTO a.s. Při zhodnocení této otázky je tak možné uvést, že zaměstnanci jako respondenti nemají zásadnější vnitřní motivaci k rozvoji a vzdělávání v rámci firmy, ale naopak poměrně podstatná je motivace externí formou požadavků nadřízených pracovníků firmy. Výsledky u této otázky jsou uvedeny v tabulkové podobě níže. Odpovědi, kde byl nulový počet reakcí respondentů, do celkových výsledků zahrnuty nejsou.

Tabulka 10: Motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání ve firmě

Motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání ve firmě	Počet
Osobní rozvoj a nové znalosti	40

Prohloubení znalostí	40
Zpestření pracovní náplně	6
Požadavek nadřízeného zaměstnance	41

Otázka 12: Chybí Vám v této společnosti něco v rámci rozvoje a vzdělávání?

V rámci současného systému rozvoje a vzdělávání ve zvolené firmě respondenti v zásadě uváděli pouze jeden požadavek, a to na širší nabídku kurzů cizího jazyka s ohledem na pracovní pozice některých zaměstnanců a nutnou znalost cizího jazyka pro jejich pracovní činnost. Majoritně však respondenti další části v systému rozvoje a vzdělávání firmy neabsentují. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže.

Tabulka 11: Absence některých části rozvoje a vzdělávání firmy

Absence některých částí rozvoje a vzdělávání firmy	Počet
Ano	2
Ne	39

Otázka 13: Jste spokojen(a) se stávající nabídkou školení a kurzů?

Ke spokojenosti s aktuální nabídkou kurzů a školení pro zaměstnance firmy se vyjádřili respondenti v tom smyslu, že ve čtyřech případech jsou s touto nabídkou spokojeni. Další odpovědí bylo spíše ano, a to v majoritním počtu 37 respondentů. Ostatní varianty odpovědí nebyly uvedeny, a proto nejsou u této otázky zohledněny. Výsledky v tabulkové podobě jsou uvedeny níže.

Tabulka 12: Spokojenost s aktuální nabídkou kurzů a školení

Spokojenost s aktuální nabídkou kurzů a školení	Počet
Ano	4
Spíše ano	37

Otázka 14: Přijal(a) byste možnost absolvovat školení i mimo pracovní dobu?

U této otázky nelze hovořit o významnější diverzifikaci odpovědí respondentů. Pouze minimální počet respondentů by ochotně přijal možnost absolvovat vzdělávání a rozvoj mimo pracovní dobu ve firmě. Do určité míry lze uvést i skutečnost, že zaměstnanci mají svůj osobní a rodinný život a nechtějí pracovat nebo se vzdělávat a rozvíjet nad rámec stanovené pracovní doby a stanových pracovních povinností a činností v rámci pracovních smluv jednotlivých zaměstnanců a pracovních pozic ve firmě. Převažující negativní odpovědi zahrnovaly spíše ne v 5 případech a ne ve 33 případech. Při hodnocení této otázky je možné uvést, že firmě nelze doporučit takovou formou rozvoje a vzdělávání. Skutečností také je, že by takové opatření ze strany firmy nebyly v souladu s platnými pracovněprávními předpisy. Výsledky v tabulkové podobě jsou uvedeny níže.

Tabulka 13: Přijetí možností vzdělávání a rozvoje mimo pracovní dobu

Přijetí možností vzdělávání a rozvoje mimo pracovní dobu	Počet
Ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	5
Ne	33

Otázka 15: Které kurzy/školení považujete za zajímavé a/nebo užitečné, a které kurzy jsou podle Vás nezajímavé a/nebo neužitečné? (Otevřená otázka)

U této otázky respondenti odpovídali formou otevřené otázky, kde měli možnost uvést své názory na nejvíce a nejméně užitečné kurzy a školení v současném rozvoji a vzdělávání ve své firmě. Tabulkové vyjádření u této otázky není. Tato otázka je zhodnocena v písemné formě. Při zaměření na užitečnost a neužitečnost kurzů a školení v rozvoji a vzdělávání je možné uvést následující.

Hlavní prvky užitečnosti kurzů a školení

Respondenti nejčastěji uváděli prakticky zaměřené firemní workshopy, a také specializovaná produktová školení pro zaměstnance. Jako nejvíce pozitivní a

užitečné byly hodnoceny zejména prakticky zaměřené informace a doporučení pro zlepšení stávajících pracovních činností. Mimo to, za pozitivní respondenti považují také získávání nových informací a aktualizaci svých stávajících informací. Za přínosné jsou považovány nové informace týkající se technického a technologického vývoje trhu a jednotlivých inovací v kontextu pracovních pozic zaměstnanců firmy.

Hlavní prvky neužitečnosti kurzů a školení

Při hodnocení neužitečnosti kurzů a školení jsou zmíněny téměř všechny případy s online vzděláváním. Respondenty jsou negativně hodnoceny případy testování znalostí zaměstnanců online formou a nemožnost při takovém testování uvést jakékoliv připomínky či náměty. Tento problém bude nutné do budoucna řešit. Za problematické je též možné uvést, že odpovědi byly poskytnuty přibližně od jedné třetiny zaměstnanců.

Otázka 16: Jakou formou je Vaše vzdělávání ve společnosti vyhodnocováno?

U této otázky je nutné uvést, že odpovědělo 23 respondentů z celkového počtu 41 respondentů, že při vyhodnocení jsou sledovány výsledky jejich pracovních činností. Zbývající část 18 respondentů uvedla, že hodnocení není prováděno. Toto iniciuje podněty k tomu, aby mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými pracovníky byly realizovány periodicky opakující se hodnotící pohovory týkající se vzdělávání a rozvoje. K zavedení takových změn by byly nutné komplexnější změny v systému rozvoje a vzdělávání v rámci firmy, které jsou záležitostí spíše střednědobého časového horizontu. Výsledky v tabulkové podobě jsou uvedeny níže. Možnosti odpovědí, kde respondenti neuvedli nic, nejsou v rámci celkového zhodnocení zpracovány.

Tabulka 14: Forma vyhodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců firmy

Forma vyhodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců firmy	Počet
Sledování výsledků práce	23
Žádná	18

Otázka 17: Máte nějaký další návrh na zkvalitnění vzdělávání ve Vaší společnosti? (Otevřená otázka)

U této otevřené otázky odpověděla podstatně menší část respondentů. Z odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci častokrát nejsou spokojeni se školiteli, kterým chybí více reálných poznatků z praxe. Dále respondenti uváděli negativní hodnocení se školením servisního oddělení, konkrétně pak u školení na online aplikace ve vozidlech, kde přímo na školení daný produkt vůbec nefungoval a nebyli tak schopni si ze školení cokoliv odnést. V poslední řadě měli respondenti negativní zkušenost se školením prodejního procesu, kde jsou školení na prodejní proces se zákazníkem, který v praxi vůbec neexistuje. Je nutné zmínit, že tato otevřená otázka byla zodpovězena pouze 25 % respondentů. Zbylá část respondentů tuto otázku nevyplnila.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření odhalilo 3 hlavní negativa vzdělávacího systému. Při celkovém hodnocení respondentů v rámci dotazníku je možné uvést zjištění, že respondenti v některých případech uváděli stížnosti na nekvalitní školení ve vztahu k novým produktům ve firmě. Doporučení a informace, které byly na takových školeních prezentovány neměly dosah do praxe pracovních činností zaměstnanců a ani v rámci daného školení nebyly prezentované produkty dostatečně kvalitně školeny. K tomuto problému nemohou být navrženy opatření v pravomoci vedení společnosti UNICAR, jelikož všechna tato školení jsou zastřešeny společností ŠKODA AUTO a.s.

Jako další negativum respondenti uváděli nedostatky týkající se školení a vzdělávání v rámci měkkých dovedností, a konkrétně pak prodejní procesy se zákazníky firmy. Zejména se jednalo o školení měkkých dovedností firmy v případech, kdy se jednalo o tzv. ideální zákazníky, se kterými se ale zaměstnanci v prodejních procesech a činnostech nemají žádnou příležitost ani možnost setkat, protože takový typ zákazníka reálně neexistuje. V souvislosti se vzdělávacím a

rozvojovým systémem se jako poslední objevený problémem jeví nekvalitní a nezkušení školitelé.

S ohledem na zjištěná negativa lze vedení společnosti navrhnout implementaci následujících opatření:

Opatření č.1: Přiblížení školení měkkých dovedností realitě. Jako žádoucí se rozhodně jeví simulovat situace, které vycházejí z praxe zaměstnanců a jejich komunikačních a prodejních činností se zákazníky.

Opatření č.2: Zformování vlastního interního týmu lektorů. Z praktického hlediska je nutno řešit, analyzovat a poskytovat účastníkům školení objektivní a efektivní zpětnou vazbu, dále také relevantní doporučení a návrhy. Na řešení nekvalitních a nezkušených školitelů by se měla zaměřit nadřazená společnost ŠKODA AUTO a.s., která tyto školitele poskytuje. Pro zlepšení současné situace se vzděláváním zaměstnanců se pro společnost UNICAR, spol. s r.o. nabízí řešení ve formě vlastního interního týmu kvalitních lektorů, kteří byli na daných pracovních pozicích ve firmě zaměstnáni a mají zkušenosti a znalosti, které mohou jako lektoři firmy následně dalším zaměstnancům předávat. Stejně tak mohou zaměstnancům poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a náměty a doporučení pro jejich pracovní činnosti a praxi v rámci firmy.

Obecně je nutné spíše negativně hodnotit nedostatečný podíl odpovědí respondentů, kdy 75 % respondentů neuvedlo žádnou odpověď nebo pouze že neví, či nemají žádné návrhy na změny či návrhy na vylepšení stávajícího systému rozvoje a vzdělávání ve firmě. Pro změny chování zaměstnanců v této souvislosti jsou nutné komplexní změny personální strategie přesahující téma a rozsah praktické části této práce.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo podat přehled aktuálních poznatků o učení a rozvoji pracovníků ve společnosti UNICAR, spol. s r.o. a zhodnotit současný systém vzdělávání v tomto podniku a dále navrhnout řešení, která by mohla vést ke zdokonalení vzdělávacího systému.

První část práce se zabývala teoretickými poznatky, jako je význam řízení lidských zdrojů, které bylo zapotřebí si vymezit a poukázat tak na jejich důležitost v podniku. V rámci teoretické části jsme se také zabývali podnikovým vzděláváním, jeho metodami, které s ním souvisí a dále jeho vyhodnocováním.

Druhá část práce pojednávala o seznámení se společností UNICAR, spol. s r.o. a jejím fungování v praxi. Jako další byl zmíněn současný systém a metody vzdělávání v podniku. Součástí druhé části práce byl empirický výzkum založený na kvantitativní metodě sběru dat, tedy na dotazníkovém šetření.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti z pohledu zaměstnanců.

Mezi největší problémy by bylo možné zařadit nekvalitní školení ve vztahu k novým produktům ve firmě, které mnohdy nebyly dostatečně kvalitně školeny a v některých případech dané produkty vůbec nefungovaly. Dále, nepravděpodobné tréninkové scénáře v rámci školení prodejních procesů zaměřených na měkké dovednosti. V neposlední řadě se jako problém jeví nekvalitní školitelé, kteří postrádají odborné zkušenosti přímo z praxe.

Na základě výsledků, které vyplynuly z dotazníků byly navrženy následující praktická doporučení:

- Přiblížení školení měkkých dovedností realitě
- Zformování vlastního interního týmu lektorů

Vedení společnosti UNICAR, spol. s r.o. bylo s výsledky výzkumu seznámeno a bude se zabývat možnostmi implementace navrhovaných doporučení.

Seznam literatury

1. Knihy a monografické publikace:

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BERNSTEIN, Aaron; BEEFERMAN, Larry. The materiality of human capital to corporate financial performance. *Available at SSRN 2605640*, 2015.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HORÁK, Rudolf. *Management*. Institut mezioborových studií, Brno, 2008.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, J., & KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha, Česko: Grada.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0871-8.

2. Články v odborných časopisech:

NOVÁKOVÁ, Iveta a Jan NOVÁK. Název článku. *Název časopisu*. 2019, **25**(2), 65-85.

3. Webové stránky:

Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. In: *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost

URBANCOVÁ, Hana. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. In: *Práce a mzda* [online]. 2018 [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti 24

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti 23
Tabulka 2: Pohlaví respondentů 26
Tabulka 3: Věk respondentů 26
Tabulka 4: Délka pracovní praxe 27
Tabulka 5: Nejvýše dosažené vzdělání 27
Tabulka 6: Dostupnost informací o vzdělání pro zaměstnance 28
Tabulka 7: Důležitost průběžného vzdělávání ve firmě 28
Tabulka 8: Hlavní typy vzdělávání realizované ve firmě 29
Tabulka 9: Nejvíce vyhovující forma vzdělávání ve firmě 30
Tabulka 10: Motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání ve firmě 31
Tabulka 11: Absence některých části rozvoje a vzdělávání firmy 32
Tabulka 12: Spokojenost s aktuální nabídkou kurzů a školení 32
Tabulka 13: Přijetí možností vzdělávání a rozvoje mimo pracovní dobu 33
Tabulka 14: Forma vyhodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců firmy 34

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření 43

Příloha 1 Dotazníkové šetření

1. **Jaké je Vaše pohlaví?**
   a) Muž
   b) Žena

2. **Kolik je Vám let?**
   a) 18-25
   b) 26-40
   c) 40-50
   d) 50+

3. **Jak dlouho jste zaměstnán v této společnosti?**
   a) Méně jak 1 rok
   b) 1-3 roky
   c) 3-6 let
   d) 6+

4. **Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?**
   a) Základní vzdělání
   b) Vyučen/a
   c) Střední vzdělání s maturitou
   d) Vyšší odborné vzdělání
   e) Vysokoškolské vzdělání
   f) Jiné

5. **Domníváte se, že jste dostatečně seznámen se všemi možnostmi vzdělávání ve Vaší společnosti?**
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne

6. **Považujete průběžné vzdělávání za důležité?**
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne (Pokud jste zvolili ne, tak z jakého důvodů?)

7. **Probírá s Vámi Váš nadřízený téma rozvoj a vzdělávání?**
   a) Ano, pravidelně (Uveďte, při jakých příležitostech)
   b) Ano, ale až když ho o to požádám
   c) Ne, nereaguje ani na moji žádost

8. **Jaký typ školení/vzdělávání je ve společnosti používán nejčastěji?**
   a) Odborná školení (Produktové školení a školení pracovníků servisu)
   b) Školení cizích jazyků (Uveďte, jaké cizí jazyky)
   c) Školení měkkých dovedností
   d) Jiné (Uveďte jaké)

9. **Jaká forma vzdělávání či školení Vám vyhovuje nejvíce? (více možností)**
   a) Online školení
   b) Individuální koučink
   c) Prezenčně přednáška
   d) Online přednáška
   e) Prezenčně seminář
   f) Online seminář (webinář)
   g) Workshop
   h) Jiné (Uveďte)

10. **Napište jedno či více školení, které pro Vás bylo nejvíce přínosné? (Otevřená otázka)**

11. **Co Vás motivuje k účasti na daném vzdělávacím kurzu? (Více odpovědí)**
   a) Osobní rozvoj a možnost přiučit se něčemu novému
   b) Prohloubení znalostí
   c) Postup v kariéře
   d) Zvýšení platu/odměny
   e) Zpestření pracovní náplně
   f) Skutečnost, že se ve firmě vzdělává naprostá většina lidí
   g) Požadavek nadřízeného
   h) Jiné

12. **Chybí Vám v této společnosti něco v rámci rozvoje a vzdělávání?**
   a) Ano (Pokud ano, uveďte co)
   b) Ne

13. **Jste spokojen(a) se stávající nabídkou školení a kurzů?**
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne (Co postrádáte?)
   d) Ne (Co postrádáte?)

14. **Přijal/a byste možnost absolvovat školení i mimo pracovní dobu?**
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

15. **Které kurzy/školení považujete za zajímavé a/nebo užitečné, a které kurzy jsou podle Vás nezajímavé a/nebo neužitečné? (Otevřená otázka)**

16. **Jakou formou je Vaše vzdělávání ve společnosti vyhodnocováno?**
    a) Sledováním výsledku práce
    b) Pohovor
    c) Test
    d) Nijak
    e) V průběhu pravidelného ročního hodnocení (Pokud probíhá)
    f) Jiné

17. **Máte nějaký další návrh na zkvalitnění vzdělávání ve Vaší společnosti? (Otevřená otázka)**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Dominik Ramík**		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	**6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**		
NÁZEV PRÁCE	**Učení a rozvoj pracovníků ve společnosti UNICAR, spol. s r.o.**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**		
KATEDRA	**KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2021**

POČET STRAN	**48**
POČET OBRÁZKŮ	**1**
POČET TABULEK	**14**
POČET PŘÍLOH	**1**

STRUČNÝ POPIS	**Práce se zabývá učením a rozvojem zaměstnanců ve společnosti UNICAR, spol. s r.o.** **Cílem práce bylo podat přehled aktuálních poznatků dané tématiky a v praktické části zanalyzovat přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve zvoleném podniku. Součástí cílů této práce bylo také vyhodnocení empirického výzkumu a navržení doporučení, které by mohly vést ke zlepšení řešené problematiky.** **Dotazníkové šetření proběhlo ve zvoleném podniku se 48 zaměstnanci, z toho vyplnilo dotazník 41 pracovníků.** **Byly zjištěny nedostatky v kvalitě školení, školitelů a školených scénářů. Na základě těchto zjištění byla navrhnuta řešení, která by mohla vést k optimalizaci současné situace.**

KLÍČOVÁ SLOVA	**Vzdělávání, rozvoj, řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, dotazníkové šetření**

ANNOTATION

AUTHOR	**Dominik Ramík**		
FIELD	**6208R190 Corporate economy and human resources management**		
THESIS TITLE	**Learning and development of workers at UNICAR, spol. s r.o.**		
SUPERVISOR	**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**		
DEPARTMENT	**Department of Human Resources Management**	**YEAR**	**2021**

NUMBER OF PAGES	**48**
NUMBER OF PICTURES	**1**
NUMBER OF TABLES	**14**
NUMBER OF APPENDICES	**1**

SUMMARY	**The thesis focuses on the learning and development of employees in the company UNICAR, spol. s r.o.** **The aim of the thesis is to provide an overview of current knowledge of the topic and in the practical part to analyze the approach to training and development of employees in the selected company. Another objective of this thesis is also the evaluation of empirical research and a creation of recommendations that could lead to the improvement.** **The questionnaire survey was conducted by 41 employees out of total 48 employees in a selected company.** **Weaknesses were found in the quality of training, trainers and trained scenarios. Based on these**

	findings, solutions were proposed that could lead to the optimization of the current situation.
KEY WORDS	**Education, development, human resources management, corporate education, questionnaire investigation**