

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2020-2023

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ladislav Šámal

Vzdělávání a kariérní růst ve společnosti XY

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2020-2023

BACHELOR THESIS

Ladislav Šámal

Education and career in the company XY

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. března 2023

Ladislav Šámal

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D. za odborné vedení této práce, velkou podporu, cenné rady, připomínky a také za velkou trpělivost při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům Škoda Auto, a.s. za jejich ochotu vyplnění dotazníků, umožnění výzkumu a spolupráci při zpracování praktické části bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou kariérního růstu a vzdělávání ve společnosti Škoda Auto, a.s.. Cílem bakalářské práce je provést analýzu systému kariérního růstu a vzdělávání ve společnosti Škoda Auto, a.s.. Bakalářská práce je členěna na dvě části. Na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny stěžejní pojmy. V praktické části je realizován výzkum, pro který byla použita metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Dotazník měl 22 otázek. Autor si stanovil 3 hypotézy, které měly stanovisko hypotéz potvrdit nebo vyvrátit. Ze stanovených hypotéz, 3 hypotézy byly potvrzeny a žádná hypotéza nebyla vyvrácena. V závěru práce autor podal 3 doporučení ke zkvalitnění vzdělávání a kariérního růstu ve společnosti.

Klíčová slova

Analýza vzdělávání, kariérní rozvoj zaměstnanců, kariérní růst, metody kariérního rozvoje, metody vzdělávání, motivace zaměstnanců, systém vzdělávání, Škoda Auto, a.s., vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of career growth and education in Škoda Auto, a.s. The aim of the bachelor thesis is to analyse the system of career growth and education in Škoda Auto, a.s. The bachelor thesis is divided into two parts. The theoretical part and the practical part. In the theoretical part the key concepts are explained. In the practical part, research is carried out for which the quantitative research method in the form of a questionnaire survey was used. The questionnaire had 22 questions. The author set 3 hypotheses to confirm or refute the opinion of the hypotheses. Of the hypotheses set, 3 hypotheses were confirmed and no hypothesis was refuted. At the end of the paper, the author made 3 recommendations to improve the quality of education and career development in the company.

Keywords

Analysis of education, career development of employees, career development methods, career growth, education, education methods, education system, employee motivation, Škoda Auto, a.s..

Obsah:

Úvod	8
Teoretická část.....	10
1 Vymezení základní terminologie práce	10
2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	13
2.1 Strategie a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	13
2.2 Řízení kariéry	16
3 Formy a metody vzdělávání a kariérního rozvoje zaměstnanců	18
4 Pravidla a zásady efektivního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	21
4.1 Efektivní vzdělávání	21
5 Představení společnosti Škoda Auto a.s.	22
Praktická část.....	24
6 Příprava výzkumu	24
6.1 Organizace výzkumu	25
7 Sběr a analýza dat.....	26
8 Vyhodnocení analýzy	48
9 Návrhy na zlepšení vzdělávání ve Škoda Auto, a.s.....	50
Závěr.....	52
Zdroje	54
Seznam Grafů	56
Seznam Tabulek	57

ÚVOD

Pro bakalářskou práci si autor zvolil a vybral téma vzdělávání a kariérní růst ve společnosti. Vzdělávání je něco, co nás provází celý život. Jak je známo, lidé se učí neustále, nejen ve škole, ale i v rámci běžného setkávání se s novými věcmi, dále nových životních příležitostí apod. Ve znalostní ekonomice nelze zprostředkovat společnost vyžadované kompetence pouze na podkladě současné školské soustavy. Nepřetržité vzdělávání dospělých i v rámci jejich zaměstnání je nutné pro fungování a rozvoj celé společnosti, konkrétní organizace i samotného člověka. Hlavní argument pro podporu vzdělávání představuje společenská poptávka po nových typech vědomostí a kvalifikací. Z toho důvodu prezentuje celoživotní vzdělávání cíl a koncepci současné vzdělávací politiky i politiky rozvoje lidských zdrojů, a to jak v rovině národní, tak i nadnárodní.¹

Ačkoliv tedy přicházejí lidé po absolvování středoškolského nebo vysokoškolského do svého prvního zaměstnání s tím, že jsou pro výkon práce dostatečně připraveni, velice brzy zjistí, že ani jimi absolvované vzdělání v podstatě vůbec nedostačuje k tomu, aby mohlo okamžitě po nástupu do práce začít vykonávat dané zaměstnání. Žádné formální vzdělávání totiž nedokáže absolventa připravit na specifika výkonu práce v konkrétní organizaci, která používá specifické přístroje, metody či techniky. Netýká se to ale jen čerstvých absolventů. Stejná situace se pak opakuje kdykoliv během kariérního vývoje jedince, když se rozhodne stávající zaměstnání změnit, nebo jen změnit pozici v rámci svého zaměstnání stávajícího. Nejen, že má každá firma specifické postupy a přístroje, ale navíc v každém oboru dochází k vývoji, co se týče používaných technologií a přístupů, firma nakupují nové výrobní stroje apod. Pokaždé v takové chvíli je opět vyžadováno vzdělávání.

Firmy si již v současné době tohle všechno uvědomují a vzdělávání se stalo jedním z oblíbených benefitů, které svým zaměstnancům nabízí. Zaměstnancům je nabízeno často navíc nejen vzdělávání týkající se oboru zaměstnání, ale i takové, které může pomoci rozvoji zaměstnanců obecně (např. kurzy počítačové gramotnosti, jazykové kurzy aj.) a pomoci mu v kariéře napříč celým trhem práce. Ovšem dnes se nabízí poměrně široké spektrum vzdělávacích možností a používaných metod, a ne všechny firmy se v nich dokáží správně orientovat. Ačkoliv si pak myslí, že svým zaměstnancům v tomto ohledu nabízejí to nejlepší,

¹ URBANCOVÁ, H.; FAJČÍKOVÁ, A. Vzdělávání zaměstnanců. Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé? Práce a mzda. 2019, č. 7-8, s. 46-50.

nemusí se to nijak promítat do jejich spokojenosti, motivace a ani třeba výkonnosti či loajalítě. Pak je ale na místě, aby firma svůj systém vzdělávání přehodnotila a případně upravila tak, aby ji poskytoval všechny benefity, které může.

K tomu bude sloužit právě tato bakalářská práce, neboť se často setkávám s kritikou na téma vzdělávání zaměstnanců, do kterého navíc podstatně v posledních letech zasáhla i pandemie koronaviru.

Cílem bakalářské práce tak bude především analýza systému vzdělávání a kariérního růstu ve vybrané společnosti. **Dílčím cílem** bude podat návrhy na zlepšení stávajícího systému. Pro naplnění cíle práce bude text rozdělen na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části budou nejprve představeny a definovány základní pojmy práce. Následovat bude prezentace problematiky strategie vzdělávání ve firmách, následovat bude vymezení metod vzdělávání a kariérního rozvoje, včetně dalšího představení zásad a pravidel efektivního vzdělávání ve firmách. Poté již naváže praktická část práce, v rámci, níž bude prezentována a analyzována situace ve firmě Škoda Auto a.s., a to metodou prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanců. Dotazník bude obsahovat celkem 22 otázek, z nichž několik prvních bude sloužit k základní identifikaci respondentů. Další otázky budou zaměřeny na získání informací k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Hypotézy budou celkem tři. První hypotéza bude zaměřena na další vzdělávání v oblasti svého zaměstnání ve společnosti. Druhá hypotéza bude zaměřena na spokojenost zaměstnanců s tím, jak zaměstnavatel naplňuje jejich potřeby ke vzdělávání. Třetí hypotéza bude zaměřena na hodnocení kvality stávající nabídky vzdělávacích kurzů a školení. Finální část práce bude představovat návrh zlepšení systému vzdělávání a kariérního růstu ve firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE PRÁCE

V souvislosti s tematikou této práce je na místě si vymezit základní pojmový aparát dále používaný v textu. Tím základním pojmem je pochopitelně **vzdělávání**, které představuje proces, během kterého člověk/jedinec získává a rozvíjí v sobě nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.² Z tohoto vymezení jasně vyplývá, že jde o proces, který probíhá neustále. Nikde není řečeno, že by měl být ukončen v průběhu základního, středního nebo vysokého vzdělávání. Lidé se učí a vzdělávají celý život. Zormanová je rovněž názoru, že vzdělávání prezentuje proces, ale výše uvedenou definici doplňuje o to, že jde navíc o procesní formování osobnosti, dále různých názorů a zájmů. Zormanová³ Vzdělávání se tak netýká pouze rozšiřování znalostí, ale dochází k obecné socializaci jedince, přičemž se hlavní důraz klade na rozvoj poznávacích oblastí a kvalit jedince. Výsledkem vzdělávání je pak vzdělání. Vzdělávání může být buď **formální** (cílevědomé, řízené), **neformální** (mimo formální vzdělávací systém, probíhá přímo u zaměstnavatele, v soukromých vzdělávacích institucích aj.) a **informální** (neorganizované, nesystematické, během výkonu práce).

Vzhledem k tématu této práce je také vhodné si zde vymezit pojem **podnikové** či **firemní vzdělávání**. Tomu se věnuje například Tureckiová⁴, když uvádí, že podnikové vzdělávání prezentuje nejdůležitější nástroj rozvoje pracovníků ve významu zlepšování, rozšiřování, prohlubování případně změny struktury a obsahu jejich pracovní způsobilosti. Současně dochází v rámci podnikového vzdělávání ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců i celé organizace jako celku. Bartoňková rozděluje firemní vzdělávání na:

- **vzdělávání probíhající v průběhu adaptačního procesu** a přípravy zaměstnanců k pracovní činnosti (orientace);⁵

² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 169. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

³ ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: Pro studium a praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 21. ISBN 978-80-247-4590-9.

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 89. ISBN 978-80-247-0405-0.

⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

- **prohlubování kvalifikace** (doškolení) – rozšiřování odborné přípravy v oboru jeho zaměstnání;
- **rekvalifikace** (přeškolení) – prezentuje formování pracovních schopností zaměstnance, díky nimž si osvojí novou profesi. Může mít formu plné či částečné rekvalifikace;
- **profesní rehabilitace** – opětovné zařazení jedinců, kterým jejich současný zdravotní stav zabraňuje trvale nebo dlouhodobě vykonávat jejich současnou profesi;
- **zvyšování kvalifikace** – součást rozvoje, změna hodnoty kvalifikace (viz zákoník práce)⁶.

Zmínit lze také výraz učení. Učení prezentuje standardní způsob, kterým dochází k utváření lidské osobnosti. Učením dochází k rozšíření zděděné skladby lidského chování a rozvoje osobnosti. Oproti vzdělávání je učení nezáměrnou aktivitou, která může probíhat v podstatě kdykoliv, i ve volném čase.⁷ Opomenout nelze ani termín celoživotní učení: Jako adaptační proces na měnící se podmínky společnosti, ekonomiky a techniky. Tento proces se stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a zároveň ho lze charakterizovat jako souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života.

V názvu práce se objevuje také pojem kariéry, který rovněž souvisí s problematikou vzdělávání. Kariéru je pak možné definovat jako profesionální dráhu životem, kdy člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj potenciál.⁸ Kociánová⁹ doplňuje, že kariéra bývá mnohdy chápána v souvislosti s profesí. Současné pojetí kariéry je ovšem širší než známé vnímání kariéry jako postupu v hierarchii podniku (*vertikální kariéra*). Pokud je organizační hierarchie plochá a pro pracovníky tak nenabízí tolik příležitostí k postupu nahoru, bývá důležitá tzv. *horizontální kariéra*, tzn. Postup mezi různými pozicemi na shodné hierarchické úrovni. Pro takovou kariéru je typické rozšiřování profesních schopností, rozvoj schopností v řízení projektů a ve vedení týmů, jeho součástí může být rotace práce, zahraniční stáže aj.

⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 231. ISBN 978-80-86795-93-5.

⁷ PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4806-1.

⁸ DEPOO, L.; URBANOVÁ, H.; ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020, s. 47. ISBN 9788088330288.

⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 175. ISBN 978-80-247-2497-3.

V souvislosti s kariérou a vzděláváním bývá používán i pojem rozvoj. Rozvojem Dvořáková a kol.¹⁰ chápou rozšiřování kvalifikace. Mimo vzdělávání jde o další způsob odstraňování odlišností mezi žádanou a současnou kvalifikací pracovníků prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj pak zahrnuje veškeré formy dalšího vzdělávání. V rámci rozvoje však navíc dochází i k rozvíjení sociálních dovedností a osobnosti člověka, utváří se také jeho pracovní potenciál spíše, než samotná kvalifikace. Za charakteristické rozvojové aktivity se považují např. jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy komunikace, soft skills, asertivity aj.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C H Beck, 2007, s. 287. ISBN 978-80-717-9893-4.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by v organizaci mělo probíhat systematicky. Podstatnou součástí systematického vzdělávání však tvoří promyšlenost a jeho logická návaznost. Musí jít o plánovaný proces, správně zacílený a organizovaný (viz dále). Systematické vzdělávání přináší nemalé výhody:¹¹

- pracovníky připravuje v závislosti na potřebách každé organizace;
- umožňuje pravidelně formovat schopnosti zaměstnance podle potřeb organizace;
- průměrné výdaje na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají menší než při jiných formách vzdělávání;
- zvyšuje pracovní výkon a motivaci zaměstnanců;
- umožňuje zlepšování vzdělávacích procesů;
- posiluje vztah zaměstnanců vůči organizaci jako celku;
- usnadňuje šance zaměstnance na kariérní posun;
- zlepšuje atraktivitu zaměstnavatele;
- zlepšuje firemní klima na pracovišti.

Na přínosy vzdělání lze nahlížet i ve vztahu k samotným pracovníkům, u nichž lze očekávat zabezpečování jejich podélné a příčné flexibility:¹²

- **Podélná neboli longitudinální flexibilita** – jedná se o možnost přizpůsobení pracovních schopností jedince na měnící se podmínky pracovního místa. Prezentuje flexibilitu v rámci pracovního místa. Realizuje se v rámci podnikového vzdělávání.
- **Příčná, transversální flexibilita** – jde o zvyšování flexibility a kompetentnosti pracovníků v tom ohledu, že se jim dostává znalostí a dovedností důležitých i na jiných pracovních místech. Dochází k rozšíření pracovních schopností obecně.

2.1 Strategie a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců prezentují aktivní součást celkového přístupu ke strategickému vzdělávání. Uvedené strategie vyjadřují záměry organizace ohledně aktivit

¹¹ URBANCOVÁ, H.; FAJČÍKOVÁ, A. Vzdělávání zaměstnanců. Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé? *Práce a mzda*. 2019, č. 7-8, s. 46-50.

¹² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 18-19. ISBN 978-80-247-2914-5.

v oblasti vzdělávání a rozvoje a prezentují určitý návod k provádění těchto činností.¹³ Systematické vzdělávání zaměstnanců vycházející ze strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se uskutečňuje jako neustále se opakující proces identifikace vzdělávací potřeby, plánování vzdělávání, jeho realizování a následného vyhodnocování (viz Obrázek 1).¹⁴

Název: Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.¹⁵

Identifikace potřeby vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musí vycházet z vědomosti toho, co je třeba udělat a proč (zjistit mezery ve stávajícím vzdělávání). Je nezbytné si vymezit účel uvedených aktivit, čehož lze dosáhnout jen v případě, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.¹⁶ Při identifikaci vzdělávacích potřeb musí jít o sladění nejen potřeb celého podniku, ale i individuálních potřeb zaměstnanců. Tyto potřeby je třeba v rámci identifikace vzdělávacích potřeb dát do souladu.¹⁷ K identifikaci potřeb vzdělávání lze použít např. různé průzkumy analyzující informace z různých zdrojů, například ze zkoumání a

¹³ ARMSTRONG, M.; STEPHEN, T. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 341. ISBN 9788024798820.

¹⁴ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 139. ISBN 9788027195275.

¹⁵ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 139. ISBN 9788027195275.

¹⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁷ DEPOO, L.; URBANOVÁ, H.; ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020, s. 48. ISBN 9788088330288.

hodnocení pracovního výkonu, s cílem rozpoznání podnikových a skupinových potřeb vzdělávání a výcviku.¹⁸

Plánování vzdělávání

Každý program vzdělávání a rozvoje musí být vytvářen individuálně a jeho formu je nezbytné neustále rozvíjet v případě, když se objeví nové potřeby vzdělávání, případně pokud odezva na program naznačuje potřebu změn. Musí dojít k zevrubnému zvážení cíle programu a jeho vyjádření v podobě toho, jaké chování se od aktérů vzdělávacího programu poté očekává na pracovišti (konečné chování). Během plánování vzdělávání by měl mít celý proces žádoucí cíle dané akce v paměti.¹⁹ Co se týče plánování osobního rozvoje, tam Kociánová²⁰ doporučuje jeho realizaci za podpory vedení a manažerů. Plán osobního rozvoje by měl zahrnovat kroky, které pracovníci navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.

Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávací akce se skládá opět z různých kroků, v rámci, nichž dochází především k volbě vhodných vzdělávacích metod (viz dále v textu) a její použití při vzdělávací akci. Součástí této fáze může být pořizování fotodokumentace z vzdělávací akce. Bezprostředně po vzdělávací akci by měli být její účastníci motivováni k využití naučených znalostí v praxi.²¹

Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je nezbytné k vyhodnocení jeho efektivity při dosahování těch výsledků, které byly vytyčeny ve spojitosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se zjistilo, kde je třeba zlepšení či změn, aby bylo vzdělávání ještě efektivnější. Vyhodnocování se promítá do řízení, tj. rozhodování, jestli měla vzdělávací akce smysl (zejména z pohledu poměru nákladů a přínosů), nebo ne, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější. V základní podobě jde o porovnávání cílů (vyžadované chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, nakolik vzdělávání splnilo svůj účel. Lze k tomu použít dotazníky hned po vzdělávací akci, monitorování výsledků hodnocení pracovníků, sledování účastníků vzdělávání při práci,

¹⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 504. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 505. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

²¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 168. ISBN 978-80-247-2914-5.

rozhovory s aktéry vzdělávání, ankety mezi pracovníky, sledování získaných certifikátů, dotazníky vyplňované s časovým odstupem po absolvování vzdělávací akce apod.²²

2.2 Řízení kariéry

Kariérní růst, respektive možnost kariérního růstu bývá pro pracovníky poměrně důležitý. Kariérní růst rovněž patří k jednomu z důležitých motivačních faktorů, které lze na pracovišti využít a současně ještě nedošlo k uspokojení potřeby u pracovníka, čímž je tento motivační faktor považován za takový, který z aspektu růstu výkonu zaměstnance prezentuje prioritu. Zaměstnanci si možnosti kariérního postupu cení mnohdy více než vyššího platu (na druhou stranu, ale zvýšení platu mnohdy s kariérním posunem souvisí).²³ Ve firmě by tak mělo docházet k tzv. řízení kariéry.

Řízení kariéry si lze představit jako poskytování příležitosti zaměstnanci k postupu ve funkcích a k rozvoji jejich kariéry. Dochází tak k zabezpečení toho, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Řízení kariéry se skládá z poskytování možností ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Za cíle politiky řízení kariéry lze považovat poskytnutí pracovníkům vedení, podporu a povzbuzení, jenž potřebují, pokud mají v organizaci uskutečnit svůj potenciál a dosáhnout zdárné kariéry, aby to odpovídalo jejich talentu a nárokům. Současně má zaměstnancům nabídnout příslib jisté posloupnosti vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví vědomostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou ve vztahu k vlastním schopnostem dosáhnout. Pro organizaci je cílem řízení kariéry naplnění cíle politiky řízení talentů, jejímž záměrem je zajištění takového přílivu talentů, který by formoval a zachovával žádoucí soubor talentů.²⁴

Při řízení kariéry je nezbytné zohledňovat jak potřeby organizace, tak zájmy pracovníků. Od vedení si to však vyžaduje kreativitu v identifikaci způsobů, jak nabízet příležitosti k rozvoji a zvyšovat loajalitu zaměstnanců. Plánování kariéry by mělo reflektovat chápání dynamiky kariéry, tedy toho, jak se kariéra vyvíjí, jak pracovníci postupují ve své kariéře ať již vzhůru při povyšování nebo v případě rozšiřování či obohacení své role, aby na sebe vzali větší

²² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 510 ISBN 978-80-247-1407-3

²³ DEPOO, L.; URBANOVÁ, H.; ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020, s. 86. ISBN 9788088330288.

²⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 335. ISBN 978-80-247-1407-3

odpovědnost, případně lépe využili své dovednosti a schopnosti. Vývoj kariéry pracovníka má tři fáze: expandování, utváření a upevňování a dozrání nebo vyzrání.²⁵ Plánování kariéry by mělo probíhat vytvořením jakéhosi individuálního plánu vytvořeného každému konkrétnímu pracovníkovi. Zpravidla se vytváří především vedoucím pracovníkům a manažerům, ale rozvíjí se i u administrativních a manuálních pracovníků. Zaměstnanec by měl mít samozřejmě možnost se účastnit svého plánování kariéry.²⁶

²⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 335. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁶ DEPOO, L.; URBANOVÁ, H.; ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020, s. 86. ISBN 9788088330288.

3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Lidský kapitál prezentuje nositele konkurenceschopnosti organizace. Z toho důvodu musí vedení hledat způsoby, jak podněcovat rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj podniku. V praxi se lze setkat s širokou nabídkou metod vzdělávání od těch všeobecně známých, jako například přednášky, rotace práce nebo případové studie, až po moderní rozvojové metody jako např. neurolingvistické programování. Obecně se metody vzdělávání dělí na ty, které probíhají přímo ve firmě (on-the-job), tak na takové, které se odehrávají mimo pracoviště (off the-job). Podniky ovšem musí dbát na výběr vhodných vzdělávacích metod, které budou v rámci vzdělávacího procesu účinné a způsobí opravdové zvýšení znalostí jednotlivých pracovníků.²⁷

Z používaných metod vzdělávání lze krátce představit například:²⁸

- **Přednášky** – mohou probíhat mimo i na pracovišti v rámci různých vzdělávacích kurzů nebo školení. Realizují se jako prosté zprostředkování teoretických informací a znalostí. Není k nim potřeba žádných specifických pomůcek, informace se předávají jednosměrně a vzdělávající je přijímají pasivně. Variantou je pak **přednáška spojená s diskuzí**, kdy je pasivní příjem informací doplněn vzájemnou diskuzí, což tuto metodu činí efektivnější.
- **Demonstrování** – předávání vědomostí a dovedností probíhá názorně za použití audiovizuální techniky, počítačů apod. Přidává do vzdělávání možnost praktického využívání naučeného.
- **Instruktaž při výkonu práce** – metoda vzdělávání přímo na pracovišti, často při zaučování nově příchozího pracovníka. Metoda pomáhá budovat pozitivní vztah mezi zaměstnanci.
- **Rotace práce** – opět jde o vzdělávání přímo na pracovišti, při kterém si nějaký zaměstnanec postupně zkouší pracovní úkoly v různých odděleních podniku. Zejména u vedoucích pracovníků umožňuje poznávání různých pracovišť a jejich souvislostí, pomáhá zvýšit jejich flexibilitu.

²⁷ URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda*. 2018, č. 7-8, s. 44-47.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů -- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2015, s. 265-270. ISBN 978-80-726-1168-3.

- **Counselling** – metoda vzájemného ovlivňování a konzultování zaměstnance a vzdělávajícího. Vzdělávající zaměstnanec zapojuje vlastní aktivitu a iniciativu, může přijít s vlastními návrhy řešení problémů apod. Metoda je však časově náročnější.
- **Asistování** – vzdělávaný pracovník jako asistent pomáhá zkušenějšímu při plnění úkolů a přejímá od něj pracovní postupy. Posiluje osamostatňování pracovníků, vzdělávání se odehrává na praktickém základě, ale může zapříčinit i přebírání některých nevhodných způsobů práce nebo návyků.
- **Pověření úkolem** – běžná metoda vzdělávání na pracovišti, kdy se pracovník učí při naplňování úkolu zadaného nadřízeným. Podněcuje kreativitu.
- **Pracovní porady** – i na poradách se mohou zaměstnanci učit, a to při vzájemném konzultování různých problémů souvisejících s výkonem práce.
- **Případová studie** – ideální pro manažerské či tvůrčí pozice. Zaměstnanec řeší reálný či fiktivní organizační problém, který se pracovníci snaží vyřešit. Pomáhá rozvíjet analytické myšlení. Variantou je **workshop** (řešení ve skupinkách).
- **Brainstorming** – metoda založená na vymýšlení různých řešení v co největším množství a jejich následné vyhodnocování. Metoda je náročnější na přípravu.
- **Simulace** – podporující rozvoj praktických znalostí. Simuluje se nějaký scénář, na který mají pracovníci reagovat.
- **Hraní rolí** – pracovníci hrají nějakou roli a v ní se snaží identifikovat povahu mezilidských vztahů, konfliktů a vyjednávání. Pomáhá rozvíjet samostatné myšlení a reakce, včetně ovládnání vlastních emocí.
- **Assesment centre** – jedna z moderních, ale náročnějších metod využitelná i např. při přijímání zaměstnanců. Pracovníci dostávají různé úkoly, v rámci nichž musí řešit problémy, které jsou běžnou součástí výkonu práce. Ukazuje schopnost zaměstnanců řešit náročné a stresující situace, rozvíjí schopnosti jednat s lidmi, plánovat si čas apod.
- **Outdoor training** – vzdělávání probíhající ve venkovním prostředí, např. tělocvičně aj. Vzdělávání zábavnou formou, náročné na přípravu, finance, čas aj.

Pro mladší generace pracovníků (generace Y) jsou atraktivnější metody typu koučování nebo mentorování. Principem koučinku i mentoringu bývají opakovaná setkání dvou lidí, z nichž jeden, buď mentor nebo kouč, používá své specifické vědomosti pro rozvoj zaměstnance.

Koučink prezentuje dlouhodobější metodu vzdělávání a rozvoje, která zohledňuje individualitu pracovníka a kouč permanentně podněcuje a vede vzdělaného k žádanému výkonu práce a k vlastní iniciativě. Jde o oblíbenou a žádanou metodu, neboť nenapomáhá jen se zvýšením výkonnosti, ale pro koučovaného zaměstnance může představovat zdroj osobně důležitých přínosů. **Mentoring** se od koučování liší především tím, že se realizuje jako předávání zkušeností. Není tak komplikovaný, co se týče specifické dovednosti mentora. Mentor funguje jako jistý vzor, od něhož se zaměstnanec může učit samotným pozorováním, případně mentora vždy požádat o radu. Mentorem bývá často starší a zkušenější pracovník, který zaměstnanci radí, podněcuje ho a pomáhá mu v jeho kariéře.²⁹

V souvislosti s vývojem souvisejícím s pandemií koronaviru se i vzdělávání proměnilo, a především během četných lockdownů, kdy pracovalo hodně zaměstnanců na home office se vzdělávání zaměstnanců odehrávalo distančně, tzv. na dálku, a to buď ve formě offline výuky nebo online výuky. Pro offline vzdělávání je typické to, že zaměstnanci dostanou nějaké vzdělávací materiály a vyplňují či učí se doma, bez připojení k internetu. Naopak při online výuce používá vzdělávající počítač připojený k síti, který nabízí možnost učit se odkudkoli, kdykoli, jakkoliv rychle, jakýmkoli způsobem.³⁰ Online výuka může probíhat:³¹

- **Synchronně** – vzdělávající se účastní přednášek, dochází k interakci mezi lektory a vzdělávajícími se v reálném čase za možnosti okamžité zpětné vazby.
- **Asynchronně** – není strukturováno. Vzdělávací obsah je k dispozici v podobě reálných přednášek nebo kurzů; a to na různých vzdělávacích systémech a fórech. Chybí však okamžitá zpětná vazba.

Je třeba také upozornit, že využití různých vzdělávacích metod je závislé na existenci oddělení lidských zdrojů. Použití většiny metod vzdělávání, uskutečňovaných na pracovišti i mimo něj, se odvíjí od velikosti organizace a v menší míře i na oboru ekonomiky. Je doporučováno, aby byly zvolené metody byly využívány pravidelně a v účinné kombinaci. Metody koučování a mentoringu je možné navíc využít i při plánování a řízení kariéry.³²

²⁹URBANCOVÁ, H.; FAJČÍKOVÁ, A. Vzdělávání zaměstnanců. Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé? *Práce a mzda*. 2019, č. 7-8, s. 46-50.

³⁰COJOCARIU, Venera-Mihaela, LAZAR, Iulia, NEDEFF, Valentin a Gabriel LAZAR. (2003). SWOT analysis of e-learning educational services from the perspective of their beneficiaries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014, (116):1999–2003. ISSN 1877-0428.

³¹DHAWAN, Shivangi. (2020). Online Learning: A Panacea in the Time of COVID-19 Crisis. *Journal od Educational Technology System*. 49(1):5-22. ISSN 0047-2395.

³²URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda*. 2018, č. 7-8, s. 44-47.

4 PRAVIDLA A ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Efektivní vzdělávání

Zaměstnanci bývají nositelé vědomostí a zkušeností v podnicích a od jejich vědomostí, zkušeností, tvořivosti, přístupem a výkonem se odvíjí úspěch podniku jako celku. Ovšem hlavní podmínkou efektivního rozvoje a vzdělávání v organizaci je motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Zaměstnanec si musí být vědom přínosu permanentního zvyšování úrovně svých znalostí, dovedností a schopností ať už pro organizaci, tak i sám pro sebe. Aby bylo možné zaměstnance správně motivovat, musí mít vedení nějaké představy jednotlivých zaměstnanců o tom, jak by měli ke vzdělávání přistupovat, aby bylo možné uspokojovat jejich potřeby.³³

Motivačními faktory vzdělávání může být možnost zlepšit si postavení v týmu, udržení si pracovní pozice, kariérní postup, získání lepšího pracovního místa nebo kvalifikace (titulu), případně i šance využít získanou kvalifikaci (seberealizace). Zaměstnanci se do vzdělávání mohou hrnout s cílem zvýšit vlastní pracovní výkonnost a kvalitu jimi odvedení práce, zvýšení jejich flexibility a připravenosti na změny. Pochopitelně motivátorem bývá i lepší platové ohodnocení, získání sociálních výhod, eventuálně i uplatnit vlastní potenciálu.³⁴

Jednou z dalších podmínek je správná volna využívaných vzdělávacích metod. Ta se v praxi se opírá o dvě podmínky. Za prvé by témata, na která se zaměřuje školení zaměstnanců, měla být co nejbližší reálné povaze pracovních úkolů, které aktéři vzdělávání řeší či na které se připravují. Pak bývá motivace i schopnost účastníků naučit se něco nového nejvyšší. Další podmínku tvoří možnost si nové metody a postupy v rámci vzdělávání ihned a „na vlastní kůži“ vyzkoušet. Opět lze zmínit, že nejúčinněji se realizuje vzdělávání vlastní zkušeností, někdy i zkušeností získávaných způsobem pokusu a omylu. Efektivní vzdělávání jsou tedy takové, které nabízí a podporuje vlastní aktivitu účastníků, mimo jiné i proto, že podporuje jejich ochotu zúčastnit se vzdělávání i v budoucnu.³⁵

³³ URBANCOVÁ, H.; FAJČÍKOVÁ, A. Vzdělávání zaměstnanců. Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé? *Práce a mzda*. 2019, č. 7-8, s. 46-50.

³⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.

³⁵ URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda*. 2018, č. 7-8, s. 44-47.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Společnost Škoda Auto, a.s. prezentuje jednu z nejdéle kontinuálně vyrábějících automobilek na světě. Historie Společnosti začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základy v současné době globálně působící společnosti. Po výrobě jízdních kol a motocyklů následovaly v Mladé Boleslavi v roce 1905 na řadu osobní automobily. Role Společnosti v automobilovém průmyslu vždy byla a stále je nepřehlédnutelná díky rozsáhlému a přitažlivému portfoliu i skutečnosti, že je již 30 let součástí koncernu Volkswagen. Stala se silnou a globálně úspěšnou automobilkou, která aktuálně nabízí až dvanáct modelových řad. Společnost Škoda Auto, a. s. navíc patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky. V současnosti zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice. Sídlo má v Mladé Boleslavi, kde se rozkládá rovněž jeden z jejích výrobních závodů. Další se pak nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. Předmětem podnikatelské činnosti firmy je hlavně vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.³⁶

Jak již bylo naznačeno, ve společnosti Škoda Auto, a. s. v roce 2021 pracovalo více než 36 tisíc zaměstnanců. Z nich to bylo zhruba 27 tis. přímo v Mladé Boleslavi, dalších cca 850 ve Vrchlabí a necelých 7 tisíc v Kvasinách. Největší počet zaměstnanců (43 %) měl nejvyšší ukončené vzdělání středoškolské bez maturity, dalších 32 % pak střední vzdělání s maturitou, 17,1 % vysokoškolské a zbylých 7,8 nejvyšší dosažené vzdělání základní. Společnost se zaslouhuje o vzdělávání svých zaměstnanců dlouhodobě. V rámci své Škoda Academy se aktuálně nejintenzivněji zaměřuje na proškolení zaměstnanců v elektromobilitě, v roce 2021 dále prohloubila nabídku online vzdělávání pro zaměstnance automobilky. Ti projeví velký zájem hlavně o nabídku IT kurzů.

Vzdělávání zaměstnanců Škoda Auto, a.s. se realizuje systematicky a nepřetržitě. Již zmiňovaná Škoda Academy poskytuje širokou škálu vzdělávacích aktivit pro zaměstnance společnosti. Nabídka kurzů je pořád aktualizovaná a snaží se reagovat na nejnovější trendy ve vzdělávání. Každý zaměstnanec může využít nabídku vzdělávání, přihlásit se na jakýkoliv kurz či rozvojový program, které jsou zaměstnancům předkládány v katalogu nabízených kurzů. Nabídka zahrnuje stovky různě zaměřených kurzů od IT školení, technických kurzů, mentoringu a koučování, včetně jazykových kurzů, školení rozvoje měkkých dovedností,

³⁶ ŠKODA AUTO, A.S. Výroční zpráva za rok 2021. [online]. 2022. [cit. 09-12-2022], s. 7.

včetně legislativně nařízených povinných školení, odborné kurzy, kurzy pro prohlubování kvalifikace aj. Mimo standartně nabízené kurzy se Škoda Auto, a.s. snaží přizpůsobit vzdělávací akce přizpůsobené pro konkrétní odborné oblasti. I společnost Škoda Auto, a. s. během pandemie přešla v důsledku nutnosti na online vzdělávání a mnohé zachovala v nabídce i do současnosti. Zaměstnanci mohou využívat vzdělávací platformy eDoceo, kde je nabídka různých e-learningových kurzů, včetně vzdělávacích videí na mediatéce.³⁷

³⁷ Interní materiály Škoda Auto, a.s.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Cílem výzkumu bude analyzovat současný systém vzdělávání Škoda Auto a. s. a na základě zjištěných informací případně navrhnout možná zlepšení, která by mohla vést ke zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

Pro naplnění cíle byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: Předpokládáme, že více než 55 % pociťuje potřebu a chuť dalšího vzdělávání v oblasti svého zaměstnání.

Hypotéza 2: Předpokládáme, že více než 55 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jak zaměstnavatel naplňuje jejich potřeby ke vzdělávání.

Hypotéza 3: Předpokládáme, že více než 55 % zaměstnanců hodnotí kvalitu stávající nabídky vzdělávacích kurzů a školení jako vyhovující.

Metoda

Aby bylo možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy, je třeba zvolit adekvátní výzkumnou metodu. V tomto případě bylo vybráno kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník prezentuje formulář (papírový nebo elektronický), kde se nachází otázky, na které respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Volba dotazníku podléhala v tomto výzkumu jeho nesporným výhodám, ke kterým patří zejména možnost získat informace od velkého počtu respondentů (zde zaměstnanců pobočky velké společnosti), čímž lze pak výsledky považovat za validnější. Navíc lze v dotazníku položky strukturovat, nabízet varianty odpovědí, což vede k usnadnění vyhodnocování a získávání porovnatelných dat. Navíc je zde obrovská výhoda v podobě zachování anonymity respondentů, což je v případě hodnocení vedení zaměstnanci jako v tomto případě nesmírně žádoucí.

Při volbě metody dotazníku bylo možné vybírat z několika variant, kdy byl zvolen dotazník strukturovaný, konkrétně v podobě otázek zpracovaných v elektronické podobě v předem dané posloupnosti. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z nichž několik prvních sloužilo k základní identifikaci respondentů. Další otázky se již zaměřily na získání informací k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Otázky byly použity trojího typu, a to uzavřené a polouzavřené, kdy dostali respondenti na výběr přesně daný počet variant odpovědí

nebo mohli případně doplnit odpověď vlastní. Poslední otázka byla ponechána jako volná. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazování a pokyny k jeho vyplňování.

Distribuce dotazníku

Vzhledem k potřebě získat co nejvíce respondentů byla zvolena metoda distribuce dotazníků v online i papírové podobě. V případě online dotazníku byl tento dotazník převeden do online podoby a umístěn na serveru Survio.com a odkaz na dotazník byl zaměstnancům zaslán na pracovní či osobní email, umístěn na interním webu společnosti a zaslán v komunikační platformě pro pracovní kontakt. Papírové dotazníky byly distribuovány na vybraném místě v pobočce společnosti, kde si je mohli respondenti osobně vyzvednout, vyplnit a vhodit do připravené krabice.

Co se týče respondentů, ty tvořili vybraní pracovníci Škoda Auto, a. s. na dělnických a THP pozicích. Jejich výběr byl nenáhodný a účelný.

6.1 Organizace výzkumu

Organizace výzkumu se skládala z několika na sebe navazujících fází. První přípravná fáze sestávala především z vytvoření cíle, hypotézy a volby metody výzkumu. Součástí této fáze bylo i oslovení vybrané firmy a požádání o souhlas s výzkumem. Po potvrzení účasti na výzkumu bylo vytvořeno dotazníkové šetření a v rámci předvýzkumu bylo pak distribuováno 3 zaměstnancům s tím, aby pomohli zhodnotit pochopitelnost otázek. Tato fáze probíhala prvních 14 dní výzkumu. Navázala na ni následně fáze výzkumná, realizační, na kterou byl vylišen jeden měsíc. Zaměstnanci budou pobízeni k vyplňování dotazníků. Po ukončení dotazování naváže poslední vyhodnocovací etapa, v rámci níž budou data z dotazníku sumarizována, prepisována do programu MS Excel a z nich následně vynášeny do grafů a vyhodnocovány.

7 SBĚR A ANALÝZA DAT

Pro sesbírání dotazníků z pobočky firmy a stažení dotazníku z webu Survio.com bylo získáno kompletně a správně vyplněných celkem 88 dotazníků. Z těchto 88 dotazníků jich bylo 31 získáno v písemné podobě, zbylých 57 se povedlo získat v podobě online dotazování. U online dotazování nelze zjistit návratnost, neboť není možné přesně určit, ke kolika respondentům se dotazník různými formami dostal. Papírových dotazníků bylo do vybrané pobočky distribuováno celkem 50, návratnost zde tedy dosáhla 62 %.

Tabulka 1 Přehled distribuce a návratu dotazníků.

	Online dotazník	Papírový dotazník	Celkem
Rozdáno	-	50	-
Vráceno	57	31	88
Návratnost (%)	-	62	-

Zdroj: Vlastní

Data byla převedena do relativních hodnot a vynesena do grafů, které jsou prezentovány včetně komentářů níže.

1. Jste:

Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 2 Pohlaví respondentů.

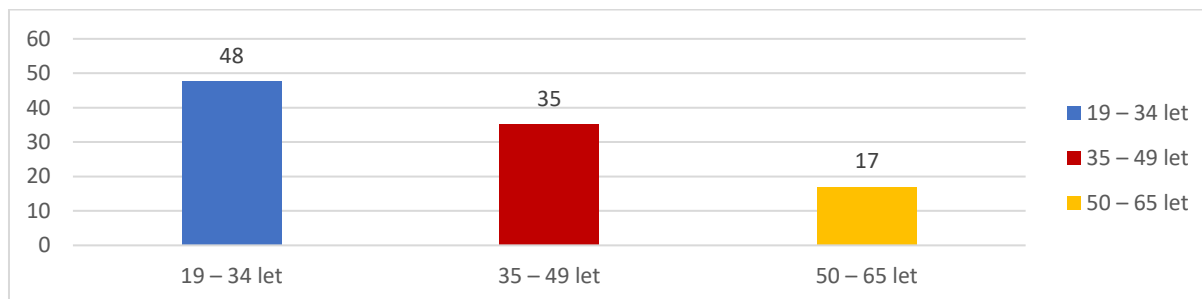
Jste?	Počet respondentů (Absolutní %)	Počet respondentů (Relativní %)
muž	49	56
žena	39	44
Celkem respondentů	88	100

Zdroj: Vlastní.

Jak je možné si všimnout z výše uvedené tabulky a grafu, poměr pohlaví mezi respondenty byl poměrně vyrovnaný s tím, že mírně převažovali mezi respondenty muži (56 %). Ženy prezentovaly zbylých 44 % dotázaných respondentů.

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf 2 Věkové složení respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 3 Věkové složení respondentů.

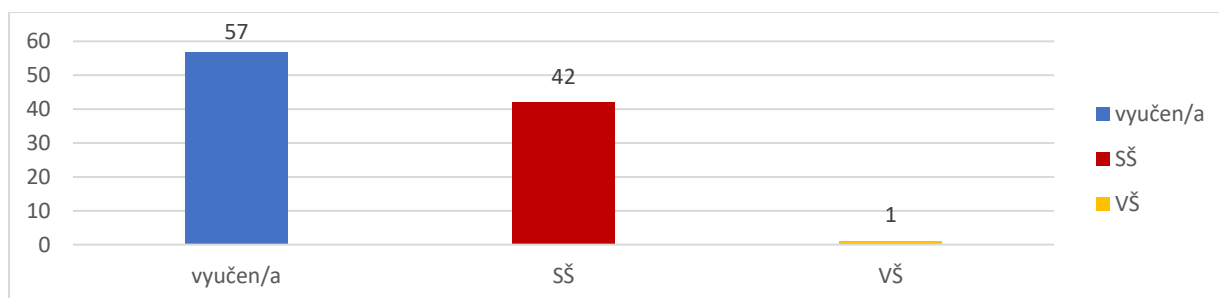
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
19 – 34 let	42	48
35 – 49 let	31	35
50 – 65 let	15	17
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Z hlediska věkového složení převládali mezi respondenty ti z nejmladší věkové kategorie, tedy 19 až 34 let (48 %), poté to byli respondenti ve věku 35 až 49 let (35 %) a nejméně bylo respondentů ve věku 50 až 65 let (17 %). Pracovní týmy ve Škoda Auto, a. s. jsou tedy složené spíše z mladších ročníků pracovníků.

3. Jaké je Vaše dosud nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

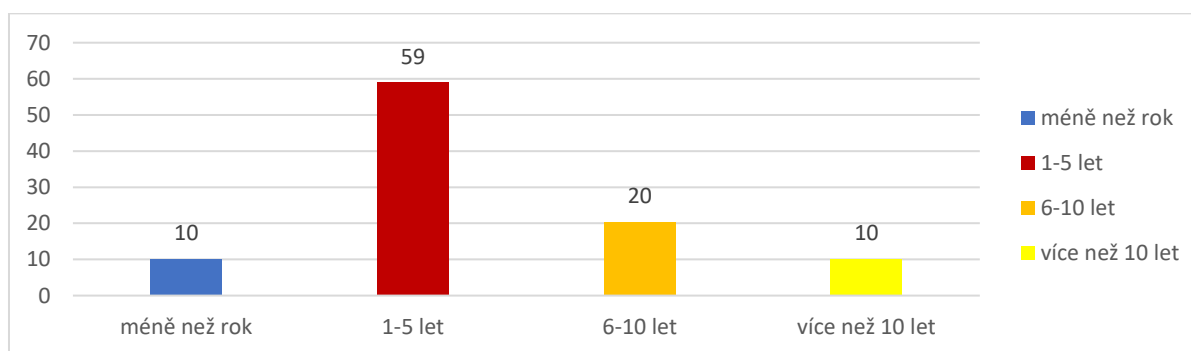
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
vyučen/a	50	57
SŠ	37	42
VŠ	1	1
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Více než polovina respondentů měla nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity (57 %), poté to byli respondenti se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou (42 %) a jen pouhé 1 % dotázaných mělo nejvyšší ukončené vzdělání vysokoškolské. Vzhledem k tomu, že mezi respondenty byli hlavně respondenti na dělnických pozicích, tak je rozložení z hlediska vzdělání standardní.

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Graf 4 Délka praxe ve Škoda Auto, a.s.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 5 Délka praxe ve Škoda Auto, a.s.

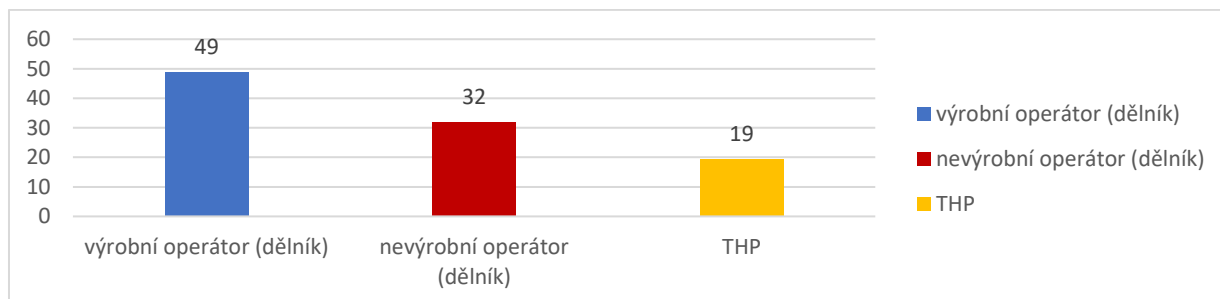
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
méně než rok	9	10
1-5 let	52	59
6-10 let	18	20
více než 10 let	9	10
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Více než polovina dotázaných (59 %) uvedla, že ve Škoda Auto a.s. pracují mezi 1 až 5 lety, tedy ne moc dlouho. Dále bylo 20 % dotázaných s délkou praxe mezi 5 až 10 lety, 10 % dotázaných zde pracovalo v době výzkumu více než 10 let a stejně tak 10 % dotázaných uvedlo, že ve Škoda Auto, a.s. pracují méně než rok.

5. Na jaké pozici pracujete?

Graf 5 Pozice respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 6 Pozice respondentů.

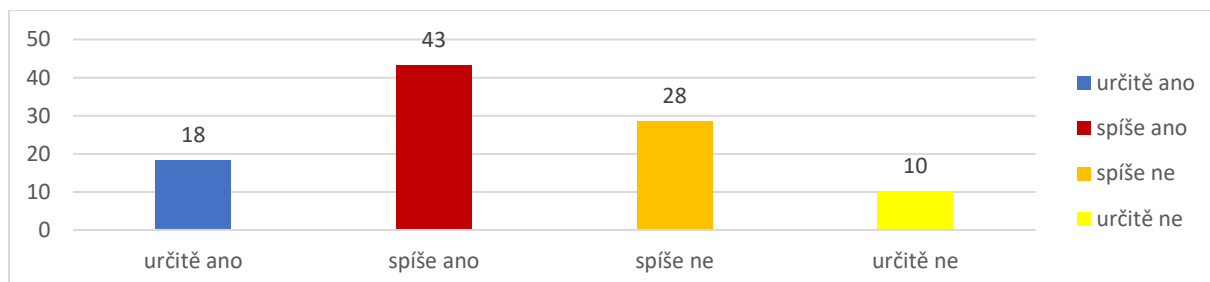
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
výrobní operátor (dělník)	43	49
nevýrobní operátor (dělník)	28	32
THP	17	19
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Nejvíce respondentů (49 %) uvedlo, že pracují na pozici výrobní operátor, dalších 32 % uvedlo, že pracují na pozici nevýrobní operátor a zbylých 19 % na pozici THP.

6. Vnímáte ve Vašem povolání potřebu se neustále vzdělávat, seznamovat s novými postupy, technologiemi, přístroji apod.?

Graf 6 Vnímání potřeby vzdělávat se respondenty.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 7 Vnímání potřeby vzdělávat se respondenty.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
určitě ano	16	18
spíše ano	38	43
spíše ne	25	28
určitě ne	9	10
celkem	88	100

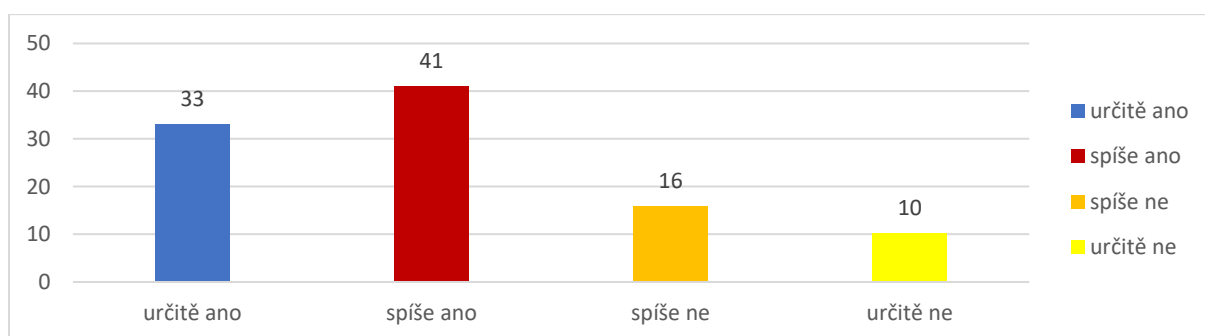
Zdroj: Vlastní.

Větší polovina respondentů (61 %) potvrdila, že vnímají ve svém povolání potřebu se neustále vzdělávat. Konkrétně 18 % dotázaných odpovědělo, že určitě vnímají ve svém povolání potřebu se neustále vzdělávat, seznamovat s novými postupy, technologiemi, přístroji apod. Dalších 43 % dotázaných odpovědělo, že spíše vnímají ve svém povolání potřebu se neustále vzdělávat, seznamovat s novými postupy, technologiemi, přístroji apod. Ovšem pak 28 % dotázaných také odpovědělo, že takovou potřebu spíše nevnímají a 10 % dotázaných takovou potřebu nevnímalo vůbec.

Z hlediska komparace k identifikačním otázkám, lze říci, že ženy v porovnání častěji uváděly potřebu se vzdělávat oproti mužům.

7. Pociťujete sám/sama potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

Graf 7 Vnímání potřeby ke vzdělávání samotnými respondenty.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 8 Vnímání potřeby ke vzdělávání samotnými respondenty.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
určitě ano	29	33
spíše ano	36	41
spíše ne	14	16
určitě ne	9	10
celkem	88	100

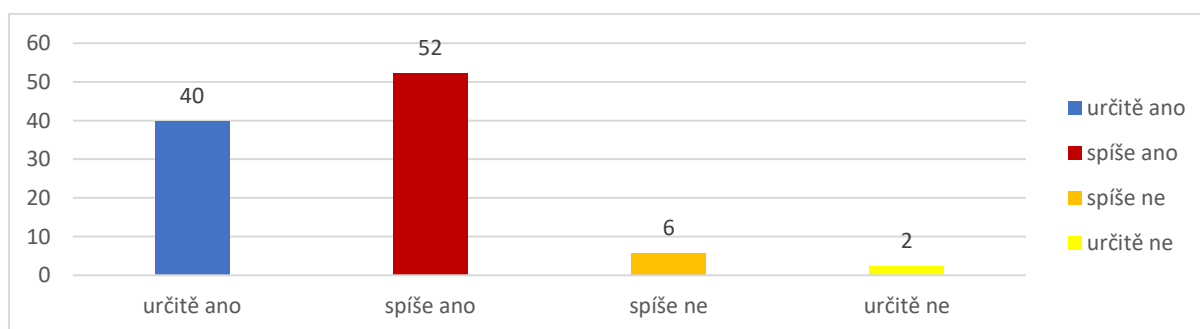
Zdroj: Vlastní.

I zde větší polovina (74 %) dotázaných potvrdila, že sami pocít'ují potřebu se vzdělávat a zdokonalovat. Konkrétně 33 % dotázaných odpovědělo, že určitě pocít'ují potřebu se sami vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání. Nejvíce respondentů (41 %) odpovědělo, že spíše pocít'ují potřebu se sami vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání. Dále pak 16 % dotázaných odpovědělo, že spíše nepocít'ují potřebu se sami vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání. Zbylých 10 % dotázaných odpovědělo, že určitě nepocít'ují potřebu se dále vzdělávat. I zde ženy častěji volily kladné varianty odpovědí než muži.

Z pohledu komparace, lze říci, že současně bylo možné si všimnout, že pracovníci ze starší věkové kategorie převažovali v odpovědích spíše ne a určitě ne.

8. Věnuje podle Vás firma dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání?

Graf 8 Názory na respektování potřeb zaměstnanců ke vzdělávání.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 9 Názory na respektování potřeb zaměstnanců ke vzdělávání.

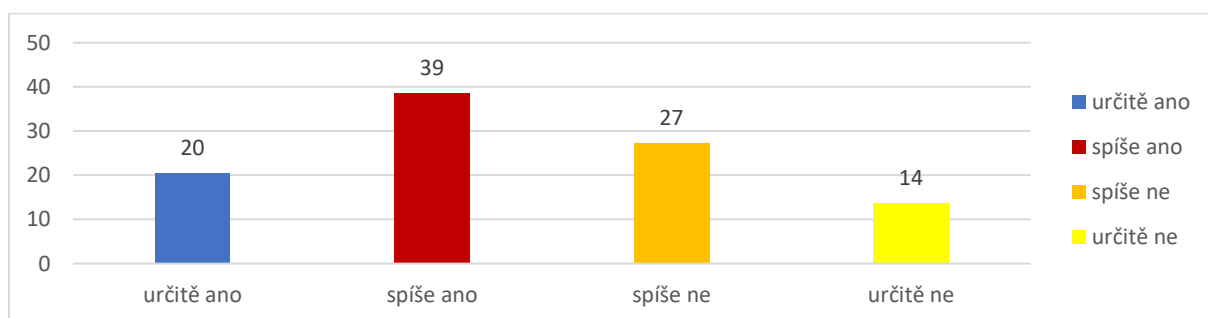
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
určitě ano	35	40
spíše ano	46	52
spíše ne	5	6
určitě ne	2	2
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Většina respondentů (92 %) potvrdila, že firma věnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání. Konkrétně 40 % dotázaných odpovědělo, že firma určitě věnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání, dalších 52 % uvedlo, že podle nich firma spíše věnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání. Jen 6 % dotázaných odpovědělo, že spíše podle nich firma dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání nevěnuje a zbylých 2 % bylo názoru že firma určitě nevěnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání.

9. Máte možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvujete a v jakém množství?

Graf 9 Názory respondentů na možnost podílet se na rozhodnutí o absolvovaných školeních.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 10 Názory respondentů na možnost podílet se na rozhodnutí o absolvovaných školeních.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
určitě ano	18	20
spíše ano	34	39
spíše ne	24	27
určitě ne	12	14
celkem	88	100

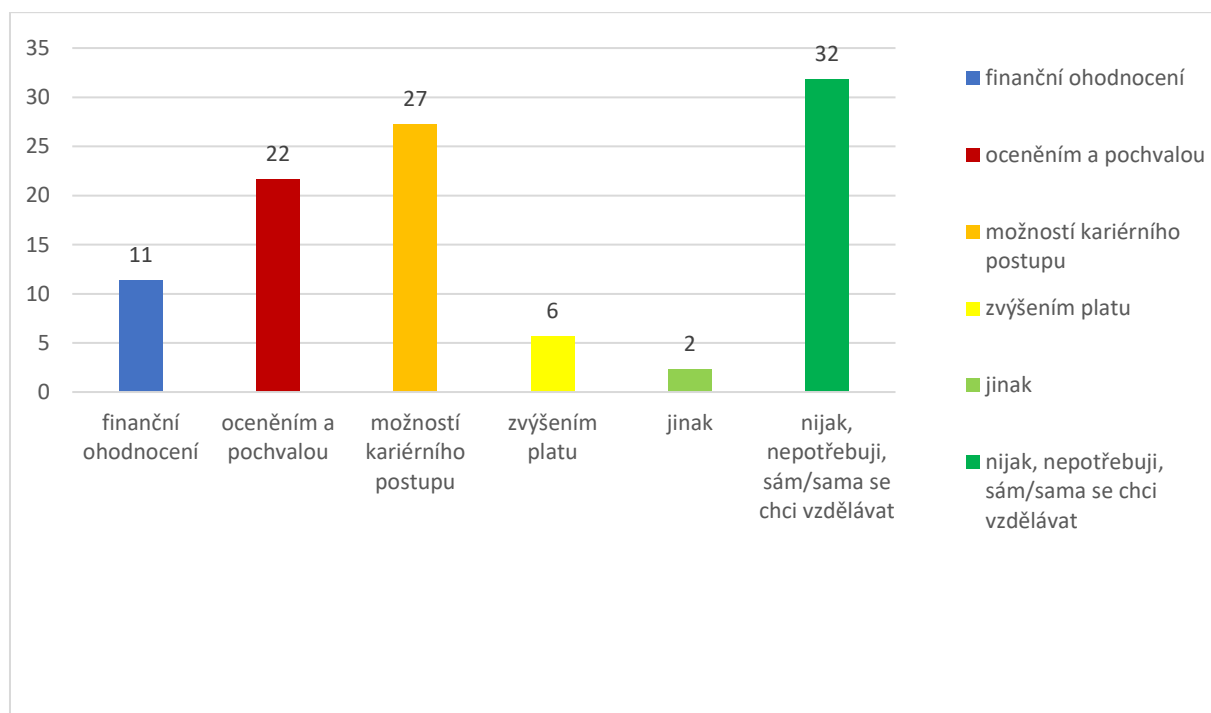
Zdroj: Vlastní.

Více než polovina dotázaných (59 %) zde odpověděla, že mají možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvují a v jakém množství. Konkrétně pak 20 % dotázaných respondentů odpovědělo, že určitě mají možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvují a v jakém množství. Nejvíce respondentů (39 %) odpovědělo, že spíše mají možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvují a v jakém množství. Ovšem podle 27 % dotázaných, takovou možnost zaměstnanci spíše nemají a zbylých 14 % dotázaných takovou možnost nemá podle všeho určitě.

Z komparačního pohledu, lze vyjádřit, že u této otázky nebyly zaznamenány nějaké výrazné rozdíly, co se týče věku nebo pohlaví respondentů.

10. Jakými způsoby Vás nadřizený motivuje ke vzdělávání?

Graf 10 Zkušenosti respondentů s motivací ke vzdělávání ze strany vedení.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 11 Zkušenosti respondentů s motivací ke vzdělávání ze strany vedení.

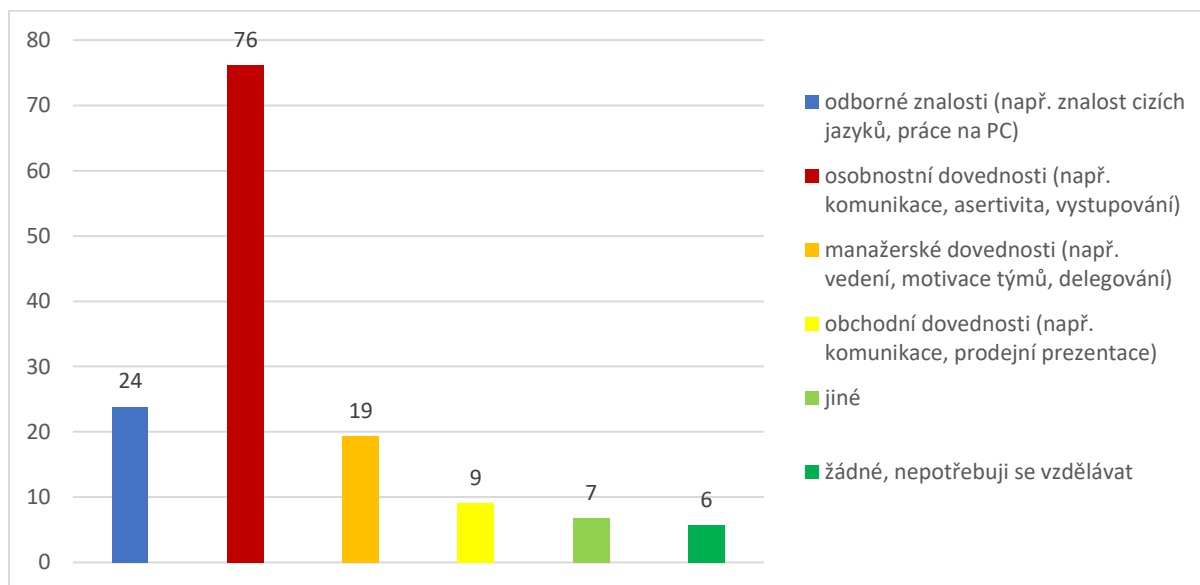
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
finanční ohodnocení	10	11
oceněním a pochvalou	19	22
možností kariérního postupu	24	27
zvýšením platu	5	6
jinak	2	2
nijak, nepotřebuji, sám/sama se chci vzdělávat	28	32
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

U této otázky nejvíce respondentů odpovědělo, že je nadřizený nemotivuje ke vzdělávání nijak, že to ani nepotřebují (32 %). Nejčastěji jinak pak ale podle respondentů nadřizený motivuje možnostmi kariérního postupu (27 %), dále pak 22 % uvedlo, že je nadřizený motivuje oceněním a pochvalou a jen 11,4 % dotázaných odpovědělo, že jsou motivováni finančním ohodnocením. Pouhých 6 % dotázaných odpovědělo, že jsou motivováni zvýšením platu a zbylých 2 % dotázaných odpovědělo, že jsou motivováni jinak.

11. V jakých oblastech byste uvítal/a nabídku rozšiřujícího vzdělávání /školení?

Graf 11 Oblasti vzdělávání, ve kterých by se respondenti chtěli vzdělávat.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 12 Oblasti vzdělávání, ve kterých by se respondenti chtěli vzdělávat.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)	21	24
osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)	67	76
manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)	17	19
obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)	8	9
jiné	6	7
žádné, nepotřebuji se vzdělávat	5	6
celkem	124	141

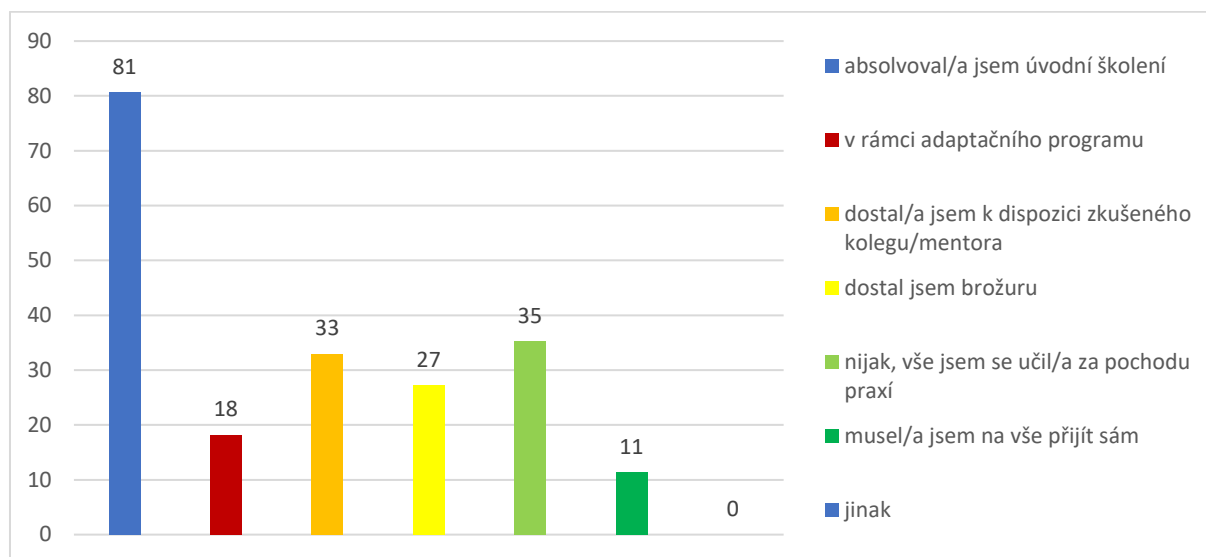
Zdroj: Vlastní.

Zde dostali respondenti možnost zvolit, v jakém oboru by uvítali další vzdělávání. Mohli zde zvolit více odpovědí najednou, tudíž u každé varianty odpovědi je zobrazeno celkové procento odpovídajících ze všech respondentů. V grafu si lze tedy všimnout, že více než tři čtvrtiny respondentů (76 %) by uvítaly vzdělávání v oblasti rozvoje osobnostních dovedností (např. komunikace, asertivita aj.). Dále 24 % dotázaných uvedlo, že by uvítali školení či kurzy zaměřené na odborné znalosti, 19 % dotázaných respondentů odpovědělo, že by uvítali vzdělávání zaměřené na manažerské dovednosti, 9 % dotázaných by upřednostnilo vzdělávání zaměřené na rozvoj obchodních dovedností, 7 % dotázaných uvedlo ještě jiné kurzy (často doplňovali jazykové a počítačové kurzy). Zmínit lze ještě 6 % dotázaných, kteří nemají zájem o žádné vzdělávání, nepotřebují se vzdělávat.

Z komparace, lze zde za zajímavé považovat, že ženy nejčastěji volily odpověď, že by měly zájem o vzdělávání v osobnostních dovednostech, kdežto u mužů jasně vedly manažerské kurzy.

12. Jakým způsobem proběhlo po Vašem nástupu poskytnutí potřebných informací k výkonu Vaší práce (můžete zvolit více možností)?

Graf 12 Způsoby zaškolování zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 13 Způsoby zaškolování zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
absolvoval/a jsem úvodní školení	71	81
v rámci adaptačního programu	16	18
dostal/a jsem k dispozici zkušeného kolegu/mentora	29	33
dostal jsem brožuru	24	27
nijak, vše jsem se učil/a za pochodu praxí	31	35
musel/a jsem na vše přijít sám	10	11
jinak	0	0
celkem	181	206

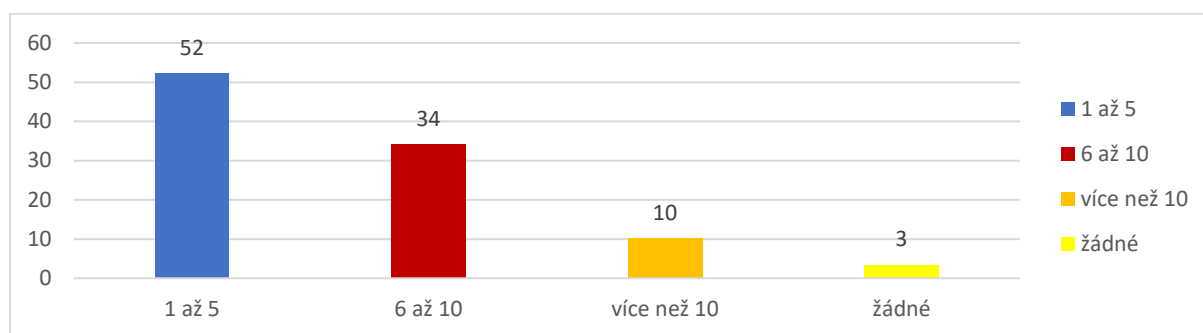
Zdroj: Vlastní.

Po nástupu do zaměstnání čeká obvykle každého zaměstnance úvodní kolečko zaškolování a seznamování se s firemními postupy apod., což pochopitelně zahrnuje hlavně vzdělávání. I zde mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď. Celkem 81 % dotázaných odpovědělo, že absolvovali úvodní školení. Na druhém místě se umístila odpověď, že nedošlo k žádnému zaškolování a na všechno museli přijít zaměstnanci sami praxí (35 %). Dále ještě 33 % uvedlo, že dostali k dispozici zkušenějšího kolegu či mentora, který jim na začátku pomáhal. Dále pak ještě 27 % dotázaných odpovědělo, že dostali k dispozici informační brožuru. Jen 18 % dotázaných potvrdilo, že absolvovali přímo adaptační program. Dále ještě 11 % dotázaných odpovědělo, že na všechno si museli přijít sami.

Z komparačního hlediska, si bylo možné všimnout, že respondenti starší věkové kategorie spíše uváděli, že se museli vše učit za pochodu a sami, kdežto respondenti z mladší věkové kategorie uváděli adaptační programy a školení. Je možné se tedy domnívat, že oproti minulosti firma v této oblasti vyspěla a zaměřila se více na úvodní školení zaměstnanců.

13. Kolik povinných školení během roku absolvujete?

Graf 13 Četnost povinných školení za rok.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 14 Četnost povinných školení za rok.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
1 až 5	46	52
6 až 10	30	34
více než 10	9	10
žádné	3	3
celkem	88	100

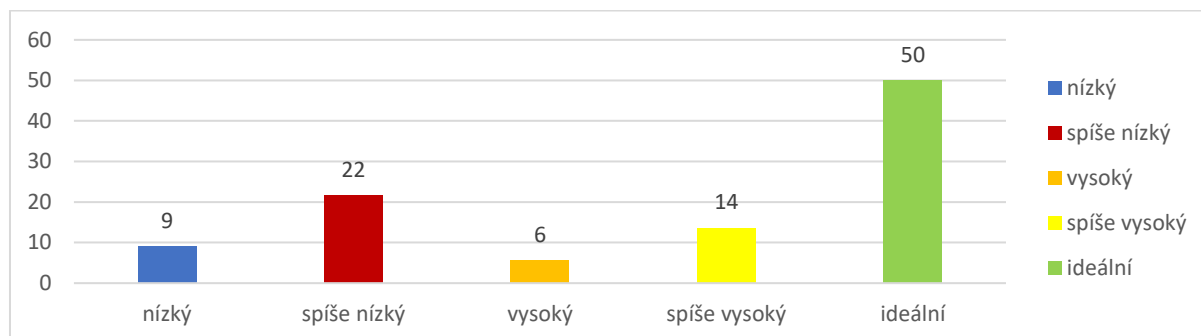
Zdroj: Vlastní.

Během roku větší polovina dotázaných (52 %) absolvuje mezi jedním až 5 školeními. Dále pak 34 % dotázaných odpovědělo, že absolvují mezi 6 až 10 školeními ročně. Poté ještě 11 % dotázaných odpovědělo, že absolvují dokonce více než 10 školení či vzdělávacích kurzů ročně. Zbylých 3 % dotázaných odpovědělo, že neabsolvují žádné školení během roku, což je poněkud zvláštní.

Z komparačního hlediska, si bylo možné všimnout, že odpovědi mužů a žen byly poměrně vyrovnané, ani v rámci věkového složení nebyly zaznamenány odlišnosti.

14. Tento počet školení je pro Vás:

Graf 14 Spokojenost s množstvím školení respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 15 Spokojenost s množstvím školení respondentů.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
nízký	8	9
spíše nízký	19	22
vysoký	5	6
spíše vysoký	12	14
ideální	44	50
celkem	88	100

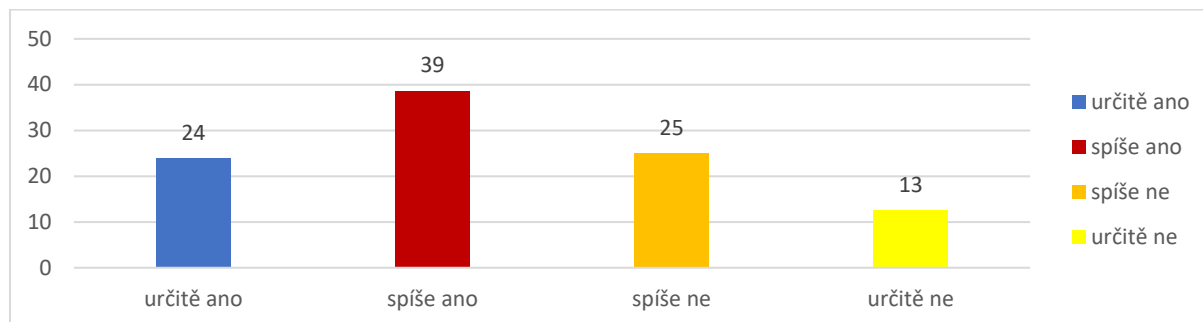
Zdroj: Vlastní.

Přesně polovina dotázaných (50 %) odpověděla, že daný počet absolvovaných školení je pro ně ideální. Podle 22 % dotázaných je takový počet školení spíše nízký, podle 9 % dotázaných jde o nízký počet školení. Jen 6 % dotázaných uvedlo, že pro ně je tento počet absolvovaných školení až moc vysoký, pro 14 % dotázaných je spíše vysoký.

Z komparace bylo možné vidět, že ženy i muži shodně uváděli nejčastěji odpověď „ideální“.

15. Považujete kvalitu školení za uspokojivou?

Graf 15 Hodnocení kvality školení respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 16 Hodnocení kvality školení respondentů.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
určitě ano	21	24
spíše ano	34	39
spíše ne	22	25
určitě ne	11	13
celkem	88	100

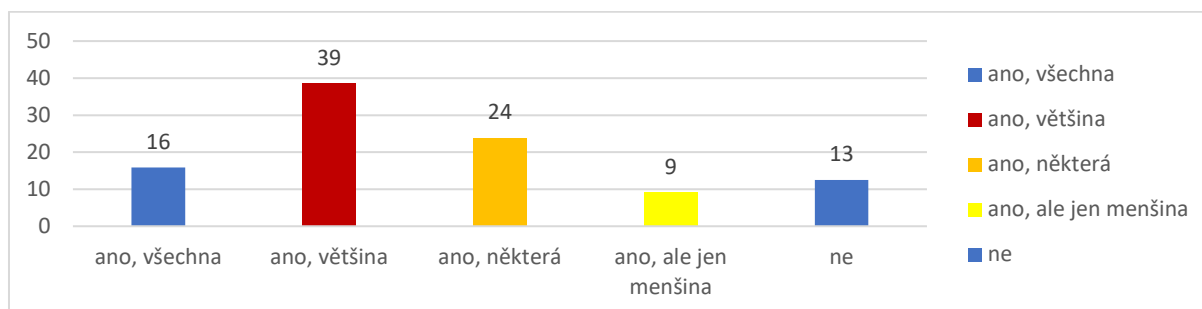
Zdroj: Vlastní.

V dalších otázkách měli respondenti hodnotit kvalitu jimi absolvovaných školení. V této otázce zhodnotili respondenti, že kvalitu školení považovali za uspokojivou (62 %). Konkrétně 24 % dotázaných respondentů odpovědělo, že kvalitu školení hodnotí určitě jako uspokojivou, dalších 39 % dotázaných odpovědělo, že kvalitu školení spíše hodnotí jako uspokojivou. Podle 25 % dotázaných byla kvalita školení spíše neuspokojivá a podle 13 % dotázaných byla kvalita spíše neuspokojivá.

Z komparačního hlediska, si bylo možné všimnout, že ženy byly, co se týče kvality školení o něco více kritické než muži, ti téměř všichni odpovídali kladně.

16. Můžete potvrdit, že Vámi absolvovaná školení ovlivnila kvalitu Vámi vykonávané práce?

Graf 16 Názory na vliv vzdělávacích aktivit na zvýšení kvality vykonávané práce.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 17 Názory na vliv vzdělávacích aktivit na zvýšení kvality vykonávané práce.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
ano, všechna	14	16
ano, většina	34	39
ano, některá	21	24
ano, ale jen menšina	8	9
ne	11	13
celkem	88	100

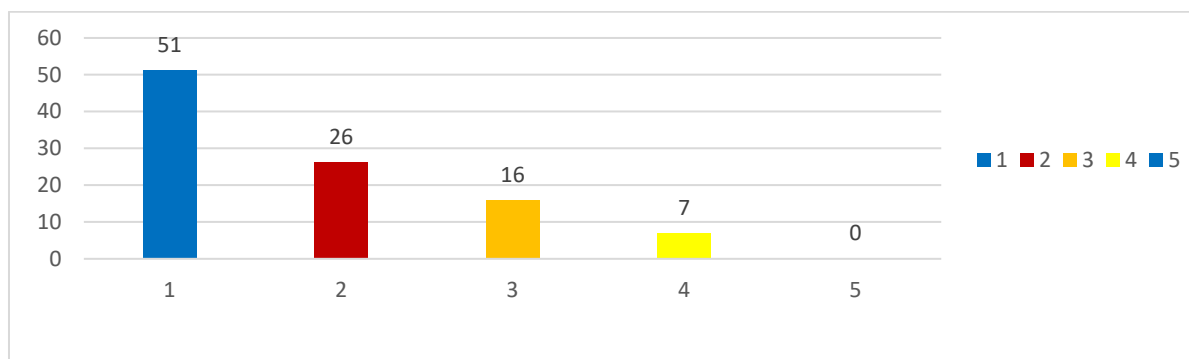
Zdroj: Vlastní.

Většina respondentů u této otázky odpověděla kladně, tedy, že jimi absolvovaná školení a vzdělávání ovlivnila kvalitu jimi vykonávané práce. Konkrétně nejvíce respondentů (39 %) odpovědělo, že většina jimi absolvovaných školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Dalších 16 % dotázaných odpovědělo, že všechna jimi absolvovaná školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Podle 24 % dotázaných respondentů jen některá z jimi absolvovaných školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Dalších 9 % dotázaných pak odpovědělo, že jen menšina jimi absolvovaných školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Podle 13 % dotázaných však jimi absolvovaná školení neměla pozitivní vliv na kvalitu jimi vykonávané práce.

Z komparačního pohledu, lze vyjádřit, že zde už ale ženy i muži volili nejčastější odpovědi shodně.

17. Jakou známkou hodnotíte odbornou úroveň lektorů? (hodnocení známkou jako ve škole)

Graf 17 Hodnocení odborné úrovně lektorů respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 18 Hodnocení odborné úrovně lektorů respondentů.

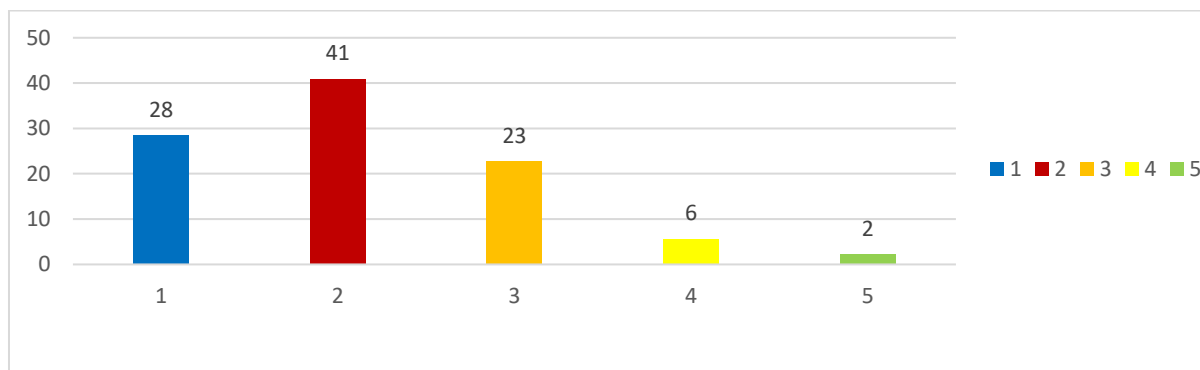
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
1	45	51
2	23	26
3	14	16
4	6	7
5	0	0
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

V této otázce měli respondenti hodnotit dané kritérium jako ve škole. Známkou jedna, čili nejlepší, zvolilo při hodnocení odborné úrovně lektorů více než 50 % respondentů (51 %). Dalších 26 % udělilo odborné úrovni lektorů známku 2, 16 % dotázaných dalo známku 3, zbývajících 7 % dotázaných udělilo odbornosti lektorů známku 4. Nejhorší známku neudělil žádný respondent.

18. Jakou známkou hodnotíte lektorské dovednosti lektorů?

Graf 18 Hodnocení lektorských dovedností respondentů.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 19 Hodnocení lektorských dovedností respondentů.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
1	25	28
2	36	41
3	20	23
4	5	6
5	2	2
celkem	88	100

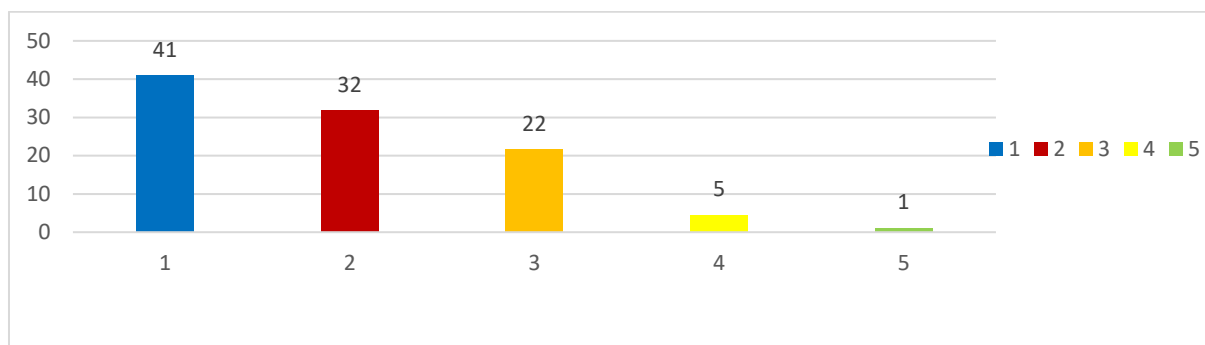
Zdroj: Vlastní.

Lektorské dovednosti respondentů zhodnotilo nejvíce respondentů (41 %) známkou 2. Dále pak 28 % dotázaných udělilo známku 1, 23 % dotázaných dalo trojku, 6 % dotázaných dokonce 4 a zde i 2 % dotázaných dalo známku číslo 5.

Z komparačního hlediska, si bylo možné všimnout, že respondenti z řad žen a mužů volili podobné odpovědi.

19. Jakou známkou hodnotíte úroveň organizace školení? (hodnocení známkou jako ve škole).

Graf 19 Hodnocení organizace školení respondenty.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 20 Hodnocení organizace školení respondenty.

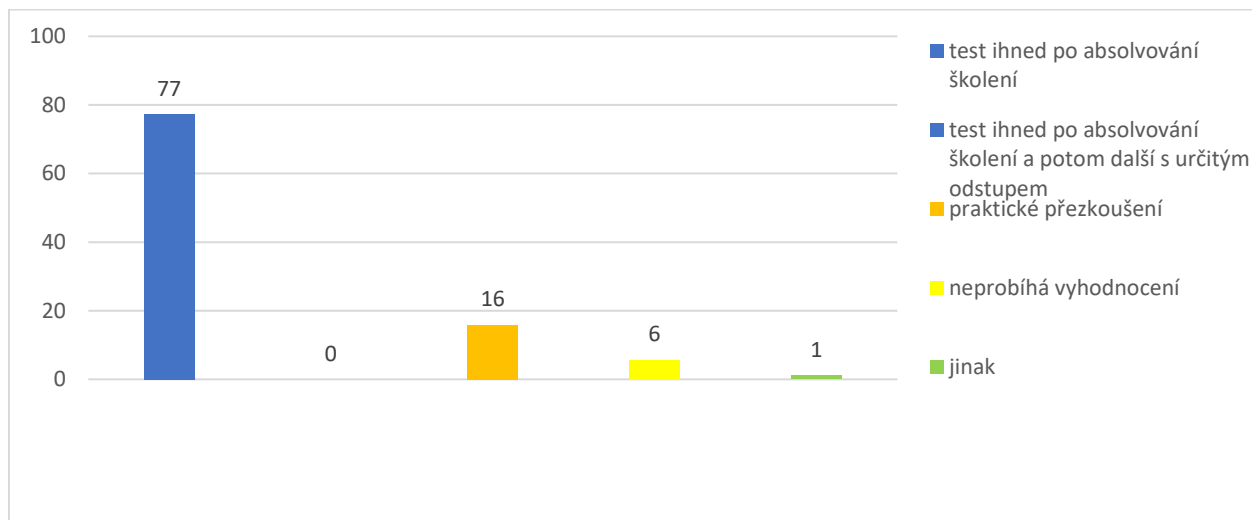
	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
1	36	41
2	28	32
3	19	22
4	4	5
5	1	1
celkem	88	100

Zdroj: Vlastní.

Organizaci školení dalo opět nejvíce respondentů (41 %) známku 1. Dalších 32 % dotázaných pak udělilo známku 2, 22 % dotázaných oznámkovalo trojkou, 5 % dotázaných udělilo známku 4 a nejhorší známku dalo zde 1 % dotázaných respondentů.

20. Jak probíhá vyhodnocení, „zpětná vazba“ školení?

Graf 20 Zkušenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou školení.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 21 Zkušenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou školení.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
test ihned po absolvování školení	68	77
test ihned po absolvování školení a potom další s určitým odstupem	0	0
praktické přezkoušení	14	16
neprobíhá vyhodnocení	5	6
jinak	1	1
celkem	88	100

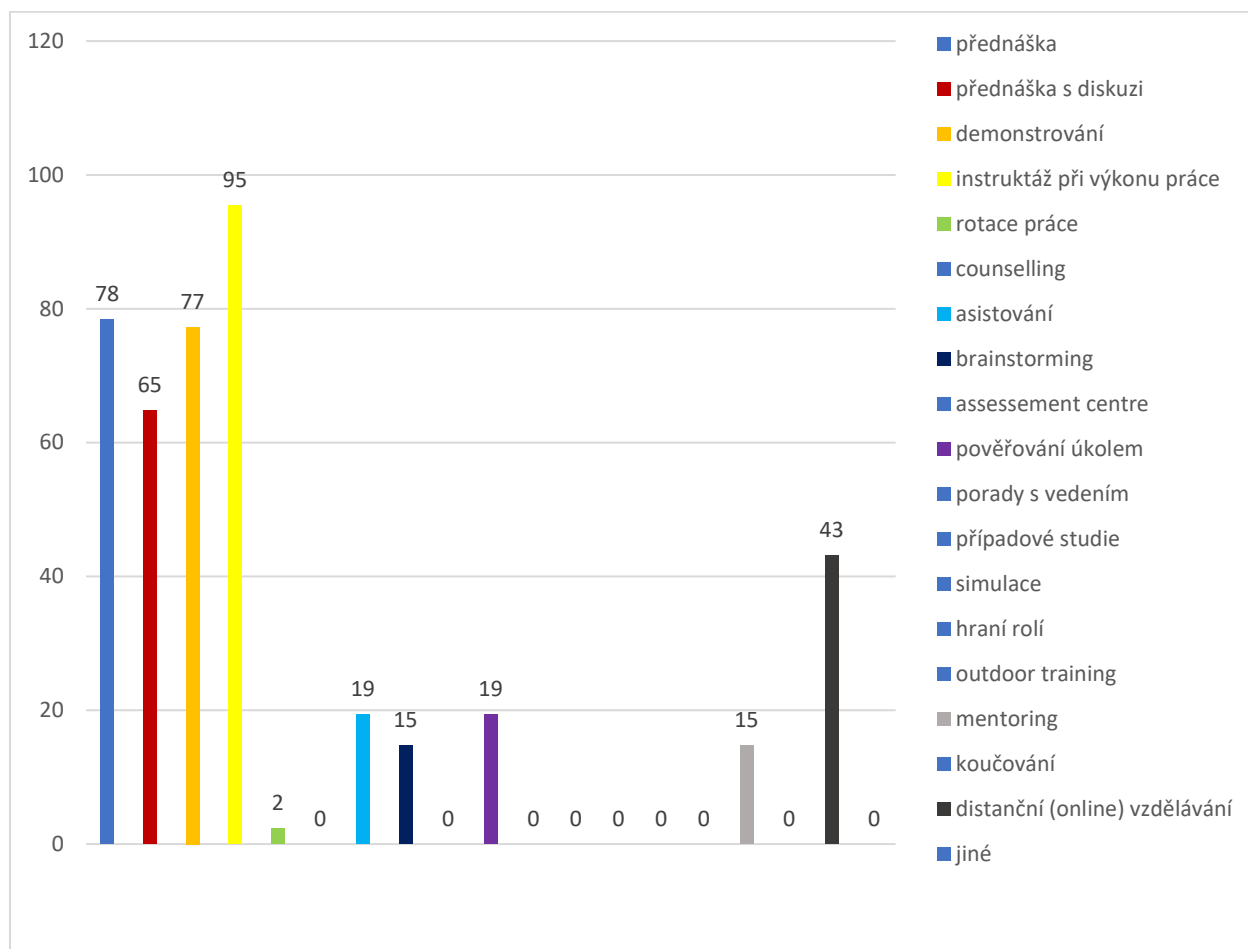
Zdroj: Vlastní.

U této otázky zvolilo nejvíce respondentů, že po absolvování školení probíhá test (77 %). Dále pak 16 % dotázaných odpovědělo, že probíhá praktické přezkoušení a 6 % dotázaných odpovědělo, že neprobíhá žádné hodnocení. Zbýlých 1,1 % dotázaných zvolilo variantu jinak.

Z komparačního pohledu, lze vyjádřit, že i zde panovala shoda mezi odpověďmi žen a mužů, i v případě věkových kategorií nebyly zaznamenány nějaké disproporční rozdíly.

21. Jaké metody vzdělávání jsou praktikovány ve Vašem zaměstnání (můžete vybrat více možností)?

Graf 21 Používané metody vzdělávání ve Škoda Auto, a.s.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 22 Používané metody vzdělávání ve Škoda Auto, a.s.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
přednáška	69	78
přednáška s diskuzi	57	65
demonstrování	68	77
instruktáž při výkonu práce	84	95
rotace práce	2	2
counselling	0	0
asistování	17	19
brainstorming	13	15
assessment centre	0	0
pověřování úkolem	17	19
porady s vedením	0	0
případové studie	0	0

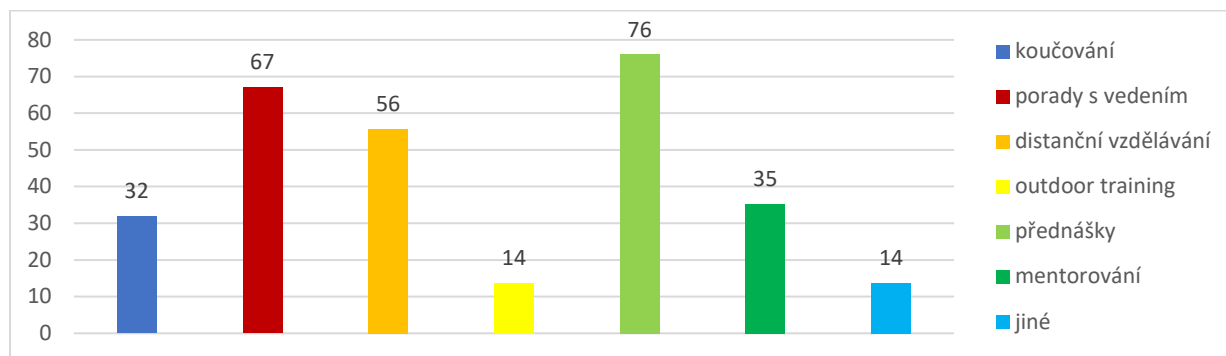
simulace	0	0
hraní rolí	0	0
outdoor training	0	0
mentoring	13	15
koučování	0	0
distanční (online) vzdělávání	38	43
jiné	0	0
celkem	378	430

Zdroj: Vlastní.

U této otázky mohli opět respondenti zvolit více než jednu odpověď. Lze si všimnout, že mezi užívanými metodami převládala instruktáž při výkonu práce (96 %), časté je i demonstrování (77 %), přednášky (78 %) nebo přednášky s diskuzí (65 %). Ještě lze zmínit, že 43 % dotázaných uvedlo zkušenost s distančním vzděláváním (online). Z dalších už méně často volených metod uváděli respondenti asistování (19 %), pak brainstorming (15 %) nebo pověřování úkolem (19 %), ještě 15 % dotázaných uvedlo mentoring, minimum pak ještě uvedlo rotaci práce (2 %).

22. Jaké metody byste při Vašem vzdělávání upřednostnil?

Graf 22 Metody, o které by měli respondenti zájem.



Zdroj: Vlastní.

Tabulka 23 Metody, o které by měli respondenti zájem.

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota (%)
koučování	28	32
porady s vedením	59	67
distanční vzdělávání	49	56
outdoor training	12	14
přednášky	67	76
mentorování	31	35
jiné	12	14
celkem	258	293

Zdroj: Vlastní.

Tato poslední otázka zůstala jako volná, aby respondentům nevnucovala nějakou odpověď. I tak bylo možné z uvedených odpovědí vytvořit graf, ve kterém jsou zobrazeny odpovědi respondentů, neboť se často opakovaly. Nejvíce respondenti upřednostňují přednášky (76,1 %), dále by uvítali ale i porady s vedením (67,0 %), více než polovina by měla zájem o distanční vzdělávání (55,7 %), 31,8 % by mělo zájem o koučování, 35,2 % o mentorování a 13,6 % dotázaných dokonce o outdoor training. Dále pak ještě 13,6 % uvedlo jiné než uvedené metody (např. přednáška s diskuzí, instruktáž při výkonu práce a jednou zaznělo i assesement centre).

Z hlediska komparace, lze zde říci, že distanční vzdělávání výrazně upřednostňovaly zejména ženy.

8 VYHODNOCENÍ ANALÝZY

Cílem výzkumu bylo analyzovat současný systém vzdělávání Škoda Auto a. s.. Na základě zjištěných informací byla možnost navrhnout zlepšení, která vedla ke zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

Pro naplnění cíle byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: Předpokládáme, že více než 55 % pocítuje potřebu a chuť dalšího vzdělávání v oblasti svého zaměstnání.

Hypotézu je možné potvrdit.

Větší polovina respondentů (61 %) potvrdila, že vnímají ve svém povolání potřebu se neustále vzdělávat. V další otázce pak ještě větší polovina (74 %) dotázaných potvrdila, že sami pocítují potřebu se vzdělávat a zdokonalovat.

Hypotéza 2: Předpokládáme, že více než 55 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jak zaměstnavatel naplňuje jejich potřeby ke vzdělávání.

Hypotézu je možné potvrdit.

Většina respondentů (92 %) potvrdila, že firma věnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání. V další otázce pak více než polovina dotázaných (59 %) odpověděla, že mají možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvují a v jakém množství. Více než polovina respondentů také potvrdila, že jsou nějakým způsobem motivováni vedením ke vzdělávání (nejčastěji pochvalou, možnostmi kariérního růstu).

Hypotéza 3: Předpokládáme, že více než 55 % zaměstnanců hodnotí kvalitu stávající nabídky vzdělávacích kurzů a školení jako vyhovující.

Hypotézu je možné potvrdit.

Kvalitu školení považovalo za uspokojivou 63 % dotázaných respondentů. Více než polovina respondentů také potvrdila, že jimi absolvovaná školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Hypotézu lze potvrdit i na základě dalších otázek, v rámci, nichž respondenti měli dávat známku jako ve škole. Nejlepší známku jedna udělilo více než 50 % dotázaných v rámci ohodnocení odborné úrovně lektorů, dvojku a jedničku pak dalo více než

polovina respondentů při hodnocení lektorských dovedností. Organizaci školení větší polovina respondentů ohodnotila jedničkou a dvojkou.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKODA AUTO, A.S.

Ačkoliv z výzkumu nevyplývaly v podstatě žádné podstatné problémy, i tak je možné nalézt oblasti, na kterých může Škoda Auto, a.s. zapracovat. Jako první lze zmínit například skutečnost, že ne všichni respondenti byli názoru, že by se mohli podílet na výběru vlastního vzdělávání.

Doporučení č. 1:

Škoda Auto, a.s. by v tomto ohledu měla dát zaměstnancům jasněji najevo, že mohou i sami přicházet s tématy ke vzdělávání, o která by sami měli zájem. Sloužit k tomu mohou **anonymní dotazníky**, které je možné zaměstnancům distribuovat třeba jednou ročně, eventuálně pravidelné porady s přímým nadřízeným. Ideálním prostorem pro zjišťování potřeb zaměstnanců ohledně vzdělávání by měly být pravidelné hodnotící pohovory, kde lze otázku ohledně vzdělávání přidat mezi formy získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Lze očekávat, že takový zájem, který budou zaměstnanci od vedení vnímat se může odrazit v jejich motivaci a loajalitě vůči firmě.

Na druhou stranu respondenti přímo v dotazníku dostali dotaz, o jaké vzdělávání by měli zájem. Pro vedení může být zajímavá odpověď, že nejvíce zaměstnanců označilo **vzdělávání zaměřené na osobní rozvoj** (komunikace, vyjednávání či asertivita). Vzhledem k tomu, jací respondenti byli osloveni to může být překvapivé, ale pro vedení to může být o to cennější informace. Někteří zaměstnanci uvedli i **zájem o manažerské vzdělávání** a mají zájem o možnost kariérního postupu v rámci společnosti, což může být pro firmu benefitem v podobě zaučení si vlastního pracovníka a současně jej motivovat k tomu, že se z něj postupem času může stát i manažer. Jedná se tím pádem i o možnost podpory kariérního postupu. Navíc lze očekávat, že získat pracovníka na dělnickou pozici může být jednodušší než kvalitního manažera, který by se navíc po přijetí musel složitě seznamovat s kulturou společnosti, pracovními postupy a podřízenými. Vedení by tak mohlo do budoucna vsadit na výchovu vlastních manažerů z řad dělnických zaměstnanců, vytvořit pro ně kariérní program a podpořit tak chuť zaměstnanců podávat v zaměstnání vysoký výkon, který lze ocenit právě kariérním postupem.

Zaměstnanci v dotazníku také uvedli, že co se týče úvodního školení, žádné neproběhlo a ke všem informacím se zaměstnanci museli dostat vlastním přičiněním. Pokud tedy dosud

neexistuje **adaptační program pro nově příchozí** (eventuálně není praktikován v praxi), je na místě jej vytvořit a zajistit nově příchozím zaměstnancům dobrý odrazový můstek.

Doporučení č. 2:

Jako druhé doporučení je vytvoření nebo inovace adaptačního programu pro nové zaměstnance. Součástí adaptačního programu by mělo být nejen úvodní školení, ale klidně i poskytnutí brožury se základními informacemi, kontakty, na koho se v případě potřeby obracet aj., ale vhodné je i přidělení mentora z řad zkušených pracovníků, který by byl alespoň v prvních 2 měsících nově přijatému pracovníkovi k dispozici. Úvodní školení by mělo obsahovat nejen informace ohledně bezpečnosti práce, používaných přístrojích, ale třeba i o firemní kultuře, firemních zvycích apod.

Doporučení č. 3:

Poslední oblastí, která by zasloužila přehodnocení je zajisté vyhodnocování vzdělávacích akcí. Podle všeho nějaké komplexnější vyhodnocování neprobíhá. Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že mnohdy probíhá jen test, který následuje těsně po absolvování školení. Takový test určí, co si zaměstnanci zapamatovali ihned po školení. Vhodnější by ovšem bylo **doplnit zjišťování efektivity vzdělávacích akcí i třeba 3 měsíce po absolvovaném vzdělávacím kurzu**. Takto by bylo možné účinněji zjistit, kolik informací zůstává zaměstnancům po absolvování kurzu v mysli, pravděpodobně také tím, že nabyté informace používají v praxi. Doplněním hodnocení vzdělávací akce i v intervalu 3 měsíce po absolvování vzdělávací akce je možné do budoucna zjistit, která školení byla efektivní a která ne, která už v budoucnu zaměstnancům nezajišťovat a ušetřit tak nemalé výdaje. Eventuálně je možné pak do budoucna se vzdělávací firmou nastavit školení tak, aby byla efektivnější.

ZÁVĚR

Tématem předkládané práce bylo vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců. **Cílem práce** bylo provedení analýzy systému vzdělávání a kariérního růstu ve vybrané společnosti. **Dílčím cílem** bylo podat návrhy na zlepšení stávajícího systému.

Pro naplnění cíle práce byl text rozdělen na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V **teoretické části** byly nejprve představeny a definovány základní pojmy dále používané v práci. Následovala prezentace problematiky strategie vzdělávání ve firmách, na ni navázalo vymezení metod vzdělávání a kariérního rozvoje, včetně dalšího představení zásad a pravidel efektivního vzdělávání ve firmách. Poté již pokračoval text **praktickou částí** práce, v rámci, níž byla prezentována a analyzována situace ve firmě Škoda Auto a.s., a to prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanců. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z nichž několik prvních sloužilo k základní identifikaci respondentů. Další otázky byly zaměřeny na získání informací k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Hypotézy byly stanoveny celkem tři. Finální část práce zahrnovala navržené zlepšení pro stávající situace ve firmě.

Ve firmě Škoda Auto, a.s. bylo provedeno dotazníkové šetření, z něhož vyplynulo, že zaměstnanci hodnotí firmu jako pečující o vzdělávací potřeby svých podřízených. I jimi absolvované vzdělávací kurzy byly hodnoceny kladně. Z dotazníkového šetření však přece jen vyplynuly některé skutečnosti, které byly využity pro návrhy a doporučení. Týkaly se zejména současné a budoucí nabídky vzdělávacích aktivit (nabídka vzdělávání zaměřeného na osobní rozvoj), kariérní rozvoj v podobě vychovávání si manažerů z řad dělnických pracovníků, zkvalitnění adaptačního procesu u nově přijatých zaměstnanců a současně i zlepšení vyhodnocování vzdělávacích aktivit zaměstnanců (testování znalostí s odstupem od absolvovaného školení).

Provedeným výzkumem a jeho následným vyhodnocením byly všechny hypotézy potvrzeny.

Hypotéza první potvrdila tvrzení, že 61 % respondentů vnímá ve svém povolání potřebu se neustále vzdělávat. V další otázce pak 74 % dotázaných potvrdilo, že sami pocítují potřebu se vzdělávat a zdokonalovat.

Hypotéza druhá potvrdila tvrzení, že 92 % dotazovaných, firma věnuje dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání. V další otázce pak 59 % respondentů odpovědělo, že mají možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací

kurzy absolvují a v jakém množství. Respondenti také potvrdili, že jsou nějakým způsobem motivováni vedením ke vzdělávání (nejčastěji pochvalou, možností kariérního růstu).

Hypotéza třetí potvrdila tvrzení, že kvalitu školení považovalo za uspokojivou 63 % dotázaných respondentů. Respondenti také potvrdili, že jimi absolvovaná školení ovlivnila pozitivně kvalitu jimi vykonávané práce. Hypotézu lze potvrdit i na základě dalších otázek, v rámci, nichž respondenti měli dávat známku jako ve škole. Nejlepší známku jedna udělilo více než 50 % dotázaných v rámci ohodnocení odborné úrovně lektorů, dvojku a jedničku pak dalo 51 % a 26 % respondentů při hodnocení lektorských dovedností. Organizaci školení 41 % a 32 % respondentů ohodnotila jedničkou a dvojkou.

Pro zlepšení systému vzdělávání a kariérního růstu byla daná celkem 3 doporučení.

Jedná se o tyto doporučení:

Doporučení č. 1: Zaměstnanci mohou i sami přicházet s tématy ke vzdělávání, o která by sami měli zájem. Sloužit k tomu mají anonymní dotazníky, které je možné zaměstnancům distribuovat třeba jednou ročně, eventuálně pravidelné porady s přímým nadřízeným. Ideálním prostorem pro zjišťování potřeb zaměstnanců ohledně vzdělávání by měly být pravidelné hodnotící pohovory.

Doporučení č. 2: Jako druhé doporučení je vytvoření nebo inovace adaptačního programu pro nové zaměstnance. Součástí adaptačního programu je nejen úvodní školení, ale klidně i poskytnutí brožury se základními informacemi, kontakty, na koho se v případě potřeby obracet.

Doporučení č. 3: Doplněním hodnocení vzdělávací akce i v intervalu 3 měsíce po absolvování vzdělávací akce je možné do budoucna zjistit, která školení byla efektivní a která ne, která už v budoucnu zaměstnancům nezajišťovat a ušetřit tak nemalé výdaje.

Pro zvýšení relevantnosti výzkumu by do budoucna bylo vhodné doplnit výzkum i například rozhovory s vedením ohledně jeho informací o zájmech a potřebách zaměstnanců a eventuálně i možnostech vedení v oblasti rozšiřování možností ke vzdělávání.

Vzhledem k omezenému rozsahu bakalářské práce nebylo možné podrobněji řešit vzdělávání a kariérní růst ve společnosti XY a je to dalším předmětem pro tvorbu diplomové práce.

ZDROJE

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M.; STEPHEN, T. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 9788024798820.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

COJOCARIU, Venera-Mihaela, LAZAR, Iulia, NEDEFF, Valentin a Gabriel LAZAR. (2003). SWOT analysis of e-learning educational services from the perspective of their beneficiaries. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2014, (116):1999-2003. ISSN 1877-0428.

DEPOO, L.; URBANOVÁ, H.; ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 130 s. ISBN 9788088330288.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. Management lidských zdrojů. Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.

DHAWAN, Shivangi. (2020). Online Learning: A Panacea in the Time of COVID-19 Crisis. Journal od Educational Technology System. 49(1):5-22. ISSN 0047-2395.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů -- Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 2015, s. 265-270. ISBN 978-80-726-1168-3.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 208 s. ISBN 9788027195275.

ŠKODA AUTO, A.S. Výroční zpráva za rok 2021. [online]. 2022. [cit. 09-12-2022] Dostupný z https://www.skoda-auto.com/_doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda*. 2018, č. 7-8, s. 44-47.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. ISBN 978-80-86795-93-5.

ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: Pro studium a praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 21. ISBN 978-80-247-4590-9.

Seznam Grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	26
Graf 2 Věkové složení respondentů.	27
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	27
Graf 4 Délka praxe ve Škoda Auto, a.s.	28
Graf 5 Pozice respondentů.	29
Graf 6 Vnímání potřeby vzdělávat se respondenty.	29
Graf 7 Vnímání potřeby ke vzdělávání samotnými respondenty.	30
Graf 8 Názory na respektování potřeb zaměstnanců ke vzdělávání.....	31
Graf 9 Názory respondentů na možnost podílet se na rozhodnutí o absolvovaných školeních.	32
Graf 10 Zkušenosti respondentů s motivací ke vzdělávání ze strany vedení.....	33
Graf 11 Oblasti vzdělávání, ve kterých by se respondenti chtěli vzdělávat.	34
Graf 12 Způsoby zaškolování zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s.....	36
Graf 13 Četnost povinných školení za rok.	37
Graf 14 Spokojenost s množstvím školení respondentů.	38
Graf 15 Hodnocení kvality školení respondentů.....	39
Graf 16 Názory na vliv vzdělávacích aktivit na zvýšení kvality vykonávané práce.....	40
Graf 17 Hodnocení odborné úrovně lektorů respondentů.....	41
Graf 18 Hodnocení lektorských dovedností respondentů.	42
Graf 19 Hodnocení organizace školení respondenty.....	43
Graf 20 Zkušenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou školení.	44
Graf 21 Používané metody vzdělávání ve Škoda Auto, a.s.	45
Graf 22 Metody, o které by měli respondenti zájem.....	47

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Přehled distribuce a návratu dotazníků.	26
Tabulka 2 Pohlaví respondentů.	26
Tabulka 3 Věkové složení respondentů.	27
Tabulka 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.	28
Tabulka 5 Délka praxe ve Škoda Auto, a.s.	28
Tabulka 6 Pozice respondentů.	29
Tabulka 7 Vnímání potřeby vzdělávat se respondenty.	30
Tabulka 8 Vnímání potřeby ke vzdělávání samotnými respondenty.	31
Tabulka 9 Názory na respektování potřeb zaměstnanců ke vzdělávání.	32
Tabulka 10 Názory respondentů na možnost podílet se na rozhodnutí o absolvovaných školeních.	32
Tabulka 11 Zkušenosti respondentů s motivací ke vzdělávání ze strany vedení.	34
Tabulka 12 Oblasti vzdělávání, ve kterých by se respondenti chtěli vzdělávat.	35
Tabulka 13 Způsoby zaškolování zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s.	36
Tabulka 14 Četnost povinných školení za rok.	37
Tabulka 15 Spokojenost s množstvím školení respondentů.	38
Tabulka 16 Hodnocení kvality školení respondentů.	39
Tabulka 17 Názory na vliv vzdělávacích aktivit na zvýšení kvality vykonávané práce.	40
Tabulka 18 Hodnocení odborné úrovně lektorů respondentů.	41
Tabulka 19 Hodnocení lektorských dovedností respondentů.	42
Tabulka 20 Hodnocení organizace školení respondenty.	43
Tabulka 21 Zkušenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou školení.	44
Tabulka 22 Používané metody vzdělávání ve Škoda Auto, a.s.	45
Tabulka 23 Metody, o které by měli respondenti zájem.	47

Příloha 1: Dotazník pro respondenty.

Dotazník

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který bude použit jen pro účely této práce. Pokud není u otázky uvedeno jinak, označte vždy jen jednu odpověď. Dotazník je naprosto anonymní, proto jej prosím vyplňte pravdivě.

Děkuji za Váš čas!

S úctou Ladislav Šámal

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 19 – 34 let
- b) 35 – 49 let
- c) 50 – 65 let

3. Jaké je Vaše dosud nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) vyučen/a
- b) SŠ
- c) VŠ

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) méně než rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) více než 10 let

5. Na jaké pozici pracujete?

- a) výrobní operátor (dělník)
- b) nevýrobní operátor (dělník)
- c) THP

6. Vnímáte ve Vašem povolání potřebu se neustále vzdělávat, seznamovat s novými postupy, technologiemi, přístroji apod.?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

7. Pociťujete sám/sama potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

8. Věnuje podle Vás firma dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců ke vzdělávání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9. Máte možnost se jako zaměstnanci podílet na tom, jaká školení a vzdělávací kurzy absolvujete a v jakém množství?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Jsou školení 10. Jakými způsoby Vás nadřizený motivuje ke vzdělávání?

- a) finanční ohodnocení
- b) oceněním a pochvalou
- c) možností kariérního postupu
- d) zvýšením platu
- e) jinak.....
- f) nijak, nepotřebuji, sám/sama se chci vzdělávat

11. V jakých oblastech byste uvítal/a nabídku rozšiřujícího vzdělávání /školení?

- a) odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)
- b) osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
- c) manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- d) obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)
- e) jiné.....
- f) žádné, nepotřebuji se vzdělávat

12. Jakým způsobem proběhlo po Vašem nástupu poskytnutí potřebných informací k výkonu Vaší práce (můžete zvolit více možností)?

- a) absolvoval/a jsem úvodní školení
- b) v rámci adaptačního programu
- c) dostal/a jsem k dispozici zkušeného kolegu/mentora
- d) dostal jsem brožuru
- e) nijak, vše jsem se učil/a za pochodu praxí
- f) musel/a jsem na vše přijít sám
- g) jinak.....

13. Kolik povinných školení během roku absolvujete?

- a) 1-5
- b) 6-10
- c) více než 10
- d) žádné

14. Tento počet školení je pro Vás:

- a) nízký
- b) spíše nízký
- c) vysoký
- d) spíše vysoký

15. Považujete kvalitu školení za uspokojivou?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16. Můžete potvrdit, že Vámi absolvovaná školení ovlivnila kvalitu Vámi vykonávané práce?

- a) ano, všechna
- b) ano, většina
- c) ano, některá
- d) ano, ale jen menšina
- e) ne

17. Jakou známkou hodnotíte odbornou úroveň lektorů? (hodnocení známkou jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

18. Jakou známkou hodnotíte lektorské dovednosti lektorů?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

19. Jakou známkou hodnotíte úroveň organizace školení? (hodnocení známkou jako ve škole).

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

20. Jak probíhá vyhodnocení, „zpětná vazba“ školení?

- a) test ihned po absolvování školení
- b) test ihned po absolvování školení a potom další s určitým odstupem
- c) praktické přezkoušení
- d) neprobíhá vyhodnocení
- a) jinak.....

21. Zeptala bych se ještě na metody: Jaké metody vzdělávání jsou praktikovány ve Vašem zaměstnání (můžete vybrat více možností)?

- a) přednáška
- b) přednáška s diskuzí
- c) demonstrování
- d) instruktáž při výkonu práce
- e) rotace práce
- f) counselling
- g) asistování
- h) brainstorming
- i) assessment centre
- j) pověřování úkolem
- k) porady s vedením
- l) případové studie
- m) simulace
- n) hraní rolí
- o) outdoor training
- p) mentoring
- q) koučování
- r) distanční (online) vzdělávání
- s) jiné.....

22. Jaké metody byste při Vašem vzdělávání upřednostnil?

.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ladislav Šámal

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a kariérní růst ve společnosti XY

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.