

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.**

**Bakalářská práce**

**Katarína BAVOLÁROVÁ**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Katarína Bavalárová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Hodnocení a rozvoj pracovníků ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o procesech hodnocení a rozvoje pracovníků. Praktickým cílem práce je ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s. provést analýzu stávajícího nastavení a propojení procesů hodnocení a rozvoje pracovníků a na tomto základě navrhnout opatření zaměřená na zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů v obou sledovaných oblastech.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Systém hodnocení pracovníků v organizacích.
3. Rozvoj pracovníků a jeho propojení s procesem hodnocení.
4. Představení vybraného oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jeho přístupů k hodnocení a rozvoji pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza stávajícího nastavení a propojení procesů hodnocení a rozvoje pracovníků ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity procesů hodnocení a rozvoje pracovníků ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
3. FRISCHMANN, P. – ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
4. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

**Katarína Bavalárová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

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

Prehlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a použité zdroje uvádzam v zozname literatúry. Prehlasujem, že som sa pri vypracovaní riadila vnútorným predpisom ŠKODA AUTO VYSOKEJ ŠKOLY o.p.s. (ďalej len ŠAVŠ) smernicou OS.17.10 Vypracovanie záverečnej práce.

Som si vedomá, že sa na túto záverečnú prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb., autorský zákon, že sa jedná v zmysle § 60 o školné dielo a že podľa § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávnená moju prácu využiť k výuke alebo k vlastnej vnútornej potrebe. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená podľa § 47b zákona č. 111/1998 Zb., o vysokých školách.

Beriem na vedomie, že ŠAVŠ má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy k tejto práci za obvyklých podmienok. Použijem túto prácu alebo poskytnú licenciu k jej využitiu, mám povinnosť o tejto skutočnosti informovať ŠAVŠ. V takom prípade má ŠAVŠ právo odo mňa požadovať príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila a to až do jej skutočnej výšky.

V Mladej Boleslave dňa 22. 11. 2021

Ďakujem vedúcemu bakalárskej práce doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za cenné rady, pomoc pri vedení práce, ústretovosť a čas pri konzultáciách. Ďakujem Ing. Miroslavovi Vaňkovi za ochotnú spoluprácu pri realizácii bakalárskej práce. A na záver by som chcela vyjadriť veľké ďakujem rodine, priateľom a spolužiakom, ktorí mi boli oporou po celú dobu môjho štúdia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Hodnotenie pracovníkov v organizácii .....	10
1.1 Funkcie hodnotenia pracovníkov .....	10
1.2 Hodnotenie pracovníkov v systéme riadenia ľudských zdrojov a jeho význam .....	10
1.3 Formy hodnotenia pracovníkov a ich výkonu .....	11
1.4 Spôsoby hodnotenia pracovníkov .....	11
1.5 Hodnotiaci rozhovor .....	12
2 Rozvoj pracovníkov v organizácii.....	15
2.1 Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov v organizácii .....	15
2.2 Vzťahy medzi procesmi rozvoja a hodnotenia pracovníkov .....	16
2.3 Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju ľudí v organizácii .....	16
2.4 Metódy vzdelávania a rozvoja .....	18
2.5 Vyhodnocovanie výsledkov rozvojových a vzdelávacích aktivít .....	19
3 Hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie na oddelení vývoja v spoločnosti ŠKODA AUTO a. s.....	21
3.1 Predstavenie spoločnosti ŠKODA AUTO a. s. ....	21
3.2 Oddelenie vývoja elektroniky agregátov a podvozku v ŠKODA AUTO a. s.....	21
3.3 Systém hodnotenia pracovníkov na oddelení vývoja .....	23
3.4 Vzdelávací a rozvojový proces na oddelení vývoja .....	25
4 Empirický výskum .....	27
4.1 Výsledky dotazníkového šetrenia .....	27
4.2 Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia .....	39
4.3 Návrh opatrení zameraných na zvýšenie efektivity procesov hodnotenia a vzdelávania.....	40
Záver .....	43
Zoznam literatúry.....	45
Zoznam tabuliek a obrázkov.....	47

Zoznam príloh ..... 48

## **Zoznam použitých skratiek a symbolov**

CAD	computer-aided design
PDM	product data management
DF	design freeze
ODIS	offboard diagnostic information system
A.S.	akciová spoločnosť



## Úvod

Ľudský kapitál predstavuje najdôležitejší zdroj v podniku. Preto zohráva v organizácii veľmi významné a nenahraditeľné miesto. Mať dobrých, spoľahlivých, kvalitných, motivovaných zamestnancov, môže byť veľkou konkurenčnou výhodou podniku. Vďaka ľudskému kapitálu podnik dosahuje svoje ciele. Každý zamestnanec má pridelené svoje pracovné miesto a svoju pracovnú činnosť. Pracovníci vykonávajú svoju prácu a následne sú ohodnotený a odmenený. Čo je stále prvotným motivačným faktorom väčšiny zamestnancov. Zároveň zamestnanci majú možnosť vzdelávania a rozvoja na pracovisku. Zo širokej ponuky vzdelávacích programov majú zamestnanci absolvovať mnohé kurzy ako povinné tak aj nepovinné.

Teoretickým cieľom práce je podať prehľad o aktuálnych teoretických poznatkoch o procesoch hodnotenia a rozvoja pracovníkov. Praktickým cieľom práce je vo vybranom oddelení spoločnosti ŠKODA AUTO a. s. previesť analýzu súčasného nastavenia a prepojenia procesov hodnotenia a rozvoja pracovníkov a na tomto základe navrhnúť opatrenia zamerané na zvýšenie efektivity riadenia ľudských zdrojov v oboch sledovaných oblastiach.

Prvá časť tejto bakalárskej práce je zameraná na teoretické pojmy z oblasti hodnotenia zamestnancov v organizácii. Táto časť je ďalej rozdelená a charakterizuje funkcie hodnotenia pracovníkov, hodnotenie pracovníkov v systéme riadenia ľudských zdrojov a popisuje význam tohto hodnotenia, formy, spôsoby hodnotenia, a záver prvej časti sa venuje hodnotiacemu rozhovoru.

Druhá časť je zameraná na rozvoj pracovníkov v organizácii. Táto kapitola rozoberá rozvoj a vzdelávanie pracovníkov v organizácii, pozoruje vzťahy medzi procesmi rozvoja a hodnotenia pracovníkov, menuje prístupy k vzdelávaniu a rozvoju ľudí, charakterizuje metódy vzdelávania a rozvoja a v závere druhej časti bakalárskej práce je popis vyhodnocovania výsledkov rozvojových a vzdelávacích aktivít.

Nasleduje charakteristika konkrétnej spoločnosti a jedného z jej oddelení. Pokračuje popis hodnotenia, rozvoja a vzdelávania v konkrétnej spoločnosti a to ŠKODA AUTO a. s. na oddelení vývoja elektroniky agregátov a podvozku.

V poslednej kapitole bakalárskej práce je predstavený empirický výskum. Na jeho základe sú navrhnuté opatrenia zamerané na zvýšenie efektivity procesov hodnotenia a vzdelávania na vybranom oddelení.

# 1 Hodnotenie pracovníkov v organizácii

Hodnotenie pracovníkov je proces, ktorým sa posudzujú kvality určitých charakteristík príslušného pracovníka individuálne. Sledujú sa kvality ako z hľadiska výkonu v jeho pracovnej činnosti, tak aj z hľadiska charakteristiky a kompetencií pri výkone na danej pracovnej pozícii. Súvisí aj s inými personálnymi činnosťami ako je napríklad vzdelávanie a rozvoj, rozmiestňovanie, získavanie a výber pracovníkov. Hodnotenie pracovníkov sa sústreďuje na zlepšenie pracovného výkonu.

Nasledujúce podkapitoly informujú o funkciách hodnotenia, sú v nich rozobraté témy ako riadenie ľudských zdrojov, hodnotenie pracovníkov v systéme riadenia ľudských zdrojov a význam tohto hodnotenia. Tieto časti obsahujú aj formy a spôsoby hodnotenia pracovníkov.

## 1.1 Funkcie hodnotenia pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov má 5 hlavných funkcií (Štikar, 2003):

- Poznávaciu, kde zamestnávateľia získavajú informácie, poznatky o svojich pracovníkoch
- Motivačnú, ako nástroj pre ovplyvňovanie pracovníkov, čo môže byť aj dôležitým podkladom pre finančné ohodnotenie pracovníka, prípadne ponúknutie iných benefitov
- Spätno-väzobnú funkciu založenú na spätnej väzbe o výkone konkrétneho zamestnanca
- Informačnú, ktorá podáva informácie o úrovni výkonnosti a vzťahoch na pracovisku
- Sociálnu, ktorá je funkciou sociálneho kontaktu a je jedna z dôležitých prvkov pri tvorbe kultúry hodnotenia.

## 1.2 Hodnotenie pracovníkov v systéme riadenia ľudských zdrojov a jeho význam

Riadenie ľudských zdrojov má korene už v 70. rokoch 20. storočia ako nová podoba personálnej práce. Má medzinárodný rozmer. „Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách.“ (Armstrong, 2015, str. 45). Dá sa charakterizovať ako

strategický, integrovaný a ucelený prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu ľudí, ktorí pracujú v podnikoch, firmách, organizáciách.

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je podporovať dosahovanie strategických cieľov organizácie. Ďalším účelom je rozvoj kultúry, ktorá je zameraná na dosahovanie vysokého výkonu. Zabezpečiť organizácii talentovaných, kvalifikovaných a lojálnych ľudí je jedným z ďalších veľmi dôležitých zámerov. Úsilie podniku je získať si dôveru a budovať dobré vzťahy na pracovisku. Cieľom riadenia ľudských zdrojov je v neposlednom rade aj podpora v uplatňovaní etického prístupu.

Hodnotenie pracovníkov má podstatný vplyv na trvalé a efektívne dosahovanie výsledkov. Informácie, ktoré sú získavané z hodnotenia sú dôležité pre správne určenie vzdelávacích potrieb (Armstrong, 2015).

### **1.3 Formy hodnotenia pracovníkov a ich výkonu**

Hodnotenie pracovného výkonu má dve formy a to formálnu a neformálnu. Neformálne hodnotenie je v priebehu práce kedykoľvek. Je založené na okamžitej spätnej väzbe. Tým, že je neformálne a prebieha príležitostne počas pracovnej doby, môže byť ovplyvnené momentálnymi emóciami a náladami. Je súčasťou vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými. Najväčším významom neformálneho hodnotenia je, že usmerňuje prácu zamestnanca a povzbudzuje ho pri výkone pracovných činností. (Kachaňáková, 2008)

Formálne hodnotenie tzv. aj systematické má obvykle štandardnú formu, podľa ktorej sa nadriadení riadia. Koná sa v pravidelných intervaloch a je dopredu oznámené. Po hodnotiacom pohovore sa vykonajú oficiálne výstupy v podobe dokumentov a tie sa následne zaznamenávajú, spracovávajú, evidujú a zaraďujú do osobných zložiek zamestnancov (Koubek, 2007).

### **1.4 Spôsoby hodnotenia pracovníkov**

Hodnotenie práce môže byť analytické alebo neanalytické (Armstrong, 2015). V analytickom hodnotení je prednosťou, že hodnotiteľ musí brať do úvahy každú charakteristiku práce samostatne, skôr než určí jej relatívnu hodnotu. Hodnotiteľ má tiež k dispozícii dané posudzovacie stupnice, ktoré pomáhajú zvyšovať objektivitu. Hlavnými nástrojmi, ktoré využíva v analytickom hodnotení práce, je bodovacia metóda a analytické porovnanie. Bodovacia metóda je najpoužívanejšou metódou analytického hodnotenia práce. Používa ju 70%

respondentov so systémom hodnotenia práce. V bodovacej metóde sa práca rozloží do jednotlivých faktorov a tie sa ďalej delia na hierarchie úrovní. Každému faktoru sa priradujú body, ktoré sa sčítajú a v závere vyjadrujú relatívnu hodnotu práce, ktorá je následne peňažne odmenená.

Armstrong (2019, str. 432) píše „Podobne ako bodovacia metóda je analytické porovnávanie založené na analýze určitého počtu definovaných faktorov.“ Profily prác, ktoré majú byť hodnotené a ktoré boli analyzované a popísané z hľadiska faktorov hodnotenia práce, sa následne porovnávajú s profilmi stupňov. Tie sú analyzované a popísané z hľadiska rovnakých faktorov hodnotenia práce. Profily sa následne porovnávajú s profilmi stupňov hodnotenia práce. Táto metóda zaberie menej času a výsledky môžu byť rovnako presné.

Neanalytické hodnotenie práce je založené na porovnávaní práce ako celku. Jeho cieľom je zaradenie do stupňov. Práca však nie je analyzovaná z hľadiska ich faktorov. V tomto druhu hodnotenia je princípom porovnávanie práce s prácou.

## **1.5 Hodnotiaci rozhovor**

Hodnotiaci rozhovor je nevyhnutná súčasť profesie každého manažéra v podniku. Usmerňuje úsilie a osobný rozvoj pracovníkov. Vychádza z reality a je konkrétny (Armstrong, 2015). Je to situácia, kde sa manažéri stretávajú so zamestnancami a diskutujú pracovný výkon zamestnanca, ako ho zlepšiť a zefektívniť, prípadne ako by mal manažér plniť svoju rolu týkajúcu sa koučovania, podporovania a vedenia zamestnancov. Tu je čas na prípadné návrhy, dotazy, otázky či pripomienky. Podľa Armstronga (2015, str. 397) „Skutočnou úlohou riadenia pracovného výkonu je dívať sa dopredu na to, čo by ľudia mali urobiť, aby naplnili účel svojho pracovného miesta alebo svojej pracovnej role, aby lepšie zvládali nové výzvy, aby lepšie využívali svoje znalosti, zručnosti a schopnosti, aby rozvíjali svoje schopnosti cestou samostatne riadeného vzdelávania a aby dosahovali dohody o všetkých oblastiach, kde je treba pracovný výkon zlepšovať, vrátane toho, ako by také zlepšovanie malo prebiehať.“

Hodnotiaci pohovor by mal byť vnímaný ako možnosť získať, prípadne poskytnúť, spätnú väzbu okamžite. Pripravenosť manažéra by mala byť predpokladom hodnotiaceho rozhovoru. Skôr ako samotný hodnotiaci rozhovor začne, je kľúčové pre manažéra sa naň dostatočne pripraviť, aby priniesol účinok. Najdôležitejším faktorom v hodnotiacom rozhovore je komunikácia. Zamestnanec má príležitosť

ako s nadriadeným prebrať nielen plnenie cieľov, prekážky, ale aj riešenia a v neposlednom rade možnosti a cesty ďalšieho osobného rozvoja. V závere hodnotenia by mali byť výsledky za uplynulé obdobie premietnuté do variabilnej zložky mzdy (Human Garden, 2021).

Niektorí manažéri uprednostňujú zaznamenávanie hodnotiaceho rozhovoru na základe dohody o pracovnom výkone a plán osobného rozvoja, a výstupy preskúmania pracovného výkonu. Tieto formuláre slúžia ako pracovné dokumenty (viď Obr. 1 a Obr. 2).

Najčastejšie chyby v hodnotiacom rozhovore predstavujú nasledujúce skutočnosti (Novák, 2018):

- Manažér je nedostatočne pripravený, neinformovaný
- Manažér nedá priestor zamestnancovi na prípadne návrhy riešení, dotazy, otázky
- Rozhovor prebieha bez spätnej väzby
- Vyhradený čas na rozhovor je nevyhovujúci
- Rozhovor je prioritne vedený negatívnymi aspektmi

<b>DOHODA O PRACOVNOM VÝKONE A PLÁN OSOBNÉHO ROZVOJA</b>			
Meno:		Priezvisko:	
Názov pracovného miesta:		Útvar:	
Meno posudzovateľa:		Názov pracovného miesta:	
<b>DOHODA O PRACOVNOM VÝKONE</b>			
Ciele		Merítka pracovného výkonu	
Schopnosti		Dohodnuté opatrenia	
<b>PLÁN OSOBNÉHO ROZVOJA</b>			
Potreba rozvoja	Ako ju uspokojíť	Kto zabezpečí	Termín splnenia

Zdroj: Armstrong, 2015

**Obr. 1 Formulár pre účely riadenia pracovného výkonu 1. časť (Armstrong, 2015)**

PRESKÚMANIE PRACOVNÉHO VÝKONU	
Ciele	Plnenia
Schopnosti	Podniknuté opatrenia
Potreby rozvoja	Podniknuté opatrenia
Poznámky posudzovateľa	
Podpis: _____	Dátum: _____
Poznámky posudzovaného	
Podpis: _____	Dátum: _____

Zdroj: Armstrong, 2015

**Obr. 2 Formulár pre účely riadenia pracovného výkonu 2. časť (Armstrong, 2015)**

## 2 Rozvoj pracovníkov v organizácii

Lombardo a Eichinger (1996) vykonali výskum, ktorého predmetom bola problematika vzdelávania a rozvoja ľudí. Poukazuje na to, že až 70% ľudí sa učí a vzdeláva na základe reálnych pracovných skúseností, 20% pracovníkov sa rozvíja a vzdeláva na základe interakcie s nadriadeným a spolupracovníkmi. 10% pracovníkov sa učí na základe vzdelávacích kurzov alebo iných materiálov. Vzdelávanie je založené na využívaní teórií učenia. Medzi najčastejšie využívané teórie patria (Armstrong, 2015):

- teória posilňovania – správanie sa človeka sa mení v reakcii na podnety a v prípade následkov ako trest či odmena
- teória kognitívneho učenia – osvojovanie chápania určitých skutočností a vedomostí na základe vstrebávania informácii vo forme poučiek, faktov a prijímaní ich za vlastné
- teória učenia sa zo skúseností – ľudia sa učia na základe reálnych skúseností
- teória sociálneho učenia – učenie na základe sociálnych interakcií, kde spoločnosť ľudí je hlavným zdrojom učenia

Táto kapitola sa zaoberá rozvojom a vzdelávaním pracovníkov. Bližšie ukazuje ako proces prebieha, sú vymenované vzťahy medzi procesmi rozvoja a hodnotením pracovníkov. V ďalších častiach sú pomenované prístupy vzdelávania ľudí v organizácii a popis vyhodnotenia výsledkov rozvojových a vzdelávacích aktivít v organizácii.

### 2.1 Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov v organizácii

Podľa Armstronga (2015) je vzdelávanie proces, ktorý zabezpečuje, že organizácia má vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných ľudí, ktorých potrebuje. Firemné vzdelávanie je súhrn vzdelávacích aktivít, ktoré zabezpečuje zamestnávateľ a jeho zámerom je doplniť kvalifikačnú štruktúru pracovníkov.

Vzdelávanie – teda nielen firemné – je považované za zásadný príspevok a prostriedok rozvojového procesu. Je to dlhodobý a systematický proces.

Cole (2002) rozdelil vzdelávacie aktivity na dva typy. Prvý je výcvik, ktorý hovorí o zameraní na praktické osvojovanie zručností. Predpokladá sa aktívna spolupráca účastníkov a sú využívané interaktívne teoreticko-praktické a praktické metódy.



Druhý je rozvoj, ktorý je primárne individuálny a je zameraný na širšiu oblasť spôsobilosti. Je to skôr investícia do budúcnosti. Organizácia tak pripravuje jednotlivých pracovníkov na prípadné organizačné zmeny. Tie budú potrebovať novú rozvojovú úroveň.

## **2.2 Vzťahy medzi procesmi rozvoja a hodnotenia pracovníkov**

Cieľom rozvoja a vzdelávania je zaistiť, aby si ľudia v organizácii osvojovali a rozvíjali zručnosti, znalosti a schopnosti, ktoré potrebujú na to, aby efektívne vykonávali zverenú prácu a rozvíjali svoje možnosti v kariére. Človek, ktorý sa rozvíja a vzdeláva, je prínosom pre organizáciu, v ktorej pracuje. Má širší obzor, nové nápady, návrhy, myšlienky, ktoré môžu byť v prospech podniku. Podľa rôznych štúdií je dokázané, že organizácie, ktoré podporujú rozvoj a vzdelávanie svojich pracovníkov, dosahujú lepšie výsledky a intenzívne prispievajú k zlepšovaniu výkonu. Pri získavaní informácií a sebarozvoji, človek nadobúda nové skúsenosti, zručnosti, nové uhly pohľadov, ktoré uplatňuje aj pre organizáciu a pomáha jej dosahovať požadované výsledky účinnejšími spôsobmi (Tureckiová, 2009).

Hodnotenie pracovníka je založené na jeho dosahovaných výsledkoch, na jeho správaní k práci, sebe samému, okoliu a prínose pre organizáciu. Hodnotenie pracovníkov by v optimálnom prípade malo byť spojené s ich individuálnym rozvojom. Konkrétne ciele, plány, opatrenia, či riešenia by v hodnotiacom rozhovore mali zaznieť. V rozhovore by malo dôjsť k dohode o konkrétnych krokoch, plánoch, či postupoch vo vzdelávacích a rozvojových aktivitách na nasledujúce obdobie s ohľadom na strategické ciele organizácie (Tureckiová, 2009).

## **2.3 Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju ľudí v organizácii**

Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju sú ovplyvňované teóriami učenia. Najväčší vplyv má teória učenia sa zo skúseností. Táto teória dáva dôraz na to, že pracovník sa učí najlepšie v procese. Väčšina vzdelávacích postupov prebieha priamo na pracovisku. Obvykle títo pracovníci potrebujú pomoc a podporu. Prístupy k vzdelávaniu na pracovisku môžu byť rôzne ako zapracovávanie nových pracovníkov, plánovanie skúseností, koučovanie, mentoring, e-learning, riadenie

pracovného výkonu a individuálneho rozvoja a plánovanie osobného rozvoja a neposlednou súčasťou je tzv. blended learning (Armstrong, 2015).

Noví zamestnanci, ktorí neboli zaradení do formálneho vzdelávacieho programu sa vzdelávajú priamo na pracovisku pri vykonávaní zverenej práce (Armstrong, 2015). Toto vzdelávanie je najmenej efektívne, občas až chaotické, neúčinné a býva doplnené vzdelávaním mimo pracovisko. Jeho hlavným účelom je pre nových zamestnancov osvojenie niektorých špecifických znalostí a zručností.

Plánovanie skúseností je proces, ktorý definuje sekvencie skúseností. Podporuje učenie sa na základe praxe a naplňovanie špecifikácie vzdelávania. Vytvára sa program, ktorý by mal určiť, aké poznatky by mali pracovníci získať sami pre seba. Dôležité v takomto prístupe je to, že nový zamestnanec má vždy k dispozícii skúsenejšieho pracovníka, na ktorého sa môže obrátiť a ktorý mu dá odpovede na jeho otázky. Zároveň je treba sledovať a vyhodnocovať pokrok ľudí, aby sa prípadne mohol program meniť na efektívnejší a prínosnejší (Armstrong, 2015).

Koučovanie pomáha rozvíjať znalosti a zručnosti ľudí a zlepšovať ich výkon. Využíva preto každú príležitosť v bežnom procese na podporu vzdelávania. Dôležitým bodom je, aby zamestnanci nielen vedeli, čo sa od nich očakáva, ale aby aj chápali, čo potrebujú vedieť pre uspokojujúce výsledky. Podstatnou časťou koučovania je komunikácia. Cieľom je, aby si pracovníci uvedomovali, aký je ich pracovný výkon a diskutovali o názoroch. Kouč by mal podporovať ľudí tak, aby sa zaujímali aj o náročnejšie problémy a pomáhať im sa s nimi vysporiadať (Armstrong, 2015).

Mentorovanie je proces, ktorý využíva špeciálne vybraných a vyškolených jedincov, mentorov, a tí pomáhajú pracovníkom svojim odborným vedením, praktickými radami a trvalou podporou. Mentorovanie hrá dôležitú rolu v rozvoji lídrov a manažérov. Mentorovanie je metóda pomáhajúca ľuďom pri ich vzdelávaní a rozvoji (Armstrong, 2015).

E-learning využíva najčastejšie pre vzdelávanie informačné a komunikačné technológie, ktorých účel je podpora jednotlivých zamestnancov pri ich vzdelávaní prostredníctvom intranetu. Tento prístup k vzdelávaniu primárne napomáha a rozširuje či doplňuje osobné vzdelávanie. Zameriava sa predovšetkým na vzdelávanie jednotlivca, preto je veľmi individuálne a dobre prispôsobiteľné (Armstrong, 2015).

Riadenie pracovného výkonu a individuálneho rozvoja umožňuje manažérom a jednotlivým členom ich tímu spoločne analyzovať a identifikovať potreby vzdelávania a rozvoja. Je založené na troch teóriách. Prvou je teória cieľa, ktorá podporuje myšlienku, aby sa kládol patričný dôraz na stanovenie a zjednotenie cieľov. Na ich základe je možné merať a riadiť pracovný výkon. Druhou teóriou je teória kontroly, ktorá sa zameriava na spätnú väzbu. Tá je považovaná za kľúčovú časť procesu riadenia pracovného výkonu. Poslednou treťou teóriou sa zaoberal Bandura (1986). Táto teória naznačuje, že dôvera ľudí v samých seba ovplyvňuje ich výkon a to výrazným spôsobom (Armstrong, 2015).

Plánovanie osobného rozvoja je jedným z ďalších prístupov, ktorý je určený pre jednotlivých zamestnancov, ktorým je ponúknuté vedenie, rada, či podpora zo strany nadriadených. Tento plán konkretizuje plány jednotlivca, je plne za ne zodpovedný. Organizácia týchto jedincov plne podporuje (Armstrong, 2015).

Blended learning je kombinácia rôznych prístupov k vzdelávaniu. Jeho cieľom je zlepšenie celkovej efektívnosti procesu vzdelávania. Jednotlivé metódy sa navzájom podporujú a dopĺňujú. (Tureckiová, 2009).

## **2.4 Metódy vzdelávania a rozvoja**

Veľkou konkurenčnou výhodou je mať kvalifikovaných a vzdelaných pracovníkov. Nielen, že pomáhajú budovať organizácii dobré meno, ale aj efektívnejšie naplňajú strategické ciele podniku. Na to ako dospieť k takýmto pracovníkom je niekoľko metód. Delia sa na dve základné skupiny a to vzdelávanie na pracovisku a mimo pracoviska. V praxi sa však využíva aj kombinácia oboch metód (Armstrong, 2015).

Metóda vzdelávania na pracovisku nazývaná aj „on the job training“, sa vykonáva priamo v organizácii. Je najvhodnejšou metódou hlavne pri vzdelávaní pracovníkov, ktorí pracujú manuálne a pri menej kvalifikačne náročných prácach. Má veľmi individuálny prístup a rešpektuje sa osobnosť človeka. Správanie a prístup školiteľa ovplyvňuje vzťah školeného nielen k samotnej práci, k nemu ako k osobe, ale aj k celej organizácii. Patria tu hlavne (Armstrong, 2015):

- Rotácia práce - po splnení pracovnej úlohy v určitej časti firmy, je zamestnanec presunutý do inej časti
- Inštruktáž - učenie pozorovaním a napodobňovaním skúsenejšieho

- Asistovanie - školený je pridelený ku skúsenejšiemu zamestnancovi, ktorému aktívne pomáha pri plnení pracovných povinností
- Coaching - dlhodobé a sústavné osvojovanie schopností, znalostí a zručností
- Mentoring - vzdelávanie zamerané na rozširovanie potenciálu školeného
- Counselling - školiteľ a školený sú postavení na rovnakú úroveň a sú zameraní na konzultovanie a ovplyvňovanie

Metóda vzdelávania mimo pracoviska je určená skôr pre kvalifikačne náročnejšie pracovné miesta. Má hromadný charakter a aj napriek tomu má istú mieru variability a prispôsobenia k špecifickej skupine ľudí. K týmto metódam patrí (Dvořáková 2007):

- Prednáška - prenos informácii k poslucháčom
- Demonštrovanie - využíva názorné predvádzanie pracovných postupov na pracovných zariadeniach
- Workshop a prípadové štúdie - predávanie reálneho problému, ktorý je nutné v danom časovom intervale vyriešiť
- Hranie rolí - účastníci predvádzajú konkrétnu situáciu
- Simulácie - vytváranie modelových situácií na základe reálnych, ale sú zjednodušené na úroveň zvládnutia učiacimi
- Assessment centre - pomáha účastníkom uvedomiť si schopnosti, ktoré ich práca vyžaduje
- Outdoor training - vzdelávanie pomocou športových aktivít v otvorenom priestranstve

## **2.5 Vyhodnocovanie výsledkov rozvojových a vzdelávacích aktivít**

Vyhodnotenie je neoddeliteľnou súčasťou vzdelávacích aktivít. V podstate porovnáva stanovené ciele s dosiahnutými. Vyhodnotenie výsledkov je dôležité, aby bolo možné posúdiť, či vzdelávanie bolo účinné a či dosahovalo plánované stanovené výsledky. Primárne musí byť známe, akému účelu bude hodnotenie slúžiť (Tureckiová 2009).

Základnými dôvodmi hodnotenia efektivity firemného vzdelávania patrí overenie prínosu vzdelávania pre prax. Poukazuje na to, ako sa konkrétna vzdelávacia akcia odrazila vo výkone pracovníka a akých úspor bolo vďaka nej dosiahnutých.

Ďalším dôvodom je kontrolovanie priebehu akcie. Porovnáva realizáciu s plánom a programom a prípadne sa prirovnáva s už uskutočnenými kurzami. Posledným dôvodom hodnotenia efektivity firemného vzdelávania je zdokonaľovanie v učení. Nadväzuje na kontrolovanie a jeho cieľom je zlepšenie štruktúry a obsahu budúcich vzdelávacích akcií, aby čo najlepšie odpovedali potrebám účastníkov i organizácie, a aby čo najefektívnejšie prispievali k plneniu firemných cieľov.

### **3 Hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie na oddelení vývoja v spoločnosti ŠKODA AUTO a. s.**

Táto kapitola je zameraná predovšetkým na procesy hodnotenia, rozvoj a vzdelávanie pracovníkov na oddelení vývoja v ŠKODA AUTO a. s. Prvá časť je zameraná na všeobecné informácie o organizácii. Druhá časť opisuje presne pomenovaný hodnotiaci systém podľa kolektívnej zmluvy v ŠKODA AUTO a. s. Tretia časť oboznamuje o rozvojových a vzdelávacích aktivitách, ktoré ŠKODA AUTO a. s. ponúka. Niektoré aktivity sú pre zamestnancov povinné, niektoré nepovinné.

#### **3.1 Predstavenie spoločnosti ŠKODA AUTO a. s.**

ŠKODA AUTO a. s. je česká automobilová spoločnosť, ktorá minulý rok oslávila už 125. výročie svojej existencie, vďaka čomu patrí k najstarším automobilovým značkám na svete.

História spoločnosti začína v roku 1895, kedy V. Laurint a V. Klement začali vyrábať bicykle. Postupne sa ich spoločnosť pretransformovala na výrobu motocyklov a automobilov. V roku 1925 sa ich podnik zlúčil s podnikom Škoda Plzeň. V roku 1991 vznikol spoločný podnik Československej republiky a koncernu Volkswagen Škoda, automobilová a.s., ktorého jediným akcionárom sa v roku 1997 stal práve koncern Volkswagen.

Sídlo spoločnosti Škoda Auto a hlavný závod je v Mladej Boleslave, pričom na území Českej republiky sú ešte dva pobočné podniky v Kvasinách a vo Vrchlabí. Navyše, ŠKODA AUTO a. s. ako jediná česká firma prevádzkuje vlastnú vysokú školu a stredné odborné učilište strojárské. ŠKODA AUTO a. s. zamestnáva viac ako 30 tisíc ľudí.

V roku 2020 už po siedmykrát v rade prekonal počet milión vyrobených áut ročne. V tomto roku zahájila automobilka svoju ofenzívu v Indii, kde predstavila prvý indický model Kushaq a tiež na poli elektromobility, kde predstavila svoj vôbec prvý čisto batériový automobil Enyaq iV.

#### **3.2 Oddelenie vývoja elektroniky agregátov a podvozku v ŠKODA AUTO a. s.**

Oddelenie vývoja elektroniky agregátov a podvozku má sídlo v budove Motorového centra na Ptáckej ulici v Mladej Boleslave. Toto oddelenie je

zodpovedné za preberanie a integráciu koncernových elektrických a elektronických komponentov a tiež za vývoj Škoda špecifických elektrických komponentov súvisiacich s pohonným agregátom a podvozkom. Témy, ktoré sú spracovávané v rámci tohto oddelenia sú električka a elektronika motoru automatických prevodoviek, podvozkových systémov vrátane brzdových systémov a elektrických a alternatívnych pohonov, ako napríklad elektrické a hybridné vozidlá. Taktiež zaisťuje vytvorenie konštrukčnej dokumentácie, výrobu a montáž prototypových komponentov, ich odskúšanie a sprevádzanie procesov vývoja, kvality, výroby a servisnej siete. Oddelenie vývoja elektroniky agregátov a podvozku má ešte dve podskupiny, a to vývoj elektroniky agregátov a vývoj elektrických pohonov. Pretože sa jedná o oddelenie technického vývoja, tak je výhodou, aby mali všetci zamestnanci technické vzdelanie. Avšak nemusí byť vysokoškolské. Dôležité je, aby zvládali plnenie svojich pracovných povinností, ktoré sa prevažne týkajú elektroniky a elektrotechniky.

Na tomto oddelení sú zamestnanci s rôznymi pracovnými úlohami. Na základe plnenia svojich úloh a pracovných cieľov sú hodnotení svojím vedúcim celého oddelenia alebo koordinátormi. Hodnotenie prebieha formou rozhovoru minimálne raz za rok. Ak je nutné hodnotenie upraviť, je možné zorganizovať separátny termín a hodnotenie znova prediskutovať a navrhnúť nové riešenie. Na základe tohto hodnotiaceho pohovoru nadriadený udelí odmenu, ktorá je súčasťou mzdy pracovníka. Odmena má slúžiť k motivácii pracovníkov, k lepším pracovným výkonom a kariérenému postupu.

V rámci tohto hodnotenia je možné diskutovať i o budúcom smerovaní zamestnanca a je možné si naplánovať školenia, ktoré k tomuto smerovaniu dopomôžu. Bez ohľadu na hodnotiaci pohovor majú všetci zamestnanci na tomto oddelení možnosť vlastného rozvoja formou školení a prednášok organizovaných podnikom ŠKODA AUTO a. s. Niektoré školenia sú pre zamestnancov povinné a tie musí každý zamestnanec absolvovať. Taktiež ŠKODA AUTO a. s. ponúka rôznu škálu nepovinných školení a prednášok, ktoré slúžia predovšetkým pre osobný rozvoj. Zamestnanci si na internetovom portáli môžu vybrať z rôznych druhov školení ako z odborných, jazykových, komunikačných, tak aj rôznych iných školení.

### 3.3 Systém hodnotenia pracovníkov na oddelení vývoja

Hodnotenie pracovníkov je individuálna činnosť. Proces periodického hodnotenia pracovníkov umožňuje zhodnotiť odborné predpoklady, osobné vlastnosti a schopnosti každého zamestnanca zvlášť. Hodnotenie prebieha v pravidelných intervaloch podľa vopred stanovených kritérií. Zamestnanec je vždy predom oboznámený vedúcim pracovníkom s týmito kritériami hodnotenia pri nástupe do práce a má možnosť kedykoľvek do nich nahliadnuť. Hodnotenie prebieha formou rozhovoru vedúceho manažéra alebo prideleného koordinátora na dané oddelenie, ktorí majú informácie o výkonoch zamestnancov, ktorí sú hodnotení.

ŠKODA AUTO a. s. má 4 kritéria (vid' Tab. 1), na základe ktorých sa hodnotí každý zamestnanec jednotlivo (kolektívna zmluva Škoda Auto, 2020). Prvé kritérium hodnotí kvalitatívnu stránku vykonanej práce a jej bezchybnosť. Venuje pozornosť dosahovanej kvalite práce bez výkyvov a zmien. Toto kritérium prihliada aj na tvorivú stránku v práci, plnenie úloh, dodržovanie termínov a plnenie časových harmonogramov práci.

Druhé kritérium si všíma ako zamestnanec spolupracuje a ako sa chová. Sleduje, či získané znalosti a skúsenosti ochotne predáva ďalším spoluzamestnancom a je ochotný sa sám vzdelávať a všímať si nové trendy a dianie v oblasti výroby a technológií.

Flexibilitu, samostatnosť, iniciatívu hodnotí tretie kritérium. Táto časť si všíma ochotu prevziať zodpovednosť za dané úlohy, aktivity. Sústreďuje sa aj na trvalú iniciatívu k riešeniu problémov a hľadanie ich riešení a návrhov opatrení.

Vo štvrtom kritériu sa hodnotí pracovná kázeň, využívanie pracovnej doby, efektívnosť hospodárenia so zverenými prostriedkami. Zhromažďuje informácie o dosiahnutom efektívnom výkone, dodržovaní technologických kázní a bezpečnosti práce. Všíma si prístup k znižovaniu nákladov.



**Tab. 1 Hodnotiaca tabuľka v bodovom systéme v ŠKODA AUTO a. s.**

Stupne hodnotenia	Neodpovedá očakávaniu	Odpovedá očakávaniu v malom rozsahu, resp. iba niekedy	Všeobecne odpovedá očakávaniu	Ľahko prekračuje očakávania	Zreteľne prekračuje očakávania	Ďaleko prekračuje očakávania
Kritéria hodnotenia	Hodnotenie výkonu v percentách z tarifu					
I. Kvalita, spoľahlivosť, akosť výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráca, správanie, predávanie vedomostí (know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita, nasadenie, iniciatíva, samostatnosť	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovná kázeň, využívanie pracovnej doby, efektívnosť hospodárenia so zverenými prostriedkami	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Kolektívna zmluva, ŠKODA AUTO a. s., 2020

### 3.4 Vzdelávací a rozvojový proces na oddelení vývoja

Výsledky hodnotiaceho rozhovoru sa okrem iných skutočností premietajú do návrhu vzdelávacích aktivít pracovníka na ďalší rok. ŠKODA AUTO a. s. má veľmi široký okruh vzdelávacích a rozvojových aktivít. ŠKODA AUTO a. s. používa systém LMS eDoceo, kde ponúka rôzne školenia, kurzy, vzdelávacie aktivity ako s osobnou prítomnosťou, tak aj online. Vzdelávacie a rozvojové aktivity sa uberajú rôznymi smermi či už naberaním nových kvalifikačných skúseností, rekvalifikácií, či jazykovými kurzami. Ponuka online školení je v oblasti jazykov, soft skills. Ponúka rôzne produktové a IT školenia, či školenia o novinkách a inováciách. Školení a vzdelávacích aktivít s osobnou prítomnosťou je omnoho viac. Zamestnanci sa môžu zúčastniť ako interných tak aj externých školení. Externé školenia prebiehajú ako v ČR, tak je možné absolvovať aj zahraničné školenia. Online školenia sa týkajú predovšetkým sprostredkovania školení, kde zamestnanci získavajú povinné kvalifikácie, akadémie inovácií, novinky a aktualizácie, IT informácie a informácie o kancelárskych aplikáciách, firemných kvalit, produktových školení, špecifikácii ŠKODA, soft skills, jazykových príprav a prehlbovanie kvalifikácii robotníkov.

Okruhy interných školení (eLearning – LMS eDoceo, 2021):

- Jazykový audit
- Vývoj programov
- Jazyková príprava
- Analýza potenciálu
- CAD, PDM, DF
- Nadodborná príprava
- Technická príprava
- Technická príprava
- Normatívne kurzy
- IT príprava
- Projektové riadenie a pracovné metódy
- Odborné kurzy

Okruhy externých tuzemských a zahraničných školení (eLearning – LMS eDoceo, 2021):

- Technika
- Management, právo
- Výpočtová technika, informatika
- Personalistika, právo
- Ostatné tuzemské kurzy
- Transformačné kurzy

ŠKODA AUTO a. s. svojich pracovníkov podporuje a motivuje, aby sa vzdelávali a rozvíjali svoje znalosti a schopnosti a v plnej miere novo nadobudnuté skúsenosti preniesli aj do každodenného pracovného dňa. Spoločnosť je otvorená novým, efektívnejším, prínosnejším postupom.

## 4 Empirický výskum

Výskum týkajúci sa hodnotenia a rozvoja pracovníkov na oddelení vývoja elektroniky agregátov a podvozku v ŠKODA AUTO a. s. bol uskutočnený prostredníctvom dotazníku (príloha č. 1). Hlavným cieľom výskumu bolo vo vybranom oddelení spoločnosti ŠKODA AUTO a. s. vykonať analýzu stávajúceho nastavenia a prepojenia procesov hodnotenia a rozvoja pracovníkov a na tomto základe navrhnúť opatrenia zamerané na zvýšenie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov v oboch sledovaných oblastiach. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť informovanosť a spokojnosť zamestnancov so súčasným hodnotiacim systémom a spokojnosť so vzdelávaním, ktoré organizácia ponúka a prepojenie vzdelávania s pracovnou náplňou, či hodnotením.

Z celkového počtu 67 pracovníkov dotazník vyplnilo, aj napriek opakovaným výzvam, len 25 oslovených respondentov. Dotazníkové šetrenie prebiehalo od 27. 10. 2021 do 5. 11. 2021.

Dotazník používal ako otvorené, tak aj uzatvorené typy otázok. Otázky boli kladené jednoducho, stručne a zrozumiteľne. Dotazník nezabral viac ako 10 minút času, keďže každý pracovník má veľa pracovných povinností.

Dotazník obsahoval 18 otázok, ktoré boli zamerané na hodnotenie pracovníkov a ich spokojnosť s hodnotiacim systémom na oddelení a rozvoj pracovníkov a vplyv vzdelávania a rozvoja na ich pracovný či osobný život.

### 4.1 Výsledky dotazníkového šetrenia

V úvode dotazníka je stručná charakteristika obsahu, predstavenie autorky, oboznámenie o plnej anonymite a informácie o tom, aký účel má splniť dotazník. Na pohlavie respondentov nie je vhodné sa pýtať, pretože v tomto prípade by nebola zabezpečená plná anonymita každého respondenta.

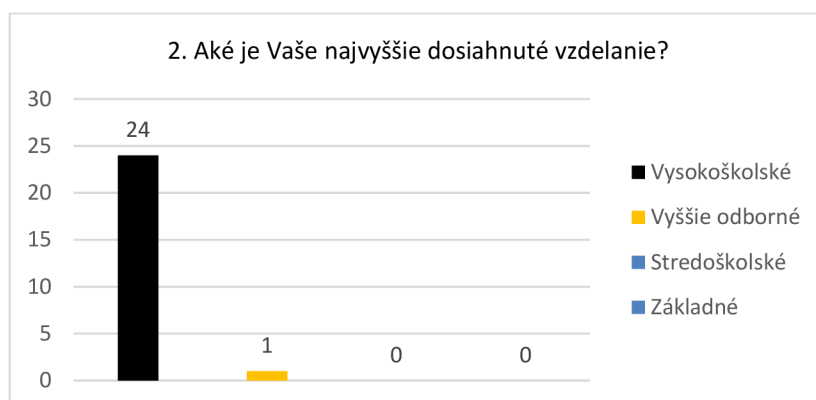
### Otázka č. 1: Aký je Váš vek?



**Obr. 3 Vek zamestnancov**

Z Obr. 3 je vidieť, že najväčšia veková kategória na oddelení je vo veku 31-40 rokov a tvorí ju až 12 zamestnancov. Respondentov vo veku 51 a viac rokov je len jeden respondent z tých, ktorí odpovedali na dotazník. 7 zamestnancov je vo vekovej kategórii 41-50 a vo veku 20-30 je 5 respondentov.

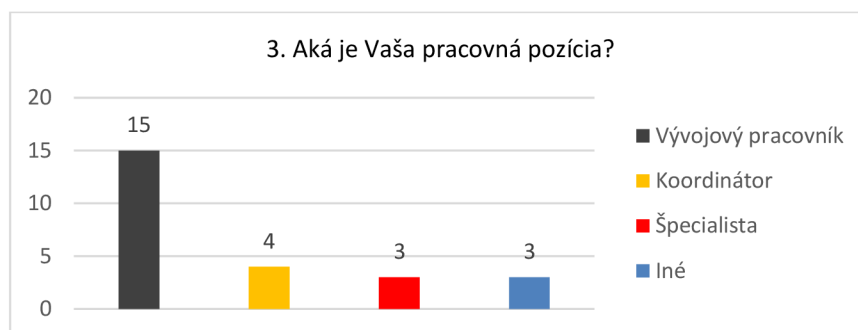
### Otázka č. 2: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



**Obr. 4 Dosiahnuté vzdelanie respondentov**

Obr. 4 pozoruje, že až 24 respondentov má vysokoškolské vzdelanie. A 1 osoba, má vyššie odborné vzdelanie.

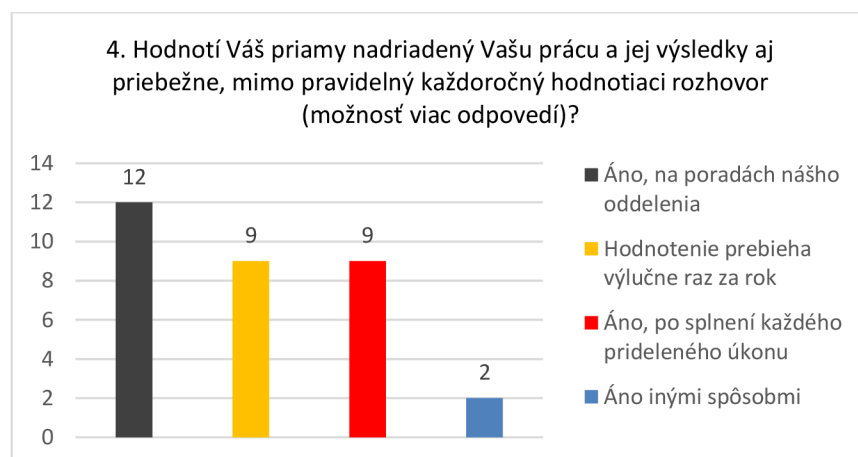
### Otázka č. 3: Aká je Vaša pracovná pozícia?



Obr. 5 Pracovné pozície respondentov

Na oddelení pracujú vývojový pracovníci, koordinátori, špecialisti a ostatní zamestnanci. 15 respondentov pracuje ako vývojový pracovník. 4 zamestnanci pracujú ako koordinátori. Rovnaký počet, a to 3, obsadzujú pracovné pozície špecialista a iná pracovná pozícia.

**Otázka č. 4: Hodnotí Váš priamy nadriadený Vašu prácu a jej výsledky aj priebežne, mimo pravidelný každoročný hodnotiaci rozhovor? (možnosť zvolit' viac odpovedí)**

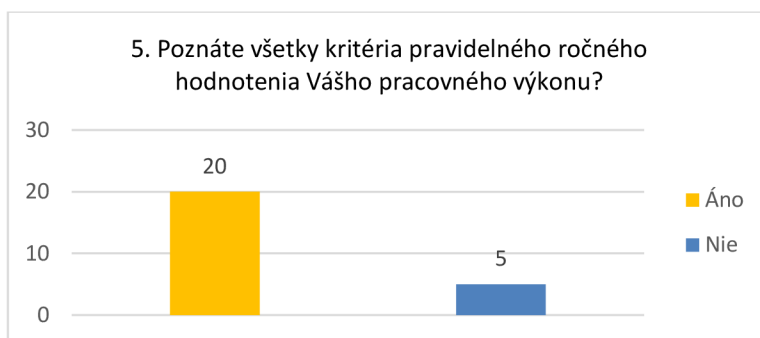


Obr. 6 Hodnotenie práce v čase

V otázke si respondenti mohli vybrať viac odpovedí. 12 odpovedí znie, že sú hodnotení na poradách oddelenia. 9 hovorí, že sú hodnotení výlučne raz za rok, a rovnaký počet 9 je hodnotených po každom splnení priradenej úlohy. 2 odpovede uvádzajú inými spôsobmi. Hodnotenie veľmi úzko súvisí so zadaním

prideleného úkonu, časovým rozmedzím, ako dlho trvá zamestnancovi úkon vykonať a taktiež jeho ochotu, či spätnú reakciu.

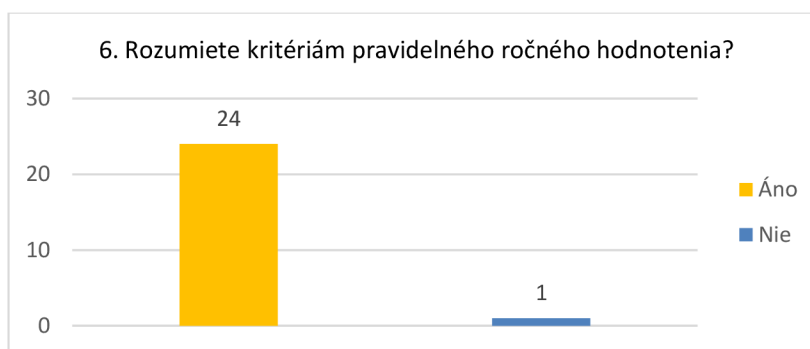
**Otázka č. 5: Poznáte všetky kritéria pravidelného ročného hodnotenia Vášho pracovného výkonu?**



**Obr. 7 Znalosť všetkých kritérií ročného hodnotenia pracovného výkonu**

V odpovediach respondentov je jasné, že väčšina z nich pozná všetky kritéria hodnotenia. 20 zamestnancov pozná všetky kritéria pravidelného ročného hodnotenia pracovného výkonu a len 5 kritéria hodnotenia nepozná.

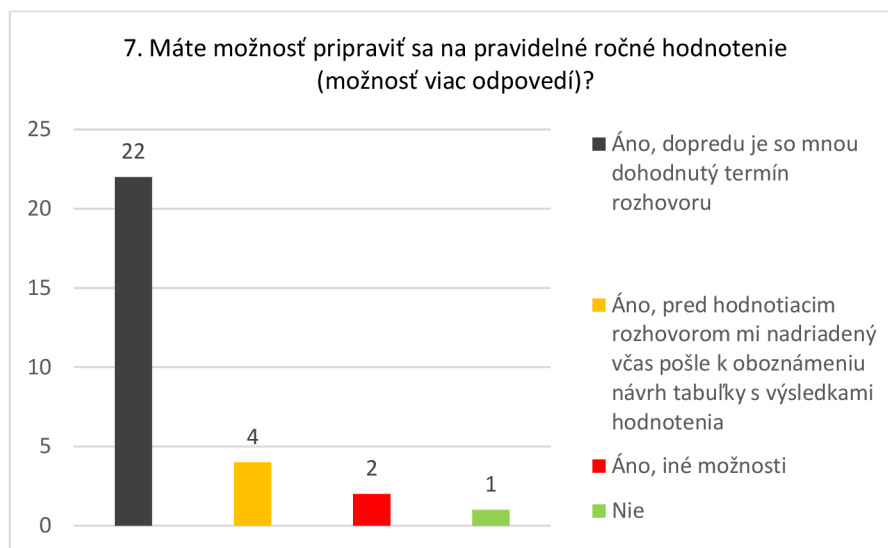
**Otázka č. 6: Rozumiete kritériám pravidelného ročného hodnotenia?**



**Obr. 8 Zrozumiteľnosť kritérií hodnotenia**

24 respondentov rozumie všetkým kritériám hodnotenia. A len jediný respondent odpovedal na otázku záporne.

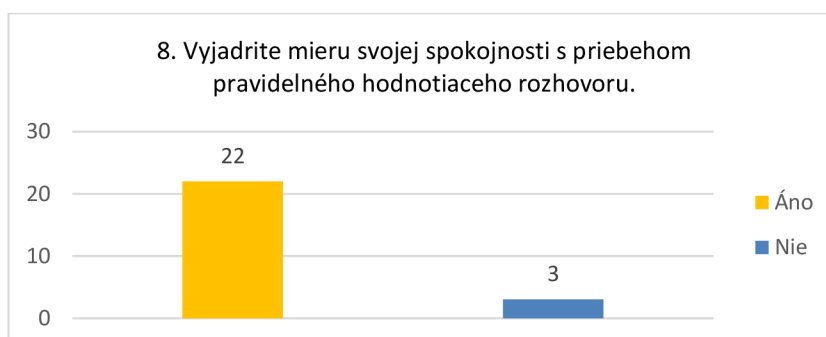
**Otázka č. 7: Máte možnosť pripraviť sa na pravidelné ročné hodnotenie?**  
(možnosť zvoliť viac odpovedí)



**Obr. 9** Možnosť prípravy pred pravidelným ročným hodnotením

22 odpovedí hovorí, že je dopredu dohodnutý termín hodnotiaceho rozhovoru. 4 odpovede informujú, že zamestnanec vopred dostane návrh tabuľky s výsledkami hodnotenia a následne je vykonaný hodnotiaci rozhovor. 2 odpovede poukazujú na to, že pracovník má možnosť pripraviť sa na pravidelné ročné hodnotenie inými možnosťami. A len 1 odpoveď zaznela negatívne a to, že nemá možnosť prípravy.

**Otázka č. 8: Vyjadrite mieru svojej spokojnosti s priebehom hodnotiaceho rozhovoru.**

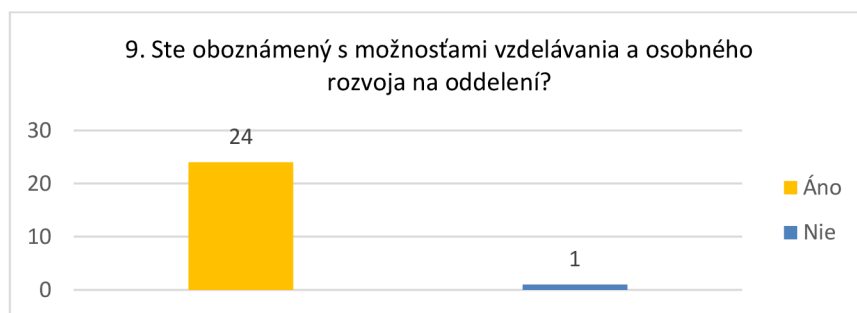


**Obr. 10** Miera spokojnosti s priebehom pravidelného hodnotiaceho rozhovoru



15 zamestnancov je spokojných s priebehom rozhovoru. 10 je veľmi spokojných a len jeden je nespokojný. Ani jeden respondent neoznačil odpoveď veľmi nespokojný.

**Otázka č. 9: Ste oboznámený s možnosťami vzdelávania a osobného rozvoja na oddelení?**



**Obr. 11 Informovanosť o vzdelávaní a osobnom rozvoji na oddelení**

22 zamestnancov je oboznámených s možnosťami a 3 oboznámených s možnosťami vzdelávania a osobného rozvoja nie je.

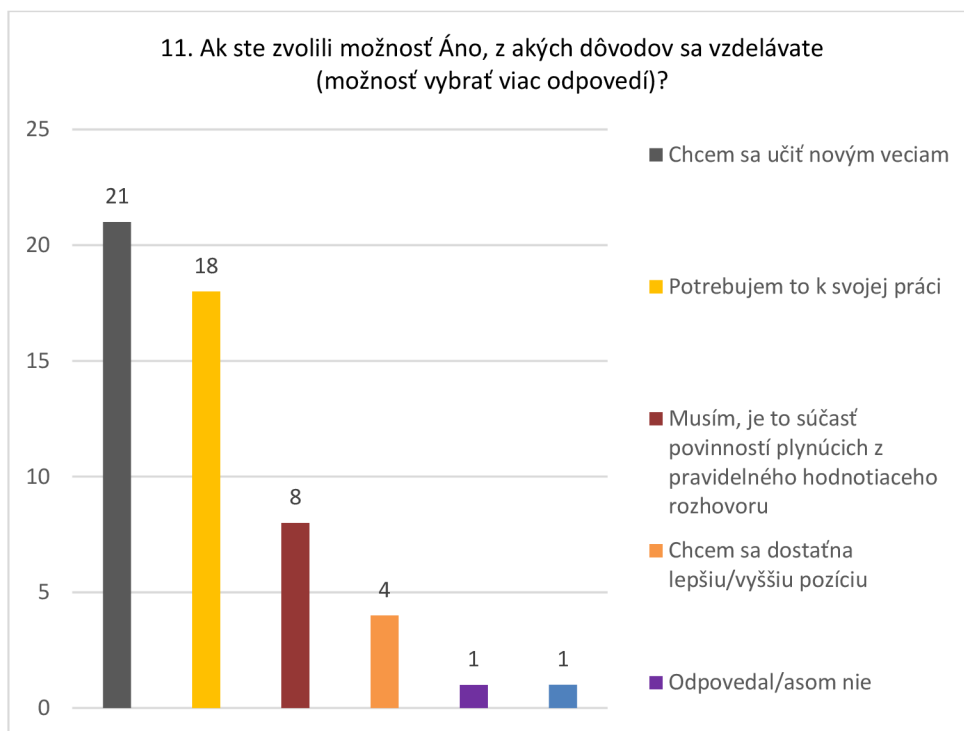
**Otázka č. 10: Využívate možnosti vzdelávania, ktoré Vám Váš zamestnávateľ ponúka?**



**Obr. 12 Využitie možností vzdelávania**

Obr. 12. informuje, že 24 respondentov možnosti vzdelávania využíva. Len jeden zamestnanec túto možnosť nevyužíva.

**Otázka č. 11: Ak ste zvolili možnosť áno, z akých dôvodov sa vzdelávate?**  
(možnosť viac odpovedí)



**Obr. 13 Dôvody vzdelávania respondentov**

21 odpovedí informuje, že zamestnanci sa chcú učiť novým veciam. 18 potrebuje vzdelávanie k svojej práci. 8 odpovedí berie vzdelávanie ako súčasť plynúcich z pracovných povinností. Dostať sa na lepšiu pozíciu nám ukazujú 4 odpovede. 1 respondent sa nevzdeláva alebo nechce vzdelávať. Jeden respondent zvolil variantu odpovede „iné dôvody.“

## Otázka č. 12: Ktoré kurzy považujete za najzaujímavejšie?

**Tab. 2 Najzaujímavejšie kurzy**

Ktoré kurzy považujete za najzaujímavejšie?	Počet odpovedí
Vyjednávanie, argumentácia	2
Jazykové kurzy	8
Odborné kurzy	4
Kurzy nadodbornej prípravy (spolupráca, time management, interkultúrny management, webináre)	2
Kurzy zdokonaľujúce soft skills	3
Vyhláška 50/1978 Sb.	1
Komunikácia a prezentácia	5
Sebapoznanie, sebahodnotenie, analýza silných a slabých stránok a práca s nimi	2
Technické	6
Osobný rozvoj	1
Work-life balance	1
Tie, čo rozširujú kvalifikáciu a dávajú možnosť nahliadať do iných zameraní	1
Psychická rovnováha	1

Z tabuľky (viz Tab. 2) je možné pozorovať, že pre 8 respondentov sú najzaujímavejšie kurzy jazykové. Veľký záujem je aj o kurzy technické, ktoré zvolilo 6 respondentov. 5 respondentov zaujíma téma komunikácie a prezentácie a 4 odborné kurzy. Menší záujem je o kurzy nadodbornej prípravy, kurzy vyjednávania a argumentácie, soft skills kurzy, kurzy týkajúce sa vyhlášky 50/1978 Sb., kurzy sebapoznania a sebahodnotenia, kurzy osobného rozvoja, work-life balance kurzy, kurzy rozširujúce kvalifikáciu či kurzy psychickej rovnováhy.

### Otázka č. 13: Ktoré kurzy považujete za prakticky užitočné?

**Tab. 3 Praktické kurzy**

Ktoré kurzy považujete za prakticky užitočné?	Počet odpovedí
Jazykové	9
Žiadne	1
Technické	3
Komunikácia	4
Sebahodnotenie, sebaopoznanie	4
Vyhláška 50/1978 Sb. (pre elektrikárov)	1
Interkultúrne kurzy, kurzy o aktuálnych technológiach	1
Potrebné k práci a zvyšovaniu kvalifikácie	2
Soft skills	2
Všetky s mierou	1
Užívateľské pre aplikácie a systémy	1
Odborné	2
CAN diagnostika a analýza	1

Tab. 3 ukazuje najpraktickejšie kurzy, za ktoré považujú respondenti jazykové. Podľa 3 respondentov sú praktické aj kurzy technické, komunikácie, sebahodnotenia a sebaopoznania. Po jednej odpovedi dostali kurzy interkultúrne, kurzy užívateľské pre aplikácie a systémy, CAN diagnostika kurzy, vyhláška 50/1978 Sb. Pre jedného respondenta dokonca bola odpoveď, že žiadny kurz nie je preňho praktický. Po dve odpovedi majú kurzy k zvyšovaniu kvalifikácie, soft skills kurzy, odborné kurzy.

#### Otázka č. 14: S ktorými kurzami nie ste spokojný (prečo)?

Tab. 4 Kurzy, s ktorými respondenti nie sú spokojní

S ktorými kurzami nie ste spokojný (prečo)?	Počet odpovedí
Kurzy splnili očakávania	8
IT	1
Povinné kurzy (Komunikácia, spolupráca)	2
S nudným výkladom, ale obsahovo dôležité	1
S prehnanou motiváciou	1
Nemčina (berie veľa času z osobného voľna)	1
Neviem	4
Keď obsah kurzu nekorešponduje s náplňou práce	1
Office365 (málo informácií, zaberie veľa času)	1
Administratívne kurzy	1
On-line kurzy (Projektové riadenie – komplexná téma nevhodná pro online formu, navyac s veľkou účasťou, ktorá sťažuje pochopenie a precvičenie problematiky)	1
Bez praktických príkladov	1
Vyhláška 50/1978 Sb. pre elektro pracovníkov (školení na tri dni, kde sa potom musí doháňať vlastná každodenná práca)	1
ODIS	1

Respondenti sú väčšinou spokojný s aktuálnou ponukou kurzov a ich priebehom. Neobľubujú kurzy povinné, kurzy s nudným výkladom, s prehnanou motiváciou, a nekorešpondujúcim obsahom s pracovnou náplňou, administratívne kurzy, online kurzy, kurzy bez praktických príkladov a podkladov, ODIS kurz.

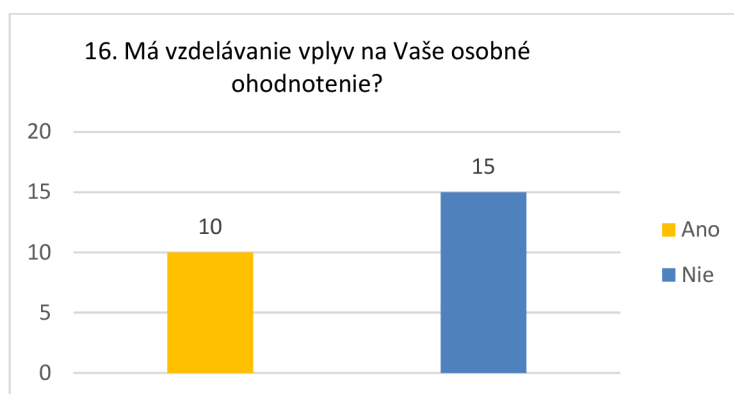
## Otázka č. 15: Aké nové kurzy by ste uvítali?

Tab. 5 Záujem o nové kurzy

Aké nové kurzy by ste uvítali?	Počet odpovedí
Aktuálne žiadny nechýba	12
Individuálne, psychologické (ochrana duševného zdravia)	1
Ako na zdravý životný štýl	1
Komunikácia	2
Kurzy na VisualBasic	1
Work-life balance	2
Proces vývoja u dodávateľov	1
Práca so špecifickými softwarovými nástrojmi v ŠKODA AUTO a.s. pre začiatočníkov	1
Programovanie Matlab/Simulink	1
Technické pre oblasť vývoja a kurzy na nové systémy a aplikácie, ktoré sú zavedené v koncerne VW	1
Technické a technologické kurzy	1
Zaškolenie v rámci pracoviska pre nových zamestnancov	1
Time management	1

Pracovníci na oddelení sú spokojní s aktuálnymi kurzami a 12 respondentov odpovedalo, že momentálna ponuka kurzov je dostačujúca a má veľa možností, kde sa môžu zamestnanci vzdelávať z rôznych tém. 2 zamestnanci by uvítali kurzy komunikácie a taktiež 2 by prijali work life balance kurz. Ďalší respondenti navrhovali kurzy na témy ako napríklad psychologické zdravie, zdravý životný štýl, kurzy VisualBasic, proces vývoja u dodávateľov, programovanie Matlab/Simulink, technické kurzy v oblasti vývoja a kurzov v koncerne VW, technické a technologické kurzy, time management, či kurzy zaškolenia v rámci pracoviska pre nových zamestnancov.

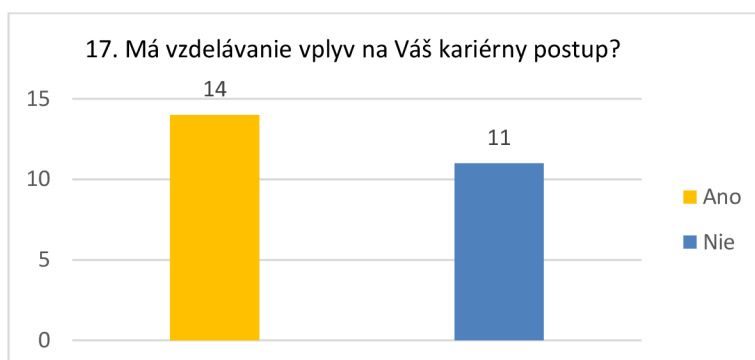
### Otázka č. 16: Má vzdelávanie vplyv na Vaše osobné ohodnotenie?



**Obr. 14** Vplyv vzdelávania na osobné ohodnotenie

15 respondentov odpovedalo, že vzdelávanie nemá vplyv na ich osobné ohodnotenie. 10 respondentov proti tomu odpovedalo, že vzdelávanie má vplyv na ich osobné ohodnotenie.

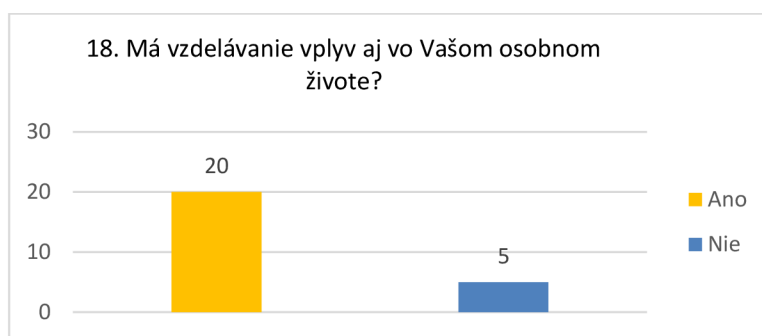
### Otázka č. 17: Má vzdelávanie vplyv na Váš kariérny postup?



**Obr. 15** Vplyv vzdelávania na kariérny postup

14 respondentov odpovedalo kladne, a teda vzdelávanie má vplyv na ich kariérny postup a 11 respondentov odpovedalo záporne. Udvávajú, že ich vzdelávanie nemá žiadny vplyv na ich kariérny postup.

### Otázka č. 18: Má vzdelávanie vplyv aj vo Vašom osobnom živote?



Obr. 16 Vplyv vzdelávania na osobný život

20 zamestnancov odpovedalo, že vzdelávanie má vplyv aj na ich osobné živote. 5 respondentov odpovedalo, že vzdelávanie, ktoré organizácia ponúka nemá vplyv na ich osobný život.

## 4.2 Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia

V úvode výskumu sa dotazník zaoberal identifikačnými otázkami. Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že na oddelení je najväčšou skupinou veková kategória medzi 31-40 rokov a zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním. Najviac zastúpenú pracovnú pozíciu zastávajú vývojoví pracovníci.

V prvej časti sa dotazník zaoberal hodnotením zamestnancov. Hodnotenie pracovníkov závisí na zadanom úkone, ktorý od nadriadeného pracovníka dostane. Významný vplyv má časové rozmedzie, ako dlho trvá pracovníkovi splnenie pracovnej činnosti a v neposlednom rade závisí aj na prístupe a spätnej väzbe pracovníka. Podľa zadanej pracovnej činnosti býva hodnotenie pracovníka na poradách, raz za rok, ale aj priebežne po splnení zadanej úlohy. Dotazníkový výskum ukazuje, že 20 respondentov pozná kritéria hodnotenia, a aj im rozumujú a majú dostatočný čas sa naň pripraviť. 5 respondentov odpovedalo na otázku záporne. Čo poukazuje na dostatočnú informovanosť na oddelení týkajúcu sa hodnotiaceho rozhovoru. V dotazníku respondenti vyjadrovali spokojnosť, či nespokojnosť s hodnotením a 25 pracovníkov je spokojných, či veľmi spokojných s hodnotiacim rozhovorom. A len 1 nie je spokojný. Avšak odpoveď veľmi nespokojný nebola zaznamenaná ani u jedného respondenta.



Druhá časť dotazníku poukazuje na vzdelávanie na pracovisku na oddelení vývoja elektroniky agregátov a podvozku. Zamestnanci sú oboznámení a aj aktívne využívajú možnosti vzdelávania. Najčastejší dôvod bol chcieť sa učiť nové veci alebo jednotlivé kurzy potrebujú k svojej pracovnej činnosti. Zaznela však aj odpoveď jedného respondenta, ktorý ma záujem sa vzdelávať aj mimo svojich pracovných činností.

Nasledovali otázky otvoreného typu, kde sa dotazník pýtal na zaujímavé, praktické kurzy, kurzy s ktorými zamestnanci nie sú spokojní a poslednou otvorenou otázkou sa dotazník pýta na návrhy nových kurzov, ktoré by zamestnanci uvítali. Respondenti sa zhodli, že najzaujímavejšími kurzami na oddelení sú jazykové, technické a odborné kurzy. Medzi praktické kurzy si zvolili zamestnanci opäť jazykové a technické, ktoré súvisia s ich oborom. Často opakujúcou sa odpoveďou je aj kurz time managementu, či work-life balance kurzy. Niektorí respondenti vyznačili kurzy psychického zdravia za veľmi užitočné v momentálnej situácii. Medzi kurzy, s ktorými nie sú zamestnanci spokojní patria hlavne kurzy z donútenia, časovo náročné kurzy, ktoré sú dlhotrvajúce. V čase kurzu nemôžu vykonávať svoju pracovnú činnosť, ktorú musia potom doháňať, čo je pre nich stresujúce a časovo náročné. Taktiež neoblubujú kurzy s veľkým počtom účastníkov, kurzy, ktoré nemajú zaujímavý výklad a praktické príklady a podklady. Mnoho zamestnancov je spokojných s aktuálnou ponukou kurzov. Je podľa nich dostatočná a široká. Našli sa však jedinci, ktorým nejaký kurz v ponuke aj chýba a rady by ho uvítali. Sú to kurzy napríklad z oblasti work-life balance, technické či technologické kurzy s detailnejším a aktuálnejším obsahom ich pracovných činností a novinkami.

Vzdelávanie u 15 respondentov má vplyv na osobné ohodnotenie a u 14 aj na kariérny postup. 20 respondentov sa aj zhodlo v tom, že vzdelávanie, ktoré im ŠKODA AUTO a. s. ponúka ovplyvňuje aj ich osobný život.

### **4.3 Návrh opatrení zameraných na zvýšenie efektivity procesov hodnotenia a vzdelávania**

Na oddelení je rôzna veková kategória so širokou škálou vedomostí. Prevažujú tu zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním. S ohľadom na uvedenú skutočnosť by bolo dobré začať podporovať aj pracovníkov bez vysokoškolského diplomu. Je mnoho šikovných pracovníkov, ktorí na titul, nemali napríklad z rodinných dôvodov

čas či financie. Ale vedomosťami sa vyrovnajú, či dokonca majú aj viac praktických vedomostí v obore ako práve niektorí zamestnanci s vysokoškolským štúdiom. Preto by si zaslúžili šancu práve aj títo ľudia.

Napriek tomu, že len jedna osoba v dotazníku uviedla, že nerozumie všetkým kritériám hodnotenia, by bolo dobré uskutočnenie porady zameranú na dostatočné vysvetlenie a aktualizovanie všetkých kritérií a informácií, ktoré sa týkajú práve tejto témy.

Zamestnanci sú oboznámení s možnosťami vzdelávania. Výborným výsledkom je, že zamestnanci vo veľkej miere využívajú vzdelávacie programy a kurzy, ktoré zamestnávateľ ponúka. Najviac využívaným programom sú jazykové kurzy a technické a technologické kurzy. Traja (3) zamestnanci odpovedali, že nie sú oboznámení s možnosťami vzdelávania, preto by bolo užitočné poveriť personálne oddelenie o oboznámenie a informovanie všetkých zamestnancov a pripomenutie aj zamestnancom, ktorí oboznámení sú, aké aktuálne možnosti ponúka ŠKODA AUTO a. s.

Vzhľadom na to, že je epidemiologická situácia, 6 respondentov odpovedalo v dotazníku, že by mali záujem o kurzy týkajúce sa work-life balance, či psychického zdravia a zdravého životného štýlu, či komunikácie. Veľký záujem mali aj o sebahodnotenie a sebaopoznanie. Preto by mohlo pomôcť zistiť aktuálne ponuky kurzov, ktoré sa dotýkajú a súvisia s týmito témami, a požiadať lektorov, ktorí prednášajú v kurzoch o zameranie na tieto témy. Ak v aktuálnej ponuke práve tieto kurzy nie sú, personálne oddelenie by malo priniesť návrh o zavedenie kurzov, alebo jedného komplexnejšieho kurzu na tieto témy. Personálne oddelenie by malo zistiť ponuky na trhu a prediskutovať s vedením záujem zamestnancov na kurzoch a zavedením ich do ponuky.

Pätnásť (15) zamestnancov (čo je veľká časť respondentov) uviedlo, že ich vzdelávanie v rámci ŠKODA AUTO a. s. nemá vplyv na ich ohodnotenie. Ako jeden z motivačných faktorov je možné odporúčať, aby nadriadení pracovníci práve tieto kurzy, ktoré zamestnávateľ ponúka a zamestnanci sa ich zúčastnia a dosahujú výsledky, ktoré sú preukázateľné, napríklad vo forme porovnania úvodných a záverečných testov, brali do úvahy pri osobnom ohodnotení. Zamestnanci sa vzdelávajú predovšetkým kvôli pracovnej náplni a využívajú tieto kurzy aj v každodennom pracovnom živote.

Veľmi pozitívnu správou, ktorá by mala byť v tejto bakalárskej práci spomenutá je práve zistenie, že zamestnanci informácie z kurzov využívajú aj vo svojich osobných životoch, čo by pre zamestnávateľa malo byť dobrou informáciou, že sú jeho zamestnanci spokojní, motivovaní a majú chuť sa učiť novým veciam. Úzko to súvisí aj s budovaním si dobrého mena na trhu.

## Záver

Čím ďalej, tým viac si organizácie uvedomujú, že ľudský kapitál je nenahraditeľný, a preto sa snažia o svojich zamestnancov viac zaujímať a starať. Hodnotenie zamestnancov je jeden z najdôležitejších motivačných faktorov a vzdelávanie a rozvoj je jeden z nástrojov, ktorý zaisťuje efektívnejší pracovný proces.

Cieľom prvej časti tejto bakalárskej práce bolo charakterizovať teoretické pojmy, funkcie, formy, spôsoby a procesy týkajúce sa vzdelávania. Stručne popísaný hodnotiaci rozhovor je v závere prvej kapitoly, kde najdôležitejšou časťou je opis ako by mal prebiehať správne a akých chýb sa hodnotiaci pracovníci dopúšťajú, a ktorým by sa mali vyvarovať.

Cieľom druhej kapitoly bolo pomenovať rozvoj a vzdelávanie pracovníkov, vzťahy medzi rozvojom a hodnotením, prístupy k vzdelávaniu, metódy vzdelávania a v závere vyhodnocovanie výsledkov rozvojových a vzdelávacích aktivít. V dnešnej dobe sa ľudia čoraz viac a radšej vzdelávajú a získavajú nové informácie. Preto je veľké pozitívum, ak má organizácia možnosť svojich zamestnancov vzdelávať a ponúkať im rôzne či už kurzy, školenia alebo workshopy.

Tretia kapitola mala za cieľ predstaviť organizáciu a oddelenie, na ktorom prebiehal výskum. Charakterizovala systém hodnotenia na oddelení a vzdelávacie a rozvojové aktivity, ktoré spoločnosť ponúka na tomto oddelení. Bola charakterizovaná spoločnosť ŠKODA AUTO a. s. a oddelenie vývoja elektroniky agregátov a podvozku.

Na oddelení elektroniky agregátov a podvozku bol vykonaný empirický výskum v podobe dotazníka, ktorého sa zúčastnilo 25 respondentov. Cieľom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s hodnotením a vzdelávacími aktivitami na oddelení a na tomto základe navrhnúť opatrenia zamerané na zvýšenie efektivity riadenia ľudských zdrojov v oboch sledovaných oblastiach. Dotazníkové šetrenie preukázalo, že na oddelení prevládajú zamestnanci, ktorí sú s hodnotiacim systémom a samotným hodnotením, či hodnotiacim rozhovorom spokojní. Ukázalo sa, že na oddelení pracujú zamestnanci, ktorí majú veľký záujem o vzdelávanie a rôznych kurzov sa aj aktívne zúčastňujú. Na základe zistených nedostatkov a návrhov pracovníkov boli sformulované nasledujúce opatrenia:

- Zavedenie porady venovanej objasneniu a diskusii kritérií hodnotenia

- Príprava rozvojových programov aj pre pracovníkov bez vysokoškolského vzdelania
- Pravidelné informovanie pracovníkov o aktuálnych možnostiach vzdelávania
- Zhotovenie návrhu, ktorý sa bude zaoberať uskutočnením nových kurzov, o ktoré by mali zamestnanci záujem ako napríklad kurzy zamerané na argumentáciu, komunikáciu, psychické zdravie, work-life balance kurzy, či technické a technologické kurzy prehlbujúce pracovnú náplň pracovníkov
- Vypracovanie systému, ktorý by zohľadňoval vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v ich osobnom ohodnotení

Vedenie oddelenia bolo s týmito návrhmi oboznámené a bude sa zaoberať možnosťami ich implementácie.

## Zoznam literatúry

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BENEŠ, M. Andragogika. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-2580-2.

COLE G., Personnel and Human Resource Management. 5th ed. London: Thomson Learning. 2002. ISBN 0-8264-5863-7

DVOŘÁKOVÁ Z., Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-71798-93-4

FRISCHMANN, P., ŽUFAN. J. Personalistika ve službách. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

KACHAŇÁKOVÁ A., NACHTMANNOVÁ O., JONIAKOVÁ Z., Personální management, 1. vyd., Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení – Východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

LOMBARDO, M. M., EICHINGER, R. W., 1996. The Course Architect Development PLanner. Minneapolis: Lominger

NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

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

**Webové stránky:**

*The trask* [online]. Žilina: Copyright, 2021. Dostupné z: <https://www.thetrask.com/cz/produkty/trask-edoceo?>

*Chci Pracovat* [online]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/nejcastejsi-chyby-hodnoticich-pohovorech/>

Human garden [online]. Praha: Copyright, 2019. Dostupné z: <https://www.humangarden.com/blog/hodnotici-pohovor-jako-pratelske-posezeni-nad-kavou/>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

## Zoznam tabuliek a obrázkov

### Zoznam tabuliek

Tab. 1 Hodnotiacia tabuľka v bodovom systéme v Škoda Auto a.s. ....	24
Tab. 2 Najzaujímavejšie kurzy.....	34
Tab. 3 Praktické kurzy .....	35
Tab. 4 Kurzy, s ktorými respondenti nie sú spokojní .....	36
Tab. 5 Záujem o nové kurzy .....	37

### Zoznam obrázkov

Obr 1. Formulár pre účely riadenia pracovného výkonu 1. časť .....	13
Obr 2. Formulár pre účely riadenia pracovného výkonu 2. časť .....	14
Obr. 3. Vek zamestnancov .....	28
Obr. 4. Dosiiahnuté vzdelanie respondentov .....	28
Obr. 5. Pracovné pozície respondentov .....	29
Obr. 6. Hodnotenie práce v čase.....	29
Obr. 7. Znalosť všetkých kritérií ročného hodnotenia pracovného výkonu .....	30
Obr. 8. Zrozumiteľnosť kritérií hodnotenia .....	30
Obr. 9. Možnosť prípravy pred pravidelným ročným hodnotením.....	31
Obr. 10. Miera spokojnosti s priebehom pravidelného hodnotiaceho rozhovoru ..	31
Obr. 11. Informovanosť o vzdelávaní a osobnom rozvoji na oddelení.....	32
Obr. 12. Využitie možností vzdelávania .....	32
Obr. 13. Dôvody vzdelávania respondentov.....	33
Obr. 14. Vplyv vzdelávania na osobný ohodnotenie .....	38
Obr. 15. Vplyv vzdelávania na kariérny postup .....	38
Obr. 16. Vplyv vzdelávania na osobný život.....	39



## **Zoznam príloh**

Príloha 1 Dotazník hodnotenia a rozvoja zamestnancov na oddelení vývoja elektronických agregátov a podvozku .....	49
---	----

## **Príloha 1 Dotazník hodnotenia a rozvoja pracovníkov na oddelení vývoja elektronických agregátov a podvozku**

### **Dotazník - Hodnotenie a rozvoj pracovníkov na oddelení vývoja elektroniky agregátov a podvozku v ŠKODA AUTO a. s.**

Vážená pani, vážený pán

Volám sa Katarína Bavalárová a som študentkou bakalárskeho štúdia na Škoda Auto Vysoká Škola. Dovoľte mi obrátiť sa na Vás s prosbou o vyplnenie krátkeho dotazníka, ktorý Vám zaberie cca 10 minút. Slúži na analýzu hodnotenia a vzdelávania na Vašom oddelení.

Dotazník je anonymný a všetky Vami poskytnuté údaje využijem len na spracovanie do svojej bakalárskej práce. Jej výsledky by mali viesť k zvýšeniu kvality a efektivity procesov hodnotenia a vzdelávania na oddelení.

Za Vašu ochotu a čas strávený vyplňovaním dotazníka vopred ďakujem.

1. Aký je Váš vek?
  - a. 20-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51 a viac
2. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
  - a. Základné
  - b. Vyučené
  - c. Stredoškolské s maturitou
  - d. Vyššie odborné
  - e. Vysokoškolské
3. Aká je Vaša pracovná pozícia?
  - a. Koordinátor
  - b. Vývojový pracovník
  - c. Špecialista
  - d. Iné
4. Hodnotí Váš priamy nadriadený Vašu prácu a jej výsledky aj priebežne, mimo pravidelný každoročný hodnotiaci rozhovor (môžete zvoliť viac odpovedí)?
  - a. Áno, po splnení každého prideleného úkonu

- b. Áno, na poradách nášho oddelenia/tímu
  - c. Áno, inými spôsobmi (uvedte, akými)...
  - d. Hodnotenie prebieha výlučne raz za rok
5. Poznáte všetky kritéria pravidelného ročného hodnotenia Vášho pracovného výkonu?
- a. Áno
  - b. Nie
6. Rozumiete kritériám pravidelného ročného hodnotenia?
- a. Áno
  - b. Nie (čomu nerozumiete) ...
7. Máte možnosť pripraviť sa na pravidelné ročné hodnotenie (môžete zvoliť viacej možností)?
- a. Áno, dopredu je so mnou dohodnutý termín rozhovoru
  - b. Áno, pred hodnotiacim rozhovorom mi nadriadený včas pošle k oboznámeniu návrh tabuľky s výsledkami hodnotenia
  - c. Áno, iné možnosti (uvedte aké)...
  - d. Nie
8. Vyjadrite mieru svojej spokojnosti s priebehom pravidelného hodnotiaceho rozhovoru:
- a. 1 – veľmi spokojný
  - b. 2 – spokojný
  - c. 3 – nespokojný
  - d. 4 – veľmi nespokojný
- Ak ste označili nespokojný/veľmi nespokojný, uvedte, s čím konkrétne, čo Vám nevyhovuje, s čím ste nespokojný
9. Ste oboznámený s možnosťami vzdelávania a osobného rozvoja na oddelení?
- a. Áno
  - b. Nie
10. Využívate možnosti vzdelávania, ktoré Vám Váš zamestnávateľ ponúka?
- a. Áno
  - b. Nie

11. Ak ste vložili možnosť Áno, z akých dôvodov sa vzdelávate (možnosť vybrať viac odpovedí):
- a. Musím, je to súčasť povinností plynúcich z pravidelného hodnotiaceho rozhovoru
  - b. Chcem sa učiť novým veciam
  - c. Potrebujem to ku svojej práci
  - d. Chcem sa dostať na lepšiu/vyššiu pracovnú pozíciu
  - e. Iné dôvody
12. Ktoré kurzy považujete za najzaujímavejšie?
13. Ktoré kurzy považujete za prakticky užitočné?
14. S ktorými kurzami nie ste spokojný (prečo)?
15. Aké nové kurzy by ste uvítali?
16. Má vzdelávanie vplyv na Vaše osobné ohodnotenie?
- a. Áno
  - b. Nie
17. Má vzdelávanie vplyv na Váš kariérny postup?
- a. Áno
  - b. Nie
18. Má vzdelávanie vplyv aj vo Vašom osobnom živote?
- a. Áno (uvedte aký)
  - b. Nie

Ďakujem za Váš čas.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Katarína Bavalárová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	54		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	16		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práca je zameraná na hodnotenie a rozvoj pracovníkov na oddelení vývoja v ŠKODA AUTO a. s. Teoretickým cieľom práce je podať prehľad o aktuálnych teoretických poznatkoch o procesoch hodnotenia a rozvoja pracovníkov. Praktickým cieľom práce je previesť analýzu súčasného nastavenia a prepojenia procesov hodnotenia a rozvoja prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Na základe šetrenia sa navrhli opatrenia zamerané na zvýšenie efektivity riadenia ľudských zdrojov v oboch sledovaných oblastiach.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Hodnotenie, rozvoj, vzdelávanie, funkcie, spôsoby a prístupy vzdelávania, výsledky šetrenia, návrhy na zlepšenie, motivácia, rozhovor, kurzy</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Katarína Bavoárová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	EVALUATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN SELECTED DEPARTMENT AT THE SKODA AUTO A.S. COMPANY		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	54		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	16		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on the evaluation and development of employees from the Development department at SKODA AUTO a. s. The theoretical goal of this work is to provide an overview of up-to-date knowledge of the employee evaluation and development processes. The practical application consists of performing an analysis of the current settings and interconnection of evaluation and development processes through a questionnaire survey. Based on the survey are suggested new measures in order to increase the efficiency of human resources management in both monitored areas.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Evaluation, development, education, functions, methods and approaches of education, results of research, suggestions for improvement, motivation, interviews, courses</b></p>		