

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Rozvoj personálu ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

Adéla FRIDRICHOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Adéla Fridrichová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Rozvoj personálu ve vybrané organizaci**

Cíl: Cílem této bakalářské práce je analýza vývoje personálu ve vybrané organizaci. V teoretické části bude popsána problematika Industry 4.0 a s ní související nutnost přeškolení personálu. Praktickým cílem práce je výzkumné šetření a následně navržení vhodného optimalizačního opatření směrem k posílení motivace zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Industry 4.0
2. Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů
3. Teorie motivace
4. Výzkumné šetření
5. Analýza současného systému vzdělávání personálu
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu
7. Návrh na zlepšení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

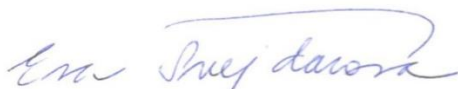
Seznam odborné literatury:

1. PECHOVÁ, J. – CHADT, K. *Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi*. Praha: Press 21, 2014. 93 s.
2. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, J. – SILVESTER, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Adéla Fridrichová
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2019

Adéla Fridrichová

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A., za odborné vedení bakalářské práce, vstřícný přístup, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Průmysl 4.0.....	8
1.1 Historie průmyslu.....	9
2 Zajišťování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	10
2.1 Zajišťování lidských zdrojů	10
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	12
2.3 Metody vzdělávání v podniku	14
3 Motivace zaměstnanců a jejich oceňování.....	17
3.1 Motivace a demotivace zaměstnanců	17
3.2 Oceňování zaměstnanců.....	19
4 Praktická část	20
4.1 Seznámení se Škoda Auto a. s. a jejím personálem	20
4.2 Cíl a postup práce	25
4.3 Dotazníkový průzkum.....	25
4.4 Analýza otázek z dotazníku.....	26
5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení	33
6 Závěr.....	34
Seznam literatury	35
Seznam obrázků	36

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA Škoda Auto a. s.

MB Mladá Boleslav

KV Kvasiny

VR Vrchlabí

Úvod

Zadání bakalářské práce je na téma: Rozvoj personálu ve vybrané organizaci. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Těmi jsou část teoretická a část praktická.

V teoretické části bakalářské práce je provedena charakteristika průmyslu 4.0 a s ním spojená historie jeho vzniku.

Jsou zde popsány procesy zajišťování, rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání. Následně jsou zde popsány způsoby zajišťování zaměstnanců. Dále jsou zde popsány oblasti všeobecného vzdělávání zaměstnanců v podniku. V poslední části je popsána motivace zaměstnanců a jejich odměňování.

V praktické části je pojednáno o společnosti Škoda Auto a.s. Je zde detailně popsán vývoj personálu, jeho věková struktura až po jeho vzdělání od založení firmy až do současnosti. Dále jsou zde popsány i způsoby motivace a odměňování ve ŠA. Celá experimentální část byla realizována na vybraném oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi. Předmětem zkoumání bylo popsat systém vzdělávání ve vybraném oddělení ve firmě Škoda Auto a.s., následně provést průzkumné šetření na základě dotazníkového průzkumu a ten pak analyzovat.

Cílem bakalářské práce bylo popsat systém vzdělávání ve vybraném oddělení ve firmě Škoda Auto a.s., analyzovat tento proces a navrhnout zlepšení v závislosti na získaných výsledcích.

1 Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 neboli Industry 4.0 či čtvrtá průmyslová revoluce představuje spojení automatizace výroby a digitálního světa a s tím související změny na trhu práce. K vytvoření tohoto konceptu bylo potřeba zkrátit čas k uvedení nových produktů na trh bez ztráty kvality s co největší úsporou. V průmyslu 4.0 jsou všechny aspekty výroby spojeny, monitorovány a analyzovány. Začínají od plánování výroby, pokračují přes virtuální simulaci součástí, které mají být obrobny, až po spotřebu energie, tím snížení nákladů, správy nástrojů a postupů údržby. Cílem je dosáhnout vyšší produktivity, menších prostojů strojů, těsnějšího spojení logistických procesů a kvalitnějších výrobků. Tento koncept byl poprvé představený na veletrhu v Hannoveru v roce 2013. První zmínky se objevily už v roce 2011 s vizí chytrých továren, kde stroje převezmou jednoduché a opakující se činnosti lidí. Průmysl 4.0 má pozitivní dopad na zvýšení kvality lidského života odbouráním monotónních a fyzicky náročných profesí.

S tímto je spojeno rozšíření digitalizace, využití vysokorychlostního internetu a cloudových úložišť a díky tomu vznikající chytré sklady hlásící docházející zásoby. Další novinkou je 3D tisk, virtuální realita, datová centra nebo automatické hlášení problémů. Hlavní myšlenkou průmyslu 4.0 je pomocí metod a nástrojů docílit úspory času a peněz a zvýšení flexibility firem.

Velkou nevýhodou je hrozící riziko hackerských útoků a případné ztráty nebo zneužití dat a s tím spojené další náklady na spolehlivou zabezpečenou síť, kvalitní hardware a mnoho dalších změn.

V současné době má více než třetina českých firem zkušenosti se zaváděním. Jedním z velkých průkopníků zavádění je společnost Siemens.

1.1 Historie průmyslu

Průmysl 1.0 je spojen se jménem James Watt, který v roce 1785 představil svůj první parní stroj, tím způsobil ve společnosti zásadní zvrát. Zavedením mechanických výrobních strojů se zvýšila produktivita práce, rozšířila se dělba práce a v manufakturách našli své uplatnění i dělníci, kteří nebyli kvalifikováni. Další v pořadí je Průmysl 2.0, spojovaný se jménem Thomase Alvy Edisona a jeho vynálezem žárovky roku 1879. Rozsvítil první továrny a montážní linky, na nichž se začala rozjíždět masová výroba. Po Průmyslu 2.0 přichází Průmysl 3.0, který ovlivnil naši ještě nedávnou historii. Byla to revoluce založená na zavedení strojů pro řešení složitých výpočtů. V roce 1938 německý inženýr Konrad Zuse uvedl do provozu první počítač nesoucí název Z1. Později byl v roce 1969 vyroben první programovatelný logický automat PLC. Jako poslední přišel Průmysl 4.0, se kterým se setkáváme v současném každodenním životě. V roce 1987 vzniká počítačová komunikační síť nesoucí název internet. K jejímu vzniku vedla studená válka mezi USA a SSSR a případný strach z možného jaderného konfliktu.

2 Zajišťování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Zajišťování kvalitních zaměstnanců, jejich další vzdělávání a rozvoj představují nepřetržitý proces, který je významně ovlivněn vývojem celé společnosti. S rostoucí úrovní technické vybavenosti je důležité, aby úroveň vzdělání zaměstnanců těmto trendům odpovídala a aby byli schopni plnit požadované úkoly. Pouze takové společnosti, které dokáží rychle a pružně reagovat na neustále se měnící potřeby, nároky a životní styl jednotlivých generací, si mohou zajistit dostatek kvalitní pracovní síly a obstát tak v dnešním tvrdém konkurenčním boji.

2.1 Zajišťování lidských zdrojů

Personál je součástí každé firmy a jeho rozvoj a vzdělávání spolu úzce souvisí. V současné době máme pouze dvě možnosti, jak zabezpečovat přísun lidských zdrojů. První z nich je plánované získávání lidských zdrojů, kdy se jedná o odhadované budoucí množství potřebných pracovníků, a to jak z pohledu počtu, úrovně, tak i jejich budoucích potřebných dovedností a potřeb. Druhou možností je získávání a výběr lidských zdrojů. Zde se jedná o získávání určitých pracovníků, které vybraná organizace aktuálně potřebuje.

2.1.1 Získávání zaměstnanců

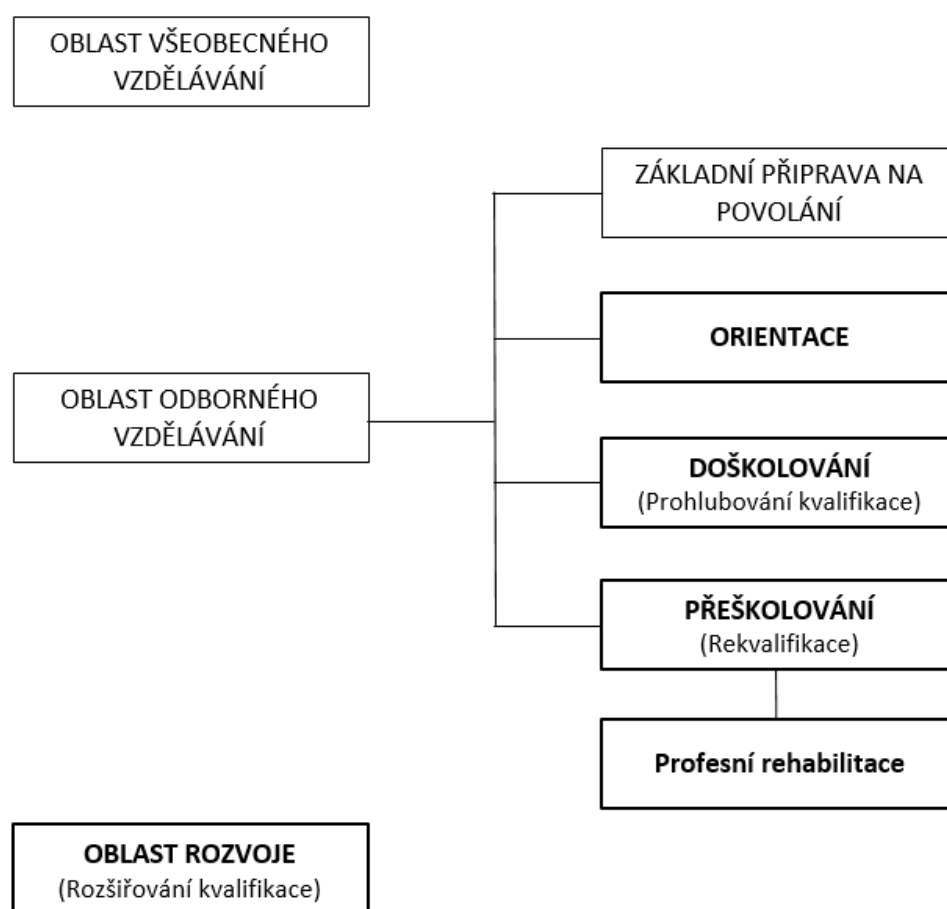
Existuje mnoho metod, jak získat nové zaměstnance. Proto je důležité se rozhodnout, kterou z níže uvedených nejčastějších metod je vhodné použít. Nejčastěji se v praxi setkáme s tím, že se uchazeč hlásí sám. Uchazeč přichází, nebo se písemně obrací na personální útvar. Výhodou této metody jsou malé náklady na inzerci, naopak nevýhod je celá řada od narušování práce personalistů po malý výběr uchazečů. Další velmi častou metodou je, že současný pracovník je doporučen v rámci organizace. Jedná se o metodu cílící na omezený počet osob. Přináší nízké náklady, ale je třeba zvolit vhodnou cestu, jak dát pracovníkům vědět o volném místě a nárocích na ně kladených. Problémem však může být doporučování a prosazování známých nebo příbuzných. Pro pracovníky na vyšší pozice se často užívá metoda, kdy je vyhlédnutý jedinec osloven přímo.

Zde se využívá mnoho zdrojů informací o vyhlédnutém pracovníkovi v rámci organizace i mimo ni. U pracovníků na řadové pozice se často používá forma vyvěšení oznámení o volných pozicích na firemní vývěsky. Je to nízkonákladový způsob získání pracovníků, který závisí na lokalitě umístění inzerátu. Záleží na tom, jestli inzerát umístíme uvnitř organizace a chceme pracovníky spíše zevnitř, nebo mimo organizaci a cílíme spíše na lidi zvenčí. Dnes už méně používanou metodou je roznášení letáků do poštovních schránek. Princip je podobný jako u vyvěšení nabídky do vývěsky, ovšem je nákladnější a náročnější na šíření a vhodný je spíše pro získávání méně kvalifikovaných pracovních pozic. Inzercí v různých sdělovacích prostředcích, jako jsou tisk, televize či rádio, lze zacílit co nejrychleji na co největší množství lidí. V rádiu nebo v tisku lze oslovit pouze určitý region.

Přínosná je také metoda spolupráce, jako je například spolupráce organizace se školním zařízením, což umožňuje organizacím získat mladé potenciální pracovníky, které si organizace může sama dopředu vybrat a už během studia je směřovat podle svých konkrétních potřeb. Užitečná je také spolupráce organizace s odborovými svazy, založená na dobré komunikaci a kontaktech mezi členy svazu. Tento postup připadá v úvahu při obsazování méně kvalifikovaných pozic. Jako další lze použít spolupráci organizace se sdružením odborníků, jež je ovšem náročnější a uplatňuje se spíše při hledání odborně kvalifikovaných pracovníků. Jiná metoda založená na spolupráci propojení organizace s úřady práce. Jedná se o získávání pracovníků pomocí prostředníka, který je provozován ze státních prostředků. Výhodou je, že úřad práce udělá předvýběr pracovníků. Celkově předposlední je metoda využití služeb komerčních agentur, což je velmi nákladná, ale méně náročná metoda, kdy agentura udělá předvýběr vhodných pracovníků a v případě nespokojenosti dodá jako náhradu další kandidáty. Celkově poslední a dnes už snad nejpoužívanější je využití internetu, které umožňuje zacílit na konkrétní skupinu lidí a na největší množství uchazečů. Díky internetovým formulářům můžeme udělat předvýběr podle jejich vyplnění uchazeči o místo, případně lze požádat potenciální uchazeče o jejich curriculum vitae.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je celoživotní proces, při kterém si jedinec osvojuje poznatky a ty pak přetváří ve vědomosti. Hlavním cílem rozvoje zaměstnanců je získání a udržení kvalifikované, motivované a loajální pracovní síly. V dnešní době se jedná o velice důležité téma zvláště s rostoucími požadavky na technickou náročnost výroby.



Zdroj: J. Koubek 2008, s. 255

Obr. 1 Systém informování pracovních schopností člověka

Jak je vidět z obrázku, proces vzdělávání zaměstnance lze rozdělit do dvou oblastí formování pracovních schopností pracovníka. První je oblast všeobecného vzdělávání. Zde se jedná o základní znalosti a dovednosti, které umožňují žít člověku ve společnosti a ovlivňují jeho osobnost a sociální rozvoj. Tato oblast je kontrolovaná státem a patří sem například předškolní vzdělávání. Uskutečňuje se

v mateřských školách, jež jsou určeny pro děti od 3 do 6 let, které zde získávají základní návyky a poznatky o životě. Následuje základní vzdělávání na základních školách v devítiletém vzdělávacím programu a žáci ve věku 6–15 let zde osvojují základy celoživotního učení.

Druhou oblast představuje odborné vzdělávání. Patří sem dovednosti, které potřebujeme k provedení určité práce nebo činnosti. Jedná se o přípravu na povolání. V rámci zlepšení pracovních schopností pracovníků se v organizaci dále provádí základní příprava na povolání, ve které se jedná o přípravu mládeže na dělnická povolání v učňovských zařízeních. Další je orientace zaměřená na zkrácení doby adaptace nového pracovníka na pracovní kolektiv a práci. Mezi odborné oblasti vzdělávání patří také doškolování. To spočívá v prohlubování kvalifikace zaměstnance na určenou pracovní pozici. Zaměstnanec si rozšiřuje svoje znalosti. Jako předposlední lze označit přeškolení. Jedná se zde o rekvalifikaci zaměstnance na nové pracovní místo. Učí se zde proto úplně nové činnosti, získávají nové poznatky. Jako poslední můžeme vnímat oblast rozvoje, která se zaměřuje na formování osobnosti a rozšiřování kvalifikace, nezbytné pro současný výkon práce. V posledních letech je zvýšený zájem o rozvojové vzdělávání, jako jsou například kurzy v oblasti vedení lidí, komunikace, jazykové kurzy nebo práce s osobním počítačem.

2.3 Metody vzdělávání v podniku

Metody vzdělávání v podniku můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin podle toho, zda vzdělání probíhá na pracovišti, nebo mimo ně. Vzdělávání na pracovišti neboli interní vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci výkonu práce, jedná se o metodu „on the job“, jež je vhodná pro vzdělávání dělníků. Mezi metody používané při výkonu práce na pracovišti patří například instruktáž. Ta je využívána hlavně při jednodušších pracovních operacích a je vhodná pro nové nebo málo zkušené pracovníky. Probíhá tak, že nadřízený nebo zkušenější kolega předvede pracovní úkon tolikrát, dokud se vzdělávaný pracovník úkon nenaučí. Pozitivní dopad to má také na zlepšení spolupráce.

Dalším příkladem je coaching. Jedná se o dlouhodobou formu vzdělávání, kdy pracovník dostává pokyny, vysvětlení, ale i připomínky od svého nadřízeného nebo vzdělavatele. Tato metoda vyžaduje oboustrannou spolupráci, díky ní má pracovník okamžitou zpětnou vazbu a zlepšuje se tím vzájemná komunikace. Metoda podobná coachingu je mentoring. Ten je založen na podobném principu jako coaching s tím rozdílem, že pracovník si svého „mentora“ vybírá sám, což může ovšem ovlivnit efektivitu výsledku. Pracovník může mít snahu vybírat si někoho, kdo mu pomůže především v kariérním růstu díky svému vlivu, ne díky znalostem. V tom případě se nedocílí předpokládaného výsledku, kdy by měl vzdělávaný dostat především zpětnou vazbu a návrh na zlepšení.

Jednou z nejnovějších metod vzdělávání je counselling spočívající na principu konzultování s nadřízeným, což opět umožňuje zlepšování vztahu nadřízeného s podřízeným a odstranění jednosměrných pokynů od nařízeného. Podřízený má tak okamžitou zpětnou vazbu a nadřízený se také může zlepšit na základě návrhů svého podřízeného. Nejrozšířenější je asistování, které se dá uplatnit jak u manuálních profesí, tak i u budoucích řídicích pracovníků. Je založeno na přidělení nového pracovníka ke zkušenějšímu. Ten pak vše sleduje a postupně zkouší provést úkon sám až k úplné samostatnosti. Jednou z posledních metod interního vzdělávání je pověření úkolem. To je založeno na přidělení úkolu pracovníkovi, kterému jeho nadřízený připraví všechny potřebné podmínky pro jeho splnění. Nadřízený ho pak pozorně sleduje a po provedení úkolu mu dává zpětnou vazbu. Nejrozšířenější pro absolventy škol nebo pro budoucí řídicí pracovníky je pak rotace práce, během které si daný pracovník po určitý čas vyzkouší různé pracovní úkony

napříč celou organizací. Díky této metodě získá pracovník všestranný přehled o organizaci a jejím fungování a také se ukáže, na jakou práci se hodí více a na kterou méně. Jako poslední uvedu pracovní porady. Ty mají za úkol zlepšovat informovanost pracovníků o aktuálních problémech na jejich pracovišti, ale také v rámci celé organizace. Tato metoda slouží k informování co nejvíce lidí za krátký čas. Během ní si pracovníci mohou sdělit názory na daný problém. Nevýhodou ovšem může být obava některých pracovníků sdělit veřejně svůj názor.

Od interního vzdělávání zaměstnanců se můžeme přesunout k externímu neboli k metodě vzdělání „off the job“. Vzdělávání probíhá mimo pracoviště. Tato metoda je vhodná pro budoucí specialisty a vedoucí pracovníky. Mezi metody vzdělání mimo pracoviště tedy například patří přednáška. Forma je založená na tom, jak faktické informace předat co největšímu počtu lidí. Je málo náročná na čas a potřebné pomůcky s tím spojené. Problémem je jednostranný tok informací a menší pozornost účastníků. Velmi podobná metoda je přednáška spojená s diskuzí, rovněž cílená na větší množství pracovníků. Rozdíl je v tom, že si v jejím průběhu mohou pracovníci sdělit své problémy a diskutovat o nich a o jejich řešení. Efekt úspěšnosti je ovšem závislý na kvalitě moderátora. Technika docilující větší představitosti a hlubšího zasvěcení do problematiky s lepším pochopením, orientací a využitím potřebných znalostí se nazývá demonstrování. Probíhá za pomoci využití techniky, jako jsou například trenažery nebo předváděcí zařízení. V dnešní době je velmi populární metoda případové studie. V ní jsou využity konkrétní skutečné případy nebo smyšlené případy, díky nimž lze řešit modelovou situaci nebo všeobecnou problematiku. Během ní je procvičováno analytické myšlení a účastníci se během ní aktivně zapojují do řešení.

Na podobném principu je založen workshop. Zde se ovšem pracuje ve skupinách. Tato metoda navíc zlepšuje spolupráci mezi účastníky. Podobný workshopu nebo případové studii také brainstorming. Účastníci se nad problémem zamyslí nejprve sami a pak společně uvádějí vhodné návrhy na zlepšení. Zlepšují si tak kreativní myšlení, mohou se nechat inspirovat myšlenkami ostatních a dále je rozvíjet. Velmi náročná především na přípravu a zaměřená hlavně na praxi je simulace. Vzdělávání dostávají k řešení příklady z praxe a řeší úkoly od těch jednoduchých až po složité. Účastníci jsou tedy aktivně zapojováni a musí za určitý čas učinit nějaká rozhodnutí.

Hraní rolí je zaměřeno na praktické případy, kde vzdělávání dostanou k řešení případ z běžného života. Tato metoda je zaměřena na rozvoj praktických schopností a využití hravosti. Jedna z nejnovějších metod jsou assesment centra. V nich za pomoci počítačové techniky dostává vzdělávaný přidělené konkrétní náhodně vybrané úkoly, během jejichž plnění se musí pracovník také vyrovnat se stresem a s rozmanitými mezilidskými vztahy. Velmi náročný na organizaci je také outdoor training / learning, kdy se účastníci mohou vzdělávat například ve volné přírodě pomocí hraní her a provádění sportovních aktivit, daný úkol je řešen kolektivně. Tato metoda je využívána hlavně ke vzdělávání manažerů.

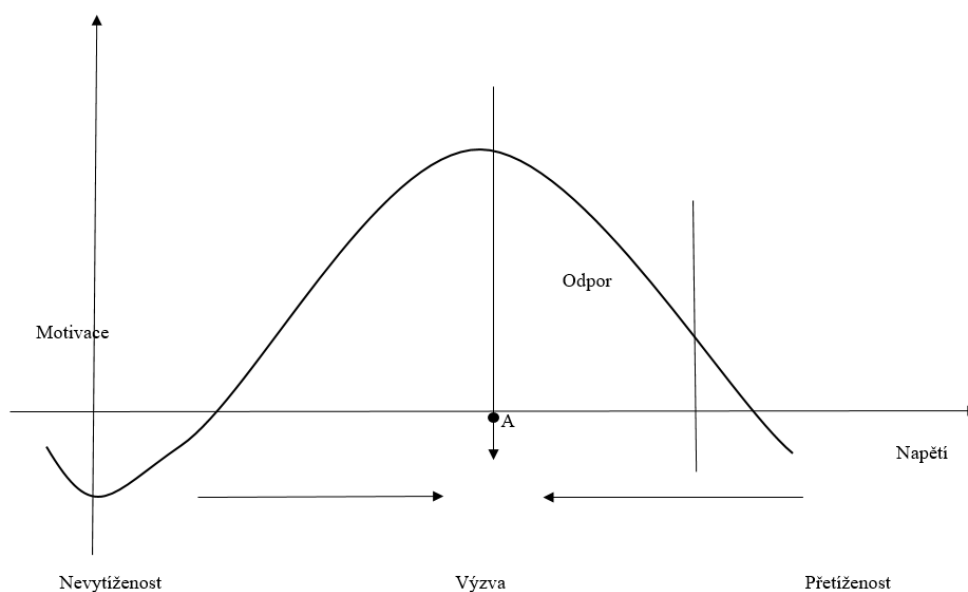
Poslední z externího vzdělávání je vzdělání pomocí. To je spojeno s využitím počítače, kde je daná problematika zpestřena různými obrázky nebo animacemi, účastník studuje individuálně. Díky této metodě se může vzdělávat co největší potřebný počet pracovníků. Metoda je jednoduchá na organizaci a každý účastník si může individuálně zvolit čas, kdy se tomu bude věnovat.

3 Motivace zaměstnanců a jejich oceňování

Tak jako se mění podmínky spojené se získáváním, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, stejně se mění i jejich nároky, ale i pobídky a formy motivace. Důležité je, aby společnosti byly schopny reagovat pružně i na tyto změny. To, co motivovalo dřívější generace, už nemusí vůbec odpovídat představám současné pracující generace, natož té budoucí. Jedině tak je možné získat a udržet si kvalitní pracovníky.

3.1 Motivace a demotivace zaměstnanců

Motivace slouží k dosažení a udržení vysoké úrovně výkonu lidí a týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Chceme-li mít spokojené zaměstnance, musíme je i vhodně motivovat. Demotivace působí na zaměstnance přesně opačným způsobem.



Zdroj: Vzdělávání od mistra k výrobnímu manažerovi, s. 26

Obr. 2 Model motivační křivky

Motivaci nám dobře popisuje model motivační křivky obr. 1. Je-li nízké napětí, je nízká i motivace. Když napětí stoupne do bodu A, hovoříme o optimální úrovni. Překročí-li napětí bod A, vytrácí se motivace a vzniká přetížení, odpor a demotivace.

3.1.1 Typy motivace

Pracovní motivaci lze rozdělit na dva typy podle způsobu, jak vzniká. První typ je vnitřní motivace. Lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich očekávání, a dochází tak k plnění jejich cílů. Jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí a jež ovlivňují jejich chování. Tento typ motivace považujeme za dlouhodobější, jelikož je naší součástí, nejde jenom o vnější vliv. Druhým typem je vnější motivace. V ní jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, které nemusí působit dlouhodobě, např. povýšení, odměňování a pochvaly.

3.1.2 Typy lidí z pohledu motivace

Typy motivace lidí můžeme rozdělit do následujících základních skupin. První skupinou je rozumová orientace. U osobností zdůrazňujících rozum je výhodou schopnost nalézat obtížná teoretická řešení. Jejich nevýhodou je, že udržují společenský odstup a méně dobře plní úkoly společně s dalšími lidmi. Druhou skupinou je citová orientace. Obrovskou výhodou u těchto osobností je, že jsou ochotny spolupracovat a jsou dobře vybaveny pro práci v týmu. Nevýhodou je neustálá obava, že je nikdo nemá rád a cítí se být pod tlakem, když musí pracovat sami. Třetí skupinou je pořádkumilovná orientace. Ta je založena na něčem stálém a trvalém. Nevýhodou lidí s touto orientací je, že špatně snášejí rychlé a neočekávané změny. Poslední skupinou je riziková orientace. Je to naprostý opak pořádkumilovné orientace. Výhodu mají lidé pouštějící se do rizika, potřebující změnu a rychle zapomínající na minulost. Naopak nevýhodou u této orientace je, že nepříjemné záležitosti se nesnaží řešit a obchází je.

3.1.3 Nástroje pro motivaci

Z pohledu motivačních nástrojů se rozlišují čtyři kategorie motivace.

První kategorii tvoří motivace materiální/finanční, tzn. různé platové složky, jako jsou: prémie, příplatky, odměny nebo podíl na zisku. Do druhé kategorie patří motivace pracovní dobou. Jedná se o různé možnosti pracovní doby, jako jsou klouzavá, flexibilní nebo individuální. Jedná se o úpravu pracovní doby např. s přihlédnutím k dopravě do zaměstnání. Třetí skupinu tvoří motivace pracovním prostředím / pracovními podmínkami. To jsou například kancelářské prostory, jejich vybavení, různé sociální výhody, mobilní telefon a služební auto. Poslední kategorií je motivační rozvoj osobnosti. Jedná se především o různé další vzdělávání, získávání větší zodpovědnosti a možnosti většího rozhodování.

3.1.4 Demotivace zaměstnanců

Demotivace působí na zaměstnance přesně opačným způsobem než motivace. Jedná se o pokles výkonu lidí z důvodu různých demotivačních faktorů. Nejčastěji se jedná o vztah mezi řídicím pracovníkem a podřízeným a způsobu přidělování práce. Dalším faktorem jsou podmínky na pracovišti nebo nálada v celém podniku.

3.2 Oceňování zaměstnanců

Jde o zvyšování motivace a oddanosti zaměstnanců zaváděním politiky a postupů, zajišťujících odměňování a oceňování pracovníků za všechno, co dělají, čeho dosáhli, tedy i za dovednosti a schopnosti dalšího jejich rozvoje. Oceňování pracovníků může být jak peněžité, tak i nepeněžité. Peněžité odměňování se dále dělí do dvou skupin. První skupinou jsou pravidelné systémy odměňování. Jde o vytváření platových a mzdových tříd, které jsou dané a pro všechny srozumitelné. Druhou skupinu tvoří nepravidelné systémy odměňování. Jedná se o zásluhové odměny na základě výsledku, přínosu nebo určitých schopností jednotlivých pracovníků. Nepeněžité odměňování znamená různé formy uznání, zvýšení pravomoci a s tím i vyšší odpovědnost.

4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce byla zpracována ve vybraném útvaru ve firmě Škoda Auto a. s.

Jejím cílem je provést výzkumné šetření a navržení vhodného zlepšení v oblasti dalšího rozvoje zaměstnanců. Ve svém výzkumném šetření se zaměřím na problematiku vzdělávání personálu a na základě získaných výsledků navrhuu případná možná opatření. Důležité je, aby byli zaměstnanci spokojeni s průběhem školení jako takovým i s jeho procesy.

4.1 Seznámení se Škoda Auto a. s. a jejím personálem

Firma Škoda Auto a. s. byla založena v roce 1895 jako firma Laurin & Klement s pracovní plochou 120 m² a jen 7 zaměstnanci. V roce 1905 zahájila automobilovou výrobu na pracovní ploše 8 000 m² a už s 355 zaměstnanci. V roce 1925 proběhla fúze s plzeňskou strojírnou ŠKODA, pracovní plocha se zvětšila na 60 000 m² a počet zaměstnanců dosahuje čísla 1 800. Firma se neustále rozrůstá, v roce 1964 pracuje už na 800 000 m² s 12 735 zaměstnanci a v roce 2000 získává firma Volkswagen 100% podíl firmy Škoda Auto a 22 588 zaměstnanců. V roce 2011 se objevuje nová podoba značky a celkový počet zaměstnanců v České republice je 24 177, z toho 19 691 pracuje v Mladé Boleslavi, v pobočném závodě v Kvasinách je zaměstnáno 3 626 a ve Vrchlabí 860 osob. V roce 2018 měla už firma 32 738 zaměstnanců, z toho 24 678 v Mladé Boleslavi, 7203 v Kvasinách a 857 ve Vrchlabí.

Vývoj počtu zaměstnanců

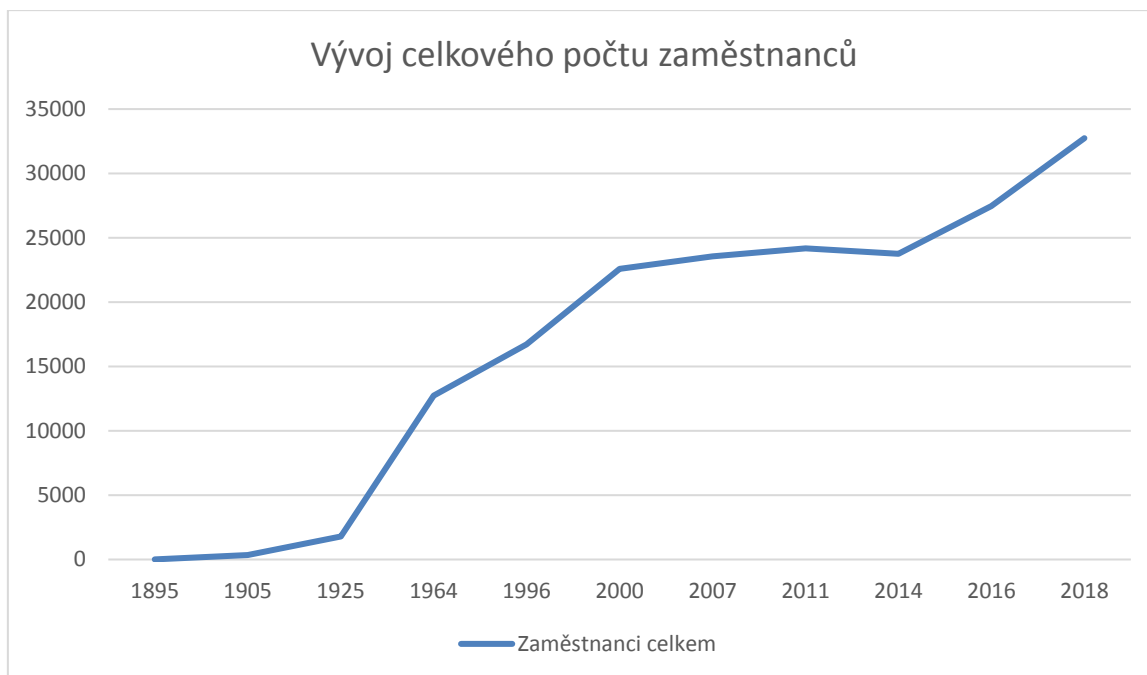
V tabulce je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých závodech i v celé společnosti a následně je vytvořený graf, který má stoupající tendenci.

Rok	Zaměstnanci celkem	Z toho MB	Z toho KV	Z toho VR
1895	7	x	x	x
1905	355	x	x	x
1925	1 800	x	x	x
1964	12 735	x	x	x
1996	16 721	14 428	1 205	1 080
2000	22 588	19 527	1 415	1 646
2007	23 559	19 548	2 806	1 205
2011	24 177	19 691	3 626	860
2014	23 748	19 754	3 240	754
2016	27 462	21 240	5 391	831
2018	32 738	24 678	7 203	857

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a. s.

Obr. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech

Za povšimnutí stojí rok 2014, kdy klesl celkový počet, ale i počet zaměstnanců v závodech v Kvasinách a ve Vrchlabí, ovšem v závodě v Mladé Boleslavi se jako v jediném stav nezměnil. Naopak i v roce 2014 se v závodě v Mladé Boleslavi počet zaměstnanců nepatrně zvýšil. Jako další stojí za povšimnutí vývoj počtu pracovníků v závodě ve Vrchlabí, kde je dnes zaměstnáno méně osob než na začátku jeho fungování závodu – do roku 2014 počet klesal a následně dochází k postupnému růstu.



Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a. s.

Obr. 4: Sledovaný vývoj počtu zaměstnanců v letech

Z následujícího grafu je patrné, že během celé dlouhé historie společnosti počet zaměstnanců stoupá. Mezi roky 2002 a 2014 má křivka pomalejší vývoj než mezi rokem 2014 a současností. Aktuálně se průběh křivky blíží k hranici celkového počtu 35 tisíc zaměstnanců.

Vzdělanost zaměstnanců

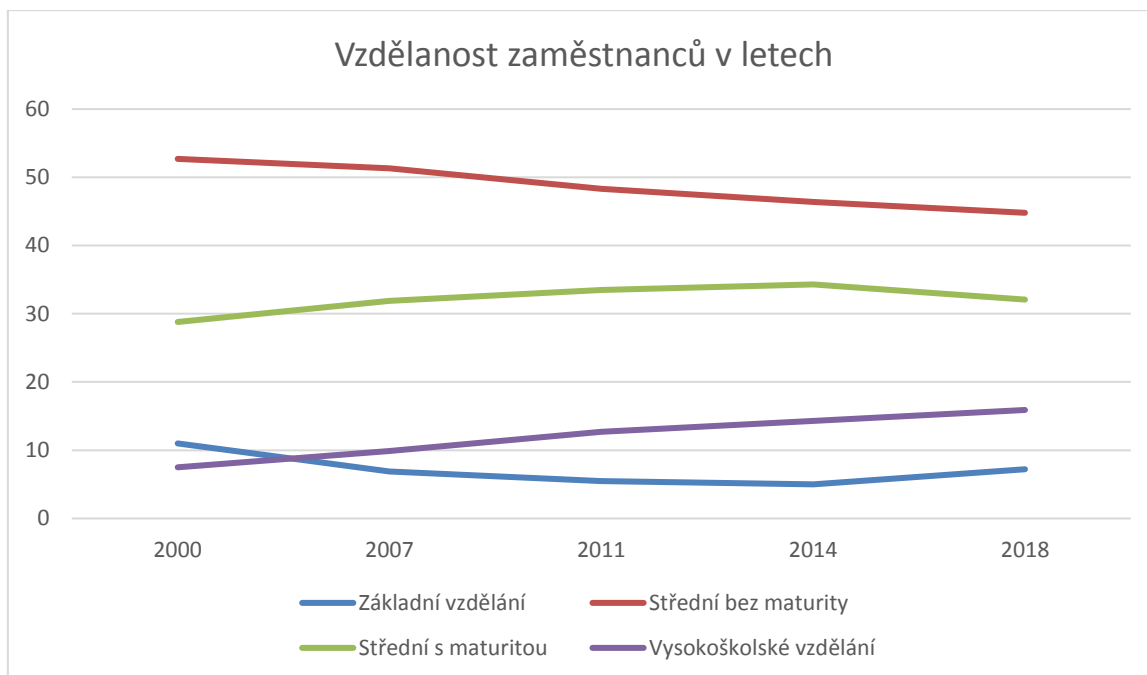
Tato tabulka zaznamenává vývoj dosaženého vzdělání mezi roky 2000–2018.

Vzdělanost v (%) za rok	Základní vzdělání	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské vzdělání
2000	11,0	52,7	28,8	7,5
2007	6,9	51,3	31,9	9,9
2011	5,5	48,3	33,5	12,7
2014	5,0	46,4	34,3	14,3
2018	7,2	44,8	32,1	15,9

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.

Obr. 5: Vzdělanost zaměstnanců

Po důkladnějším prozkoumání tabulky můžeme říci, že vlivem vývoje nových technologií roste počet pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Když se zaměříme na pracovníky s maturitou, můžeme říci, že do roku 2014 jejich počet rostl a od té doby dochází k jeho poklesu. Důvodem může být skutečnost, že buď jdou studovat vysokou školu, protože vysoké školy jsou dnes dostupnější, nebo se naopak zaměřují na řemeslné práce, protože v dnešní době je nedostatek lidí, kteří ovládají poctivé řemeslo. Pracovníků s dosaženým středoškolským vzděláním bez maturity postupně ubývá, což přináší stále větší nároky na vzdělání. To má vliv i na poslední skupinu pracovníků se základním vzděláním.



Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a. s.

Obr. 6: Vzđelanost zaměstnanců

Z grafu vývoje vzdělanosti personálu jsou patrné změny v pohybu křivek. Nejviditelnější je průběh křivky značící pokles středního vzdělání s maturitou, která má od roku 2007 klesající průběh. Stejně tak je viditelný pokles průběhu křivky u středního vzdělání s maturitou, jak už bylo zmíněno u tabulky s hodnotami. Naopak rostoucí charakter zaznamenává křivka se základním vzděláním, která do roku 2014 klesá. Křivka s vysokoškolským vzděláním má celou dobu postupně stoupající charakter.

Způsoby motivace a odměňování personálu ve ŠA

Firma Škoda Auto a.s. jako jeden z předních zaměstnavatelů v České republice nabízí svým zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých benefitů. Mezi hlavní patří: pracovní oděvy a pracovní obuv (1× ročně) a při nástupu 2× pracovní oděv a 1 pár pracovní obuvi, ubytování a doprava do práce, doprava mimořádná – svozy a rozvozy, doprava objednaná, doprava v areálu závodu, stravování a pitný režim, zvýhodněný nákup výpočetní techniky, podpora rodin s dětmi, doplňkové penzijní spoření, životní události, nabídka mobilních operátorů, benefity za věrnost firmě, půjčky na bydlení, na zakoupení nového vozu, bezúročný úvěr, dovolená, pracovní

volna, rekreace, cestovní pojištění, péče o zdraví, burza práce, Škoda Akademie, zdravotně znevýhodnění zaměstnanci.

K ostatním benefitům patří: prodej nepotřebných dílů, zbytkového materiálu a služeb, prodej reklamních předmětů, ŠKODA E-shop prodej, prohlídka expozice ŠKODA Muzea, centrum výroby klíčů pro zaměstnance, zapůjčení vozu na vlastní svatbu, soukromé zapůjčování dopravních prostředků, prodej nových vozů, prodej ojetých vozů, prodej ojetých vozů pro seniory, prodej ojetých vozů zaměstnancům odcházejícím do důchodu, pronájem nových vozů, financování a ŠKODA pojištění vozů, prodej ŠKODA originálního příslušenství a dílů, služby ŠKODA Servisního centra v Kosmonosech, montážní práce originálního příslušenství a náhradních dílů.

4.2 Cíl a postup práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců s existujícím systémem vzdělávání ve vybraném oddělení a následně navrhnout zlepšení. Celá praktická část byla realizována ve vybraném oddělení firmy Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Jedná se především o možnosti rekvalifikace. Zkoumání systému vzdělávání probíhala na základě dotazníkového šetření, jež se uskutečnilo v měsíci září 2019 na vybraném oddělení firmy Škoda Auto a.s.

4.3 Dotazníkový průzkum

Dotazník byl sestaven s možností výběru, tzn. že u každé otázky byla možnost zaškrtnout pouze jen jednu možnou odpověď, která nejvíce odpovídala skutečnosti. Dotazník byl anonymní a byl distribuován zaměstnancům osobně v tištěné podobě. Dotazována byla jen část oddělení v počtu 90 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 82 respondentů. Po vyplnění dotazníku ho každý zaměstnanec mohl vhodit do předem připravené schránky. Z důvodu dovolených a nestandardních pracovních směn zaměstnanců byl termín na odevzdání 30 dní. Následně probíhalo zpracování dotazníku a analýza výsledků.

Dotazník obsahuje jedenáct otázek a byl rozdělen do dvou výzkumných částí.

První část je zaměřena na získání základních informací o zaměstnancích, tzn. jaký je jejich věk (otázka č. 1) a dosažené vzdělání (otázka č. 2), dále jak dlouho pracují ve firmě (otázka č. 3).

Další otázky jsou zaměřené na motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání např. ve vzdělávacích kurzech (otázka č. 4) a co je motivuje (otázka č. 5), kde získávají informace o vzdělávacích aktivitách nebo školeních (otázka č. 6).

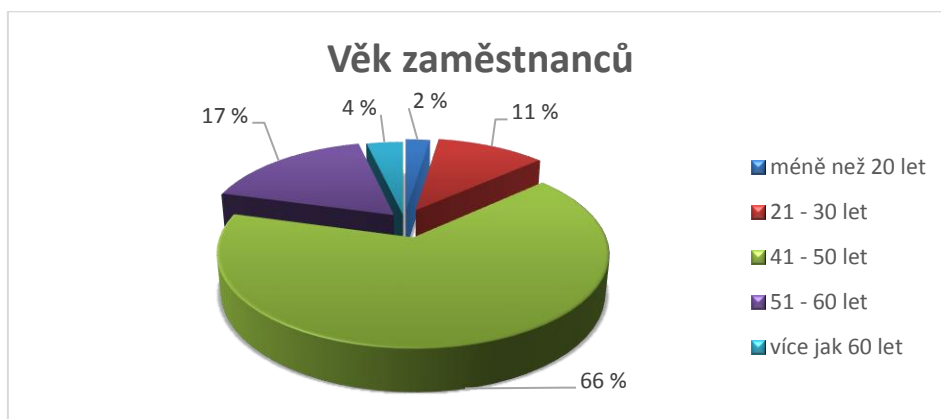
Druhá část dotazníku obsahuje výzkumné otázky z hlediska návrhu na zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Cílem bylo prozkoumat a ověřit způsob vzdělávání ve firmě (otázka č. 7), zda vyhovuje současný systém vzdělávacích aktivit a školení a jejich rozsah (otázka č. 8). Následuje otázka, zda vyhovuje četnost nabízených kurzů (otázka č. 9) a o jakou oblast vzdělávání by měli zaměstnanci zájem (otázka č. 10). Poslední otázka se týká návrhu několika kurzů, které jsou v poslední době jako témata hodně řešeny (otázka č. 11).

4.4 Analýza otázek z dotazníku

Po obdržení vyplněných dotazníků jsem provedla zpracování získaných dat. Výsledky průzkumu jsem graficky zpracovala pro každou otázku zvlášť, jak je vidět v následující části.

Otázka č. 1 – Jaký je Váš věk?

Jak z následujícího grafu vyplývá, početně nejvíce byla zastoupená kategorie ve věku 41 až 50 let, a to 66 %. Druhou nejpočetnější skupinou (17 %) byla skupina ve věku mezi 51 až 60 lety.

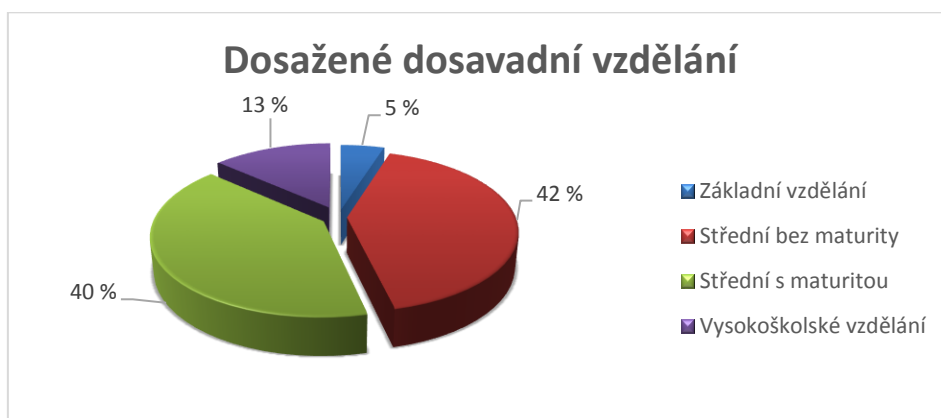


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7: Věk zaměstnanců

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše dosažení vzdělání?

Z grafu je vidět, že nejpočetnější je skupina se středním vzděláním bez maturity, a to 42 %, dále pak střední vzdělání s maturitou v 40 %. Lze tedy říci, že přestože v celé společnosti pracuje více absolventů s dosaženým středním vzděláním s maturitou, nejpočetnější je skupina se středoškolským vzděláním bez maturity.

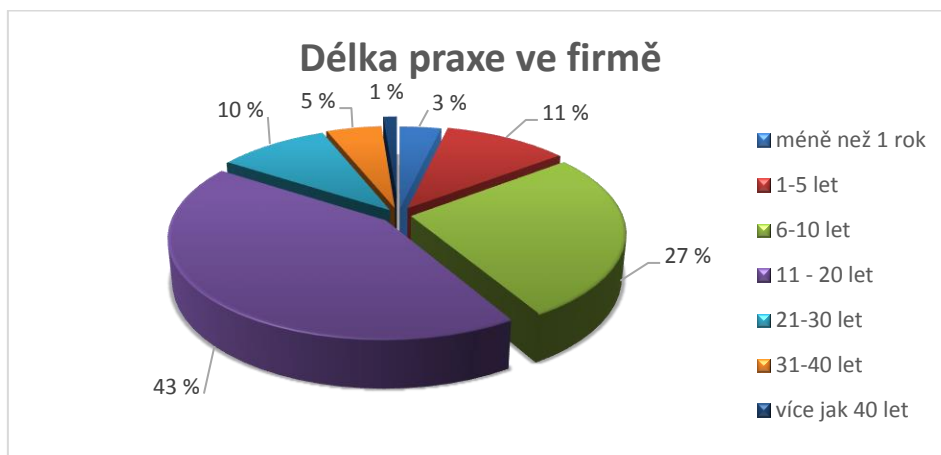


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8: Dosažené dosavadní vzdělání

Otázka č. 3 – Jak dlouho pracuje u firmy?

Z grafu můžeme vyčíst, že 43 % respondentů pracuje ve firmě po dobu 11–20 let. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci s praxí 6–10 let, a to z 27 %. Lze tedy říci, že 99 % pracovníků je ve firmě zaměstnáno déle než jeden rok. Celkem 3 % zaměstnanců pracují v jedné společnosti téměř celý život.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9: Délka praxe ve firmě

Otázka č. 4 – Motivuje Vás firma k účasti na vzdělávacích kurzech?

Z odpovědí je patrné, že 51 % respondentů souhlasí s firemní motivací a odpovědělo ANO. Jiný názor má 49 % dotázaných. Z výsledků lze učinit závěr, že firma volí dostačující motivační prostředky ke vzdělávání svých zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10: Motivovanost k vzdělávání

Otázka č. 5 – Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Z hlediska motivace pracovníků k dalšímu rozvoji nejvíce tázaných zaměstnanců označilo platové zařazení, a to 49 %. Možnost personálního růstu zvolilo pouze 18 % zaměstnanců.

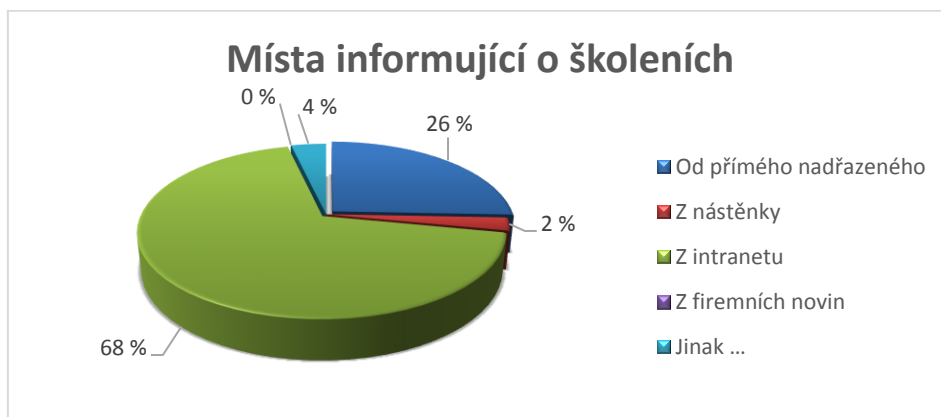


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11: Důvody motivující ke vzdělávání

Otázka č. 6 – Kde jsou získávané informace o vzdělávacích aktivitách a školeních?

Podle získaných odpovědí se zaměstnanci dozvídají nejvíce informací o školení (68 %) na intranetu, v 26 % od přímého nadřízeného a 4 % z nástěnky. V otevřené otázce byly uvedené ještě odpovědi e-mail nebo od kolegů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12: Místa informujících o školeních

Otázka č. 7 – Vyhovuje Vám současný systém vzdělávacích aktivit a školení?

Více než polovina dotazovaných odpověděla, že není spokojena se současným systémem vzdělávání, a to 52 %. Tato otázka nás upozornila na možnost zlepšení, na které se dále zaměřuji v následující kapitole.

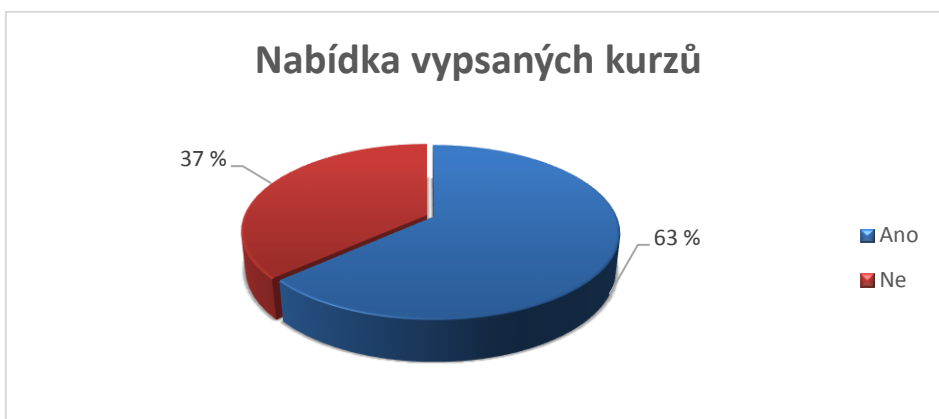


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13: Spokojenost se současným systémem vzdělávání

Otázka č. 8 – Je nabídka vypsaných firemních kurzů dostačující?

Nabídka nabízených kurzů je pro 63 % dostačující, přesto v návaznosti na předchozí a následující otázku je patrný prostor pro zlepšení dostupnosti kurzů, o které mají pracovníci zájem.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14: Nabídka vypsaných kurzů

Otázka č. 9. – Vyhovuje Vám dostupnost nabízených kurzů?

Z následujícího grafu vyplývá, že 52 % zaměstnanců není spokojeno s dostupností nabízených kurzů. Problém může být buď malá kapacita, nebo velká četnost kurzů, takže není možné se na kurz přihlásit. Řešením by bylo rozšířit kapacitu školení, nebo vypsát nad rámec plánovaného školení ještě několik dalších termínů.

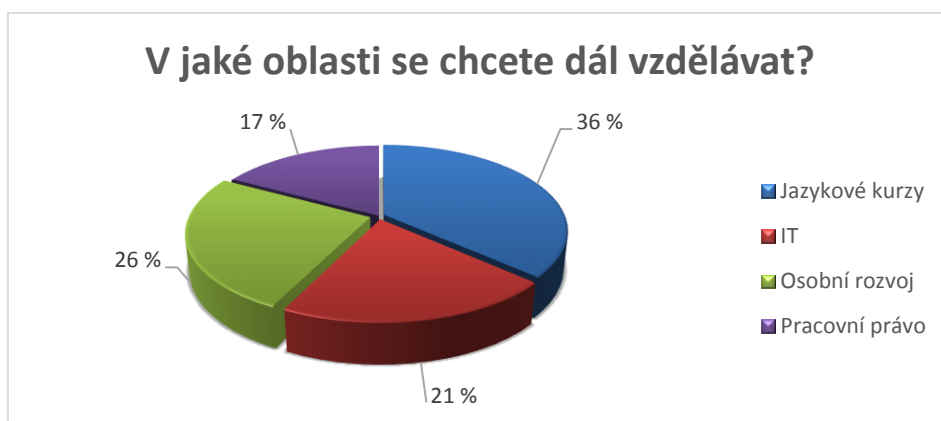


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15: Spokojenost s dostupností nabízených kurzů

Otázka č. 10 – V jaké oblasti byste se chtěli dál vzdělávat?

Výsledky této otázky ukazují, že nejvíce zaměstnanců by se chtělo dál rozvíjet v oblasti jazykových kurzů (36 %), spojují si je s větší dostupností možností cestovat. Následuje oblast IT s 21 % s ohledem na rozšíření využití elektroniky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16: Oblasti pro další možné vzdělávání

Otázka č. 11 – O jaký kurz byste chtěli školení rozšířit?

Pro tuto otázku jsem navrhla několik nejvíce populárních témat, která jsem zapracovala do zde uvedených možných odpovědí. Nejvíce dotazovaných (31 %) uvedlo, že by mělo zájem o kurz zdravé výživy. To ukazuje, že zaměstnanci nemají chuť se jen rozvíjet, ale také se o sebe starat. Následuje kurz 3D tisku (27 %). Tento zájem vyplývá z cenové dostupnosti 3D tiskáren pro domácí použití.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17: Návrh na další možné kurzy

5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení

Výsledkem této práce je analýza vzdělávacího systému ve vybrané organizaci ve firmě Škoda Auto a. s. a návrhy na jeho zlepšení v této organizaci.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením ukazují, že nejvíce dotazovaných bylo ve věku od 41 do 50 let, mělo střední vzdělání bez maturity a pracuje u firmy 11 až 20 let. Další otázka ukazuje, že převažuje motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělání v podobě vyššího platového zařazení. Dále můžeme říct, že nejvíce dotazovaných získává informace o vzdělávacích aktivitách na intranetu, naopak nikdo neuvedl možnost z firemních novin. Tato otázka ukázala, že jako první návrh na zlepšení by bylo inzerování připravovaných školení i s termíny ve firemních novinách, tím by se zvětšila informovanost zaměstnanců a tím i možnost včas se na kurzy přihlásit. Převážně převládá nespokojenost se vzdělávacím systémem, ale spokojenost se vzdělávacími kurzy. Většina dotazovaných je nespokojena zejména s dostupností kurzů. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že se na tyto kurzy lze přihlásit pouze dvakrát za rok. Proto jsou tyto vypsané termíny ihned obsazeny. Dalším návrhem na zlepšení je vypisování kurzů ve stejné kapacitě, ale častěji, třeba třikrát za rok, nebo navýšit kapacitu nabízených kurzů, je-li to pro danou výuku možné. Další analyzovaná otázka byla zaměřena na výběr další oblasti, ve které se zaměstnanci chtějí nejvíce vzdělávat. Největší počet dotázaných uvedl oblast cizího jazyka, což přisuzují jak nutnosti komunikace v práci, na zahraničních cestách, tak také na dovolených. V závěrečné otázce dotazníku jsem navrhla zaměstnancům několik nových kurzů, které jsou v dnešní době hodně populární a rozšířené. Z výsledku je vidět, že téma zdravé výživy je stále žádanější, takže by dalším návrhem ke zlepšení mohlo být vypsání nového kurzu.

6 Závěr

Jak už bylo uvedeno v úvodu bakalářské práce, v teoretické části jsem popsala průmysl 4.0 a s ním spojenou historii jeho vzniku. V další části jsou popsány způsoby zajišťování zaměstnanců a procesy jejich vzdělávání a rozvoje. Na závěr této části jsem se zabývala metodami vzdělávání, motivace a oceňování zaměstnanců v podniku.

V praktické části je popsáno základní seznámení s firmou Škoda Auto a.s. a s jejími zaměstnanci. V této firmě jsem zpracovala i praktickou část bakalářské práce formou dotazníkového průzkumu zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců.

Cílem praktické části práce bylo zmapovat stávající systém vzdělávání ve firmě Škoda Auto a. s. Na základě dotazníkového šetření a jeho provedené analýzy jsem navrhla zlepšení stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců. Při běžném pohledu se může zdát, že vzdělávací systém je dobře nastaven, ale i zde je prostor pro další zlepšení. Analýzou došlých dotazníků jsem našla tři možné oblasti ke zlepšení.

První návrh se týkal místa, kde lze získat informace o školení. Jak z dotazníku vyplývá, žádný zaměstnanec neoznačil, že získává informace z firemních novin. Proto bych navrhla zavedení inzerátů s nabídkou školení i v těchto novinách, které vychází vždy jednou měsíčně.

Druhý návrh se týká četnosti připravovaných kurzů a jejich kapacit. Jak bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, nabízené kurzy jsou nedostačující jak počtem, tak i jejich kapacitou. Proto bych navrhla vypisovat kurzy častěji než dvakrát ročně, nebo zvýšit jejich kapacitu, je-li to pro danou výuku možné.

Třetím návrhem je rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů o nová aktuální témata, např. kurz zdravé výživy, 3D tisku, v současné době čím dál častěji využívaného, kurz psychologie či pracovního práva.

Domnívám se, že by zde uvedené tři návrhy po aplikaci do procesu vzdělávacích kurzů mohly přinést velké zlepšení.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M.: *A handbook of human resource management practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006 ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.D

ARNOLD, J. -- SILVESTER, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. -- NOVÝ, I. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

PECHOVÁ, J. -- CHADT, K. *Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi*. Praha: Press 21, 2014. 93 s.

Škoda Auto Česká republika: *Historie firmy [online]*. 2018 a. [cit. 1. 10. 2011]. Dostupný z URL: < <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie> >

Škoda Auto Česká republika: *Výroční zprávy [online]*. 2019 a. [cit. 1. 10. 2019]. Dostupný z URL: < <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/> >

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

Seznam obrázků

Obr. 1 Systém informování pracovních schopností člověka	12
Obr. 2 Model motivační křivky	17
Obr. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech	21
Obr. 4: Sledovaný vývoj počtu zaměstnanců v letech	22
Obr. 5: Vzdelanost zaměstnanců	23
Obr. 6: Vzdelanost zaměstnanců	24
Obr. 7: Věk zaměstnanců	27
Obr. 8: Dosažené dosavadní vzdělání	27
Obr. 9: Délka praxe ve firmě.....	28
Obr. 10: Motivovanost k vzdělávání	28
Obr. 11: Důvody motivující ke vzdělávání	29
Obr. 12: Místa informující o školeních	29
Obr. 13: Spokojenost se současným systémem vzdělávání.....	30
Obr. 14: Nabídka vypsanych kurzů	30
Obr. 15: Spokojenost s dostupností nabízených kurzů	31
Obr. 16: Oblasti pro další možné vzdělávání.....	31
Obr. 17: Návrh na další možné kurzy	32

Seznam příloh

Dotazník k bakalářské práci.

Adéla Fridrichová

1. Jaký je Váš věk?
 - a) méně než 20 let
 - b) 21–30 let
 - c) 31–40 let
 - d) 41–50 let
 - e) 51–60 let
 - f) více jak 60 let

2. Jaké je Vaše dosavadní dosažené vzdělání?
 - a) Základní vzdělání
 - b) Střední bez maturity
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vysokoškolské vzdělání

3. Jak dlouho pracujete u firmy?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1–5 let
 - c) 6–10 let
 - d) 11–20 let
 - e) 21–30 let
 - f) 31–40 let
 - g) více jak 40 let

4. Motivuje Vás firma k účasti na vzdělávacích kurzech?
 - a) Ano
 - b) Ne

5. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?
 - a) Vyšší platové zařazení
 - b) Možnost profesního růstu
 - c) Zvýšení kvalifikace
 - d) Širší uplatnění na trhu práce
 - e) Osobní rozvoj zaměstnance
 - f) Změna pracovního místa

6. Kde získávané informace o vzdělávacích aktivitách a školeních?
- a) Od přímého nadřazeného
 - b) Z nástěnky
 - c) Z intranetu
 - d) Z firemních novin
 - e) Jinak ...
7. Vyhovuje vám současný systém vzdělávacích aktivit a školení?
- a) Ano
 - b) Ne
8. Je nabídka nabízených firemních kurzů dostačující?
- a) Ano
 - b) Ne
9. Vyhovuje Vám dostupnost vystavených kurzů?
- a) Ano
 - b) Ne
10. V jaké oblasti byste se chtěli dál vzdělávat?
- a) Jazykové kurzy
 - b) IT
 - c) Osobní rozvoj
 - d) Pracovní právo
11. O jaký kurz byste chtěli školení rozšířit?
- a) 3D tisk
 - b) Zdravá výživa
 - c) Virtuální realita
 - d) Psychologie
 - e) První pomoc

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Adéla Fridrichová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Rozvoj personálu ve vybrané organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	38		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této práce je zaměřit se na rozvoj personálu v souvislosti s Industry 4.0 ve vybrané organizaci, na problematiku s tím spojenou a navrhnout vhodná opatření na zlepšení.</p> <p>V teoretické části je popsána historie průmyslu, zajišťování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich motivace a demotivace a způsoby jejich oceňování.</p> <p>V praktické části jsem se zaměřila na personál ve společnosti Škoda Auto a. s. a na jeho vývoj ve společnosti od jejího založení.</p> <p>V experimentální části jsem provedla na vybraném oddělení dotazníkové šetření zaměřené na školení personálu a v závěru jsem navrhla možnosti na zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Industry 4.0, personál, motivace, oceňování, vzdělávání		

ANNOTATION

AUTHOR	Adéla Fridrichová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Staff development in selected organization		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	38		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis is to focus on a staff development in connection with Industry 4.0 in a selected company and to propose some suitable measures for improvement.</p> <p>The theoretical part describes history of industry, human resources provision, education and development of employees, their motivation and de-motivation as well as ways of their payment.</p> <p>The practical part is focused on the staff in Škoda Auto Company Ltd. and their development since the company foundation.</p> <p>The experimental part provides a questionnaire research in a selected department, focused on the staff training. The conclusion suggests some possibilities for improvement.</p>		
KEY WORDS	Industry 4.0, staff, motivation, evaluation, education		