

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.**

### **Bakalářská práce**

**Lenka ŠIMONOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Lenka Šimonová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

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

Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škoda Auto a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je na základě teoretické rešerše provedení analýzy stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Škoda Auto a.s. Dle výsledků provedené analýzy navrhnout opatření k optimalizaci procesu vzdělávání a dalšího rozvoje.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cíle práce
2. Současné přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců
3. Stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
4. Empirická část – představení firmy/oddělení možností dalšího vzdělávání či rozvoje; sběr dat, jejich interpretace
5. Vyhodnocení výsledků výzkumu, zjištění kladů a nedostatků, návrh opatření na zvýšení účinnosti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
2. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
3. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
4. KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců.: Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
5. KNOWLES, M S. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. 387 s. ISBN 978-0-415-73902-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.  
Vedoucí práce

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

  
Mgr. Petr Šulc  
Projektor ŠAVŠ

Lenka Šimonová  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila 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 .....

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále také děkuji Mgr. Ing. Jiřímu Najmanovy a Ing. Lucii Kaslové za pomoc s vedením odborné praxe ve ŠKODA AUTO a.s. a umožněním čerpaní údajů a sestavení dotazníku, pro tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat mým spolužákům za poskytování klíčových a cenných informací, bez kterých by tato práce nemohla být řádně napsána.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Sebepoznání, osobní rozvoj .....	9
1.1 Učení se .....	10
1.2 Proces vzdělávání .....	11
1.3 Volba témat .....	12
2 Vzdělávání na pracovišti .....	15
2.1 Klíčové faktory psychologie učení .....	15
2.2 Formy vzdělávání .....	16
2.3 Metody vzdělávání .....	18
2.4 Zákonná školení .....	22
3 Motivace .....	23
3.1 Pracovní motivace .....	24
3.2 Motivace ke vzdělávání .....	25
4 Empirická část .....	30
4.1 Vzorek zkoumání .....	30
4.2 Současný stav vzdělávání pro zaměstnance V2 .....	32
4.3 Trendy metody ve vzdělávání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. ....	35
5 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	36
5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek. ....	36
5.2 Interpretace výsledků empirické části.....	50
6 Návrh možného řešení.....	51
Závěr práce .....	53
Seznam literatury .....	55
Seznam obrázků a tabulek .....	56
Seznam příloh .....	58

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

HRBP Human resource business partner/personalista

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## Úvod

Lidský kapitál je pro každou organizaci jednou z nejdůležitějších složek. V dnešní době rychlého technologického rozvoje je kladen vysoký nárok na znalosti zaměstnanců proto, aby se na tomto poli mohli dobře pohybovat. Je tedy nutné je vhodně rozvíjet, motivovat a jít tak vstříc úspěšné budoucnosti. Organizace jsou pro to nuceny se v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pohybovat kupředu a samy zjišťovat v čem jejich zaměstnanci mají nedostatky a následně je v těchto oblastech rozvíjet a posouvat. Tyto oblasti se už v dnešní době nevztahují jen na hard skills, nýbrž velkou pozornost získávají i soft skills. Pro vzdělávání zaměstnanců si organizace sestavují cílené vzdělávací programy, které mají jasný cíl.

Práce pojednává o sebepoznání a rozvoji zaměstnanců, které jsou prvním krokem k učení. Dále pojednává o volbě tématu, které je ke vzdělávání klíčové, a o tom že pokud chceme zvolit vhodné téma, nemáme se zaměstnanců dotazovat na to, v čem se chtějí vzdělávat, ale v jaké oblasti mají problémy.

Následujícím, velmi důležitým bodem je motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Protože osobní pohnutky každého zaměstnance jsou jiné, je jiná i motivace zaměstnanců a také způsoby, jak je lze motivovat.

Cílem práce je prozkoumání dostupných teoretických materiálů, které se zabývají vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizacích a definují jaké existují formy, metody a okolnosti s tím přímo související. Na jejich základě budou poté položeny výzkumné otázky, které budou mít za úkol zjistit, jak lze zefektivnit vzdělávací proces. Následně bude proveden průzkum ohledně vzdělávání zaměstnanců příslušného oddělení ŠKODA AUTO a.s. Bude analyzován současný stav vzdělávání, jestli má organizace vzdělávací systém, jeho obsáhlost a jeho dostupnost zaměstnancům. Dále bude ještě zjištěno, jaké jsou možné formy rozvoje pro zaměstnance. Na základě výzkumných otázek bude vytvořen dotazník, pro členy příslušného oddělení, který na tyto otázky odpoví.

Odpovědi budou vyhodnoceny a při zjištění případných nedostatků ve vzdělávacím procesu budou navržena doporučení, nebo možná řešení, jak by bylo možné tyto



nedostatky napravit, nebo způsoby, jak tento proces zlepšit, a to na základě předem zpracované literatury a teoretických poznatků.

Součástí této práce bude i krátký popis vybraného oddělení, na kterém bude prováděn výzkum. Bude popsán jak v rámci celého závodu ŠKODA AUTO a.s., tak jako organizační jednotka. Stejně tak bude popsáno i oddělení, které se zabývá nabídkou vzdělávacích a rozvojových služeb ve společnosti.

## 1 Sebepoznání, osobní rozvoj

S technickou vyspělostí dnešní doby, která je založena z velké části na práci s informacemi, přichází také potřeba vysokých nároků na zaměstnance, jako je emocionální, resp. sociální inteligence a rozvoj dalších sociálních charakteristik pracovníků. S těmito nároky souvisí také správný či nesprávný odhad jedinců a volba jejich následně vykonávaného zaměstnání a dobrého pracovního uplatnění. Aby zaměstnanci mohli tuto volbu provést ve svém, ale i podnikovém zájmu co nejlépe, je nutno se dobře orientovat jak sami v sobě, tak v sociální realitě. Mnoho budoucích pracovníků nemá vzhledem ke svému mládí, absenci praxe i těch, kteří by je do života mohli vhodně nasměrovat, jasno v obou těchto oblastech. Velkým problémem je rozhodnout, která z nich má větší prioritu.

Nejjednodušší situace nastává, pokud má člověk zděděné předpoklady v dané oblasti a tyto předpoklady byly rozpoznány a vhodně rozvíjeny. Výrazně nadaných jedinců není zase tolik, a pokud už nějaké nadání vykazují, často nemusí být jejich okolím rozpoznáno, protože si vyučující nebo rodiče nevšimli počátečních nesmělých projevů. Takže zpravidla dochází k tomu, že i při vysokoškolských studiích jsou ještě studenti málo orientovaní v tom, co jim jde a do čeho by se spíše neměli pouštět vůbec. Časté je také nedostatečné sebepoznání v oblasti informovanosti mladých o možnostech uplatnění, obzvláště těch, kteří pocházejí z menších měst.

*„Sebepoznání je projevem a vyjádřením náhledu na vlastní osobnost. V první řadě vyžaduje zjištění schopností, které máme“* (Bedrnová, 2007, str. 98). Velmi důležité je to, co si někteří lidé uvědomí už sami a to, že některé činnosti jim jdou *„samy od sebe“*. V návaznosti na to tyto činnosti začnou rozvíjet. Možné je v nich vyniknout, i pokud je člověk průměrný. Je k tomu ale zapotřebí dostatečná motivace a nezbytnost uvědomit si, jaké máme potřeby, zájmy, návyky, cíle, hodnoty, ale i jak jsem na tom se svou vůlí. Další věc, která s vyniknutím koreluje je poznání vlastní aspirační úrovně, která se mimo jiné projevuje v cílech, jež si na sebe klademe. Pokud mluvíme o sebepoznání, je také důležité dokázat odhalit i problematické dispozice jedince, které mu brání v dalším rozvoji. (Bedrnová, 2007)

## 1.1 Učení se

Učení je jedním z primárních mechanismů utváření osobnosti jedince. V praxi existuje škála teorií, postupů a definic zabývajících se učením.

Jako první je vhodné uvést teorii, která říká, že pokud chceme učinit učení vážně efektivní, je nutné, aby probíhalo jako cyklus o 4 stádiích. První je konkrétní zkušenost. V této situaci jedinec zažívá emoce a zjišťuje nějakou skutečnost a vede ke kontrétnímu zážitku a zkušenostem. Druhé stádium obsahuje reflexi. Ta říká, že pokud má být proces efektivní je nutné tyto konkrétní zážitky a zkušeností zhodnotit z co největšího počtu možných perspektiv. Zdrojem můžou být vlastní zkušenosti a postřehy, komentáře a připomínky ze strany kolegů či instruktora, nebo načerpané literatury. Ve stádiiu zobecnění a konceptualizace by mělo dojít k zobecnění předchozí reflexe, k formulaci hypotéz a dále k vypracování plánu, kterým se budeme řídit. Tento moment je nutný pro získání kontroly a přehledu nad dalším učením (Bedrnová, 2007).

Co se týče stylů učení, Bedrnová (2007) definuje čtyři základní:

- **Aktivní styl učení** – je orientován na stádium konkrétní zkušenosti. Lidé preferující tento styl se orientují na nové zážitky a zkušenosti. Pro zastánce tohoto stylu jsou optimálními podmínkami, když je předmětem učení něco nového a pro ně dosud neznámého, mají možnost upoutat na sebe pozornost a jsou v uvolněné atmosféře. Tento styl má i řadu překážek. K jejich překonání je vhodné se začít věnovat něčemu novému a pestrému, procvičování si „myšlení nahlas“, seznamovací konverzaci s lidmi nebo se přinutit být středem pozornosti.
- **Reflektující styl učení.** Už z jeho názvu vyplývá, že souvisí s reflexí – je zaměřený na její stádium v procesu vzdělávání. Lidé, kteří používají tento styl učení, mají rádi odstup, jak ve fyzické, tak v psychické rovině a chtějí si vše nejdříve důkladně zhodnotit ze všech možných úhlů. Optimálními podmínkami při tomto stylu učení je role, která dovolí být pozorovatel a nemuset vytvářet přílišnou aktivitu, možnost si nově nabyté znalostí procvičiti a individuálně přitom shromažďovat poznatky a dovednosti. Pokud chce jedinec překonat při učení nedostatky, je vhodné procvičovat si pozorování,

argumentaci, zavést si deník reflektujícího pozorování a kultivovat svůj psaný projev.

- **Teoretický styl.** Tento styl je výrazně orientován hlavně na stádium „zobecnění a koncepualizace“ v učebním cyklu. Preferují ho jedinci zaměřeni na vytváření komplexních, logicky konzistentních a teoretických závěrů. Mezi podmínky, pro člověka preferující tento styl, patří například to, že předmět učení je součástí systému teorie nebo modelu a musí být dostatečně náročný. Také musí být dostatek času na prověření logiky, a inkonzistentních prezentovaných názorů. Poznatky jsou podloženy faktickými údaji, tabulkami, statistikou apod. Pro zlepšení se, je doporučováno denně se věnovat alespoň půlhodinové četbě něčeho, po myšlenkové stránce náročnějšího, dále se učíme poznávat rozpory a „slabá“ místa v myšlenkách a argumentech ostatních lidí, zajem o „teorii“, názory a představy jiných lidí, a nakonec ještě procvičování, plánování a organizování komplexních aktivit a situací.
- **Pragmatický styl.** Ten je zaměřen na stádium „jednání“ v učebním cyklu. Takto zaměřeni lidé se zabývají praktickým ověřováním a využíváním nových myšlenek a postupů. Snaží se převést nové zkušenosti a poznatky co nejdříve do praxe. Nevýhodou u tohoto stylu je, že dochází ke krátkozrakým sklonům a zjednodušujícím názorům a také bezohlednému postupu v konfliktech s odpůrci. Pro člověka, který preferuje tento styl je nejlepší se učit tak, aby v jednotlivých fázích, nebo mezistupních učení byly viditelné postupy, mezi probíranou látkou. Praktickou výhodou je viditelná souvislost, a to, že si lze novou techniku vyzkoušet pod vedením odborníka. Pro zlepšení je doporučováno zajímat se o praktické návody, a vyzkoušet přístup „poradím si sám“, dále se začít učit něčemu učitečnému, i přes to že sami nechceme. Nakonec ještě využívat expertů při našem zdokonalování postupů.

## 1.2 Proces vzdělávání

Armstrong (2002) definuje proces efektivního vzdělávání jako deset podmínek. Tou první je, že jedinci musejí být motivováni se učit. Dále, že pro vzdělávající se zaměstnance, by měla být stanovena norma výkonu, což znamená, že musejí mít

jasně definované cíle a normy, které pro ně budou přijatelné, a bude možné jimi posoudit dosažený pokrok. Třetím bodem je potřeba pečlivého vedení vzdělávané osoby. Studenti potřebují být správně orientováni a dostat odezvu o tom, jak si vedou. Jedinci s vnitřní motivací si mohou tuto zpětnou vazbu zajistit sami, ale vždy by měl být dostupný mentor, který je povzbudí a v případě potřeby i pomůže. Dalším bodem je, že jedinci musejí ze svého vzdělávání mít uspokojující pocit, takto jsou schopni se učit i za ztížených podmínek, a naopak i ty nejlepší vzdělávací systémy můžou selhat, pokud nebudou studovanou oblast považovat za užitečnou. Za páté je uvedena podmínka, že učení má být aktivní nikoliv pasivní. Znamená to, že studenti mají být aktivně zapojováni do výuky v celé její šíři.

Dále je třeba používat vhodné metody. Vzdělávající mají širokou škálu možností, které musí diferencovaně použít, v souladu s potřebami práce, pracovního místa, skupiny i jedince. Sedmou podmínkou je obměňování a rozmanitost metod učení a vzdělávání. Je to vhodné pro udržení zájmu učících se. Dále je poskytnutí přiměřeného času na absorbování znalostí a dovedností. Studium vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptaci toho, co se člověk učí. S tímto časem je nutné počítat. Příliš častou situací je, že vzdělávatelé se snaží dostat do studia až moc látky a nedávají dostatečný prostor pro vyzkoušení a obeznámení se s ní. Předposledním bodem je, že u učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování. Tyto osoby potřebují obvykle rychle vědět, že pracují dobře. Je tedy zapotřebí, aby do dlouhodobých vzdělávacích programů byly zařazeny určité stupně či etapy, na jejichž konci dojde u upevňování vědomí o svém správném či nesprávném chování. Poslední, desátý bod je, že je nutné uznat existenci různých úrovní učení se a že jsou vyžadovány různé metody a zaberou různou dobu.

### **1.3 Volba témat**

Klíčovým předpokladem pro úspěšné dokončení vzdělávacích aktivit s pozitivní odezvou, je dobrá volba tématu. Cílem je dosáhnout účelné změny v podniku. Analýzy založené na „veřejném mínění“, jak zaměstnanců, manažerů, tak i majitelů firem, můžou být někdy celkem zavádějící. Jediným skutečně spolehlivým vodítkem pro správné zvolení obsahu může být současná nebo v budoucnu očekávaná výkonnost firmy, a především rozdíly mezi očekávaným a skutečným výkonem a reálně existujícími (lidskými) zdroji. Rozdíly mezi očekávaným a reálným přínosem,

zvláště pokud jde o systematickou odchylku, jsou vždy problémem. Je to něco, co aktuálně nebo výhledově ohrožuje vitalitu firmy.

Armstrong (2002) definuje cyklus pro plánované vzdělávání, který začíná právě u identifikace a definování potřeb vzdělávání. Tento bod obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit současné schopnosti. Analýza se zabývá současných problémů, které je nutné vyřešit i budoucích potřeb. Toto je vlastně část, kterou by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím co zaměstnanci současně znají a tím, co by měli znát v budoucnu. Je také nutné se vyhnout tzv. „modelu deficitu“, který jen napravuje to, co bylo chybné. Potřeby vzdělávání by měli být definované jak u celku, což znamená firmy, tak u útvaru čili oddělení, týmů a funkcí a také u jednotlivých pracovníků. Analýza potřeb podniku tak povede k rozpoznání potřeb v různých útvarech nebo zaměstnáních, stejně tak jako analýza skupinových potřeb zase oddělí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. V této fázi nastává rozhodnutí o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejvíce efektivní.

### **1.3.1 Definice problému**

Pro určení tématu vzdělávání zaměstnanců není dobré ptát se na téma, ani na potřeby, ale na problémy. Na to, že jiní udělají práci při určení obsahu a formy vzdělávání, se nespolehejte.

Začít lze u prostého seznamu problémů, který se v daném prostředí vyskytuje. Při jeho sestavování je vhodné vycházet z více zdrojů, a to například z komunikace s majiteli, manažery a zaměstnanci, ale též studovat i klíčové dokumenty a firemní kulturu, zejména to, jak se firemní myšlenky dostávají do praxe.

Moment vyhodnocení seznamu s cíli je klíčový pro budoucí vzdělání. Když se totiž nepovede, následné akce nebudou efektivní, dokonce budou i zbytečné. Je tedy třeba najít problém, ke kterému směřuje nejvíce hlasů. Takový problém ale může být velmi složité identifikovat. Při prozkoumávání můžeme zjistit zavádějící a nepravdivé informace. Proto vyžaduje analýza vytrvalost a zkušený přístup.

Po sestavení seznamu problémů s ním můžeme začít účinně pracovat. Jako první je vhodné ho upravit do přijatelné podoby. Seznamy bývají většinou dlouhé, takže je nutné jejich obsah zredukovat. Můžeme vytřídit takové problémy, které jsou jen

„symptomového charakteru“, tedy nevedou ke skutečným příčinám problému. Ale i vyřazené problémy je nutné archivovat, pokud bychom chtěli provést další, důkladnější průzkum.

Dalším krokem je utřídění těchto problémů. Tedy ty, co nám zůstanou, se většinou dají seskupit do přirozených kategorií. I při utřídění může nastat situace, kdy uděláme chybu, proto archivujeme data i v této fázi. Pokud je seznam položek i po utřídění stále velký, můžeme podniknout poněkud riskantní krok a zaměřit další analýzu pouze na položku, kterou považujeme za nejdůležitější.

V této situaci jsme seznam protřídili na základě určité hypotézy o důležitosti jeho položek. Redukce byla provedena, abychom měli množství dat, se kterými se dá dobře manipulovat. Někdy je vhodné se ještě i v této fázi vrátit k utříděnému seznamu a zkontrolovat, jestli mezi sebou nevykazují položky nové souvislosti. Je také dobré si uvědomit, které položky vykazují pouze informace o nevyužitém potenciálu a které mohou skutečně ohrozit firmu. Zbylé problémy je nutno dobře definovat, zkontrolovat, zda jsou výstižně a velmi stručně charakterizovány a provádě-li analýzu skupina lidí, zda jim všichni stejně rozumí. Také je nutné se přesvědčit, zda jsme nespádli do některé z definičních pastí, tedy zda výsledek neobsahuje problémy zástupné, neřešitelné nebo nejednoznačné.

Po vytvoření seznamu tedy máme list definovaných položek, který jsme schopni zpracovat. Optimální počet je individuální. Pokud máme tento seznam, můžeme se ptát, v jakých souvislostech problémy vznikají a působí. Protože většina z nás v takové situaci uvítá grafické znázornění vztahů, je vhodné v této fázi vytvořit mapu vztahů. Začínáme vnitřními vztahy a pokračujeme k vnějším souvislostem, což mohou být jevy v seznamu neuvedené související s podmínkami v systému.

Následně vznikla „mapa souvislostí“, skládající se z problémů a vztahů mezi různými jevy. Grafická podoba je pochopitelně věcí individuálního vkusu a vzhled má podobný jako myšlenková mapa (Plamínek, 2010).

## 2 Vzdělávání na pracovišti

Jednoduše řečeno „Učení se probíhající v organizaci“ se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí. Jedná se o organizovanou a zpravidla plánovanou personální činnost. Učení v organizaci se zabývá vytvářením nových úhlů pohledu a znalostí, které jsou schopny ovlivňovat chování zaměstnance. Učení jedinců nebo týmů v organizaci je proces, který umožňuje přístup k informacím, paměti, struktuře a kultuře organizace, aby ji mohli dále spoluvytvářet a využívat ve prospěch a formování dlouhodobých schopností organizace.

Proces učení můžeme definovat jako složitý a nepříliš zřetelný proces, který má tři fáze: získávání, rozšiřování a sdílené zavádění znalostí.

Výsledky učení tvoří příspěvek do rozvoje firemních schopností založených na lidských zdrojích. Investice do lidí je nezbytná pro vytvoření a rozvoj intelektuálního kapitálu, jaký organizace potřebuje (Armstrong; 2001).

Koubek (2007) říká, že podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje především na formování pracovních schopností v širším slova smyslu u osob, které jsou v pracovním poměru s organizací. Dále uvádí, že do tohoto systému podnikového vzdělávání patří vzdělávací aktivity, kterými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- **Vzdělávání v rámci adaptačního procesu** a s tím přípravu pracovníků k výkonu činnosti,
- **Doškolování zaměstnanců** (prohlubování kvalifikace), čili rozvíjení odborné přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje, na své pozici,
- **Profesní rehabilitaci**, což je opětovné zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav nedovoluje vykonávat práci,
- Zvyšování rekvalifikace (Koubek, 2007).

### 2.1 Klíčové faktory psychologie učení

Reay (1994) sestavil sadu klíčových faktorů pro psychologii učení. Patří sem:

- **Motivace nebo účelovost**, která říká, že lidé se nejlépe učí, jestliže vidí výsledek učení, který jim stojí za to.



- **Významovost z hlediska osobního zájmu a volby** – pokud jedinec motivaci k učení vidí jako něco významného, bude motivace větší. Učení se prací – pro efektivní výkon je podstatné porozumění a pochopení a jedině práce může toto završit a dotvořit.
- **Právo dělat chyby v bezpečném prostředí** – při učení se prací riskují lidé nezdar. Je tedy potřeba zajistit takové podmínky, aby jedinci věděli, že chyby jsou dovoleny a nemají pro ně žádné následky, ale že vzdělavatelé jim musejí pomoci, jak se ze svých chyb poučit. Samuel Beckett konstatoval: „Pokus. Selhání. Nový pokus. Opět selhání. Lepší selhání.“(Armstrong, 2011, str. 481).
- **Zpětná vazba** – učící se jedinci potřebují zpětnou vazbu o tom, jak si vedou. Nejlépe se tato zpětná vazba poskytuje tak, že jim je poskytnut nástroj, s jehož pomocí mohou provést určitou sebereflexi.
- **Právo učících se osob učit se dle svého vlastního časového rozvrhu a svým vlastním tempem** – učení bude efektivnější, pokud učící se osoby budou moci řídit samy sebe v souladu s preferencemi, týkajícími se rychlosti postupu při učení.

## 2.2 Formy vzdělávání

Pod pojmem forma vzdělávání rozumíme druh procesu, při němž nastává předání a získání nových informací a procvičení dovedností. Existuje šest možných forem vzdělávání, která vzniknou kombinací dvou základních členění – vzdělávací proces řízený, neřízený a pracovní, nepracovní (Dvořáková, 2007).

První formou je **řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání)**. Tento druh vzdělávání bývá zpravidla prováděn pod dohledem interního školitele, nebo zkušeného spolupracovníka. Zaměstnanci se učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění rutinních pracovních úkonů. Nadstandardní úrovní neformálního vzdělávání je pak dobrovolné setkání zaměstnanců, za účelem toho, aby si vyměnili nové poznatky, nebo zavedli diskuzi nad pracovními problémy či navázali nové kontakty.

Druhou formou je **řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání)**. U této formy vzdělávání je hlavní rozdíl ten, že zaměstnanci mají vzdělávací akci mimo své pracoviště, například ve školicích místnostech, dílnách či jiných prostorech k tomu určených.

Třetí je **řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. Institucionalizované vzdělávání)**. Tato kategorie obsahuje vzdělávání v rámci národního školského systému. Z hlediska zaměstnavatele se jedná především o středoškolské, vysokoškolské, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nejsou součástí národního školského systému a vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Oproti předchozím dvěma kategoriím je toto proces poněkud zdlouhavějšího charakteru. Zaměstnavatel zde vystupuje jen v roli spoluúčastníka na řízení vzdělávacího procesu, častěji spíše jen jako objednatel programu. Hlavní rolí zaměstnavatele je vytvářet zaměstnanci podmínky, aby svoje vzdělání mohl rozšiřovat.

Čtvrtou formou je **neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. Informální vzdělávání)**. Pro jeho uskutečnění musí být ze strany zaměstnanců zájem a aktivní přístup a ze strany zaměstnavatele pak motivování zaměstnanců k této činnosti. Jedná se o činnosti, které si zaměstnanec osvojuje pozorováním jiných, nebo vyhledáváním informací potřebných pro plnění pracovních úkonů či přirozeným vstupováním do pracovních vztahů.

Pátou formou je **neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. Interpersonální vzdělávání)**. V tom hrají velkou roli širší mezilidské vztahy a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky. Pracovník přijímá informace i v rámci jiných procesů, než vzdělávacích aktivit a práce. Spadají sem zejména aktivity patřící k neformální komunikaci, kdy člověka pohání především zvědavost, přes organizační kulturu, která zprostředkovává a posiluje jednání, které je v souladu se sdílenými hodnotami organizace až k formálnějším úkonům, jakými jsou např. řízení pracovního výkonu, motivační programy nebo odměňování.

Poslední formou je **neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sevdělávání)**. Je to vzdělávání se, které souvisí s dnešní pokrokovou a technologickou vyspělostí. Čím dál tím méně oborů můžeme označit za oblasti, ve kterých je potřeba mít jen specifické znalosti. Práce, ale i do určité míry osobní život vyžaduje interdisciplinární přístup k řešení běžných úkolů a problémů. Poznatky, dovednosti a zkušenosti se v takových případech dají uplatnit i při jiných činnostech. Ne vždy toto prolínání samovolně vystupuje na povrch. Potřebuje tak aktivní hledání analogií a zkušeností jejich aplikace (Dvořáková, 2007).

## 2.3 Metody vzdělávání

Základními dvěma metodami je vzdělávání na pracoviště a mimo pracoviště. Metoda na pracovišti klade důraz především na ovládnutí potřebných dovedností, osvojení si žádoucího pracovního jednání a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou většinou zaměřeny na získávání a použití odborných znalostí a jsou považovány za vhodné pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí.

### 2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Společný rys této skupiny metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému pracovníkovi, respektujíc jeho osobnost a jeho přístup o získávání a zapamatování si informací a dovedností. Důležitou roli hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlit, naslouchat a dát zpětnou vazbu.

První nejjednodušší metodou je **instruktáž** při výkonu práce. Je to způsob, jak zacvičit nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci, zpravidla to bývají jen jednodušší úkony či operace. Školený zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy pro plnění svých pracovních úkonů.

**Asistování** nastává, když je školený zaměstnanec přidělen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkonů a tím se od něj postupně učí pracovním postupům a jednáním. Postupem času získává větší míru samostatnosti až do bodu, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Obdobou asistování je práce na projektu, nebo tzv. pověření úkolem, používané v případech řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Hlavním kladem je možnost vyzkoušení přímo od zkušeného pracovníka.

**Rotace práce**, také tzv. střídání pracovních úkolů. Zde můžeme rozeznat dvě formy, a to horizontální rotaci, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni a vertikální rotaci, při které se přemísťují zaměstnanci na jiný stupeň řízení. Tato metoda a její formy jsou nejčastěji používány během různých příprav zaměstnanců na vedoucí funkce, ale je vhodná i v týmech, kde se předpokládá zastupitelnost zaměstnanců. V dlouhodobějším časovém měřítku může vyústit v

rozšiřování pracovních úkolů, neboli ve spojování práce se stejnou, nebo velmi podobnou pracovní náročností, a tedy stejnými požadavky na kvalifikaci. Hlavní výhodou je vysoká flexibilita zaměstnance a schopnost vidět širší souvislosti.

Pro zaměření na rozvoj zaměstnanců je tu forma **Coachingu mentoringu a counselingu**. Je to proces, kdy si zaměstnanec pod dohledem svého školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj, a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů (Dvořáková, 2007).

### 2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

**Přednáška** spočívá v předávání informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předávání, kdežto nevýhodou je jednosměrnost této činnosti.

Názorné, neboli praktické vyučování, anebo jedním slovem **demonstrování** je zprostředkování znalostí ve výukových dílnách nebo v jiných vhodných prostorech, které jsou vhodné pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. Výhodou je praktičnost školení, nevýhodou je odlišnost podmínek od skutečné situace.

**Workshop a případové studie** předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální a kterou účastníci musejí vyřešit v předem stanoveném čase. Charakteristickým rysem je, že nemusí mít jednoznačné řešení. Výhodou obou metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava na týmovou spolupráci. Nevýhodou jsou vysoké požadavky na školitele.

**Simulace** znamená vytváření modelové situace, která je velmi blízká realitě, ale je zjednodušená tak, aby ji zvládli účinkující osoby. Účastníci se řídí scénářem, který po nich vyžaduje, aby v určitém čase zvládli sérii po sobě navazujících úkolů. Metoda se využívá v situacích, kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný či existuje vysoká míra pravděpodobnosti způsobení škody. Výhodou je, že je velmi účinná pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování a schopnosti rozhodovat. Nevýhodou je, že může být až příliš odtažená od reality a metoda je také náročná na přípravu.

**Hraní rolí** též tzv. manažerské hry, je metoda zaměřená na procvičování praktických rolí. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Scénář však mívá otevřený konec. Výhodou metody je, že tím, že si zaměstnanci přijdou na vlastní způsob řešení situace, si osvojí určité sociální role a žádané dovednosti. Nevýhodou je opět náročnost na organizaci a přípravu.

Diagnosticko-výcvikový program, nebo jak se mu častěji říká „**assessment centre**“ je metoda, ve které je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Střídáním míry nahodilých jevů se mění míra stresu, se kterou se účastníci musí vypořádat, při tom je sledován jejich výkon i jednání. Po skončení každé dílčí fáze vzdělávacího programu konfrontuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně absolvuje hodnotící rozhovory s více klasifikujícími osobami. Metoda patří k jedním z neefektivnějších metod vzdělávání. Odráží širokou škálu způsobilosti zaměstnance. Nevýhodou je vysoká finanční nákladnost.

**Outdoor training**, aneb když se sportovní aktivitou v otevřeném prostoru učí zaměstnanec poznávat povahu manažerské práce. Při plnění stanoveného úkolu si zaměstnanci rozšiřují své manažerské způsobilosti (komunikaci, vedení lidí, koordinace více činností). Po splnění programu následuje diskuze mezi účastníky o tom, jaké byly ke splnění úkolů zapotřebí dovednosti, jak se uplatnily a co by se dalo zlepšit. Je to také jedna z velmi efektivních metod rozvoje. Nevýhodou může být, když nastane rezistence školených a nepochopení podstaty manažerské práce. (Dvořáková, 2007)

### **2.3.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**

Při první uvedené metodě dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání prostorů. Tato metoda se nazývá **pracovní porady**. Je vhodná pro překonání spíše pasivní role nováčků v pracovním kolektivu a jejich většího a rychlejšího zapojení do probíhajících pracovních procesů. Nevýhodou je nejasný vztah k získaným informacím.

**Poradenství** je vhodné zejména pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k následnému vzdělání a seberozvoji. Je zde jedna velká nevýhoda, a to vysoké riziko pasivity – přejímání hotových řešení, na druhou stranu poskytuje možnost rozšířit si obzory o nové poznatky a externí zkušenosti.

**Action learning**, aneb metoda vzdělávání rozvoje a učení zaměstnanců, která plně respektuje filozofii učící se organizace. Na rozdíl od ostatních metod, které zprostředkovávají v minulosti osvědčené znalosti a zkušenosti, je tento způsob zaměřen na soustavné učení se, při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků, nadřízených, obchodních partnerů apod. Využitím této metody se pracovníci učí jednat a hledat řešení doposud nepoznaných situací. Action learning je vhodný pro týmovou práci a sdílení znalostí, nese však riziko pomalejšího postupu, než by školenému vyhovovalo.

Příprava zaměstnanců, nebo budoucích a nadějných uchazečů o vedoucí funkce mají na starosti **Trainee programy**. Metoda bývá zaměřena na čerstvé absolventy především vysokých škol a cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky a rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání práce na dané pozici. Výhoda stejně jako nevýhoda je podobnost této metody s rotací práce.

**Samostudium** je stejně tak jako distanční vzdělávání metodou, která pomáhá překonávat překážky tradičního studia, a to především nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem daném termínu. Tato metoda je hojně využívána staršími a zkušenějšími zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni k získávání dalších znalostí. Výhodou je jednoznačně možnost personalizace obsahu vzdělávání, nevýhodou pak menší možnost usměrňování zaměstnancova rozvoje.

**E-Learning** – poslední, ale v dnešní době asi jednou z nejlepších metod vzdělávání je E-learning. Je to online vzdělávání se pomocí počítačů a jiných digitálních médií. Využívají se při tom odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školící místnosti (Dvořáková, 2007).

## **2.4 Zákonná školení**

Existují i školení, které je zaměstnavatel povinen zajistit, nezávisle na oboru zaměstnanců. Prvním takovým je proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jeho přesný obsah není dán žádným obecným předmísem. Důraz je hlavně kladen na prevenci rizik, která ohrožují zdraví či bezpečnost zaměstnanců. Taková rizika jsou ale na každém pracovišti odlišná, proto by je měl zaměstnavatel sám vyhledávat a vytvářet taková opatření, která povedou k jejich odstranění čili tato rizika řídit. V návaznosti na to by se pak měl rozhodnout, co tyto školení budou obsahovat. Jsou určité situace, kdy je toto školení bezpodmínečně nutné, a to při nástupu nového pracovníka do zaměstnání, změně pracovního zařazení či druhu práce, v případě zavedení nové technologie nebo změny technologií, při nových pracovních postupech, jež by mohla zásadním způsobem ovlivnit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, bez rozdílu funkce či pracovního zařazení.

Dalším školením, které je také spojeno se školením BOZP je školení požární ochrany. Zaměstnanci by ho měla absolvovat ihned při nástupu do zaměstnání a poté minimálně jednou za dva roky, nebo ve výše uvedených případech. Jsou při něm obeznámeni o nebezpečích vzniku požáru na pracovišti, spojených s místem výkonu jejich práce. Dále jsou pracovníci obeznámeni se základními předpisy, poplachovými směrnicemi, evakuačním plánem a také s použitím hasících přístrojů, případně dalších prostředků požární ochrany (BOZP.cz [online]).

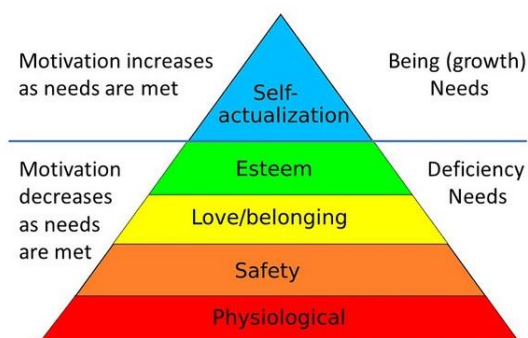
### 3 Motivace

Pokud je očekáván přínos realizace vzdělávacího programu, je třeba zabývat se problematikou motivace a stimulace účastníků těchto programů. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka, která směřuje k uspokojení jeho potřeb. Proces pro navozování motivace za pomoci vnějších podnětů je nazýván stimulace (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Maslow v roce 1943 sestavil takzvanou „Maslowovu teorii hierarchie potřeb“. Na samotném podstavci této pyramidy jsou fyziologické potřeby, protože pokud by tyto základní lidské potřeby nebyly uspokojeny, nebylo by možné přejít k těm, které jsou nad nimi. Na tomto způsobu je celá pyramida založena (viz Obr.1).

Zpočátku uvedl, že jednotlivci musí uspokojit nižší deficit, než budou pokračovat, aby uspokojili potřeby vyšší úrovně. Později však objasnil, že uspokojení potřeb není fenoménem „vše nebo nic“, přiznává, že jeho dřívější prohlášení mohla „ (McLeod, 2018, [online]).

Potřeby růstu nevycházejí z nedostatku něčeho, ale spíše z touhy růst jako člověk. Jakmile jsou tyto růstové potřeby dostatečně uspokojeny, člověk může být schopen dosáhnout nejvyšší úrovně, nazvané seberealizace. Každý člověk je schopen, a má touhu pohybovat se po hierarchii směrem k úrovni seberealizace. Pokrok je bohužel často narušován neúspěchem při plnění nižší úrovně potřeb. Životní zkušenosti, včetně rozvodu a ztráty zaměstnání, mohou způsobit, že jedinec kolísá mezi úrovněmi hierarchie.



Zdroj: Saul McLeod, 2018, online.

**Obr. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**



### 3.1 Pracovní motivace

Práce významně ovlivňuje vnitřní svět motivů a odhaluje člověku nové potřeby a zájmy. Sama o sobě se stává faktorem životního zájmu, po nemalou životní etapu, v podstatě se stává až životní hodnotou. Osobní vyzrálost jedince pak vyjadřuje jeho schopnost odolávat obrázkům světa „ne-práce“ a nicnedělání a současně se mu přepjatě nevyhýbat. Touha pracovat, umět pracovat, radost z práce a umění odpočívat se stává přirozeným krédem lidského života. Úspěšnost jedince v jeho pracovním životě je založena na jeho osobní vyzrálosti a zasahujících proměnných ve vztahu k úspěšnosti jedince ve světě práce.

Motivační teorie je vlastně hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského jednání. Osobní motivaci jedince v pracovním procesu lze vyjádřit jako určitý repertoár tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž v praktickém použití jsou ovlivňovány důležitými okolnostmi, které určují směr, sílu a vytrvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.

Součástí vedení lidí je také pracovní stimulace. Na otázku jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto situaci ovlivňuje osobnost jedince, nám odpovídá řada teorií. Tyto teorie o pracovní motivaci představují souhrn teoretických poznatků, které při použití v praxi ovlivňují účinně kvalitu vedení lidí.

V praktickém úplatnění zásad vedení lidí, včetně motivace pracovníků se formulují tzv. manažerské motivační strategie. Představují aplikovaný soubor znalostí, metod a praktických postupů a návodů k nim, jak z oblasti pracovní psychologie, tak z teorie i praxe obecného managementu a týkají se vedení lidí při plnění hlavních cílů organizace. Pro manažerskou motivační strategii jsou charakteristické následující body (Dvořáková, 2007):

- Spojení krátkodobého i dlouhodobého aspektu,
- individuální přístupy dle specifik organizace spojené se snahou o programovatelná řešení,
- schopnost realizovat rozhodnutí v praktické situaci,
- použitelnost metod i v neprofesionální oblasti psychologie,
- možná součinnost a využití odborných služeb poradenských organizací.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vyhledávají, nalézají a provádějí práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo aslespoň vede k tomu, že od ní očekáváme splnění svých cílů. Toto se nazývá

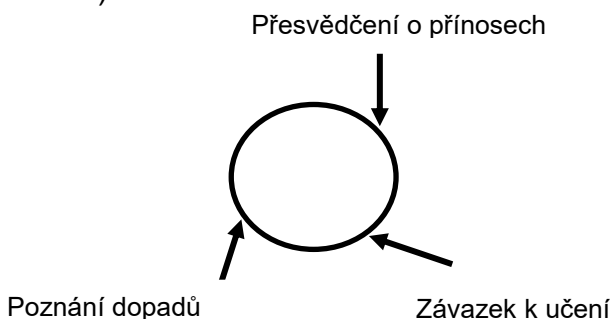
vnitřní motivace. Jsou to faktory, které si lidé tvoří sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, možnosti využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti a zajímavá a podnětná práce. Ve druhém případě mluvíme o motivaci vnější, kdy můžou být zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2002).

Pracovní stimuly, zaměřené na jedince, lze členit dle různých kritérií. (Dvořáková, 2007):

- Hodnocení pracovního výkonu a jednání, mzdou, prémie, odměnami, bonusy atd. Zde je i nutnost obousměrného působení, což znamená sankci v případě negativního hodnocení.
- Účast na výsledku je formou zájmu na celkovém efektu organizace a možnosti na spoluúčasti na řízení.
- Zprostředkovaně působící hmotné stimuly, jako financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže atd.
- Obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší míra samostatnosti, právo na samokontrolu.
- Cílené vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, tvoření pozitivních vztahů podřízený – nadřízený.
- Podílení se na celkovém klimatu v organizaci.

### 3.2 Motivace ke vzdělávání

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování svého potenciálu je velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Pokud jsou účastníkům ujasněny cíle, je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, a dále je třeba přihlídnout k motivaci účastníků k učení. Vodák a Kucharčíková (2007) znázorňují cyklus motivace k učení takto (viz Obr. 2).



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2019, str. 87.

**Obr. 2** Cyklus motivace

Motivace účastníků se mění v závislosti na tom, ve kterém stádiu cyklu se jednotlivci nacházejí. Ve skupině se vždy nachází více lidí v rozdílném stádiu motivace a požadavků na učení. Strategie jednání s lidmi, jejichž motivace k učení je menší, vyžaduje způsob, který je v tomto cyklu posune. Jak je možné toho dosáhnout je uvedeno níže.

**Vedením diskuzí** a dáváním příkladů kdy učení mělo užitečný dopad, dále pak **zorganizováním interních nebo externích návštěv u týmů**, pro které mělo učení pozitivní dopad. Poté **použitím článků z literatury**, v nichž je na přínos studia poukazováno a do čtveřice **pozváním lidí, kteří v prospěšnosti učení věří** a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech.

Motivace k učení, neboli ochota, zájem zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, má ve velké míře vliv na efektivitu vzdělávání. Působí na ni dva důležité faktory, a to **hodnota**, kterou dávají účastníci vzdělávacím aktivitám ve vztahu k svému současnému pracovnímu zařazení a své budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Pokud jsou úkoly až moc lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost a jsou-li naopak až příliš náročné, studijní usilí se bude v průběhu kurzu snižovat. Druhým faktorem je **okolnost**, zda program vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo se jedná jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Má-li být motivování vzdělávaných úspěšné, musí být dosaženo shody v názorech subjektů – manažera a objektu motivace – zaměstnance. Manažer musí znát metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků.

Vysokou motivací ke vzdělávání a rozvoji je zajišťována vysoká míra přeměny výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví v kladném vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě se neustále učit a rozvíjet, dále ve schopnosti zaměstnanců rozdělovat a využívat nabyté vědomosti podle oblastí a možností jejich využití v praxi. Projevuje se také ve vysoké míře flexibility zaměstnanců a jejich přívětivém reagování na změny profesiografických charakteristik, charakteristik jednotlivých pracovních míst, a nakonec v kladné změně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám.

V časech globalizace dynamických změn se stává vzdělávání pro úspěšné podniky rozhodující silou. Je nutné více než kdy předtím udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Pro podnik je klíčové mít patřičný systém motivace zaměstnanců ke vzdělání. Při tvoření efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit stimulační faktory, které musejí vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového systému vzdělávání, respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika podniku a kraje a reagovat na sociální situaci v zemi.

Vodák a Kucharčíková (2007) definují faktory motivující pracovníky k podnikovému

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

vzdělávání, kterým je jejich vnitřní potřeba. Určitým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech, resp. zemích. Každého motivují rozdílné faktory v rozdílné míře, proto je při motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.

Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2019, str. 88.

**Obr. 3 Příklad motivačních faktorů vzdělání**

Vodák a Kucharčíková (2007) dále uvádí, že k vytvoření vhodného

motivačního programu je možné využít i některé obecně platné postuláty, jako to, že nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera. Zaměstnanci musejí být přesvědčeni, že jejich práce má smysl. Pracovník by měl být přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale je jeho součástí – jedná se o ztotožnění se s podnikem. Důvěra manažera zvyšuje důvěru zaměstnanců. Spoluúčast na rozhodování zvyšuje motivaci. Jsou neustále nalézány faktory individuální motivace pracovníků. Úspěch podniku je závislý na úspěchu zaměstnanců. Ocenění a pochvala i za drobný úspěch vedou ke zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance. Lepší, než kritika je zpětná vazba. Většina lidí chce, aby vykonávání práce bylo tvůrčí, produktivní a kvalitní.

Schopnost manažerů motivovat své kolegy, představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. Pro zvýšení motivace účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání je doporučeno uplatňovat některé opatření a zásady. Důležitých je těchto sedm bodů:

- 1) Do procesu vzdělávání zapojit management a zajistit, aby se dle vzdělávacího programu zúčastňoval společně s ostatními zaměstnanci, nikoliv separovaně.
- 2) Účastníci musejí být seznámeni s cíli s dostatečným časovým předstihem, při realizaci vzdělávací akce zohlednit očekávání účastníků, a pokud nutno, zajistit úpravy programu.
- 3) Dostávat do povědomí přínos a užitečnost vzdělávacího programu. Pro aktivní získání účastníků na vzdělávacím programu si musí co nejdříve uvědomit, že to pro ně osobně může být užitečné a směřuje je k naplnění jejich potřeb, a aby získali pocit, že jsou do jeho výsledku osobně zainteresováni. Pokud bude účastník programu vědět, že mu akce pomůže řešit jeho problémy, uvědomí si, že získá čas a zkvalitní své působení, pak nebude váhat a do nabízených aktivit se zapojí. Tento úkol není nikdy jednoduchý, protože potřeby vnímané účastníky se mohou lišit od zadání organizace.
- 4) Zajistit soulad mezi dosud získanými zkušenostmi a přístupem. Pokud jsou témata vzdělávací akce prezentována lektory principiálně v souladu se zkušenostmi a myšlenkami účastníků, nastává zde větší zájem než v případě, že neshledají nic, co by korespondovalo s jejich zkušenostmi a představami, co by je osobně rozvíjelo a obohacovalo. Přišel by pocit zbytečnosti a ztráty času a podle toho by se i chovali. Proto je vyžadováno, aby zadání vzdělávací akce odpovídalo jejich zkušenostem, protože v opačném případě to pro ně bude jen suchá teorie a následná demotivace. Teorii je nutné aplikovat na jejich podmínky a zkušenosti z praxe, pomáhat jim řešit jejich problémy a následně rozvíjet schémata chování novými přístupy.

- 5) Použít takové metody, které napomohou zvyšování kompetencí, utuží zájem a aktivitu účastníků a dovolí, aby teoretické vědomosti byly aplikovány přímo na situace reálného života.
- 6) Zorganizovat akci mimo podnik, aby zaměstnanci mohli ve volném čase relaxovat a nebyli rušení běžnými pracovními povinnostmi.
- 7) Důležité je také, aby lektori navodili příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí vhodnou komunikací a budováním partnerského vztahu. Motivaci účastníků k aktivní spolupráci podporuje takto vyjádření respektu lektorem k osobnosti účastníka, kladná zpětná vazba na jeho vystoupení, rozvíjení jeho dobrých stránek, a nikoliv konfrontace s negativy. Od lektora je tak vyžadován nadhled, takt a úměrná dávka emoční inteligence, propojené s jeho manažerskými zkušenostmi (Vodák a Kucharčíková (2007)).

## 4 Empirická část

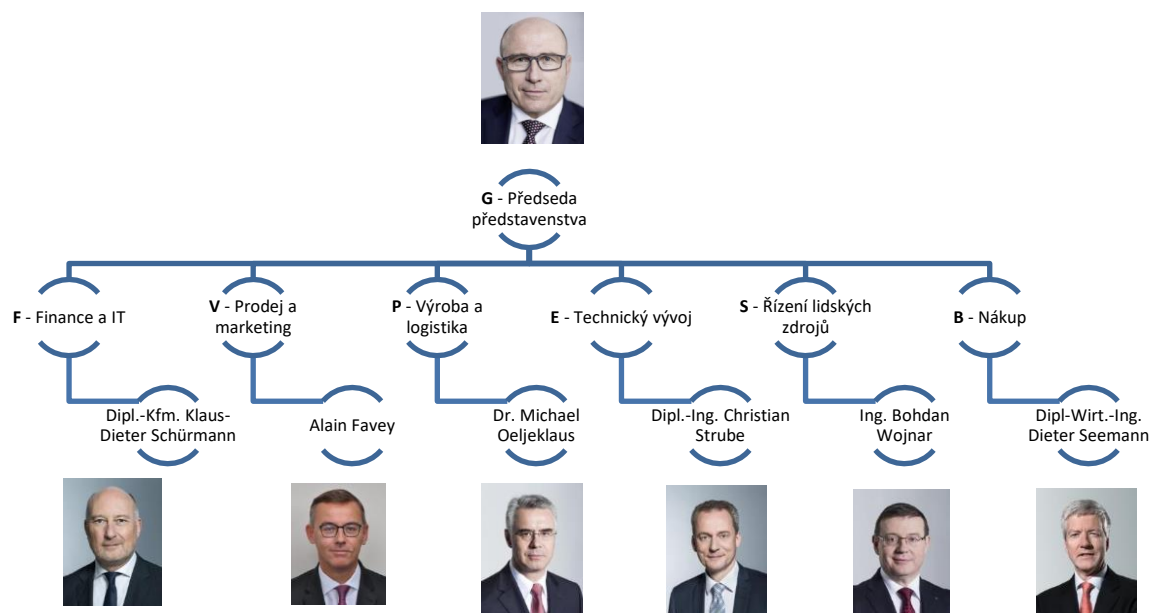
### 4.1 Vzorek zkoumání

Pro empirickou část bakalářské práce byla vybrána společnost Škoda Auto a.s. Je to největší průmyslová firma zabývající se výrobou automobilů v České republice. Její hlavní sídlo je ve městě Mladá Boleslav, nacházející se na severu střeďočeského kraje. Sídlí zde také vedení společnosti. V dnešní době se v Mladé Boleslavi vyrábí modely Fabia, Scala, Karoq a Octavia, jak je uvedeno na stránkách ŠKODA AUTO COPANY (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Zdroje pro práci čerpám na oddělení V2, spadajícího pod člena představenstva Alaina Faveyeho. Na vybraném oddělení jsem vykonávala svou povinnou odbornou praxi a znám dostatečně zdejší atmosféru a zaměstnance. Útvar V2 se zabývá prodejem vozů a rozvojem prodejních kanálů pro západní Evropu, a navíc Turecko a Izrael. Škoda auto na svém webu k popisu tohoto oddělení uvádí „*Prodej je realizován ve spolupráci s importéry na základě strategie, tržních podmínek a požadavků zákazníků. Útvar V2 je rozdělen do čtyř dílčích regionů.*“ (eportal ŠKODA AUTO a.s.[online]). Tyto regiony jsou Region 5, Region 6. Dále region, do něž spadám já, a který je popsán níže – Region 7 a jako poslední Region 8.

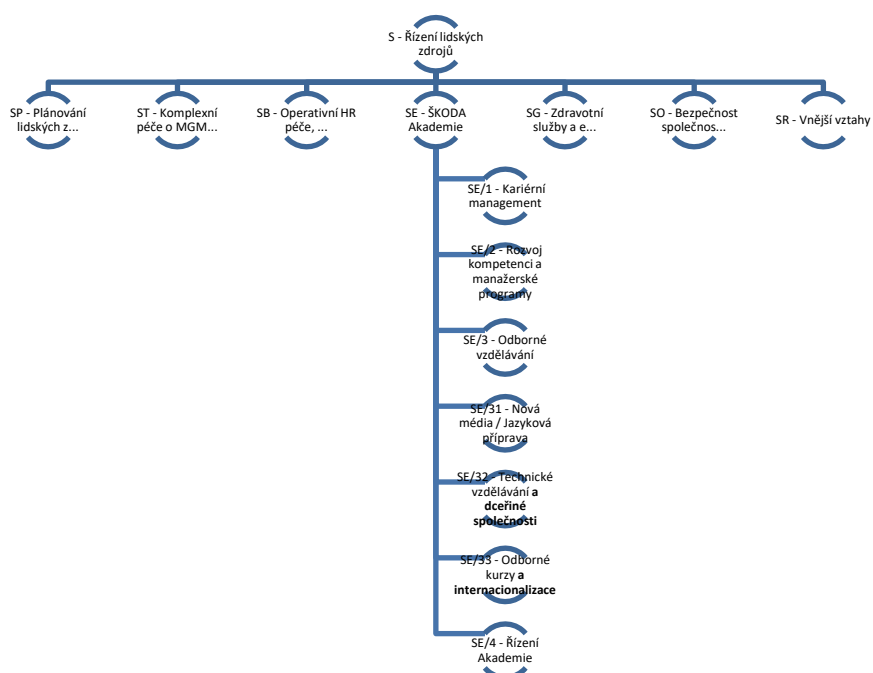
Region 7, oddělení V2E vykonává výše zmíněné činnosti pro Belgii, Francii, Itálii, Lucembursko a Nizozemí. Na oddělení je v současnosti celkem 14 zaměstnanců. Zdejší kolektiv tvoří vedoucí celého regionu, sales manažeři, z nichž každý má na starost 1 – 2 země. Každému manažerovi je podřízen tzv. specialista vnitřní služby, což je v podstatě jeho „pravá ruka“, vykonávající velmi důležitou a zodpovědnou činnost, jako např. plánování, komunikaci s importérem, hlídání stavu zakázek, reporty atd. Dále je zde ještě, sekretářka, obchodní zástupci pro rozvoj obchodní sítě a pro prodej velkoodběratelům, specialista produktové a cenové analýzy.

V čele ŠA. stojí Předseda představenstva Bernhard Maier, kterému je podřízeno dalších šest členů představenstva, a to za oblast finance a IT, prodej a marketing, výrobu a logistiku, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup. (Hierarchie ŠA viz Obr. 4)



Zdroj: (Portál ŠKODA AUTO a.s., 2019, online).

**Obr. 4 Hierarchie ŠKODA AUTO a.s.**



Zdroj: (Portál ŠKODA AUTO a.s., 2019, online).

**Obr. 5 Hierarchie odděl. Řízení lidských zdrojů**



Pro moji práci jsou relevantní služby, které poskytuje oblast S – Řízení lidských zdrojů, spadající pod Ing. Bohdana Wojnara (viz obr. 5). Oblast S se také dále dělí na několik podoblastí, z nich je nejdůležitější oblast SE – ŠKODA Akademie, která zodpovídá za personální rozvoj zaměstnanců, dále za rozvoj jejich odborných i nadoborných kompetencí. Proto se zaměstnanci Akademie podílejí na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy. K dalším hlavním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce „Šité na míru“.

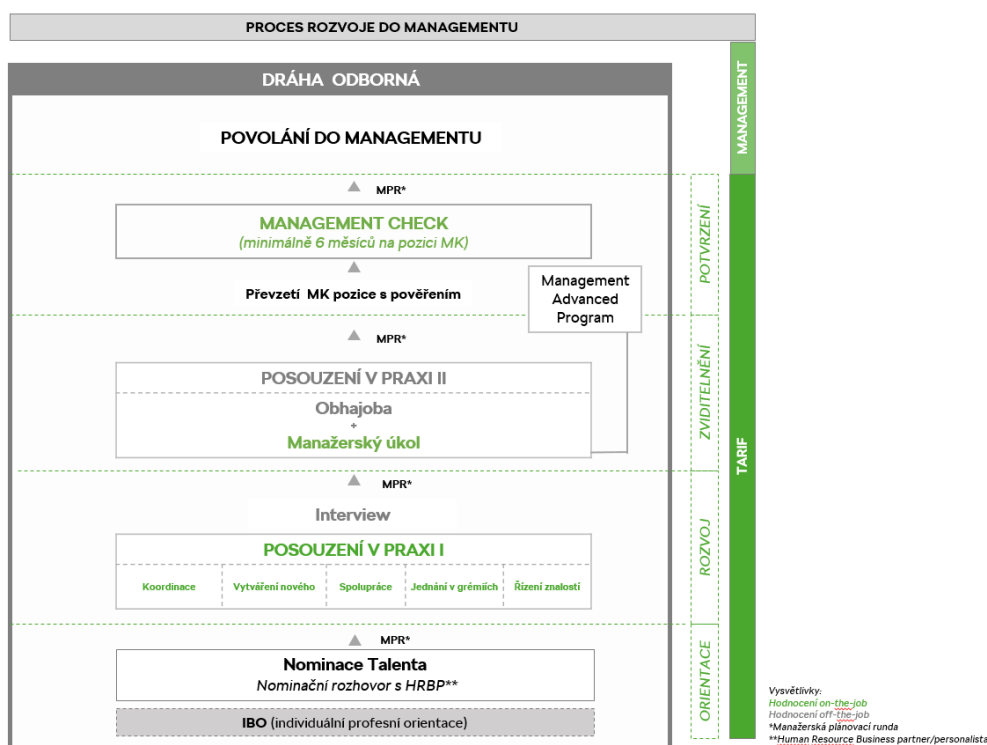
Hlavními činnostmi Akademie je odborné vzdělání a příprava žáků na SOUs, rozvoj technických kompetencí, rozvoj nadoborných kompetencí, diagnostické instrumenty (Assesment a development Center), nová média a odborná příprava, jazykové kurzy, kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace. (Eportal Škoda Auto [online]).

## **4.2 Současný stav vzdělávání pro zaměstnance V2**

Vzhledem k tomu, že svou práci vykonávám na oddělení, zabývající se prodejem vozů a s tím souvisejícími činnostmi, zde rozvedu jen vzdělávací možnosti, které jsou pro toto oddělení relevantní. Zaměstnanci, který se rozhodl dále vzdělávat a rozvíjet, je k dispozici ze strany zaměstnavatele široké portfolio možností. Na interních stránkách AKADEMIE ŠA je zaměstnanci nabídnuto hned několik způsobů, resp. směrů, ve kterých může dále rozvíjet svou kariéru. Prvním z nich je horizontální kariéra. Portál ŠKODA Akademie ji definuje takto: „Horizontální kariéra je charakteristická rozvojem zaměstnance směrem do "hloubky" (specializace, prohlubování znalostí a kompetencí v rámci vykonávané pozice) nebo do "šířky" (rozšiřování kompetencí, znalostí, působnosti).“ A pak je tady Vertikální kariéra, což je charakteristický posun a rozvoj zaměstnance směrem k přijetí širší zodpovědnosti v rámci organizační struktury společnosti (např. koordinátorské a manažerské pozice). Pro vertikální dráhu jsou zde od roku 2015 definovány tři dráhy, zohledňující odlišné požadavky na daných pozicích. První je dráha odborná, další je dráha vedení a poslední je dráha projektová.

Dalším pohledem je Rozvoj kariéry dle cílové pozice. Na některé pozice jsou v rámci kariérních drah definovány konkrétní požadavky, které musí zaměstnanec splnit před obsazením dané pozice. Toto platí pro dělnické pozice, kde je možnost se rozvíjet do pozice mistra. Tento proces má šest kroků. Prvním je nominační rozhovor/ zadání projektu, dále odborná kvalifikace mistra a projektová práce, základní mistrovský program (MBQ), milníkový rozhovor, assessment center mistrů a následně slavnostní povolání do funkce mistra. Dále je zde výběr pro rozvoj i v rámci technickohospodářských profesí. Možností a) je rozvoj do pozice koordinátor v tarifu, který se dále dělí dále na odborný koordinátor, koordinátor vedení, projektový koordinátor. Možností b) je rozvoj do managementu

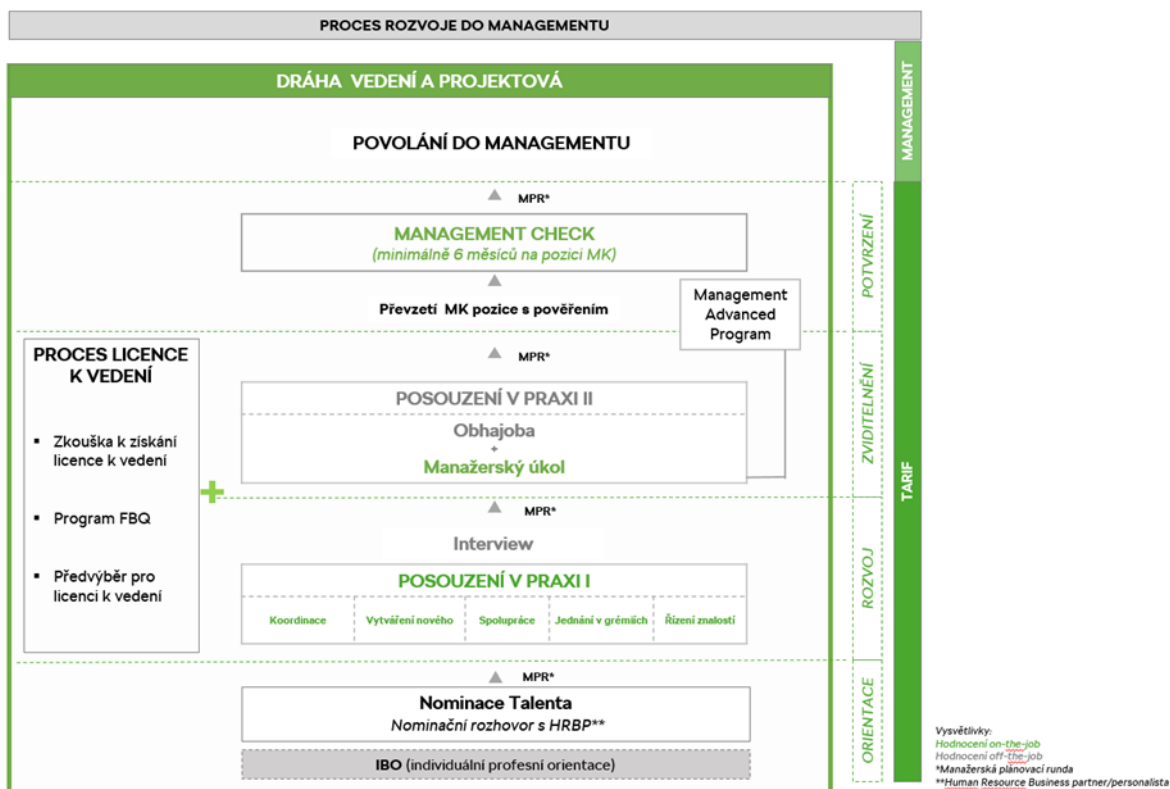
Odborná dráha začíná nominací „Talenta“ – nominanční rozhovor s HRBP. Na něj navazuje Posouzení v praxi, to zahrnuje koordinaci, vytváření nového, spolupráci, jednání v grémiích, řízení znalostí. Po interview na manažerské plánovací „rundě“ následuje další fáze, což je Posouzení v praxi II, které se skládá z Manažerského úkolu a obhajoby. I po této fázi je zorganizována manažerská plánovací runda, po které je minimálně šestiměsíční management check, který vede ke konečnému povolání do managementu (viz obr. 6).



Zdroj: Havrdova Šárka, (SE);last modified by Lunakova Kateřina (SE) 2019.

Obr. 6 Dráha odborná

Dráha vedení a projektová. Stejně tak jako odborná dráha, tak i dráha vedení a projektová má široký, rámcový postup, který je velmi podobný. V první řadě je IBO (individuální profesní orientace), dále nominace talenta, na kterou navazuje Posouzení v praxi I a II, s tímto také souvisí proces licence k vedení, který zahrnuje program FBQ, Předvýběr pro licenci k vedení a následně zkoušku k získání licence k vedení. Po absolvování těchto kroků přichází na řadu opět minimálně šestiměsíční management check, jehož završením je povolání do managementu (viz obr. 7).



autor Havrdova Šárka, (SE);last Modified by Lunakova Kateřina (SE) 2019.

### Obr. 7 Dráha vedení a projektová

ŠA má pro zaměstnance a odborné útvary také řadu rozvojových nástrojů a programů, které podporují zaměstnance v jejich kariérním rozvoji. Tato nabídka obsahuje semináře z firemní nabídky, Development center, Feedback 360°, Koučink, Mentoring a Trénink pozorovatelů.

## **4.3 Trendy metody ve vzdělávání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s.**

### **4.3.1 E-learning**

E-learning, aneb jedna z pokrokových metod výuky, která vlivem rostoucího významu technologií a rychlosti změn ve všech oblastech lidského života prožívá svoji expanzi. Využívá ve vzdělávacím procesu informační a komunikační technologie. „Jednoduše řečeno je to studium elektronických (e-learningových) výukových programů na osobních počítačích (PC). Stále častěji se začíná také používat pojem M-learning, je to studium elektronických výukových programů na mobilních zařízeních. E-learning může při vhodném využívání, přinášet řadu výhod, finančních úspor a v dnešním světě moderních organizací a společností může hrát i klíčovou úlohu pro získání konkurenční výhody.“

I přes nespornou výhodu E-learningu, není vždy a za všech podmínek to nejlepší řešení. Nemůže efektivně nahradit všechny oblasti vzdělávání. Pro některé typy obsahů, nebo menší skupiny studujících může být e-learning i naprosto nevhodný, nebo výrazně nákladnější než při použití jiné formy či metody vzdělání.

### **4.3.2 LMS**

Learning Management System je řídicí systém elektrotechnického vzdělávání, jehož hlavní funkcí je tvorba, distribuce a administrace elektronických vzdělávacích kurzů. Většina těchto systémů je založena na webových technologiích umožňujících přístup k elektronickým kurzům zúsobem „kdykoliv a kdekoliv“.

Výhody e-learningu jsou jeho neomezený a rychlý přístup k informacím, e-kurzům (kdykoliv a kdekoliv), dále je to také to, že jsou všem poskytnuty stejné informace a i platforma na které jsou dostupné. Další nespornou výhodou je v dnešní rychlé době i možnost individuální volby času, místa, délky, intenzity a tempa studia, možnost využití multimediálního a interaktivního obsahu, to že jsou poskytovány aktuální informace a stávající kurzy jsou na jejich základě aktualizovány. Informace jsou zpřístupněny mnohem většímu počtu zaměstnanců, šetří se čas. Pro firmy je asi největší výhodou, že dochází k úspoře času a nákladů

## 5 Vyhodnocení výzkumných otázek

Dotazníkové šetření ve firmě ŠA. probíhalo v listopadu 2019 a cílovou skupinou byli zaměstnanci oddělení V2. Na tomto oddělení pracuje 49 zaměstnanců, včetně zahraničních a vyslaných zaměstnanců. Dotazník byl rozdán k vyplnění 42 z nich, protože 5 z nich neumí česky a vypracování anglické verze by bylo časově náročné, byli vyčleněni a 2 byli vysláni na pracovní cestu, takže neměli možnost dotazník vyplnit. Celkem bylo vráceno 32 vyplněných dotazníků, což činí návratnost dotazníku 76 %. Dotazník obsahuje celkem 17 otázek (viz Příloha č. 1).

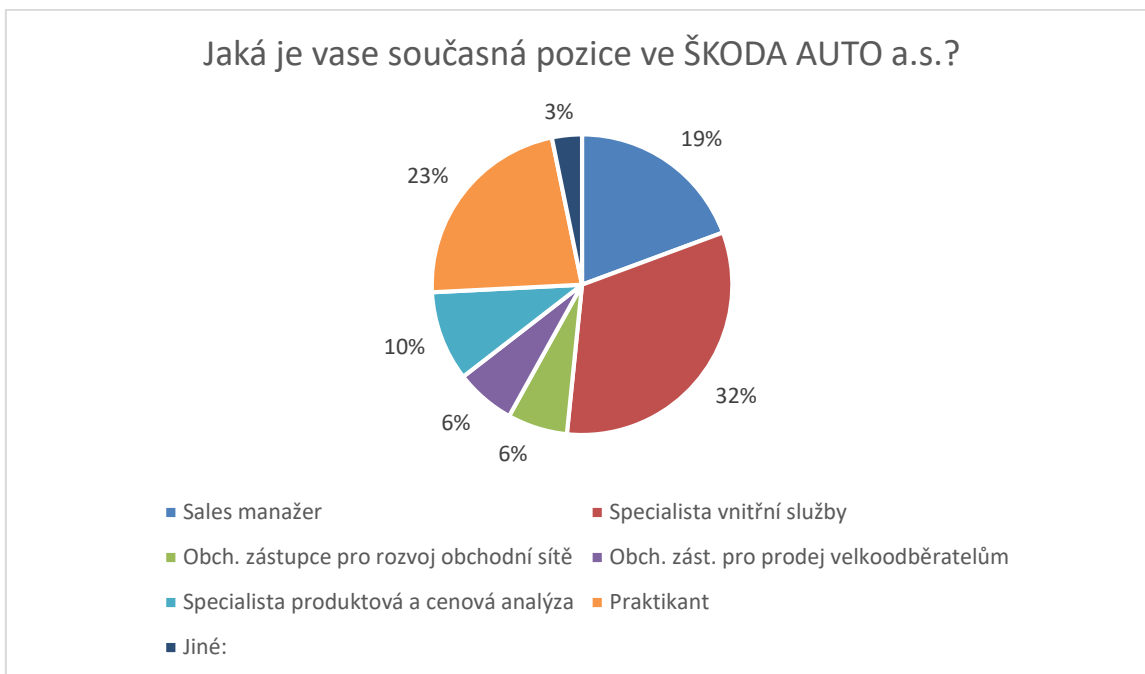
Jako hlavní výzkumná metoda byl zvolen datazník. Tato metoda byla zvolena vzhledem k její anonymitě časové nenáročnosti a tomu že každý zaměstnanec na oddělení V2 má jiný časový rozvrh. Dále z důvodu umožnění položení vysokého počtu otázek vztahujících se ke vzdělání, rozvoji a motivaci k těmto činostem. Tato metoda je pro vyšší počet zaměstnanců, za výše uvedených podmíneknejvhodnější proveditelná.

Dotazník je rozdělen na několik dílčích částí. První jsou obecné informace o zaměstnancích, jako je jejich pozice, doba působení ve ŠA a doba působení na své současné pozici, které jsou relevantní k znalosti organizace firmy. V další části jsou otázky týkající se školení při nástupu, protože zaměstnanci sepři nástupu na danou pozici často musí pracně učit novým věcem a zjištěné skutečnosti jim mohou tuto situaci značně usnadnit. Třetí část zahrnuje jejich současný stav vzdělávání zaměstnanců, ať už jestli ho absolvují, nebo jen ví o vzdělávacích a rozvojových možnostech ve ŠA a o jaké oblasti vzdělávání by měli zájem. Poslední část zjišťuje, jestli jsou zaměstnanci ke vzdělávání se motivováni, vzhledem k tomu že motivace je jedním z hlavních faktorů úspěšného vzdělávání se. Z předchozího textu lze vyčíst tři výzkumné otázky. První je, jestli je školení které by zaměstnancům usnadnilo nástup na svou současnou pozici. Druhá, jaký je jejich současný stav vzdělávání se a třetí, jestli jsou motivováni se dále vzdělávat.

### 5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek.

Procentuální podíl zaměstnanců koresponduje se skutečným podílem zaměstnanců ve firmě, kromě pozic specialista vnitřní služby a sales managera, tyto skupiny by měli obsahovat stejný procentuální podíl. Vzhledem k tomu, že každý manager pod

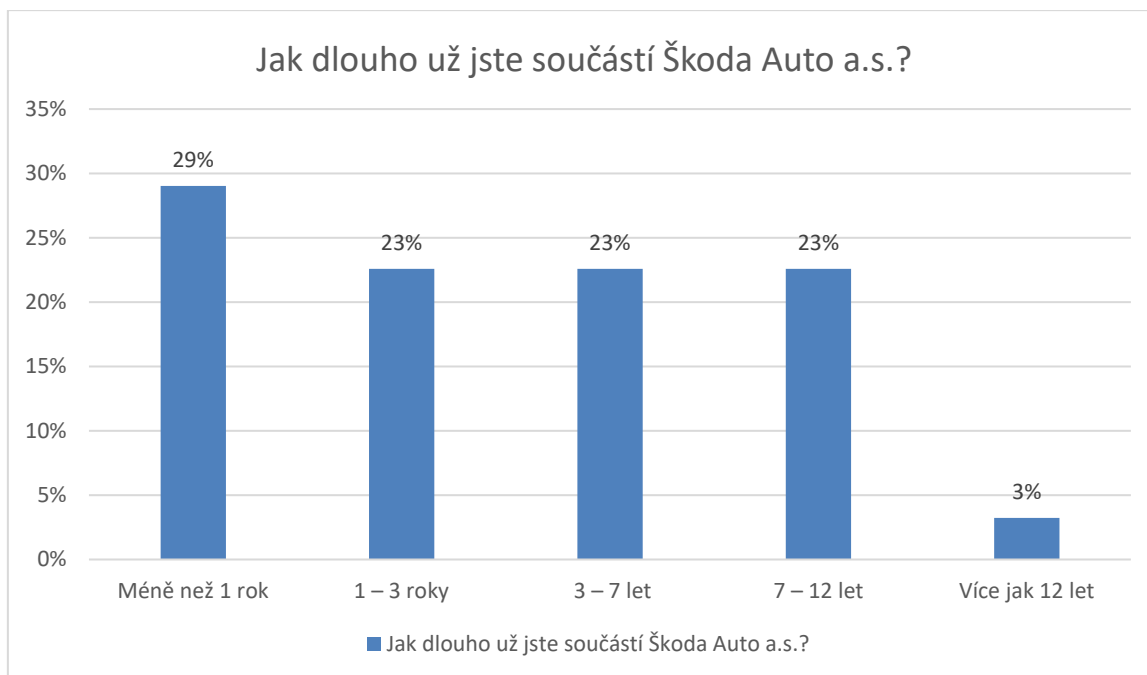
sebou musí mít jen jednoho specialistu. Rozdíl je pravděpodobně způsoben nevyplněním dotazníků všech managerů (viz Obr. 8).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 8 Jaká je vaše současná pozice ve ŠKODA AUTO a.s.?**

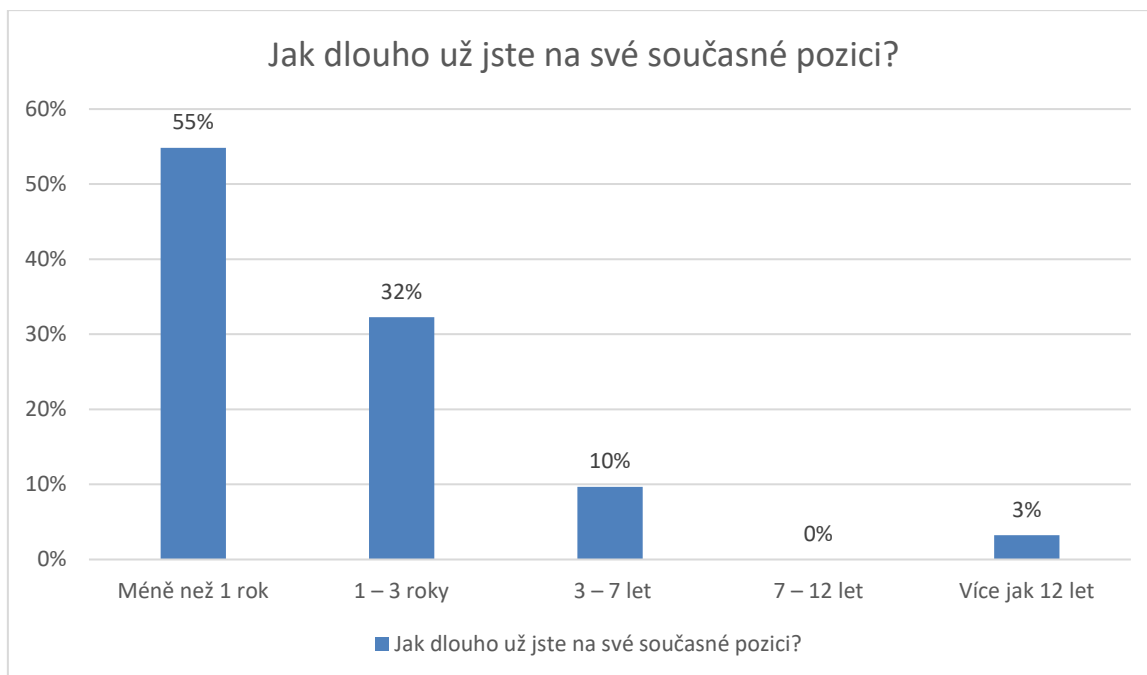
Ve ŠA je méně než jeden rok zaměstnáno 29 % zaměstnanců V2, shodný procentuální podíl (23%), je zde zaměstnán i v intervalech 1 – 3 let, 3 – 7 let a 7 – 12 let. Více jak 12 let jsou na tomto oddělení jen 3% zaměstnanců. (viz Obr. 9)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

***Obr. 9 Jak dlouho už jste součástí ŠKODA AUTO a.s.?***

Nadpoloviční většina zaměstnanců (55%) je na své současné pozici méně než jeden rok, dále je 32 % zaměstnanců na své současné pozici 1- 3 roky, žádný zaměstnanec není na své pozici 7 – 12 let. Více jak 12 let je zde jen 3 procentní podíl zaměstnanců. Uvedené hodnoty souhlasí s vysokou fluktuací zaměstnanců na tomto oddělení (viz Obr. 10).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

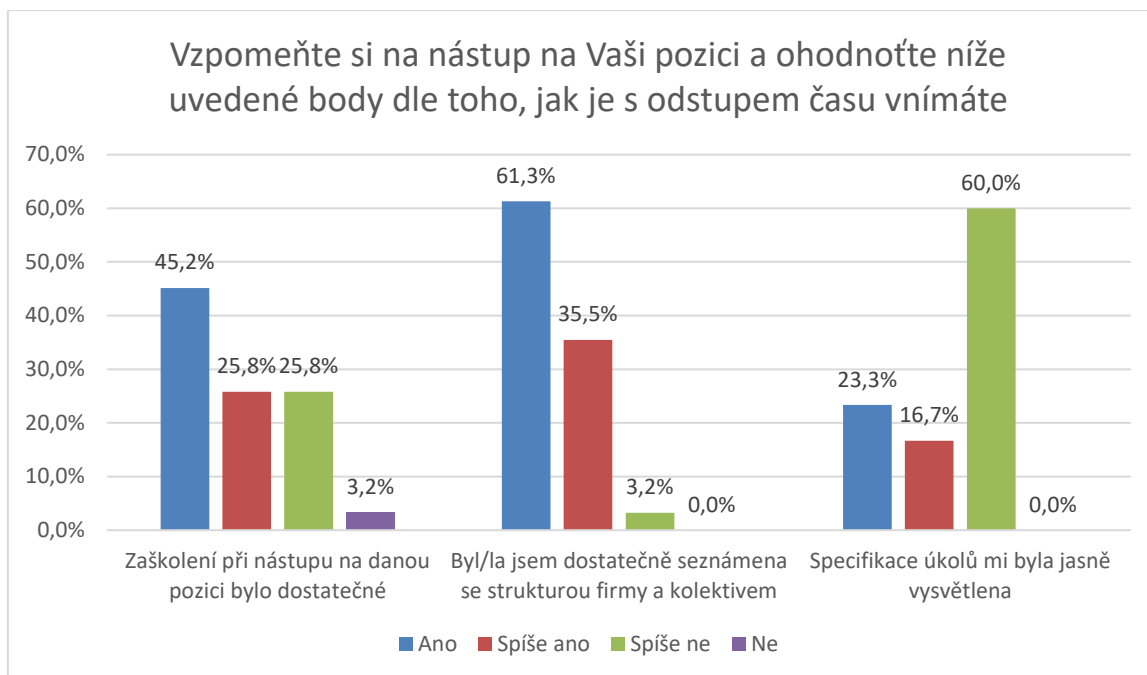
**Obr. 10. Jak dlouho už jste na své současné pozici?**

Že zaškolení při nástupu na danou pozici bylo dostatečné, odpovědělo 45,2 % zaměstnanců, dalších 25,8 % sdělilo, že bylo spíše dostatečné, ale stejně tak 25,8% respondentů sdělilo, že spíše dostatečné nebylo. Jen 3,2 % respondentů sdělilo, že zaškolení dostatečné nebylo.

Dostatečně seznámeno se strukturou firmy a kolektivem byla nadpoloviční většina zaměstnanců (61,3 %), spíše ano odpovědělo 35,5 % zaměstnanců a jen 3,2 procenta si myslí, že nebylo dostatečně seznámeno se strukturou a kolektivem.

Specifikace úkolů byla jasně vysvětlena při nástupu na současnou pozici jen 23,3 procentům zaměstnancům. Dalších 16,7 % odpovědělo spíše ano a celých 60 % zaměstnancům si myslí, že jim specifikace úkolů spíše jasně vysvětlena nebyla. Žádný respondent si nemyslí, že mu nebyla vysvětlena vůbec (viz Obr. 11).





Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 11 Vzpomeňte si na nástup na Vaši pozici a ohodnoťte níže uvedené body dle toho, jak je s odstupem času vnímáte. Zakroužkujte odpovídající volbu**

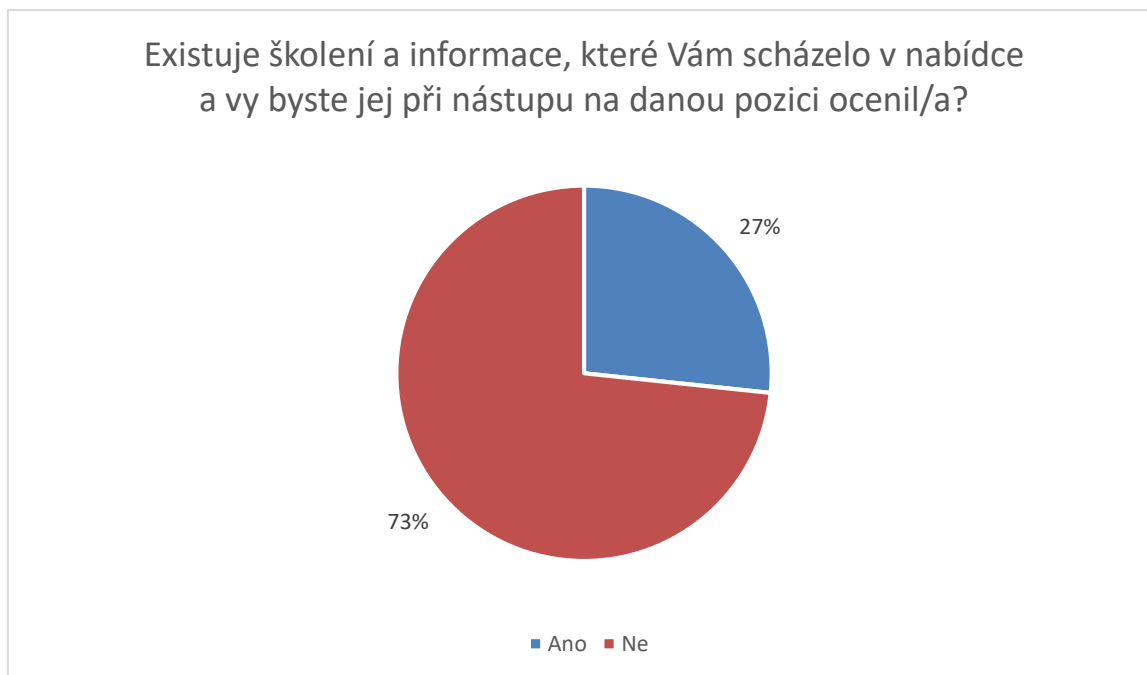
Že existuje školení, které výrazně pomohlo při nástupu na současnou pozici, si myslí jen 10 % zaměstnanců. Že takové školení není, odpovědělo 90 % respondentů (viz Obr. 12).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr.12 Je nějaké školení, které Vám při Vašem nástupu výrazně pomohlo?**

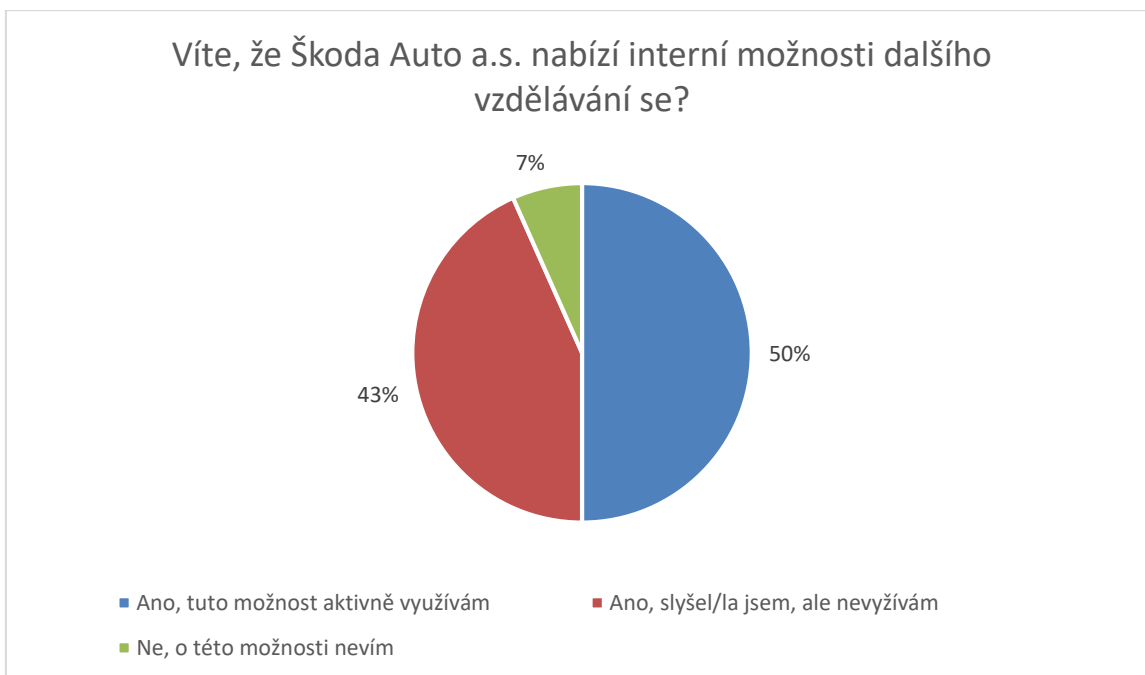
27 % respondentů uvádí, že existuje školení, nebo informace, které jim v nabídce při nástupu na danou pozici chybělo a oni by ho ocenili. Naopak 73 % respondentů odpovědělo, že k takovému školení a informace z jejich pohledu nedošlo (viz Obr. 13).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr.13 Existuje školení a informace, které Vám scházelo v nabídce a vy byste jej při nástupu na danou pozici ocenil/a?**

Celá polovina respondentů (50%) ví, že ŠA nabízí možnosti dalšího vzdělávání se, a aktivně tuto možnost využívá. Dalších 43 % o této možnosti ví, ale nevyužívá ji. Jen 7% o této možnosti neví (viz Obr. 14).

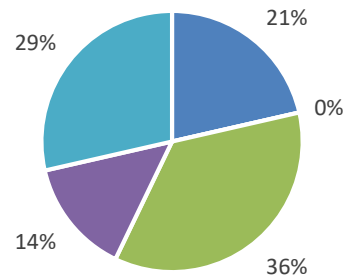


Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 14 Víte, že ŠKODA AUTO a.s. nabízí interní možnosti dalšího vzdělávání se?**

Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli to, že o možnosti dalšího interního vzdělávání se ví, ale aktivněji nevyžívají z 36 % uvádějí, že je to protože nemají čas. Další skupina respondent uvedla že je to z důvodů složité cesty ke vzdělávacím možnostem na podnikovém portále. Současná nabídka nevyhovuje 14% dotázaných a nezanedbatelná část respondentů (29%) uvedla, jako důvod jiné, což může být například to že interní nabídku kurzů teprve plánují využívat, že ji nezjišťovali, nebo že není otevřená pro praktikanty(viz Obr. 15).

Pokud „Ano, slyšel/a jsem, ale nevyužívám“, uveďte důvod.



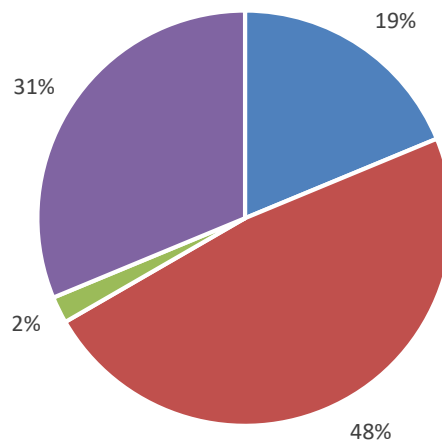
- Cesta ke vzdělávacím možnostem na portále je až moc složitá
- Nemám zájem
- Nemám čas
- Současná nabídka neodpovídá mým potřebám
- Jiné:

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 15** Pokud „Ano, slyšel/a jsem, ale nevyužívám“, uveďte důvod.

Informace o nabízených školeních získávali respondenti z podnikového intranetu (48 %), další zdroj informací ohledně školení byli kolegové (31 %), vedoucí (19%) a nejméně informací získávali respondenti z porad(2%)(viz Obr. 16).

Informace o nabízených školeních získávám:

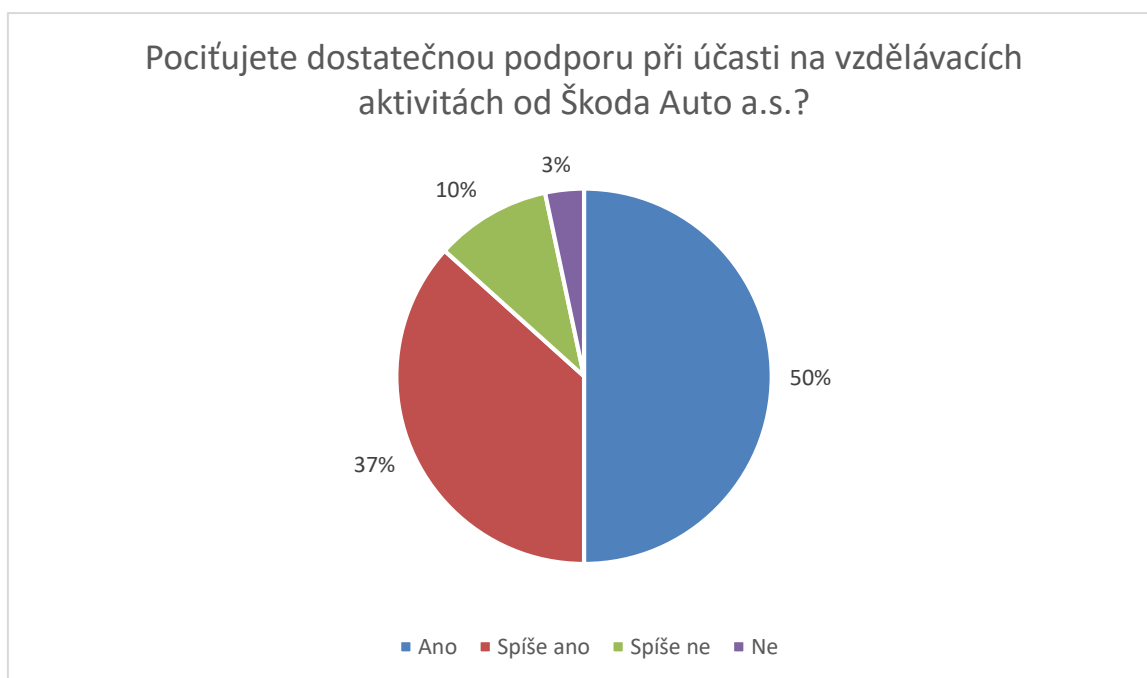


- Od vedoucího
- Z podnikového intranetu
- Z porad
- Od kolegů

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 16 Informace o nabízených školeních získávám?**

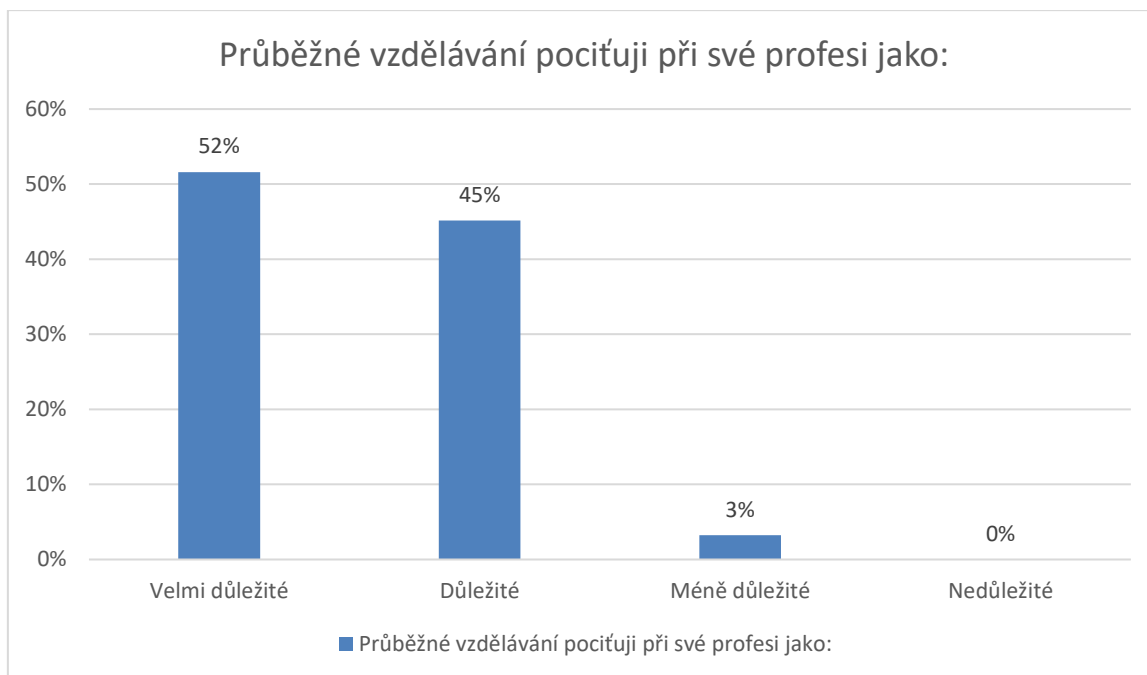
Při účasti na vzdělávacích aktivitách pociťuje podporu polovina (50 %) respondentů, dalších 37 % procent odpovědělo, že ji spíše pociťuje. Negativní hodnocení s odpovědí „Spíše ne“ poskytlo 10% respondentů a to, že podporu nepociťují vůbec, sdělila 3 % respondentů. (viz Obr. 17).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 17 Pociťujete dostatečnou podporu při účasti na vzdělávacích aktivitách od ŠKODA AUTO a.s.?**

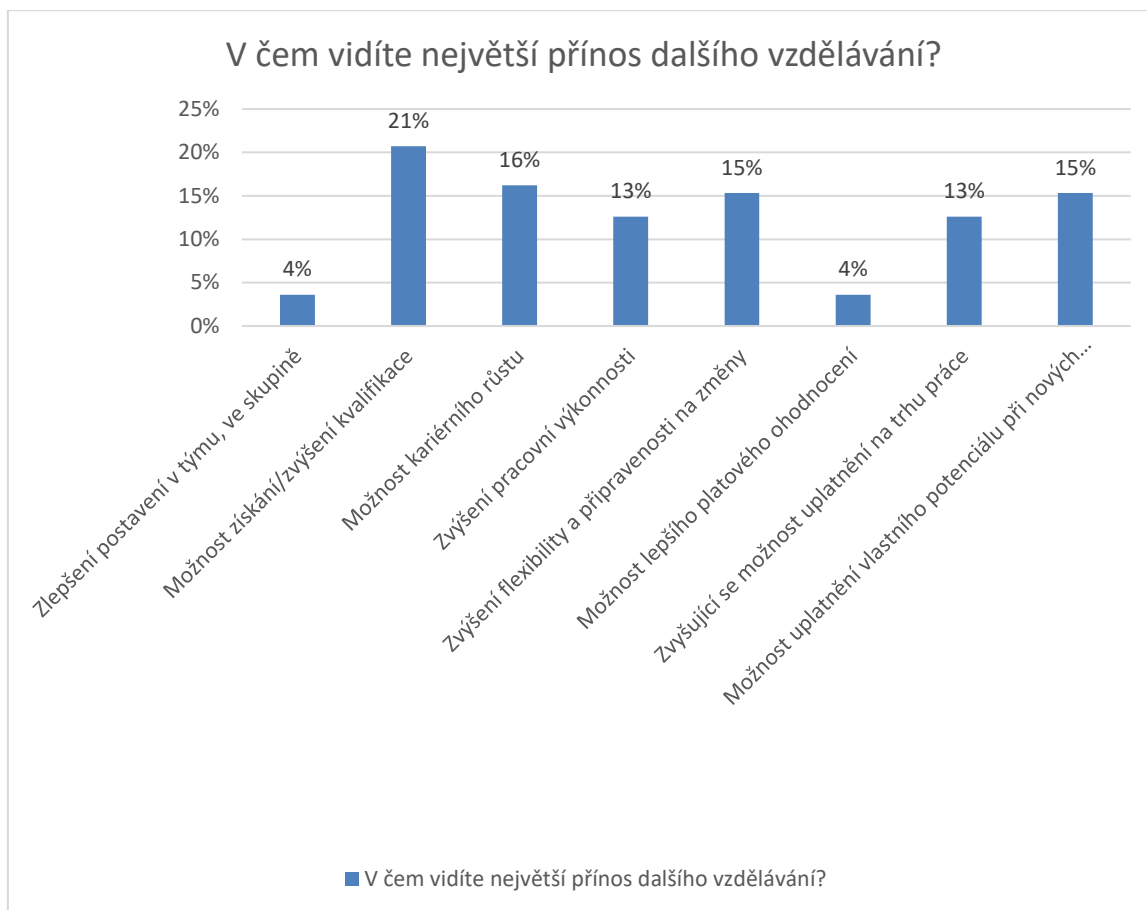
Pro více jak polovinu respondentů (52 %) je průběžné vzdělávání velmi důležité, dalších 45 % zaměstnanců hodnotí vnímanou hodnotu vzdělání „jen“ jako důležitou a zbývajících 3 % zaměstnanců udělili hodnotu méně důležité. Nikdo ze zaměstnanců nepociťuje průběžné vzdělávání při své profesi jako nedůležité (viz Obr. 18).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 18 Průběžné vzdělávání pociťuji při své profesi jako?**

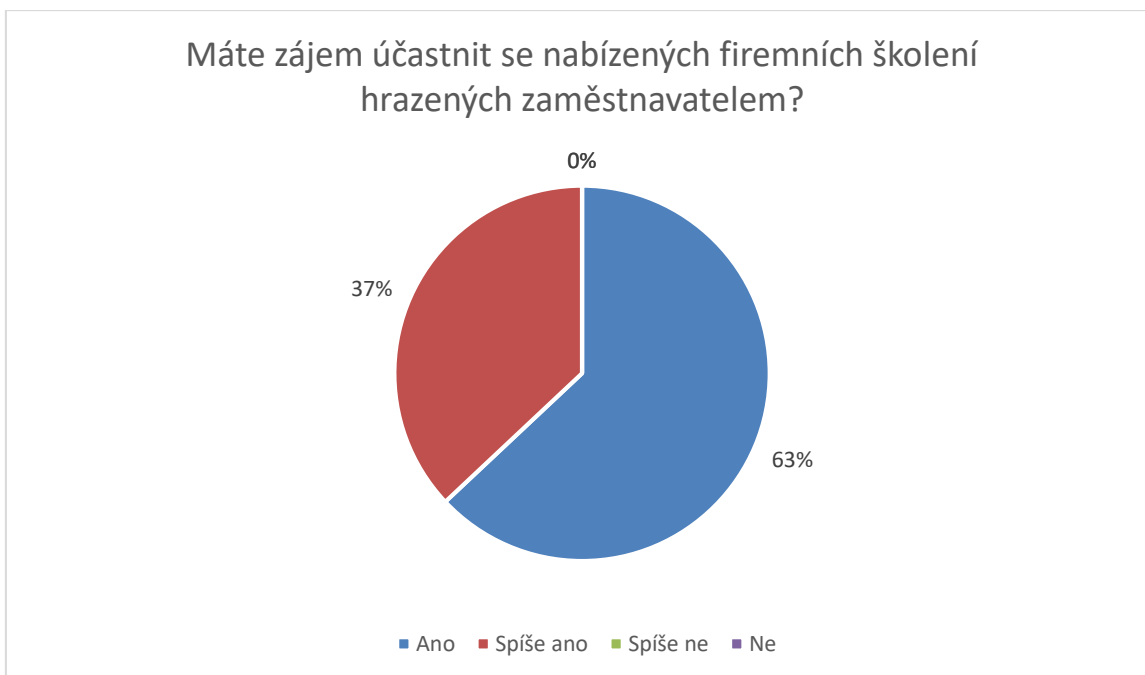
Pro 21% zaměstnanců je jedním z největších přínosů dalšího vzdělávání možnost získání/zvýšení kvalifikace, v závěsu je s 16 % možnost kariérního růstu. Zvýšení flexibility a připravenosti na změny a možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech měli shodně 15 %, stejná situace nastala u zvýšení pracovní výkonnosti a zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce, která je jedním z přínosů pro 13 % respondentů. Zlepšení postavení v týmu, ve skupině a možnost lepšího platového ohodnocení mají také shodně, a to po 4 % (viz Obr. 19).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 19 V čem vidíte největší přínos dalšího vzdělávání? (max. 4 možnosti)**

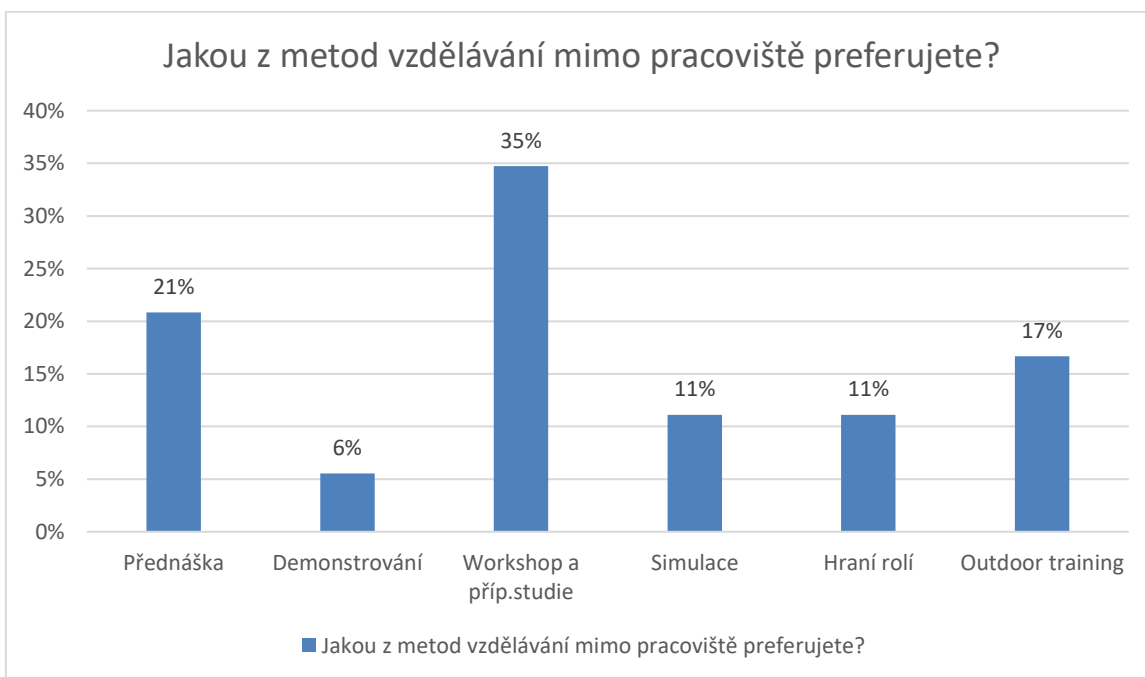
O školení nabízené a hrazené zaměstnavatelem má zájem se zúčastnit 63 % zaměstnanců, zbylých 37 % odpovědělo "Spíše ano". Žádný ze zaměstnanců neodpověděl že by spíše neměl, nebo neměl vůbec zájem o kurzy hrazené zaměstnavatelem. (viz Obr. 20)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 20 Máte zájem účastnit se nabízených firemních školení hrazených zaměstnavatelem?**

Zaměstnanci nejpreferovanější metoda je workshop a případová studie, která vyhovuje 35 % dotázaných, dále je to přednáška (21 %), za kterou se v závěsu drží outdoorový training (17 %), simulace a hraní rolí mají shodně po 11 % a nejmenší zájem je ze strany respondentů o demonstrování (6 %) (viz Obr. 21).

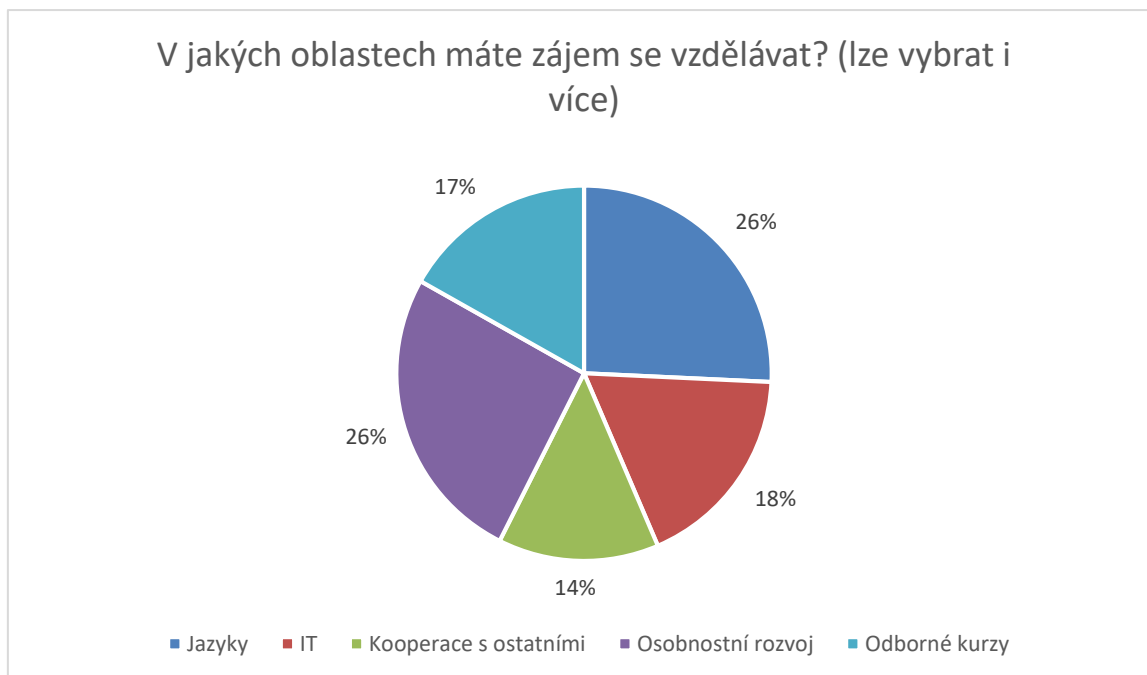




Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 21 Jakou z metod vzdělávání mimo pracoviště preferujete?**

Nejvyšší zájem mezi dotázanými byl o jazykové kurzy a kurzy zabývající se osobnostním rozvojem, tyto kategorie mají shodně 26 %. Dále je žádanou kategorií IT s 18 %. Po nich se umístily na čtvrté příčce kurzy odborné (17 %) a na poslední příčce se umístily kurzy kooperace s ostatními (14%).(viz Obr. 22).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 22 V jakých oblastech máte zájem se vzdělávat? (Ize vybrat i více)**

Nad možností rekvalifikace někdy uvažovalo 23 % respondentů, naopak se svým zaměřením je spokojeno 77 % (viz Obr. 23).



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

**Obr. 23 Uvažoval/la jste někdy nad rekvalifikací?**

## 5.2 Interpretace výsledků empirické části

Šetření je zaměřeno na několik oblastí, mezi které patří motivace k dalšímu vzdělávání, míra zaškolení při nástupu na pozici, spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání v současném zaměstnání, informovanost o nabízených školeních, důležitost firemního vzdělávání, zájem zaměstnanců účastnit se jich a na nejpřínosnější školení.

Podle motivace k dalšímu vzdělávání můžeme respondenty rozdělit na několik zhruba stejně velkých skupin. Největšími motivátory jsou pro zaměstnance možnost získání/zvýšení kvalifikace a možnost kariérního růstu. Nejméně motivujícím faktorem je naopak udržení pracovního místa, což značí to, že se zaměstnanci školení a kurzů neúčastní pouze pro to, že jinak by byla jejich pozice na oddělení ohrožena.

Zcela nejlepší hodnocení týkající se otázek nástupu na pozici získala otázka na seznámení se strukturou a kolektivem firmy, které souvisí spíše se začleňováním zaměstnance a s lidskými vazbami. Naopak nejhůře dopadla otázka týkající se vysvětlení specifikace úkolů, u které si nadpoloviční většina myslela, že byla spíše nedostatečná.

Naprostá většina zaměstnanců pociťuje v současném zaměstnání dostatečnou podporu od, zhruba desetina je však spíše nespokojena. Otázkou je, z jakého důvodu jsou někteří zaměstnanci méně spokojeni. Odpověď můžeme hledat v nedostatečné motivaci ze strany zaměstnavatele, v nedostatečném množství absolvovaných školení nebo nedostatečné frekvenci nabízených školení.

O možnosti a nabídce školení ví a aktivně ho využívá polovina zaměstnanců, naopak tuto možnost dost zaměstnanců zná, ale aktivně jí nevyužívá. Nejčastějším důvodem je že na to nemají čas, pravděpodobně vzhledem k jejich náplni práce a vytížení. Dále jsou tu i jiné důvody, jako například že většina kurzů z nabídky není dostupná pro praktikanty, nebo že se vzdělávat teprve plánují. Velmi pozitivní je i to, že žádný respondent nevedl jako důvod pro nevyužívání to, že nemá zájem.

## 6 Návrh možného řešení

Na základě porovnání výsledků dotazníkového šetření s potřebami firmy a současnými vzdělávacími trendy, jsou firmě navržena opatření vedoucí k větší efektivitě vzdělávacích aktivit.

Ze získaných dat lze odhadnout, že cestou ke zlepšení by mohla být aktivita směřovaná ke zvýšení motivace zaměstnanců. Výsledky ukazují, že v současné době využívá možnost vzdělání jen 50 % respondentů, což je relativně málo.

Motivace souvisí s tím, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, jaký mají zájem o nabízená školení a také jak moc si uvědomují důležitost průběžného vzdělávání. Pokud zaměstnanci nejsou motivovaní, dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni, a to může být pro podnik velkou ztrátou.

Navrhovaným řešením pro nástup zaměstnanců je poskytnout jim lepší specifikace úkolů, které budou řešit. Nejlépe jak v konzultativní formě, kde se budou moci zeptat na případné otázky, tak v papírové podobě, ke které se budou moci v případě nejistoty obrátit. Dalším možným krokem by mohlo být poskytnout jim, nějaké vstupní školení, které by bylo navrženo přímo pro potřeby jejich pozice někým, kdo už ví co je k plnění potřeba, v podobě mezi instruktáží a přednáškou. Jak bylo uvedeno v kapitole "Definice problému", zaměřit se tedy na problem na dané pozici a ověřit si je z více zdrojů s touto pozicí souvisejících. Respondenti také sdělili, že se zde nenachází školení, nebo informace, které by jim celý process zapracovávání zefektivnil. Proto by bylo nejlepším řešením, na základě popisu pracovního místa a i zkušenosti předchozího a nejlépe i jejich vlastního sestavit doporučení jaké kurzy by měli zaměstnanci absolvovat při nástupu na tuto pozici. Například při pozici kde je potřeba denní práce s jedním určitým specifickým programem, zaměstnanci zařídít efektivní proškolení od správce programu, i s názornou ukázkou, čili ve formě demonstrace.

Dalšími možnými kroky k rozšíření povědomí a k motivaci pro to aby se zaměstnanci mohli vzdělávat je i pravidelné provádění osvěty o možnostech vzdělávání se vzhledem k fluktuaci zaměstnanců a k tomu, že velký podíl jich na své současné pozici pracuje kratší dobu než rok, by bylo vhodné provádět tuto osvětu v ročních intervalech. Seznámit tak zaměstnance s cestou ke vzdělávání a poskytnout jim

prostor, aby se mohli těchto aktivit skutečně účastnit. Vedoucí by měli své zaměstnance k rozvoji také posouvat. To, že nejčastější možnost čerpání údajů o vzdělávacích aktivitách je intratet (48 %) svědčí o tom, že toto téma je v reálné komunikaci, poněkud nedostačující.

## Závěr práce

Cílem práce byla analýza vzdělávacího systému příslušného oddělení, ve ŠKODA AUTO a.s.

Nejdříve bylo provedeno prozkoumání teoretických podkladů, které se k tomuto tématu vztahují. Na jejich základě bylo následně popsáno, jak vlastně probíhá učení se jedince. Jako další bylo definováno, jak vzdělávání funguje, respektive kroky, které je nutné splnit pro úspěšné provedení rozvoje zaměstnanců a také jak si správně vybrat téma. Dále byly zjištěny vzdělávací formy a metody. K tématu vzdělávání na pracovišti bylo zjištěna i existence školení, která jsou pro každého zaměstnance povinná. Zjištěno bylo i to, že velmi významným krokem je motivace zaměstnanců ke vzdělání včetně způsobů, jak ji zvýšit a zefektivit. Na základě, této rešerše byl proveden empirický výzkum.

Při zkoumání bylo zjištěno, že je zde obsáhlý systém vzdělávání zaměstnanců, který spadá do kompetencí ŠKODA Akademie. Tento systém nabízí širokou škálu kurzů, spadajících, jak do soft skills, tak do hard skills. Tyto kurzy jsou dostupné všem zaměstnancům. Dost z těchto kurzů je velkou částí zaměstnanců využíváno. Studium je zde možné i v elektronické podobě, ŠKODA AUTO a.s. na svých stránkách rozpoznáva dva typy tohoto studia, a to E-Learning a LMS.

Dále bylo také zjištěno, že zaměstnanci mají možnost rozvoje do managementu. Tento proces obsahuje přísně definovaný postup a podmínky, které musí zaměstnanec splnit, pokud má v úmyslu pracovní růst.

Nenachází se zde školení, které by usnadnilo nově příchozím zaměstnancům jejich začlenění do pracovního procesu a vzhledem k tomu, že velký podíl zaměstnanců je na své současné pozici méně než rok, jsou tyto informace od nich velmi aktuální. Více jak čtvrtina respondentů si myslí, že existují kurzy, nebo školení které by jim mohli jejich zapracování zefektivnit.

Jak bylo zjištěno, i přes to že všichni zaměstnanci mají zájem cítit se motivováni účastnit se vzdělávacích akcí, hrazených ŠA, tak je zde bohužel velká část zaměstnanců, kteří se pro vzdělávání ještě z určitých důvodů nerozhodli.

Na základě těchto zjištění byla navržena navrhnutá opatření, s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání se, zlepšit jejich proškolení při nástupu na

svou pozici. Byla také navržena opatření pro lepší informovanost o nabízených školeních, a pro zvýšení povědomí o vzdělávacích a rozvojových činnostech nabízených ŠKODA Akademií.

I přes to, že tato práce objektivně zhodnotila vzdělávací stav, nebyly zde nalezeny přílišné a vážné nedostatky. Celkově se ukázalo, že zaměstnanci mají ke vzdělávání pozitivní přístup, a k případným nedostatkům lze nalézt nepříliš komplikované řešení.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: GRADA, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců? [online]. Praha 2: CRDR spol. s r.o., 2014 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz>

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

MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York, Harper & Row. 1970. ISBN 978-0-06-041987-5

MCLEOD, S. A. (2018, May 21). Maslow's hierarchy of needs. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. Eportal Škoda Auto. 2019.[cit.1.11.2019]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/>

ŠKODA AUTO a.s. [online]. ŠKODA AUTO a.s. 2019. [cit.1.11.2019]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/>

VODÁK, Josef. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	23
Obr. 2 Cyklus motivace .....	25
Obr. 3 Příklad motivačních faktorů vzdělání.....	27
Obr. 4 Hierarchie ŠKODA AUTO a.s.....	31
Obr. 5 Hierarchie odděl. Řízení lidských zdrojů.....	31
Obr. 6 Dráha odborná .....	33
Obr. 7 Dráha vedení a projektová .....	34
Obr. 8 Jaká je vaše současná pozice ve ŠKODA AUTO a.s.? .....	37
Obr. 9 Jak dlouho už jste součástí ŠKODA AUTO a.s.? .....	38
Obr. 10. Jak dlouho už jste na své současné pozici? .....	39
Obr. 11 Vzpomeňte si na nástup na Vaši pozici a ohodnoťte níže uvedené body dle toho, jak je s odstupem času vnímáte. Zakroužkujte odpovídající volbu .....	40
Obr.12 Je nějaké školení, které Vám při Vašem nástupu výrazně pomohlo? .....	41
Obr.13 Existuje školení a informace, které Vám scházelo v nabídce a vy byste jej při nástupu na danou pozici ocenil/a? .....	41
Obr. 14 Víte, že ŠKODA AUTO a.s. nabízí interní možnosti dalšího vzdělávání se? .....	42
Obr. 15 Pokud „Ano, slyšel/a jsem, ale nevyužívám“, uveďte důvod.....	43
Obr. 16 Informace o nabízených školeních získávám? .....	44
Obr. 17 Pociťujete dostatečnou podporu při účasti na vzdělávacích aktivitách od ŠKODA AUTO a.s.? .....	44
Obr. 18 Průběžné vzdělávání pociťuji při své profesi jako?.....	45
Obr. 19 V čem vidíte největší přínos dalšího vzdělávání? (max. 4 možnosti) .....	46
Obr. 20 Máte zájem účastnit se nabízených firemních školení hrazených zaměstnavatelem? .....	47

Obr. 21 Jakou z metod vzdělávání mimo pracoviště preferujete? .....	48
Obr. 22 V jakých oblastech máte zájem se vzdělávat? (lze vybrat i více) .....	48
Obr. 23 Uvažoval/la jste někdy nad rekvalifikací? .....	49

## Seznam příloh

Příloha č. 1.....	59
-------------------	----

## Dotazník

### 1) Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sales manažer                           | <input type="checkbox"/> Specialista produktová a cenová analýza |
| <input type="checkbox"/> Specialista vnitřní služby              | <input type="checkbox"/> Praktikant                              |
| <input type="checkbox"/> Obch. zástupce pro rozvoj obchodní sítě | <input type="checkbox"/> Jiné:                                   |
| <input type="checkbox"/> Obch. zást. pro prodej velkoodběratelům |  |

### 2) Jak dlouho už jste součástí ŠKODA AUTO a.s.?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 7 let
- 7 – 12 let
- Více jak 12 let

### 3) Jak dlouho už jste na své současné pozici?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 7 let
- 7 – 12 let
- Více jak 12 let

### 4) Vzpomeňte si na nástup na Vaši pozici a ohodnoťte níže uvedené body dle toho, jak je s odstupem času vnímáte. Zakroužkujte odpovídající volbu

Zaškolení při nástupu na danou pozici bylo dostatečné

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

Byl/la jsem dostatečně seznámena se strukturou firmy a kolektivem

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

Specifikace úkolů mi byla jasně vysvětlena

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

### 5) Je nějaké školení, které Vám při Vašem nástupu výrazně pomohlo?

- Ano
- Ne

### 6) Existuje školení, které Vám scházelo v nabídce a vy byste jej při nástupu na danou pozici ocenil/a?

- Ano

- Ne

**7) Víte, že ŠKODA AUTO a.s. nabízí interní možnosti dalšího vzdělávání se?**

- Ano, tuto možnost aktivně využívám  
 Ano, slyšel/la jsem, ale nevyžívám  
 Ne, o této možnosti nevím

**7. b) Pokud „Ano, slyšel/a jsem, ale nevyžívám“, uveďte důvod:**

- Cesta ke vzdělávacím možnostem na portále je až moc složitá  
 Nemám zájem  
 Nemám čas  
 Současná nabídka neodpovídá mým potřebám  
 Jiné:

**8) Informace o nabízených školeních získávám:**

- Od vedoucího  
 Z podnikového intranetu  
 Z porad  
 Od kolegů  
 Z jiných zdrojů:

**9) Pociťujete dostatečnou podporu při účasti na vzdělávacích aktivitách od ŠKODA AUTO a.s.?**

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

**10) Průběžné vzdělávání pociťuji při své profesi jako:**

- Velmi důležité       Důležité       Méně důležité       Nedůležité

**11) V čem vidíte největší přínos dalšího vzdělávání? (max. 4 možnosti)**

- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině  
 Možnost získání/zvýšení kvalifikace  
 Možnost kariérního růstu  
 Zvýšení pracovní výkonnosti  
 Zvýšení flexibility a připravenosti na změny  
 Udržení pracovního místa  
 Možnost lepšího platového ohodnocení  
 Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce  
 Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech  
 Nevidím v tom žádný přínos

**12) Máte zájem účastnit se nabízených firemních školení hrazených zaměstnavatelem?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**13) Jakou z metod vzdělávání mimo pracoviště preferujete? (Max. 3 odpovědi)**

- Přednáška
- Demonstrování
- Workshop a případové studie
- Simulace
- Hraní rolí
- Outdoor training

**14) V jakých oblastech máte zájem se vzdělávat? (lze vybrat i více)**

- Jazyky
- IT (Excel, Word, Thing-cell atd.)
- Kooperace s ostatními
- Osobnostní rozvoj
- Odborné kurzy
- Jiné:

**15) Uvažoval/la jste někdy nad rekvalifikací?**

- Ano
- Ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Lenka Šimonová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	63		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	23		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Cílem bakalářské práce je na základě teoretické rešerše provedení analýzy stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickou stránku vzdělávání a také motivace ke vzdělávání. V druhé části probíhá empirický výzkum na základě dotazníků, který byl vyplněn zaměstnanci útvaru. V práci bylo zjištěno že zaměstnanci jsou motivováni se vzdělávat, ale velká část jich tuto možnost nevyužívá. Práce úspěšně prozkoumala vzdělávací možnosti v podniku. a byli zde nalezeny možnosti k zefektivnění vzdělávání.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, školení, rozvoj, motivace, zaměstnanci,		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Lenka Šimonová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	63		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	23		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The thesis is focused on education and development of employees of ŠKODA AUTO a.s. The aim of this bachelor thesis is to analyze the current process of education and development of employees in the company based on the theoretical background. The thesis is divided into two parts. The first part deals with the theoretical side of education and motivation for education. In the second part, empirical research is conducted on the basis of questionnaires, which were filled in by employees of the department. It was found out that employees are motivated to educate themselves, but a large part of them do not use this possibility. Thesis successfully researched the educational possibilities at ŠKODA AUTO a.s. and opportunities have been found to make education more effective.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	Education, training, development, motivation, employees		