

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ  
KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2013–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Zdeněk Čučka**

**Didaktické aspekty firemního školení**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Vacínová Tereza Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR  
COMBINED STUDIES  
2013-2015

**BACHELOR THESIS**

**Zdeněk Čučka**

**Didactical aspects of corporate training**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PhDr. Vacínová Tereza Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.2.2015

*Jméno autora .....*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat PhDr. Vacínové Tereze Ph.D. za nadšení, se kterým vykonává své poslání v oblasti vzdělávání dospělých. Její odborné rady a vedení mi velmi pomohly při sepsání této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání ve firemní oblasti, konkrétně ve společnosti Škoda Auto. Popisuje možnosti vzdělávání a to jak pro řídicí pracovníky, tak i pro zaměstnance z řad dělnických profesí. Autor se zamýšlí nad tím, zda je možné zařadit firmu Škoda Auto mezi takzvané učící se organizace. Na závěr je pohledem z praxe analyzováno konkrétní firemní školení a to od přípravy tohoto školení až po jeho vyhodnocení.

## **Klíčová slova**

Andragogika, celoživotní učení, cíle vzdělávání, didaktické prostředky, facilitátor, firemní školení, soft skills, učící se organizace, účastník kurzu.

## **Annotation**

The Bachelor Thesis deals with the area of corporate education, in particular in Skoda Auto. The work describes possibilities of education for management as well as for blue-collar workers. The author considers whether Skoda Auto could be classified as a self-learning organization. In conclusion, a specific company training was analysed from a practical viewpoint. The training was analysed from its preparation to its final evaluation.

## **Key words**

Adult education, company training, education goal, facilitator, learning organization, lifelong education, participant, soft skills, teaching (didactics) aids.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ANDRAGOGIKA A FIREMNÍ ŠKOLENÍ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Metody vzdělávání .....	11
<b>2 DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY A FIREMNÍ ŠKOLENÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 Rozdělení didaktické techniky .....	16
2.2 Didaktická technika a didaktické pomůcky z historického pohledu.....	16
2.3 Predikce dalšího vývoje didaktické techniky .....	20
<b>3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKODA AUTO</b> .....	<b>21</b>
3.1 Firemní vzdělávání jako součást celoživotního učení .....	21
3.2 Škoda Akademie .....	25
3.3 Trainee program.....	29
3.4 Vysoká škola Škoda Auto a Střední odborné učiliště strojírenské.....	30
3.5 Zahraniční služební cesty a zahraniční stáže jako vzdělávací metoda .....	31
3.6 E-learning ve Škoda Auto .....	31
3.7 Společnost Škoda Auto jako učící se organizace .....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 PŘÍPRAVA ŠKOLENÍ DODAVATELŮ ŠKODA AUTO</b> .....	<b>35</b>
4.1 Cíle školení .....	35
4.2 Cílová skupina.....	36
4.3 Metody školení .....	37
4.4 Školící materiály .....	38
4.5 Didaktické prostředky .....	39
4.6 Role školitele a rétoriky .....	40
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>41</b>
5.1 Vyhodnocení dotazníků .....	41
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ a GRAFŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>58</b>

## ÚVOD

Současná moderní doba je charakterizována novými technologiemi, novou organizací práce a novými způsoby komunikace. Změny jsou tak rychlé, že dosažené vzdělání a získané kompetence, pokud nejsou dál rozvíjeny, nestačí požadavkům, které jsou kladeny na dospělého člověka v průběhu jeho života. Hodnotit trend narůstající role technologií v našich životech, by bylo smysluplné pouze ve filozofické rovině a to není účelem této práce. Autor popisuje část reálných možností, které má dospělý člověk, aby se dovedl s požadavky moderní doby co nejlépe vyrovnat. Jedním z možných řešení je pokračovat v dalším vzdělávání i v dospělém věku což by měl být společný zájem zaměstnavatele a zaměstnance nebo instituce a člověka na jakékoliv sociální pozici. Ideálním se jeví, pokud zájem o další vzdělávání vychází přímo od motivovaného dospělého člověka. Na druhou stranu je snaha institucí a zaměstnavatelů podpořit další vzdělávací a kompetenční rozvoj dospělých velmi potřebná.

V teoretické části předkládané bakalářské práce jsou popisovány metody vzdělávání a kompetence lektorů, které jsou nezbytné pro zdárný průběh firemního vzdělávání. Vzhledem k důležitosti didaktické zásady názornosti se autor, v samostatné kapitole, věnuje otázce didaktických prostředků a zamýšlí se nad historickým vývojem těchto prostředků od starověku přes středověk až po současnost a pokouší se o predikci jejího dalšího vývoje. Autor dále popisuje vzdělávací možnosti ve společnosti Škoda Auto s důrazem na nové vzdělávací trendy jako je například e-learning nebo v mobilní komunikaci stále používanější m-learning a trainee program. V tomto kontextu jsou také popisovány diagnostické nástroje, které pomáhají měřit lidský potenciál, který je nezbytný pro úspěšné fungování firmy. Vzhledem k mezinárodnímu charakteru společnosti Škoda Auto jsou popisovány také možnosti vzdělávání pro zahraniční zaměstnance a zaměstnance, kteří jsou vysíláni na zahraniční služební cesty. V tomto případě autor si klade otázku, zda se v případě zahraniční služební cesty také nejedná o druh vzdělávací akce. Pro společnost Škoda Auto je vzdělání jedním ze strategických cílů a proto podporuje a vlastní Vysokou školu Škoda Auto. Autor popisuje na konkrétním příkladu praktické výhody spojení tohoto institucionálního terciálního formálního vysokoškolského vzdělávání s praxí. Dále autor popisuje celosvětové, evropské a národní strategie a myšlenky celoživotního učení a zamýšlí se nad tím, zdá je možné zařadit společnost Škoda Auto mezi takzvané učící se organizace, protože pouze učící se organizace a ke vzdělávání motivování



zaměstnanci mohou dosahovat společných benefitů vyplívajících z ochoty se dále vzdělávat.

Jednou z možností jak zlepšit edukaci a kompetence dospělého člověka (zaměstnance) a tím zlepšit jeho pozici na trhu práce je účast na firemním školení, které jako druh neformálního vzdělávání popisuje praktická část této práce. Autor si v této části práce klade za cíl analyzovat plusy a mínusy průběhu konkrétního firemního školení. Popisuje stanovení cílů a zjišťování cílové skupiny, vybírá nevhodnější vzdělávací metody. Věnuje se problematice přípravy školících materiálů a výběru vhodných didaktických pomůcek. Dále je zmíněna role školitele a rétoriky na průběh celého školení. Pohled účastníků na toto konkrétní firemní školení, je analyzován pomocí dotazníků.

Hlavním cílem dotazníkového šetření, bylo zjistit slabá a silná místa školení, spokojenost účastníků s moderátorem školení, využití získaných poznatků v praxi a zjištění nedostatků internetové aplikace, která byla předmětem školení. Výsledky tohoto šetření jsou zobrazeny grafickou formou.

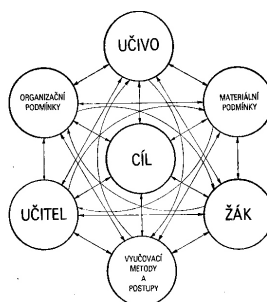
# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. ANDRAGOGIKA A FIREMNÍ ŠKOLENÍ

Firemní vzdělávání je určeno dospělému člověku, zaměstnanci a proto přímo souvisí s vědou o vzdělávání dospělých, jejíž název se dle Beneše<sup>1</sup> odvozuje od řeckého slova andros = muž, dospělý. Beneš dále uvádí: „*pomineme-li historicky dávno překonané omezení na muže, znamená andragogika doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním a pochopením světa*“<sup>2</sup>. Cílem andragogiky je vytvoření potřebných vědomostí a kompetencí, které umožní potřebnou adaptaci v pracovním nebo občanském životě dospělého člověka. Pojem andragogika není pojmem mezinárodním a ve většině hlavně anglických mluvících zemí se používá v souvislosti se vzděláváním dospělých výraz „adult education“.

Andragogika vychází z pedagogického procesu, který vztahově a graficky popisuje Hendrich<sup>3</sup> v díle *Didaktika cizích jazyků*. Pedagogické pojmy, které používá Hendrich, lze nahradit andragogickými výrazy. Z obrázku č. 1 je patrné, že výchovně vzdělávací proces není jenom vztah učitele (dle terminologie andragogiky edukátora, lektora, kouče, mentora, moderátora, tutora, konzultanta nebo facilitátora), žáka (edukanta, posluchače) a učiva (téma školení), ale také organizačních podmínek jako je třeba počet posluchačů školení, dále také materiálních podmínek což v případě firemního školení představuje vybavení školící místnosti didaktickou technikou.

Obrázek 1: Schéma vzájemných vztahů a závislostí mezi hlavními faktory pedagogického procesu



Zdroj: Hendrich 1988, *Didaktika cizích jazyků*.

<sup>1</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s. 11

<sup>2</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*, 2008, s. 11

<sup>3</sup> HENDRICH, J. *Didaktika cizích jazyků*, 1988, s. 17

## 1.1 Metody vzdělávání

Metoda (řecky *methodos*) vyjadřuje cestu či postup, který směřuje k určitému cíli. Barták píše, že: „*ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně-vzdělávacích cílů*“.<sup>4</sup>

Správný výběr vyučovacích metod pozitivně ovlivňuje cíle edukačního procesu. Podle Bartáka<sup>5</sup> se metody klasifikují podle různých hledisek a kritérií. Mezi nejpodstatnější patří:

- dle převažujícího zaměření výchovného působení:  
jde například o metody rozumové, citové nebo formující dovednosti a návyky (učňovské), sociální (teambuilding) ...,
- dle fází výchovy a vzdělávání:  
zde se jedná o metody expoziční (předávání a vytváření nových vědomostí), fixační, diagnostické,
- dle vyučovacích prostředků:  
metody verbální (diskuze, porada, workshop), situační, konfliktní, kreativní, metody s podílem fyzické manipulace (trenažéry, dílny...), s podílem řízení (uzavřený okruh televizní, rozhlasový nebo e learning), autodidaxe (sebevzdělávání např. virtuální vzdělávání),
- dle přímého či nepřímého poznávání reality:  
teoretické metody (přednáška, seminář, využití pojmů, soudů, úsudků, důkazů, analýzy, syntézy, indukce, dedukce, abstrakce), empirické metody (přímé pozorování reality, zaučení, zácvik, stáž, rotace), hypotetické metody (metoda analogie, srovnání, modelování), metoda rozhovoru, diskuzní metody (rozhovor, diskuze), metody argumentace,
- dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení  
metoda transferu (přednáška, seminář, problémové metody...), metoda facilitace (koučing, workshop...),
- dle úrovně vzdělávacích potřeb účastníků  
poznání problémů účastníků (semináře, inscenační metody), řešení problémů

---

<sup>4</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 2008, s. 34

<sup>5</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 2008, s. 35

účastníky (ekonomické hry, exkurze a stáže).

Přehled a klasifikace výukových metod má podle Maňáka a Švece pro pedagoga značný význam. Jako důvod pro toto vyjádření uvádí autoři následující: „výstižnou klasifikací si ozřejmuje podstatu a funkce jednotlivých metod. Kromě toho získává obraz o celém instrumentáriu metod a možnostech jejich postupného zvládnutí, které dosud bylo mimo jeho dosah, ale které by mohly přispět ke zkvalitnění edukačního procesu“.<sup>6</sup> Autoři rozlišují výukové metody podle stupňující se složitosti na tři skupiny, na metody klasické, aktivizující a komplexní<sup>7</sup>:

## 1. Klasické výukové metody

### 1.1 Metody slovní

#### 1.1.1 Vyprávění

#### 1.1.2 Vysvětlování

#### 1.1.3 Přednáška

#### 1.1.4 Práce s textem

#### 1.1.5 Rozhovor

### 1.2 Metody názorně-demonstrační

1.2.1 Předvádění a pozorování – dle Maňáka a Švece tato metoda: „zprostředkovává žáku prostřednictvím smyslových receptorů vjemy a prožitky, které se stávají stavebním materiálem pro následné psychické úkony a procesy“<sup>8</sup>.

#### 1.2.2 Práce s obrazem

#### 1.2.3 Instruktaž

### 1.3 Metody dovednostně-praktické

#### 1.3.1 Napodobování

#### 1.3.2 Manipulování, laborování a experimentování

#### 1.3.3 Vytváření dovedností

#### 1.3.4 Produkční metody

## 2. Aktivizující metody

### 2.1 Metody diskuzní

### 2.2 Metody heuristické, řešení problémů

---

<sup>6</sup> MAŇÁK, J. ŠVEC, V. *Výukové metody*, 2003 s. 46

<sup>7</sup> MAŇÁK, J. ŠVEC, V. *Výukové metody*, 2003 s. 49

<sup>8</sup> MAŇÁK, J. ŠVEC, V. *Výukové metody*, 2003 s. 78

- 2.3 Metody situační
- 2.4 Metody inscenační
- 2.5 Didaktické hry
  
- 3. Komplexní výukové metody
  - 3.1 Frontální výuka
  - 3.2 Skupinová a kooperativní výuka
  - 3.3 Partnerská výuka
  - 3.4 Individuální a individualizovaná výuka, samostatná práce žáků
  - 3.5 Kritické myšlení
  - 3.6 Brainstorming
  - 3.7 Projektová výuka
  - 3.8 Výuka dramatem
  - 3.9 Otevřené učení
  - 3.10 Učení v životních situacích
  - 3.11 Televizní výuka
  - 3.12 Výuka podporovaná počítačem
  - 3.13 Sugestopedie a superlearning
  - 3.14 Hypnopedie

Tento přehled byl využit také v praktické části této práce při výběru vhodných metod firemního školení.

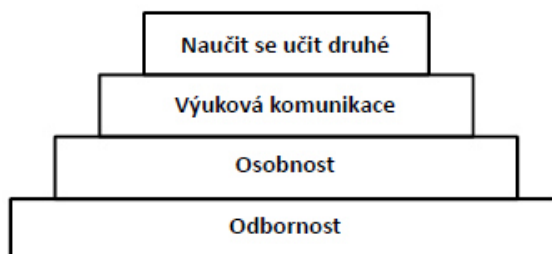
Úspěšné firemní školení je stejně jako edukační proces ve formálních vzdělávacích institucích hodně závislé na schopnostech lektora. Podle Mužíka, dochází k posunu od tradičního přístupu (expert předává poznatky a své zkušenosti) k interaktivnímu přístupu k práci lektora: „*účastník hraje ve výuce aktivní roli, řeší různé problémy*“<sup>9</sup>. Mužík tvrdí, že tento fakt vede k tomu, že se lektor stává poradcem, facilitátorem učení. Autor bakalářské práce aplikoval tento poznatek v průběhu firemního školení, na kterém se snažil, aby nedocházelo pouze k předávání odborných informací, ale aby účastníci byli aktivně zapojeni do diskuze a sami přicházeli na možná řešení.

---

<sup>9</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*, 2011 s. 229

Co se kompetencí lektora týče: „Ize jen velmi obtížně dělat závěry z rozboru žádoucích kompetencí lektorů profesního vzdělávání u nás. V zásadě můžeme kompetence lektorů rozdělit do těchto oblastí“<sup>10</sup> viz obrázek č. 2.

Obrázek 2: Model kompetencí lektorů



Zdroj: Mužík 2001, Řízení vzdělávacího procesu.

Odbornostní kompetence je základním předpokladem dobrého lektora, přesto se, dle zkušeností autora, setkáváme s lektory, kteří přednáší o tématu, o kterém nemají potřebné znalosti.

Druhá složka kompetencí lektora je jeho osobnost. Tady můžeme hovořit o intelektu lektora popřípadě jeho charakterových vlastností či temperamentu. Mužík, ale uvádí, že dle výzkumu Urlikina na Universitě v St. Petěrburku v Rusku je: „podmínkou úspěchu lektora jeho charisma“<sup>11</sup>. To by dle názoru autora znamenalo, že stát se opravdu špičkovým lektorem se nelze naučit. S tímto ovšem autor této práce nesouhlasí a spíše se přiklání k názoru, že charisma je stejně jako přiměřené množství „šoumenství“ (Mužík odkazuje na vyjádření Davida Grubera) pouze doplňkem lektorského výkonu.

Třetí kompetence je výuková komunikace, která je o verbální a neverbální interakci. Důležitou roli zde hraje rétorika. Lotko, například uvádí, že: „použití figur a tropů svědčí o invenci řečníka. O jeho jazykovém mistrovství a o řečnické obratnosti“<sup>12</sup>. Neméně důležité je také elokuční zběhlost, o které Lotko píše: „Každý řečník, pokud mu záleží na pozitivním hodnocení jeho řečnického výkonu, by měl získat přiměřenou elokuční zběhlost, tj. pohotovost v řeči, výmluvnost, výřečnost.“<sup>13</sup>. K neverbální komunikaci, která je nedílnou součástí každé komunikace, takže také firemního školení Lotko, doporučuje: „Neverbální komunikace stejně jako užívání jazyka může určit

<sup>10</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*, 2011 s. 229

<sup>11</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*, 2011 s. 230

<sup>12</sup> LOTKO, E. *Kapitoly ze současné rétoriky*, 1997, s. 97

<sup>13</sup> LOTKO, E. *Kapitoly ze současné rétoriky*, 1997, s. 170

*úspěch, resp. neúspěch ve většině společenských střetnutí*<sup>14</sup>. Co se největšího problému řečníků týče, Lotko, uvádí: „*Příčinou trémy může být nedostatečná příprava na své vystoupení, a to nejen po stránce obsahové, ale i formální, včetně důkladného procvičování přednesu (již v antické době platilo rčení Budeš-li vědět o čem máš mluvit, pak slova přijdou sama)*“<sup>15</sup>.

Vrcholem všech kompetencí je oblast „naučit se učit druhé“. Tato oblast souvisí se schopností řídit výuku a využívat různé metody výuky. Základem jsou poznatky z andragogiky, psychologie učení a sociální psychologie.

Pokud chceme, aby jakékoliv vzdělávání, takže také firemní školení, bylo úspěšné, musí být plně podřízeno cíli. Proto také Hendrich ve svém schématu vzájemných vztahů a závislostí pedagogického procesu vkládá cíl do středu těchto procesů. Také J.A.Komenský ve svém díle Didaktika Analytická zdůrazňuje význam vzdělávacího cíle. Komenský na straně č. 54 píše: „*Přímo za cílem, oklikám se vždy vyhýbej. Hleď tedy hned od začátku k cíli. Ukaž jej i žákovi. Cíle si všímej bedlivěji než prostředků.*“.

## 2. DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY A FIREMNÍ ŠKOLENÍ

Kalhous a Obst uvádí, že: „*funkce materiálních didaktických prostředků vyplívá ze skutečnosti, že člověk získává 80% informací zrakem, 12% informací sluchem, 5% informací hmatem a 3% ostatními smysly.*“<sup>16</sup>. Barták upřesňuje tyto procentuální hodnoty a vychází z toho, že: „*zrakem vnímáme 75% reality, sluchem 13%, hmatem 6%, čichem a chutí po 3%*“<sup>17</sup>.

Podle tohoto rozdělení jsou pro předávání informací nejúčinnější obrazové didaktické pomůcky a didaktická technika.

Ve společnosti Škoda Auto je v rámci firemního vzdělávání / školení popřípadě různých jednání nejvíce využíván dataprojektor. Tento typ techniky je umístěn pod stropem konferenční místnosti (nebrání výhledu). Většinou je využíván ve spojení s počítačem / notebookem. Zpětné projektorové jsou určeny pro prezentování informací

---

<sup>14</sup> LOTKO, E. *Kapitoly ze současné rétoriky*, 1997, s. 74

<sup>15</sup> LOTKO, E. *Kapitoly ze současné rétoriky*, 1997, s. 168

<sup>16</sup> KALHOUS, Z. OBST, O. *Školní didaktika*, 2002, s. 337

<sup>17</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 2008, s. 27

v papírové podobě. Jsou používány v kombinaci s dataprojektorem a to v případech kdy prezentované podklady jsou k dispozici pouze v papírové formě.

Role didaktických prostředků ve firemním vzdělávání, je stejně důležitá jako ve formálním vzdělávání. Bez kvalitního zprostředkování informací účastníkům firemních školení nemůže být dosaženo stanovených cílů.

## 2.1 Rozdělení didaktické techniky

Průcha vysvětluje v svém Pedagogickém slovníku pojem didaktická technika jako: „*souborné označení technických zařízení užívaných pro výukové účely*“<sup>18</sup>. Tuto techniku rozlišuje na tradiční (diaprojektor, zpětný projektor, filmový projektor...) a moderní (počítač s didaktickým programem, jazyková laboratoř, multimediální výukový systém...). Naproti tomu Palán ve Výkladovém slovníku lidské zdroje uvádí, že: „*didaktická technika je zařízení užívané pro výukové účely, které umožňuje zprostředkování auditivních, vizuálních a audiovizuálních informací a objektivizaci řízení učení a vyučování prostřednictvím optimalizovaného programu*“<sup>19</sup>. Z těchto dvou definic můžeme usoudit, že didaktická technika nám umožňuje předávat obsah školení pomocí techniky s co nejmenším podílem informačního šumu.

Další příklady rozdělení didaktických prostředků uvádí ve svých dílech například Maňák, Skalková nebo Obst.

## 2.2 Didaktická technika a didaktické pomůcky z historického pohledu

Didaktické pomůcky jsou známy již tisíce let. Teoreticky bychom mohli považovat první pazourek opracovaný do špičky nejen jako zbraň, ale také jako didaktickou pomůcku, která sloužila k výuce výroby dalších pazourků. Samozřejmě, že v tomto historickém úseku šlo hlavně o učení praktické a to nápodobou a hrou. Postupem času začali někteří lidé zjišťovat, že vliv ve skupině se dá získat nejenom velkým počtem odlovených zvířat, ale také informacemi, které ostatní nemají. Zpočátku se jednalo hlavně o pozorování přírody, jako například vědomosti o tom kdy obvykle prší nebo, která rostlina může pomoci vyléčit určitou nemoc.

---

<sup>18</sup> PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E. MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, 2003, s. 43

<sup>19</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*, 2002, s. 47



S postupným zakládáním měst v Mezopotámii, Egyptě, Persii a v dalších geograficky výhodných místech začalo vzdělávání nabývat na důležitosti, protože bylo potřeba zajistit vojenské, náboženské a státní cíle vládců. Vzhledem k sociální diferenciaci (otrokářská společnost) bylo vzdělání přístupné pouze nejvyšším vrstvám. Také v tomto historickém období mluvíme pouze o didaktických pomůckách v podobě názorných vyučovacích pomůcek, jako jsou například hliněné desky, pergameny, sochy, nástěnné malby, geometrické předměty což také potvrzuje Štverák ve svých Dějinách pedagogiky: „*Sumersko-babylonská kněžská třída pěstovala vědy a umění a v chrámových školách učili mládež základům klínového písma i sumerského jazyka. Na počátku našeho století byly při vykopávkách u starobabylonského města Šuruppaku nalezeny školní hliněné tabulky s datem okolo roku 2500 př.n.l.*“<sup>20</sup>.

### **Starověk**

Za samostatné období starověku z pohledu pedagogiky lze považovat období antiky. V tomto období můžeme sledovat zpochybnění role bohů při řízení světa, vyučování přestává být ryze praktickou věcí. Výchova a vzdělávání ve starém Řecku měla buď to vojenský charakter, jak tomu bylo ve Spartě, nebo bylo hlavním cílem dosažení tzv. kalokagathii ideálu krásy (Atény). Ve starověkém Řecku patřily k nejvýznamnějším filozofům, myslitelům a učitelům Sofisté, Sokrates, Platon a Aristoteles. Sofisté byli známí pro svoje rétorické schopnosti přesvědčování. Sokrates je znám především svou metodou dialogu, pomocí kterého vedl žáky, aby se sami dopátrali pravdy. Sokratův dialog je používán doposud. Sokratův žák Platon nás vede k přemýšlení nad realitou a světem idejí. Cílem jeho představ o výchově je výchova rozumová a veřejná, přístupná hochům i děvčatům. Aristoteles, Platonův žák, založil ve 4. století před Kristem gymnázium Lykeion. Cílem státní výchovy má být dle Aristotela rozumový rozvoj a formování morálního profilu. Aristotelovo pojetí veřejného vzdělávání znemožňuje veřejnou výchovu dívkám.

Mezi didaktické pomůcky patřily v tomto období například tabulky potažené voskem později papyrus, které zmiňuje Štverák.

---

<sup>20</sup> ŠTVERÁK, V. *Dějiny pedagogiky I*, 1991, s. 12

Obrázek 3: Vyučování v antickém Řecku



Zdroj: Prof. Ludvík Svoboda 1973, Encyklopedie Antiky.

Řím kladl velký důraz na rétorické schopnosti. Dle Júvi<sup>21</sup> lze považovat za první světovou didaktiku Quintilianuv spis *O výchově řečníka*. Podle Štveráka<sup>22</sup> byla výchova v tomto období čistě utilitaristická - ve výuce byly upřednostňovány pouze užitečné věci.

### **Středověk**

Období středověku bylo vzdělávání téměř výlučně v rukou katolické církve, která ve výuce uplatňovala svůj pohled na vzdělávání. Ve středověku se vzdělávání uskutečňovalo hlavně v kláštorech a na universitách, které byly zakládány ve 13.století. Vzdělávání se opíralo o tak zvanou scholastiku. Scholastika měla za úkol rozumové vysvětlení církevních dogmat – církevního pohledu na svět. Ve středověku vznikla také učební metoda protikladů „sic et non / ano a ne“. Také v tomto období nemůžeme ještě mluvit o didaktické technice, i když ke konci této historické epochy došlo roku 1450 k vynálezu knihtisku, který podstatně změnil přístup k informacím pro širší okruh lidí.

S osobou Jana Amose Komenského je spojena hlavně jeho zásada názornosti, která je přímou spojnicí k didaktickým pomůckám a technice. Komenský ve svém díle *Velká didaktika* uvádí: „*Lidé se mají učit moudrosti pokud možno ne z knih, nýbrž z*

<sup>21</sup> JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*, 1997, s. 10

<sup>22</sup> ŠTVERÁK, V. *Dějiny pedagogiky I*, 1991, s. 12

*nebe, země, dubův a buků, tj. znáti a zkoumati věci samy a ne pouze cizí pozorování a svědectví o věcech“.*

Empirismus potvrzuje, že smysly jsou pro získávání informací důležité protože: „*nihil est in intellectu, quod non prius fuerit in sensu*“ nic není v rozumu co by dříve nebylo ve smyslech.

### **Průmyslová revoluce**

Teprve s novým pohledem na dělbu práce, díky kterému vznikaly první manufaktury a průmyslové podniky se změnil i pohled na vzdělávání. Průmyslová revoluce spolu s ideami Velké francouzské revoluce způsobila poptávku po vzdělané pracovní síle. V kombinaci se zavedením povinné školní docházky v 18. století, došlo ke snaze racionalizovat výuku a i když šlo stále jen z větší části o memorování vědomostí z učebních pomůcek, začala se objevovat i první didaktická technika. Do škol přichází v 70. letech 19. století *laterna magica*. Učitelé tak nejsou odkázáni na ilustrace v knihách a získávají možnost představovat žákům více názorných ukázek. Stále jsou, ale odkázáni na svůj slovní projev.

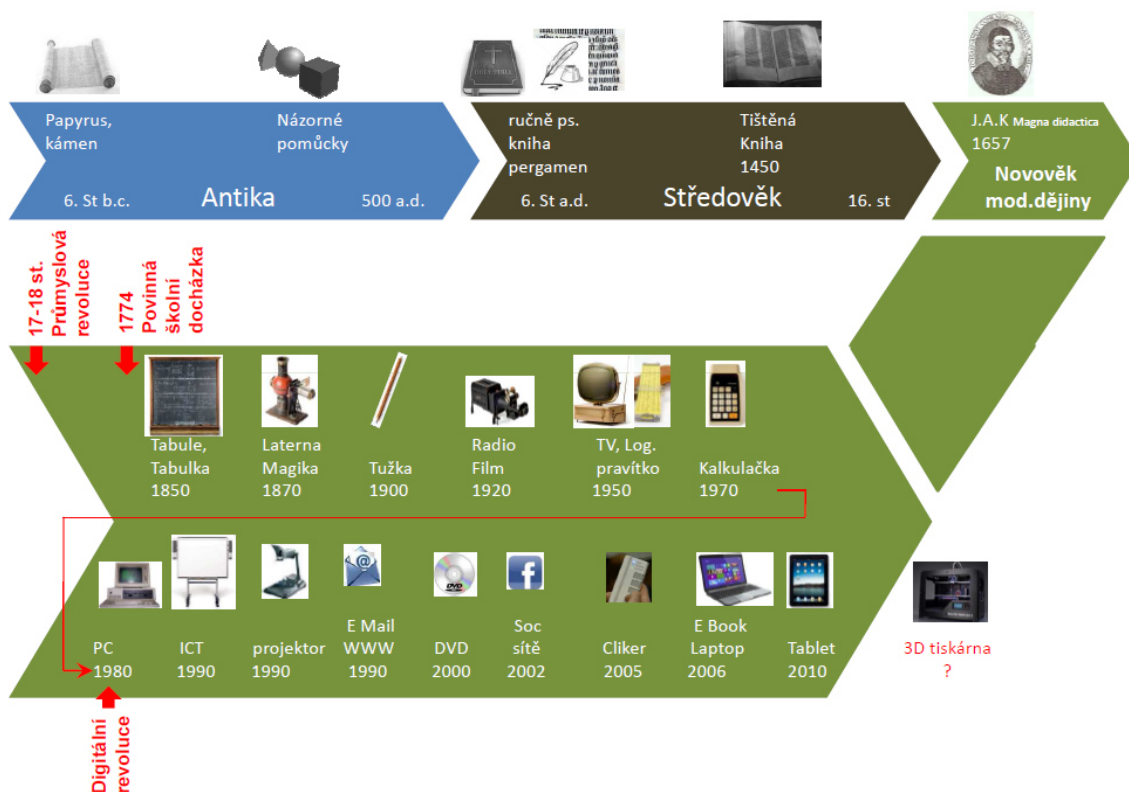
V této době se také jako didaktický prostředek používají tabule a břidlicové tabulky. Tyto byly během relativně krátké doby nahrazeny tužkou a papírem, které mají výhodu trvalejšího záznamu. Postupně začali do škol pronikat kinoprojektory a radia. V tomto okamžiku můžeme mluvit o školní učebně, tak jak ji známe dnes.

### **Digitální revoluce**

Dalším ne malým milníkem v oblasti didaktické techniky byla tak zvaná digitální revoluce, která umožnila zvýšit dostupnost multimediálních informací a zkvalitnit vizualizaci. Logicky následovalo propojení počítačů do sítí a sdílení vědomostí prakticky celého světa. Tato moderní epocha přináší nejenom mnohonásobné zvětšení objemů informací a jejich jednodušší dostupnost, ale také nutnost kontrolovat validitu těchto informací.

Na obrázku číslo 4 je vytvořena časová osa podstatných historických okamžiků v souvislosti s využíváním didaktické techniky. Jak je z této autorovi analýzy patrné didaktická technika se prakticky objevuje až ve 20. století a velký rozmach didaktické techniky je spojen s digitální revolucí.

Obrázek 4: Časová osa vývoje didaktických pomůcek a didaktické techniky



Zdroj: Autor 2014.

### 2.3 Predikce dalšího vývoje didaktické techniky

Vzhledem k neustálému vývoji technologií a vzhledem k tomu, že i v dnešní době je vyučovací zásada názornosti velmi důležitá, by autor rád upozornil na technologii 3D tisku, která by mohla být pro proces vyučování velmi nápomocná. Tato technologie, která umožňuje vytisknout v podstatě jakýkoliv předmět, by mohla pozitivně ovlivnit všechny sledované faktory, které určují, zda cíle vzdělávání byly splněny. Jako příklad bych uvedl tisk lebky neandrtálce, která je k vidění pouze v museu a touto technologií by mohl být tento předmět dostupný na všech školách.

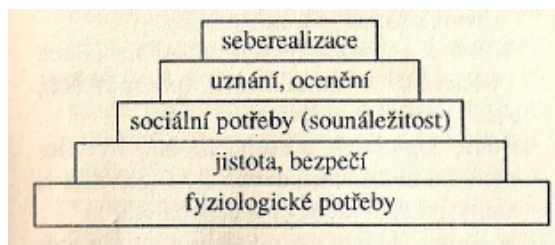
3D tisk je zatím na začátku svého vývoje, ale stejně tak jako didaktické prostředky zvukové a vizuální, které skokově posunuly hranici možností vzdělávacího procesu, tak i tato nová technologie má předpoklady podstatně ovlivnit celkový pohled na roli didaktických prostředků v oblasti vzdělávání.

## 3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKODA AUTO

### 3.1 Firemní vzdělávání jako součást celoživotního učení

Strategie celoživotního učení (The Strategy of Lifelong Learning / Lifelong education) vychází z potřeb současné doby, pro kterou je charakteristické používání nových technologií především počítačem řízené technologie a využívání nových způsobů komunikace jako jsou například sociální sítě, které podstatně změnili pohled na interakci lidí. S tímto vývojem moderní doby souvisí potřeba získání adekvátního vzdělání, schopností a kompetencí, které je možné prakticky využít. Strategie celoživotního učení podporuje získávání těchto kompetencí a také se pokouší nastartovat ve společnosti proces, který povede k tomu, aby učení bylo „normální“ v každém věku, a aby bylo dostupné pro každého. V kontextu firemního vzdělávání je myšlenka celoživotního učení zvláště důležitá, protože přímo souvisí s kvalitním zaměstnáním, které nejenom zajišťuje tolik potřebné materiální prostředky, ale zároveň dokáže uspokojit lidské potřeby, které jsou definovány Maslowovou pyramidou potřeb. Dle Palána<sup>23</sup> je u Maslowovi pyramidy potřeb nejdůležitější specificky lidská potřeba seberealizace viz. obrázek č. 5.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Palán 2002, Lidské zdroje výkladový slovník.

Mezi potřeby, které vzdělání dokáže uspokojit, můžeme zařadit první dvě z této pyramidy a to potřebu seberealizace a potřebu uznání a úcty. Protože současná společnost přiděluje člověku s vyšším vzděláním vyšší sociální status tak můžeme tvrdit, že vzdělání dokáže uspokojit také potřebu uznání.

Z psychologického hlediska je možné hodnotit celoživotní vzdělávání pozitivně, protože podporuje adaptaci člověka na přívaly neustálých změn. Tyto změny mohou

<sup>23</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*, 2002, s. 117

způsobit náročné životní situace a vést k negativnímu stresu. U člověka s vyšším vzděláním je v náročných životních situacích předpoklad pro využívání tzv. aktivní adaptace, pomocí které může být přizpůsobeno vnější prostředí naším podmínkám.

Strategie celoživotního učení je popsána v různých prohlášeních či závazných dokumentech, které mohou být rozděleny dle oblasti jejich působení na:

**Celosvětové** - mají hlavní úlohu ve zlepšení gramotnosti dospělých a spravedlivý přístup k základnímu a dalšímu vzdělávání.

- Learning to Be 1972, základní myšlenkou je, že vzdělání má být dostupné během celého života a má být umožněno každému. Dokument vydalo UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).
- Uspokojení základních vzdělávacích potřeb, 1990, Thajsko, v této deklaraci bylo zdůrazněno, že i přes značnou snahu o prosazení základního práva na vzdělání přetrvává vysoký počet negramotných lidí. Dokument uvádí, že 100 milionů dětí nemá přístup ke vzdělání a 960 milionů dospělých je negramotných.
- Učení: dosažitelný poklad 1996, Doloresova zpráva.
- Agenda pro budoucnost, Hamburská deklarace, 1997, pojednává o vstupu vzdělávání dospělých do 21. století, UNESCO Hamburg.
- Kolínská charta 1999, cíle a snahy pro celoživotní učení. Summit skupiny G8.

**Vydané v evropské unii** - neřeší tolik otázku gramotnosti jako dokumenty s celosvětovou platností, ale soustřeďují se převážně na zlepšení kvality výuky, dostupnosti kvalitního vzdělávání, uplatnění studentů v praxi a na získání pozitivního postoje k učení. Tyto evropské dokumenty jsou samozřejmě platné také v České republice a v neposlední řadě umožňují také čerpat dotace.

- Doporučení pro politiku vzdělávání dospělých 1982, vzdělávání dospělých je označeno jako jeden z faktorů jak společenského tak i hospodářského a doporučuje ho zahrnout do systému celoživotního vzdělávání.
- Bílá kniha o vzdělávání, (White Paper of Education and Training) 1996, politika by měla podporovat vzdělávání dospělých a myšlenku učící se společnosti.

- Memorandum celoživotního učení 2000, hlavní úkolem memoranda je zahájit celoevropskou debatu o jednotné strategii pro nasazení celoživotního učení.
- Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007, formou dotací jsou podporovány národní projekty, které přispívají k vytvoření systému celoživotního učení.
- Lisabonská strategie 2000, cílem této strategie bylo vytvořit z EU nejlepší ekonomiku světa založenou na znalostech.

### **dokumenty ČR**

- Bílá kniha 2001, směrodatná střednědobá strategie pro vývoj vzdělávací soustavy (primární, sekundární, terciální, vzdělávání dospělých)
- Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015)
- Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR, 2003, dokument se věnuje také roli firemního vzdělávání v souvislosti s globalizací světové ekonomiky a internacionalizací české ekonomiky.
- Strategie celoživotního učení ČR 2007.
- **Strategie vzdělávací politiky 2020**, 2014, dokument nahrazuje tzv. Bílou knihu a má následující tři priority, které jsou podmínkou pro čerpání prostředků z Evropské unie:
  1. Snižování nerovnosti ve vzdělávání: zavedení povinného posledního ročníku preprimárního vzdělávání, snížení počtu odkladů do 1. tříd primárního vzdělávání, zařadit matematiku mezi povinné maturitní zkoušky.
  2. Podpora kvalitní výuky a učitele: zavedení karierního systému pro pedagogů.
  3. Efektivní řízení systému vzdělávání.

Úspěšnost těchto programů lze obtížně měřit, přesto můžeme myšlenku celoživotního učení považovat za úspěšnou z pohledu vzrůstající tendence počtu obyvatel s terciálním vzděláním. Toto vyjádření lze empiricky doložit různými statistikami. Jako jeden z možných zdrojů, který potvrzuje toto tvrzení, je sčítání lidu z let 2001 a 2011 nebo mezinárodním hodnocením OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj / Organisation for Economic Co-operation and Development).

Bylo by nesprávné, aby vznikl dojem, že touto podporou celoživotního učení ze strany státu, institucí nebo firem je dostupnost vzdělání pro dospělého člověka velmi dobrá a že vzdělání je dostupné pro všechny. Podstatné je, aby zájemce o vzdělání ať už je v sociální roli zaměstnanec nebo občan byl vnitřně motivován k dalšímu vzdělávání a to i přesto, že touto motivací nebude pouze „touha po vědění“, ale také ryze praktické materiální důvody jako je získání lepší pracovní pozice nebo větší ceny na trhu práce.

Prohlášení, usnesení či strategické dokumenty týkající se celoživotního učení jsou pro Českou republiku jedny z nejdůležitějších myšlenek a proto je plnění vytýčených cílů sledováno přímo vládou ČR a to například v podobě Zprávy o plnění Implementačního plánu Strategie celoživotního učení za roky 2009–2012<sup>24</sup>.

V souvislosti s podporou firemního vzdělávání je důležitá informace ze strategického projektu Bílá kniha, kde je jedním z cílů: „*Vypracovat a zavést soustavu finančních a nefinančních pobídek pro rozvoj vzdělávání dospělých*“.<sup>25</sup> Touto soustavou pobídek by se měli stimulovat jak zaměstnavatelé, aby jejich výdaje na vzdělávání byly vyšší tak i motivovat zaměstnance, aby se zvyšoval jejich zájem o vzdělávání.

Výše popsané celoživotní učení se tváří jako nová myšlenka v oblasti vzdělávání. Pravdou je, že se ji v této době, kdy jsou technologie inovovány neuvěřitelně rychle, dostává zasloužené pozornosti. Následující výroky naznačují, že již historie věděla jak moc důležité je vzdělávání se po dobu celého života. Jako příklad, který potvrzuje tuto tezi lze uvést latinské přísloví, které říká: „*Je třeba, aby ses učil tak dlouho, dokud trvá tvoje neznalost / Discas oportet, quamdiu est, quod nescias*“<sup>26</sup>.

Také Anton Pavlovič Čechov podporuje tuto myšlenku následujícím vyjádřením: „*Doufám, že budu studentem až do konce života*“<sup>27</sup>.

Náš úspěšný podnikatel Tomáš Baťa zavedl ve 30 letech minulého století pět dní pracovní týden a to z toho důvodu, aby si mohli zaměstnanci doplnit vzdělání.

---

<sup>24</sup> Zpráva o plnění Implementačního plánu Strategie celoživotního učení za roky 2009–2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

<sup>25</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ústav pro informace ve vzdělávání, Tauris, 2001, s.90. ISBN 80-211-0372-8

<sup>26</sup> Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Latinsk%C3%A1\\_%C3%BA Slov%C3%AD](http://cs.wikiquote.org/wiki/Latinsk%C3%A1_%C3%BA Slov%C3%AD)

<sup>27</sup> Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Anton\\_Pavlovi%C4%8D\\_%C4%8Cechov](http://cs.wikiquote.org/wiki/Anton_Pavlovi%C4%8D_%C4%8Cechov)



Takto na toto období vzpomíná: „*Tvrzení, že vzdělávání je celoživotní proces, nebylo ve čtyřicátých a padesátých letech tak zjevnou pravdou, jak jí chápeme dnes*“<sup>28</sup>.

Filozof počátku 20 století Lunačarskij tvrdil, že „*Mimoškolní vzdělávání trvá celý život. Celý život se musíme vzdělávat*“<sup>29</sup>.

### 3.2 Škoda Akademie

Škoda Akademie je oddělení ve firmě Škoda Auto, které zajišťuje firemní vzdělávání v podobě kurzů.

ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných kompetencí. Za tímto účelem se podílejí zaměstnanci Akademie na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy (vzdělávání ve Škoda Auto je strategicky řízeno koncernovým oddělení značky Volkswagen). K dalším stěžejním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělávání 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.

Hlavní činnosti ŠKODA Akademie:

- Odborné vzdělávání a příprava žáků na středním odborném učilišti.
- Rozvoj technických kompetencí.
- Rozvoj nad odborných kompetencí.
- Diagnostické instrumenty (Assessment a Development Center).
- Nová média a odborná příprava.
- Jazykové kurzy.
- Kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace.

Tyto kurzy vznikají podle následujícího schématu:

ANALÝZA POTŘEB – KONCEPCE – PLÁNOVÁNÍ – REALIZACE – VYHODNOCENÍ

Z tohoto schématu vyplívá, že není důležité jenom analyzovat potřebu vzdělání a nabídnout adekvátní firemní vzdělávání, ale také pomocí zpětné vazby provést

---

<sup>28</sup> Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1\\_J.\\_Ba%C5%A5a](http://cs.wikiquote.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_J._Ba%C5%A5a)

<sup>29</sup> Dostupné z: <http://azcitaty.cz/lunacarskij/20847/>

vyhodnocení. Toto vyhodnocení se provádí například u jazykových kurzů, kde každý účastník jazykového kurzu s individuálním přístupem nebo v tzv. velkých skupinách musí po skončení kurzu absolvovat elektronický test. Výsledky těchto testů určují efektivitu kurzů a v případě nedostatečného progresu studenta nebo nedostatečné docházky ovlivňují jeho další účast na jazykovém kurzu. Aby mohla být vzdělávací akce správně naplánována a aby mohla být účinná je zapotřebí identifikovat cílovou skupinu, pro kterou je kurz určen. Ve firmě Škoda Auto jsou zákazníci v oblasti vzdělávání (cílové skupiny) následující:

- Management.
- Odborný management.
- Manažerský dorost.
- Licence k vedení.
- Experti.
- Koordinátoři.
- Mistři.
- Trainees.
- Týmoví koordinátoři.
- Dělnické profese.
- Noví zaměstnanci.
- Nabídka pro zaměstnance vyslané do zahraničí.
- Nabídka pro zahraniční zaměstnance.
- Střední odborné učiliště.

### **Aréna příležitostí**

Nabídka rozvojově vzdělávacích akcí je v rámci Škoda Akademie označována jako „Aréna příležitostí.“ V rámci této Arény příležitostí nabízí ŠKODA Akademie různé kurzy a tréninky, které umožní zaměstnancům další rozvoj tzv. „měkkých“ dovedností (soft skills - komunikační dovednosti, řešení konfliktů, asertivita, sebereflexe...) a tím i zvýšení výkonnosti. Celkový přehled jednotlivých oblastí „Arény příležitostí“ je zpracován na obrázku č. 6.

Obrázek 6: „Aréna příležitostí“, další vzdělávání ve Škoda Auto



Zdroj: intranet Škoda Auto, 2014

Jednotlivé oblasti „Arény příležitostí“ se skládají z následujících programů:

- Komunikace a spolupráce: Asertivita, argumentace, vyjednávání, přesvědčování, příprava efektivní prezentace, efektivní kooperace v týmu.
- Osobnostní rozvoj: Pozitivní myšlení, Lifemanagement, zvládání stresu a pracovní zátěže.
- Projektový management: Metodika, životní cyklus projektu, praktické nástroje a plánování, pokročilé techniky řízení projektů, vedení projektového týmu.
- Ekonomické myšlení: Simulace finanční problematiky na modelu fiktivní firmy, Pravidla, principy a činnosti specifických oddělení ve ŠKODA AUTO.
- Interkultura: Specifika práce a života v lokalitách Německo, Čína, Rusko, Indie.
- Další témata: Time Management, Pracovní a sociální právo.

### **Rozvojová opatření pro zahraniční zaměstnance**

Škoda Akademie uvádí, že: „v souvislosti s výzvami růstové strategie (cíl růstové tendence počtu vyrobených automobilů) a internacionalizací společnosti vzrostl v roce 2011 počet zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO o více než 25%“<sup>30</sup>. Protože personální rozvoj a prohlubování odbornosti zaměstnanců patří ke standardním úkolům, poskytuje ŠKODA Akademie také pro zahraniční zaměstnance speciální rozvojové opatření.

Následující vzdělávací akce považuje ŠKODA Akademie za užitečné pro zdárné působení zahraničních pracovníků ve ŠKODA AUTO. Tyto kurzy jsou k

<sup>30</sup> Dostupné z: Intranet Škoda Auto

dispozici v anglickém a německém jazyce. Cílem je podpořit integraci zahraničních kolegů, usnadnit překonávání interkulturních rozdílů a zprostředkovat informace pro usnadnění spolupráce a komunikace se zaměstnanci ve ŠKODA AUTO.

Programy pro adaptaci zahraničních pracovníků:

- Život a práce v Česku.
- Prezentační dovednosti.
- MAG - vedení rozhovoru se zaměstnancem.
- Klíčové principy projektového řízení.
- Seberozvoj.
- Česko-německá interkulturní spolupráce.
- Úspěšný leadership v interkulturním prostředí.

### **Diagnostické nástroje**

Diagnostické nástroje pomáhají lépe zhodnotit potřeby, nastavit priority a investovat do správných oblastí rozvoje lidského kapitálu tak, aby byly prostředky vynakládány efektivně, a aby došlo k maximálnímu zlepšení osobní a organizační výkonnosti.

V oblasti měření lidského potenciálu a výkonu používá oddělení ŠKODA Akademie tyto diagnostické nástroje:

- Assessment Centrum, jedná se o speciální metodu, která se používá pro výběr zaměstnanců na danou pozici. Charakteristickou vlastností Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří hodnotí kandidáta z různých kritérií a podle různých hledisek. Jsou hodnoceny reakce kandidátů v situacích, které simulují reálné pracovní problémy. U kandidátů se vyhodnocuje, zda mají potřebné kompetence pro danou pracovní pozici.
- Licence k vedení, je standardizovaný proces na principu assessment centra. Kandidáti plní individuální a skupinové úkoly a jsou hodnoceni školenými pozorovateli z řad managementu. Cílová skupina je každý zaměstnanec, který bude pověřen vedením 4 a více lidí.
- Development Centrum, pro talenty do managementu je organizována Reflexní skupina. Rozvojové opatření na základě požadavků odborných oblastí, sloužící k ověření potenciálu a k analýze silných a slabých stránek

zaměstnanců. Development Centerum je realizován pro určité skupiny zaměstnanců (např. pro mistry).

- Feedback 360°, je proces vícenásobné zpětné vazby, který poskytuje příležitost získat hodnocení svého pracovního výkonu od nadřízeného, kolegů, podřízených.

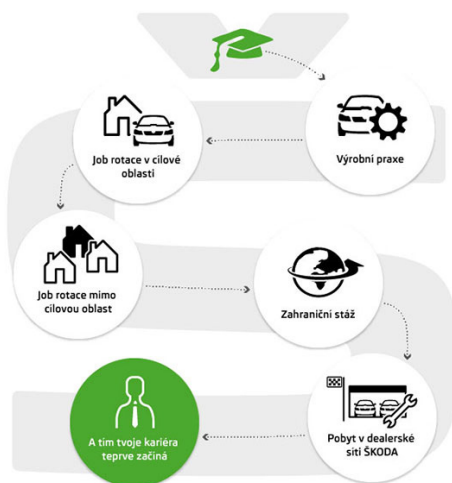
### 3.2 Trainee program

Zvláštním druhem vzdělávacího programu ve Škoda Auto je Trainee program. Jedná se o poměrně exkluzivní program pro výchovu managementu.

Trainee program trvá jeden rok a jedná se o program rozvoje a adaptace absolventů magisterského studia technických a ekonomických vysokých škol. Tento program je organizován tak, aby se účastník seznámil s firmou od vývoje vozu přes jeho výrobu až po prodej. Účastník Trainee programu je veden nadřízeným a mezi jeho úkoly patří práce na konkrétních projektech a to jako plnohodnotný člen týmu.

Z pohledu zaměstnavatele je tento program vhodný zejména z důvodu možnosti relativně rychlého získání zaměstnance s celofiremním přehledem a to i ve výrobní oblasti. Jednotlivé kroky začleňování trainee do jednotlivých oblastí firmy ukazuje následující grafika obrázku č. 7. Zajímavá skutečnost je, že celý proces seznamování a zaučování budoucího managementu s firemní kulturou začíná ve výrobní oblasti a končí, stejně tak jako výrobek, u dealera.

Obrázek 7: Popis průběhu rotace trainee programu



Zdroj: intranet Škoda Auto, 2014

### **3.4 Vysoká škola Škoda Auto a Střední odborné učiliště strojírenské**

#### **Vysoká škola**

Škoda Auto založila v roce 2000 soukromou vysokou školu Škoda Auto Vysoká škola, která je doposud jedinou firemní vysokou školou v České republice.

Na této škole lze studovat obor Ekonomika a management a to prezenční nebo kombinovanou formou. Studijní programy jsou rozděleny na bakalářský nebo na navazující magisterský studijní program, který je ukončen získáním titulu inženýr. Hodnocení studentů je prováděno kreditovým systémem přičemž akademický rok je hodnocen 60 kredity. Školné je pro bakalářské studium stanoveno ve výši 56.000 Kč za akademický rok 2015/2016. V případě výuky v anglickém jazyce je školné 7.000 €.

K dispozici jsou následující studijní obory pro bakalářské a pro magisterské studium:

- Podniková ekonomika a management obchodu.
- Podniková ekonomika a finanční management.
- Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality.
- Globální podnikání a finanční řízení podniku.
- Globální podnikání a marketing.
- Podniková ekonomika a management provozu.
- Globální podnikání a právo.

Vzhledem k tomu, že firma Škoda Auto má mezinárodní rozměr tak také tato firemní Vysoká škola podporuje výuku cizích jazyků a hlavně pracovní stáže v zahraničí v rámci koncernu Volkswagen. Tato vysoká škola také využívá program Erasmus pro výměnný pobyt studentů. K velkým benefitům patří přednášky odborníků Škoda Auto, které jsou orientovány na praxi. Vzhledem k tomu, že cílem většiny studentů je získání zajímavé pracovní pozice, lze také za benefit považovat možnost po ukončení studia získat uplatnění ve firmě Škoda Auto.

Vysoká škola úzce spolupracuje s odbornými útvary Škoda Auto a řeší prostřednictvím seminárních nebo diplomových prací praktické problémy, které tyto odborné útvary nedokáží zpracovat vlastními možnostmi. Konkrétním případem spolupráce byla analýza transportních logistických obalů a jejich potřeb pro jednotlivé modely Škoda Auto. Tato spolupráce vznikla na základě analýzy personálních kapacit, které odbornému útvaru chyběly, a proto byla oslovena instituce vysoké školy. Vysoká škola zadala požadovaný problém, jako téma seminární práce čímž došlo k vzájemně výhodné spolupráci. Odborné oddělení poskytl vstupní informace včetně premis. Ve

vysoké škole probíhala vlastní analýza problému včetně simulace praktického využití výsledků.

### **Střední odborné učiliště strojírenské**

Personální politika společnosti Škoda Auto zajišťuje dostatek kvalifikovaných zaměstnanců také pomocí vlastního učiliště. Zde jsou žáci připravováni ve čtyřletých studijních a tříletých učebních oborech strojírenských a elektrotechnických pro potřeby společnosti ŠKODA AUTO. Pro absolventy tříletých učebních oborů z řad žáků SOUs a pracovníků společnosti ŠKODA AUTO je organizováno nástavbové studium ve formě denního studia nebo studia při zaměstnání. Žáci / studenti nevyužívají pouze špičkové technické vybavení Odborného učiliště, ale také jsou v rámci praxe zařazováni do provozů Škoda Auto. Toto spojení s praxí je výhodné zejména z pohledu pozdějšího umístění absolventů. Tímto způsobem se zkracuje čas potřebný na zapracování nového pracovníka na nezbytné minimum.

### **3.5 Zahraniční služební cesty a zahraniční stáže jako vzdělávací metoda**

Vzhledem k charakteru výrobků, které produkuje společnost Škoda Auto a rozmanitosti trhů na kterých jsou tyto výrobky nabízeny je pro tuto společnost důležité vysílat zaměstnance na zahraniční služební cesty. Zahraniční pracovní cesta, je nedoceněný zdroj pro získávání nových především jazykových a odborných znalostí a kompetencí. Zřejmě nevýhoda déle trvající služební cesty nebo pracovního pobytu, kdy je zaměstnanec odloučen od rodiny se paradoxně může stát výhodou pro získávání nových znalostí. Nové prostředí nutí zaměstnance / člověka být neustále ve střehu a reagovat na nové úkoly a výzvy. V tomto prostředí v podstatě nezbyvá nic jiného než se učit všemu novému. Pro Škoda Auto je důležité, aby zaměstnanci získali globální pohled a mezinárodní zkušenosti a znalosti. Zahraniční služební cesty a zahraniční stáže jsou jednou z nejdůležitějších priorit značky Škoda Auto.

### **3.6 E-learning ve Škoda Auto**

Firemní vzdělávání jako součást celoživotního učení je ve společnosti Škoda Auto na velmi dobré úrovni. Vstupem strategického partnera koncernu Volkswagen se oblast edukace zaměstnanců posunula směrem k moderním způsobům vzdělávání

jako je například e-learning, který je ve firmě Škoda dostupný nejen v interních počítačových sítích, ale také se každý zaměstnanec může vzdělávat z domova pomocí zabezpečeného internetového přístupu.

E-learning je jedna z pokrokových metod výuky, která vlivem vzrůstajícího významu moderních technologií a rychlosti změn ve všech oblastech lidského života prožívá svůj „boom“. E-learning využívá v procesu vzdělávání informační a komunikační technologie. Jednoduše řečeno je to studium elektronických (e-learningových) výukových programů na osobních počítačích (PC). Vzhledem ke stále většímu využívání mobilních aplikací se také v oblasti e learningu začíná stále častěji používat pojem M-learning. Jde o 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.

E-learning, ale nemůže vždy všude a za všech podmínek efektivně nahradit všechny oblasti vzdělávání. Pro některé typy obsahů nebo malé počty studujících může být e-learning i naprosto nevhodný nebo výrazně nákladnější než při použití jiné formy či metody vzdělávání (např. prezenční vzdělávání, praktický výcvik, kaskádové školení apod.).

LMS (Learning Management System) je řídicí systém elektronického vzdělávání, jehož hlavní funkcí je tvorba, distribuce a administrace elektronických vzdělávacích kurzů. Většina LMS systémů je založena na webových technologiích, umožňující přístup k elektronickým kurzům způsobem "anytime and anywhere" ("kdykoliv a kdekoliv").

ŠKODA Akademie uvádí, že E-learning ve spojení s efektivním využíváním LMS přináší značné úspory na administrativě (20-50%) a výrobě obsahu (až 40%) oproti e-learningu bez použití LMS.

Následující E-learningové kurzy jsou dostupné z intranetu nebo internetu všem zaměstnancům Škoda Auto:

- Nadodborná příprava.
- Integrovaný systém řízení.
- Specifické ŠKODA AUTO.
- Normativní kurzy a jiné.
- Windows a kancelářské aplikace.



E-learningové kurzy jsou také rozděleny na povinné a dobrovolné. Mezi e-learningové kurzy, které společnost Škoda Auto považuje za důležité a jejichž absolvování je povinné, patří:

- Protikorupční školení: seznámení s pravidly a postupy, s jejichž pomocí se předchází korupci a střetu zájmů.
- Systém environmentálního řízení EMS: cílem kurzu je přispět k motivaci zaměstnanců ŠKODA AUTO chránit životního prostředí.
- Systém řízení kvality QMS: cílem kurzu je podat zaměstnancům základní informace o Systému řízení kvality.
- Pravidla IT: bezpečnostní pravidla pro zacházení s informacemi.
- Etický kodex (Code of Conduct): zásady chování skupiny ŠKODA – součást koncernu Volkswagen.
- Šetření energiemi: dosažení pozitivního efektu na životní prostředí a snížení nákladů.

Vzhledem k narůstajícímu počtu E-learningových kurzů byla intranetová aplikace vytvořena tak, aby bylo umožněno přehledné třídění kurzů dle různých vyhledávacích kritérií.

Oddělení „Škoda Akademie“, která je v rámci Škoda Auto zodpovědná za nastavení mise, vize a kontinuálního vývoje strategie rozvoje lidských zdrojů a odborného vzdělávání uvádí následující výhody e learningu :

- Neomezený a rychlý přístup k informacím, e-kurzům (kdykoliv a kdekoliv).
- Stejné informace pro všechny.
- Možnost individuální volby času, místa, délky, intenzity a tempa studia.
- Možnost využití multimediálního a interaktivního obsahu.
- Aktuálnost informací, možnost aktualizace stávajících kurzů.
- Úspora času a nákladů (např. stravné, doba strávená cestou na a z kurzu).
- Zpřístupnění informací pro mnohem větší množství zaměstnanců.
- Zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců za vlastní rozvoj.

Úspěšným absolvováním závěrečného E-learningového testu získá student také zápis o absolvování tohoto kurzu do své kompetenční matice, která je přístupná

na intranetových stránkách Škoda Auto. Tato evidence poskytuje zpětnou vazbu nejen útvaru vzdělávání, ale také zaměstnanci a jeho vedoucímu.

### 3.7 Společnost Škoda Auto jako učící se organizace

Podle Palána je učící se organizace: „komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí z každodenních zkušeností“.<sup>31</sup> Tento výrok v podstatě koresponduje s filozofií společnosti Škoda Auto, protože ve všech oblastech vzdělávání hraje zkušenost a praxe velmi důležitou roli. V případě Vysoké školy Škoda Auto jsou zkušenosti a praxe součástí seminárních a diplomových prací. Odborné učiliště využívá každodenních zkušeností zaměstnanců tím, že v průběhu studia umísťuje studenty přímo do provozů na takzvanou praxi. Ostatní vzdělávací aktivity, například jazykové kurzy, jsou koncipovány tak, aby se v konverzačních tématech vyskytovala hlavně témata z praxe.

V oblasti vzdělávání nezůstala firma Škoda Auto u základního modelu, kdy docházelo pouze k předávání informací bez zohlednění cílových skupin, metod a zpětných vazeb. Vzdělávání ve Škoda Auto je komplexní systém založený na analýze potřeb a stanovování takových cílů, které umožňují uspokojit jak potřeby organizace, tak i potřeby zaměstnanců. Dle Hroníka: „není učící se organizace stav, ale proces“.<sup>32</sup> Také vzdělávání ve Škoda Auto není „stav“, ale jedná se o dynamicky reagující proces na globální poptávku, který umí také zohledňovat specifika zahraničních pracovníků nebo zaměstnanců vyslaných do zahraničí.

Ve Škoda Auto je proces vzdělávání nastaven tak, aby motivoval zaměstnance ke vzdělávání, které v ideálním případě přechází do formy autodidaxe například za podpory e-learningových kurzů.

Spolu se zpětnou vazbou, která umožňuje stanovovat cíle vzdělávání správným směrem, tvoří vzdělávání ve společnosti Škoda Auto systém, který lze označit jako učící se organizace.

---

<sup>31</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*, 2002, s. 12

<sup>32</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, s. 12

## PRAKTICKÁ ČÁST

Mezi autorovi pracovní úkoly patří proškolení dodavatelů společnosti Škoda Auto z logistických systémů a procesů. Tyto systémy jsou k dispozici na internetové platformě, která je známa pod označením B2B (Business to business). Cílem této platformy je zajištění efektivní komunikace a přenosu dat mezi logistikami koncernových závodů značky Volkswagen AG a jejich dodavateli (cca. 4000 dodavatelů). Konkrétně se jedná o systémy pro správu, řízení a evidenci obalové techniky. Školení je pořádáno ve spolupráci s německými kolegy z Volkswagen Logistics „Behaeltermanagement“, kteří jsou zároveň správci tohoto logistického systému. Tyto školení autor zajišťuje jak organizačně, tak i jako přednášející.

V praktické části bakalářské práce je popisován průběh konkrétního školení od jeho přípravy až po celkové vyhodnocení.

### 4. PŘÍPRAVA ŠKOLENÍ DODAVATELŮ ŠKODA AUTO

Dříve než byly zvoleny metody, prostory a technické didaktické prostředky, pomocí kterých bylo školení provedeno, musel být zjištěn počet zájemců. Z počtu poddaných přihlášek vyplynulo, že nebude možné toto školení uskutečnit v jednom dni a bude potřeba zajistit větší školící prostory.

Školení bylo rozděleno do dvou dnů po 50 účastnících. Časový harmonogram školení byl stanoven s ohledem na vzdálenost dodavatelů (byly přihlášení také dodavatelé ze Slovenska) a také tak, aby byl prostor pro občerstvení a diskuzi mezi účastníky.

Při výběru školících prostor byly kladeny požadavky především na velikost a uspořádání židlí a stolů. Jako nejvýhodnější se jevila kombinace "kina" k sezení účastníků a pro diskuze a občerstvení byly vybrány vyvýšené barové stoly, které o přestávkách splnily svůj účel.

#### 4.1 Cíle školení

Cílem školení bylo vytvořit u dodavatelů Škoda Auto potřebné kompetence pro práci s internetovou aplikací, aby ve svém zaměstnání mohli využít všechny možnosti,

kteřé tato aplikace nabízí. Sekundárním cílem bylo odstranění strachu z nesprávného používání (co když udělám chybu) této systémové aplikace, a to hlavně u starších posluchačů. Ideálním cílem každého školení je vytvoření takových podmínek, které vedou k samostudiu – tento cíl se autorovi nepodařilo ověřit.

Důležitým cílem školení dodavatelů bylo praktické využití informací, které posluchači na školení získali. Autor tento cíl ověřoval otázkou číslo 4 uvedenou v dotazníkovém šetření bakalářské práce. Dále se zjišťovalo, zda současná četnost školení je postačující a zda by se v případě nových informací nemělo školení pořádat častěji. Vzhledem k tomu, že mezi účastníky školení byly také uživatelé systému s praktickými zkušenostmi, bylo také cílem zjistit slabá a problémová místa systému z pohledu uživatelů. Tento cíl se kvalitativně měřil otázkou číslo 7. Školení není jenom o předávání aktuálních informací, proto si také autor dal za cíl vyhodnotit spokojenost účastníků s prací moderátora.

Posledním podstatným cílem a zároveň přidanou hodnotou tohoto setkání s dodavatelem společnosti Škoda Auto bylo vytvoření správné atmosféry pro diskuzi o praktických každodenních problémech s užíváním naší aplikace. Bez této diskuze by nebyla zpětná vazba úplná. Tento cíl autor neměřil pomocí dotazníků, ale vzhledem k průběhu školení a množství dotazů a diskuzí je možno tento cíl považovat za splněný.

Splnění všech ostatních cílů se měřilo pomocí dotazníků, které byly na konci školení anonymně vyplněny. Odpovědi v dotazníku byly vytvořeny škálovou metodou (1-5) a formou volné odpovědi. Dotazník byl vyhodnocen jak kvalitativní, tak i kvantitativní metodou. Hodnotila se spokojenost s internetovou aplikací a s průběhem školení. Dále se také analyzovaly oblasti, které by se dle názoru našich dodavatelů (účastníků školení) měli zlepšit.

## **4.2 Cílová skupina**

Důležité pro efektivní předání informací byla analýza cílové skupiny, pro kterou bylo školení určeno. Při určování cílové skupiny se vycházelo z podaných přihlášek, které byly odesílány z firemních e mailů. Vzhledem k principům corporate identity měli téměř všichni žadatelé o školení definovaný podpis a to včetně oblasti, ve které pracují. Z tohoto důvodu mohlo být přibližně stanoveno, ve kterých odděleních jsou zájemci o školení pracovně zařazeni. Díky charakteristice cílové skupiny autor určil přibližnou

prioritu témat a zařadil do školení také finanční témata, která byla zajímavá pro pracovníky z oblasti marketingu.

### 4.3 Metody školení

Volba správné metody školení byla obtížná v tom smyslu, že nešlo vybrat pouze jednu metodu pro celý průběh školení. Autor při výběru metody vycházel z cílové skupiny pozvaných osob a z cílů školení. Při výběru metody bylo použito přehledné rozdělení metod z publikace autorů Maňáka a Švece kde autoři ke správné volbě metod uvádí: „*Sebedetailnější a sebesofistikovanější přehled výukových metod ještě neznamena, že k danému účelu budou vybrány ty nejvhodnější a nejefektivnější. Přesto jejich promyšlené uspořádání umožňuje orientaci ve všech potencionálních modalitách jejich uplatnění*“.<sup>33</sup> Vzhledem k úmyslu předat většímu počtu posluchačů větší informací množství na jednou, jevila se jako optimální metoda frontální výuky (obrázek č. 8 bod 3. 1.) spolu s přednáškou (metoda slovní č. 1.1.). V průběhu školení byl fyzicky představen nový inovativní obal. V této části školení byla využita metoda předvádění, která patří spolu s pozorováním do metod názorně-demonstračních viz. obrázek č. 8. V průběhu školení se také počítalo s diskuzí, která se řídila aktivizující metodou diskuzní. Metody, které byly v průběhu školení použity jsou označeny na obrázku č. 8 žlutě.

---

<sup>33</sup> MAŇÁK, J. ŠVEC, V. *Výukové metody*, 2003 s. 50

Obrázek 8: Seznam výukových metod použitých při školení

<ul style="list-style-type: none"><li>1. Klasické výukové metody<ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Metody slovní<ul style="list-style-type: none"><li>1.1.1. Vyprávění</li><li>1.1.2. Vysvětlování</li><li>1.1.3. Přednáška</li><li>1.1.4. Práce s textem</li><li>1.1.5. Rozhovor</li></ul></li><li>1.2. Metody názorně-demonstrační<ul style="list-style-type: none"><li>1.2.1. Předvádění a pozorování</li><li>1.2.2. Práce s obrazem</li><li>1.2.3. Instruktaž</li></ul></li><li>1.3. Metody dovednostně-praktické<ul style="list-style-type: none"><li>1.3.1. Napodobování</li><li>1.3.2. Manipulování, laborování a experimentování</li><li>1.3.3. Vytváření dovedností</li><li>1.3.4. Produkční metody</li></ul></li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>2. Aktivizující metody<ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Metody diskuzní</li><li>2.2. Metody heuristické, řešení problémů</li><li>2.3. Metody situační</li><li>2.4. Metody inscenační</li><li>2.5. Didaktické hry</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>3. Komplexní výukové metody<ul style="list-style-type: none"><li>3.1. Frontální výuka</li><li>3.2. Skupinová a kooperativní výuka</li><li>3.3. Partnerská výuka</li><li>3.4. Individuální a individualizovaná výuka, samostatná práce žáků</li><li>3.5. Kritické myšlení</li><li>3.6. Brainstorming</li><li>3.7. Projektová výuka</li><li>3.8. Výuka dramatem</li><li>3.9. Otevřené učení</li><li>3.10. Učení v životních situacích</li><li>3.11. Televizní výuka</li><li>3.12. Výuka podporovaná počítačem</li><li>3.13. Sugestopedie a superlearning</li><li>3.14. Hypnopedie</li></ul></li></ul>

Zdroj: J.Maňák, V.Švec 2003, Výukové metody.

#### 4.4 Školící materiály

Pro školení byly připraveny dva druhy školících materiálů. První z nich, které byly v papírové podobě, měli k dispozici všichni účastníci školení a jednalo se o popis systému, který byl předmětem školení. Tyto podklady, byly hodnoceny ze strany posluchačů kladně, viz empirická část této práce. Výhodou také bylo, že tyto didaktické pomůcky mohly být využity pro zapisování poznámek a plně korespondovaly s představovaným tématem (představovaná internetová aplikace, která byla z internetu

přes projektor posluchačům promítána, odpovídala vytištěným materiálům, které měl každý posluchač k dispozici). Tímto se docílilo toho, že pomocí obrázků, které posluchač viděl na promítacím plátně, bylo možné dané téma rychle vyhledat také v papírových podkladech.

Tato učební pomůcka byla uspořádána stejně jako celé školení a to na základě logiky logistického procesu. To znamená, že ty procesy, které jsou v rámci logistiky obalů chronologicky na prvním místě, byly také na tomto školení představeny jako první. Podklady byly vytvořeny s ohledem na cílovou skupinu a při dodržení zásady aktuálnosti a přehlednosti.

Druhé školící materiály byly od prezentovány na začátku školení. Měly za úkol seznámit posluchače s průběhem školení (agendou, osnovou, programem) a dále také popisovaly správce systému - logistiku koncernu Volkswagen AG. Tuto prezentaci autor připravil tak, aby splňovala základní premisy pro přípravu prezentací:

- Struktura a přehlednost.
- Kontrastní barvy.
- Stručný a výstižný text.
- Dostatečná velikost obrázků.

Tyto materiály byly pouze v digitální podobě a nebyly účastníkům poskytnuty. Vzhledem k tomu, že představovaný systém je k dispozici pouze v německém jazyce, vytvořil autor tyto materiály částečně v této jazykové mutaci.

#### **4.5 Didaktické prostředky**

Při stanovení a výběru vhodných didaktických pomůcek se vycházelo z předmětu školení a také z již uvedené cílové skupiny tzn. pro dospělého člověka, který je zaměstnán ve stejném nebo podobném oboru. Z těchto důvodů se autor rozhodl využívat při prezentaci odbornou terminologii a používat takové didaktické prostředky, které umožní přímý přístup na internetové stránky a zároveň umožní jejich zřetelnou vizualizaci. Z tohoto pohledu se jevil jako vhodný data projektor umístěný na stropě (nerušil výhled na projekční plochu) a připojený k počítači s přístupem na internet. Další projektor jsem využil pro vizualizaci papírových podkladů. Tato kombinace se mi osvědčila, protože v rámci diskuzí mohli také účastníci školení prezentovat svoje materiály, které byly většinou v papírové podobě. Výhody počítače připojeného na internet a k dataprojektoru jsou v případě školení z internetových stránek zřejmé.

Informace, které jsou projektorem zprostředkovány cílové skupině, jsou vždy aktuální a také jsou to ty samé internetové stránky (grafická a informační shoda), které budou po skončení školení používat (byla dodržena zásada aktuálnosti). Dále byly také zejména při diskuzích využity některé z funkcí interaktivní tabule. Její největší přínos spočívá, dle názoru autora, v uchování okamžitých myšlenek v digitální a papírové podobě (vytištěný obsah interaktivní tabule mohl být ihned předán diskutujícím, popřípadě digitální informace mohla být přeposlána e mailem). Další potenciál tohoto didaktického prostředku jsem bohužel z časových důvodů nevyužil. Samozřejmostí bylo využití laser pointu, který mi pomohl přesně označit místo v prezentaci, které jsem právě popisoval.

### **Názorná didaktická pomůcka**

Vzhledem k tomu, že didaktická zásada názornosti, je od dob Jana Amose Komenského stále jednou z neúčinnějších metod rozhodl se autor představit v rámci tohoto školení také nový inovativní typ obalového materiálů, který může být pomocí představovaného logistického systému objednávan. Pro svoje velmi dobré technické parametry vzbudil tento obal velkou pozornost a otevřel diskuzi orientovanou na praktické zkušenosti s logistikou obalů. V programu zařadil autor tento bod záměrně do prostřední části, aby oživil někdy strohý popis internetové aplikace. V této části školení byla použita metoda názorně demonstrační.

## **4.6 Role školitele a rétoriky**

Pro zdárný průběh celého školení byl důležitý nejenom správný výběr didaktických pomůcek, ale také rétorická příprava, která spočívala v naučení se určitých částí přednášky z paměti (omezení vlivu psychický stavu emočního napětí - trémy), nasloucháním a používáním intonace v kombinaci s využitím řečnických obrátů tropů a figur, které udržovali u posluchačů pozornost. Dále se autor snažil omezit vliv komunikačního šumu, který vzniká v průběhu každé komunikace a sociální interakce, a to kladením otázek s cílem přesvědčit se, že výklad byl správně pochopen.

S cílem motivovat účastníky k větší aktivitě v kladení otázek se u témat, které autor považoval za důležité, začalo s kladením otázek směrem k posluchačům, což vedlo ke spouštěcímu efektu.

Při diskuzi se autor snažil nedělat chyby v sociální percepce a snažil se vyvarovat předsudků, profesionálních deformací a halo efektu. Zvláště v případech,



kdy byly pokládány nepříjemné otázky, bylo cílem, nezařadit si tazatele mezi osoby, kterým už příště nebude dán prostor k diskusi.

Zajímavým faktem, který zaujal autorovu pozornost, bylo poměrně časté využívání německých odborných slov ze strany českých a slovenských dodavatelů a to i v situacích, kdy pro tyto slova existovaly běžné české výrazy. Například se jednalo o slova jako: Behälter - paleta, Bestellung - objednávka, Lieferung – dodávka a Leergut – prázdný obal. Tyto slova byly použity například v následující větě „Když jsem ve čtvrtek udělal v Behälteru Bestellung kdy mi přijde Leergut?„. Toto si autor vysvětluje poměrně úzkou vazbou na německý kapitál (německý management) a českou letorou „umět se přizpůsobit“. Neméně zajímavý byl i vlastní průběh školení, kdy začátek byl, co se kladení otázek týče, velmi slabý a naopak ke konci byly živé diskuze, které někdy přestaly být konstruktivní. Autor považuje za důležitou zkušenost, že se podařilo tyto diskuze zvládnout a nasměrovat je k cíli přednášky. K tomu dopomohly techniky asertivity, jako například technika kompromisu nebo technika otevřených dveří.

V některých částech diskuze se autor snažil využít roli facilitátora, aby nedocházelo pouze k předávání odborných informací, ale aby účastníci byli také aktivně zapojeni do diskuze a sami přicházeli na možná řešení, nezávisle na moderátorovi.

## **5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

V této části bakalářské práce byly analyzovány dotazníky, které byly na konci školení anonymně vyplněny. Hlavním cílem tohoto empirického zkoumání, bylo zjistit slabá a silná místa školení, spokojenost účastníků s moderátorem školení a využití získaných poznatků v praxi.

Dotazníky byly tvořeny otázkami s volnou odpovědí nebo otázkami se škálovou stupnicí klasické školní klasifikace od jedné do pěti.

### **5.1 Vyhodnocení dotazníků**

#### **Počet účastníků**

Graf číslo 1 ukazuje počet účastníků a počet odevzdaných dotazníků. Třetinový počet odevzdaných dotazníků je možné vysvětlit tím, že školení se konalo na Slovensku a proto měli zástupci českých dodavatelů tendenci k co dřívějšímu odjezdu.

Při plánování příštího školení by se toto měl zohlednit a měla by se zvolit taková geografická poloha, aby byla nejkratší pro co nejvíce dodavatelů. Předání dotazníku a žádost o jeho vyplnění by se mělo uskutečnit před koncem školení. Pokud se dotazník vyplňuje po skončení školení tak již není tak silná motivace pro jeho vyplnění.

Určení oblasti potvrdilo, že školení opravdu oslovilo správnou cílovou skupinu zaměstnanců logistiky. Výjimkou byl jeden pracovník z marketinku.

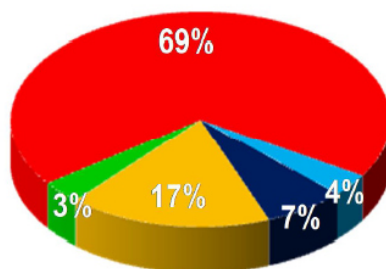
Graf 1: Počet účastníků a firemní oblasti

VOLKSWAGEN  
AGTIENGESELLSCHAFT

## Školení dodavatelů koncernu Volkswagen a Skoda Auto Lozorno 25.-26.06.2013

Počet účastníků : 102 osob,  
 Celkem odevzdáno: 29 dotazníků

### 1. V které oblasti Vaší firmy pracujete?



Bez odpovědi	Logistika	Odbyt a Marketing	Plánování balení	Sklad a Expedice
1	20	1	2	5

K-P KONZERN-PRODUKTION

VOLKSWAGEN Konzernlogistik

VOLKSWAGEN Logistics GmbH & Co. OHG

Für Konzern Behältermanagement /Skoda Auto H.Cucka Zdenek VLL| Status: freigegeben| Seite 1

Zdroj: Autor 2013.

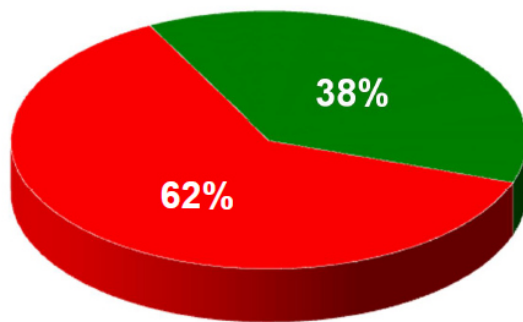
### Účast na školení v minulém roce.

Graf číslo dvě ukazuje, že větší část účastníků se již na tomto školení účastnila v minulém roce. Toto zjištění korespondovalo s větším množstvím odborných a konkrétních dotazů, které byly v průběhu školení kladeny.

Graf 2: Účast na školení v minulém roce

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## 2. Účastnili jste se již školení v roce 2012 ?



■ Ne ■ Ano

Ano	11
Ne	18

Zdroj: Autor 2013.

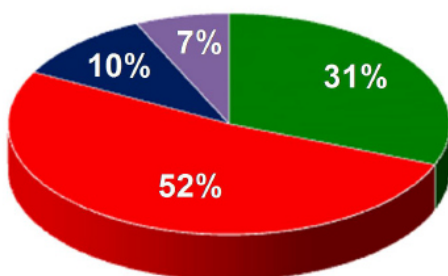
## Hodnocení školení

Z kvantitativní analýzy vyplynulo, že školení bylo hodnoceno velmi dobře a chvalitebně u 83 % respondentů. Kvalitativní vyhodnocení dotazníků ukázalo, že mezi negativní hodnocení patřila špatná akustika (v posledních řadách). Naopak mezi přednosti patřilo věcnost, profesionalita, přátelská atmosféra a kvalitní informativnost.

Graf 3: Hodnocení školení

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

### 3. Jak by jste toto školení vyhodnotili?



Počet osob	9	15	3	2	0
Známka	1	2	3	4	5

- Věcné a profesionální. Důležité dotazy byly zodpovězeny.
- Pro mě jako začátečníka bylo školení srozumitelné, více času problémovým částem.
- Byly sděleny informace, které nejsou v příručce.
- Přátelská atmosféra, přerušení přednášky v případě dotazů, seznámení s novými dodavateli.
- Školení bylo dobře strukturované.
- Bez mikrofonu špatná akustika v posledních řadách.
- Nebylo dostatek času k položení všech otázek.
- Profesionální školení s konkrétní pomocí a možností poznat nové dodavatele.
- Výborné školení na úrovni.

Zdroj: Autor 2013.

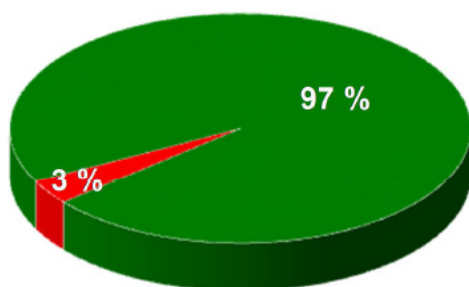
## Využití školení v praxi

Tento graf vyhodnotil pohled dodavatelů na uplatnitelnost informací ze školení v jejich každodenní praxi. Dále se posuzoval vliv školení na další spolupráci s VW Logistics. Obě dvě otázky byly posouzeny kladně, a to u 97 % respondentů. Autor práce považuje toto zjištění za obzvlášť důležité, protože smysl celého školení byl tímto naplněn.

Graf 4: Využití informací ze školení v praxi

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

### 4. Můžete informace ze školení použít také ve své praxi a myslíte, že absolvováním tohoto školení bude spolupráce s Behältermanagement efektivnější?



■ Ne ■ Ano

Ano	28
Ne	1

- Školení umožnilo dodavatelům lépe se seznámit se systémem.
- Obtížné úkoly mohou být řešeny rychleji a lépe.
- Dozvěděl jsem se na koho se mám v případě problému obrátit.
- Behältermanagement se dozvěděl jaké mají problémy dodavatelé a může je lépe řešit.
- Byly nám objasněny problémy a nyní víme na co si máme dát v praxi pozor.
- Umožnilo poznat lidi se kterými aktivně spolupracuji.
- Školení nepomohlo zlepšit spolupráci.

Zdroj: Autor 2013.

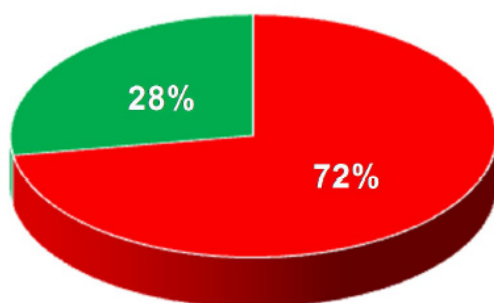
### Četnost pořádání dalších školení.

Touto otázkou bylo ověřeno, zda je nutná změna v počtu pořádaných školení. Z výsledku vyplynulo, že současná četnost školení je pro naše dodavatele vyhovující. Pokud by, ale k nějaké změně mělo dojít tak by vyhovovala půlroční frekvence pořádání tohoto školení.

Graf 5: Četnost pořádání dalších školení

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## 5. V jakém časovém rozpětí by mělo být pořádáno další školení?



- V případě změn, nejlépe jednou za půl roku.
- Zanechat stávající roční frekvenci

■ ročně ■ v případě změn

ročně	v případě změn
21	8

Zdroj: Autor 2013.

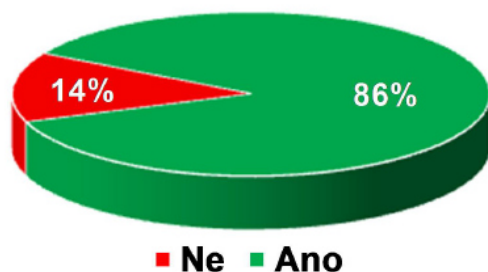
## Vliv hloubky názornosti na školení

Na obrázku číslo šest bylo vyhodnoceno, jakou důležitost má představování jednotlivých obrazovek internetových stránek vůči teoretickému výkladu. Zde se jednoznačně potvrdilo, že pouze teoretický výklad bez názorné ukázky internetových stránek není dodavateli upřednostňován.

Graf 6: Vliv hloubky názornosti na průběh školení

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## 6. Měly by být také v budoucnosti představovány internetové stránky Behältermanagementu?



Ano	25
Ne	4

- Samozřejmě, díky tomu se se systémem lépe seznámíme.
- Lepší orientace během presentace.
- Samozřejmě, s tím systémem pracujeme.
- Představení systému na internetu je vynikající metoda.
- Pro nové dodavatele je to nutnost.
- Stránky ukazují různá zlepšení, změny a novinky.
- Je to velmi nápomocné abychom lépe tomuto systému porozuměli.
- Představení internetových stránek je nutné pro to, abychom rychleji chybu objevili a odstranili.
- Ano, pro nové pracovníky je důležité se se stránkami seznámit a naučit se je prakticky používat.
- Ne, diskuze a rady by přinesly ten samý efekt.

K-P KONZERN-PRODUKTION

VOLKSWAGEN Konzernlogistik

VOLKSWAGEN Logistics GmbH & Co. OHG

Für Konzern Behältermanagement /Skoda Auto H.Oucka Zdenek VLL| Status: freigegeben| Seite 8

Zdroj: Autor 2013.

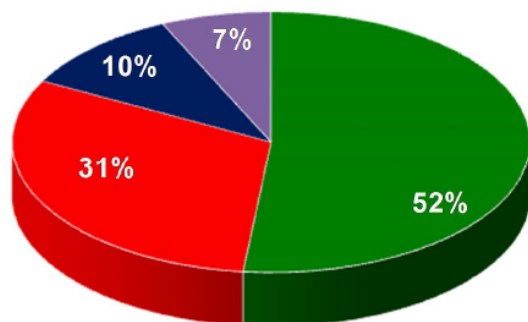
## Slabá místa internetové aplikace

Touto otázkou byly zjišťovány slabá místa systému a logistických procesů z pohledu uživatele. V podstatě všechny tyto připomínky korespondovaly s tématy diskuzí v průběhu školení. Tyto problémová místa naší aplikace budou analyzována a je důležité, aby na dalším školení byli dodavatelé o přijatých opatřeních informováni. Tím dojde k uzavření zpětné vazby a k pozitivnímu psychologickému efektu, protože dodavatelé / účastníci školení budou mít pocit, že školení funguje.

Graf 7: Hodnocení internetové aplikace – slabá místa

VOLKSWAGEN  
ARTIENGESELLSCHAFT

## 7. S čím máte problémy při používání našich internetových stránek?



bez problémů	chybí česká verze	nefunguje připojení	komplikovaný systém
15	9	3	2

Zdroj: Autor 2013.



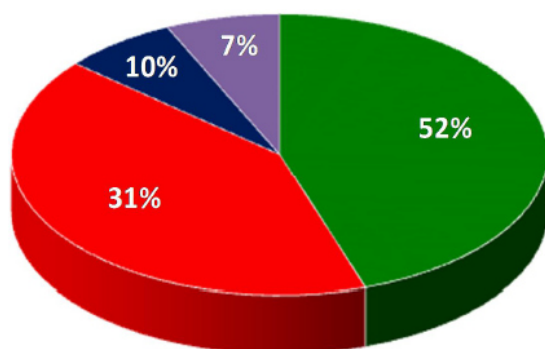
## Návrh témat pro další školení

Otázka číslo osm měla za úkol rozšířit témata dalších školení o oblasti, které jsou pro naše dodavatele zajímavé. Tento bod opět potvrdil, že nejenom školení provedené v teoretické rovině je důležité, ale také by se měl klást důraz na školení orientované na praxi. Požadováno bylo více praktických případů. Tento požadavek byl částečně splněn již v tomto školení, a to fyzickým představením nového typu obalu. Pro příští školení bude splnění tohoto požadavku vnímáno jako jeden z důležitých cílů.

Graf 8: Návrh témat pro další školení

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## 8. Navrhněte témata, která by měla být představována během školení?



Aktuální problémy a novinky	Více praktických příkladů	Balící předpisy a dostupnost obalů	Logistické procesy
13	12	2	2

Zdroj: Autor 2013.

## Hodnocení školících materiálů

Vzhledem k důležité roli školících pomůcek (materiálů připravených pro účastníky školení) bylo důležité vyhodnotit také tuto oblast.

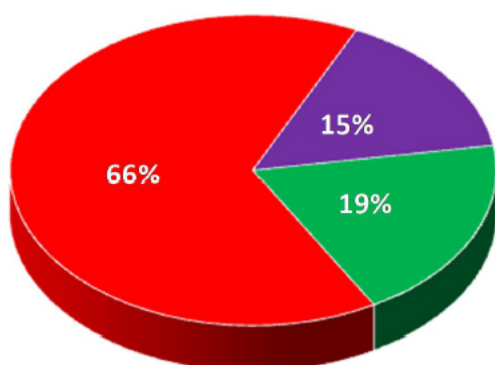
Z kvantitativní analýzy vyplynulo, že 85 procent hodnotilo tyto školící materiály jako velmi dobré nebo chvalitebné. Dále také může být považováno za úspěch, že respondenti nevyhodnotili tyto podklady jako dostatečné nebo nedostatečné pouze 15 procent ohodnotilo podklady známkou 3. Mezi důležité připomínky k těmto školícím materiálům bezesporu patří jazyková mutace, která není stoprocentně v českém jazyce. To bohužel souvisí s vlastní tvorbou školících materiálů, které vznikaly kvůli lepší názornosti pomocí kopírování jednotlivých obrazovek internetové aplikace. Tato aplikace je vytvořena pouze ve světových jazycích. Komentář k těmto obrazovým materiálům byl v jazyce českém.

Tento nedostatek se promítne do cílů příštího školení. Odstranění nedostatku bude provedeno překladem jednotlivých obrazovek a to tak, aby školící materiály byly kompletně v českém jazyce.

Graf 9: Hodnocení školících materiálů

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## 9. Jak by jste vyhodnotili podklady ke školení.?



- Příručka k systému by se měla častěji aktualizovat.
- Příručka je dobrá podpora pro práci se systémem, ukazuje dobré příklady a řešení.
- Obsahuje dostatečné množství příkladů.
- Podklady nejsou vyhotoveny kompletně v českém jazyce. V některých případech je použita němčina.
- Podklady obsahují nedostatečné informace s více významovými výrazy

Počet osob	17	4	5	0	0
Známka	1	2	3	4	5

Zdroj: Autor 2013.

## Hodnocení moderace školení

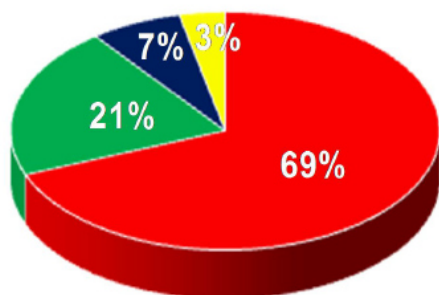
Grafika číslo deset ukazuje spokojenost / nespokojenost s moderováním tohoto školení. Hodnocení bylo opět provedeno klasickou škálovou stupnicí známkování od jedné do pěti.

Celkové hodnocení moderátora školení bylo pozitivní, protože 90 % účastníků hodnotilo moderátora známkou 1 a 2. Mezi důležité vlastnosti moderátora, které také byly kladně hodnoceny, patří celkový přehled nejen o zadaném tématu, ale také připravenost reagovat na témata, která nejsou předmětem školení. Dále pak flexibilita a profesionalita.

Graf 10: Hodnocení moderace školení

VOLKSWAGEN  
AKTIEGESELLSCHAFT

### 10. Byli jste spokojeni s moderací školení?



Počet osob	20	6	2	1	0
Známka	1	2	3	4	5

- Presentace pana Zdeňka Čučky byla výborná.
- Výborná, pouze málo otázek zůstalo nezodpovězeno.
- Moderátor měl dobré znalosti a přehled o všeobecné problematice.
- Druhý moderátor pan Maleska mluvil dobře, ale potichu.
- Školení se mi líbilo protože moderátor dokázal flexibilně reagovat.
- Profesionálně a k tématu.
- P. Čučka umí dobře moderovat, má dobrý přehled a bylo mu dobře rozumět i v posledních řadách.
- Šlo to dobře až na představení kartonového konceptu.

## ZÁVĚR

Neformální vzdělávání je důležitou součástí celoživotního učení. V bakalářské práci byla popsána část reálných možností, které může dospělý člověk využít, aby se dokázal přizpůsobit současné moderní době, která je charakterizována novými technologiemi, novou organizací práce a novými způsoby komunikací. Změny jsou většinou tak rychlé, že dosažené vzdělání a získané kompetence, pokud nejsou dál rozvíjeny, nestačí požadavkům kladeným na dospělého člověka.

V teoretické části byly popisovány důležité metody vzdělávání a kompetence lektorů. V samostatné kapitole se autor věnoval otázce didaktických prostředků a zamýšlel se nad historickým vývojem těchto prostředků až po predikci jejího dalšího vývoje, která spočívala ve využití 3D tiskáren. Při popisování vzdělávací možnosti ve společnosti Škoda Auto byl kladen důraz na nové vzdělávací trendy jako je například e-learning nebo v mobilní komunikaci stále používanější m-learning. Mezi moderní vzdělávací programy patří také Trainee program, který umožňuje poměrně rychlé seznámení s fungováním celé společnosti Škoda Auto a koncernu Volkswagen. Vzhledem k mezinárodnímu charakteru společnosti Škoda Auto si autor práce také odpovídal na otázku, zda je možné považovat zahraniční služební cestu za součást neformálního vzdělávání a dohází k závěru, že zahraniční služební cesta přináší nové pohledy a perspektivy hlavně v souvislosti s jazykovými znalostmi. Pro Škoda Auto je vzdělávání zaměstnanců jedním ze strategických cílů, a proto podporuje firemní Vysokou školu Škoda Auto a obzvláště pak oboustranně výhodné spojení této instituce s praxí. Autor demonstroval tyto výhody na konkrétním příkladu, kdy Vysoká škola řešila praktický problém zadaný oddělením Logistiky Škoda Auto. V rámci úvah o celoživotním vzdělávání se řeší také otázka, zařazení společnost Škoda Auto mezi takzvané učící se organizace. Autor dochází k závěru, že značka Škoda Auto patří mezi dynamické organizace, které se ve vzdělávání svých zaměstnanců neustále adaptují na nové trendy, a proto je možné značku Škoda Auto zařadit mezi učící se organizace.

Účast na firemním školení je jednou z možností, jak zlepšit kompetence dospělého člověka (zaměstnance) a tím také zlepšit jeho pozici na trhu práce. Firemní školení, jako jednu z možností neformálního vzdělávání, popisovala praktická část této práce. Předkládaná bakalářská práce popisovala plusy a mínusy průběhu konkrétního firemního školení od stanovení cílů a zjišťování cílové skupiny přes výběr nejvhodnější vzdělávací metody až po přípravu školících materiálů a výběr vhodných didaktických

pomůcek. Role školitele a rétoriky na průběh celého školení byla důležitou součástí popisu realizace firemního školení. Autor dohází k závěru, že v první řadě je to role lektora, jehož osobnost a kompetence jsou pro dosažení cílů klíčové. Didaktická technika spolu s dobře připravenou prezentací hrají také důležitou roli, protože dobře připravený předmět školení a metoda prezentace podstatně ovlivňují, jak posluchač bude předávané informace vnímat. Vizualní zprostředkování předmětu prezentace v kombinaci s prezentováním aktuálních dat mělo také výrazný podíl na celkovém úspěchu. Přesto si autor dovolí tvrdit, že role přednášejícího je nezastupitelná. Je to právě přednášející, který dává váhu jednotlivým informacím a je to jeho způsob prezentování, který velkou měrou přispívá k tomu, zda se posluchačům jeví přednáška jako zajímavá nebo jako pouhé strohé předání informací, které si účastníci školící akce mohli vyhledat sami. Autor se ztotožňuje s myšlenkou, že lektor musí umět nejenom předat odborné informace, ale také posluchače dostatečně zaujmout.

Pohled účastníků na toto konkrétní firemní školení byl analyzován pomocí dotazníků. Dotazníkové šetření, zjišťovalo slabá a silná místa školení, spokojenost účastníků s moderátorem školení, využití získaných poznatků v praxi a nedostatky internetové aplikace, která byla předmětem školení. Výsledky tohoto výzkumu byly zobrazeny grafickou formou. V dotazníkovém šetření bylo doloženo, že 97 % účastníků školení, kteří vyplnili dotazník, vyhodnotily hlavní cíl školení a to vytvoření potřebných kompetencí a využití informací v praxi jako splněný. Další cíle, jako stanovení optimální četnosti školení a zjištění slabých míst internetové aplikace, byly verifikovány a úspěšně využity pro plánování dalších školení. Cíl vyhodnotit samotné vystoupení moderátora byl splněn a graficky vyjádřen 69 % absolutní spokojeností, 21 % účastníků hodnotilo známkou dvě. Negativní připomínky použil autor (školitel, lektor) ke své sebereflexi.

Vyplnění dotazníku a jeho analýza by měla následovat po každém školení, protože pouze se zpětnou vazbou lze optimalizovat průběh dalších firemních školení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. Vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- HENDRICH, J. *Didaktika cizích jazyků*. 1. Vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. Číslo publikace A 26-06-11/1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 1. Vyd. Brno: Paido, 1997. ISBN 80-85931-43-5.
- KALHOUS, Z. OBST, O. *Školní didaktika*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.
- LOTKO, E. *Kapitoly ze současné rétoriky*. 1. Vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7067-685-X.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- MAŇÁK, J. ŠVEC, V. *Výukové metody*. 148. vyd. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2003. ISBN 80-7315-039-5.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E. MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. Vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- ŠTVERÁK, V. *Dějiny pedagogiky I*. 1. Vyd. Praha: Karolinum, 1991. ISBN 382-152-91.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

WIKIQUOTE. *Latinská úsloví 2014*. [online]. 22. 5. 2014 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Latinsk%C3%A1\\_%C3%BA Slov%C3%AD](http://cs.wikiquote.org/wiki/Latinsk%C3%A1_%C3%BA Slov%C3%AD)

WIKIQUOTE. *Anton Pavlovič Čechov 2014*. [online]. 15. 5. 2014 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Anton\\_Pavlovi%C4%8D\\_%C4%8Cechov](http://cs.wikiquote.org/wiki/Anton_Pavlovi%C4%8D_%C4%8Cechov)

WIKIQUOTE. *Tomáš J. Baťa 2014*. [online]. 8. 5. 2013 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: [http://cs.wikiquote.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1\\_J.\\_Ba%C5%A5a](http://cs.wikiquote.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_J._Ba%C5%A5a)

AZCITATY.CZ. *Lunačarskij 2009*. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/lunacarskij/20847/>

## SEZNAM ZKRATEK

AG	-	Akciová společnost / Aktiengesellschaft
B2B	-	Obchodní vztahy obchodních společností / Business to business
EMS Systém	-	Systém environmentálního řízení / Environment Management
LMS	-	Řídicí systém elektronického vzdělávání / Learning Management Systém
OECD	-	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj / Organisation for Economic Co-operation and Development
PC	-	Osobní počítač / Personal computer
QMS	-	Systém řízení kvality / Quality Management Systém
UNESCO	-	Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma vzájemných vztahů a závislostí mezi hlavními faktory pedagogického procesu.....	10
Obrázek 2: Model kompetencí lektorů .....	14
Obrázek 3: Vyučování v antickém Řecku .....	18
Obrázek 4: Časová osa vývoje didaktických pomůcek a didaktické techniky ..	20
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 6: „Aréna příležitostí“, další vzdělávání ve Škoda Auto.....	27
Obrázek 7: Popis průběhu rotace trainee programu .....	29
Obrázek 8: Seznam výukových metod použitých při školení.....	38

### Seznam grafů

Graf 1: Počet účastníků a firemní oblasti .....	42
Graf 2: Účast na školení v minulém roce .....	43
Graf 3: Hodnocení školení .....	44
Graf 4: Využití informací ze školení v praxi .....	45
Graf 5: Četnost pořádání dalších školení .....	46
Graf 6: Vliv hloubky názornosti na průběh školení .....	47
Graf 7: Hodnocení internetové aplikace – slabá místa.....	48
Graf 8: Návrh témat pro další školení .....	49
Graf 9: Hodnocení školících materiálů .....	50
Graf 10: Hodnocení moderace školení .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník ze školení dodavatelů Škoda Auto.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Časová osa vývoje didaktických pomůcek a techniky.....</b>	<b>II</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

Datum: 26.6.2013 Doba: .....

15

1) Pro které oddělení pracujete? ... Mataduk - automotive Vraible

2) Zúčastnil(a) jste se školení organizovaného v roce 2012?

Ano  Ne

3) Jak ohodnotíte školení v Lozornu v Lozornu? 1= výborně 5= nedostatečně

2 3 4 5

Proč? .....

4) Domníváte se, že školení přispěje ke zlepšení spolupráce s Behältermanagementem?

Ano  Ne

Proč? 2 důvody: řešení nových problémů a nových poznatků

5) Máte zájem o školení i do budoucna? Když ano, v jakém časovém intervalu?

žádné pokračování  jednou ročně  v případě změn

jiné: .....

6) Má být během školení i v budoucnu prezentována internetová stránka?

Ano  Ne

Proč? internetovou stránku ovládnout

7) Jaké potíže máte s užíváním naší internetové stránky?

bez problémů

8) Navrhněte jiná témata, která by měla být představena.

9) Jak hodnotíte podklady, které jste dnes obdrželi? 1= výborně → 5= nedostatečně

2 3 4 5

Proč? dostatečně přečtený materiál

10) Byli jste spokojeni s moderací? 1= výborně → 5= nedostatečně

2 3 4 5

Proč? dobrý přednes, uspokojivá diskuse

11) Máte problémy naše oddělení kontaktovat? Jste spokojeni s naší dosažitelností?

Ano  Ne

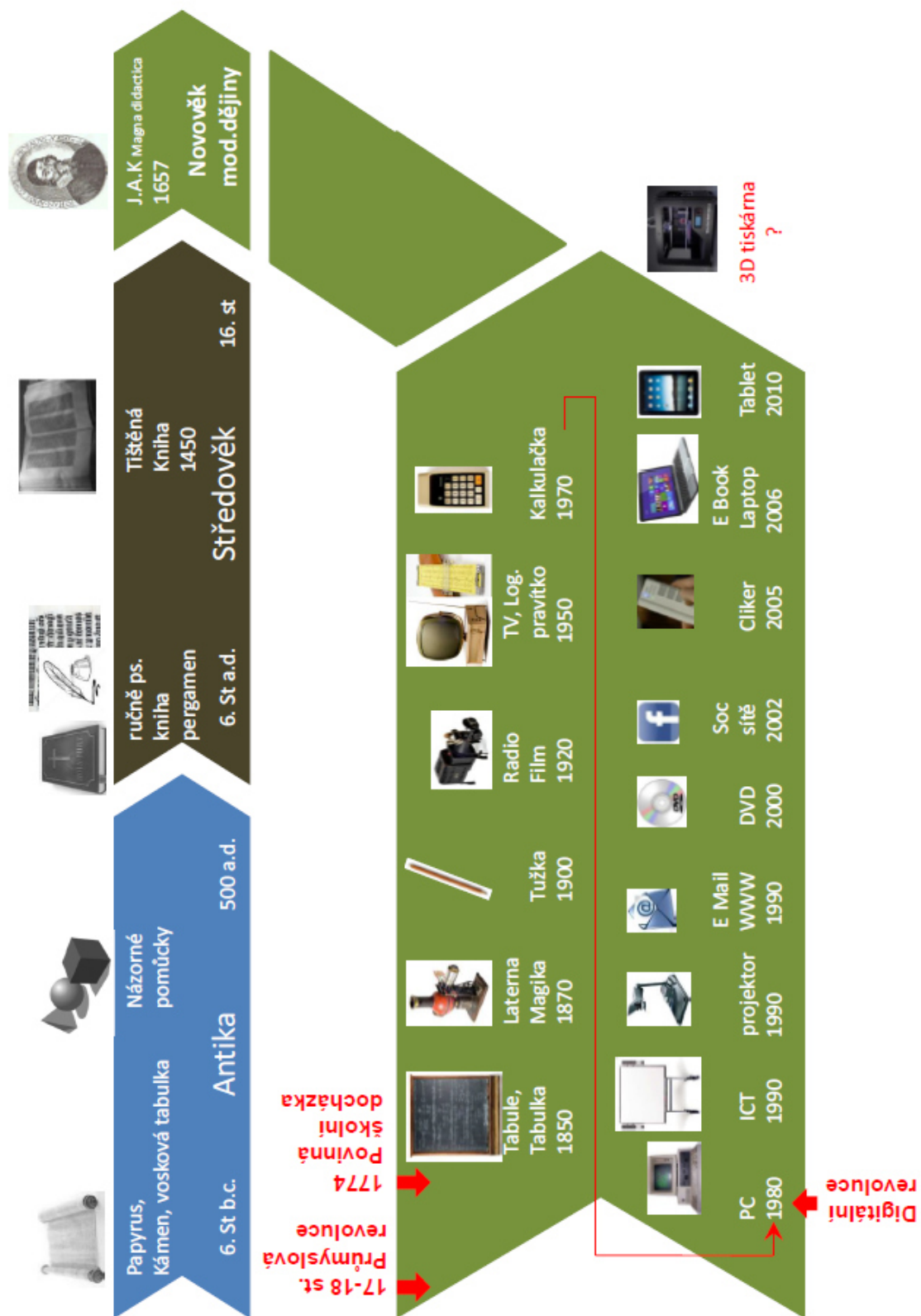
Proč? Dosažitelnost bez problémů

12) Co bychom měli změnit v rámci péče o zákazníky? Máte konkrétní přání?

Keřkem aby nás dodávateľské miesto t.j. kontak. osoby informovali, keď nám nejaky obel prevedie dodati

Příloha B – časová osa vývoje didaktických pomůcek a techniky

Časová osa vývoje didaktických pomůcek a didaktické techniky v souvislosti s historickými milníky.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Zdeněk Čučka**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Didaktické aspekty firemního školení**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 53**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 12**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Vacínová Tereza Ph.D.**