

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení



Diplomová práce

Rozvoj zaměstnanců ve sledované organizaci

Nikola Aišmannová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Aišmannová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Rozvoj zaměstnanců ve sledované organizaci

Název anglicky

Employees Development in the Company

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat systém rozvoje zaměstnanců ve sledované organizaci a zhodnotit důležitost jeho jednotlivých prvků.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, řízení lidských zdrojů, motivace, styl řízení, učení se, rozvoj, vzdělávání

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj zaměstnanců ve sledované organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné rady při zpracování této diplomové práce.

Rozvoj zaměstnanců ve sledované organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V první části jsou rozebrána jednotlivá témata týkající se dané problematiky na základě studia odborné literatury. V druhé části probíhá vlastní šetření na základě sběru dat. Šetření probíhá ve firmě Přerost a Švorc auto s.r.o. prostřednictvím kvantitativní analýzy dat. Úvodem praktické části je podnik představen a jsou popsány metody rozvoje zaměstnanců, které firma využívá. Vzhledem k tomu, že metody jsou příliš obsáhlé, jsou vybrány konkrétní metody rozvoje společnosti Škoda Auto. Metoda byla zvolena dotazníková se dvěma typy dotazníků. První sloužil k informačnímu zjištění údajů o firmě a obsahoval pouze odpovědi typu ANO/NE, druhý se soustředil na rozvoj ve firmě a jeho důležitost pro zaměstnance firmy se škálovými odpověďmi v rozmezí 1-5. Výsledky šetření jsou pečlivě zpracovány, vyhodnoceny a okomentovány. Závěrem praktické části jsou vyhodnoceny nedostatky ve vzdělávání a porovnána důležitost pro manažery a řadové zaměstnance firmy. Na základě výsledků jsou doporučena řešení.

Klíčová slova: management, manažer, řízení lidských zdrojů, motivace, styl řízení, učení se, rozvoj, vzdělávání

Employees Development in the Company

Abstract

Diploma thesis with the issue of employee development in a selected company. It is divided into two parts, theoretical and practical. In the first part are discussed individual topics related to the issue based on the study of professional literature. In the second part of the survey is based on data collection. The investigation is carried out in the company Přerost a Švorc auto s.r.o. through quantitative data analysis. The introduction of the practical part introduces the company and describes the methods of employee development that the company uses. As the methods are too extensive, specific methods of Škoda Auto development are selected. The method was chosen questionnaire with two types of questionnaires. The first one was used for informational information about the company and contained only YES / NO answers, the second focused on the development in the company and its importance for the company employees with scale responses in the range of 1-5. The survey results are carefully processed, evaluated and commented. At the end of the practical part are evaluated shortcomings in education and compared importance for managers and ordinary employees of the company. Based on the results, solutions are recommended.

Keywords: management, manager, human resources management, motivation, management style, learning, development, education

Obsah

1 Úvod.....	14
2 Cíl práce a metodika	16
2.1 Cíl práce	16
2.2 Metodika	16
3 Teoretická východiska	17
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Proces řízení.....	17
3.1.2 Rozdíl ve vedení a řízení lidí	18
3.2 Manažerské pozice	19
3.2.1 Osobnost manažera	19
3.2.2 Schopnosti manažera	19
3.2.3 Vlastnosti manažera	20
3.2.4 Management.....	20
3.2.5 Styly vedení lidí	21
3.3 Personální útvar v podniku.....	22
3.3.1 Personální role	23
3.3.2 Personalisté, jako poskytovatelé služeb.....	23
3.4 Podnikové vzdělávání	23
3.4.1 Cíle vzdělávání	24
3.4.2 Strategie a rozvoj vzdělávání	24
3.4.3 Strategické modely	25
3.5 Důležité pojmy v oblasti vzdělávání	25
3.5.1 Učení se.....	25
3.6 Rozlišení potřeb vzdělávání	27
3.6.1 Analýza potřeby vzdělání	28
3.6.2 Analýza práce	28
3.6.3 Analýza osob.....	29
3.7 Nejpoužívanější metody pro identifikaci potřeb vzdělávání.....	29
3.7.1 Celooorganizační údaje.....	29
3.7.2 Údaje o pracovních místech.....	29
3.8 Údaje o zaměstnancích.....	29
3.8.1 Plánování vzdělávání	29
3.8.2 Realizace procesu vzdělávání	30
3.8.3 Odpovědnost za uskutečnění vzdělávání	31
3.8.4 Rozvrh vzdělávání ve firmě	31
3.9 Motivace zaměstnanců	32
3.9.1 Motivace zaměstnanců a vzdělávání.....	33

3.9.2	Druhy motivace k učení	33
3.10	Metody vzdělávání	34
3.10.1	Metody vzdělávání používané na pracovišti.....	35
3.10.2	Metody vzdělávání používané mimo pracoviště	36
3.10.3	Výsledky vzdělávání a jejich hodnocení	36
3.10.4	Metody hodnocení efektivity	37
3.10.5	Problémy a překážky vzdělávání ve firmě.....	38
4	Vlastní práce	39
4.1	Podnik Přerost a Švorc s.r.o.	39
4.1.1	Základní informace podniku	39
4.1.2	Školení ve firmě pro Servis a Prodej	40
4.1.3	Schéma školení ve firmě.....	42
4.1.4	CMP systém a B2B portál	42
4.2	Druhy školení Škoda auto s.r.o.	43
4.2.1	Školení pro prodej.....	44
4.2.2	Školení pro servis.....	45
5	Výzkum rozvoje zaměstnanců v Přerost a Švorc auto s.r.o.	46
5.1	Dotazníkové šetření.....	46
5.1.1	Vlastní šetření	46
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	47
5.2.1	Výsledky 1. dotazníku	47
5.2.2	Výsledky 2. dotazníku	51
6	Výsledky a diskuse	94
6.1	Doporučení.....	94
7	Závěr.....	97
8	Seznam použitých zdrojů	98
9	Přílohy	100

Seznam obrázků

Obrázek 1	Úspěšný manažer.....	20
Obrázek 2	Role Manažera.....	21
Obrázek 3	Cyklus učení se.....	27
Obrázek 4	Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení	37
Obrázek 5	Vzdělávací cesta pro servis	41
Obrázek 6	Schéma školení prodej	41
Obrázek 7	Organizační struktura rozvoje	42
Obrázek 8	Competence Management systém.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Plán školení.....	31
Tabulka 2 Školení pro prodej s certifikací – manažerské pozice	44
Tabulka 3 Školení pro prodej bez certifikace – manažerské pozice a ostatní pozice	45
Tabulka 4 Celkové vyhodnocení 1. dotazníku.....	49
Tabulka 5 Pohlaví respondentů.....	51
Tabulka 6 Věk respondentů	52
Tabulka 7 Pracovní zařazení.....	53
Tabulka 8 Pracovní pozice.....	54
Tabulka 9 Kategorie školení	55
Tabulka 10 Hodnocení otázek 6–9	55
Tabulka 11 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců	56
Tabulka 12 Nezbytnost vzdělávání	58
Tabulka 13 Výběr kurzu	59
Tabulka 14 Výběr dle zaměření.....	60
Tabulka 15 Hodnocení otázek 8-13	61
Tabulka 16 Kariérní růst	62
Tabulka 17 Vzdělávání ve volném čase	64
Tabulka 18 Vzdělávání z domova	65
Tabulka 19 E-learning	66
Tabulka 20 Vzdělávací metody dle pozice respondenta.....	67
Tabulka 21 Hodnocení otázek 15-18	69
Tabulka 22 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání	70
Tabulka 23 Zařazení na pracovní pozici.....	71
Tabulka 24 Směr výkonu práce	72
Tabulka 25 Hodnocení otázek 19-30	75
Tabulka 26 Materiály ke studiu	76
Tabulka 27 Výběr kurzů	77
Tabulka 28 Motivace	79
Tabulka 29 Finanční ohodnocení.....	80
Tabulka 30 Srozumitelnost	81
Tabulka 31 Prostory pro školení.....	83
Tabulka 32 Externí školitelé	84
Tabulka 33 Příklady z praxe	85
Tabulka 34 Osnovy k výuce	86
Tabulka 35 Kvalita kurzů	88
Tabulka 36 Doprava na školení	89
Tabulka 37 Náklady spojené se školením.....	90
Tabulka 38 Chybějící kurzy.....	92
Tabulka 39 Hodnocení školení	92

Seznam grafů

Graf 1 Analýza 1. dotazníku	50
Graf 2 Pohlaví respondentů	51
Graf 3 Věk respondentů	52
Graf 4 Pracovní zařazení.....	53
Graf 5 Pracovní pozice	53
Graf 6 Kategorie školení.....	54
Graf 7 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců	56

Graf 8 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců dle pozice respondenta.....	57
Graf 9 Nezbytnost vzdělávání.....	57
Graf 10 Nezbytnost vzdělávání dle pozice respondenta.....	58
Graf 11 Výběr kurzu.....	59
Graf 12 Výběr kurzu dle pozice respondenta.....	59
Graf 13 Výběr dle zaměření.....	60
Graf 14 Výběr zaměření dle pozice respondenta.....	61
Graf 15 Kariérní růst.....	62
Graf 16 Důležitost kariérního růstu dle pozice respondenta.....	63
Graf 17 Vzdělávání ve volném čase.....	63
Graf 18 Vzdělávání ve volném čase dle pozice respondenta.....	64
Graf 19 Vzdělávání z domova.....	65
Graf 20 Vzdělávání z domova dle pozice respondenta.....	65
Graf 21 E-learning.....	66
Graf 22 Důležitost vzdělávání pomocí E-learningu dle pozice respondenta.....	67
Graf 23 Metody vzdělávání.....	68
Graf 24 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání.....	69
Graf 25 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání dle pozice respondenta.....	70
Graf 26 Zařazení na pracovní pozici.....	71
Graf 27 Zařazení na pracovní pozici, dle pozice respondenta.....	71
Graf 28 Směr výkonu práce.....	72
Graf 29 Směr výkonu práce dle pozice respondenta.....	73
Graf 30 Prostor ke vzdělávání.....	73
Graf 31 Prostor ke vzdělávání.....	74
Graf 33 Prostor ke vzdělávání dle pozice respondenta.....	74
Graf 34 Materiály ke studiu.....	76
Graf 35 Materiály ke studiu dle pozice respondenta.....	76
Graf 36 Výběr kurzů.....	77
Graf 37 Důležitost výběru kurzů dle pozice respondenta.....	78
Graf 38 Motivace.....	78
Graf 39 Motivace k pracovnímu výkonu dle pozice respondenta.....	79
Graf 40 Finanční ohodnocení.....	80
Graf 41 Důležitost finančního ohodnocení dle pozice respondenta.....	80
Graf 42 Srozumitelnost kurzů.....	81
Graf 43 Srozumitelnost a uspokojivost kurzu dle pozice respondenta.....	82
Graf 44 Prostory pro školení.....	82
Graf 45 Školící prostory dle pozice respondenta.....	83
Graf 46 Externí školitelé.....	84
Graf 47 Spokojenost s externími školiteli, dle pozice respondenta.....	84
Graf 48 Příklady z praxe.....	85
Graf 49 Příklady z praxe dle pozice respondenta.....	86
Graf 50 Osnovy k výuce.....	86
Graf 51 Osnovy k výuce dle pozice respondenta.....	87
Graf 52 Kvalita kurzů.....	87
Graf 53 Kvalita kurzů dle pozice respondenta.....	88
Graf 54 Doprava na školení.....	89
Graf 55 Doprava na školení dle pozice respondenta.....	89
Graf 56 Náklady spojené se školením.....	90
Graf 57 Náklady spojené se školením dle pozice respondenta.....	91
Graf 58 Chybějící kurzy.....	91

Graf 59 Hodnocení školení	92
---------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1 - 1. Dotazník – Rozvoj a motivace	100
Příloha 2 - 2. Dotazník – Důležitost rozvoje	104

1 Úvod

Doba se neustále mění, nezaměstnanost klesá, a pro firmy je důležité mít kvalitní zaměstnance. Důležité také je, tyto zaměstnance ve své firmě udržet a k tomu je také motivovat. Konkurence na trhu způsobuje nutnost, aby firmy obstály a udržely si svou pozici. V reakci na neustálé změny na trhu ale také ve světě, je nutné dbát na rozvoj nejenom celé firmy, ale především svých zaměstnanců. Veškeré informace totiž, díky rychlosti změn zastarávají a stávají se neaktuálními. Zaměstnavatelé by tedy měli na své zaměstnance klást vyšší nároky, co se vzdělání týká, ale také by měli dbát na to, aby o rozvoj zaměstnanců bylo řádně pečováno. Vzdělávání může být pro zaměstnance hnacím motorem k lépe vykonané práci. Vzdělávání si jde totiž ruku v ruce s motivací zaměstnanců. Díky vzdělání se zaměstnanci mohou posouvat na svých pozicích a motivuje je to k lepším pracovním výkonům.

Firmy by se měly zajímat o to, jestli mají vzdělávací systém pro své zaměstnance, a také by ho měly mít kvalitně zpracovaný. Není novinkou, že se dnes firmy chlubí tím, jaký mají výborný vzdělávací systém, po vyhodnocení výsledků už ale nikdo nepřizná, že peníze, které vložily do rozvoje zaměstnanců, byly zbytečné. Děje se tak i kvůli tomu, že si firmy myslí, že musí nějaký vzdělávací systém mít, zaměstnance někam posílají, ale už nevyhodnocují, jaký přínos to pro firmu mělo, nebo jestli je zaměstnanec ve své práci efektivnější.

Vzdělávací systém, který má firma kvalitně zpracován a využívá ho správně má přínos pro zaměstnance i firmu. Zaměstnanci rozšiřují své obzory, kompetence a tím stoupá jejich cena. Samotné vzdělávání ale také zvyšuje hodnotu celé firmy, protože kvalitně proškolený personál znamená lépe a efektivněji odvedenou práci.

Mezi další, velice důležitý prvek rozvoje, se řadí zaškolení zaměstnanců, kteří nově do firmy nastupují. Tito zaměstnanci jsou pro firmu velice nákladní, a proto je důležité dbát na jejich včasné a kvalitní proškolení.

Dnešní nabídka vzdělávacích programů pro firmy je velice obsáhlá a nenabízí jen dlouhé vzdělávací programy, na které musejí firmy zaměstnance posílat. Poskytuje firmám druhy rozvojových aktivit podle potřeb zaměstnanců, a závisí jen na firmách a odpovědných osobách, aby tyto potřeby určily. Věnovaný čas těmto potřebám a jejich identifikaci se ale firmě vrátí v podobě proškolených zaměstnanců. Firmy by měly také být ochotny nabízet zaměstnancům možnost dobrovolného vzdělávání a výběru témat, která je zajímají, nebo prohlubují jejich znalosti. Firma toto vzdělávání může plně hradit anebo poskytovat částečné pokrytí ceny. Tato možnost představuje pro zaměstnance benefit a zároveň motivaci. Pokud

firma tyto zaměstnance ocení, nebo je podpoří v dalším studiu, podporuje to nejenom vztahy, ale podporuje to i udržení si zaměstnanců ve své firmě.

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý.“ Henry Ford

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je identifikace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Přerost a Švorc Auto s.r.o. a celkové zhodnocení, jakou důležitost zaměstnanci přikládají jednotlivým oblastem a důsledkům rozvoje a jakou důležitost pro ně představuje spokojenost se školením a jeho forma. Ve firmě Přerost a Švorc Auto s.r.o., je poskytován velice propracovaný vzdělávací systém přímo od firmy Škoda Auto. Tento systém se neustále vyvíjí a inovuje pro certifikované prodejny a servisy vozů Škoda, a to tak, aby odpovídal veškerým potřebám zaměstnanců.

2.2 Metodika

Diplomová práce se dělí na dvě části, a to část teoretickou, kde je studiem odborné literatury vysvětlena problematika vzdělávání a rozvoje. Na teoretickou část navazuje praktická, která analyzuje výsledky šetření ve zvolené společnosti.

Primárním krokem bylo vymezení problematiky v širším teoretickém rámci. Následuje vymezení způsobu zjišťování prvotních údajů a poté seznámení s firmou Přerost a Švorc auto s.r.o. a s celkovým systémem vzdělávání. Jelikož je systém ve firmě velice obsáhlý, je zde popsán na základě konzultací se zaměstnanci podniku, kteří jsou za rozvoj odpovědní.

K analýze důležitosti rozvoje pro zaměstnance firmy byl zvolen kvantitativní výzkum. Výzkum obsahoval skupinu zaměstnanců na pozicích manažerů a řadových zaměstnanců firmy. Analýza probíhala dotazníkovým šetřením, díky kterému jsme získali obsáhlý soubor dat ke zpracování. Celkem bylo rozesláno 100 dotazníků s návratností 81 %. Respondenti se skládali z 34 manažerů a celkem 47 řadových zaměstnanců firmy.

Dotazníky byly odeslány dva, s tím že jeden nese informativní hodnotu o skutečnostech týkající se firmy, jejího prostředí a vzdělávání a druhý obsahuje vypovídací hodnotu o celkové důležitosti školení pro zaměstnance, důležitosti výběru školení, důležitosti zařazení na pozici díky vzdělávání a důležitosti spokojenosti se školením. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena na základě analýz jednotlivých otázek a statistických výpočtů. Z výsledků budou v posledním kroku stanoveny závěry a vyhodnocena případná doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí sahá historicky až do středověku, kdy lidé tvořili skupiny, tzv. tlupy. Tlupy představovali skupinu lidí, která měla svého vůdce. Tento vůdce pak rozděloval práci jednotlivým členům skupiny. Rozdělen byl lov, který provozovali muži a udržování ohně zase provozovaly ženy. Jako forma odměny jim byla poskytnuta možnost sníst ulovené maso. Tento způsob, který je velice zjednodušený, byl přenesen do dnešního života a využívá se ve firmách. (Koubek, 2007)

Lidé představují ve firmě nejdůležitější článek, který firmám přináší určité benefity. Rozhodujícím faktorem pro firmy je také to, jak kvalitní zaměstnance má, a jak s jejich kvalitami nakládá. Můžeme tedy říct, že řízení lidských zdrojů je logický a promyšlený způsob, jakým firmy řídí své zaměstnance, aby přispívali k dosažení cílů firmy. Obsahuje vše, co souvisí s činnostmi firem, a to jako je zaměstnávání a řízení lidí. Směřuje schopnosti, využívá úsilí a oddanosti zaměstnanců k tomu, aby zabezpečilo perspektivnost budoucnosti celé firmy. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

V podniku je nutné stanovit si firemní filozofii nebo strategické cíle, které udávají především vrcholový manažeři. Bez těchto cílů je řízení lidských zdrojů pouze souborem činností, řízených vlastními vztahy. K výkonnosti podniku je důležité, aby řízení obsahovalo tyto složky:

- Strategie a poslání
- Organizační struktura
- Řízení lidských zdrojů (Vodák, 2011)

3.1.1 Proces řízení

Soubor řady několika procesů, které napomáhají k plnění cílů. Procesy, které z klasického pohledu řadíme mezi ty hlavní v řízení se dělí:

- Plánování
- Organizování
- Motivování
- Kontrolování

Dle empiriků, kteří pozorovali chování a trávení času manažera se jedná o soubor činností, které jsou vykonávány intuitivně v daný moment založený na úsudku manažera. Nejedná se

tedy dle nich jen o vědu, ale také o umění, jak správně vyřešit danou věc. (Armstrong, Management a leadership, 2008)

Řízení je především hlavním procesem manažerů, všech různých oblastí. To, co by je mělo vést k řízení, je hledání konkurenční výhody na trhu poskytováním služeb a výrobků. Manažeři by se díky řízení měli podílet na inovaci a brát v potaz změny na trhu, vývoji nebo ve výzkumu.

Dle D. Guesta můžeme řízení lidských zdrojů rozdělit do 4 cílů, které této oblasti určují daná kritéria. Mezi tyto cíle patří:

- Strategická integrace

Jedná se o schopnost integrace procesů řízení do plánů a cílů firmy.

- Oddanost

Závazek plnit a chovat se podle stanovených cílů a zároveň chovat se v souladu s identifikací podniku.

- Kvalita

Zaručení kvality výrobků a služeb odrážející se ve vysoce kvalitních zaměstnancích.

- Flexibilita

Přizpůsobivost firmy a lidí v návaznosti na změny a inovace. (Vodák, 2011)

3.1.2 Rozdíl ve vedení a řízení lidí

Manažeři by správně měli být lidmi, kteří dokážou své zaměstnance vést a motivovat k práci. Správný manažer by měl být tedy lídrem, ne vždy tomu ale tak musí být. Manažeři by měli zvládnout rozlišovat co je vedení lidí, a co řízení.

Řízení je proces, kterým by mělo být dosahováno výsledků pomocí lidí, peněz, budov, vybavení, informací a znalostí.

Vedení je zaměřeno přímo na zaměstnance. Proces sdělování úkolů, informací o budoucnosti a za pomoci vedení, by mělo být dosahováno cílů firmy. K tomuto cíli je zapotřebí mít kvalitní vedení v řadách vrcholových manažerů. Manažeři by měli získávat od zaměstnanců angažovanost a oddanost k plnění cílů, zároveň by je ale měli dobře motivovat. (Armstrong, Management a leadership, 2008)

3.2 Manažerské pozice

3.2.1 Osobnost manažera

Dnešní management je složen ze širokého spektra metod, postupů, schopností a dovedností, které by měl manažer při své práci vykonávat. Neměl by je ale jen znát, ale také by je měl dobře ovládat. Tyto dovednosti řadíme mezi tzv. tvrdé dovednosti, a vedle nich by měl ovládat, měkké dovednosti. Základem k tomu, být dobrý manažer, je schopnost ovládat svoji osobnost. Manažer se ke kvalitnímu vykonávání své práce musí neustále učit, ale také rozvíjet a pracovat na sobě. Úspěšnost manažera se určuje také především tím, jakou má manažer osobnost neboli jaký člověk je. Měl by znát sám sebe a ovládat se, být schopen reflexe a sebereflexe. Od manažera je očekáváno od firem, že vnímá rozdíly mezi svými kolegy a dokáže je využít k plnění cílů a zvyšování výkonu. (Lojda, 2011)

3.2.2 Schopnosti manažera

Schopnost je způsobilost manažera k plnění určitých funkcí nebo souboru funkcí, které naplňují určitý stupeň výkonu. Schopnosti dělíme do několika částí:

- Znalosti – především ekonomické, podnikatelské, manažerské znalosti. Patří do nich také znalost firmy, manažerské koncepce a další společenské faktory které může manažer využívat v praxi
- Povahové rysy – Vzorec myšlení, vystupování a chování v určitých situacích. Nelze pracovat s modelem ideální osobnosti k výběru manažera. Každá osobnost dosahuje jiných výsledků, které ale mohou být stejné dobré
- Postoje – Jak vnímá manažer otázky světa. Jsou v nich vyobrazeny postoje a názory, které člověk vyznává. Tyto názory zobrazují manažerovi preference zájmů, které si konkurují. Většinou tyto hodnoty mají emocionální podtext, člověk si volí své názory pode svého přesvědčení a názoru který mu je nejbliže.
- Dovednosti – způsobilost výkonu některých činností na které aplikují znalosti, předpoklady, vzdělání a své postoje v chování pracovním i osobním. Mezi dovednosti řadíme dovednosti technické, organizační, analytické nebo koncepční.
- Zkušenosti – Zkušenosti manažera představují schopnosti a dovednosti získané praxí. Obsáhlost zkušeností závisí především na příležitostech se něco naučit, a také motivu chtít se rozvíjet a získávat zkušenosti v dané oblasti. (Folwarczná, 2010)

3.2.3 Vlastnosti manažera

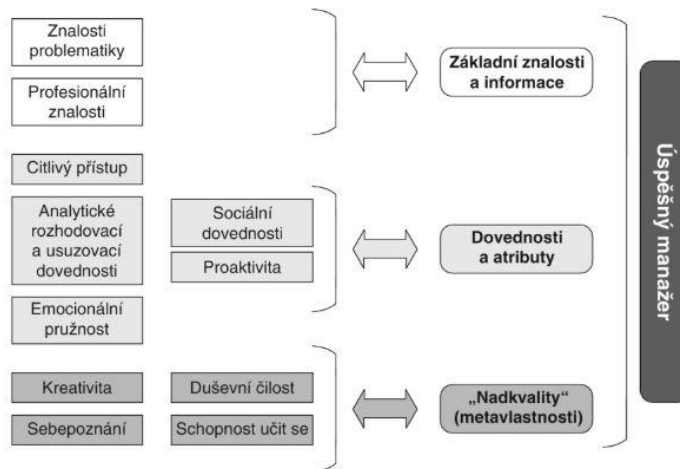
Manažer musí disponovat danou kombinací vlastností společenského, technického a lidského charakteru. K tomu všemu by měl mít také koncepční schopnosti, na které je v průběhu jeho rozvoje a posunu směrem vzhůru kladen větší důraz, než třeba na technické schopnosti.

(Cejthamr Václav, 2010)

Dělení vlastností:

- Technické vlastnosti – specifické znalosti aplikované při školení podřízených, kontroly a při operacích prováděných například ve výrobě.
- Společenské a lidské faktory – vlastnosti které se projevují při práci a komunikaci s lidmi. Mezi tyto vlastnosti patří tzv. mezilidské vztahy, vystupování manažera, týmová spolupráce, vedení zaměstnanců.
- Koncepční schopnosti – především, manažerova schopnost přijímat rozhodnutí. Manažer touto schopností přispívá k plánování a směřování cílů organizace. (Cejthamr Václav, 2010)

Obrázek 1 Úspěšný manažer



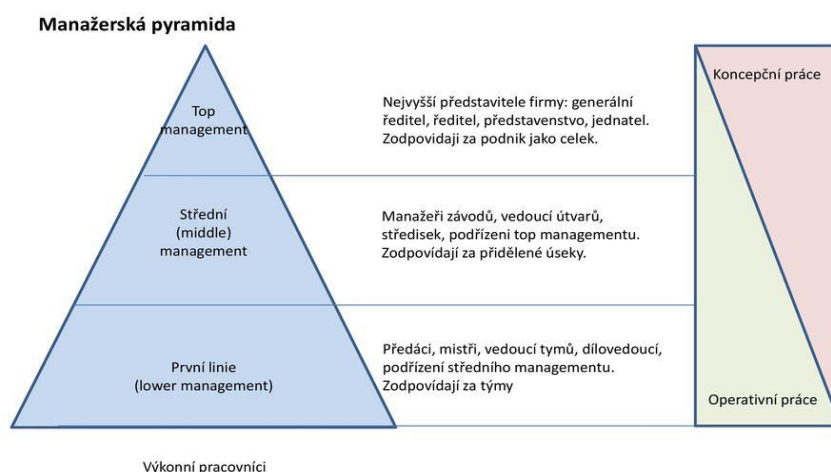
Zdroj: (Cejthamr Václav, 2010)

3.2.4 Management

Manažeri se dělí podle svého postavení ve firmě, celý tento model znázorňuje pyramida hierarchie managementu. Tato pyramida je sestavena od nejnižšího liniového managementu až po ten nejvyšší vrcholový. Jednotlivé funkce managementu na sebe navazují v rámci procesů v dané firmě.

Management se tedy dělí na 3 skupiny a to vrcholový, střední a nižší management.

Obrázek 2 Role Manažera



Zdroj: (Marketing a management, 2012)

- Vrcholový management: nejvyšší management firmy. Jedná se o generální ředitele, ředitele nebo jednatele. Tento management má na starosti udávání strategie a cílů celé společnosti. Zastupuje ji uvnitř i navenek.
- Střední management: manažeři jednotlivých útvarů, nebo závodů firmy. Zodpovídána se vrcholovému managementu a na starosti mají nejnižší management a úseky za který zodpovídají. Plní cíle udávané vrcholovým managementem.
- Linioví pracovníci: nejnižší skupina managementu, mají nejmenší rozsah rozhodovacích pravomocí a plnění strategických cílů.

3.2.5 Styly vedení lidí

Styly jsou způsoby a chování vedení lidí. Každý manažer využívá jiného druhu stylu vedení. Závisí především na jeho vlastním přesvědčení a způsobu, jakým lidi vede. Způsob vedení lidí se odvíjí od manažerovi osobnosti a jeho zvyklostí a schopností vést lidi a pracovat s nimi.

Mezi styly vedení patří:

- Autoritářský styl

U tohoto stylu vedení má manažer veškeré pravomoci, o kterých rozhoduje, ale také jich zneužívá. Tento styl je velice neúspěšný, neboť odporuje principům úspěšného vedení týmů a svých zaměstnanců.

- Autoritativní styl

Samostatné rozhodování manažera, který dává jen pokyny k vyplnění práce a zároveň je kontroluje. Tento styl je efektivní tehdy, když je důležitá rychlost rozhodnutí. Pod tento styl vedení můžeme zařadit i Benevolentně autoritativní, který se používá spíše u menších a

rodinných podniků, kde zakladatel rozhoduje sám o všech věcech. Myslí si totiž, že vše ví nejlépe a nikdo nemůže mít lepší rozhodnutí, než on. Tento styl není také efektivní.

- Konzultativní styl

Zde manažer rozhoduje po předchozí konzultaci se svými zaměstnanci. Můžeme ho také označit jako demokratický styl. Tento styl je vhodné využívat v prostředí častých změn. Podporuje pocit sounáležitosti, členů v organizaci.

- Delegativní styl

Zaměstnanec deleguje pravomoci na své podřízené. V tomto způsobu by měla být důvěra mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Tento způsob je efektivní a dává možnost podřízeným se rozvíjet. Motivuje je k výkonu práce tím, že do nich nadřízený vkládá důvěru.

- Zmocňování

V tomto stylu je odpovědný ten, kdo danému úkolu nejvíce rozumí. Jedná se o rozšíření delegativního stylu, a veškerá rozhodnutí jsou přijímána okamžitě. (Tureckiová, 2007)

3.3 Personální útvar v podniku

Úloha personalistů v podniku je především zajištění správného chodu administrativní činnosti, a plnění pracovně právních vztahů v závislosti na zaměstnavateli. Mezi tyto vztahy se řadí například metodické, analytické nebo koncepční činnosti, které jsou spjaté s řízením a vedením lidských zdrojů. Dále také do pracovně právní činnosti personalistů patří poradenství jak pro manažery, tak pro ostatní zaměstnance. Kolik personalistů podnik potřebuje je závislé na jeho velikosti a počtu zaměstnanců. Není ale však přesně dáno, kolik personalistů by mělo v každém podniku být. Udává se pouze, že jeho potřeba vzniká od cca 100 zaměstnanců podniku. V malé organizaci se tedy nemusíme setkat s žádným personalistou a tuto funkci zajišťuje majitel podniku. Ve středně velkém podniku by měl být zaměstnán alespoň jeden personalista, popřípadě celý jeden personální útvar s vedoucím a několika podřízenými personalisty. Personální útvar může ve středním podniku být součástí jiného útvaru, jako je třeba informační nebo finanční útvar. Ve velké firmě by potom měl být vždy zřízen samostatný personální útvar, s hlavním vedoucím personálním manažerem a jeho podřízenými. Tento útvar by měl být rozčleněn, dle specializací personalistů na určitou personální činnost, jako je odměňování, rozvoj.

3.3.1 Personální role

Personalisty můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na generalisty a specialisty. Mezi generalisty bychom zařadili ředitele nebo manažery lidských zdrojů, zatímco do specialistů patří vedoucí vzdělávacího oddělení, vedoucí oddělení apod.

Dnešní pojetí personalistů ale spíše pracuje s generalisty. Znamená to tedy, že je důležitější, aby personalisté rozuměli řízení a vedení lidí, a celkovému řízení organizace a problémům s ní spojených. Pro podnik je totiž důležitá celková podpora personalistů. Role personalistů se tak tedy ve firmě stává rolí strategických partnerů.

Tuto roli hrají personalisté především v oblasti podnikání, kde zasahují do chodu, inovují a řídí lidské zdroje. Dále také v podniku působí jako poradci a podílí se na celkovém chodu a podpoře organizace v rámci etiky a zásad. Co se týká manažerů, měli by s nimi personalisté úzce spolupracovat, a to především s manažery z nižších řad. Společně by měli dbát na plnění cílů a zvyšování výkonu zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

3.3.2 Personalisté, jako poskytovatelé služeb

Personalisté by měli poskytovat služby zaměstnancům organizace. A to manažerům ve vedení, liniovým manažerům, ale i vedoucím týmů a ostatním zaměstnancům. Tyto služby mohou být zaměřeny na široké spektrum činností v organizaci. Měly by se týkat všech stránek od řízení pracovníků, jejich získávání, výběr ale i plánování jejich rozvoje, hodnocení a odměňování. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Dále by mělo být v personální činnosti zařazeno mzdové ohodnocení zaměstnanců, správa personálního informačního systému, zaměstnanecké benefity a výhody. Zabezpečení těchto částí může být naplňováno prostřednictvím poskytování těchto služeb od externích pracovníků. Tyto služby může zajišťovat externí společnost, která se zabývá poradenskou činností. Tento způsob poskytování služeb externími pracovníky nazýváme outsourcing. Outsourcing je způsob využívání cizích zdrojů k zajištění vybraných personálních činností. (Šikýř, 2016)

3.4 Podnikové vzdělávání

Firmy usilující o celkovou práci s lidmi využívají systém strategického vzdělávání. Tento systém může být dílčím pro personální plánování v dané organizaci:

- Získávání zaměstnanců
- Utváření pracovní síly

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Hodnocení a odměny

Při správném uplatňování těchto bodů by se mělo dosáhnout správného řízení a vedení lidí a v důsledku toho i splynutí pracovníků s firmou. Toto splynutí se projevuje především spokojeností a motivací. Pokud tedy bude tento systém správně využit, měl by vést k efektivnímu zvyšování výkonnosti zaměstnanců, zkvalitňování poskytovaných služeb, a to jak vnějších, tak vnitřních. Dále by mělo napomáhat rozšíření o povědomí firmy a zlepšení celkově její image. Není ale vždy pravidlem, že by tento systém měl fungovat, stejně tak jako může skvěle fungovat, může totiž také selhávat. Toto selhávání může být důsledkem špatně zvoleného systému, postupů, či vzdělávacích programů, které nebudou efektivní a nepovedou ani k rozšiřování vzdělanosti zaměstnanců a ani k jejich motivaci.

3.4.1 Cíle vzdělávání

Primárním cílem ve vzdělávání lidí je zvýšení schopností zaměstnanců v závislosti na jejich osobním přesvědčení, a to že pracovníci dané organizace utvářejí hlavní konkurenční výhodu. Jde především o to, aby firma měla k dispozici zaměstnance, kteří naplňují její cíle a strategii a zabezpečují její budoucí hodnoty. Přesné cíle vzdělávání jsou rozvoj intelektuálu a zlepšování celkového jak individuálního, tak týmového rozvoje. Důležitě je vytváření prostředí, v němž se zaměstnanci chtějí sami vzdělávat, učit se a rozvíjet. Organizace by v rámci rozvoje měla o své zaměstnance pečovat a dbát na jejich potřeby. Rozvoj zaměstnanců by měl být pro organizaci důležitý a měl by odpovídat správné strategii rozvoje, která je pro organizaci vhodná. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

3.4.2 Strategie a rozvoj vzdělávání

Strategický přístup je zdůrazňován tehdy, jeli v průběhu vzdělávání dbán důraz na průběžné učení se. Strategie rozvoje se v podniku odvíjí především od cílů, udávaných vrcholovými manažery. Rozvoj rozlišujeme takový, který je zaměřen buď na organizaci, anebo pouze na jedince.

K čemu je vůbec strategie rozvoje a celé organizace, tak důležitá? Je několik věcí, které jsou důležité a ovlivňují celý chod organizace. Strategie vede organizaci k celkovému plánování rozvoje, utváření a implementaci. Mezi hlavní důvody můžeme zařadit strategie, které ovlivňují cíl a směr organizace z dlouhodobého hlediska rozhodnutí, které vedou k dosažení například konkurenční výhody, nebo zvýhodnění na trhu. Strategie je také určité přizpůsobování se trhu a změnám dějícím se na něm a v prostředí kde firma působí.

Celkově nám totiž strategie dává odpovědi, na velice důležité otázky a to, čeho chce organizace dosáhnout a jakým způsobem toho dosáhne. (Bartoňková, 2010)

Jako nejúspěšnější způsob vzdělávání řadíme ten systematický. Jedná se o neustále opakující se systém dle daného cyklu. Vychází z celkové politiky vzdělávání a drží se daných cílů strategie. Toto vzdělávání je úzce spjato s hodnocením zaměstnanců. Cyklus vzdělávání se skládá ze 4 okruhu, do kterých patří:

- Rozlišení vzdělávacích potřeb
- Plánování vzdělávání a rozvoje
- Uskutečnění vzdělávání
- Vyhodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje (Bláha, 2013)

3.4.3 Strategické modely

Pro tvorbu strategií se používají modely, které jim napomáhají. Mezi tyto modely řadíme:

- Centralizovaný

Jedná se o model, kde jsou veškeré aktivity pro rozvoj a vzdělávání prováděny přímo z centra

- Nositel odpovědnosti

V tomto modelu je za karierní a procesní řízení rozvoje zodpovědné malé podnikové středisko. Odpovědné osoby jsou tedy za vzdělávání a výcvik odpovědní organizačním částem podniku.

- Přenesený

Veškeré aktivity provádí organizační celky podniku. Jsou na ně přeneseny i s veškerou odpovědností (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

3.5 Důležité pojmy v oblasti vzdělávání

Mezi velmi důležitou oblast rozvoje patří rozlišení jeho částí, a to učení se, rozvoj a vzdělávání. Tyto tři pojmy na sebe navazují a jsou vzájemně propojeny, bez učení by nemohl vznikat rozvoj ani vzdělávání se.

3.5.1 Učení se

Jedná se o rozvoj sám sebe v duševní rovině. Patří do něj schopnost vědění a také vykonávání. Učení závisí na změně, která může utvářet novou rovnováhu a měla by být trvale udržitelná. Nelze se neučit, každá člověk se učí a posouvá každý den. Pokud podnik nebo člověk se odmítá učit rozvíjet a zlepšovat se, dochází jednoznačně k úpadku. Učení by mělo vést u

úvaze buď a anebo. Pokud tedy tvoříme koncepci vzdělávání musíme brát tyto dvě úvahy v potaz. (Hroník, 2007)

Ke správnému určení je nutné vysvětlit si některé pojmy, které bychom neměli při vzdělávání se zaměřovat:

Učení – jedná se o nové vědění, nebo konání. Učíme se organizovaně v rámci programů, ale také sami od sebe, aniž bychom si to třeba uvědomovali. Učení obsahuje daleko více, než samotný rozvoj nebo vzdělávání se. Funkce učení by měla fungovat tak, abychom byli schopni přizpůsobení se ve smyslu hledání příležitostí, ale také přizpůsobení sobě ve smyslu vytváření příležitostí. (Bláha, 2013)

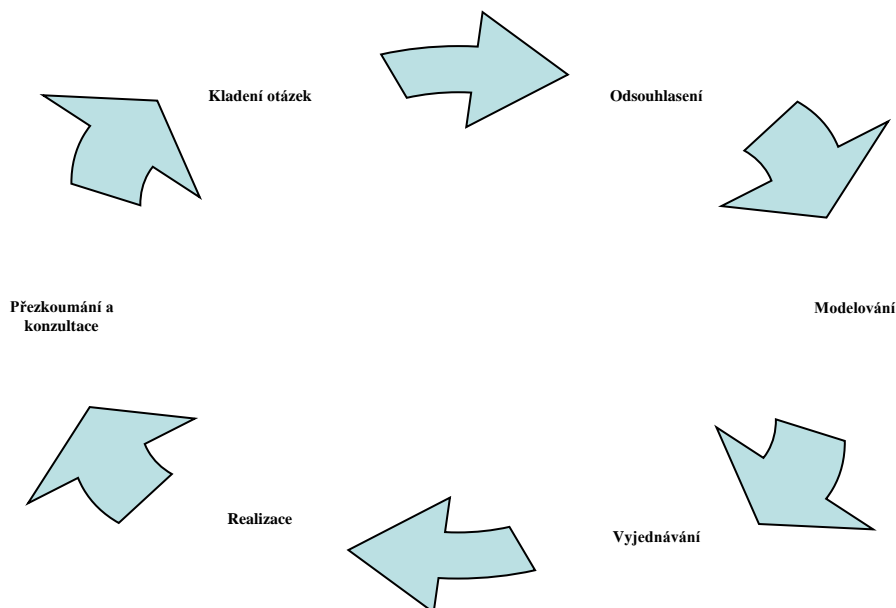
Rozvoj – Jedná se o proces, díky kterému se posouváme. Rozvíjíme svůj současný stav ke stavu budoucímu. K tomuto procesu je zapotřebí získávání znalostí pomocí učení se. V rozvoji se jedná o aktivitu zaměstnanců zaměřenou na obsáhlejší a složitější vykonávání pracovních úkolů a jejich přípravu. (Hroník, 2007)

Vzdělávání – Jedná se o další způsob učení se, při němž zaměstnanci dostávají a rozvíjejí své schopnosti, dovednosti a znalosti, které potřebují ke svému pracovnímu výkonu na stávající pozici. Jedná se o podporu zaměstnanců organizací, za účelem podpory jejich učení. Vzdělávací aktivity pro zaměstnance jsou časově rozvrženy a mají svůj určitý rozvrh udávající začátek i konec aktivity. (Bláha, 2013)

Výcvik- utváření chování díky příležitosti k učení se, vzdělávacím akcím, programů které zaměstnancům pomáhají dosahovat úrovně znalostí potřebných k výkonu jejich práce.

Co se týká učení, mělo by být správně rozlišeno učení, které probíhá v organizaci a tzv. učící se organizace. Když se zaměříme na učení, které v organizaci probíhá znamená to, že se zaměřuje na kolektivní výuku. Samotná organizace totiž neprovádí výuku. Výuku provádějí členové organizace, kteří jsou v ní zaměstnáni. Jejich chování vede jejich kolegy k učení se a vzdělávání. Učení, které tedy v organizaci probíhá můžeme definovat tak, že se jedná o postup, kdy jsou zaměstnanci schopni zpracovávat informace a vysvětlovat je svému okolí. Díky tomu jsou vyvářeny nové znalosti a zaměstnanci si rozšiřují své obzory. Je to takzvané skryté vzdělávání, které není vedeno lektorem nebo školitelem. Díky výsledkům učení se v organizaci můžeme říct, že to přispívá k celkovým firemním schopnostem a dorozumívání se zaměstnanců mezi sebou. Tyto informace mohou zaměstnanci získávat bezprostředně zkušenostmi, zážitky anebo z paměti organizace. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Obrázek 3 Cyklus učení se



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Na rozdíl od učení probíhající v organizaci můžeme sledovat procesy probíhající v učící se organizaci. Tuto organizaci můžeme definovat tak, že její hlavní podstatou je přežít a prosperovat díky učení. Učení musí být vědomé a musí dbát na politiky i strategie podniku. Management podniku apeluje na citovou stránku svých zaměstnanců a na prostředí v němž se budou vzdělávat. Lidé v této organizaci chtějí samy od sebe rozvíjet sebe a své myšlení. Dle Pedela a kol. můžeme citovat, že se jedná o: *organizaci, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a soustavně se transformuje*“. (Pedler, 2006)

Rysy učící se organizace:

- Vzdělávání a strategie jsou úzce spjaty
- Vědomé učení se díky příležitostem a rizikům podnikání
- Všichni členové organizace (skupiny, jedinci, celá organizace) se učí, jak se učit
- Technologie, IS, technika slouží jako podpůrný nástroj k učení se a ke kontrole
- Veškeré tyto systémy jsou správně vyvážené, propojené a fungují jako celek (Janice A. Cook, 1997)

3.6 Rozlišení potřeb vzdělávání

Manager by měl určit potřebu rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Tato potřeba by se měla odvíjet nejenom od jejich kvalifikace ale také od jejich znalostí, schopností a

dovedností. Dále by měl také určovat míru rozvoje i podle požadavků při výběru svých zaměstnanců při přijímacím řízení. (Bláha, 2013)

Potřebu vzdělávání může manažer určit nejenom ze znalostí zaměstnanců, ale také například podle kvality výroby výrobků, poskytování služeb, nebo stálosti zaměstnanců na jejich pozici. Rozvoj můžeme rozdělit také do 3 kategorií potřeb a to jsou:

- Předvídatelné
- Tam kde potřeba vzniká v důsledku kontroly
- Reakcí na neočekávané situace a problémy (Dvořáková, 2007)

Správný manažer by měl také brát v potaz 3 stupně vzdělávací analýzy a to jednotlivec > tým > organizace. Tato analýza by měla obsahovat informace a celkové stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků v podniku. Díky této analýze by se měly zjistit nedostatky, které v podniku vznikají a je potřeba je odstranit nebo usměrnit. Odstraňování nedostatků je prováděno vzděláváním zaměstnanců. Když se analyzují celkové potřeby jednotlivců zvláště, získáme obecnou potřebu, která se dá odstranit v rámci skupiny, zatímco pokud analyzujeme skupinu pracovníků, můžeme zjistit problém, který jde vyřešit individuálně.

3.6.1 Analýza potřeby vzdělání

V této části se jedná o vyhodnocování informací vyplívajících z výskumu pracovního výkonu. Tyto získané informace mohou být podloženy rozhovory se zaměstnanci podniku, které poskytují názory na dané okolnosti. Díky názorům zaměstnanců je možné zjistit co je potřeba je naučit. V této analýze je vhodné, aby manažeři vedli spíše diskuzi o prováděné práci, než nechali své zaměstnance mluvit o potřebách vzdělávání. Diskuze totiž správnými otázkami napomáhá o odhalení potřeb vzdělávání a lepší volbě programu rozvoje. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

3.6.2 Analýza práce

Zde jsou charakterizovány znalosti, činnosti, kompetence všech zaměstnanců na pracovních pozicích v podniku. Jako zdroj k získání informací může sloužit například popis jednotlivých pracovních pozic v podniku nebo konzultace se zaměstnanci na manažerských pozicích. Na základě rozlišení pracovních pozic a jejich náplně mohou být identifikovány možnosti rozvoje a školení zaměstnanců. (Bláha, 2013)

3.6.3 Analýza osob

Individuální popis zaměstnanců a toho jakým způsobem svoji práci vykonávají. Tyto údaje je možné shromážďovat díky hodnocení zaměstnanců, jejich osobním kartám, informacích o dosaženém vzdělání, kvalifikaci nebo o absolvovaných školeních a kurzech. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

3.7 Nejpoužívanější metody pro identifikaci potřeb vzdělávání

3.7.1 Celooorganizační údaje

Mezi tuto metodu řadíme analýzu strategických plánů, analýza trendů na trhu, benchmarking, brainstorming, výstupní rozhovory, audity, dotazník anebo práce s dokumenty. (Bláha, 2013)

3.7.2 Údaje o pracovních místech

Tyto údaje je možné získat na základě analýz pracovních míst, snímku dne, brainstormingu, dotazníku, personálnímu auditu nebo řízením podle cílů. (Bláha, 2013)

3.8 Údaje o zaměstnancích

Obsaženy v hodnocení zaměstnanců, asistent a development centra, testy a zkoušky, dotazníky a průzkumy, pozorování, analýza chování a manuální zkušenosti, sebehodnocení, simulace, technika kritických událostí. (Bláha, 2013)

3.8.1 Plánování vzdělávání

Díky identifikaci potřeb a analýzám získáme informace o potřebném vzdělávání pracovníků v podniku. Výstupní fází je plán vzdělávání zaměstnanců. Tento plán by měl zahrnovat přípravu vzdělávání a seznam potřebných materiálů a dalších potřeb k tomu nutných. Plán by měl manažerům zodpovědět několik otázek o procesu vzdělávání a to:

- Témata vzdělávání

U témat je velice důležitá jejich volba. Témata školení by totiž měla pracovníky rozvíjet a vzdělávat potřebným směrem vzhledem k firemním cílům a jejich naplňování. Školení by tedy mělo odpovídat potřebám firmy a potřebám zaměstnanců, kteří ve firmě působí.

- Kdo se jich bude účastnit

Účastníci by měli být vybírání podle podobnosti zaměření a jejich zařazení na pracovní pozici. Dále by měli být na podobné vědomostní i znalostní úrovni.

- Jaké metody a techniky mají být použity

Metody a techniky, které se při školení používají jsou různé. Mohou to být tradiční techniky, ale také moderní. K podpoře soustředění a zlepšování prostředí se řadí tzv. outdoorové nebo indoorové praktiky, ale také různé techniky k podpoře kreativity, aktivity apod.

- Kdy by se mělo vzdělávání uskutečnit a kde

Mezi místa vzdělávání můžeme zařadit velké množství druhů. Školící firmy působí v celém rozsahu míst. Je důležité se tedy zaměřit na to, jestli je pro zaměstnance vhodné, aby školení probíhalo přímo ve firmě, anebo někde mimo ni. Dále je také důležité brát v potaz čas uskutečňování školení, aby byli zaměstnanci k dispozici. Nedoporučuje se například využívání termínů v období dovolených.

- Jak se bude vzdělávání vyhodnocovat

Mezi vyhodnocování patří několik druhů. Vyhodnocení může probíhat dotazníkovou formou, znalostním testem. Důležité je ale získat od pracovníků zpětnou vazbu co se školení týká, aby bylo pro manažery zřetelné, že bylo užitečné.

- Jaké na něj budou potřeba náklady

Mezi náklady je důležité počítat veškeré náklady a to jak přímé, do kterých patří doprava, strava, studijní materiály nebo třeba ubytování, ale také čas pracovníků a ohodnocení lektora. (Bartoňková, 2010)

Celkový proces plánování vzdělávání pak můžeme rozložit do několika fází. Tyto fáze zahrnují fázi přípravnou, ve které je důležité upřesnění potřeb, a identifikace účastníků. Důležité v této fázi také je specifikovat cíle programu vzdělávání. Pokud se jedná o program s delším časovým horizontem, měly by být stanoveny i dílčí cíle k jednotlivým tématickým oblastím. Především cíle jsou měřítkem pro hodnocení výsledků vzdělávání. Další fází, která do tvorby plánu patří je fáze realizační, ve které je zahrnutý celý vývoj a příprava jednotlivých částí vzdělávacího programu. Dále jsou v něm obsažena témata a formy úkolů. V poslední fázi se jedná o zdokonalování a jedná se tedy o část uskutečnění vzdělávacího plánu. Měla by být zaměřena na průběžné hodnocení a kontrolu jednotlivých vzdělávacích částí a jejich daných cílů. Mimo zdokonalování se, je v této fázi také velmi podstatné ověřování si informací od školitelů a účastníků. Každý plán by měl také obsahovat metodu hodnocení, mnohdy jsou ale tyto hodnotící metody voleny špatně. (Vodák, 2011)

3.8.2 Realizace procesu vzdělávání

Při samotné realizaci vzdělávání je důležité mít připraveného lektora, který bude zaměstnance vzdělávat, pomůcky, materiály, ale také především samotné účastníky kurzu. Nutné také je

zabezpečit celkovou organizaci. Celkovou organizaci mohou zajišťovat u některých školení lektori, což se týká především velkých organizací s velkým množstvím zaměstnanců. V malých podnicích se o organizaci většinou stará ale sám podnik. Před začátkem každé vzdělávací akce je důležité nastínit zaměstnancům co se od nich po absolvování kurzu očekává a také program, který je čeká. Každý účastník by měl tedy znát místo a čas kurzu, pomůcky a studijní materiály, které jsou potřeba, měl by znát osobu která kurz vede a dostat potřebné kontakty a informace o ubytování a stravě. (Bláha, 2013)

3.8.3 Odpovědnost za uskutečnění vzdělávání

Od pracovníků by se mělo očekávat, že za svůj vlastní rozvoj převzou zodpovědnost a budou se školení účastnit aktivně. Je ale také velice důležité jim ze strany liniových manažerů a ze strany firmy poskytnout podporu a pomoc. Co se týká liniových manažerů hrají důležitou roli v oblasti plánování a zjednodušování vzdělávání z důvodu hodnocení pracovního výkonu. Tímto dostávají se svými podřízenými dohody o vzdělávání a plánu jejich rozvoje. Mohou tedy potom svým podřízeným nabízet příležitosti k tomu, aby se učili a rozvíjeli. Podpora liniových manažerů by měla být brána jako velice důležitá část k poskytování podpory a pomoci při školení. Odpovědnost za celý rozvoj a školení zaměstnanců je přenášena v podnicích hlavně na manažery, i když by ve firmách měla být spíše záležitostí vzdělávacích specialistů. Specialisté se stávají spíše osobami, které vzdělávání usnadňují ale nikoliv poskytují, i když by měli. Specialisté tedy směřují manažery k tomu, aby posuzovali a vyhodnocovali potřeby rozvoje zaměstnanců. Poskytují jim poradenství ohledně jednotlivců, ale také při plánování celého procesu vzdělávání. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

3.8.4 Rozvrh vzdělávání ve firmě

Aby se zaměstnanci skutečně něco naučili, musí být sestaven harmonogram celého školní s celkovým rozpisem časů a témat, které bude kurz obsahovat. Důležité je tento plán sestavovat v tištěné podobě, aby se s ním dalo po ukončení kurzu pracovat. Mezi nejčastěji používané plány harmonogramu se řadí tabulka:

Tabulka 1 Plán školení

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky	Splněno
		<i>Téma 1.</i>					
		<i>Téma 2</i>					

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vodák, 2011)

Tabulka nám představuje tištěný program akce, který by měl obsahovat vše od data a času konání akce, přes její téma, osobu, která kurz vede a jakou metodou až po pomůcky, které by

měl každý ze zúčastněných dostat a mít k dispozici po dobu kurzu. Tento plán je také důležitá pomůcka a přehled o tom, co je ještě potřeba udělat a případně, na koho se může manažer obrátit. Ke zvyšování efektivity přispívá velice zodpovědné vyplnění plánu a rozepsání jednotlivých témat. K přesnému výčtu činností a částí školené mohou školitelé poskytovat doplňující tabulku s konkrétním harmonogramem akce a její organizací v časovém rámci. Dále je možné sestavení algoritmu, který by měl zachytit, jak jsou jednotlivé části kurzu vzájemně propojeny. Algoritmus ale není tolik oblíbený, vzhledem k tomu, že je méně přehledný než například tabulka. (Bartoňková, 2010)

Dalším způsobem rozdělení harmonogramu vzdělávací akce je použití Ganttova diagramu. Ten se používá při projektovém řízení a znázorňuje postupný chod činností v čase. Tato metoda je také relativně přehledná pro manažery.

Při zajišťování plynulého chodu celého programu kurzu by měli také školitelé dbát na jeho účastníky. Na začátku kurzu by si měli všichni ujasnit, co od kurzu očekávají a lektor by se měl přizpůsobit jejich požadavkům a potřebám. Účastníci by měli mít možnost se kdykoliv během kurzu vyjádřit, popřípadě zeptat na nejasnosti. Školitelé by se jim měli po celou dobu kurzu věnovat a zodpovídat jejich dotazy. Také by měli mít školitelé ošetřený čas tak, aby byla i na konci kurzu dostatečná časová rezerva k zopakování si nových znalostí. (Vodák, 2011)

3.9 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců patří ke stimulům jejich pracovního nasazení a chuti k odpovědnosti a práci. Jako motivace se používají různé nástroje ať už finanční nebo nefinanční, hmotné, nehmotné. Tyto nástroje patří mezi nejdůležitější. Velice často se ale stává, že manažeři tento nástroj neumí používat. Každý člověk je motivován něčím jiným, a pro manažery je tedy obtížné zvolit ten správný nástroj. Při správné motivaci by měl být zvyšován výkon zaměstnanců.

Mezi nejčastěji používaní model pracovní motivace patří Maslowova pyramida, která představuje uspokojení potřeb práce v hierarchickém uspořádání. Tyto potřeby se dělí do pěti stupňů, řazených od nejnižšího po nejvyšší. Představuje především to, že až tehdy, kdy je uspokojena nižší potřeba, může být uspokojena ta další o stupeň výš. (Urban, 2017)

Potřeby podle Maslowovi pyramidy se tedy dělí na potřeby fyziologické, které nám představují ty nejnižší hodnoty a řadíme mezi ně plat, pracovní podmínky nebo organizační podmínky. Na ně navazují potřeby jistoty a bezpečí, které uspokojují podmínky zdraví a bezpečí, tyto podmínky nám uspokojuje i třeba prostředí ve kterém pracujeme. Poté do

pyramidy patří sociální potřeby, které představují pocit sounáležitosti a toho, že někam patříme, máme kolem sebe blízké lidi, pracovní atmosféra je pro nás příjemná. Čtvrtou příčkou je potřeba uznání, to znamená že máme sebeúctu, prestiž, lidé ve firmě nás uznávají. Na posledním místě je pocit seberealizace, do které patří chuť se rozvíjet a pracovat na sobě, získávat nové zkušenosti, znalosti a schopnosti, pracovat s kreativitou. (Tureckiova, 2004)

Díky Maslowově teorii tedy můžeme říct, že pracovní motivace probíhá tehdy, jeli nějaká z potřeb neuspokojená. Tím nás motivace žene vpřed ji uspokojit a posunout se zase v pomyslné pyramidě výš. (Urban, 2017)

3.9.1 Motivace zaměstnanců a vzdělávání

Při rozvoji zaměstnanců, je velice důležitá jejich motivace. Motivace podporuje celkový proces vzdělávání. Pokud jsou zaměstnancům jasně vytyčeny cíle a je sjednáno rozvojové školení, měl by být zaměstnanec k tomuto kroku motivován. Motivace probíhá v určitém cyklu a v závislosti na něm se mění. Působí na ní mnoho faktorů. Cyklus motivace zahrnuje 3 okruhy, a to poznání dopadů motivace, přesvědčování o přínosech a závazek k učení. Celková motivace k rozvoji je to, že mají zaměstnanci chuť a chtějí se dále rozvíjet a posouvat ve svém zaměstnání. Zdokonalují své schopnosti, dovednosti a znalosti. Na celkovou motivaci má vliv také především to, jestli se jedná o školení, kdy bylo předem zjištěno, jaké mají zaměstnanci potřeby a nejedná se jen o nějaký jednorázový kurz. Dále motivace představuje určitou hodnotu, která představuje vztah zaměstnanců k učení se a ke svému současnému postu v zaměstnání.

3.9.2 Druhy motivace k učení

Motivace k učení probíhá různými způsoby a můžeme se setkat s různými druhy a přístupy. K tomu, jaký způsob motivace k učení manažeři upřednostňují. Mezi tyto druhy motivace se řadí:

1. Kognitivní motivace

U tohoto druhu motivace je hlavní motiv získat nové informace, kdy se vzdělávací kurz zaměřuje na rozvoj informovanosti a vyhledává novinky a poznatky.

2. Adaptační motivace

U této motivace chce zaměstnanec zapadnout do týmu a hrát v něm určitou roli. Očekává tedy od druhých přijetí. Tomuto druhu odpovídá vzdělávání probíhající v týmech, kdy spolu zaměstnanci kooperují.

3. Motivace uplatnění se

Uplatnění znamená pro zaměstnance, že chtějí dosáhnout určitého cíle při výkonu práce, a zároveň očekávají uznání, obdiv. Zde jsou nápomocné nácvikové a soutěžní formy vzdělávání.

4. Motivace sebepotvrzením a seberealizace

Ujasnění si toho, kdo jsem, jaký jsem a tyto možnosti uskutečnit. Druh tohoto vzdělávání je zaměřen na obohacování svých schopností, může probíhat formou poznávacích kurzů.

5. Existenciální motivace

U této motivace by mělo být zaměřeno na obsah a vědění proč mít motivaci. Druhy těchto školení by měli propojovat v poslání firmy a osobní předpoklady. Mělo by vycházet z hodnot a postojů zaměstnanců. (Hroník, 2007)

3.10 Metody vzdělávání

Ve firmách se můžeme setkávat s různými druhy metod vzdělávání. Tyto druhy se mohou odvíjet například od toho, jestli je potřeba vzdělávání provozovat ve firmě, či mimo ni nebo jestli je nutné zaměstnance vzdělávat individuálně či ve skupinách. Nejvhodnější metody vzdělávání se volí až tehdy, kdy jsou vymezeny cíle a potřeby ke vzdělávání. Žádná vzdělávací metoda není nejúčinnější, protože pro každého je vhodný jiný způsob. Odvíjí se to od potřeb zaměstnanců, ale také od jejich stylů učení se. Jak metody vybrat je vymezeno různými způsoby, může se brát v potaz počet, věk ale nebo třeba dovednosti či cíle. (Vodák, 2011)

Druhy vzdělávání představují určitý výukový programem, který představuje trvalý a ustálený soubor výukových opatření, kterými probíhá výuka v určitém čase a prostoru ve vztahu k lektorům a pomůckám výuky. Mezi druhy výuky patří spousta metod a způsobů, jako jsou (Bartoňková, 2010):

- Přímá výuka – F2F

Výuka, která probíhá přímým kontaktem s lektorem či školitelem. Zaměstnanci se musí dostavit na nějaké určité místo, které je dáno a kde probíhají školení. Tato školení by měla být zaměstnancům sdělena dopředu.

- Kombinovaná výuka – spojení přímé výuky a e-learningu

Probíhá kombinací přímé výuky, kdy je nutné být přítomný na školení fyzicky s výukou pomocí e – learningu.

- Korespondenční vzdělávání e – learningové vzdělávání

Vzdělávání probíhá pomocí internetu, vzdělávací materiály jsou poskytovány emailem, nebo pomocí systémů pro internetové vzdělávání.

Zaměstnavatel by měl volit formy vzdělávání dle toho, který je pro jeho firmu nejvíce efektivní. Vybírat může podle kritérií a to didaktického – které představuje možnost vzdělávání a prostor na to se toho co nejvíce naučit a soustředit se na daný kurz v daném čase a potom dle ekonomického kritéria kde jde především o zhodnocení efektivnosti a nákladů které jsou spjaty například s uvolňováním zaměstnanců na školení a hrazení jim cestovného na kurz apod. Proto by měl zaměstnavatel zvážit, který druh se mu vyplatí. v dnešní době je velká možnost vzdělávání se různými způsoby a čím dál tím více se volí vzdělávání online z důvodu úspory času, ale také financí. (Vodák, 2011)

Metody vzdělávání můžeme také rozdělit na ty, které mohou probíhat přímo na pracovišti, anebo ty probíhající mimo něj. Metody, které probíhají na pracovišti, probíhají při běžné pracovní činnosti. Jedná se o metody, kteří využívají zaměstnavatelé především pro nižší pozice zaměstnanců jako jsou dělníci apod. na rozdíl od těchto metod, používané metody vzdělávání mimo pracoviště zaměstnavatelé využívají pro manažery anebo zaměstnance se specializací (specialisty).

3.10.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti

Pracovní rotace – tato metoda spočívá v absolvování tzv. kolečka, kdy se zaměstnanec přesouvá mezi jednotlivými pracovními místy a podmínkami. Tímto způsobem si vyzkouší nové věci a také se nové věci naučí. (Šikýř, 2016)

Koučink – způsob vzdělávání prostřednictvím mentora (kouče). Tento způsob má zajistit podporu zaměstnance ve své funkci a docílit efektivního plnění i obtížných úkolů. Kontakt mezi zaměstnancem a mentorem je dlouhodobý. (Tureckiova, 2004)

Porady – pro zaměstnance důležitý způsob seznámení se s činnostmi a problémy ve firmě kde pracují. (Koubek, 2007)

Mentoring – zaměstnanec je veden svým přiděleným mentorem a tímto způsobem se rozvíjí a vzdělává. Jedná se o individuální přístup vzdělávání. Mentor může být zkušenější zaměstnanec firmy, nebo člověk, který ve firmě pracuje roky. (Tureckiova, 2004)

3.10.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Případové studie – Jedná se o nastínění problému, který může být reálný anebo nemusí. Zaměstnanec hledá řešení a snaží se daný problém efektivně vyřešit. Pomáhá to k rozvoji systematického myšlení. (Koubek, 2007)

Seminář – Školení, které probíhá F2F formou a zaměstnanci jsou tedy v kontaktu se školitelem a dalšími účastníky školení. Účastníci se učí na základě výkladů školitele a následně diskutují. (Koubek, 2007)

Demonstrování – Předvádění určitých postupů, které školitelé představují na reálných nebo modelových situacích. Směřuje to k tomu, aby si zaměstnanci zapamatovali, jaké postupy při řešení mohou využít, aby dosáhli správného řešení problému. (Šikýř, 2016)

Teambuilding – aktivity, které podporují udržování vztahů ve firmě. V rámci těchto aktivit probíhají také sportovní aktivity, které pomáhají rozvíjet spolupráci, plánování nebo rozhodování zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Brainstorming – navrhování řešení problému pomocí diskuze mezi zaměstnanci. Každý zaměstnanec navrhne svůj postup k odstranění problému, až předloží všichni, diskutuje se a hledá se nejlepší řešení.

Workshopy – Ostraňování problému pomocí svého týmu. Týmy diskutují o konkrétních problémech a situacích. Směřuje to k efektivnímu řešení různých situací. (Vodák, 2011)

Assessment centrum – Používaná metoda často na pohovorech do zaměstnání. Účastníci plní různé úkoly, které jsou zaměřeny na logické uvažování, rychlost, kreativitu. Ale také úkoly který zaměstnanec firmy plní každý den.

E – learning – způsob vzdělávání na počítači. Tato metoda se stává čím dál tím více využívanou. Zaměstnancům jsou poskytovány materiály, simulace problémů a různá cvičení a testy na kterých si rozšiřují své znalosti. (Tureckiova, 2004)

3.10.3 Výsledky vzdělávání a jejich hodnocení

Cílem získání výsledků správného vzdělávání je získat zpětnou vazbu o tom, jak byl celý vzdělávací program účinný a efektivní. Jedná se o celkový proces, kterým by se měla efektivita dát změřit a vyhodnotit. Způsob vyhodnocování efektivity se stává čím dál více oblíbeným a poptávka po něm značně narůstá. Vyhodnocování však skrývá také svá úskalí a patřičné výhody a nevýhody. Manažeři i lektori by si měli nejprve ujasnit, zda by se mělo k vyhodnocování přistupovat či nikoliv a jaký to bude mít výsledek.

Mezi výhody vyhodnocování vzdělávání patří to, že se manažeři mohou soustředit na své zaměstnance a tím zlepšovat vztahy ve firmě. Dále vyhodnocování napomáhá k větší

efektivitě podnikání, podporuje ztužování mezifiremních vztahů, a sjednocuje cíle podniku s cíli vzdělávání. Dále například ukazuje zaměstnancům, že vzdělávání přineslo výsledky a nejednalo se jen o tzv., ulítí se z pracovního dne“ nebo udává jakým způsobem je možné dosahovat lepších výsledků. K výhodám, ale také patří i nevýhody vyhodnocování vzdělávání, a to například ty, že je někdy obtížné informace k hodnocení získat. Také mezi nevýhody patří příliš velké množství času, vynaloženého k získání informací, úsilí, nebo vysoké finanční náklady. (Vodák, 2011)

3.10.4 Metody hodnocení efektivity

Správné vzdělávání by si mělo vždy klást cíle, a to především na zvýšení pracovního výkonu. Velice důležité je potom získat informaci, zda předpokládaná vzdělávací aktivita tento cíl splnila. Důležité je také určení, jak a od koho tyto výsledky budeme získávat. Úplně nejdůležitější částí procesu vzdělávání je zpětná vazba.

Jedna z metod používaných k hodnocení vzdělávání a rozvoje je metoda podle Kirkpatrickovo/Phillipsova modelu hodnocení. V tomto modelu nalezneme 5 úrovní k hodnocení. Tyto úrovně zahrnují reakce, učení, chování, výsledky a ROI. Schéma je zobrazeno na následujícím obrázku:

Obrázek 4 Kirkpatrickův/Phillipsov model hodnocení



Zdroj: (Bláha, 2013)

Tento model udává výsledky, které jsou spjaté s celkovou efektivitou vzdělávání. Úrovně v modelu se prolínají a pracují v závislosti na sobě. (Bláha, 2013)

Mezi tyto metody můžeme zařadit:

- **Úroveň spokojenosti**, kam patří dotazníkové šetření, hodnocení míry spokojenosti s kurzem
- **Úroveň poznání**, zde jsou testovány získané znalosti

- **Úroveň chování**/dopadu hodnocení dovedností
- **Úroveň výsledků**, dopad na konkrétní výkonnost v práci
- **Úroveň návratnosti investic**

Jednotlivé metody měření efektivity spolu úzce souvisejí a mají na sebe návaznost. Používání metod, by mělo být logické a vždy využívané stejně. Pokud byla totiž některá z metod použita, stejná by měla být použita i k řešení problému, pokud nějaký nastal. (Hroník, 2007)

3.10.5 Problémy a překážky vzdělávání ve firmě

Důležitým předpokladem pro správné vzdělávání je volba správného tématu. Volbou tématu by měli zaměstnanci dosáhnout změny, která by pro podnik, ve kterém pracují měla být užitečná. Je tedy důležité, aby zvolené téma rozvoje přineslo výsledky. Ve firmách manažeři většinou netuší, čím a také jak zaměstnance vzdělávat. Abychom dosáhli požadovaných výsledků, měly by manažeři využívat například analýzy potřeb svých zaměstnanců.

Problémy vzdělávání, by měli manažeři řešit a odstraňovat je. Cesta volby témat by měla začínat vytvořením seznamu problémů, které se v podniku objevují. Měl by být sestaven z několika zdrojů, a mělo by se pracovat se zaměstnanci, majiteli a s firemními dokumenty. Po sesbírání veškerých dat je důležité tento seznam vyhodnotit, protože od něj by se mělo veškeré firemní vzdělávání odvíjet. (Bartoňková, 2010)

4 Vlastní práce

4.1 Podnik Přerost a Švorc s.r.o.

Podnik byl založen v roce 1995. Jedná se o autorizovaný servis vozů Škoda od roku 1996 a Volkswagen od roku 2006 a dále se jedná o prodejce vozů Škoda. Podnik vlastní dva společníci Libor Přerost a Jan Švorc s celkovým základním kapitálem 105000 Kč. Jedná se o firmu s nejvýznamnějším postavením mezi prodejci vozů škoda, a několik let si tuto pozici úspěšně obhájí. Firma přerost a Švorc disponuje 3 pobočkami. V Praze 6 – Veleslavín, Praze 5. Nové Butovice a Praze 7 – Holešovice. (Přerost a Švorc auto, 2019)

Dále pod firmu Přerost a Švorc auto spadá:

- AUTO Pacov s.r.o.
- Autodružstvo Podbabská
- A-RENT CAR Praha 1
- Fix spol. s.r.o. (dceřiná společnost A-RENT CAR) (Přerost a Švorc auto, 2019)

4.1.1 Základní informace podniku

Název: Přerost a Švorc auto s.r.o.

Sídlo: Veleslavínská 48/39, Veleslavín, 162 00 Praha

Právní forma: Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

IČO: 63073188

Vznik: 20.3.2995

Předmět podnikání:

Firma se zabývá servisem vozidel a klempírenskými a lakýrenskými činnostmi, poskytováním či zprostředkováním spotřebitelských úvěrů. Dále se zabývá výrobou a poskytováním služeb v automobilovém průmyslu. (Přerost a Švorc auto, 2019)

Přerost a Švorc Auto s.r.o. diponuje velkým množstvím zaměstnanců na různých pozicích.

Jedná se o zaměstnance na technických pozicích, netechnických pozicích ale také zaměstnance pro prodej vozidel různých typů a kategorií, zaměstnance na středních manažerských pozicích, kteří řídí jednotlivé části ve firmě jako je Prodej, Servis a další, ale také zaměstnance spravující finance, účetnictví či rozvoj zaměstnanců. Z tohoto důvodu je také velice důležitá správná volba vzdělávacího plánu. Zaměstnanci na netechnických pozicích často pracují prostřednictvím počítače a komunikují se zákazníky a dodavateli.

Programy využívané ve Škoda Auto jsou v přeloženy do českého jazyka, některé ale využívají německý jazyk a anglický jazyk.

4.1.2 Školení ve firmě pro Servis a Prodej

Školení zaměstnanců probíhá ve firmě několika způsoby. Využívána jsou školení přímo na pracovišti, a to v prostorách salonu Přerost a Švorc Auto s.r.o. anebo mimo pracoviště, a to většinou ve školicích prostorách automobilky Škoda Auto. V první fázi školení probíhá výukou pomocí E-learningové formy, kterou podstupuje každý zaměstnanec při nástupu do firmy a má na ní danou časovou lhůtu, dle pracovní funkce. Dále probíhá vzdělávání pomocí Webináře, nebo potom prostřednictvím F2F (Face to Face). Face to Face forma školení probíhá na několika hlavních školicích střediscích, které se nacházejí v Mladé Boleslavy, Kroměříži a Plzni. Veškerá školení jsou prováděna dle směrnic Škoda auto. Školení jsou rozděleny na dva hlavní typy, a to školení pro nové zaměstnance a školení pro stávající zaměstnance. Školení pro stálé zaměstnance probíhá formou oživení a prohloubení dosavadních znalostí.

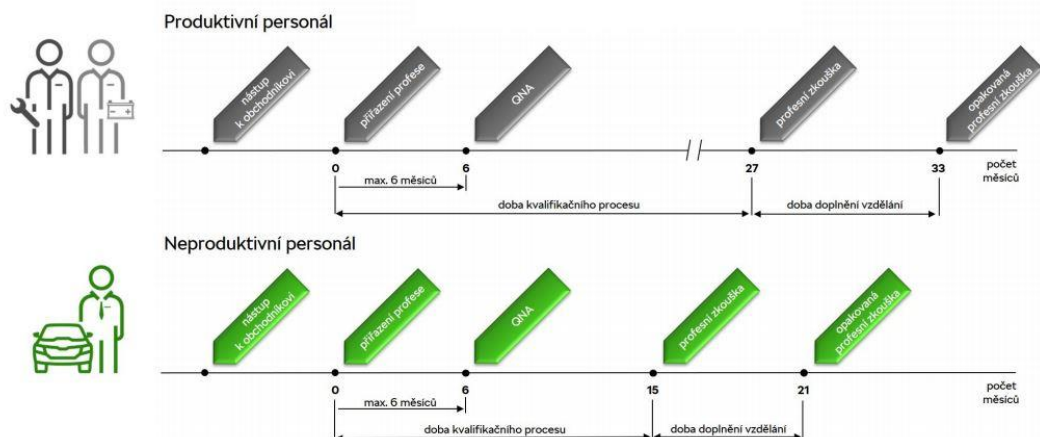
Zaměstnanci mají nově možnost se účastnit i školení, o které mají zájem z vlastní iniciativy, a to především díky e-learningovému portálu. Veškeré tyto aktivity navíc se také propisují do jejich osobních karet a zaměstnavatel má k těmto informacím přístup. Zaměstnance ve firmě na školení posílají osoby, které jsou za proškolení personálu odpovědné. Pro každou oblast je dána osoba, která pracuje na pozici školicí koordinátor. Na některá školení je školicím koordinátorům přidělena omezená kapacita pro zaměstnance. Těchto školení se může zúčastnit například jen jeden zaměstnanec firmy. Takovýto zaměstnanec potom pořádá na základě tohoto školení vnitropodnikové školení pro ostatní zaměstnance, a seznamuje je s novými poznatky.

Školení ve firmě je rozdělení na školení pro servis a školení pro prodej. Konkrétně pro servis se dělí na technické a netechnické profese, a školení pro prodej na certifikované a bez certifikace. Od 1.1.2020 přišla Škoda auto s novými vzdělávacími postupy, které je nutné, aby podnik dodržoval a řídil se podle nich. Změny nastali především v délce procesu zaškolení. U nových zaměstnanců se lhůta k dokončení školení zkrátila. Další velice výrazná změna, která u procesu nastala, že zaměstnanci vzdělávání dokončují pomocí E-learningového programu. Dříve zaškolení nových zaměstnanců trvalo zásadně delší dobu, protože zaměstnance museli fyzicky absolvovat 21 školení v Mladé Boleslavy. E-learningová metoda se ve firmě využívá již delší dobu, ale úplný přechod na tento systém by měl zajistit zaměstnancům kratší čas strávený při zaškolování se. Neodpadá ale účast na školeních, kde je nutná osobní účast. Závěrečné školení probíhá vždy osobní prezentací zaměstnance. Každý zaměstnanec má také

předepsané druhy a způsoby školení které musí splnit. Na splnění má limit dosažení výsledků s hranicí 80 % a více. Tato hranice platí jak pro Servis, tak pro prodej. (Škoda, 2019)

Obrázek 5 Vzdělávací cesta pro servis

Časové milníky pro splnění vzdělávací cesty



Zdroj: Interní materiály společnosti (Škoda, 2019)

Každý zaměstnanec při nástupu na pozici prodeje má 4 měsíce na to, aby se zaškolil a splnil 80% úspěšnost v testu. Pokud dosáhne zaměstnanec požadovaných výsledků a to 80 % následuje certifikační zkouška a následně mu je udělen po splnění certifikát s platností na 1 rok. Po uplynutí 1 roku je prováděna recertifikace která probíhá zase pomocí on-line testování a nutnosti splnění 80 % výsledku. Veškerá tato výuka a testování probíhá pomocí e-learningu, kdy je každý zaměstnanec přihlášen do systému Škoda auto. Pokud zaměstnanec hranici nesplní následuje vzdělávání formou webinarů a případně formou face to face. Podrobný přehled je zobrazen na následujícím schématu.

Obrázek 6 Schéma školení prodej

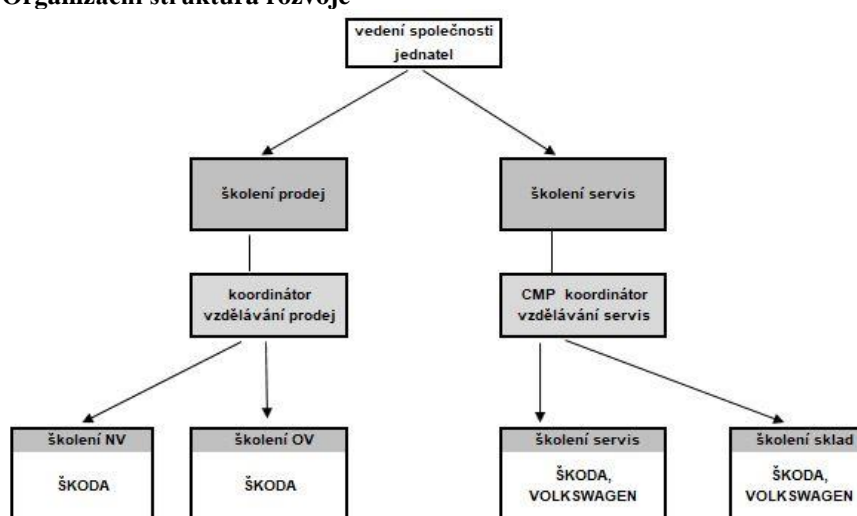
Kompetence certifikovaný prodejce nových vozů					
Název kompetence	Kvalifikační analýza: název testu	Splnění pod 80% za jednotlivou kompetenci	Rozvojový plán – POVINNÉ		Certifikační zkouška prodejce nových vozů, kód akce: SK.CZE-P-NV-Q.725
			Historie a značka ŠKODA	Historie a značka ŠKODA	
Základy obchodu	Základy obchodu	→	Webinář Základy obchodu, kód akce: SK.CZE-P-S.798		
Produkty a technika	Produkty a technika	→	Školení Technika a ŠKODA Connect, kód akce: SK.CZE-P-X-S.724	Školení Produkty ŠKODA, kód akce: SK.CZE-P-X-S.721	→
Digitální služby	Digitální služby	→	Webinář ŠKODA Connect, kód akce: SK.CZE-P-S.727	Webinář Digitální služby, kód akce: SK.CZE-P-S.799	
eMobilita	eMobilita	→	Webinář e-Mobilita a nabíjení, kód akce: SK.CZE-P-S.774	Webinář e-Mobilita Systémy pohonu, kód akce: SK.CZE-P-S.785	
Financování a pojištění	Financování a pojištění	→	Školení ŠKODA Financování, kód akce: SK.CZE-P-S.723		
Předprodejní fáze	Předprodejní fáze	→	Školení Komunikační a obchodní dovednosti, kód akce: SK.CZE-P-X-S.720	Školení Zákaznický proces, kód akce: SK.CZE-P-X-S.722	
Prodejní poradenství	Prodejní poradenství	→	Školení Komunikační a obchodní dovednosti, kód akce: SK.CZE-P-X-S.720	Školení Zákaznický proces, kód akce: SK.CZE-P-X-S.722	
Komunikace	Komunikace	→	Školení Komunikační a obchodní dovednosti, kód akce: SK.CZE-P-X-S.720		

Zdroj: Interní materiály společnosti (Škoda, 2019)

4.1.3 Schéma školení ve firmě

Ve firmě Přerost a Švorc se školení pro zaměstnance dělí na dva úseky, které se dělí na školení pro servis a školení pro prodej. Pro každý z těchto úseků je vybírán konkrétní druh školení a také je vybírán podle zařazení pracovníků na konkrétní pozice. Školení jsou poskytována přímo firmou Škoda auto, a jsou zaštiťovány odborně vyškolenými lektory. Pro prodej je toto školení pod koordinátorem vzdělávání a probíhá pouze od Škoda auto a pro servis je toto školení pod CMP (Competence management program) koordinátorem a probíhá od Škoda auto a také od Volkswagenu. (Škoda, 2019)

Obrázek 7 Organizační struktura rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových informací

Na schématu můžeme vidět, že celé školení zaštiťuje jednatel firmy a jednotlivou provázanost školení. Ze schématu je také zřejmé, která firma, pro který úsek školení poskytuje. Přímou pro prodej je školení poskytováno firmou škoda a probíhá e-learningovou formou, webinářem nebo F2F formou. Pokud zaměstnanci porovnávali úroveň školení firmy Škoda a Volkswagen jednoznačně by se shodli na tom, že Škoda má školení propracovanější, lépe se z nich učí, orientuje a dbá na dobré výsledky účastníků školení. Volkswagen se již rok podle koordinátorky školení snaží změnit přístup a formu výuky, ale zatím nevidí, žádné jasné a lepší výsledky.

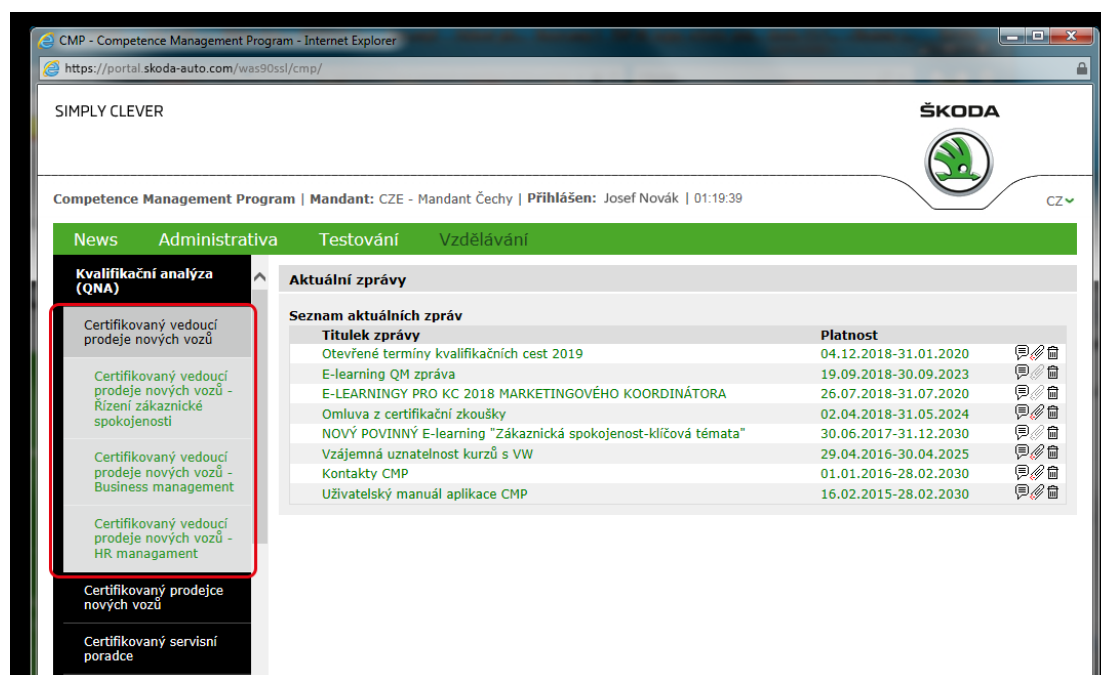
4.1.4 CMP systém a B2B portál

Zaměstnanci ve firmě, jsou propojeny jedinečnými systémy a programy Škoda Auto. Jednotlivá oddělení firmy tyto systémy využívají ke komunikaci mezi sebou. Všechny

programy jsou spolu spojeny a pracují v závislosti na sobě. Mezi dva důležité programy patří CMP program a B2B portál. Program CPM je na B2B portál napojen.

CMP (Competence management program) je tedy program společnosti Škoda auto, který je přístupný z B2B portálu, ze zaměstnaneckého počítače. B2B portál je jedinečný portál do kterého má přístup pouze zaměstnanec pod jeho přihlašovacími údaji. Nikdo jiný se do systému nedostane, pokud v podniku není zaměstnán. V tomto programu nalezneme celkovou firemní administrativu, informace o všech vozech a výrobcích Škoda auto, testování zaměstnanců a vzdělávání. Program je na tyto okruhy rozdělen a každý zaměstnanec si v něm může najít veškeré informace které potřebuje. Program obsahuje část, která je určená vzdělávání a rozvoji zaměstnanců firmy. V sekci vzdělávání program obsahuje vzdělávací materiály přiřazené k profesi zaměstnance, ale také materiály, které může studovat dobrovolně sám z vlastní iniciativy. Po nastudování je v systému testován pomocí online testu.

Obrázek 8 Competence Management systém



Zdroj: Interní materiály společnosti (Škoda, 2019)

4.2 Druhy školení Škoda auto s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, školení se rozlišuje na školení pro servis a pro prodej. Školení pro prodej je rozděleno dle profese, na profesi s certifikací a bez certifikace a školení pro servis se dělí na technické a netechnické profese.

4.2.1 Školení pro prodej

Při nástupu na pozici pro prodej je nutné zařadit zaměstnance na pracovní pozici, a přiřadit mu pozici v CPM systému Škoda auto. Tuto činnost má na starosti koordinátor vzdělávání. Zaměstnanec má poté povinnost do 4 měsíců absolvovat Kvalifikační analýzu potřeb, na základě studia a vyplňování testů. Zkouška je rozdílná na základě toho, jestli je zaměstnanec zařazen na profesi s certifikací anebo bez certifikace.

S certifikací: Musí uspět u testu na 80 %, a následně je mu umožněno přihlášení k certifikační zkoušce. Pokud nedosáhne výsledku, budou mu přiřazena jednotlivá školení k doplnění znalostí z testů. Až když zaměstnanec absolvuje úspěšně test, je připuštěn ke kvalifikační zkoušce.

Tabulka 2 Školení pro prodej s certifikací – manažerské pozice

CP nových vozů	CP ojetých vozů	CVP nových a ojetých vozů	Certif. marketing. Koordinátor
Historie a značka Škoda	Historie a značka Škoda	Řízení zákaznické spokojenosti	Marketing
Základy obchodu	Základy obchodu	Business management	
Produkty a technika	Produkty a technika	Financování a pojištění	
Digitální služby	Digitální služby	HR management	
<u>eMobilita</u>	<u>eMobilita</u>		
Financování a pojištění	Financování a pojištění		
Předprodejní fáze	Specialista ojetých vozů		
Prodejní poradenství	Komunikace		
Komunikace			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (Škoda, 2019)

Bez certifikace: Při úspěchu nad 80 % mu je kompetence k výkonu práce automaticky uznána. Pokud neuspěje u testu jsou mu přiřazena jednotlivá školení na odstranění nedostatků, a kompetence je uznána tehdy, kdy splní požadovaný výsledek.

Tabulka 3 Školení pro prodej bez certifikace – manažerské pozice a ostatní pozice

Disponent nových vozů	Koordinátor vzdělávání	Asistent infopultu	Fleet manažer
Dispozice	Koordinátor vzdělávání CMP	Asistent infopultu	Fleetový manažer

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku (Škoda, 2019)

Na těchto pozicích zaměstnanec dle tabulky skládá kompetenci z daného okruhu, který spadá pod jeho profesi. Tato kompetence je uložena v systému CMP, a je složena z testu, na který má zaměstnanec 1 pokus. Otázky jsou omezeny časovým intervalem. Test musí být dokončen, jinak není uznán.

4.2.2 Školení pro servis

Školení pro servis se rozděluje na technické a netechnické pozice. Zaměstnanci musí být stejně jako u prodeje co nejdříve přiřazeni na profesní pozici a přihlášení do CMP systému Škoda. Zaměstnanci jsou povinni absolvovat testy dle přidělených kompetencí a absolvovat F2F screening. V online testu je mu přidělena váha 20 % a ve F2F screeningu 80 %. Od výsledků testu se potom odvíjí individuální studijní plán pro každého zaměstnance. Rozdíl mezi netechnickými a technickými profesemi je pouze v časovém intervalu dokončení školení. U netechnických pozic musí být dokončeno absolvování zkoušky do 12 měsíců a u technických do 24 měsíců. Po udělení certifikátu mají zaměstnanci jeho neomezenou platnost pod podmínkou, že se budou účastnit všech povinných školení společnosti a akcí přiřazených k dané profesi.

5 Výzkum rozvoje zaměstnanců v Přerost a Švorc auto s.r.o.

5.1 Dotazníkové šetření

Bylo prováděno dotazníkové šetření v řadách zaměstnanců a personalistů vybrané společnosti. Dotazníky byly tvořeny prostřednictvím online formulářů, které byly rozeslány na emaily zaměstnanců. Díky dotazníkovému šetření byla možnost dotázání se rozsáhlého množství zaměstnanců a díky tomu je získán velký počet dat potřebných k vyhodnocení. Dotazníkové šetření probíhalo dvěma druhy dotazníků. První dotazník obsahoval odpovědi ANO/NE a obsahoval celkem 23 různých otázek. Otázky 1–4 sloužili k identifikaci respondenta a jeho zařazení ve firmě. Otázky 5-23 se dotazovaly na pracovní prostředí, možnosti vzdělávání a výběr školení. Tento dotazník byl spíše informační o celkovém prostředí firmy, a možnostech vzdělávání zaměstnanců. Druhý dotazník byl sestaven z 30 otázek a doplňujících otázek, na které bylo odpovídáno respondenty škálou důležitosti na rozmezí 1–5, kdy 1 představovala malou důležitost a 5 zásadní důležitost. Otázky byly pokládány manažerům a řadovým zaměstnancům firmy. Tyto otázky se týkaly důležitosti výběru zaměstnanců, rozvojových aktivit, hodnocení zaměstnanců na základě vzdělávání, jejich motivací a zvyšování kvalifikace, spokojeností se vzděláváním a jeho formami. Na oba dotazníky odpovědělo 81 zaměstnanců z firmy Přerost a Švorc s.r.o.

Otázky byly řazeny do celkově 4 okruhů výzkumu a to:

- Důležitost výběru vzdělávání 6-9
- Důležitost vzdělávání 10-14
- Důležitost zařazení na pozici díky vzdělávání 15–18
- Důležitost spokojenosti se školením 19-30

5.1.1 Vlastní šetření

Výzkum byl prováděn na konkrétním vzorku respondentů, který byl předem určený. Počet byl stanoven na 81 osob. Tyto zaměstnanci byli z různých pozic vybrané firmy. Celková návratnost dotazníků byla 81 %, kdy bylo odesláno 100 dotazníků a vrátilo se jich 81 vyplněných. Druhý dotazník, který se skládal z otázek na škále 1-5 a představoval důležitost jednotlivých témat vzdělávání a rozvoje. Byl vyhodnocen pomocí váženého aritmetického průměru a směrodatné odchylky a na základě výsledků bylo určeno pořadí důležitosti jednotlivých otázek. Výsledky byly rozděleny dle absolutní četnosti a relativní četnosti a

graficky znázorněny. Tato metoda byla zvolena z toho důvodu, aby vyhodnocené výsledky byly co nejpřesnější. Mezi použitými metodami výpočtů jsou:

- **Absolutní četnost**

Udává celkový počet znaků ve statistickém souboru, zapisuje se pomocí celých čísel. Značí se S

- **Relativní četnost**

Vyjadřuje procentuální vyjádření hodnoty znaku ze statistického souboru je rovno hodnotě z. Vypočítá se jako:

$$r = \frac{z_a}{|S|}$$

Z_a = absolutní četnost znaku, |S| = rozsah statistického souboru

- **Směrodatná odchylka**

Udává odlišnost hodnot od střední hodnoty tzn. od průměru

$$\sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}$$

n = 80

- **Vážený aritmetický průměr**

Jedná se o zobecnění aritmetického průměru, je využíván tam, kde hodnoty ze statistického souboru neudávají stejnou váhu

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

n = 80

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

5.2.1 Výsledky 1. dotazníku

Celkem bylo dotazováno 81 zaměstnanců firmy Přerost a Švorc Auto s.r.o. Zaměstnanci jsou různých pozic, a to z oblasti managementu a řadových pracovníků. Celkem bylo odesláno 100 dotazníků, kdy návratnost byla 81 %. Vrátilo se mi 81 vyplněných dotazníků, 7 dotazníků bylo pouze zobrazeno, bez jejich vyplnění a zbylých 12 nebylo ani otevřeno, zobrazeno a vyplněno.

Analýza otázek 1–4 – demografické údaje respondentů

Průměrný věk zaměstnanců vyplňujících dotazník byl mezi 30–49 lety a respondentů v tomto věku bylo 56,8 % což představovalo 46 respondentů, ve věku 50 a více let byl druhý

nejvyšší počet a to 26 respondentů, v procentuálním vyjádření 32,2 % a nejnižší věk vybralo 11,1 % ve věku 18–29 což představovalo 9 respondentů. V nejnižším věku se jednalo převážně o zaměstnance na nejnižších pozicích jako jsou technici nebo mechanici vozidel.

Respondenti, kteří dotazník vyplňovali patřili převážně do kategorie řadový zaměstnanec, z pozic, jako jsou technici, mechanici apod. a jednalo se o 58,03 % (47 respondentů), za nimi se 45 % (34 respondentů) vyplnili dotazník manažeri kteří představují ve firmě manažery pro prodej nových nebo ojetých vozidel a manažery oddělení servisu vozidel.

77,7 % zaměstnanců pracujících ve firmě disponuje pouze středoškolským vzděláním a jedná se o 63 respondentů, 18 % uvedlo, že má vzdělání vysokoškolské v celkovém počtu 15 respondentů a 3 respondenti, které představuje 3,7% zastoupení mají jen základní vzdělání, ve firmě se ale jedná v tomto zastoupení o brigádníky nebo zaměstnance obsluhující myčku. Velký počet zaměstnanců se středoškolským vzděláním může souviset s tím, že zaměstnancům ve firmě postačují technické znalosti z průmyslových škol a ostatních technických oborů.

Co se týká délky zaměstnání nejvíce zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno 10 let a více a to 40,7 % jedná se o 33 respondentů, po nich jsou zaměstnáni zaměstnanci na pozici 5-10 let, v celkovém počtu 32 respondentů a představujících 39,5 %. Nejnižší zastoupení mělo rozmezí 1–5 let, které představuje novější zaměstnance, těch vyplnilo dotazník 16, což udává 19,8 %.

Analýza otázek 5–23

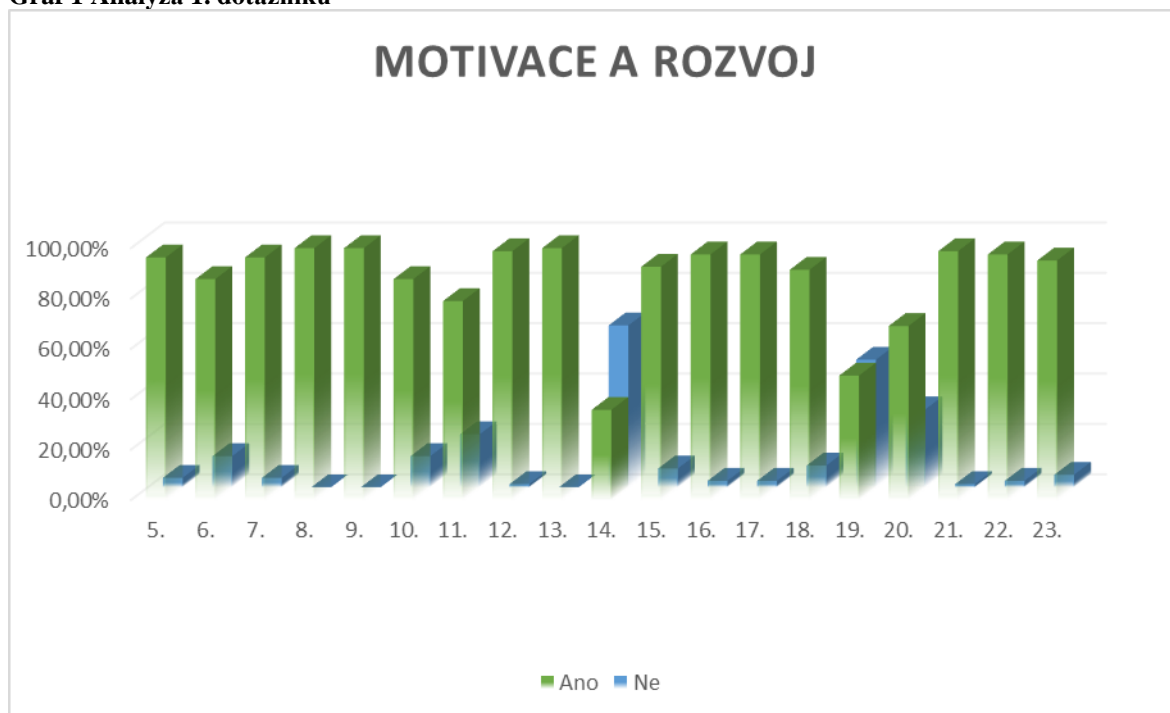
Tyto otázky poskytovali informaci o podniku, motivaci zaměstnanců a možnosti školení se v něm. Otázky byly pokládány jasnou formou a zodpovídány pouze možnostmi ANO/NE.

Tabulka 4 Celkové vyhodnocení 1. dotazníku

Č.	Otázka	Absolutní četnost		Relativní četnost	
		ANO	NE	ANO	NE
5.	Jste spokojeni s prostředím, v kterém pracujete?	78	3	93,60%	3,70%
6.	Odpovídá vaše finanční ohodnocení vykonané práci ?	71	10	87,70%	12,30%
7.	Je pro Vás důležité dobré jméno firmy, ve které pracujete ?	78	3	93,60%	3,70%
8.	Pořádá Vaše firma teambuildingové aktivity ?	81	0	100%	0%
9.	Máte možnost ve firmě se vzdělávat ?	81	0	100%	0%
10.	Je pro Vás vzdělávání ve firmě důležité ?	71	10	87,70%	12,30%
11.	Motivuje Vás rozvoj a vzdělávání ke zvyšování pracovního výkonu ?	64	17	79%	21%
12.	Je možnost kariéřního posunu u Vás ve firmě ?	80	1	98,80%	1,20%
13.	Probíhá u Vás školení více než 1 krát za rok ?	81	0	100%	0%
14.	Je povinné se všech školení zúčastnit ?	29	52	35,80%	64,20%
15.	Vyhovuje Vám forma školení ?	75	6	92,60%	7,40%
16.	Jste zváni na školení prostřednictvím emailu ?	79	2	97,50%	2,50%
17.	Je ve firmě osoba, která je přímo zodpovědná za výběr školení ?	79	2	97,50%	2,50%
18.	Vyžadují školitelé zpětnou vazbu po konci školení ?	74	7	91,40%	8,60%
19.	Je zpětná vazba prováděna vždy ?	40	41	49,40%	50,60%
20.	Jste po ukončení školení vždy testováni, na získané nové vědomosti zaměstnavatelem ?	56	26	69,10%	30,90%
21.	Pokud byste měli školení hodnotit, hodnotili byste jej kladně ?	80	1	98,80%	1,20%
22.	Využíváte získané znalosti ze školení při práci ?	79	2	97,50%	2,50%
23.	Ověřuje získané znalosti Váš zaměstnavatel ?	77	4	95,10%	4,90%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Analýza 1. dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Díky dotazníku bylo zjištěno že 78 respondentů je spokojeno s prostředím ve kterém pracuje a 3 respondenti spokojeni nejsou. U 6. otázky bylo 71 respondentů spokojeno se svým finančním ohodnocením na pozici kterou vykonávají. Pro většinu, a to 78 respondentů je důležité dobré jméno firmy. Všichni u otázky číslo 8. uvedli že firma pořádá teambuildingové aktivity, které jsou velmi důležité k udržování dobrých vztahů na pracovišti. Otázka číslo 9. zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost se ve firmě vzdělávat, všichni uvedli že ano, z toho u následující otázky 10. uvedli že pro 71 respondentů je vzdělávání důležité pro zbylých 10 není. Díky tomuto dotazníku bylo také zjištěno, že se zaměstnanci nemusí účastnit všech školení, jsou na ně zváni elektronicky emailem a ve firmě je osoba která za školení zaměstnanců odpovídá. Samotné školení ne vždy vyžaduje po zaměstnancích zpětnou vazbu, což může být z důvodu, že firma absolvuje velké množství a druhů školení a některá školení jsou pouze k tomu, aby se zaměstnanci zúčastnili a své znalosti pouze oživil. Od toho se také odvíjí, jestli jsou zaměstnanci vždy testováni na získané znalosti, zase záleží, k čemu bylo školení určeno, samozřejmě by ale zaměstnavatel měl jejich znalosti ověřovat.

U posledních 3 otázek dotazníku, a to, jestli hodnotí školení kladně, používají znalosti při práci a jestli jsou znalosti ověřovány zaměstnancem, převážná většina zaměstnanců uvedla, že ano. Ověřování získaných znalostí zaměstnavatelem patří mezi velice důležitou část rozvoje, protože při nedostatcích může zaměstnavatel upravovat vzdělávací plán tak aby bylo docíleno efektivnějších a viditelných výsledků. Dotazník představoval získání informací o firmě,

možnostech vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců. V návaznosti na tento informativní dotazník byl zaměstnancům firmy položen druhý dotazník, který zjišťoval důležitost rozvoje pro zaměstnance firmy a to především manažery a řadové zaměstnance, a poskytl podrobnější výsledky týkající se rozvoje ve firmě Přerost a Švorc auto, s.r.o.

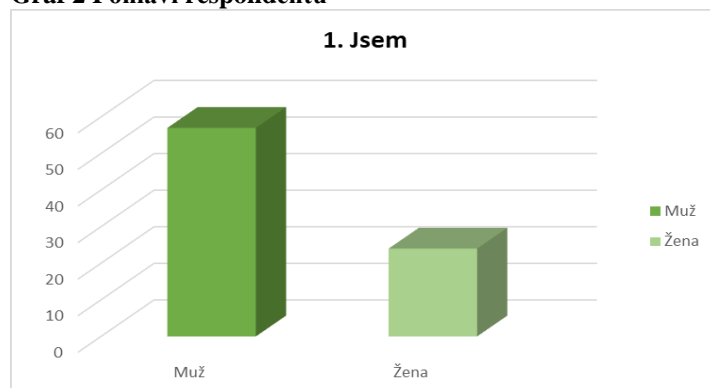
5.2.2 Výsledky 2. dotazníku

Díky 1. informačnímu dotazníku bylo zjištěno, jestli jsou zaměstnanci ve firmě motivováni, mají možnost rozvoje, jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením nebo jsou podporováni k dalšímu rozvoji a zváni na školení. V závislosti na 1. dotazník byl rozeslán zaměstnancům druhý dotazník, týkající se důležitosti rozvoje. Otázka 1-5 poskytuje demografické informace o respondentech. Dotazníků bylo rozesláno 100, vrátilo 81 vyplněných, 16 emailů bylo pouze zobrazeno a 3 nebyly otevřeny vůbec.

Analýza otázky 1–6 - Demografické údaje respondentů

Otázka číslo 1 – Pohlaví respondentů

Graf 2 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Pohlaví respondentů

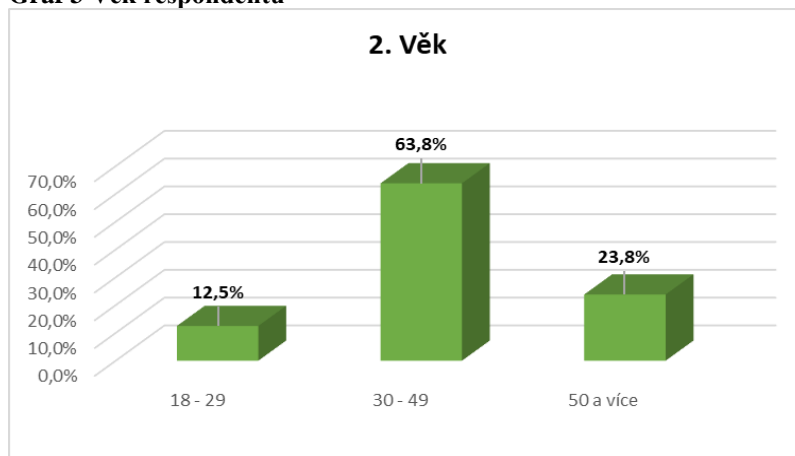
1. Jsem	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	57	70,00%
Žena	24	30,00%
Celkem	81	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 81 respondentů z toho 57 mužů, kteří představují 70 % dotazovaných a 24 žen, což představuje 30 %. Větší množství mužů je způsobeno tím, že se jedná o automobilovou firmu, ve které převážná většina zaměstnanců představuje techniky a automechaniky.

Otázka číslo 2 – Věk respondentů

Graf 3 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Věk respondentů

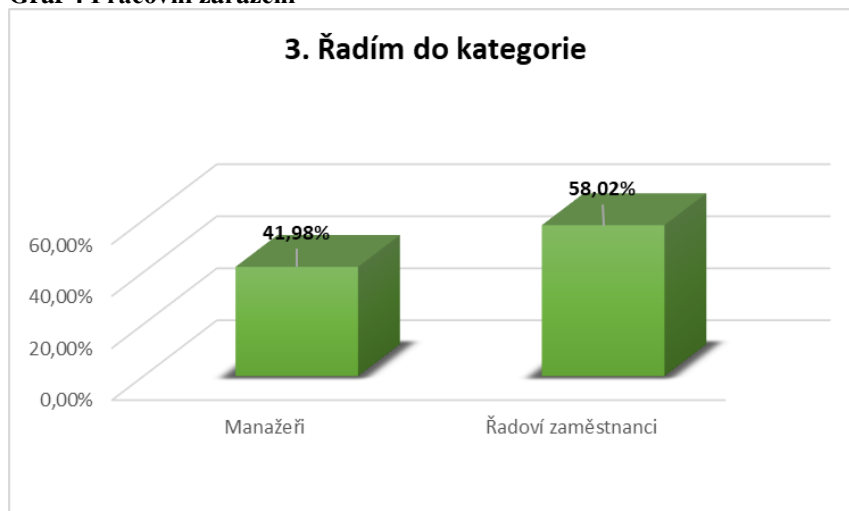
2. Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 29	10	12,5%
30 - 49	52	63,8%
50 a více	19	23,8%
Celkem	81	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Věk respondentů byl rozdělen do 3 věkových kategorií a to 18 – 29, kdy v této věkové kategorii odpovídalo 10 respondentů (12,5%). Druhá kategorie představovala nejpočetnější skupinu respondentů a to 52 věku 30 – 49 (63,8%). Poslední, třetí kategorie, byli respondenti ve věku 50 a více, což představovalo 19 respondentů (23,8%).

Otázka číslo 3 – Řadím se do kategorie

Graf 4 Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Pracovní zařazení

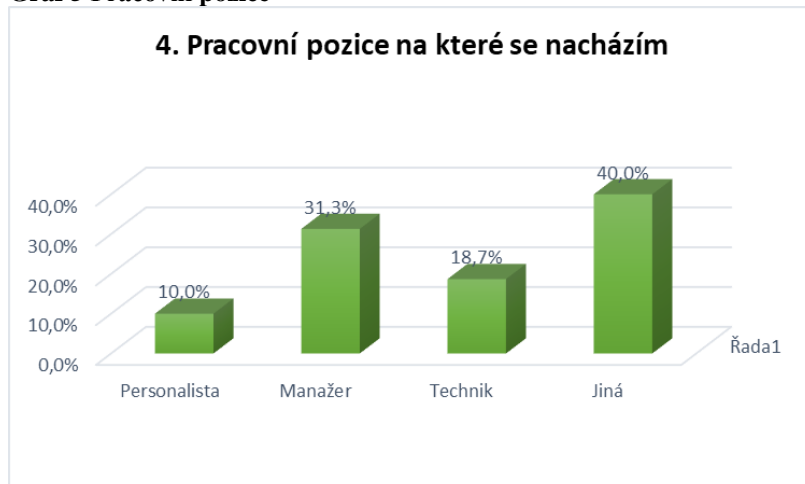
3. Řadím do kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Manažeři	34	41,98%
Řadoví zaměstnanci	47	58,02%
Celkem	81	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných byla z pozice řadoví zaměstnanci v počtu 47 respondentů, kteří představují 58,02 % a jedná se převážně o zaměstnance na technických pozicích, automechaniků, skladníků a dalších. Za nimi se řadí skupina manažerů, v počtu 34 respondentů (41,98 %).

Otázka číslo 4 – Pracovní pozice, na které se nacházím

Graf 5 Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Pracovní pozice

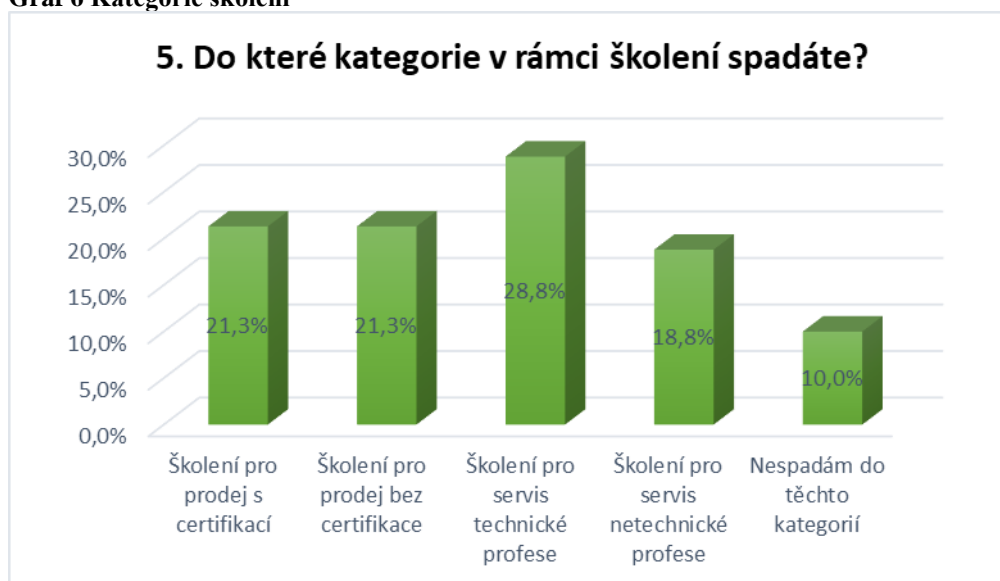
4. Pracovní pozice na které se nacházím	Absolutní četnost	Relativní četnost
Personalista	9	10,0%
Manažer	25	31,3%
Technik	15	18,7%
Jiná	32	40,0%
Celkem	81	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Napříč celou firmou Přerost a Švorc je možnost výkonu práce na různých pozicích. Firma disponuje personalisty, manažery jednotlivých oddělení, velkým množstvím techniků, kteří se starají o opravu aut, lakýrenské a další práce, ale také zaměstnanci na dalších pozicích, kterých je mnoho. Dotazníkového šetření se z firmy konkrétně zúčastnilo 9 personalistů (10 %), 25 manažerů (31,3 %), 15 techniků (18,7 %) a 32 zaměstnanců (40 %), na jiných pozicích, než jsou výše uvedené.

Otázka číslo 5 – Do které kategorie v rámci školení spadáte?

Graf 6 Kategorie školení



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Kategorie školení

5. Do které kategorie v rámci školení spadáte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Školení pro prodej s certifikací	17	21,3%
Školení pro prodej bez certifikace	17	21,3%
Školení pro servis technické profese	23	28,8%
Školení pro servis netechnické profese	15	18,8%
Nespadám do těchto kategorií	9	10,0%
Celkem	81	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má rozřazené zaměstnance do kategorií dle školení, které jim náleží. Jednotlivé druhy školení byly rozděleny i v dotazníku. Dle výsledků tedy 17 zaměstnanců spadalo do školení pro prodej s certifikací, představovalo to 21,3%, a stejný počet 17 zaměstnanců spadalo do školení bez certifikace. Tyto první dvě pozice představují funkce manažerských pozic ve firmě Přerost a Švorc Auto s.r.o. Řadový zaměstnanci představují převážně technické a netechnické pozice a další pozice, které nejsou v kategorii školení specifikovány.

Zaměstnanců na technických pozicích ve firmě vyplnilo dotazník 23, což je 28,8% a netechnických profesí 15 (18,8%). Ostatní zaměstnanci, kteří nespádali do žádné z těchto kategorií představovali 10% dotazovaných v celkovém počtu 9 zaměstnanců.

Analýza otázek 6 – 9 důležitost výběru vzdělávání

U těchto otázek bylo odpovídáno škálovým hodnocením 1 – 5. Respondenti se vyjadřovali k důležitosti rozvoje, jeho výběru, ale i průběhu na svém pracovišti.

Tabulka 10 Hodnocení otázek 6–9

Otázka	1	2	3	4	5	VAP	Směrodatná odchylka	Pořadí
6. Vzdělání je důležité pro výběr zaměstnanců	0	0	8	52	20	4,15	0,57	2.
7. Ve firmě kde jsem zaměstnán je neustálé vzdělávání nezbytné	0	0	5	34	41	4,45	0,61	3.-4.
8. Výběr vzdělávacích kurzů je důležitý	0	0	6	51	23	4,21	0,56	1.
9 Zaměstnavatel dbá na výběr kurzu dle zaměření zaměstnanců	0	0	6	41	33	4,34	0,61	3.-4.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky 6 – 9 zjišťovali důležitost vzdělávání pro respondenty z firmy Přerost a Švorc Auto s.r.o.

Analýzou bylo zjištěno že všichni respondenti považují vzdělávání ve firmě jako důležité.

Nikdo s dotazovaných nevedl, že by to pro něj bylo nedůležité. Lze tedy odvodit, že o vzdělávání na svém pracovišti mají zájem a považují ho za nezbytné. Díky výpočtu směrodatné odchylky, jsme mohli určit pořadí důležitosti jednotlivých otázek. V následující části jsou jednotlivé otázky graficky znázorněny, rozebrány a rozděleny podle funkce respondentů.

Analýza otázky číslo 6 – *Vzdělání je důležité pro výběr zaměstnanců*

Graf 7 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců



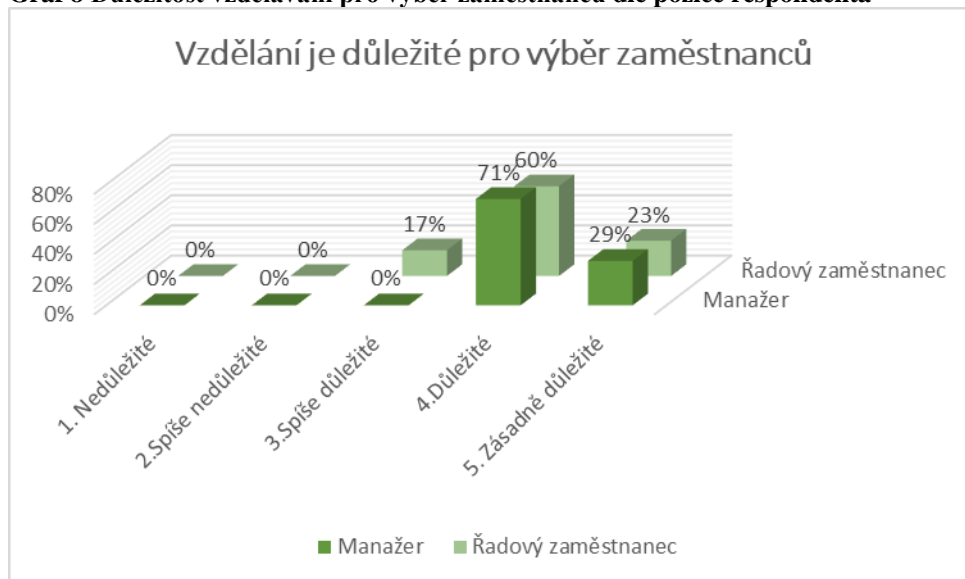
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	8	10%	0	0%	8	17%
4	Důležité	52	65%	24	71%	28	60%
5	Zásadně důležité	21	25%	10	29%	11	23%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Důležitost vzdělávání pro výběr zaměstnanců dle pozice respondenta



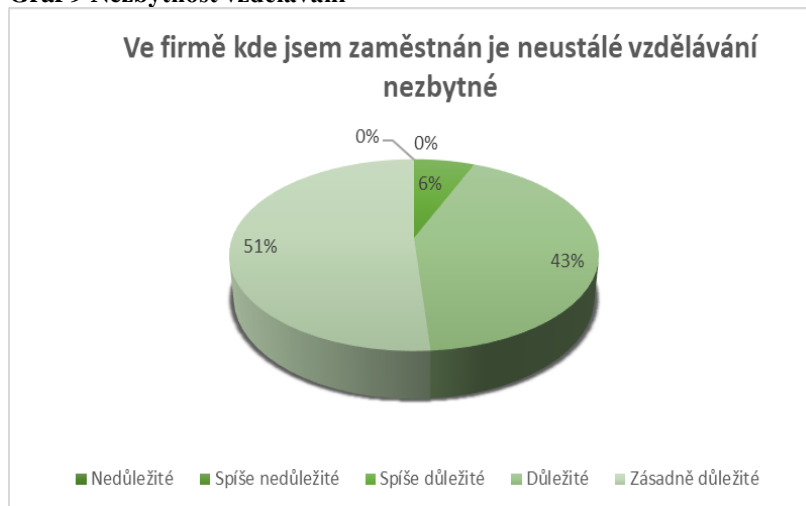
Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy grafu číslo 7 vyplývá, že zaměstnanci považují vzdělávání za důležité.

Nikdo z respondentů neoznačil odpověď nedůležité, nebo spíše důležité. 8 respondentů udává vzdělávání pro výběr zaměstnanců jako spíše důležité (10%), 52 respondentů, kteří představují převážnou většinu a to 65% jako důležité a 20 respondentů udává, že je zásadně důležité pro výběr zaměstnanců (25%). K zásadní důležitosti se dle grafu číslo 8 přiklání spíše manažeři, než řadový zaměstnanec. Při porovnání, 100% manažerů odpovědělo ve škále odpovědí 4-5, která představuje odpověď důležité až zásadně důležité. Z řadových zaměstnanců tuto odpověď zvolilo 82%.

Analýza otázky číslo 7 - Ve firmě kde jsem zaměstnán je neustálé vzdělávání nezbytné

Graf 9 Nezbytnost vzdělávání



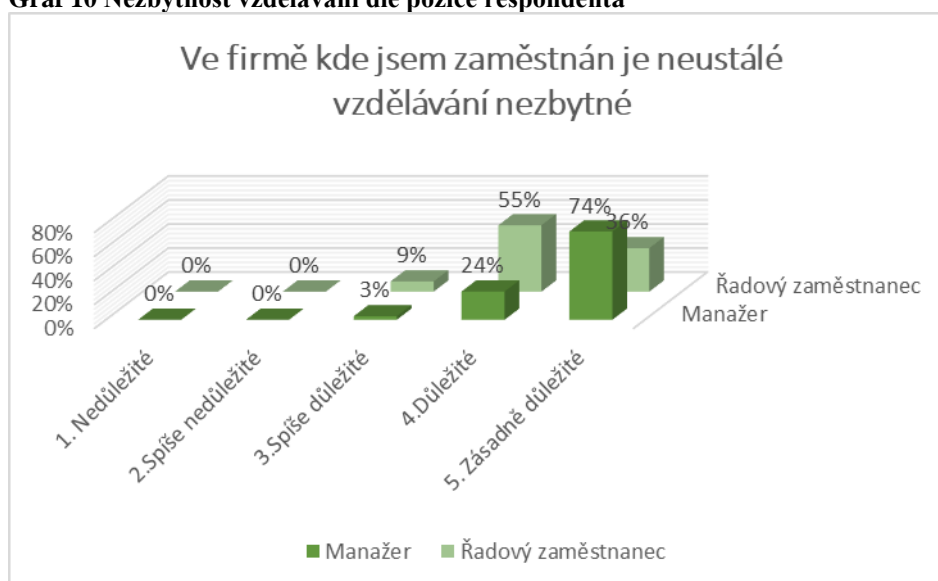
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Nezbytnost vzdělávání

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	5	6,3%	1	3%	4	9%
4	Důležité	34	42,5%	8	24%	26	55%
5	Zásadně důležité	42	51,2%	25	74%	17	36%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Nezbytnost vzdělávání dle pozice respondenta



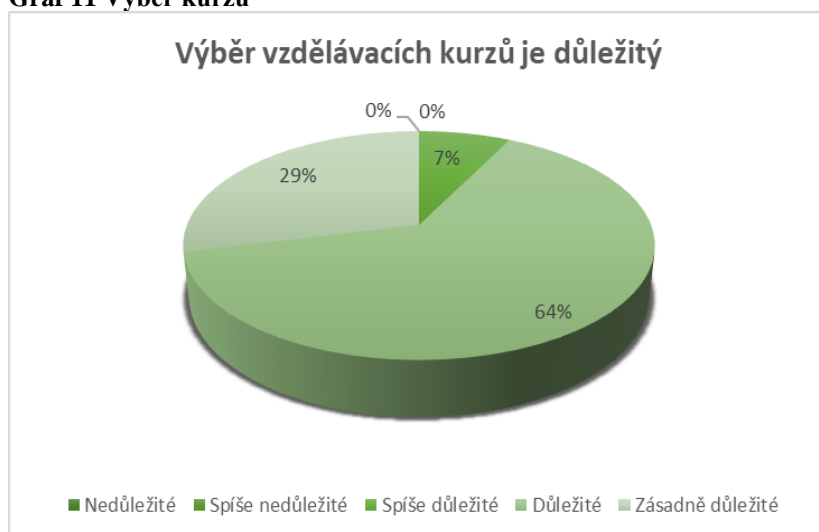
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 7 zjišťovala, jestli si zaměstnanci Přerost a Švorc auto myslí, že je v jejich firmě důležité se neustále vzdělávat.

Podle grafu č. 9 nikdo z dotazovaných neodpověděl, že vzdělávání důležité není. 5 (6,3%) respondentů uvedlo, že neustálé vzdělávání spíše důležité je, 34(42,5%), že je důležité a většina respondentů a to 42 (51,2%) uvedla, že neustálé vzdělávání je firmě je zásadně důležité. Vyhodnocením grafu č. 10 který respondenti rozděluje dle pracovní pozice, můžeme říct, že manažeři příkládají větší důležitost této otázce, než řadový zaměstnanci.

Analýza otázky číslo 8 – Výběr vzdělávacích kurzů je důležitý

Graf 11 Výběr kurzu



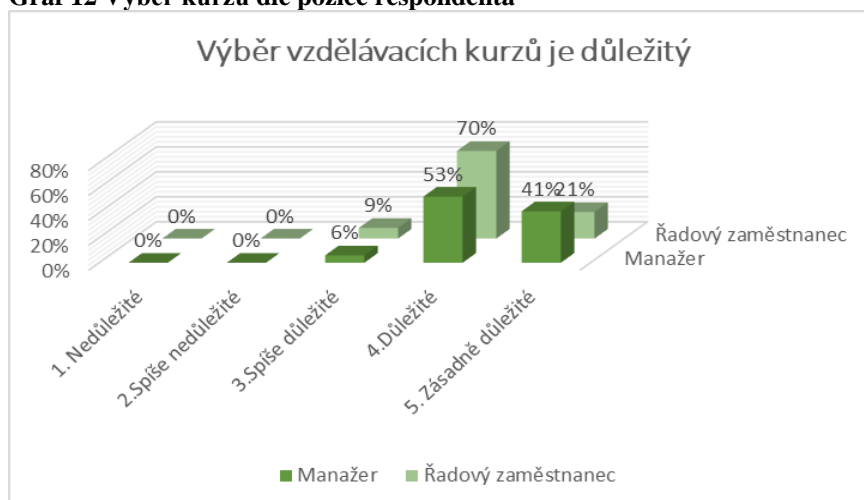
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Výběr kurzu

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	6	7,5%	2	6%	4	9%
4	Důležité	51	63,8%	18	53%	33	70%
5	Zásadně důležité	24	28,8%	14	41%	10	21%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Výběr kurzu dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8 zjišťovala důležitost výběru kurzu, kterého se mají zaměstnanci účastnit. 6 respondentů uvedlo, že je výběr spíše důležitý, 51 důležitý a 24 zásadně důležitý. Nikdo

z respondentů nevedl nedůležitost výběru. Ve Škoda Auto, je velká škála možností a druhů rozvoje, napříč všemi pozicemi firmy Škoda.

Graf č. 12 znázorňuje, že je výběru přikládána nejvyšší váha 4-5 od manažerů i řadových zaměstnanců. Zjištěním, že je pro zaměstnance výběr důležitý je přínosné, protože respondenti nechtějí trávit čas vzděláváním na školeních, které nezapadají do jejich pracovní profese.

Analýza otázky číslo 9 – Zaměstnavatel dbá na výběr kurzu dle zaměření zaměstnanců

Graf 13 Výběr dle zaměření



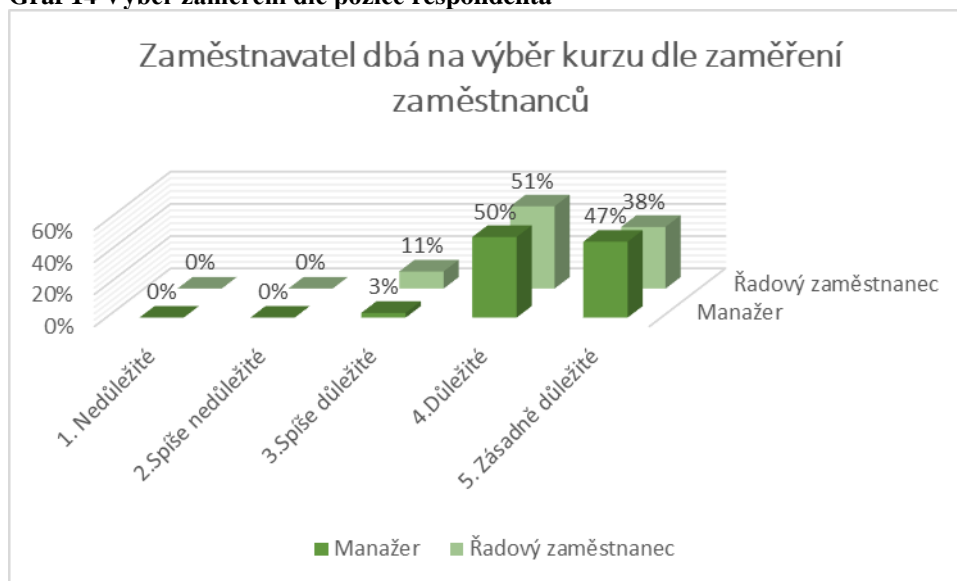
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Výběr dle zaměření

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	6	7,5%	1	3%	5	11%
4	Důležité	41	51,3%	17	50%	24	51%
5	Zásadně důležité	34	41,3%	16	47%	18	38%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Výběr zaměření dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Klást důraz na výběr kurzu, je velice důležité. Důležité také je, aby na to dbal hlavně zaměstnavatel. Vyhodnocením otázky 9 bylo zjištěno zda je pro manažery a řadové zaměstnance důležité, aby zaměstnavatel dbal na výběr kurzů.

Všichni respondenti uvedli, že je to důležité. Pro 6 respondentů to je spíše důležité, 41 uvedlo důležité a 34 jako zásadně důležité. Nikdo z dotazovaných se nepřiklání k nedůležitosti. Zásadní důležitost přikládají manažeři v 47% zastoupení ze 34 dotazovaných, řadových manažeru tuto odpověď vybralo 38% ze 47, viz. Graf č. 14.

Analýza otázek 10 – 13 - Důležitost vzdělávání

Tabulka 15 Hodnocení otázek 8-13

Otázka	1	2	3	4	5	VAP	Směrodatná odchylka	Pořadí
10. Kariérní růst je pro mě důležitý	0	2	10	48	20	4,08	0,69	1.
11. Vzdělávám se i ve volném čase	1	17	16	36	10	3,46	1,00	3.
12. Je umožněno vzdělávat se z prostředí domova	3	13	12	38	14	3,59	1,07	4.
13. Mám možnost se vzdělávat pomocí e-learningu	0	5	10	36	29	4,11	0,85	2.
14.a) E-learning	5	7	9	34	26	3,90	1,18	
14.b) F2F	0	13	20	25	13	3,14	1,27	
14.c) Jiné	0	5	31	31	14	3,71	1,09	

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumné otázky 8-13 představovali, jakou důležitost pr respondenty představuje vzdělávání. Dle analýzy je pro respondenty důležitý kariérní růst, kdy důležitost uvedla převážná většina respondentů. U otázek 11 – 13 uvedli respondenti alespoň jednu nedůležitost. 11. otázka se dotazovala na vzdělávání ve volném čase, kdy celkem 18 respondentů považuje tuto skutečnost za nedůležitou. Může to být důsledkem pracovního vytížení, kdy doma

respondenti již na další rozvoj nemají čas. Z podobného důvodu mohou za nedůležité považovat možnost vzdělávání se z domova, kdy to za nedůležité považuje 16 respondentů. U 13 otázek důležitost vzdělávání pomocí E-learningu uvedlo nedůležitost 5 respondentů. V pořadí důležitosti se na prvním místě umístil kariérní růst, za ním vzdělávání pomocí E-learningu, jako 3. možnost vzdělávání ve volném čase, a na 4. místě vzdělávání z domova. 14. otázka se dotazovala na 3 typy kurzů, a který z nich respondenti považují za důležitější. Vyhodnocením bylo zjištěno, že je pro respondenty důležitější E-learningové vzdělávání, na druhém místě F2F (Face to Face forma) a 3. místo obsadilo jiné vzdělávání, než je uvedeno. Grafické znázornění a analýza jednotlivých otázek 2. okruhu následuje za tímto zhodnocením.

Analýza otázky číslo 10 – *Kariérní růst je pro mě důležitý*

Graf 15 Kariérní růst



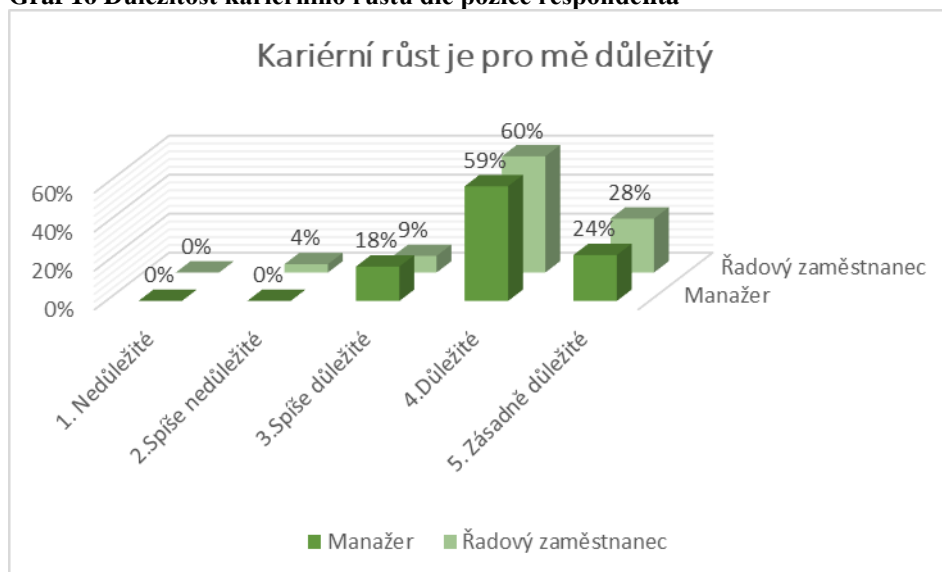
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Kariérní růst

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0,0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	2	2,5%	0	0%	2	4%
3	Spíše důležité	10	12,5%	6	18%	4	9%
4	Důležité	48	60,0%	20	59%	28	60%
5	Zásadně důležité	21	25,0%	8	24%	13	28%
Σ		81	100,0%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Důležitost kariérního růstu dle pozice respondenta



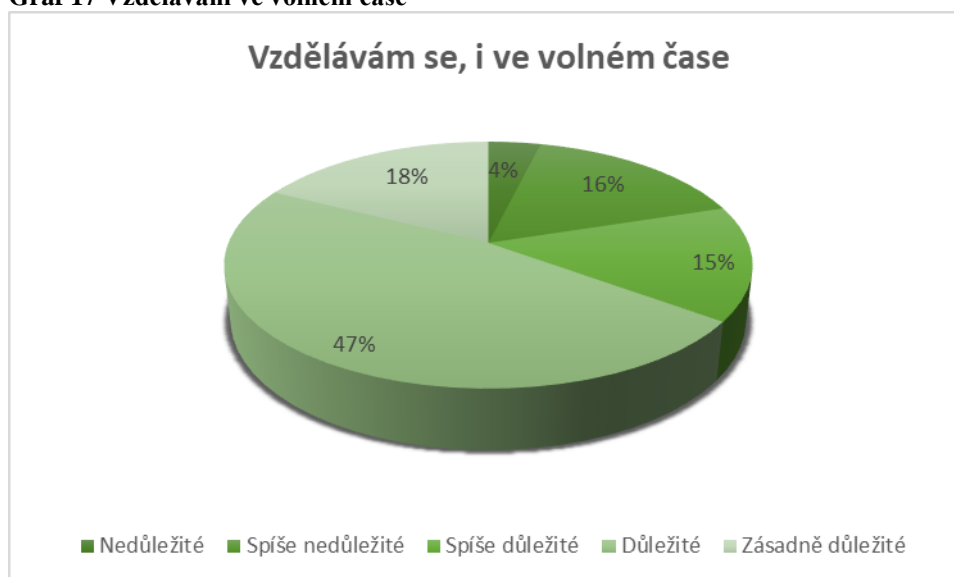
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením 10. otázky podle grafu č. 15, byla zjištěna důležitost kariérního růstu pro manažery a řadové zaměstnance firmy. Převážná většina respondentů se přiklání k důležitosti kariérního růstu. Pro 10 respondentů je kariérní růst spíše důležitý (12,5%), pro 48 kariérní růst je důležitý (60 %) a 21 respondentů přikládá kariérnímu růstu zásadní důležitost. 2 respondenti uvedli, že je pro ně kariérní růst spíše nedůležitý.

Tato odpověď může být uvedena z důvodu spokojenosti se svojí pracovní pozicí, a nebo díky nemožnosti se posouvat na vyšší příčky ve své funkci.

Analýza otázky číslo 11 – *Vzdělávám se i ve volném čase*

Graf 17 Vzdelávání ve volném čase



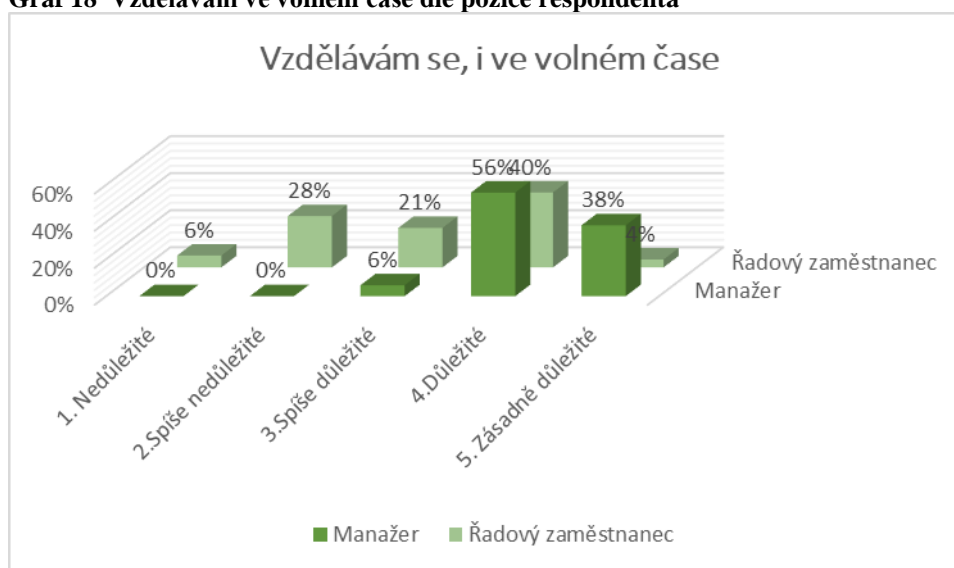
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Vzdělávání ve volném čase

		Manažer		Řadový zaměstnanec		Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Nedůležité	0	0%	3	6%	3	3,8%
2	Spíše nedůležité	0	0%	13	28%	13	16,3%
3	Spíše důležité	2	6%	10	21%	12	15,0%
4	Důležité	19	56%	19	40%	38	47,5%
5	Zásadně důležité	13	38%	2	4%	15	17,5%
Σ		34	100%	47	100%	81	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Vzdělávání ve volném čase dle pozice respondenta



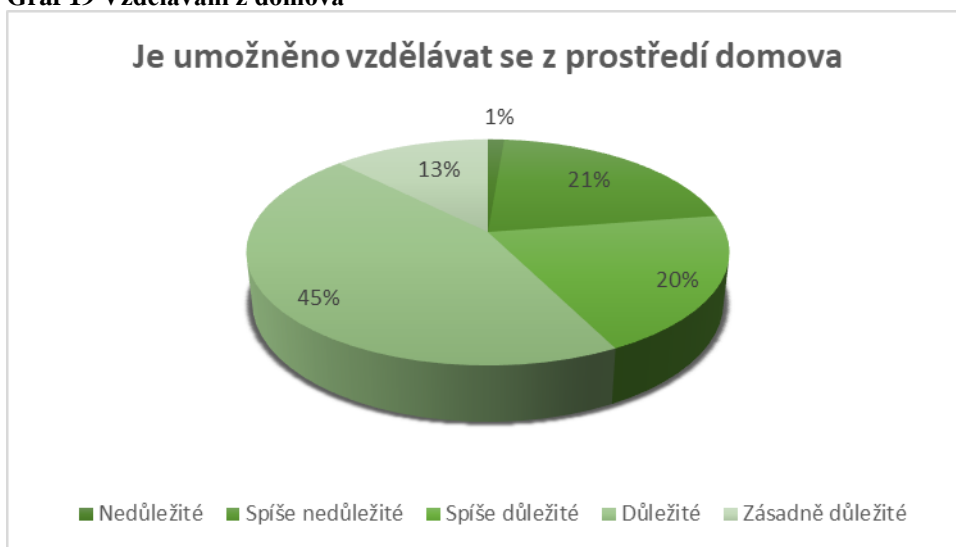
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením 11. otázky, podle grafu č. 17, bylo zjištěno, jestli se zaměstnanci vzdělávají i ve svém volném čase. Odpovědi na tuto otázku a míru důležitosti samostatného vzdělávání ve volném čase byly různé. 26 osob z 81 nepřikládá vzdělávání ve volném čase důležitost. 3 respondenti uvedli v odpovědi, že je vzdělávání ve volném čase nedůležité, 13 spíše nedůležité. Zbýlých 64 osob přikládá vzdělávání důležitost. Konkrétně 12 respondentů uvedlo že to považuje za spíše důležité, 38 jako důležité a 15 přikládá vzdělávání ve volném čase zásadní důležitost. Odpovědí, že respondenti tento způsob považují za nedůležitý může být způsoben pracovní výtížeností a následnou potřebou věnovat se raději svému osobnímu životu, než dalšímu rozvoji.

Graf č. 18 porovnává důležitost vzdělávání doma, podle pozice respondenta. Manažeri přikládají vzdělávání ve volném čase větší důležitost, než respondenti na pozici řadového zaměstnance.

Analýza otázky číslo 12 - Je umožněno, vzdělávat se z prostředí domova

Graf 19 Vzdělávání z domova



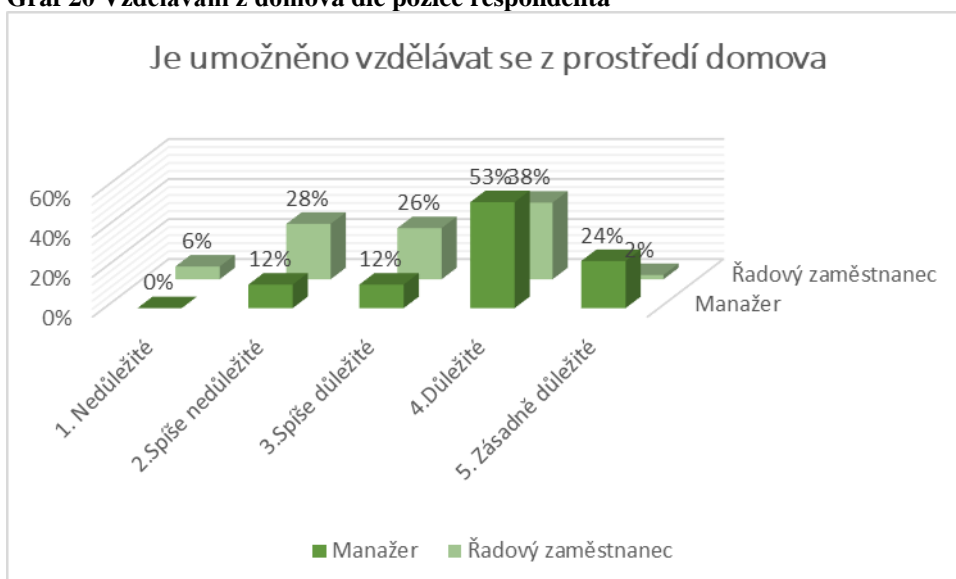
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Vzdělávání z domova

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
				Četnost	Podíl (%)	Četnost	Podíl (%)
1	Nedůležité	3	1,3%	0	0%	3	6%
2	Spíše nedůležité	17	21,3%	4	12%	13	28%
3	Spíše důležité	16	20,0%	4	12%	12	26%
4	Důležité	36	45,0%	18	53%	18	38%
5	Zásadně důležité	9	12,5%	8	24%	1	2%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Vzdělávání z domova dle pozice respondenta

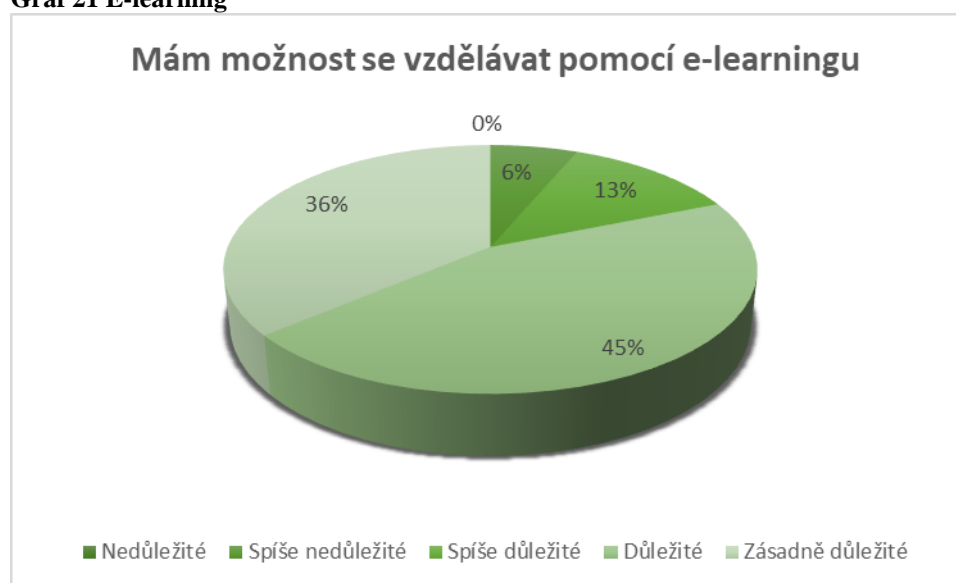


Zdroj: vlastní zpracování

Možnost práce z domova považuje za nedůležité 20 respondentů celkem. Jako nedůležitou označili odpověď 3 respondenti (1,3%) a spíše nedůležité 17 (21,3%). Ostatní respondenti tuto možnost jakou důležitou považují. 16 respondentů označilo odpověď spíše důležité (20%), důležité označilo 36 respondentů (45%) a 101 jako zásadně důležité (12,5%). Respondenti dle grafu č. 20, kteří jsou na manažerských pozicích upřednostňují důležitost možnosti vzdělávání z domova ve větší míře, než řadoví zaměstnanci.

Analýza otázky číslo 13 – *Mám možnost vzdělávat se pomocí e-learningu*

Graf 21 E-learning



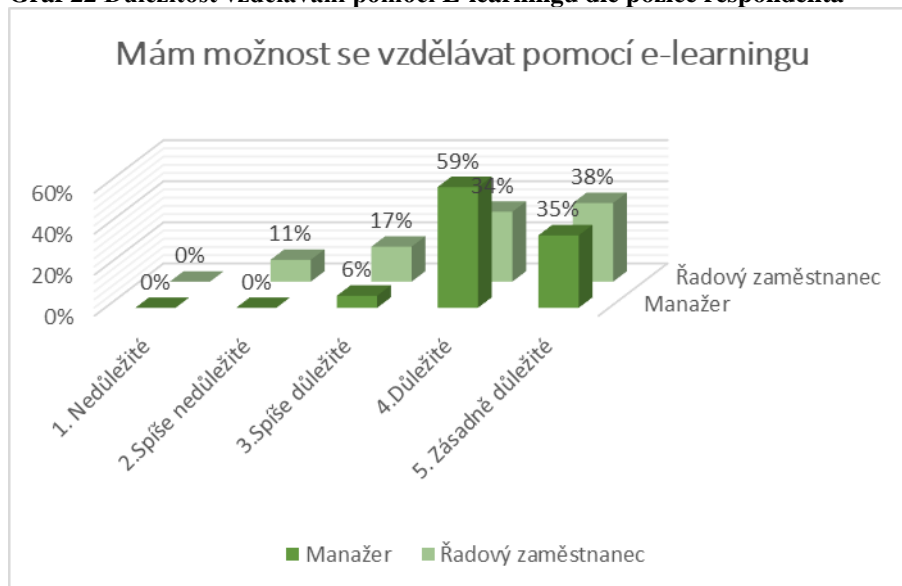
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 E-learning

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0,0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	5	6,3%	0	0%	5	11%
3	Spíše důležité	10	12,5%	2	6%	8	17%
4	Důležité	36	45,0%	20	59%	16	34%
5	Zásadně důležité	30	36,3%	12	35%	18	38%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Důležitost vzdělávání pomocí E-learningu dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání pomocí E-learningu považuje 10 (12,5%) respondentů jako spíše důležité, 36 (45%) ho považuje za důležité a 29 (36,3%) přikládá tomuto vzdělávání zásadní důležitost. 5 respondentů (6,3%) uvedlo, že tuto možnost považuje spíše za nedůležitou.

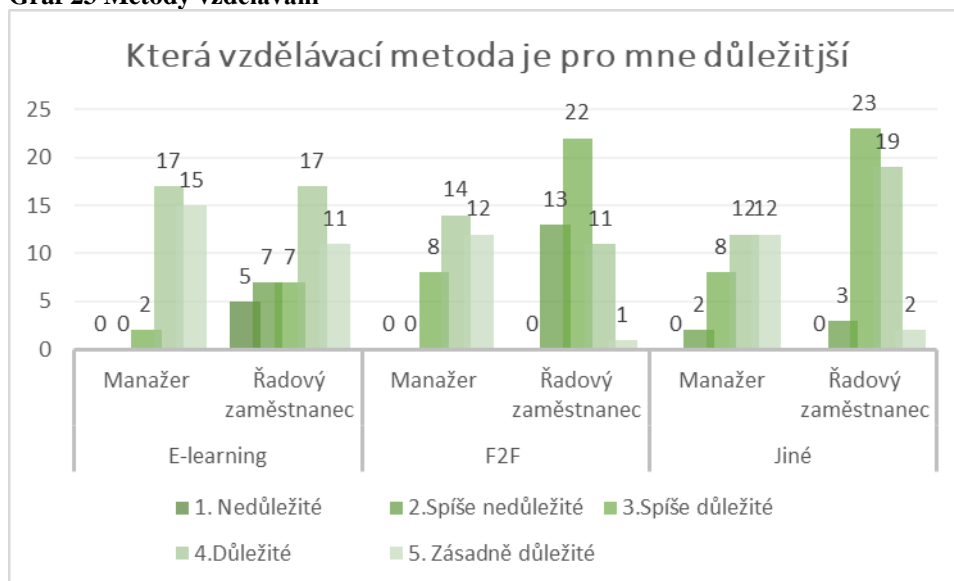
Analýza otázky číslo 14 – Která vzdělávací metoda je pro mne důležitější

Tabulka 20 Vzdělávací metody dle pozice respondenta

Která vzdělávací metoda je pro mne důležitější	E-learning		F2F		Jiné	
	Manažer	Řadový zaměstnanec	Manažer	Řadový zaměstnanec	Manažer	Řadový zaměstnanec
1. Nedůležité	0	5	0	0	0	0
2. Spíše nedůležité	0	7	0	13	2	3
3. Spíše důležité	2	7	8	22	8	23
4. Důležité	17	17	14	11	12	19
5. Zásadně důležité	15	11	12	1	12	2
Celkem	34	47	34	47	34	47

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Metody vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou bylo zjištěno jakým způsobem se zaměstnanci firmy nejraději vzdělávají.

Výpočtem směrodatné odchylky byly odpovědi upřesněny a jednotlivé druhy školení byly seřazeny podle důležitosti. Dle výsledků bylo zjištěno, že největší důležitost je přisuzována školení F2F, na druhém místě se jedná o vzdělávání E-learningovou formou a na 3. místě se umístil jiný druh školení, než jsou dvě předchozí. Po podrobnější rozboru otázky pomocí grafu č. 23. byla jednotlivá školení rozdělena podle pozic respondentů. Dle odpovědí, manažeři přikládají jednotlivým školením větší váhu důležitosti, než řadoví zaměstnanci.

Analýza otázky číslo 15 – 18 Důležitost zařazení na pozici díky vzdělávání

Tabulka 21 Hodnocení otázek 15-18

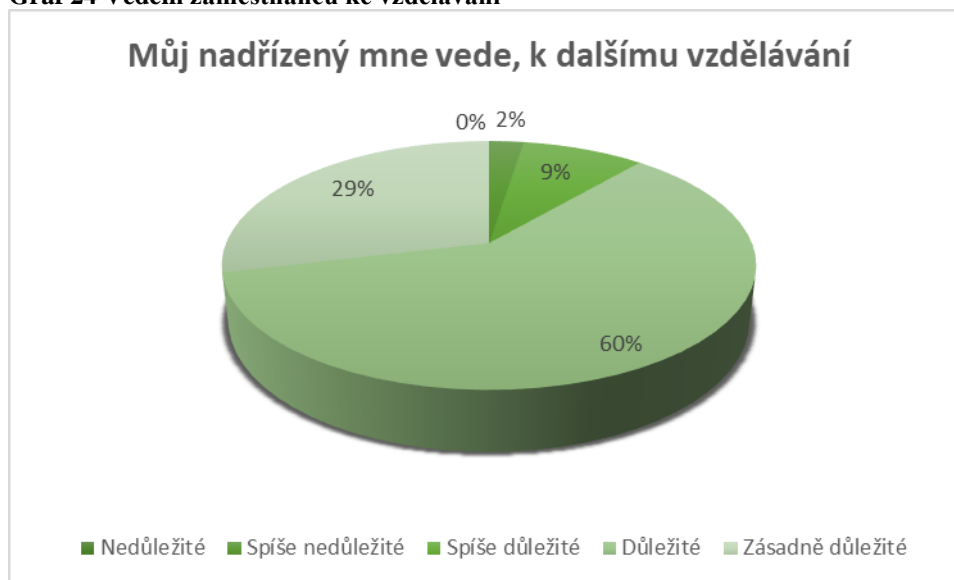
Otázka	1	2	3	4	5	VAP	Směrodatná odchylka	Pořadí
15. Můj nadřízený mne vede k dalšímu vzdělávání	0	2	7	48	23	4,15	0,67	3.
16. Školení napomáhá k zařazení na pracovní pozici	0	0	15	46	20	4,11	0,66	2.
17. Díky školení je určen směr výkonu práce	0	0	15	46	19	4,05	0,65	1.
18. Firma poskytuje dostatek prostoru ke vzdělávání	0	2	9	45	24	4,14	0,70	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky 15-18 zodpovídali otázku, zda respondenti považují za důležité zařazení na pracovní pozici, díky vzdělávání zaměstnanců a poskytnutí prostoru pro jejich rozvoj. Respondenti se u těchto otázek pohybovali ve škálových odpovědích, převážně v rozmezí 3-5 škálového hodnocení. Při určení důležitosti jednotlivých otázek se jako 1. v pořadí umístilo určení směru práce díky školení, jako 2. se umístila otázka, že školení napomáhá k zařazení na pracovní pozici, 3. místo – můj nadřízený mě vede k dalšímu vzdělávání a jako nejméně důležité považují respondenti dostatečný prostor ke vzdělávání. Tyto 4 jednotlivé otázky jsou graficky zpracovány a podrobněji zhodnoceny v následující části.

Analýza otázky číslo 15 – Můj nadřízený mne vede, k dalšímu vzdělávání

Graf 24 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání



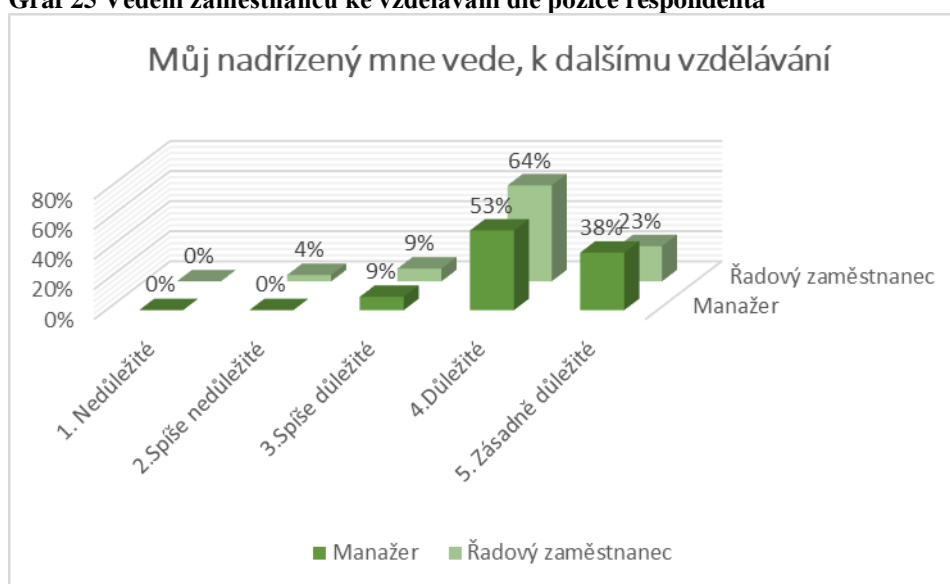
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0,0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	2	2,5%	0	0%	2	4%
3	Spíše důležité	7	8,8%	3	9%	4	9%
4	Důležité	48	60,0%	18	53%	30	64%
5	Zásadně důležité	24	28,8%	13	38%	11	23%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Vedení zaměstnanců ke vzdělávání dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 15. odpovídala na to, jakou důležitost má pro zaměstnance vedení k dalšímu vzdělávání od svého nadřízeného. 7 (8,8%) uvedlo, že to pro ně je spíše důležité, 48 (60%) uvedlo odpověď důležité a 24 (28,8%) udává, že to je zásadně důležité. 2 repondenti (2,5%) uvedli, že to je spíše nedůležité

Analýza otázky číslo 16 – Školení napomáhá k zařazení na pracovní pozici

Graf 26 Zařazení na pracovní pozici



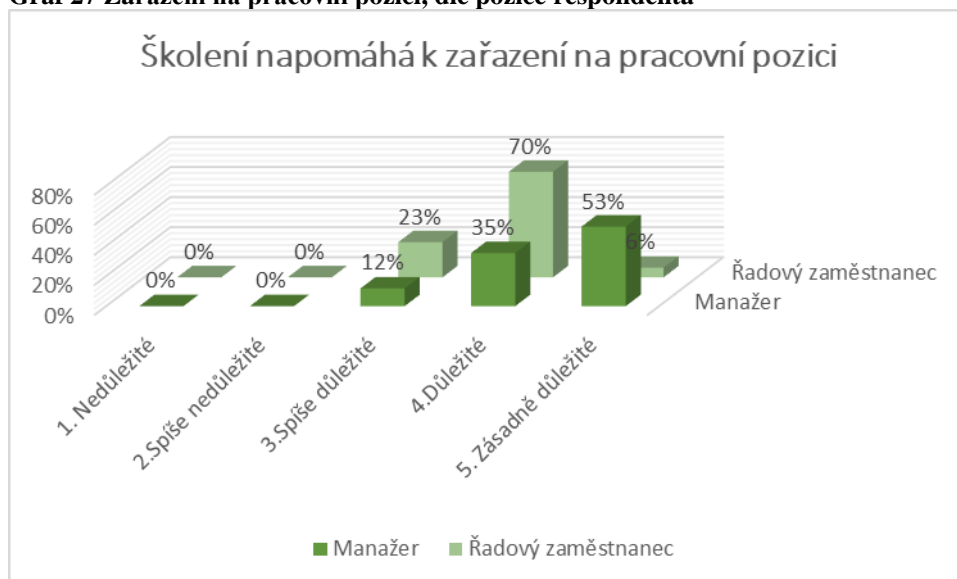
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Zařazení na pracovní pozici

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	15	18,8%	4	12%	11	23%
4	Důležité	45	56,2%	12	35%	33	70%
5	Zásadně důležité	21	25,0%	18	53%	3	6%
Σ		81	100,0%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Zařazení na pracovní pozici, dle pozice respondenta

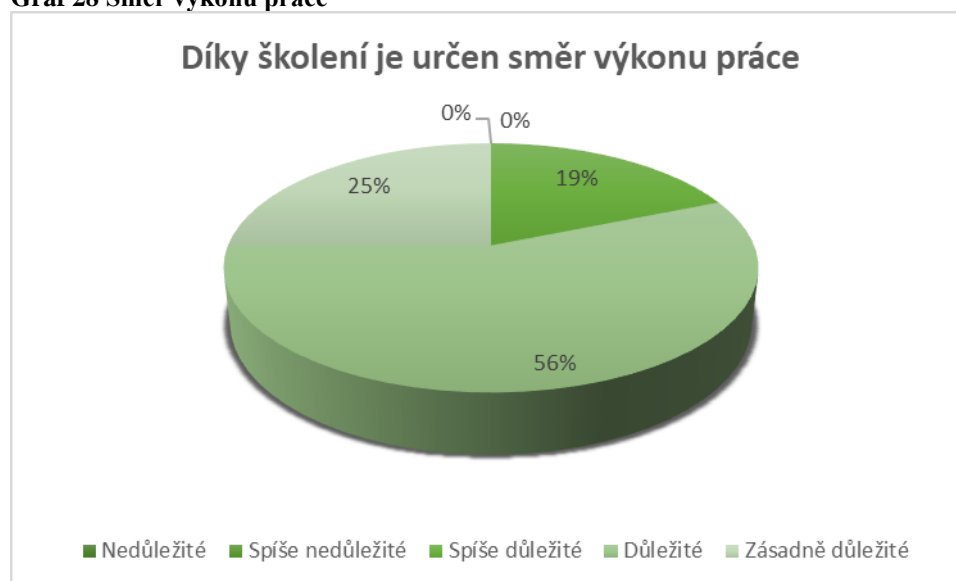


Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti se u důležitosti zařazení na pracovní pozici, díky školení přiklonili k odpovědi, že to důležité je. 15 (18,8 %) to pokládá za spíše důležité, 45 (56,3 %) za důležité a 21 (25 %) zásadně důležité. Zásadní důležitost podle grafu č. 27 zastupuje 53 % manažerů a 35 % uvedlo odpověď důležité.

Analýza otázky číslo 17 – Díky školení je určen směr výkonu práce

Graf 28 Směr výkonu práce



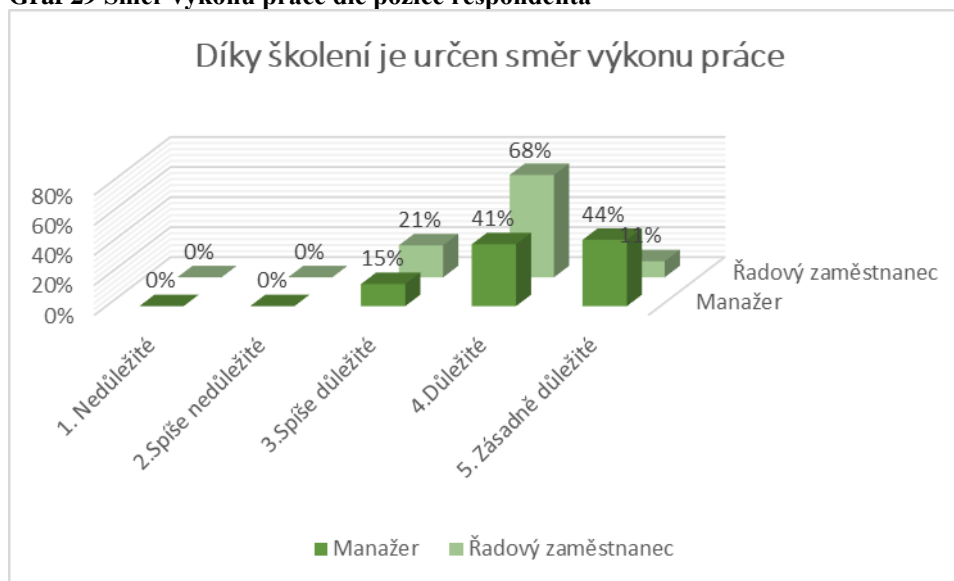
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 Směr výkonu práce

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
				Četnost	Podíl (%)	Četnost	Podíl (%)
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	15	18,8%	5	15%	10	21%
4	Důležité	46	56,3%	14	41%	32	68%
5	Zásadně důležité	20	25,0%	15	44%	5	11%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29 Směr výkonu práce dle pozice respondenta

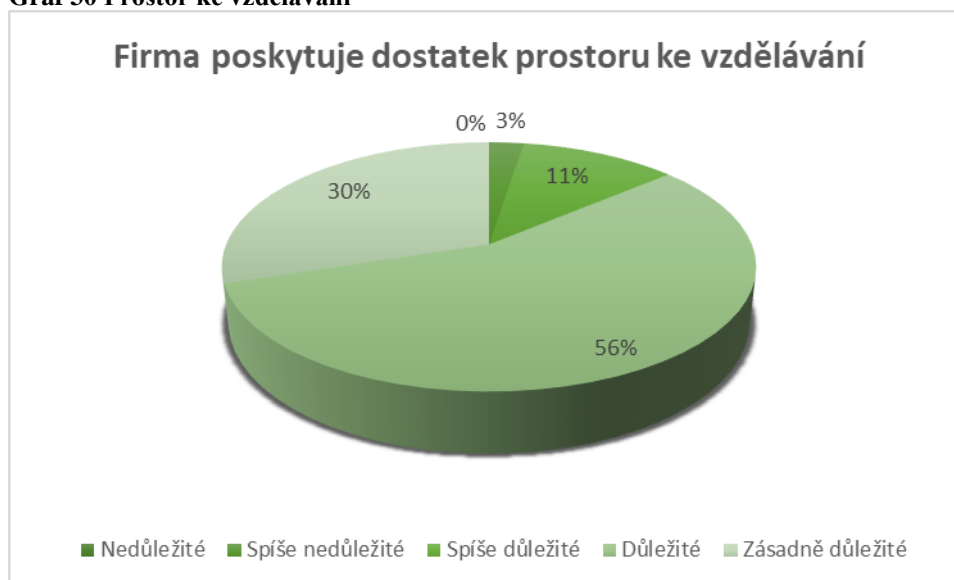


Zdroj: vlastní zpracování

Jako u předchozí otázky, respondeti pokládají za důležité, že je díky školení určován i směr jejich práce. 15 (18,8%) respondentů to pokládá za spíše důležité, 46 (56,3%) jako důležité a 20 (25%) zásadně důležité. Větší míru důležitosti přikládají opět manažeři.

Analýza otázky číslo 18 – Firma poskytuje dostatek prostoru ke vzdělávání

Graf 30 Prostor ke vzdělávání



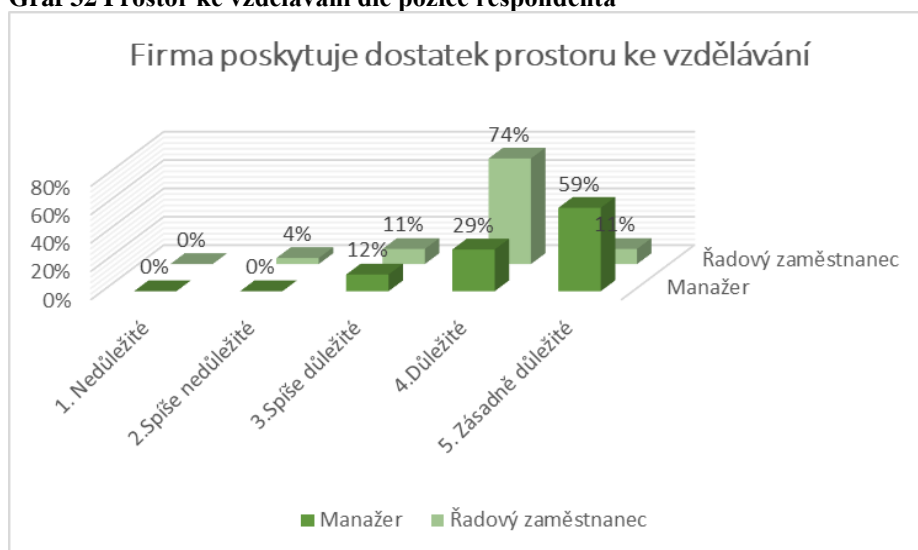
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31 Prostor ke vzdělávání

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	2	3%	0	0%	2	4%
3	Spíše důležité	9	11%	4	12%	5	11%
4	Důležité	45	56%	10	29%	35	74%
5	Zásadně důležité	25	30%	20	59%	5	11%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32 Prostor ke vzdělávání dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

19. otázka zodpovídala, důležitost pro zaměstnance firmy poskytování dostatečného prostoru ke vzdělávání. 97% to považuje za důležité a 3% jako spíše nedůležité. 9 respondentů (11%) uvedlo že to spíše důležité je, 45 (56%) respondentů uvedlo dostatek prostoru ke vzdělávání jako důležité a 25 (30%) zásadně důležitý.

Analýza otázky číslo 19 – 30 důležitost spokojenosti a motivace ke vzděláváním

Tabulka 25 Hodnocení otázek 19-30

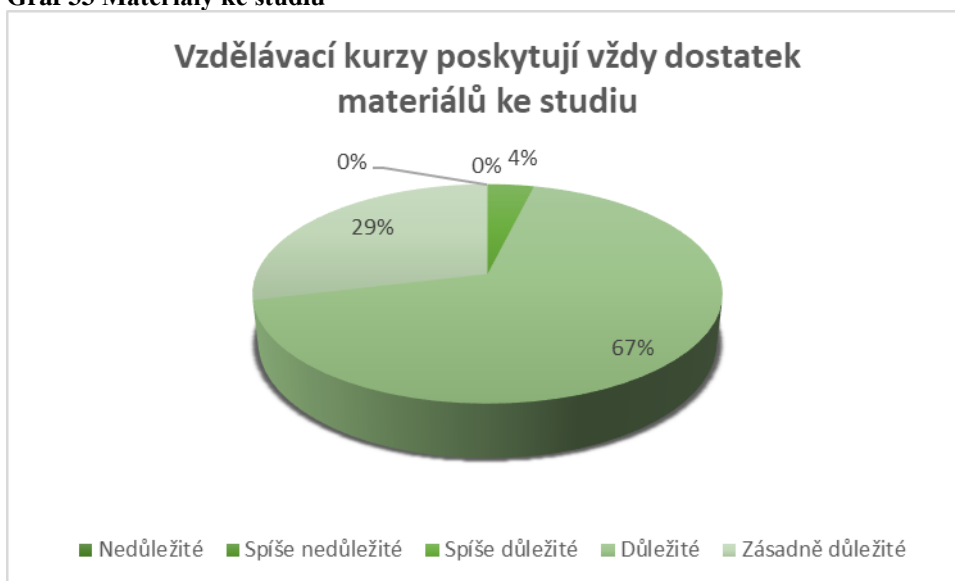
Otázka	1	2	3	4	5	VAP	Směrodatná odchylka	Pořadí
19. Vzdělávací kurzy poskytují vždy dostatek materiálů ke studiu	0	0	3	54	23	4,25	0,51	1.
20. Zaměstnanci mají možnost výběru kurzů, které je zajímají	0	2	9	51	18	4,06	0,66	6.-7.
21. Vzdělávání motivuje k výkonu práce	0	0	16	46	18	4,03	0,65	5.
22. Finanční ohodnocení je ovlivněno firemním rozvojem	0	0	18	49	13	3,94	0,62	3.-4.
23. Kurzy probíhají srozumitelnou a pro mne uspokojivou formou	0	0	12	48	20	4,10	0,62	3.-4.
24. Prostory, kde probíhá školení jsou příjemné	0	0	19	45	16	3,96	0,66	6.-7.
25. Jsem spokojen s externími školiteli	0	1	22	40	17	3,91	0,73	11.
26. Kurzy obsahují dostatek příkladů z praxe	0	1	17	45	17	3,98	0,69	9.
27. Osnovy k výuce jsou uspokojivé	0	1	22	45	12	3,85	0,67	8.
28. Kvalita kurzů mne uspokojuje	0	1	26	41	12	3,80	0,70	10.
29. Dopravní spojení na školení je uspokojivé	2	7	41	21	9	3,35	0,88	12.
30. Veškeré náklady spojené se školením jsou hrazeny zaměstnavatelem	0	0	5	14	61	4,70	0,58	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Soubor otázek 19 – 30 představoval důležitost spokojenosti s kurzy, dopravním spojením a jejich hrazením. Převážní většina respondentů uvedla, že pro ně spokojenost s kurzy, poskytnutými materiály, osnovami, příklady z praxe a prostory je důležitá. Nedůležitost uvedlo 9 respondentů u otázky 30 a to jestli jsou spokojeni s dopravním spojením. Dopravní spojení na školení může pro zaměstnance představovat nedůležitost protože firma zaměstnancům poskytuje velké množství možností, jak se na školení mohou dopravit. Většina zaměstnanců disponuje služebními vozy a nebo si je na samotné školení mohou zapůjčit, či absolvovat jízdu s někým, ze svých spolupracovníků. Školící prostory jsou v dobré dostupné vzdálenosti.

Analýza otázky číslo 19 – *Vzdělávací kurzy poskytují vždy dostatek materiálů ke studiu*

Graf 33 Materiály ke studiu



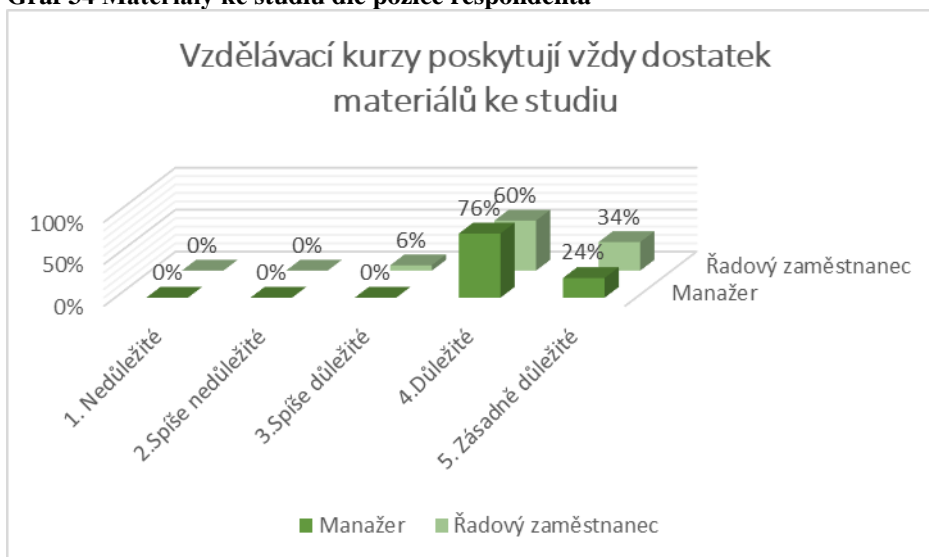
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Materiály ke studiu

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	3	3,8%	0	0%	3	6%
4	Důležité	54	67,5%	26	76%	28	60%
5	Zásadně důležité	24	28,8%	8	24%	16	34%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 34 Materiály ke studiu dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci považují za důležité, že školitelé poskytují dostatek materiálů ke vzdělávání. 3 (3,8 %) uvádějí, že je to spíše důležité, 54 (67,5 %) uvedlo dostatek materiálů jako důležité a 24 (28,8 %) to považují za zásadně důležité. Poskytování materiálů ke studiu považuje za zásadně důležité 34 % řadových zaměstnanců a 60 % řadových zaměstnanců to považuje za důležité.

Analýza otázky číslo 20 – Zaměstnanci mají možnost výběru kurzů, které je zajímají

Graf 35 Výběr kurzů



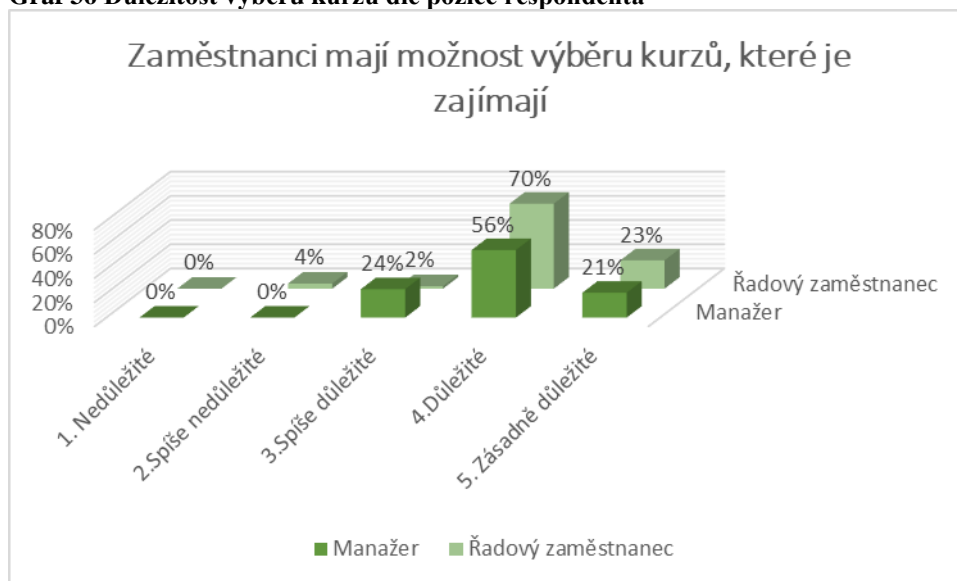
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Výběr kurzů

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	2	3%	0	0%	2	4%
3	Spíše důležité	9	11,3%	8	24%	1	2%
4	Důležité	52	63,8%	19	56%	33	70%
5	Zásadně důležité	18	22,5%	7	21%	11	23%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 36 Důležitost výběru kurzů dle pozice respondenta

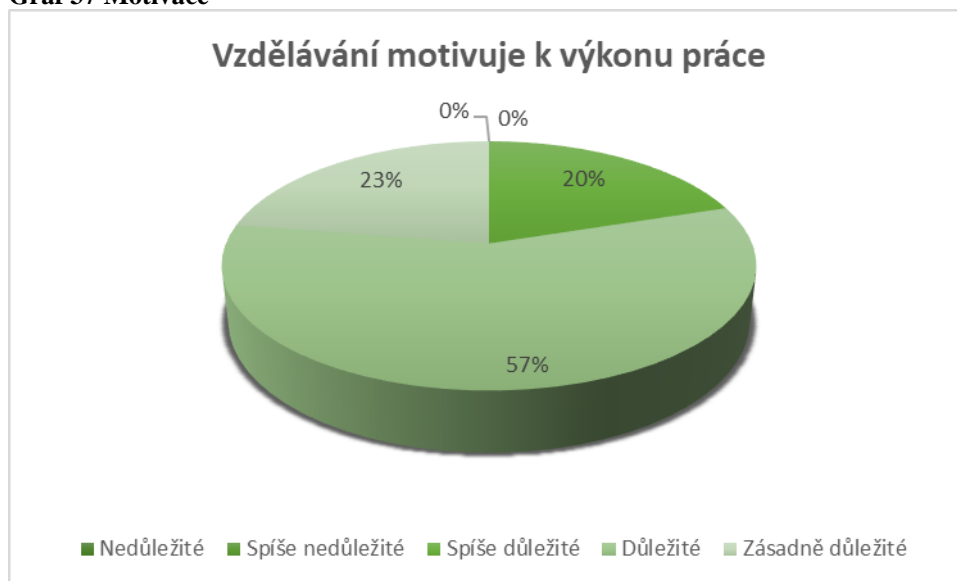


Zdroj: vlastní zpracování

Výběr kurzů je pro 9 (11,3%) respondentů spíše důležitý, pro 52 (63,8%) respondentů důležitý a pro 18 (22,5%) respondentů zásadně důležitý. 2 (3%) repondenti uvedli možnost výběru kurzu jako spíše nedůležité. Větší váhu důležitosti přiřkládají dle grafu č. 37 Řadový zaměstnanci, kteří se pohybují v největším zastoupení na šklále 4 – 5, která představuje důležitost až zásadní důležitost. K této odpovědi se přiklonilo celkem 93% řadových zaměstnanců. Manažerů se v tomto rozpětí pohybovalo 77%.

Analýza otázky číslo 21 – *Vzdělávání motivuje k výkonu práce*

Graf 37 Motivace



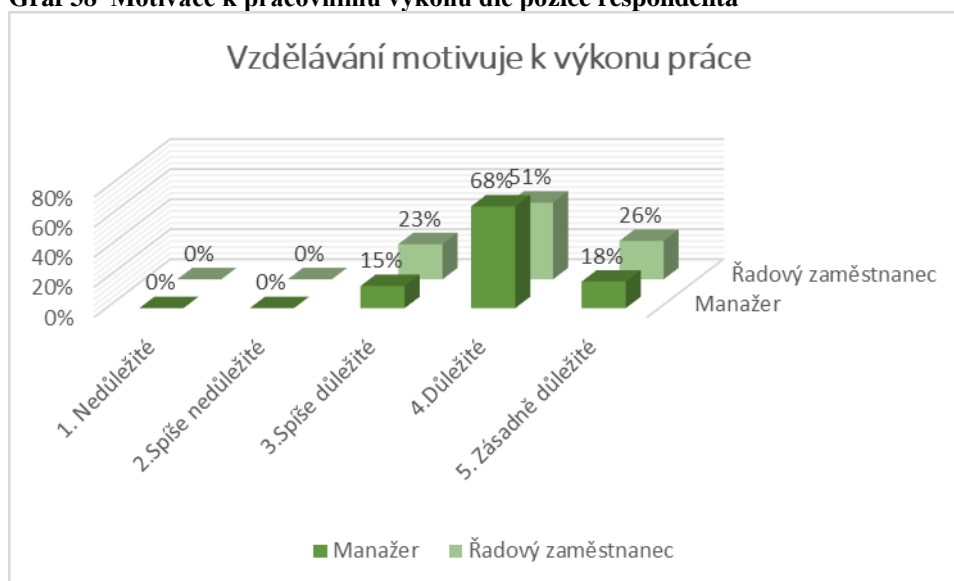
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Motivace

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	16	20%	5	15%	11	23%
4	Důležité	47	57,5%	23	68%	24	51%
5	Zásadně důležité	18	22,5%	6	18%	12	26%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 38 Motivace k pracovnímu výkonu dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání je pro všechny respondenty důležitá. 16 (20%) respondentů uvedlo motivaci jakou spíše důležitou, 46 (57,5%) jako důležitou a 18 (22,5%) jako zásadně důležitou. Nikdo z respondentů neuváděl, že by to pro něj bylo nedůležité. Všichni se tedy pohybovali ve škále 3 – 5 od spíše důležité až po zásadní důležitost.

Analýza otázky číslo 22 - Finanční ohodnocení je ovlivněno firemním rozvojem

Graf 39 Finanční ohodnocení



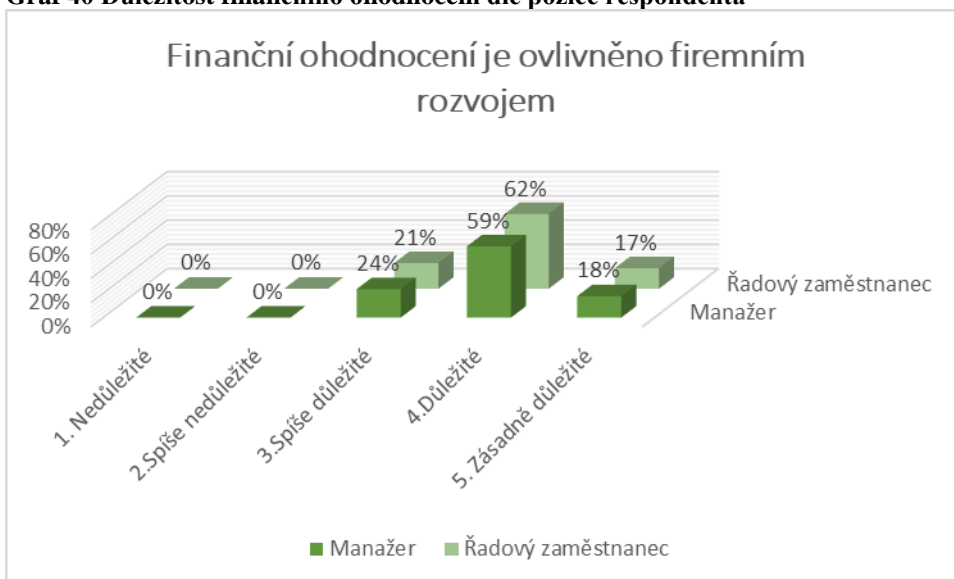
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Finanční ohodnocení

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	18	22,5%	8	24%	10	21%
4	Důležité	49	61,3%	20	59%	29	62%
5	Zásadně důležité	14	16,3%	6	18%	8	17%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 40 Důležitost finančního ohodnocení dle pozice respondenta

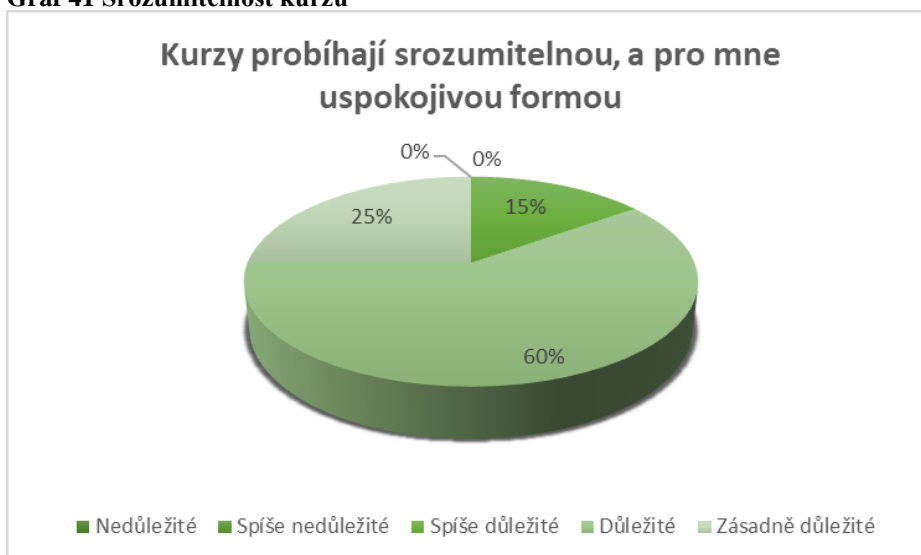


Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost vlivu rozvoje na finančním ohodnocení zodpovědělo 100% respondentů jako důležitou. 18 (22,5%) uvedlo, že to spíše důležité je, 49 (61,3%) to považuje za důležité a 14 (16,3%) jako zásadně důležité. Zaměstnancům tedy záleží na tom aby díky rozvoji byli i řádně finančně hodnoceni. Dle grafu č. 41 můžeme říct, že procentuální zastoupení důležitosti na škále 3-5 je v podstatě srovnatelné u manažerů i řadových zaměstnanců a liší se jen v rádech jednotek %.

Analýza otázky číslo 23 – *Kurzy probíhají srozumitelnou, a pro mne uspokojivou formou*

Graf 41 Srozumitelnost kurzů



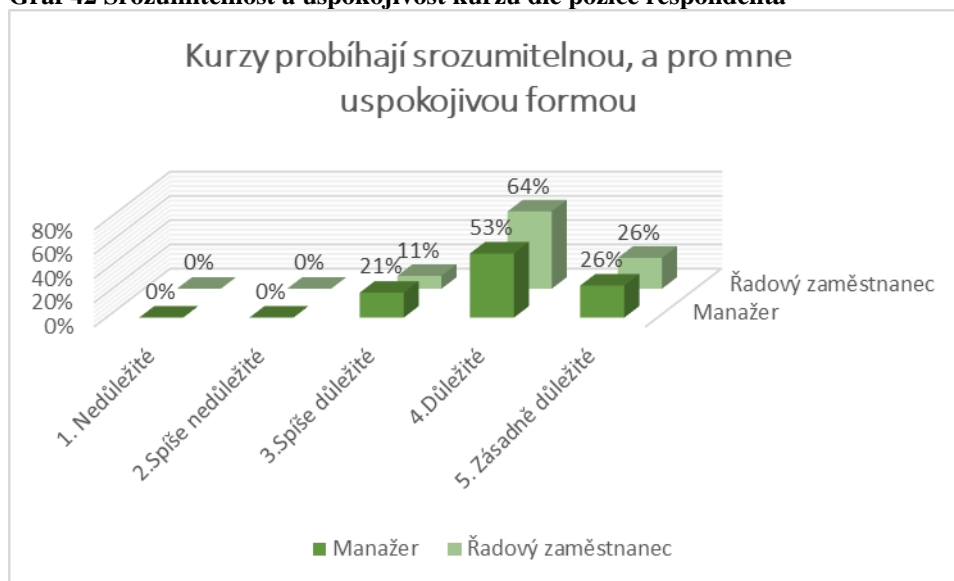
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30 Srozumitelnost

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
				absolutní	relativní	absolutní	relativní
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	12	15,0%	7	21%	5	11%
4	Důležité	48	60,0%	18	53%	30	64%
5	Zásadně důležité	21	25,0%	9	26%	12	26%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 42 Srozumitelnost a uspokojivost kurzu dle pozice respondenta

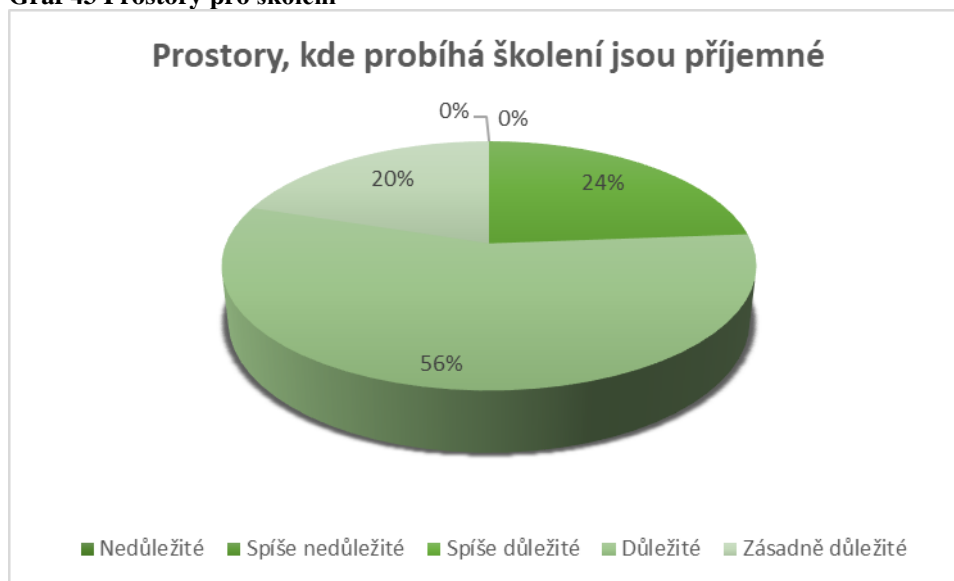


Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou bylo zjištěno, že je důležité pro respondenty, aby kurzy probíhali srozumitelnou a uspokojivou formou. 12 (15%) zaměstnanců z 80 uvedlo, že to spíše důležité je, 48 (60%) srozumitelnost považuje za důležitou a 21 (25%) zásadně důležité. Zásadní důležitost srozumitelné a uspokojivé formě kurzů přikládá stejné % manažerů i řadových zaměstnanců a to celkem 26%. Za důležité to považuje 53% manažerů a 64% řadových zaměstnanců. Můžeme tedy říct, že větší míru důležitosti této otázky přikládají řadoví zaměstnanci.

Analýza otázky číslo 24 – Prostory, kde probíhá školení jsou příjemné

Graf 43 Prostory pro školení



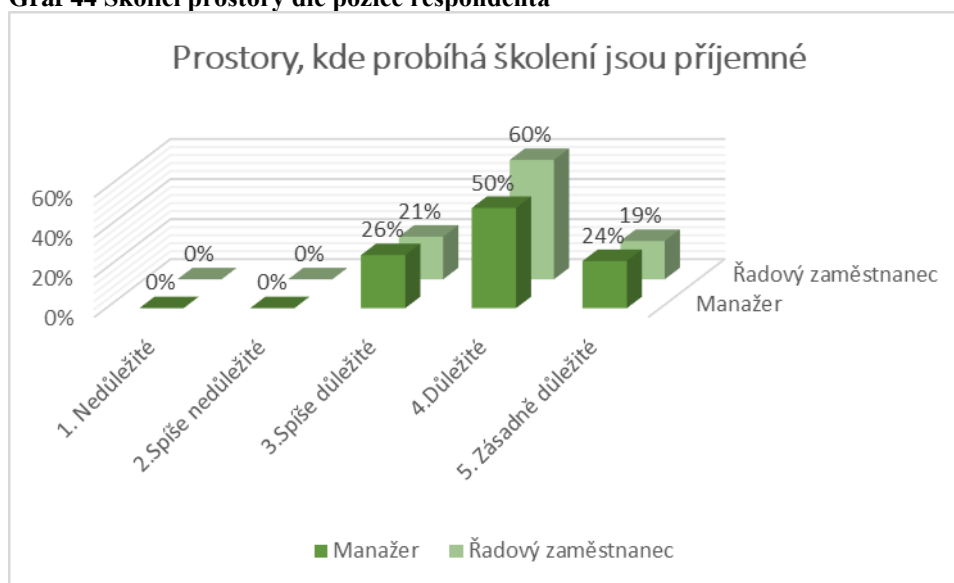
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Prostory pro školení

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležité	19	23,8%	9	26%	10	21%
4	Důležité	45	56,3%	17	50%	28	60%
5	Zásadně důležité	17	20,0%	8	24%	9	19%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 44 Školící prostory dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

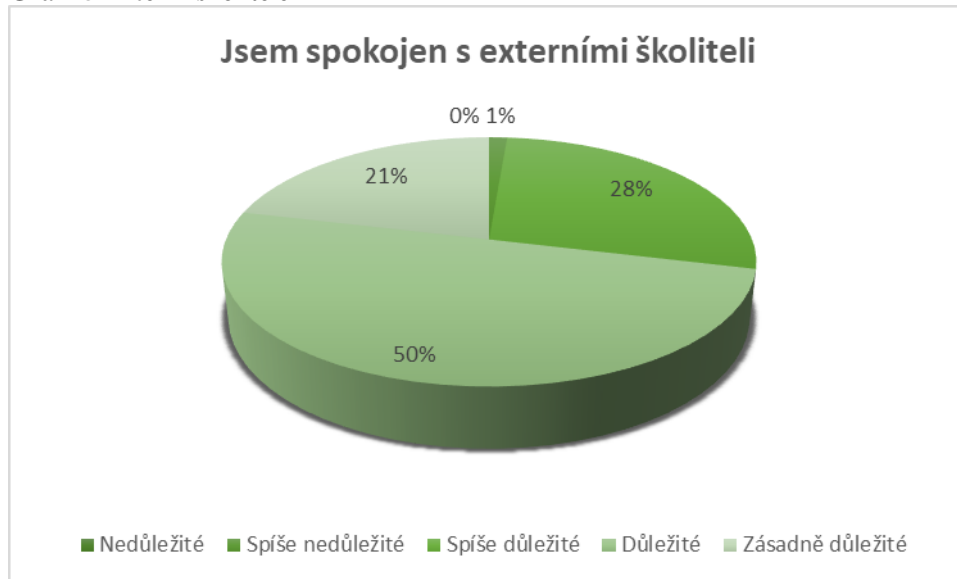
Důležitost spokojenosti s prostředím, kde školení probíhá považují všichni za důležité.

Správné prostředí podporuje soustředění zaměstnanců na školení a zvyšuje jeho efektivitu.

19 (23,8%) uvedlo, že příjemné prostory jsou pro ně spíše důležité, 45 prostory považuje jako důležité (56,3%) a 17 jako zásadně důležité (20%).

Analýza otázky číslo 25 – Jsem spokojen s externími školiteli

Graf 45 Externí školitelé



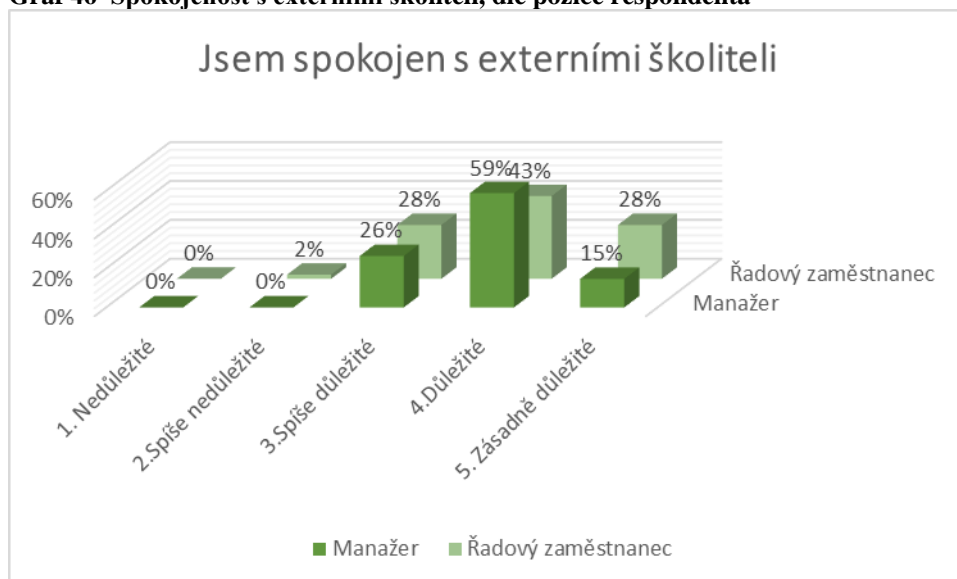
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 Externí školitelé

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	1	1%	0	0%	1	2%
3	Spíše důležité	22	27,5%	9	26%	13	28%
4	Důležité	40	50,0%	20	59%	20	43%
5	Zásadně důležité	18	21,3%	5	15%	13	28%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 46 Spokojenost s externími školiteli, dle pozice respondenta

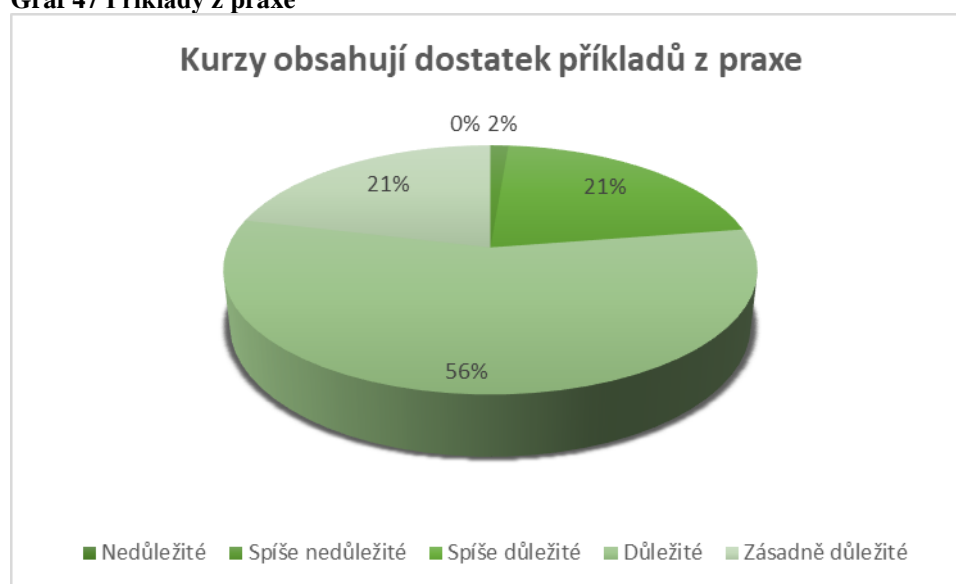


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů považuje spokojenost s externími školiteli jako důležitou. 22 (27,5%) respondentů uvedla že spokojenost je spíše důležitá, 40 (50%) zvolilo spokojenost se školitelem jako důležitou a 18 (21,3%) respondentů přikládá spokojenosti s externím školitelem zásadní důležitost. 1 (1,3%) respondent uvedl, že to důležité není.

Analýza otázky číslo 26 – Kurzy obsahují dostatek příkladů z praxe

Graf 47 Příklady z praxe



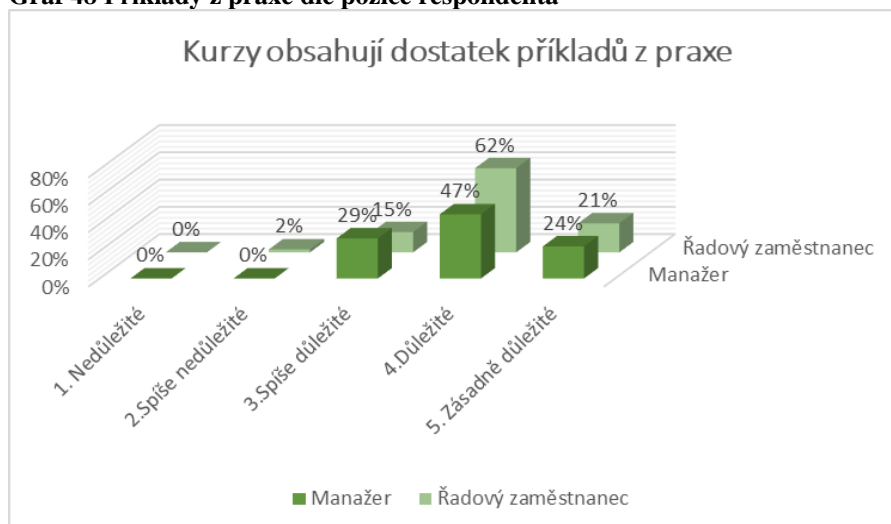
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 Příklady z praxe

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	1	1,3%	0	0%	1	2%
3	Spíše důležité	17	21,3%	10	29%	7	15%
4	Důležité	45	56,3%	16	47%	29	62%
5	Zásadně důležité	18	21,3%	8	24%	10	21%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 48 Příklady z praxe dle pozice respondenta

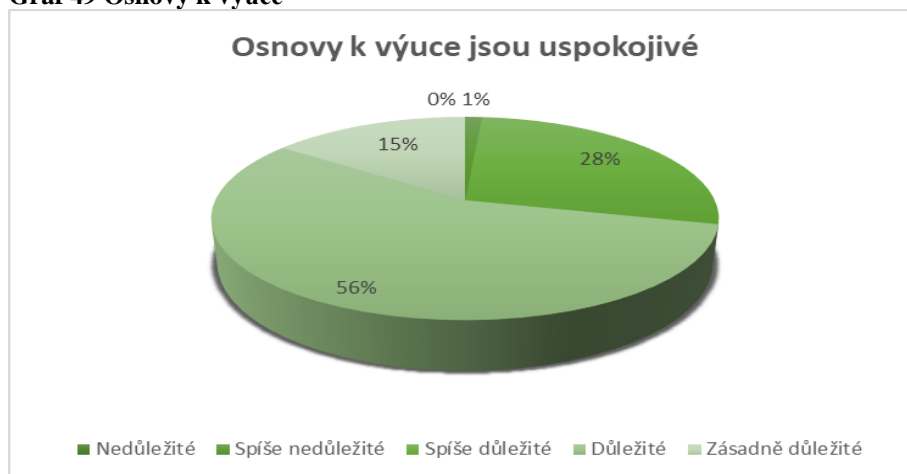


Zdroj: vlastní zpracování

Dostatek příkladů z praxe považuje 17 respondentů jako spíše důležitý (21,3%), 45 respondentů jako důležitý (56,3%) a 18 respondentů přikládá příkladům z praxe zásadní důležitost (21,3%). Jeden respondent uvedl že to důležité spíše není (1,3%).

Analýza otázky číslo 27 – *Osnovy k výuce jsou uspokojivé*

Graf 49 Osnovy k výuce



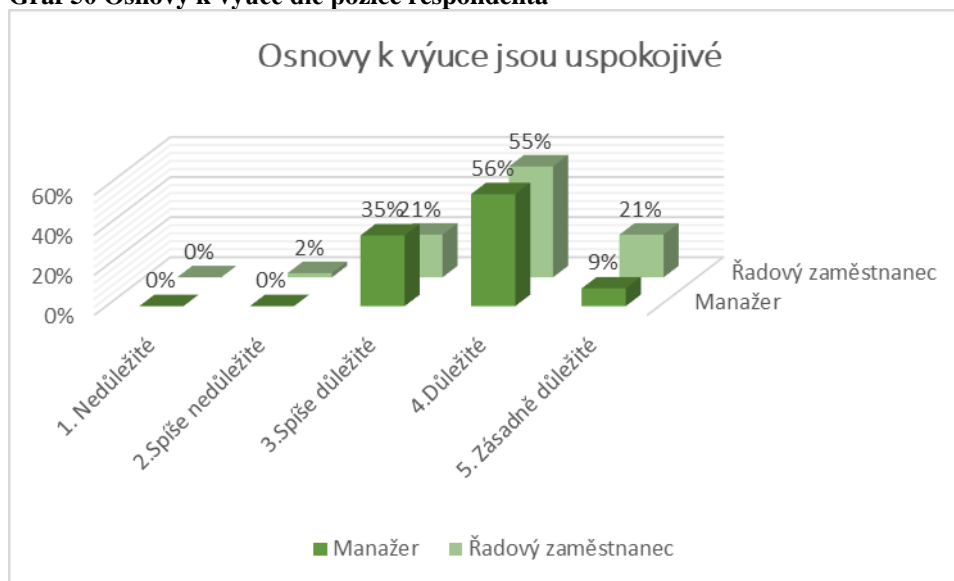
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34 Osnovy k výuce

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
				Četnost	Podíl (%)	Četnost	Podíl (%)
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	1	1,3%	0	0%	1	2%
3	Spíše důležité	22	27,5%	12	35%	10	21%
4	Důležité	45	56,3%	19	56%	26	55%
5	Zásadně důležité	13	15,0%	3	9%	10	21%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 50 Osnovy k výuce dle pozice respondenta

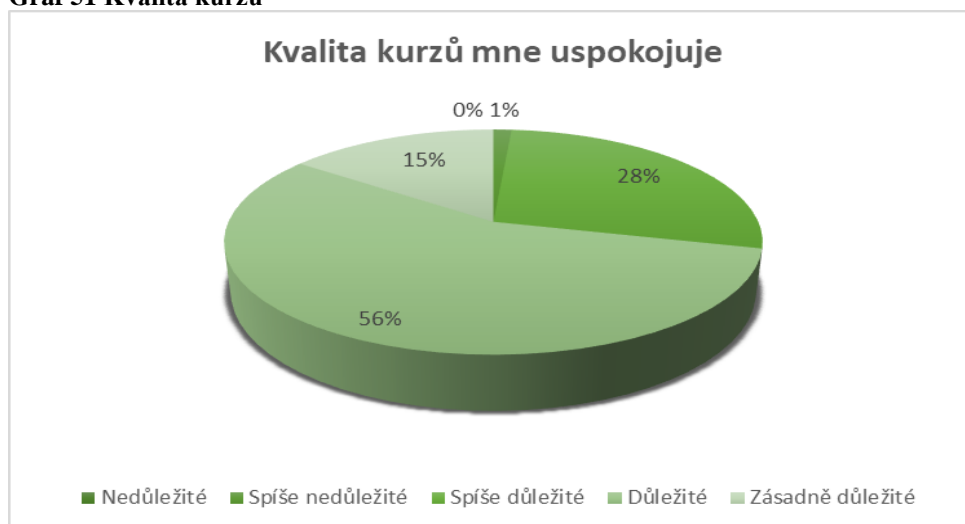


Zdroj: vlastní zpracování

Uspokojivé osnovy k výuce považuje 22 respondentů jako spíše důležité (27,5%) 45 to považuje za důležité (56,3%) a 13 respondentů jako zásadně důležité (15%). 1 respondent uvádí, že uspokojivé osnovy jsou pro něj spíše nedůležité.

Analýza otázky číslo 28 – Kvalita kurzů mne uspokojuje

Graf 51 Kvalita kurzů



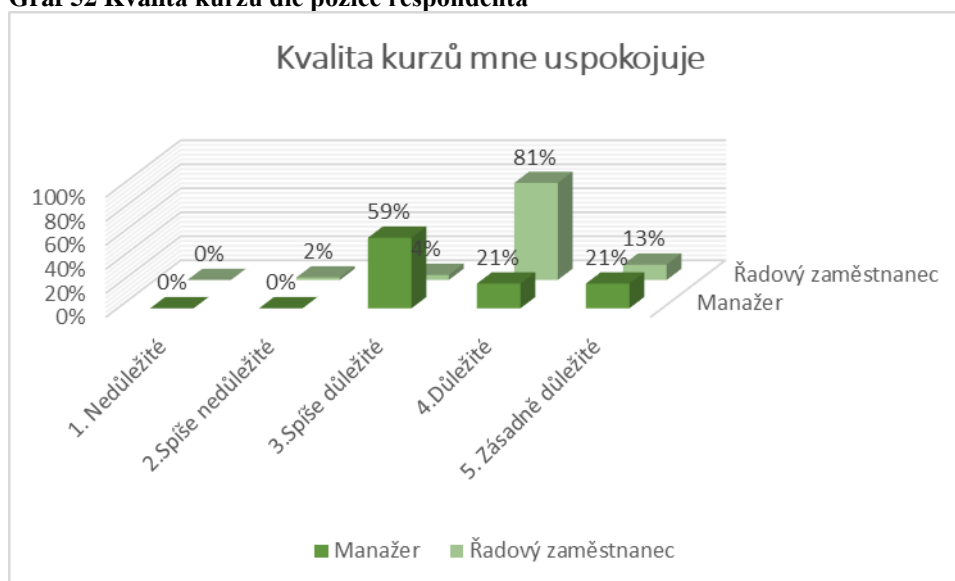
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35 Kvalita kurzů

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležité	1	1,3%	0	0%	1	2%
3	Spíše důležité	22	27,5%	20	59%	2	4%
4	Důležité	45	56,3%	7	21%	38	81%
5	Zásadně důležité	13	15,0%	7	21%	6	13%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 52 Kvalita kurzů dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Uspokojivá kvalita kurzů hraje důležitou roli pro většinu respondentů. 22 (27,5%) to považuje za spíše důležité, 45 (56,3%) respondentů považuje kvalitu za důležitou a 13 (15%) kvalitě kurzů přikládá zásadní důležitost. 1 respondent to považuje za spíše nedůležité. Všichni respondenti až na 1 z řad řadových zaměstnanců se pohybovali ve škále 3-5 od spíše důležité až po zásadní důležitost.

Analýza otázky číslo 29 – Dopravní spojení na školení je uspokojivé

Graf 53 Doprava na školení



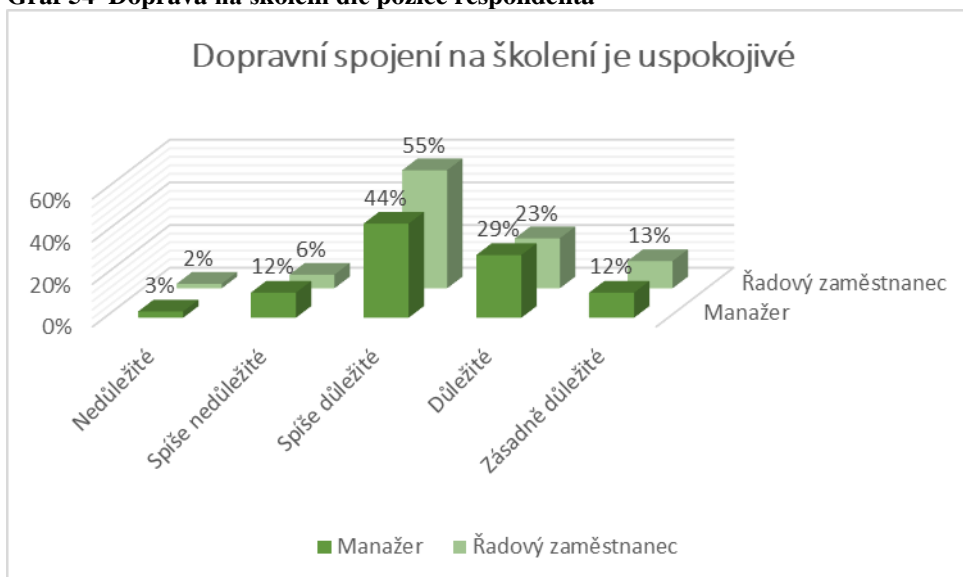
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36 Doprava na školení

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
				Četnost	Podíl (%)	Četnost	Podíl (%)
1	Nedůležité	2	2,5%	1	3%	1	2%
2	Spíše nedůležité	7	8,8%	4	12%	3	6%
3	Spíše důležité	41	51,3%	15	44%	26	55%
4	Důležité	21	26,3%	10	29%	11	23%
5	Zásadně důležité	10	11,3%	4	12%	6	13%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 54 Doprava na školení dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci firmy využívají k přesunům převážně služební auta. Spokojenost s dopravou na školení považuje většina a to 71 jako důležitou a 9 zaměstnanců jako nedůležitou. 41 (51,3%) respondentů uvedlo že je spíše důležitá, 21 (26,3%) se příkládní k odpovědi důležité a pro 10 (11,3%) respondentů je doprava na školení zásadně důležitá. 2 (2,5%) respondent uvedli že to uspokojivá doprava na školení je nedůležitá a 7 (8,8%) jako spíše nedůležitá.

Analýza otázky číslo 30 – Veškeré náklady spojené se školením jsou hrazeny zaměstnavatelem

Graf 55 Náklady spojené se školením



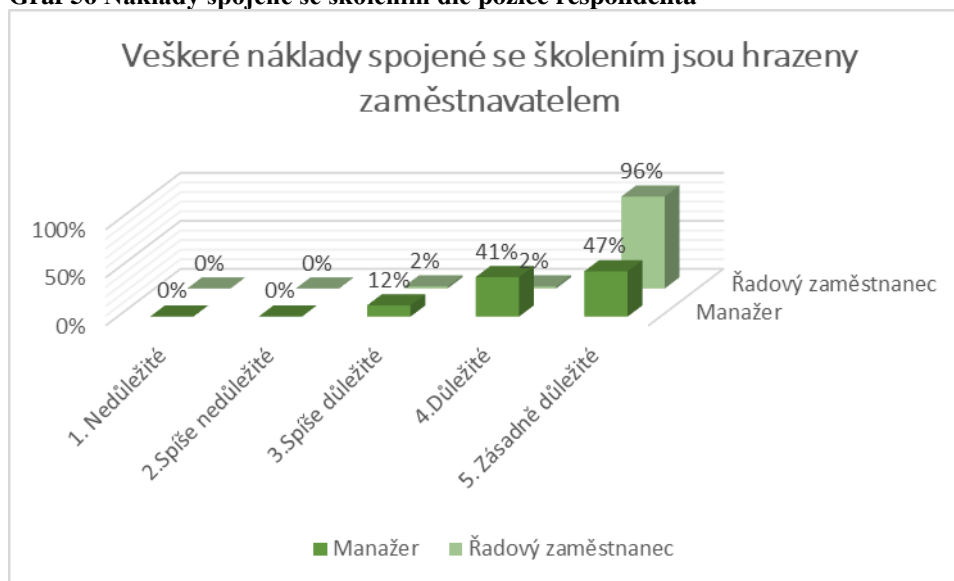
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 Náklady spojené se školením

		Absolutní četnost	Relativní četnost	Manažer		Řadový zaměstnanec	
1	Nedůležitě	0	0,0%	0	0%	0	0%
2	Spíše nedůležitě	0	0,0%	0	0%	0	0%
3	Spíše důležitě	5	6,3%	4	12%	1	2%
4	Důležité	15	17,5%	14	41%	1	2%
5	Zásadně důležitě	61	76,3%	16	47%	45	96%
Σ		81	100%	34	100%	47	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 56 Náklady spojené se školením dle pozice respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci považují jako důležité, že jsou školení a kurzy hrazeny zaměstnavatelem. 5 respondentů uvedlo, že je pro ně spíše důležité že zaměstnavatel hraďí veškerá školení, pro 15 je to důležité a pro 61 zásadně důležité. Dle grafu č. 57 můžeme vyhodnoti že většina řadových zaměstnanců považuje důležitost hrazení školení zaměstnavatelem jako zásadně důležité. Jedná se o 96% dotazovaných řadových zaměstnanců.

Doplňující otázky dotazníku

1. Doplnující otázka – jaké kurzy ve vzdělávání chybí?

Graf 57 Chybějící kurzy



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38 Chybějící kurzy

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic mi nechybí	37	46,3%
Jazykové kurzy	30	37,5%
Technické kurzy	8	10,0%
Programové kurzy	5	6,3%
Celkem	80	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťovala který kurz zaměstnanci ve firmě postrádají. Zvoleny byly 3 typy vzdělávání, podle toho co zaměstnanci běžně při práci využívají. 37 (46,3%) zaměstnanců odpovědělo, že jim ve vzdělávání nic nechybí, 30 (37,5%) uvedlo, že jim chybí jazykové kurzy, 8 (10%) technické kurzy a 5 (6,3%) programové kurzy. Jazykové kurzy jsou pro zaměstnance důležité z důvodu obsluhy některých programů Škoda auto v německém jazyce, nebo pro komunikaci s netuzemskými výrobci. Programové kurzy zase ocení ti, kteří denně používají počítač ale nerozumí například všem funkcím, které v programu využívají.

2. Doplnující otázka - Ohodnoťte následující druhy školení

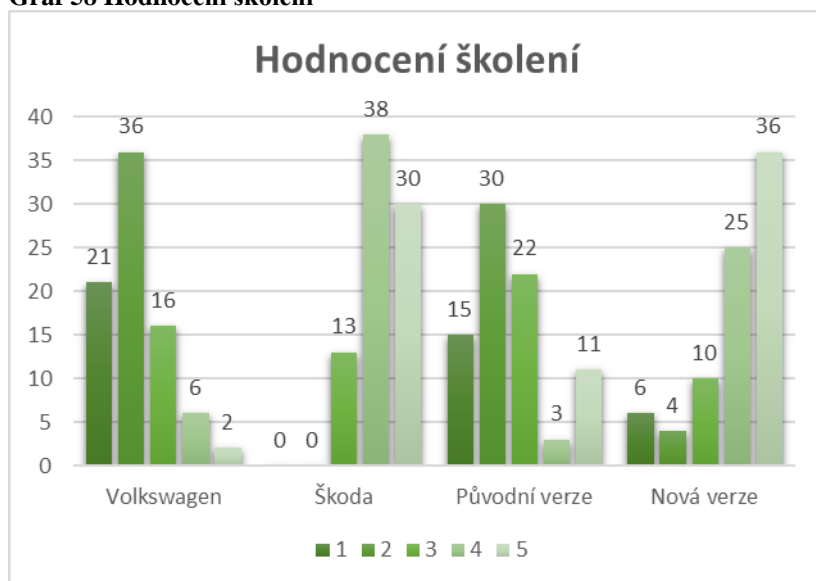
Zaměstnancům byly položeny doplňující otázky, aby ohodnotili body na stupni 1-5 od nejnižšího hodnocení po nejvyšší hodnocení.

Tabulka 39 Hodnocení školení

Otázka	1	2	3	4	5	Celkem	VAP	SO	Pořadí
Volkswagen	21	36	16	6	2	81	2,16	0,98	2.
Škoda	0	0	13	38	30	81	4,21	0,69	1.
Původní verze	15	30	22	3	11	81	2,57	1,23	2.
Nová verze	6	4	10	25	36	81	4,00	1,19	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 58 Hodnocení školení



Zdroj: vlastní zpracování

U poslední otázky měli zaměstnanci ohodnotit školení od firem Škoda Auto a Volkswagen. Manažeri i řadoví zaměstnanci se jednoznačně shodli, že poskytovaná školení jsou lepší od společnosti Škoda Auto. Dále se měli vyjádřit na základě přechodu k novému systému rozvoje od 1.1.2020, který systém se jim jeví jako lepší. Většina uvedla, že nový způsob. Mají tedy od něj velká očekávání, která nový způsob školení snad naplní. Zkrátí se díky němu početnost dojíždění do Škoda Auto v Mladé Boleslavy a celý zaškolovací proces by měl probíhat rychlejší formou, než tomu bylo doposud.

6 Výsledky a diskuse

Na základě dotazníkového šetření byly použity 2 druhy dotazníků. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, a to formou 1. informačního dotazníku, že firma má ve svém podniku možnost vzdělávání, a to povinnou i nepovinnou formou. Školení probíhá více, než jedenkrát ročně. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují a školení hodnotí kladně. Chybnou částí u školení je, že ne vždy probíhá zpětná vazba a testování. Na základě vyhodnocení 2. dotazníku, který představoval důležitost jednotlivých oblastí rozvoje, bylo zjištěno, že jednotlivé oblasti důležitosti rozvoje jsou pro zaměstnance firmy důležité. Při porovnání jednotlivých oblastí otázek a důležitosti těchto otázek, bylo zjištěno, že převážně větší důraz na důležitost jednotlivých oblastí kladou manažeři, než řadoví zaměstnanci. Tato skutečnost je přínosná, protože manažeři by měli své podřízené vést ke vzdělávání a motivovat je k výsledkům. Z dotazníku také vyplývá, že mají zaměstnanci možnost se vzdělávat několika způsoby. Jako důležitější způsob rozvoje zaměstnanci zvolili F2F formu vzdělávání. Mladší zaměstnanci firmy poté volili e – learningovou metodu. Společnost Přerost a Švorc Auto s.r.o. používá k rozvoji zaměstnanců konkrétní plán školení, ve kterém se odrážejí veškeré potřeby zaměstnancům dle jejich pracovní pozice. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření také uvedli, že jim ve vzdělávání chybí některé kurzy. Pevnější většině chyběly kurzy jazykové, kdy jazyk je ve firmě důležitý ke komunikaci se zákazníky, ale také s dodavateli a výrobcí z jiných států, než je česká republika. Část také uvedla, že by do rozvojového plnu chtěla zařadit více programového vzdělávání, které je nezbytné pro správný chod veškerých programů, které zaměstnanci ve firmě musejí denně využívat. Jelikož se zaměstnanci firmy neúčastní jen školení firmy Škoda Auto, ale také školení poskytovaného koncernem Volkswagen v celkovém hodnocení uvedli, že škoda auto poskytuje školení kvalitnější.

6.1 Doporučení

- **Navrhnout školitelům Volkswagen plán rozvoje pro jejich zaměstnance**

Na základě zkušeností se školeními od firem Škoda Auto a Volkswagen, by měla být firmě Volkswagen poskytnuta zpětná vazba se všemi nedostatky, které školení obsahuje.

Volkswagen na svých školeních neustále pracuje a snaží se je zlepšovat pro své klienty, díky zpětné vazbě a komunikaci s rozvojovou firmou, může lépe odstranit své nedostatky. Zároveň by měla firma Přerost a Švorc na základě porovnání školení Volkswagen a Škoda, zkusit firmě navrhnout plán rozvoje a druh rozvoje, který by si představovala pro své zaměstnance.

- **Motivace zaměstnanců**

Zaměstnanci motivaci pokládali se důležitou, ale nepřikládali velkou důležitost možnosti vzdělávání ve volném čase, vzdělávání z domova nebo E-learningovým programům.

Vzdělávání by nemělo být podmíněno jen pracovním prostředím. Důležité je, aby měli zaměstnanci možnost volby druhu, času a prostoru ke vzdělávání. Zaměstnanci by měli být k těmto aktivitám vedeni manažery, a zároveň by měli být lépe hodnoceni či získávat nějaký benefit. Díky zavedení určitého hodnotícího systému, který by obsahoval i různé formy odměn, by mohla důležitost těchto oblastí stoupnout a představovat větší zájem o ně pro samotné zaměstnance.

- **Hodnocení nepovinných aktivit, nebo kurzů**

Zaměstnanci uvedli, že zpětná vazba na školení není uváděna vždy. Vzdělávací koordinátoři by měli sbírat informace o kurzech a jejich efektivitě po absolvování kurzu. Tyto informace mohou od zaměstnanců získat například dotazníkem, který bude krátký a nezabere zaměstnancům moc času. Například maximálně 5-10 minut. Otázky by měly koordinátorům odhalit, jak moc byl daný kurz přínosný a jestli je tedy vhodné kurz opakovat i v budoucnu. Také by to mělo firmě ušetřit finance, aby neinvestovala do zbytečných, nepřínosných školení.

- **Testování zaměstnanců**

Zaměstnavatel by měl ověřovat znalosti svých zaměstnanců, aby ověřil přínos kurzů či školení pro firmu a nevynakládal zbytečně peníze do školení. Testování zaměstnanců by nemuselo ale probíhat vždy, záleželo by jaké školení by zaměstnanci absolvovali a k čemu bylo důležité. Ověřování znalostí by nemuselo probíhat jen testovací formou, ale mohlo by záviset i třeba jen na splnění nějakého úkolu.

- **Zpětná vazba**

Firma Škoda Auto přešla od 1.1.2020 na nový systém pro vzdělávání zaměstnanců, tento systém by měl urychlit rozvoj zaměstnanců a ušetřit čas. Zaměstnanci tento systém hodnotili jako lepší než ten původní. Toto hodnocení, ale ještě nebylo podloženo delší dobou testování. Vzhledem k tomu, že s ním zatím nemají žádné velké zkušenosti, měla by firma, a především vzdělávací koordinátor firmy Přerost a Švorc od zaměstnanců vyžadovat zpětnou vazbu, aby následně mohl přijímat opatření, která by nový systém podpořila/zlepšila. Je totiž možné, že tento nový způsob nebude vyhovovat každému, a proto by vzdělávací koordinátor měl se zaměstnanci hledat způsoby a kompromisy, aby to bylo pro všechny přínosné a příjemné.

- **Rozšíření možnosti školení o jazykové kurzy**

Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje i se zahraničními výrobci a dodavateli (Německo a další evropské země.), ale také zahraničními klienty, bylo by dobré pro zaměstnance tento kurz zařadit, alespoň jako dobrovolný. Ve firmě jsou také využívány programy, které jsou k obsluze pouze v anglické nebo německém jazyce.

Jazykové kurzy firma neposkytuje vůbec, mohla by tedy zařadit i nabídku jazykových kurzů. V dnešní době je tato nabídka velice obsáhlá a mohlo by se využít těchto kurzů i prostřednictvím E-learningových metod.

- **Rozšíření možnosti školení o programové kurzy**

Další kurzy, které firma neposkytuje jsou programové kurzy sloužící k obsluze jednotlivých programů ve firmě. Používání různých programů při práci je každodenní činnost většiny zaměstnanců. Tyto rozvojové aktivity by v rámci E-learningu mohla firma poskytnout.

Prostřednictvím E-learningu by zaměstnanci mohli absolvovat vzdělávací kurzy a vyhledávat manuály k programům. Sloužilo by to pro zaměstnance, kteří by se chtěli zdokonalovat při práci se systémy a programy.

7 Závěr

Cílem práce byla identifikace systému vzdělávání ve firmě Přerost a Švorc Auto s.r.o. a zhodnocení, jakou důležitost pro zaměstnance představují jednotlivé oblasti rozvoje. Na základě výsledků byla doporučena opatření k odstranění slabých stránek rozvoje ve firmě.

V současné době je rozvoj zaměstnanců považován za jednu z nejdůležitějších činností podniku a odborníci ho považují jako podstatný způsob ke konkurenceschopnosti. Zaměstnanci podniku jsou nejdůležitější prvek a jejich schopnost se rozvíjet, učit, vzdělávat, být kreativní a provádět změny je přínosná jak pro podnik, tak pro jeho zaměstnance. Jedině díky této schopnosti zaměstnanců, může být podnik dlouhodobě prospěšný. Aby toto všechno ale bylo efektivní, musí na zaměstnance zaměstnavatel klást určité nároky a starat se o systém vzdělávání. K tomu by měl mít promyšlený vzdělávací plán. Plán by neměl zahrnovat jen samotné návštěvy školení, měl by obsahovat i další důležité prvky rozvoje jako je část samostudia, nebo dalších podpůrných metod rozvoje.

Identifikací vzdělávacího systému ve firmě bylo zjištěno, že využívají více druhů vzdělávání 2 různých firem, a to Škoda Auto a Volkswagen. Výzkum byl zaměřen především na vzdělávání společnost Škoda Auto. Škoda poskytuje firmě propracovaný vzdělávací plán pro zaměstnance, který má mnoho možností a druhů rozvoje.

Na základě dotazníkového šetření pomocí 2 dotazníků byl identifikován systém vzdělávání a zjištěna míra důležitosti jednotlivých oblastí rozvoje. Analýza přinesla takové výsledky, které udávají, že zaměstnanci firmy přikládají jednotlivým oblastem vzdělávání převážně důležitost. Toto zjištění bylo velice přínosné, protože z něj vyplývá, že vzdělávání pro zaměstnance je důležité, a jsou tedy i ochotni se dále vzdělávat. Oblasti, které nepřikládali vyšší stupeň důležitosti, byly vyhodnoceny. Do těchto oblastí spadalo vzdělávání se ve volném čase, doma nebo pomocí e-learningu. Protože tato oblast je jednou z těchto důležitých, byla firmě, na základě těchto zjištění, doporučena opatření. Pokud bude firma důsledná, opatření by měla vést k zájmu o tyto druhy a zvedne a zvýší jejich důležitost pro samotné zaměstnance.

8 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, Michael. 2008.** *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. 978-80-247-2177-4.
- , **2007.** *Řízení lidských zdrojů.* [překl.] Josef Koubek. místo neznámé : Grada, 2007. str. 789. 978-80-247-1407-3.
- , **2011.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* Praha : Fragment, 2011. 9788025311981.
- Bartoňková, Hana. 2010.** *Firemní vzdělávání.* Praha : Grada, 2010. 9788024729145.
- Bělohávek, František. 2010.** *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha : Grada, 2010. 9788024730011.
- , **2006.** *Management.* Brno : Computer Press, 2006. 80-251-0396-x.
- Berková, Jana. 2017.** Chci pracovat. *Komunikační kampaň.* [Online] 2017. <https://chcipracovat.info/kucharka-komunikacni-kampane/>.
- Bláha, Jiří. 2013.** *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno : Edika, 2013. 9788026603740.
- Cejthamr Václav, Dědina Jiří. 2010.** *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání.* místo neznámé : Grada, 2010. 8024770008.
- Drucker, Peter F. 2001.** *To nejdůležitější z Druckerera.* místo neznámé : Management Press, 2001. 807261066X.
- Dvořáková, Zuzana. 2007.** *Management lidských zdrojů.* Praha : autor neznámý, 2007. 9788071798934.
- Edersheim, Beth Haas. Praha. 2008.** *Management podle Drukera.* 2008 : Management Press, Praha. 9788072612.
- Evangelu, Jaroslava Ester. 2011.** *133 her pro motivaci a rozvoj týmu.* Praha : Grada, 2011. 9788024739274.
- Folwarczná, Ivana. 2010.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada, 2010. 8024730677.
- Hroník, František. 2007.** *Rozvoj vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada, 2007. 9788024714578.
- Humphrey, Albert. 2017.** Managementmania. *Swot analýza.* [Online] 2017. <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
- Janice A. Cook, Derek Staniforth, Jack Stewart. 1997.** *The Learning Organization in the Public Services.* místo neznámé : Gower Publishing, Ltd, 1997. 9780566077739.
- Kazlík, Petr. 2008.** *Rukovět dobrého lektora.* místo neznámé : Grada, 2008. 9788024724539.

- Keřkovský, Miloslav. 2002.** *Strategické řízení*. Praha : Beck, 2002. 807179578X.
- Koubek, Josef. 2007.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Brno : Management press, 2007. 978-80-7261-168-3.
- Kubec, Jiří. 2019.** Škoda auto . *Newsletter Kvasiny*. [Online] 2019. <http://museum.skoda-auto.cz/prohlidky/prohlidky-kvasiny>.
- Lojda, Jan. 2011.** *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3902-1.
- Pedler, Mike a kolektiv. 2006.** *A Manager'S Guide To Self-Development*. místo neznámé : McGraw-Hill Education, 2006. 9780077114701.
- Přerost a Švorc auto, s.r.o. 2019.** Výroční zpráva. *Justice*. [Online] 2019.
- Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2016. 8027195276.
- Škoda, auto. 2019.** Vzdělávání zaměstnanců. *Interní zdroje společnosti Škoda auto*. Praha : autor neznámý, 2019.
- Tureckiová, Michaela. 2007.** *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada, 2007. 8024708825.
- Tureckiova, Michaela. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 8024704056.
- Urban, Jan. 2017.** *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2017. 8027102278.
- Veteška, Jaroslav. 2017.** *Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky*. Ústí nad labem : Univerzta J.E.Purkyně, 2017. 9788075610737.
- Vodák, Josef. 2011.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. místo neznámé : Grada, 2011. 9788024736518.
- Zamazalová, Marcela. 2018.** *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2018. 978-80-247-2049-4.
- Zielke, Christian. 2006.** *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 8024718154.

9 Přílohy

Příloha 1 - 1. Dotazník – Rozvoj a motivace

Rozvoj a Motivace zaměstnanců

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník slouží k informativní analýze rozvoje zaměstnanců ve Vašem podniku a slouží jako podkladová data k diplomové práci na České zemědělské univerzitě. Děkuji Vám za Váš čas.

1. Věk

- 18-29
- 30-49
- 50 a více

2. Jaká je Vaše pracovní pozice

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Top Management
- Střední management
- Liniový pracovník (Technik, skladník, mechanik apod)

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Vysokoškolské
- Středoškolské
- Základní

4. Jak dlouho jste zaměstnán/na v této firmě ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 1-5 let
- 5 - 10 let
- 10 a více

5. Jste spokojeni s prostředím, v kterém pracujete ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

6. Odpovídá vaše finanční ohodnocení vykonané práci ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

7. Je pro Vás důležité dobré jméno firmy, ve které pracujete ?

- Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď
- Ano
- Ne

8. Pořádá Vaše firma teambuildingové aktivity ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

9. Máte možnost ve firmě se vzdělávat ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

10. Je pro Vás vzdělávání ve firmě důležité ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

11. Motivuje Vás rozvoj a vzdělávání ke zvyšování pracovního výkonu ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

12. Je možnost kariérního posunu u Vás ve firmě ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

13. Probíhá u Vás školení více než 1 krát za rok ?

Náповěda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

14. Je povinné se všech školení zúčastnit ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

15. Vyhovuje Vám forma školení ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

16. Jste zváni na školení prostřednictvím emailu ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

17. Je ve firmě osoba, která je přímo zodpovědná za výběr školení ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

18. Vyžadují školitelé zpětnou vazbu po konci školení ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

19. Je zpětná vazba prováděna vždy ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

20. Jste po ukončení školení vždy testováni, na získané nové vědomosti zaměstnavatelem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

21. Pokud byste měli školení hodnotit, hodnotili byste jej kladně ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

22. Využíváte získané znalosti ze školení při práci ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

23. Ověřuje získané znalosti Váš zaměstnavatel ?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

Příloha 2 - 2. Dotazník – Důležitost rozvoje

Důležitost rozvoje

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je zaměřen na důležitost jednotlivých otázek týkajících se rozvoje ve Vaší firmě.

Odpovědi jsou na škále 1-5 od nejmenší důležitosti po zásadní důležitost. Děkuji za Váš čas.

1. Jsem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Muž
- Žena

2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-29
- 30-49
- 50 a více

3. Řadím do kategorie

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Top management
- Střední management
- Liniový pracovník (Technik, skladník, mechanik apod)

4. Pracovní pozice na které se nacházím

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Personalista
- Manažer
- Technik
- Jiná

5. Do které kategorie v rámci školení spadáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Školení pro prodej s certifikací
- Školení pro prodej bez certifikace
- Školení pro servis technické profese
- Školení pro servis netechnické profese

6. Vzdělání je důležité pro výběr zaměstnanců

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

7. Ve firmě, kde jsem zaměstnán je neustálé vzdělávání nezbytné

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

8. Výběr vzdělávacích kurzů je důležitý

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

9. Zaměstnavatel dbá na výběr kurzu dle zaměření zaměstnanců

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

10. Kariérní růst je pro mě důležitý

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

11. Vzdělávám se i ve volném čase

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

12. Je umožněno vzdělávat se z prostředí domova

Nápověda k otázce: *E-learningové kurzy, online kurzy, které mohou probíhat z pohodlí domova*

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					

13. Mám možnost se vzdělávat pomocí e-learningu

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

14. Která z metod vzdělávání je pro mě důležitější

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

E-learning

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

F2F

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

Jiná

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

15. Můj nadřízený mne vede k dalšímu vzdělávání

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

16. Školení napomáhá k zařazení na pracovní pozici

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

17. Díky školení je určen směr výkonu práce

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásadní důležitost					<input type="radio"/>

18. Firma poskytuje dostatek prostoru ke vzdělávání

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Malá důležitost Zásadní důležitost

19. Vzdělávací kurzy poskytují vždy dostatek materiálů ke studiu

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

20. Zaměstnanci mají možnost výběru kurzů, které je zajímají

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

21. Vzdělávání motivuje k výkonu práce

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

22. Finanční ohodnocení je ovlivněno firemním rozvojem

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

23. Kurzy probíhají srozumitelnou a pro mne uspokojivou formou

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

24. Prostory kde probíhá školení jsou příjemné

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

25. Jsem spokojen s externími školiteli

1 2 3 4 5

Malá důležitost Zásadní důležitost

26. Kurzy obsahují dostatek příkladů z praxe

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Zásadní důležitost

27. Osnovy k výuce jsou uspokojivé

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Zásadní důležitost

28. Kvalita kurzů mne uspokojuje

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Zásadní důležitost

29. Dopravní spojení na školení je uspokojivé

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Zásadní důležitost

30. Veškeré náklady spojené se školením jsou hrazeny zaměstnavatelem

	1	2	3	4	5
Malá důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Zásadní důležitost

Doplňující otázky

Oznámujte od 1 – 5 (známky jako ve škole)

Jaké kurzy mě ve vzdělávání chybí

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jazykové kurzy
- Programové kurzy
- Technické kurzy
- Nic mi nechybí

Jak byste ohodnotili následující školení ?

Volkswagen

	1	2	3	4	5	
Výborně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nedostatečně

Škoda

	1	2	3	4	5	
Výborně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nedostatečně

Který způsob školení Škoda Auto hodnotíte lépe a proč?

Starý způsob školení

	1	2	3	4	5	
Výborně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nedostatečně

Nový způsob školení

	1	2	3	4	5	
Výborně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nedostatečně