

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Analýza vzdělávacího systému společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. Bakalářská práce

Tereza Mejzrová

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Mejzrová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Analýza vzdělávacího systému společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Magna Exteriors. Dle výsledků provedené analýzy navrhuje opatření k optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje na daném oddělení.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cíle práce
2. Současné přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců
3. Typy, formy a metody podnikového vzdělávání
4. Představení konkrétní společnosti
5. Empirická část – výzkumné otázky, metodologie práce, vzorek zkoumání
6. Sběr dat, vyhodnocení, jejich interpretace a návrh případných opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVS

Tereza Mejzrová
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní PhDr. Ingrid Matouškové Ph.D., která mi během zpracování práce poskytla velmi cenné rady a pomohla mi práci dovést do zdárného konce. Dále bych chtěla poděkovat mým kolegům za ochotu a čas při zpracování praktické části. Děkuji také zaměstnancům společnosti Magna Exteriors (Nymburk), kteří věnovali čas zaslanému dotazníku.

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Cíle řízení lidského kapitálu	9
1.2 Formy řízení lidských zdrojů.....	10
1.2.1 Tvrdá forma řízení lidských zdrojů.....	10
1.2.2 Měkká forma řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Učící se organizace.....	11
1.3.1 Pojem a původ učící se organizace	11
1.3.2 Příčiny přeměny na učící se organizaci	12
1.3.3 Znaky učící se organizace	13
2 Podnikové vzdělávání	15
2.1 Etapy průběhu firemního vzdělávání	15
2.1.1 Zjištění vzdělávacích potřeb	15
2.1.2 Plánování a přípravy uskutečnění vzdělávací akce	16
2.1.3 Tvorba projektu a realizace akce	16
2.1.4 Vyhodnocení akce	17
2.2 Typy podnikového vzdělávání	17
2.2.1 Při výkonu práce (na pracovišti).....	17
2.2.2 Mimo výkon práce (mimo pracoviště)	18
2.2.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo organizaci).....	18
2.3 Metody vzdělávání	18
2.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti.....	19
2.3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	22
3 Analýza průběhu vzdělávací akce uskutečněné online formou.....	27
3.1 Představení společnosti	27
3.2 Fáze vzdělávání ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk).....	28
3.2.1 Zjišťování potřeby vzdělávání	28
3.2.2 Vytvoření a přijetí plánu vzdělávání	29
3.2.3 Příprava a uskutečnění vzdělávacích akcí.....	29
3.3 Vzdělávací systém společnosti Magna Exteriors (Nymburk).....	30
3.4 Analýza průběhu vzdělávací akce uskutečněné online formou	33
3.5 Výzkumné otázky	34
3.6 Metody šetření a volba respondentů	35
3.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření	36

3.8	Shrnutí empirické části	42
3.9	Návrh doporučujících opatření	43
	Závěr	44
	Seznam odborné literatury	45
	Seznam příloh	47

Seznam použitých zkratek a symbolů

JIS Just In Time

Úvod

Teoretická část mé bakalářské práce se zaměřuje na přiblížení oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě základních definic a pojmů jsou v práci také popsány cíle při nakládání s lidským kapitálem a formy jeho řízení. Vysvětlením pojmu a významu učící se organizace, začíná práce postupně směřovat ke stěžejnímu tématu, kterým je podnikové vzdělávání. V rámci tématu jsem se podrobně věnovala jednotlivým fázím firemního vzdělávání, následně typům vzdělávání a také metodám.

V empirické části bakalářské práce jsem na základě dotazníkového šetření, které jsem rozeslala po zaměstnancích společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. zjišťovala, zda byli zaměstnanci spokojeni s průběhem vybraného online školení. V dotazníku jsem kromě uzavřených otázek také využila možnost získat bližší informace a názory účastníků pomocí otázky otevřené.

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk). Dle výsledků provedené analýzy dojde k návrhu opatření k optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje na daném oddělení. Dále popíšu fáze, které procesu vzdělávání předchází a co je pro každou z fází příznačné. Sdělím, kde mohou školení probíhat, blíže charakterizují metody, které se pro výuku používají a také popíšu základní výhody a nevýhody každé z metod. Zároveň jsem chtěla vyvrátit omyl, že vzdělávání končí buď úspěšným ukončením střední, nebo vysoké školy. Učení je zkrátka proces, který nás doprovází celý život. Nejen ve školních lavicích, ale následně i v pracovním životě. Vzhledem k neustále se měnícím situacím, kdy jsou zaváděny nové technologie a pracovní postupy, vzniká organizacím potřeba vzdělávat pracovníky a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními.

Hlavní pohnutkou pro výběr tohoto tématu byla povinná praxe strávená na personálním oddělení, kde jsem převážnou část pracovních povinností věnovala vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Díky praxi jsem se obohatila o množství nových poznatků, a to nejen teoretických, ale především praktických. A právě o nově nabyté znalosti jsem se s Vámi chtěla v práci podělit.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako racionálně a strategicky využívaný postoj k vedení nejhodnotnějšího a zároveň nejvýznamnějšího majetku organizace, za který jsou považováni pracující lidé. Jako jednotlivci nebo v rámci kolektivu pomáhají k naplnění vytčených cílů (Armstrong, 2002). Některé společnosti zaujímají stanovisko, že pracující lidé nebo také efektivní pracovní síla může být významným konkurenčním nástrojem firmy (Belcourt, Wright, 1998).

Pojem řízení lidských zdrojů můžeme chápat ze dvou úhlů pohledu. Buď se jedná o personální práci, která se věnuje vedení a řízení zaměstnanců ve společnosti nebo se tímto pojmem chápe soudobá koncepce personalistiky a s tím související současné postoje k řízení a vedení zaměstnanců ve společnosti (Šikýř, 2014).

Pro lidské zdroje je příznačné, že uvádějí veškeré další zdroje do chodu a stanovují jejich užití. Lidské zdroje představují pro firmu nejhodnotnější zdroj, a proto jsou využívány k řízení podniku jako celku (Koubek, 2000).

1.1 Cíle řízení lidského kapitálu

Hlavním cílem celého procesu řízení lidského kapitálu je zajistit, aby firma dokázala prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit veškeré své záměry a cíle. Plnění cílů lze detailněji popsat v následujících oblastech.

Zabezpečení a rozvoj zaměstnanců

Zabezpečením se rozumí schopnost firmy nejen získat, ale především udržet si vzdělané, věrné, aktivní a motivované zaměstnance. Dále předvídat a umět se vypořádat s budoucí situací na trhu práce. Proto je u lidí důležité dbát na rozvoj jejich schopností a dovedností. Zaměřit se především na jejich uplatnitelnost na dané pozici a také zaměstnatelnost. Toho je možné docílit poskytováním možností k dalšímu vzdělávání a seberealizaci.

Ocenění zaměstnanců

Ocenění spočívá ve vytváření systémů a postupů, které zajišťují odměňování pracovní síly za všechno, co pro svého zaměstnavatele dělají a čeho se jim podařilo dosáhnout. Lze ocenit i nabyté dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu pozice.

Vztahy

Panující vztahy na pracovišti jsou pro výkon práce velmi důležité. Jejich zanedbávání může vést k poklesu efektivity a zájmu v práci nadále setrvávat. Harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky přispívají ke kvalitní týmové práci. Motivace by měla podporovat skutečnost, že pracovníci jsou v organizaci nepostradatelnou zainteresovanou stranou. Dále by měla být nápomocná při tvorbě příjemné atmosféry spolupráce a vzájemné jistoty na pracovišti. Kromě toho by také měla být schopna vyrovnat potřeby všech subjektů zainteresovaných v podniku (zaměstnanců, majitelů, vedení, státních orgánů, veřejnosti, zákazníků a dodavatelů).

V každém podniku nalézáme lidi, kteří se od sebe odlišují ve svých potřebách, stylu práce a snaze. Nicméně každému z nich musí být nabízeny stejné příležitosti založené na etice a spravedlnosti.

1.2 Formy řízení lidských zdrojů

Řízení a zacházení s lidmi v podniku můžeme chápat jako určitý myšlenkový systém, který se uplatňuje v zájmu dané organizace. V praxi však neexistuje žádný jednotný princip, který by naplňoval znaky řízení lidského kapitálu. V knize je uvedeno členění řízení zaměstnanců do dvou skupin, přičemž první skupina má tvrdou podobu a druhá měkkou.

1.2.1 Tvrdá forma řízení lidských zdrojů

U tvrdé podoby řízení se zohledňují hlavně praktické, podnikatelské a početně strategická hlediska vedení pracovníků. Smyslem tohoto systému je vést své zaměstnance takovým způsobem, aby podnik od nich obdržel přidanou hodnotu a mohl tak získat výhodnější pozici oproti ostatním zaměstnavatelům. Lidé jsou považováni za kapitál, který je výnosný pouze za situace, že se vkládají prostředky do jeho dalšího vývoje (Armstrong, 2002).

1.2.2 Měkká forma řízení lidských zdrojů

Podoba měkkého řízení vychází z tzv. školy lidských vztahů. Mezi důležité faktory se zde řadí vedení, komunikace a motivace. V knize se tato podoba popisuje jako „jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich

adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“ (Armstrong, 2002, str. 29). Měkký přístup se soustřeďuje na začlenění lidí do procesu spoluodpovědnosti, rozhodování a vzájemné komunikace. Využívá se řada dalších metod. Principem všech postupů však zůstává potřeba dosáhnout vysoké úrovně důvěry v podniku. Důležitou roli sehrává i firemní kultura.

V rámci měkké podoby se pozornost upíná na „oboustrannost“: smýšlení, že účast pracovníků a managementu může a měla by být v souladu (Armstrong, 2002).

1.3 Učící se organizace

Jak již bylo zmíněno, permanentní obohacování se o nové poznatky a zkušenosti, patří k významné a samozřejmé součásti procesu řízení lidského kapitálu. Při pohledu do historie systémů lidských zdrojů nalézáme jasný doklad o tom, že zaměstnanci musí procházet neustálým rozvojem. Ačkoliv se potřeba firmy zdokonalovat odborné znalosti a dovednosti svých pracovníků zdá být otřepanou frází, vzhledem k situaci světové ekonomiky je toto tvrzení pravdivé (Petříková, 2010).

Jestliže má organizace zájem na tom, držet se na stejné pozici jako její soupeř, musí být schopna rychle a pohotově reagovat na jakékoliv změny, které nastanou. Nejčastější změnou bývá zavádění nových výrobních postupů. Lidé už si nevystačí s dosavadními znalostmi a vzniká tak potřeba naučit se novým věcem.

Učící se organizace vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, přesněji řečeno z potřeby seberealizace. V organizacích typu učících se, jsou lidé odpoutáni od řešení nižších úrovní, které mají již rozřešeny. Jejich myšlenky se proto ubírají právě do vyšších úrovní pyramidy (Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/u%C4%8D%C3%ADc%C3%AD-se-organizace-787cfe366e45>).

1.3.1 Pojem a původ učící se organizace

Často užívaný pojem „learning organization“ se poprvé objevil v roce 1990 a to díky americkému vědci P. M. Sengemu, který je v oblasti managementu často citovaným odborníkem. V publikaci je uvedena nejznámější citace formulace učící se organizace: „Jsou to organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality“ (Petříková, 2010, str. 41, 42).

Ačkoliv nalézáme o učících se organizacích spousta definic, je jisté, že je musíme vnímat jako strategicky významné mezníky existence hospodářských společností. Většina českých firem tvrdí, že hlavním důvodem působení hospodářských organizací je dosažení maximálního zisku, přičemž je potřeba uspokojovat nároky externích klientů, a to co nejrychleji a s co nejnižšími náklady na vzdělávání a výcvik. Z tohoto důvodu můžeme uvést tři rozhodující činitele úspěchu, kterými jsou jakost, čas a náklady. Smyslem organizací už však není pouze dosahování výnosu, nýbrž jeho rozdělování v zájmu uspokojení požadavků a očekávání všech zúčastněných stran (Petříková, 2010). Důležitou roli zde sehrává tzv. společenská odpovědnost organizace. Jedná se o dobrovolný slib firmy, který má brát na vědomí zohlednění všech potřeb zúčastněných stran. Ať už se jedná o majitele, zaměstnance, dodavatele nebo odběratele. Kromě toho se odpovědnost zaměřuje také na snižování negativních dopadů a její aktivity na životní prostředí (Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>). Posun od pouhé maximalizace prospěchu k jeho přerozdělování závisí na změnách v postojích k pravidelnému rozvoji znalostí pracovníků. Přístupy ke vzdělávání se tak zřejmě stávají nejdůležitějšími činiteli trvalého úspěchu organizace. Všechny tyto změny obsahově tvoří pojetí učící se organizace. Rozsah vyspělosti určité organizace lze určit podle toho, že se:

- pravidelně provádějí a rozvíjejí činnosti měření, sledování a vyhodnocování, protože poskytují potřebné informace,
- na všech úrovních řízení k rozhodování upřednostňují data získána zkoumáním, nýbrž jen vlastní názory, dohady a hypotézy,
- lidé, neostýchají a neobávají používat nové a netradiční metody a podoby získávání vědomostí,
- rozsáhle používají statistické postupy k získávání dat,
- motivují pracovníci k rozvoji jejich znalostí a dovedností
- lidé, nebojí přiznat své nedostatky a pracují na dalším zlepšování.

1.3.2 Příčiny přeměny na učící se organizaci

Kromě již zmíněných důvodů přesunu od tradičních forem vzdělávání směrem k učící se organizaci, je třeba zmínit další důvody, které tuto skutečnost ovlivňují:

- a) narůstající nároky externích klientů, ke kterým se přidávají požadavky i dalších zájmových skupin,

- b) zastarávání získaných znalostí pracovníků,
- c) využití duševních možností lidí ve prospěch zvyšování výkonnosti,
- d) neplánované, někdy i krizové situace, které nutí pracovníky k systematickému rozvoji,
- e) potřeba vedení lidí k týmové práci,
- f) nutnost okamžitě reagovat a vyhovět nárokům klientů, čímž vzniká tlak na zvyšování stupně flexibility a tvořivosti zaměstnanců.

1.3.3 Znaky učící se organizace

Je třeba poznamenat, že všichni, kteří se ve svých knihách a literatuře zmiňují o učících se organizacích, neopomenou upozornit na pět základních kvalitativních vlastností, které jsou pro takový typ organizace příznačné. Jedná se o následující.:

- sdílení vizí,
- mentální modely,
- osobní sebeovládání a mistrovství,
- systémové učení a
- týmové učení.

Sdílení vizí patří mezi významnou část strategického řízení. Všichni jednotlivci ve firmě mají bezpochyby své vlastní osobní představy a názory, které si ale často nechávají pouze pro sebe. V případě učící se organizace se musí dbát o podporu vzájemného sdílení osobních vizí mezi zaměstnanci a to tak, že vede lidi k tomu, aby se příliš nestyděli své názory veřejně představit ostatním a obohatit je tak o další cenné poznatky a náměty. Toho lze dosáhnout jen za podmínky transformace štábně liniových organizačních struktur na ploché a maticové a přesunu kompetencí formou buněk, středisek, fraktálů a améb.

Mentální model je pojem, který se pojí s předsudky a hypotézami pracovníků i celých organizací, které mohou být vyvozeny z procesu učení se nebo zkušeností. Názorným příkladem mohou být úsudky manažerů, kteří si myslí, že když byla úspěšná minulost, musí být úspěšná i budoucnost. V rámci učící se organizace se mentální modely firem i zaměstnanců musí obměňovat. To znamená, že jednosměrné proudění zpráv a dat musí vystřídat organizační kultura, která podporuje vzájemnou jistotu a sdílení praxe. Ačkoliv si to neuvědomujeme, mentální

modely se nachází v životě každého z nás. Je důležité být si těchto modelů vědomi a sdílet je s ostatními, a právě to je další vlastnost učící se organizace.

Termínem **osobní sebeovládání a mistrovství** se rozumí závazek každého pracovníka k aktivitám a činnostem učení se. Získávání vědomostí a objevování nových věcí závisí na pokoře a otevřenosti pracovníků k chápání skutečnosti a k nabytí nových poznatků. Firma tento proces zajišťuje formou výcviku, ačkoliv nikdo není nucen se mu podrobit. Vše se odvíjí od aktuální situace a okamžitých potřeb, které lze však eliminovat nastavením systémových procesů k podpoře individuálního rozvoje.

Termín **systémové myšlení** je chápán jako jeden z hlavních znaků z pohledu učící se organizace. Praxe poukazuje na fakt, že mnoho ve svém profesním oboru vzdělaných odborníků trpí nedostatkem základních vědomostí o systémech a nezvládají přemýšlet v souvislostech. Jako příklad lze uvést skutečnost, která potvrzuje, že téměř žádný bezpečnostní technik, který se perfektně vyzná v důležitých předpisech, není schopen dostat systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na požadovanou úroveň. Stejně tak firemní ekologové neumí rozvíjet systémy podpory životního prostředí. Až teprve nutný specializovaný trénink a praxe dokáže tyto systémy dále rozvíjet.

Každá firma musí být vnímána jako soustava, která se skládá z určitého množství prvků (zaměstnanců, dat, materiálů, vybavení, postupů apod.). Mezi těmito prvky existují vazby, které musí být v neustálé rovnováze tak, aby byla vyladěná i vazba firmy na její okolí. V minulosti vedly právě různé vady a chyby v systémovém myšlení k počátkům pojetí učící se organizace. Koncepte systémového myšlení ovšem současně požaduje, aby byly do systému řízení firmy vměstnány i čtyři předešlé charakteristiky (Petříková, 2010).

2 Podnikové vzdělávání

Proces učení lze vnímat jako pravidelné přizpůsobování a změnu vystupování, což se projevuje tím, že se bytost učí za pomoci vzdělávacích plánů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání vědomostí (Armstrong, 1999). Zároveň se jedná o zásadní prostředek vývoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, prohlubování a rozšiřování profesních schopností (Tureckiová, 2004). Z hlediska práce je cílem tohoto procesu rozvíjet dovednosti člověka a vyhovět současným a budoucím požadavkům firmy vztahujícím se k pracovní síle. Primárním cílem podnikové vzdělání je, aby organizace dokázala splnit vytčené cíle, a to díky ocenění jejího prvořadého zdroje, za který jsou považováni lidé (Armstrong, 1999).

Trénink a rozvoj pracovníků je proces, který spadá do řízení lidských zdrojů. Součástí zmiňovaného procesu může být i několik dalších procesů, které se vzájemně prolínají. Patří sem především socializace, kariérní růst, socializace nebo také koučování a mentoring (Domsch, Hristozova, 2006).

2.1 Etapy průběhu firemního vzdělávání

Proces podnikového vzdělávání se odvíjí především z firemní a lidské strategie a také z organizace vzdělávací akce. Smyslem organizace je zajistit vhodné podmínky pro vzdělávání a obstarat pro ně odpovídající zdroje. Všechny dostupné zdroje musí odpovídat dostatečné kvantitě i kvalitě. Průběh vzdělávání se dělí na čtyři základní části, ačkoliv vyhodnocení, které je poslední etapou celého procesu, probíhá po celou dobu akce.

2.1.1 Zjištění vzdělávacích potřeb

Jedná se o identifikaci vzdělávacích potřeb, která je prováděna ve třech fázích, a to na úrovni jednotlivce, skupiny pracovníků a celé společnosti. Pro analýzu se nejčastěji aplikují následující metody. Jedná se o dotazníkové šetření, analýzu dokumentů, řízené rozhovory, rozhovory s nadřízeným, týmové hodnocení, hodnocení adaptačního procesu, benchmarking aj. (Tureckiová, 2004). Účelem zjištění potřeb je určení rozdílu mezi tím, jaká je aktuální situace a jaká by měla být. Je důležité si uvědomit, že primárním cílem vzdělávání není pouze uvést vše, co bylo špatné zase do pořádku. Vzdělávání má mnohem hlubší smysl. Mělo by

identifikovat a vyhovět potřebám učení. Mělo by připravit pracovníky na to, aby na sebe dokázali brát další povinnosti a v budoucnu se ujímat vyššího stupně odpovědnosti a kompetencí (Armstrong, 2002).

2.1.2 Plánování a přípravy uskutečnění vzdělávací akce

V této fázi procesu obvykle na začátku dochází k určení priorit procesu firemního vzdělávání. Tyto priority souvisí s dlouhodobým záměrem podniku a s politikou vzdělávání. Z těchto preferencí vyplývá zejména:

- jaké hlavní dovednosti a znalosti budou uspokojeny jako první (vzhledem k aktuální situaci podniku);
- jací konkrétní pracovníci budou proškoleni jako první;
- o jaký typ vzdělání se bude jednat;
- jakými způsoby (metodami) bude školení uskutečněno;
- kdo bude vzdělávat, jaké materiály se budou využívat, kdo zajistí financování

2.1.3 Tvorba projektu a realizace akce

Po dvou zmíněných fázích přichází na řadu mezikrok ve formě tvorby plánů k vzdělávacím akcím a také samotné uskutečnění. Před přípravou projektů je třeba rozhodnout, jak podnik zajistí realizaci akce. K dispozici jsou tři možnosti:

- interně („vlastními silami“)
- využití externích vzdělavatelů;
- použití obou uvedených metod.

V případě, že si firma zabezpečuje vzdělávání lidského kapitálu sama, koná tak prostřednictvím svých lidí. Pověření zaměstnanci (garanti školení, manažeři, nastávající školitelé) jsou odpovědni nejen za tvorbu projektu, ale i za specializovanou a administrativní podporu akce.

V rámci externích školitelů (agentur, soukromých nebo veřejných vysokých škol) vzniká projekt díky spolupráci vybrané vzdělávací společnosti a manažera (Tureckiová, 2004). Samotná realizace má také svá pravidla. Kurzy je potřeba neustále kontrolovat a sledovat, aby bylo zajištěné, že se uskutečňují dle plánu a podle odsouhlaseného rozpočtu. Každá vzdělávací akce by se měla na konci vyhodnotit a posoudit, zda naplnila požadovaný efekt. Za uvedené činnosti je

odpovědný pracovník, který by měl v pravidelném časovém horizontu poskytovat údaje o plnění plánu vzdělávání (Armstrong, 2002).

2.1.4 Vyhodnocení akce

Evaluační se řadí mezi poslední fázi procesu podnikového vzdělávání, avšak základy a hlediska pro posuzování se musejí určit hned na počátku etapy plánování. Rovněž je důležité posoudit, které informace chce firma v rámci evaluace získat a zkoumat.

Za zmínku stojí definice uvedená v publikaci, která popisuje hodnocení školení jako: „Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“ (Armstrong, 1999, str. 555). Výsledky hodnocení mají velký podíl na rozhodování, zda bylo vzdělávání účinné ve smyslu vložených nákladů a obdržených přínosů nebo nikoliv a na čem je naopak důležité zapracovat (Armstrong, 1999).

2.2 Typy podnikového vzdělávání

Vzdělávací akci je možné uskutečnit konkrétně na třech hlavních místech: na pracovišti, mimo pracoviště a mimo podnik.

2.2.1 Při výkonu práce (na pracovišti)

Vzdělávání při výkonu práce je prováděno výukou nebo vedením manažery, vedoucími týmů nebo školiteli. Zároveň je také možné, aby byl jednotlivci nebo skupině lidí přidělen konkrétní úkol nebo projekt s využitím práce mentora. V rámci školení dochází k osvojení si specifických ručních a administrativních dovedností. Tento typ vzdělávání má výhodu skutečnosti a spontánnosti. To znamená, že se pracovníci učí novým věcem a prohlubují svou odbornost společně. Teoretická část výuky probíhá s praktickou částí současně.

Nevýhoda spočívá v tom, že účinnost vzdělávání je silně podmíněna kvalitě práce, kterou odvádějí manažeři a vedoucí pracovních týmů. Ti často nevědí, jak školení provádět, mají sklon ho neuskutečnit nebo jej téměř nepodporují a vzniká tak riziko opakování zlovyků a nepatřičných návyků. Proto je důležité dbát na jejich soustavný výcvik a připomínat, že se jedná o jejich pracovní povinnost.

2.2.2 Mimo výkon práce (mimo pracoviště)

Vzdělávání mimo výkon práce může probíhat několika způsoby. Buď je možnost navštěvovat speciální kurzy, nebo vzdělávací instituce, které jsou pro tyto účely zařízeny a vybaveny odpovídajícím personálem. Typ tohoto vzdělávání je nejlepší cestou, jak nabýt pokročilejší ruční a administrativní dovednosti. Především z oblasti zákaznické a prodejní. Zaměstnanci se také přiučí mnoha věcem o firemních procesech a výrobcích podniku.

Podstatný nedostatek školení mimo pracoviště se vztahuje k návratu erudovaného zaměstnance ze vzdělávacího kurzu zpět na pracoviště, kde by měl veškeré znalosti a dovednosti uplatnit v praxi. V průběhu kurzu nejsou lidé vystaveni takové zátěži a uspěchanému prostředí jako tomu je ve skutečnosti.

Návrat do práce není náročný pouze pro samotné zaměstnance, ale i pro manažery a vedoucí týmů. Ti se na školení věnují především obecným pojmům, kterými jsou například motivace a vedení lidí a nevěnují se souvislostem.

2.2.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo organizaci)

Vzdělávání mimo prostory organizace je pro manažery a vedoucí týmů přínosné jak z hlediska zdokonalení znalostí a dovedností tak i pro rozvoj odborných a sociálních vědomostí a schopností. Vzdělávání tohoto druhu je možné aplikovat k prohlubování vysoce orientovaných znalostí nebo pokročilejších dovedností. Výhodou externího školení je, že účastníci mají možnost sdílet své zkušenosti s kolegy z jiných společností.

Zásadní nevýhodou vzdělávání mimo podnik je využití naučených poznatků v praxi. I v případě velmi kvalitního a přínosného školení je potřeba, aby se nově nabyté znalosti a dovednosti co nejrychleji začaly využívat, jinak se vytratí. Rovněž je náročné zvolit takový kurz, který uspokojí požadavky podniku (Armstrong, 2002).

2.3 Metody vzdělávání

Metody firemního vzdělávání lze rozdělit do dvou obsáhlých kategorií:

1. Metody sloužící ke vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“) – na určitém pracovním místě, při výkonu pracovních činností a

2. Metody sloužící ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) (Koubek, 2000).

Jak již z názvu vyplývá, první uvedená skupina vzdělávacích metod probíhá přímo ve firmě nebo při výkonu práce. Metody jsou relativně nízkonákladové, a to i přes to, že kvůli času může dojít k poklesu pracovního výkonu vzdělavatele (Lochmannová, 2016). Metody se uplatňují především při vzdělávání výrobních pracovníků. Naopak druhá kategorie vzdělávání náleží spíše vedoucím pracovníkům a specialistům. V praxi se obě skupiny metod uplatňují napříč všemi třídami pracovníků, nicméně z hlediska obsahu pracovní činnosti zaškolovaných dochází k přizpůsobení metod konkrétní skupině zaměstnanců (Koubek, 2000).

2.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

1. Instruktaž při výkonu práce

Jde o základní způsob přípravy nového nebo méně znalého jedince. Pracovníkovi se zpravidla věnuje v oboru již zkušený kolega nebo jeho nadřízený, jehož úkolem je názorně ukázat pracovní postup. Zaškolující se pracovník se dívá a následným napodobováním si postup pracovní činnosti osvojuje. Výhodou instruktaže je především úspora času a tvorba kladného oboustranného přístupu ke spolupráci mezi zaměstnanci nebo jejich vedoucími. Nevýhodou této metody je užití pouze u pracovních pozic, které nevyžadují složité pracovní úkony. Na tyto pozice je vyvíjen velký tlak a zároveň jsou vykonávány v hlučném a hektickém pracovním prostředí.

2. Mentoring

U vzdělávání tohoto typu se od vzdělávaného vyžaduje určitá míra aktivity a zodpovědnosti, protože si sám určuje svého školitele dle vlastního uvážení. Mentor vzdělávanému radí, povzbuzuje jej a pomáhá mu v jeho dalším růstu. Výhodou metody je, že se pracovní schopnosti zaměstnance utváří na základě jeho vlastního popudu a vlastní volby rádce. Nevýhoda se skrývá ve špatně nebo nevhodně zvoleném mentorovi.

3. Coaching

Představuje dlouhodobější metodu, která je postavena na soustavném povzbuzování a orientování vzdělávaného pracovníka k požadovanému pracovnímu nasazení a iniciativě. Předností této metody je, že vzdělávaný jedinec

dostává nepřetržitou zpětnou vazbu o kvalitě odváděné práce a zároveň je zajištěna vzájemná spolupráce mezi vzdělávaným a jeho školitelem. Metoda také výrazně napomáhá ke zlepšení vzájemné komunikace a k vytčení cílů týkající se kariéry pracovníka. Nedostatkem metody je místo jejího výkonu, které bývá velmi hlasité a rušivé, čímž dochází ke snížení kvality utváření pracovních schopností a dovedností (Koubek, 2001).

4. Counselling

Řadí se mezi nejnovější způsoby utváření pracovních schopností zaměstnance. V rámci metody dochází k oboustranné komunikaci a k vzájemnému ovlivňování pracovníka a školitele. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec zapojuje svůj zájem a iniciativu tím, že vyjadřuje postoj ke všem nedostatkům týkající se jeho práce i průběhu zaškolování. Zároveň podává vlastní nápady řešení vzniklých potíží. Zpětná vazba vznikající mezi pracovníkem a školitelem je významným nástrojem pro zlepšování způsobu vedení zaměstnanců. Díky zpětné vazbě si školitel také ověřuje své pracovní schopnosti, a to zejména takové týkající se práce s lidmi. Velkým nedostatkem counsellingu je jeho délka. Školení je velmi časově náročné a může se stát, že pracovník nestíhá plnit pracovní povinnosti. Metoda je vzdělavateli méně oblíbená a vnímána jako nedůvěryhodná.

5. Asistování

Principem metody je, že se zaškolovaný pracovník stává pomocníkem neboli asistentem svému zkušenějšímu kolegovi. Z pozice asistenta pomáhá svému spolupracovníkovi v plnění pracovních povinností a osvojuje si pracovní postupy (Tureckiová, 2004). Postupem času je pracovník schopen plnit úkoly samostatněji a později po nabytí značného množství znalostí a dovedností je schopen pracovat naprosto samostatně. Metoda se využívá při zaškolování na manuální práce ale také pro práci vedoucích pracovníků a specialistů. Výhodou asistování je dlouhotrvající působení a kladený důraz na praktickou část školení. Vzdělávaný se během školení může setkat s nevhodnými pracovními návyky a informacemi (Koubek, 2000).

6. Rotace práce

Rotace práce představuje způsob učení pracovníka, který získává nové poznatky tím, že se přesouvá z jednoho pracovního místa na druhé a setkává se s jinými

pracovními povinnostmi a odlišnými pracovními podmínkami ve firmě nebo mimo ni. Díky rotaci práce si zaměstnanec rozšiřuje a prohlubuje odbornou způsobilost a zdokonaluje adaptaci (Šikýř, 2014). Výhodou metody je především to, že je zaměstnanec schopen vnímat vzájemnou provázanost postupů a úkolů na jednotlivých úsecích organizace. Funguje zde i určitá forma testování ze strany nadřízených, kteří se ověřují znalosti a schopnosti svých podřízených. Někdy se může stát, že zaměstnanec v určité pracovní pozici neuspěje, což může oslabit jeho sebevědomí a ohrozit tak hodnocení schopností (Koubek, 2001).

7. Pověření úkolem

Podstatou metody je, že vzdělavatel zmocní pracovníka k provedení určitého úkolu a vzdělávaný musí doložit svou schopnost použitím naučených znalostí, dovedností a jednání. Cílem pověření je vychovat pracovníky k samostatnosti a zodpovědnosti při výkonu domluvené práce (Šikýř, 2014). Pověření úkolem je v podstatě prohloubení metody asistování a zároveň je její konečnou fází. Metoda se nejčastěji používá při utváření pracovních schopností jak řídicích, tak i výrobních pracovníků (Lochmannová, 2016). Metoda se snaží zaměstnance vést k samostatnosti při určování stanovisek a při plnění úkolů. Zároveň zaměstnanci zjistí, co umí a jsou mnohem více motivováni dál se rozvíjet, což je významnou výhodou metody. Situace není vždy plně kontrolovatelná, proto může nastat situace, kdy jedinec provede chybu nebo nesplní úkol. Nezdár může způsobit ohrožení důvěry nadřízených. Zmíněná situace je hlavní nevýhodou metody (Koubek, 2001).

8. Pracovní porady

Pracovní porady se řadí mezi účinné prostředky vnitropodnikové komunikace, díky kterým jsou zaměstnanci obeznámeni s problémy a skutečnostmi, které se vztahují k jejich práci, ale i obecně ke společnosti. V průběhu porad účastníci diskutují, sdílí své zkušenosti, předkládají své názory a návrhy a zaujímají stanoviska týkající se aktuálního dění v organizaci, což představuje výčet hlavních výhod (Lochmannová, 2016). Častým problémem porad bývá jejich časové zařazení. V případě uskutečnění porady v rámci pracovní doby dochází ke zkrácení doby, která je určená pro splnění pracovních povinností. Naopak umístění porady během pracovní přestávky nebo mimo pracovní dobu se dostává do konfliktu s neochotou zaměstnanců se porady zúčastnit (Koubek, 2001).

2.3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

1. Přednášky

V rámci přednášek si pracovníci osvojují nové poznatky pomocí výkladu vzdělavatele (Šikýř, 2014). Účastníkům jsou obvykle předávány spíše informace faktické a teoretické. Velkou výhodou přednášek je, že jsou nenáročné, a to především ve smyslu vybavení. Nevýhoda přednášek tkví v jednostranném přisunu poznatků, což snižuje aktivitu zaměstnanců nové znalosti přijímat (Lochmannová, 2016).

2. Semináře

Semináře fungují na stejném principu jako přednášky, ale navíc zde probíhá diskuse se vzdělavatelem a ostatními účastníky. Tím jsou účastníci aktivnější v předávání si vzájemných informací (Šikýř, 2014). Je důležité nezanedbat organizační přípravu semináře a zvolit vhodnou formu moderování (Lochmannová, 2016).

3. Demonstrování

Jedná se o formu vzdělávání, kdy vzdělavatel zaměstnancům názorně demonstruje určitý pracovní postup s využitím audiovizuální techniky, počítačů a trenažerů. Kromě postupů předvádí i funkční vlastnosti a manipulaci s jednotlivými přístroji. Výuka probíhá ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo přímo ve firmě, která dané přístroje vyrábí. Výhodou demonstrování je, že pracovníci mají možnost vyzkoušet své dovednosti v prostředí, kde nehrozí žádná rizika vzniku škody. Naopak nevýhodou bývá, že podmínky při školení jsou jiné než ty na pracovišti. Při vzdělávání se také velmi často ukazují příklady na zjednodušených problémech, než je tomu ve skutečnosti.

4. Případové studie

Případové studie se řadí mezi velmi populární metodu vzdělávání. Užitečné jsou především při vzdělávání vedoucích a tvůrčích pracovníků. Jejich podstatou jsou reálná nebo fiktivní popsání určitého firemního problému. Účastníci školení pracují buď samostatně, nebo jsou rozděleni do menších skupin. Úkolem je vždy danou záležitost prostudovat a doporučit řešení. Výhodou této metody je, že napomáhá zdokonalovat analytické myšlení a schopnost objevit vhodné východisko situace.

Nevýhodou bývají nadměrné požadavky na přípravu i na školitele, který by měl být ohleduplný k návrhům, které účastníci předloží.

5. Workshop

Workshop je druh případové studie, při které se praktické příklady řeší výhradně v kolektivu a komplexněji. Metoda se snaží vést pracovníky k týmové spolupráci a zároveň jim dává prostor při sdílení jednotlivých návrhů řešení situací, což je její velkou výhodou. Nevýhodou jsou opět nadměrné požadavky (Koubek, 2001).

6. Brainstorming

Brainstorming se také považuje za určitou podobu případových studií. Smyslem je, že jsou účastníci školení vybízeni k tomu, aby jednotlivě navrhli postup řešení zkoumaného problému. Poté je zahájena debata o tom, který z předložených návrhů či jejich kombinace je nejvhodnější. Brainstorming je považován za metodu velmi efektivní, protože podporuje tvůrčí myšlení jedinců, což je i hlavní výhodou celé metody. Stejně jako každá případová studie i tato metoda vyžaduje poměrně důkladnou přípravu (Koubek, 2000).



Obr. 1 – brainstorming

Zdroj: <https://www.mindmeister.com/blog/brainstorm-in-a-professional-environment/>

7. Simulace

Následující metoda vyžaduje aktivní zapojení všech účastníků do akce. Principem simulace je, že účastníci obdrží velmi detailní scénář a jsou vyzváni k tomu, aby během stanovené doby provedli množství rozřešení problému. Účastníci se často potýkají s běžnými situacemi, které nastávají v práci řídicích pracovníků. Během simulace se začíná s jednoduššími úkoly a postupně se přechází k úkolům složitějším. V rámci školení se jedinci velmi efektivně zaměřují na zdokonalování svých schopností v oblasti jednání s druhými a rozhodování se, což je významné pozitivum celé metody. Oproti tomu negativem simulace je obtížná příprava akce (Koubek, 2001).

8. Hraní rolí

Hraní rolí se řadí mezi metodu, která je typicky zaměřená na praktickou část výuky, protože rozvíjí schopnost účastníků využít získaných teoretických poznatků. Účastníci musí být akční, samostatní a hraví. Každému z nich je přiřazena určitá role, ve které prožívají určité vztahy na pracovišti, konflikty a vyjednávání. Přičemž nikdy není přesně určeno, co mohou účastníci dělat a říkat. Role si mohou vždy upravovat podle vlastního uvážení, nicméně cílem je vyřešit zadanou situaci. Zároveň je třeba dbát na dodržení požadované míry pravosti. Metoda je především uplatňována u vzdělávání vedoucích pracovníků. Výhodou této formy výuky je učení se samostatnosti a schopnosti nakládat s emocemi, které role může přinášet. Velkou nevýhodou je organizační zajištění školení (Koubek, 2000).

9. Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)

Jedná se o novodobou metodu, která je velmi vysoce oceňována a určena hlavně pro manažery, kteří v rámci školení řeší úkoly a nepříjemné záležitosti, se kterými se setkávají v rámci jejich práce téměř každý den. Veškerý proces má na starosti počítač, který nahodile vybírá úkoly a problémy. Určuje jejich četnost a tím i úroveň stresu, které jsou následně účastníci vystaveni. Učiněné kroky počítač vyhodnocuje a zároveň nabízí přehled optimálních řešení. Účastník tak porovnává více variant řešení, čímž se vzdělává. Popisovaná metoda v sobě skrývá mnoho výhod, avšak mezi nejdůležitější patří osvojování si manažerských dovedností, zvládnutí stresu a

schopnost komunikace s lidmi. Z hlediska nevýhod je náročná organizace akce, ale také technické zajištění (Koubek, 2001).

9. Outdoor training (učení se hrou)

Učení se hrou spadá mezi metodu, která je v současné době hojně využívána k zaškolování vedoucích pracovníků. Manažeři hrají hry a tím se učí manažerským dovednostem. Například se zdokonalují v odhalování nejvhodnějšího řešení zadané úlohy, sladování činností, komunikaci s kolegy a zadávání jim úkolů. Outdoor training lze uskutečnit hned na několika místech. Může probíhat venku, v tělocvičně nebo v speciálně upravené třídě. Principem metody je uložení úkolu ve formě zábavy nebo pohybové činnosti. Na úkolu se podílejí všichni zúčastnění, kteří vzájemně spolupracují. Zároveň se vždy jeden z nich stává vedoucím kolektivu, který se stanoví sám nebo jej někdo určí. Po úspěšném vyřešení úkolu následuje diskuse, při které účastníci řeší, které dovednosti byly k vyřešení zadání potřeba, jak se zužitkovaly a co je potřeba zlepšit. Výhodou zmíněné metody je obohacování se o nové poznatky prostřednictvím hry. Nevýhodou bývá strach manažerů ze ztrapnění se (Koubek, 2001).

10. Elektronické vzdělávání (e-learning)

E-learning je charakteristická metoda vzdělávání, kterou lze uplatnit jak na pracovišti, tak i mimo něj. Je určena pro jednotlivce i skupiny lidí. Principem elektronického vzdělávání je předání poznatků školitele směrem k zaměstnancům za využití informačních a komunikačních technologií. Tyto technologie jsou hlavním zdrojem informací při hodnocení účinnosti elektronického vzdělávání. Avšak jeho úspěšnost determinuje hlavně motivace a aktivita účastníků vzdělávací akce. E-learning nabízí velmi poutavou a názornou výuku, což je jeho hlavním pozitivem. Metoda se informace snaží předat co nejzajímavější formou. Zpravidla se využívají obrázky, grafy, tabulky, videa a texty. Téměř ihned po vzdělávací akci mohou účastníci stvrdit nabyté vědomosti formou testu nebo vzorovou situací. Další významnou výhodou e-learningu je možnost připojit se kdykoliv a odkudkoliv. Program, který je při vzdělávání využit musí pravidelně informovat účastníky o tom, co vše již dokázali a čemu novému se přiučili. Velký význam se přikládá zpětné vazbě, která by měla objasnit a navrhnout další postup. Vzdělávání prostřednictvím počítače ovšem negarantuje, že se posluchači naučí něco nového. Posluchače

školení ve většině případů velmi baví, domnívají se, že se dozvěděli řadu nových věcí, avšak skutečný přínos bývá velmi nízký. Uživatelé si mnohdy místo podstatných informací pamatují spíše videa, která výuku doprovází nebo pěkný obrázek.

Úspěšnost jakékoliv vzdělávací metody se odvíjí od odpovědnosti jedinců osvojit si nové znalosti a u e-learningu tomu není jinak. Každý jedinec musí disponovat dostatečným odhodláním učit se nové věci. Odhodlání většinou účastníkům ale chybí. Jedincům vzniká potřeba setkávat se s novými lidmi, seznamovat se s nimi a navzájem komunikovat. Z tohoto důvodu vznikají takzvané virtuální třídy, kde se lidé potkávají, povídají si a spolupracují. To vše se koná online prostřednictvím internetu. Díky virtuálním třídám se seznamují lidé, které pojí zájem dozvědět se něco nového. Tato skutečnost přispívá k větší motivaci a aktivitě při učení (Šikýř, 2014).

3 Analýza průběhu vzdělávací akce uskutečněné online formou

Materiály pro vypracování praktické části této práce poskytla společnost Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. (dále jen Magna Exteriors (Nymburk)). K výběru této společnosti přispěla skutečnost, že v ní probíhala má povinná praxe. Díky agendě, kterou jsem měla na starosti, jsem měla možnost získat řadu plnohodnotných informací potřebných pro zpracování praktické části. Můj vedoucí a kolegyně mi poskytli veškeré potřebné informace o vzdělávání ve společnosti a zároveň mi spolu s dalšími kolegy byli nápomocni při sestavování dotazníku a následném sběru odpovědí.

3.1 Představení společnosti

Společnost Magna International je kanadská společnost, která po celé zemi zaměstnává přibližně 160 000 zaměstnanců. Z hlediska historie je důležité rozlišit společnost Magna International a Magna Exteriors (Bohemia). Základní kámen společnosti Magna International byl položen v roce 1957 a to pod názvem Multimatic, který založil rakouský rodák Frank Stronach v Kanadě. Tou dobou již v Liberci existoval závod, který se nazýval Plastimat. Později byla firma odkoupena společností Peguform a následně společností Cadence Innovation. Posledním a zároveň dosavadním majitelem firmy je společnost Magna International, původně známá pod názvem Multimatic. V současné Magna International zastřešuje veškeré existující závody po celém světě. Pod Magnu Exteriors (Bohemia) spadá v ČR liberecký závod, nástrojárna v Liberci a také závod v Nymburce, který je známý pod názvem Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.

Společnost se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl. Produkce se orientuje především na mřížky, chladiče, 5. dveře, nárazníky, dveřní prahy a další komponenty automobilu. Pro výrobu dílů se v závodech využívá okolo 200 vstřikovacích strojů pro různé druhy vstřikování, výrobní linky určené pro dveřní výplně a také lakovací linky pro úpravu povrchu. Při sestavování určitého dílu se používají stroje na montážních pracovištích. Lidskou práci doplňují při výrobě také roboti. Díly pro jednotlivé modely automobilů odběratele Škoda Auto se dopravují za pomoci logistického procesu JIS (Just in Sequence) přímo k montážní lince klienta. Uvnitř závodů převládá systém Kanban. Oproti jiným dodavatelům má

společnost výhodu v tom, že vlastní vývojové centrum a sama si vyrábí vstříkovací formy v Nástrojárně v Liberci.

Společnost Magna působí celosvětově. Dceřiné společnosti se nacházejí nejen v Evropě, ale také v Severní a Jižní Americe, Africe a Asii. V České republice nalezneme výrobní závody v Liberci a Nymburce.

Nymburský závod, který je předmětem zkoumání praktické části, je nejmladším podnikem Magny Exteriors (Bohemia) a vznikl v roce 2002. Mezi stálé zákazníky závodu patří BMW, Škoda Auto, Audi, Volkswagen, Opel a Toyota Peugeot Citroën Automobile (Prezentace: Vítejte v Magně!, 2013, Martina Balvínová).

3.2 Fáze vzdělávání ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk)

Tato kapitola se bude věnovat jednotlivým fázím procesu firemního vzdělávání společnosti Magna Exteriors (Nymburk).

3.2.1 Zjišťování potřeby vzdělávání

Ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk) dochází k analýze potřeby vzdělávat své zaměstnance v následujících krocích. Úkolem personálního oddělení je vyzvat pracovníky odborných oddělení, aby v předem stanoveném termínu dodali požadavky za jednotlivé obory jejich působení. Do oborů spadají následující oblasti. Například oblast zasahující do životního prostředí, ekologie, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, nových projektů, nových klientů a nových výrobních postupů. Je povinností personálního útvaru, aby získané požadavky zakomponoval do plánu pro vzdělávací akce konané v závodu.

S analýzou potřeby vzdělávání úzce souvisí proces pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti, kdy příslušný nadřízený pracovník musí určit cíle dalšího rozvoje a možnosti dalšího vzdělávání pracovníků. Tyto požadavky musí doručit na personální oddělení nejpozději 10 dní po uzavření termínu pro hodnotící pohovory. V případě, že vedoucí zaměstnanec požadavky určí, ale včas nepředá personalistům, má se za to, že žádný požadavek neexistuje a do plánu vzdělávání není zařazen.

3.2.2 Vytvoření a přijetí plánu vzdělávání

Druhou fází firemního vzdělávání je tvorba a schválení plánu vzdělávání, který je vedoucí personálního útvaru povinen představit vedení firmy a následně čekat na jeho schválení. Plán se vždy tvoří na období v délce 1 roku. Za publikaci tohoto dokumentu zodpovídá personální útvar. Po případném schválení plánu následuje vyhodnocení požadavků personalistou. Požadavky jsou od vedoucích jednotlivých oddělení sepsány v dokumentu pro pravidelné hodnotící pohovory. Tyto požadavky vrací personalista zpátky vedoucímu a sdělí mu, jestli byla nebo nebyla akce zahrnuta do plánu. V případě nezařazení akce může vedoucí využít jiné možnosti zaškolení. Buď dotyčného proškolí sám, nebo určí jiného spolupracovníka.

Do plánu vzdělávání nikdy nejsou zařazeny programy pro rozvoj. Do této skupiny školení spadají akce typu zaškolení vedoucím nebo odborným pracovníkem a školení na místě výkonu práce. Uskutečnění těchto akcí má v kompetenci nadřízený a konkrétní zaměstnanec.

Schválený plán vzdělávacích akcí se může v průběhu roku měnit a to tak, že je rozšířen o tzv. neplánované vzdělávací akce. Ke změnám dochází z důvodu nových projektů, měnících se požadavků zákazníka, zákonodárných změn apod. Ke změnám může dojít pouze na základě souhlasu vedení firmy. Personalisté ze všech závodů firmy, kteří mají na starosti vzdělávání, spolu komunikují a kooperují.

Zvláštní skupinu pracovníků tvoří při školení operátoři výroby, jejichž zaškolení je sledováno v rámci matice zaškolení. V matici jsou uvedeny stupně od 1 do 4. Každý ze stupňů vypovídá o tom, jak operátor zvládá svou náplň práce. Za aktuální data v matici vždy zodpovídá Vedoucí výrobního týmu nebo Mistr. Každý operátor výroby obdrží stupeň zaškolení, který vypovídá o zdařilém přezkoušení. V případě elektronické matice je vždy u konkrétního pracovníka uvedeno jméno zkoušejícího.

3.2.3 Příprava a uskutečnění vzdělávacích akcí

Každý zaměstnanec je povinen účastnit se vzdělávacích akcí, které jsou konané v rámci plánu vzdělávání a nadřízení jsou povinni zaměstnance vždy pustit. Přítomnost se zaznamenává na prezenční listinu nebo jiný dokument, přičemž musí být dodrženy základní náležitosti, mezi které patří název školení, datum konání,

jméno a podpis pracovníka. Případná neúčast na školení musí být vždy potvrzena nadřízeným a zároveň nahlášena a omluvena na personálním oddělení ve lhůtě minimálně 2 dnů před konáním akce. Absence bez omluvy je považována jako nedodržení povinností vyplývajících z legislativy platnou pro danou zemi. Jestliže se účastník nedostaví na zákonné školení, dojde k ukončení platnosti dokladu potvrzujícího kvalifikaci dotyčného a nadřízený musí zakázat, aby zaměstnanec nadále vykonával svou činnost.

V případě, že se zaměstnanec nemůže na školení dostavit, je mu automaticky nabídnut nejbližší termín plánovaného školení. Pro personalisty je důležité znát, zda bylo školení efektivní a zda účastníci využili nabyté znalosti a dovednosti v praxi. Pro hodnocení akce se využívá speciální dokument, ve kterém se účastníci vyjadřují k obsahu, průběhu a formě akce. U externích školení se využívají formuláře přímo od poskytovatelů vzdělávací akce. U většiny školení se na konci kurzu provádí testování znalostí. To znamená, že v případě neúspěchu se musí zaměstnanec opakovaně dostavit na vzdělávací akci, dokud úspěšně nesloží test.

Po určité době přichází na řadu proces hodnocení pracovní výkonnosti, v rámci něhož, vedoucí zjišťuje, zda bylo školení efektivní a přínosné pro pracovníky. Vedoucí posuzuje dovednosti, schopnosti a odborné vědomosti zaměstnance. Vedoucí je personalisty informován o účasti zaměstnance na školení například kopíí prezenční listiny nebo obdobného formuláře. Poté už následuje pouze záznam získané kvalifikace do kvalifikační karty konkrétního zaměstnance. Záznam se provádí buď v elektronické nebo papírově formě (Směrnice MBC-3100-001 Řízení lidských zdrojů_CZ).

3.3 Vzdělávací systém společnosti Magna Exteriors (Nymburk)

Společnost Magna člení vzdělávání zaměstnanců do tří skupin podle priority školení.

První skupinou je skupina A, do které spadají všechna zákonná školení, která se musí realizovat povinně za zákona.

Do skupiny B patří školení, která jsou potřebná pro výkon pracovní činnosti. Účastníci v rámci školení skupiny B získávají základní kvalifikace, které je nutné získat pro výkon práce zaměstnanců.

Do skupiny C se zařazují všechna ostatní školení, která jsou označována spíše za rozvojová a motivační. Školení tohoto typu nejsou nutná pro výkon práce.

Zákonná školení jsou velmi obsáhlou skupinou, proto jsem se v rámci zákonných školení věnovala pouze vybraným vzdělávacím akcím, které považuji za důležité a významné z hlediska obsahu a se kterými jsem se osobně setkala.

Preventivní požární hlídky je školení, které je určené pro zaměstnance přiřazené do požárních hlídek. Akce se koná minimálně jednou za rok, nicméně četnost se může kdykoliv upravit. Poznatky z oblasti požárních hlídek předkládá účastníkům kompetentní osoba nebo také přímo osoba na pozici technika požárních hlídek. Akce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž každá z částí trvá 60 minut. V teoretické části jsou zaměstnanci seznámeni s nebezpečím vzniku požáru na pracovišti; s dokumenty, které souvisejí s požární ochranou (např. požární poplachové směrnice, požární řád, dokumentace zdolávání požáru, požární evakuační plán aj.). Výuka se také zaměřuje na způsob, jak požár ohlásit, jak vyhlásit požární poplach, jak se přivolává pomoc a jak probíhá spolupráce se složkami požární ochrany. Prostřednictvím praktické části si zaměstnanci zkouší použití hasícího přístroje v modelové situaci. Učí se, jak zachránit osoby, které jsou bezprostředně ohroženy. Dále se seznamují s postupem evakuace lidí. Následné testování znalostí probíhá v rámci diskuse.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci pro vedoucí pracovníky je školení, které svým obsahem vychází z předpisů zákoníku práce. Školení je pouze teoretické a je zaměřené například na oblast práv a povinností zaměstnavatele; rizik týkající se práce a pracoviště; pracovně lékařské služby; pracovních úrazů a nemocí z povolání; pracovních podmínek těhotných zaměstnankyň, matek a mladistvých; osobních ochranných pracovních podmínek; ergonomie, pracoviště a pracovního prostředí. Znalosti účastníků se ověřují písemným testem.

Systém environmentálního managementu, požární ochrana pro vedoucí pracovníky

Ačkoliv se zmiňované akce obsahově liší od poskytovaných informací, ve firemním systému jsou vedeny jako jedna vzdělávací akce.

Školení týkající se oblasti ochrany životního prostředí má za cíl seznámit posluchače s hlavními pojmy a legislativními předpisy. V rámci odpadového

hospodářství získávají účastníci základní poznatky o povinnostech osob odpovědných za vznik odpadu, zacházení s odpady, systému označování a třídění odpadu podle toho, do jaké skupiny patří. Akce se také věnuje ochraně vod a ovzduší. Posledním probíraným tématem je ergonomie a její požadavky. Vědomosti jsou ověřovány testem.

Požární ochrana pro vedoucí zaměstnance se zabývá smyslem a soustavou požární ochrany v ČR. Lektor se věnuje legislativním předpisům, které se zabývají především základními pojmy, vzděláváním pracovníků o požární ochraně, pokutami, přestupky a definicemi hasících přístrojů. Zmiňovány jsou rovněž dokumenty požární ochrany, se kterými se lze v provozu společnosti setkat. Důležitou částí školení je povídání o možnostech, jak požáru předejít. Vědomosti se ověřují diskusí a následnými dotazy k tématu.

Řidič referentského vozidla je další akce spadající pod zákonná školení. Před popisováním jednotlivých okruhů jsou zaměstnanci obeznámeni s právními předpisy upravující bezpečnost a ochranu zdraví při práci z hlediska jízdy motorovými vozidly na služebních cestách. Do probíraných okruhů spadají pravidla silničního provozu a jejich případné změny. Dále dopravní značky, správné jednání řidiče u dopravní nehody, existence zásad pro bezpečnou jízdu nebo také mikrospánek a cestování do zahraničí. Získané znalosti se potvrzují písemným testem.

První pomoc je kurz obsahově zaměřený na poskytování první pomoci. Probírají se základní postupy záchrany lidského života, které jsou blíže specifikovány na konkrétních případech. Dále se probírají jednotlivé kroky při zahájení resuscitace. Posluchači se také dozvídají důležité informace o vybraných akutních stavech, kterými jsou otravy, popáleniny a omrzliny. Význam je příkládán i zraněním od zvířat. Nejzajímavější částí kurzu je exkurz do problematiky nejčastějších chyb při poskytnutí první pomoci. Následný test ověřuje získané vědomosti.

Školení **elektrikáři** je upraveno speciální vyhláškou. Jedná se o kurz zaměřený pro konkrétní skupinu pracovníků, kteří jsou pod touto pracovní pozicí ve firmě vedeni. Školení se dělí na několik oblastí. Lektor se věnuje oblasti první pomoci u zranění elektrickým proudem, ochrany před nebezpečným dotykem, umístování vodičů

a kabelů, elektroinstalací a oblasti nových a původních norem. Znalosti jsou v tomto kurzu ověřovány dotazy k tématu.

Školení obsluh motorových manipulačních vozíků je další a zároveň poslední vzdělávací akcí, které bych se chtěla věnovat, a i tato akce je určená pro konkrétní okruh zaměstnanců. Školení má dvě formy, a to základní a opakovanou. Účastníci se od školitele dozvídají informace o provozních pokynech; postupech, jak manipulační vozík obsluhovat a například i o jízdě. Tedy jak se s vozíkem rozjet, zastavovat nebo projíždět zatáčkami. Je rovněž důležité seznámit posluchače s dopravními předpisy, kterými je důležité se uvnitř závodu řídit. Posledním tématem je nauka o struktuře vozíku, tedy z jakých částí se vozík skládá a jaké jsou jejich funkce.

Další skupinou školení jsou taková, která jsou pro pracovníky potřebná k výkonu práce. Společnost Magna Exteriors (Nymburk) tyto akce třídí podle toho, do jaké kategorie spadají, jinými slovy, pro jaké pracovníky jsou určené. Základními kategoriemi jsou technika a technologie, logistika, kvalita, personalistika, počítačové vzdělávání a výroba.

V rámci praktické části bakalářské práce jsem se zaměřila právě na výše zmiňovanou skupinu vzdělávacích akcí. Analyzovala jsem se vybrané školení z kategorie kvality, kterým bylo ISQ AA (Aplikace pro audity). Aplikace v praxi slouží pro zpracování odchylek a nesrovnalostí z auditu. Cílem kurzu bylo vysvětlit řešitelům, jak odpracovat konkrétní opatření a jak v aplikaci postupovat.

Poslední skupinou vzdělávacích akcí jsou akce, které vedou k rozvoji člověka a posílení jeho motivace. Jedná se třeba o měkké dovednosti. Z měkkých dovedností se mohou lidé zlepšovat v komunikaci a asertivitě, ve zvládnutí stresových situací, prezentačních dovednostech, vyjednávání nebo také v postupech plánování a zvýšení efektivního využití času.

3.4 Analýza průběhu vzdělávací akce uskutečněné online formou

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak byli účastníci spokojeni s průběhem školení ISQ AA (Aplikace pro audity), které probíhalo online formou. V rámci šetření jsem svou pozornost nejprve chtěla zaměřit na školení, která by byla konána za osobní přítomnosti zaměstnanců. Vzhledem k situaci související s pandemií jsem byla obeznámena se skutečností, že veškerá další plánovaná školení budou

probíhat přes počítač, tedy virtuálně. Z tohoto důvodu jsem byla nucena zaměřit své šetření na školení probíhající skrze počítače.

Situace, které mohou nastat v životě každého z nás, nesou své výhody i nevýhody. Současná situace není výjimkou. Ačkoliv ve firmě došlo k omezení vzdělávacích akcí konaných za osobní přítomnosti, myslím si, že může být zajímavé zjistit, jak současnou formu vzdělávání zaměstnanci vnímají a zda jim vyhovuje více či méně.

3.5 Výzkumné otázky

V bakalářské práci jsem při sestavování dotazníku vycházela z výzkumných otázek, které jsem rozdělila do dvou oblastí. Otázky směřovaly nejen ke vzdělávací akci, ale také k účastníkům. Vzhledem k cíli mé práce by bylo bezvýznamné zaměřit svá zkoumání pouze na jeden předmět. Správná organizace a následná realizace vzdělávací akce je bezpochyby důležitá, nicméně stejně tak důležité je, zda akce splnila svůj cíl a předala zúčastněným potřebné znalosti, popřípadě dovednosti. Výzkumné otázky byly následující:

Otázka č.1: Je dle zaměstnanců zajištěna správná organizace vzdělávacích akcí a kurzů probíhajících ve společnosti Magna Exteriors?

Každé školení je ve většině případů potřeba domluvat i několik měsíců dopředu. Úkolem osoby odpovědné za podnikové vzdělávání je zajistit vhodné prostory, školitele a termíny, přičemž právě ty bývají největším problémem, protože ne vždy každému zaměstnanci školení v zajištěný termín vyhovuje. V takových případech je nutné u lidí hlídat směnnost nebo nabídnout další možné datum konání. Nesmí se také zapomínat na pravidelné připomínání konání akce formou zprávy nebo nástěnek. V den konání akce se pravidelně chystá menší občerstvení, aby se účastníci cítili příjemněji. Průběh akce už je plně v rukou školitele, nicméně důležitou roli hraje i zajištění informačních technologií, tedy počítače a jeho připojení k internetové síti. Rychlé připojení a kvalitní počítač značně urychlí a usnadní nejen vyhledávání informací, ale i prezentaci připravených podkladů. Tyto podstatné aspekty jsem se snažila také analyzovat v dotazníku.

Otázka č.2: Získávají zaměstnanci společnosti Magna Exteriors potřebné znalosti a dovednosti u prováděných vzdělávacích aktivit?

Dalším důležitým hlediskem každého školení je stupeň získaných a osvojených znalostí, schopností a dovedností. Vzdělávací akce se uskutečňují s cílem předat zaměstnancům poznatky z různých oborů a užít tyto vědomosti přímo v praxi. Důvodů pro organizaci vzdělávacích akcí existuje spousta, ale mezi nejčastější patří legislativní změny, změny ve výrobě a technologických postupech. V některých případech se o potřebu vzdělávat se zajímají sami pracovníci, a to především z obavy, že jejich dosavadní stupeň znalostí nebude pro výkon práce stačit nebo si chtějí rozšířit znalosti o nové.

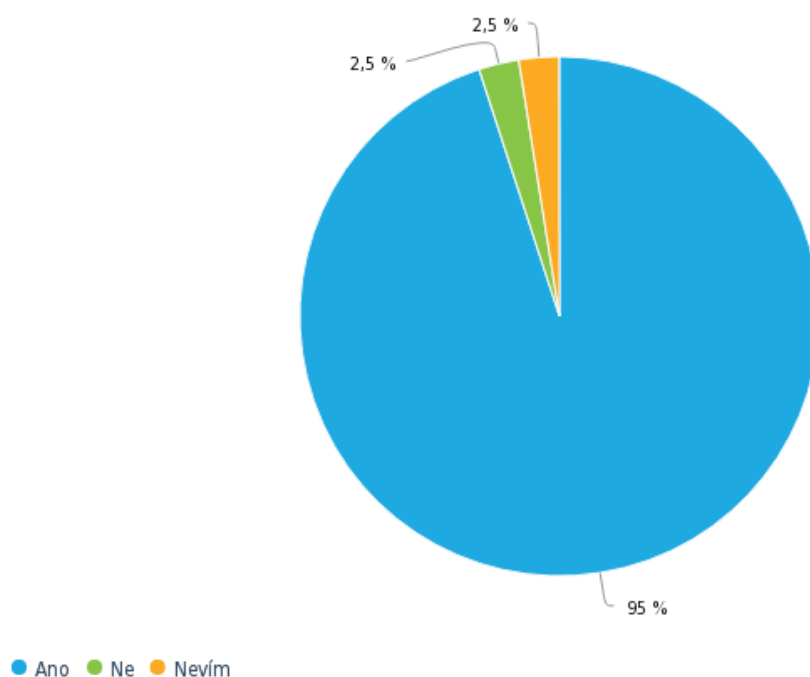
3.6 Metody šetření a volba respondentů

Pro analýzu vzdělávací akce jsem si vybrala metodu anonymního dotazníkového šetření. K sestavení dotazníku jsem využila internetový portál Survio, který nabízí možnost rychle a snadně vytvořit požadovaný formát otázek. Současný moderní svět umožňuje získat velké množství odpovědí díky technologiím, které jsou neodmyslitelnou součástí našich životů.

Dotazník se skládal ze sedmi otázek. Zajímala jsem se o obsah školení, praktičnost a užitečnost získaných informací, délku, organizační zajištění, o preferovaný typ školení, dostatečnost informací a o možné nedostatky. U většiny otázek byla možnost vybrat jednu možnou odpověď z nabídky, u poslední otevřené otázky měli respondenti možnost více rozvinout své postřehy a připomínky. Dotazník jsem zaměstnancům oddělení kvality rozeslala skrze interní poštu společnosti. Ve zprávě jsem se blíže představila, seznámila respondenty s cíli sběru dat a předem poděkovala za jejich ochotu při plnění. Na vypracování dotazníku jsem stanovila časový horizont v délce jednoho pracovního týdne. Do konce určeného termínu jsem obdržela požadovaný počet reakcí, celkem 40 odpovědí. Byla jsem nad očekávání spokojená, kolik lidí mi poskytlo zpětnou vazbu. Získané odpovědi posloužily jako podklad pro zhodnocení mé analýzy a pro tvorbu návrhů na zlepšení.

3.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Byla dle Vás dodržena obsahová náplň školení?

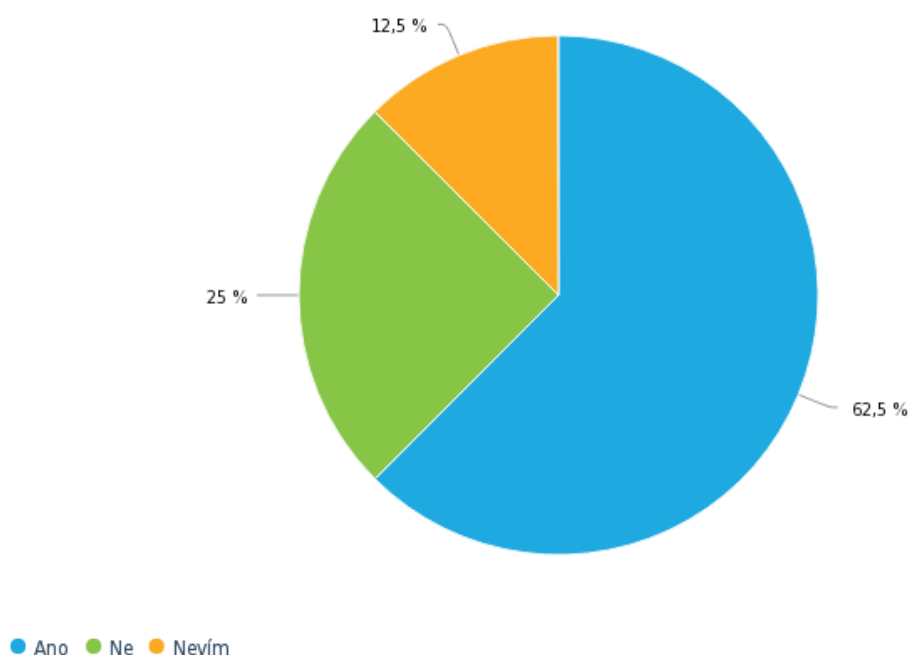


Graf 1 – obsahová náplň školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Jak si můžeme všimnout, z grafu č. 1 jasně vyplývá, že se téměř všichni dotázaní shodli na tom, že vzdělávací akce věnovaná programu kvality ISQ AA naplnila obsah, pro který byla určena. Seznámila zúčastněné s možnostmi zpracování odchylek, které vyplynuly z auditu. Výsledek vypovídá o skutečnosti, že akce byla naplánována a zrealizována přesně tak, aby odpovídala tématu, které bylo potřeba proškolit. Jedním z podstatných důvodů realizace akce bylo získat základní poznatky a dovednosti, které budou účastníci do budoucna potřebovat pro plnění svých pracovních povinností.

Otázka č.2: Bylo dle Vás školení praktické a užitečné z hlediska využití na pracovišti?



Graf 2 – praktičnost a užitečnost školení

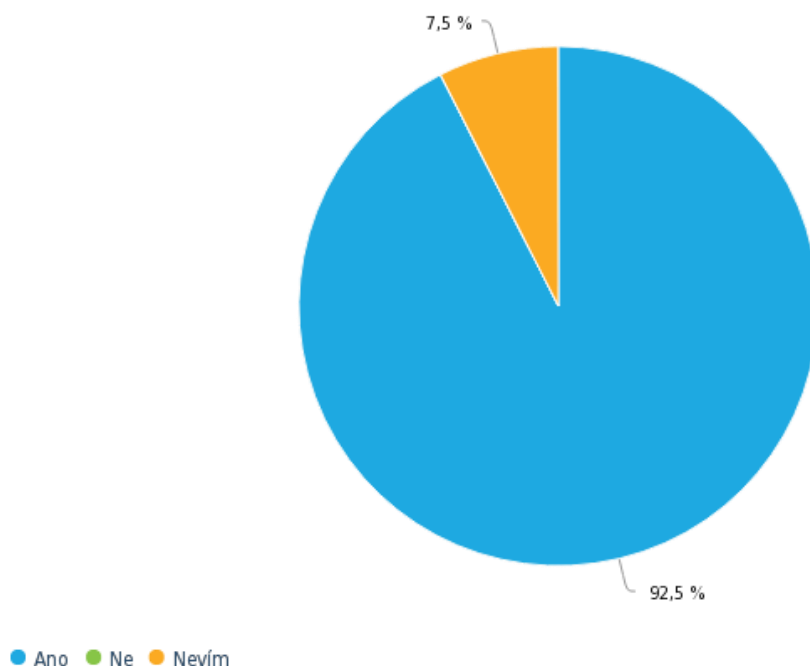
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Více než polovina respondentů v dotazníku uvedla, že oba zmiňované aspekty školení splnilo. Nicméně zároveň není zanedbatelný ani počet lidí, podle kterých vybrané školení aspekty nesplnilo. Tuto skutečnost lze detailněji za využití otázky č.7, protože získané výsledky z obou otázek spolu úzce souvisí.

V otázce č.7 se respondenti blíže vyjádřili k praktičnosti a užitečnosti získaných znalostí a praktických dovedností. Ptala jsem se, zda dotazovaným na školení něco chybělo. Převažovala odpověď, že účastníkům pro správné užití poznatků chybělo více příkladů na vyzkoušení. Nicméně více než polovina dotázaných potvrdila, že školení obsahovala část teoretickou i praktickou. Jedna případová studie byla s účastníky rozebrána přímo ve výuce, další studie byla účastníkům odeslána ke zpracování a odeslání.

S užitečností probírané látky na pracovišti lze počítat, protože školení bylo uskutečněno právě z důvodu vzniku potřeby toto školení absolvovat a naučit se v budoucnu pracovat ve firemním programu.

Otázka č.3: Byla dle Vás dostačující délka školení?

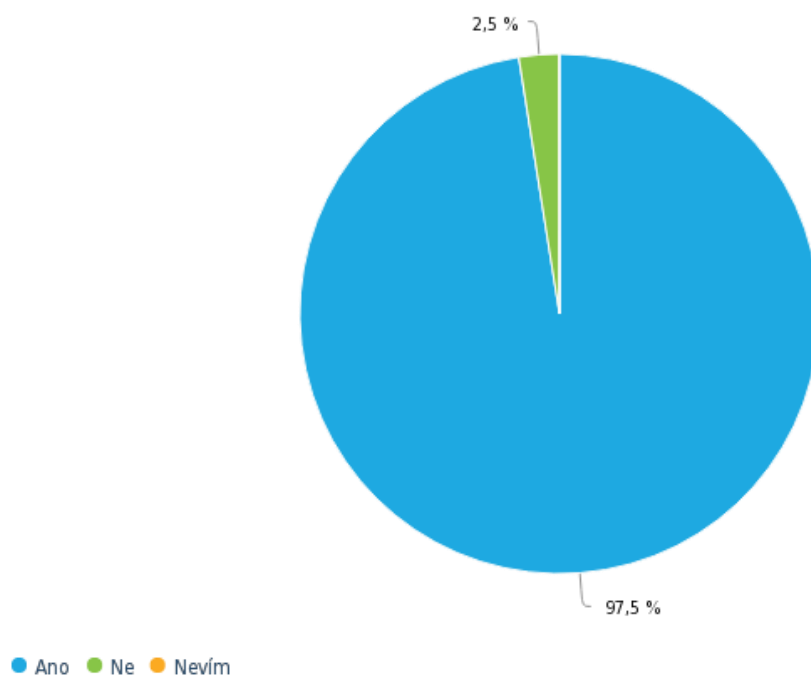


Graf 3 – délka školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Dle získaných odpovědí vyplývá, že čas věnovaný proškolení pracovníků byl adekvátní vzhledem k potřebě dozvědět se nové věci. S přihlédnutím k otázce č.7, se několik respondentů zmínilo, že získané vědomosti jsou pouze obecné a že by uvítali možnou návstavbu tohoto školení. Z toho lze usuzovat, že délka školení byla dostačující pouze pro předání základních poznatků, nicméně pro detailnější vysvětlení problematiky by bylo potřeba zajistit více času. Záleží tedy na rozsahu probírané látky.

Otázka č.4: Byli jste spokojeni s organizačním zajištěním kurzu? (např. pozvánky, komunikace s organizátory, zařazení přestávek aj.)



Graf 4 – organizační zajištění kurzu

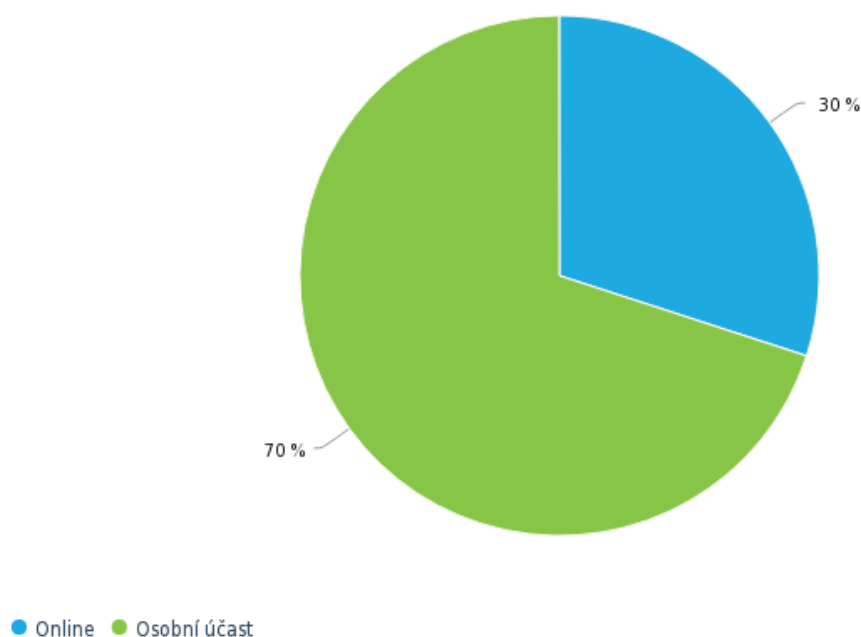
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Z rozložení odpovědí u grafu č.4 jasně vyplývá, že téměř všichni dotázaní byli spokojeni s organizačním zajištěním vzdělávací akce. Tento výsledek je možná podložit několika fakty. Během povinné praxe jsem měla organizaci kurzů na starosti, proto vím, co vše je potřeba před samotným konáním akce zařídit.

Pozvánky na jakákoliv školení pořádaná společností Magna Exteriors (Nymburk) jsou v dostatečném předstihu zasílány účastníkům na emailovou adresu. V pozvánce je uveden název akce, místo a datum konání a také jmenný seznam všech pozvaných. Ne každý pracovník disponuje vlastní emailovou adresou, proto jsou k předání informací vyzváni jejich vedoucí. Do doby před konáním kurzu mají pozvaní možnost omluvit svou nepřítomnost a požádat tak o přesun na jiný plánovaný termín konání akce. Kromě interní pošty se pro uveřejnění blížících se školení využívají i nástěnky. V případě dotazů je možné kontaktovat odpovědnou osobu na personálním oddělení. Za využití otázky č.7 lze doplnit, že se mezi odpověďmi, co na školení chybělo, objevila připomínka k zařazení krátké, alespoň

pětiminutové přestávky. Vzhledem k délce školení nepovažují zařazení přestávky za významné.

Otázka č.5: Jaký typ školení upřednostňujete?



Graf 5 – upřednostňovaný typ školení

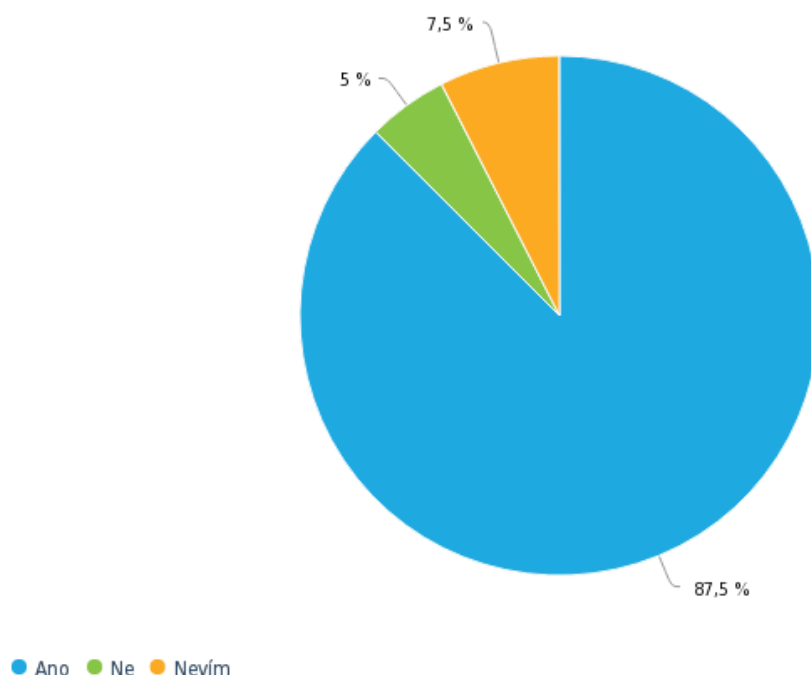
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že více než polovina dotazovaných se přiklonila ke školení, které probíhá formou osobní přítomnosti zaměstnanců. Ačkoliv online školení takového výsledku nedosáhlo, lze usoudit, že i tato forma by v budoucnu mohla v dotazníkovém šetření dosáhnout vyšších výsledků. Doposud nebyli pracovníci na online školení zvyklí. Většina akcí probíhala osobně. Lidé se tak vzájemně viděli, vyměňovali a sdíleli mezi sebou své poznatky a zkušenosti. Veškeré praktické věci si zkoušeli přímo na místě za přítomnosti lektora, který na ně dohlížel a opravoval případné nedostatky.

Online školení v sobě skrývá řadu pozitiv i negativ. Pozitivem online školení je, že se jej mohou lidé zúčastnit téměř odkudkoliv, avšak s přihlédnutím k otázce č. 7 lze uvést, že respondenti neměli v několika případech dostatek klidu na výuku a nemohli se kvalitně koncentrovat. Často totiž seděli ve svých kancelářích, kde byli vyrušováni kolegy nebo jinými okolními vlivy, které narušovali jejich pozornost. Velké negativum online školení tkví v nekvalitním internetovém připojení. Často se

stávalo, že se připojení na chvíli přerušilo, což způsobilo následnou ztrátu probírané látky.

Otázka č. 6: Byly dle Vás informace získané v rámci školení dostačující?



Graf 6 – dostatečnost informací

Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Z grafu č. 6 lze vyvodit, že informace dostatečné byly. Otázka č. 7 rozvádí odpovědi respondentů, kteří se k této situaci vyjádřili jinak. Někteří dotázaní uvedli, že by bylo vhodné podrobněji popsat určité kroky při práci s programem, protože všichni nemusí správně chápat logiku jednotlivých postupů. Zároveň by uvítali, kdyby jim byly ukázány nejčastější chyby, kterých se zaměstnanci při práci s programem dopouští.

Závěrem lze říct, že informace, které díky školení zaměstnanci obdrželi, byly dostačující pro výkon jejich pracovních činností. Avšak se mezi nimi našli i tací, kteří projeví zájem své znalosti rozšířit a prohloubit si tak dosavadní stupeň vzdělání.

Otázka č. 7: Co Vám na školení chybělo?

U této otázky měli respondenti možnost blíže popsat veškeré poznatky, připomínky a názory k nedostatkům, které školení mělo.

U jednotlivých odpovědí jsem vyhodnocovala jejich význam a podle toho jsem se je snažila zařadit do příslušné skupiny. Mezi respondenty se našli jedinci, kterým nic nechybělo, a byli se vším spokojeni. Základním nedostatkem analyzovaného školení byl nedostatek praktických ukázek a příkladů. Respondenti se shodli na tom, že by bylo vhodné zavést více příkladů na procvičení a tím si upevnit znalosti. Dalším nedostatkem byly obecně podávané informace. Respondenti by uvítali podrobnější popis všech kroků, které je potřeba v programu provést. Někteří dotazovaní se přímo vyjádřili k samotné formě školení. Dle odpovědí neměli dostatek klidu na učení, byli neustále vyrušováni a nemohli se tak plně věnovat probírané látce.

3.8 Shrnutí empirické části

Praktická část bakalářské práce byla věnována analýze konkrétní vzdělávací akce. Vzhledem k současné situaci, kdy velké množství školení probíhá online formou, bylo zajímavé zjistit, jak takovou překážku v podnikovém vzdělávání vnímají i sami zaměstnanci. Dotazníkovým šetřením bylo osloveno celkem 40 zaměstnanců z oddělení kvality, kteří byli proškoleni na práci v počítačovém programu pro audity. Ačkoliv některým dotázaným nic nechybělo, našli se i tací, kteří blíže popsali různá negativa proběhlé akce. Kromě příležitosti vyzkoušet si přímo se školitelem více příkladů postrádali také více klidu na učení a podrobnější výklad. Je důležité myslet na to, že uvedené problémy se mohou vyskytovat i v dalších probíhajících školeních, proto by se neměla zanedbávat komunikace a se všemi účastníky i lektory otevřeně mluvit. Jedině tak docílí organizace toho, že obdobné situace nebudou již v budoucnu nastávat a školení budou efektivnější.

3.9 Návrh doporučujících opatření

Na základě výsledků z provedené analýzy vybrané vzdělávací akce bych organizací doporučila následující prostředky, které by mohly napomoci zlepšení vzdělávacího systému:

- 1) Každá vzdělávací akce by se měla soustředit na teoretickou i praktickou část.
- 2) V rámci praktické části školení by měli mít účastníci možnost vyzkoušet si více ukázkových příkladů. Jedině tak si získané dovednosti plně osvojí a budou je moci využít ve své práci.
- 3) U školení probíhajících přes počítač by měly být účastníkům poskytnuty prostory, kde by se mohli plně věnovat probíranému tématu a nebyli tak rušeni svým okolím. Kapacita školící místnosti je omezená a vzhledem k nutnosti dodržování rozestupů je téměř nemožné dostat do ní všechny účastníky.
- 4) Školitelé by se měli podrobněji zabývat vším, co předávají svým posluchačům. Všechno nemusí být na první pohled zřejmé a u někoho mohou vzniknout i určité nejasnosti při výkladu. Zpětné zjišťování informací už nemusí být tak jednoduché.
- 5) Školitelé by měli účastníkům po skončení školení poskytovat brožury s výčtem nejdůležitějších poznatků pro případ, že by něco zapomněli a potřebovali si osvěžit paměť.
- 6) Organizace by měla zavést zpětnou vazbu od zaměstnanců formou hodnotících formulářů vzdělávací akce. Zaměstnanci by měli příležitost vystihnout vše, co jim školení přineslo a co jim naopak scházelo.

Závěr

Zpracování bakalářské práce mi dalo prostor uvědomit si, že vzdělání, a především to podnikové je velmi složitý a organizačně náročný proces. Zároveň je však nutné mít na paměti, že bez firemního vzdělávání se už neuplatní téměř žádný podnik, který chce na trhu dosahovat úspěchů a poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky a služby. Neustálé zdokonalování znalostí, schopností a dovedností pracovníků pomáhá firemnímu prostředí, aby se v budoucnu vypořádalo se změnami, které mohou nastat. Ať už se jedná o vyhlášky nebo zavádění nových výrobních a technologických postupů. Ovšem ne každý člověk přistupuje ke vzdělávání otevřeně a svědomitě. Takoví zaměstnanci by měli počítat s tím, že pro podnik nebudou dále přínosní a vedení se rozhodne zaměstnance propustit nebo jim může pozastavit činnost do doby, než si školením projdou. Proces učení se zkrátka závisí na přístupu každého jedince a je pouze na nás, jak takové příležitosti využijeme. V rámci bakalářské práce jsem prováděla analýzu vzdělávání, která mě dovedla k velmi zajímavým zjištěním, která by mohla proces vzdělávání společnosti Magna Exteriors (Nymburk) vylepšit. Ačkoliv byla analýza limitována pouze na online školení, došla jsem k závěru, že proces učení se by měl být tvořen dvěma oblastmi. A to teoretickou a praktickou. Teorie mnohdy není dostačující a lidé dávají přednost tomu, když si osvojené znalosti mohou přenést i do praxe. S tím úzce souvisí i kvantita praktických ukázek. Čím více si toho lidé stihnou vyzkoušet s lektorem, o to větší bude mít školení přínos pro zaměstnance. Důležitá je i správná koncentrace, která by se měla zajistit vhodným výběrem prostor, kde nebudou zaměstnanci rušeni okolním prostředím. Po každé vzdělávací akci by se rozhodně mělo také dbát na poskytnutí zpětné vazby od pracovníků směrem k osobě odpovědné za podnikové vzdělávání a konkrétnímu lektorovi. Efektivní zpětná vazba dokáže mnohé změnit a ponaučit zúčastněné strany nejen o pozitivních, ale i negativních, na kterých je důležité zapracovat. Proces učení se nás zkrátka provází po celý život a ani si toho nemusíme být vědomi. Člověk automaticky reaguje na nové podněty ve svém okolí a chce se o nich dozvědět co nejvíce. Už od raného dětství se zajímáme o to, co se děje kolem nás a jak věci fungují. Tímto vzorcem jednání by se měli řídit všichni pracovníci. Kolikrát ani není potřeba čekat, než proběhne nějaké školení. Pomoc by měla být nabídnuta i od zkušenějších kolegů. Proto by se nemělo zapomínat na komunikaci a vzájemnou týmovou podporu.

Seznam odborné literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- DOMSCH, Michel a Elena HRISTOZOVA. *Human resource management in consulting firms*. New York: Springer, c2006. ISBN 3-540-31137-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- Učící se organizace* [online]. [cit. 2020-10-05]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/u%C4%8D%C3%ADc%C3%AD-se-organizace-787cfe366e45>.
- CSR v ČR* [onlinenska-odpov]. [cit. 2020-10-05]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spoleceednost-organizaci/csr-v-cr/>.

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 – brainstorming.....	23
-----------------------------	----

Seznam grafů

Graf č.1 obsahová náplň školení	36
Graf č. 2 praktičnost a užitečnost školení	37
Graf č. 3 délka školení.....	38
Graf č. 4 organizační zajištění kurzu.	39
Graf č. 5 upřednostňovaný typ školení	40
Graf č. 6 dostatečnost informací.....	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	48
-------------------------	----

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Tereza Mejzrová a jsem studentkou Škoda Auto Vysoké školy v Mladé Boleslavi. Pro účely praktické části bakalářské práce jsem sestavila následující dotazník. Ráda bych Vás tímto poprosila o jeho vyplnění, které zabere jen pár minut. Cílem této analýzy je získání informací týkající se průběhu vzdělávací akce, uskutečněné online formou. Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a získané informace jsou anonymní. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Byla dle Vás dodržena obsahová náplň školení?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
2. Bylo dle Vás školení praktické a užitečné z hlediska využití na pracovišti?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
3. Byla dle Vás dostačující délka školení?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
4. Byli jste spokojeni s organizačním zajištěním kurzu? (např. pozvánky, komunikace s organizátory, zařazení přestávek aj.)
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
5. Jaký typ školení upřednostňujete?
 - Online
 - Osobní účast

6. Byly dle Vás informace získané v rámci školení dostačující?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Co Vám na školení chybělo?

Napište jedno nebo více slov

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tereza Mejzrová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Analýza vzdělávacího systému společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ph.Dr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Důvodem pro výběr tématu bakalářské práce bylo mé působení na personálním oddělení společnosti Magna Exteriors (Nymburk), kde jsem převážnou část praxe věnovala oblasti vzdělávání lidského kapitálu. Zmíněná oblast řízení lidských zdrojů mě natolik zaujala, že jsem se ji rozhodla detailněji rozpracovat. Z prováděné analýzy vzdělávání vyplynuly na povrch zajímavé skutečnosti. Zjistila jsem například, že vzdělávací akce postrádají možnost vyzkoušet si více praktických ukázek, o které jsou pracovníci ochuzeni. Nebo také to, že chybí prostory pro kvalitní koncentraci. Cílem bakalářské práce byla analýza stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v již zmíněné společnosti. Na základě analýzy jsem získala výsledky, které mi pomohly při zpracování doporučujících opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Firemní vzdělávání, Magna Exteriors (Nymburk), metody vzdělávání, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Tereza Mejzrová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Analysis of the educational system of Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The reason for choosing the topic of the bachelor's thesis was my work in the personnel department of Magna Exteriors (Nymburk), where I devoted most of my practice to human capital education. I was so interested in the mentioned area of human resources management that I decided to elaborate it in more detail. Interesting facts emerged from the analysis of education. For example, I found that training events lack the opportunity to try out more practical examples that workers are deprived of. Or the lack of space for quality concentration. The aim of the bachelor thesis was to analyze the current process of education and development of employees in the already mentioned company. Based on the analysis, I obtained results that helped me in developing recommendations.</p>		
KEY WORDS	Corporate education, Magna Exteriors (Nymburk), methods of education, human resource management		

