

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

JAN WEISS

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Weiss**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu:

Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s.

Cíl:

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího systému školení v Autosalonu Klokočka Centrum a.s., ověření jeho účinnosti a návrh opatření na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cílů práce.
2. Teoretické přístupy k motivaci a vzdělávání zaměstnanců.
3. Stávající systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s..
4. Empirický výzkum.
5. Praktická ukázka průběhu školení a způsoby vedení manažerů ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s.
Ověření účinků školení dotazováním zaměstnanců, zákazníků a praktické zkoušky
6. Vyhodnocení analýzy systému vzdělávání, interpretace výsledků a návrh opatření na zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve vztahu k teoretickým modelům.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2471407-3.
2. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
3. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
4. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
5. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
6. BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2017

L. S.

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

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

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Jan Weiss
Autor práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 11.12.2017

Vlastnoruční podpis

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Za celkové vedení a pomoc při spracovávání podkladů. Dále za to, že mi byla vždy k dispozici a ikdyž tato práce byla z velké části psána na dálku ze zahraničí, vždy se mi dostalo velice rychlé reakce z její strany.

Dále bych chtěl poděkovat své matce Mgr. Jitce Weissové za kontrolu a pomoc při tvorbě této práce.

V neposlední řadě všem zaměstnancům firmy Autosalon Klokočka Centrum a.s., především pak vedení této společnosti za umožnění a poskytnutí všech nezbytných rad a informací k tématu.

Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do teorie	8
1.1 Rozvoj lidských zdrojů	9
1.2 Učí se organizace.....	9
1.3 Učení probíhající v organizaci	10
1.4 Řízení znalostí	11
1.5 Jak se lidé učí	11
1.6 Motivace.....	13
1.7 Proces učení/vzdělávání a rozvoje.....	14
1.8 Obohacování práce	14
1.9 Řízení změny	15
1.10 Vzdelávání, rozvoj a výcvik	15
1.11 Rozvoj manažerů	16
1.12 E-learning.....	18
2 Školení ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. v roce 2017.....	20
2.1 Produktová školení.....	20
2.2 Certifikace	23
2.3 Ostatní školení a kurzy.....	24
3 Praktická část	26
3.1 Podoba dotazníku	26
3.2 Výsledky.....	27
4 Vlastní návrh řešení či aplikace	36
4.1 Časová flexibilita jazykových kurzů	36
4.2 Podpora produktových znalostí	37
4.3 Nové trendy v bezpečnosti práce a péče o zdraví zaměstnanců	38
5 Závěr.....	39
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek.....	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
ŠA	Škoda Auto a.s.
TCO	Total cost ownership
s.r.o.	Společnosti s ručeným omezením
a.s.	Akciová společnost
AKC	Autosalon Klokočka Centrum a.s.
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost

Úvod

Téma bakalářské práce jsem si zvolil s ohledem na své působení ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s., kde jsem absolvoval půlroční povinnou pracovní stáž, která byla prováděna v rámci mého bakalářského studia na Vysoké škole Škoda Auto o.p.s. Jedná se o obchodní společnost, která operuje v distributorské síti Škoda Auto a.s., a právě tato nadřízená společnost má hlavní zájem o detailní proškolení a o znalosti pracovníků, kteří obchodují s jejími produkty. Požadavky na školení jsou zadávány prostřednictvím společnosti Interscreen s.r.o., která zodpovídá za zpracování a provedení školení.

V jednotlivých bodech zpracovávané bakalářské práce se budu snažit co nejpodrobněji, ale zároveň nejsrozumitelněji rozebrat problematiku vzdělávání ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. Pozornost bude zaměřena na to, jakým způsobem jsou prováděna školení, jaká jsou výchozí stanoviska a předpoklady dopadů těchto školení, v porovnání s reálnými dopady. Ty budou zjišťovány prostřednictvím pozorování a dotazníků přímo v provozu společnosti od zaměstnanců, kteří těmito školeními prošli, ale také od zákazníků. To z toho důvodu, jelikož se jedná o obchodní společnost, a zákazník je tedy hlavním hybným elementem, jehož tato školení mají postihnout a uspokojit.

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího systému školení v Autosalonu Klokočka Centrum a.s. ověření jeho účinnosti a návrh opatření na zvýšení jeho efektivity.

1 Úvod do teorie

V teoretické části bakalářské práce jsou vypracována témata příbuzná k zadání této práce. Hledání příbuzných témat bylo prováděno na základě empirického výzkumu v praktické části a dále také teoretickým seznámením se s odbornou literaturou doporučenou za zdroje této práce.

Jednotlivé části jsou postupně rozepsány do samostatných kapitol a vysvětleny jednak z literárních zdrojů, ale také z vědomostní získaných během studia.

1.1 Rozvoj lidských zdrojů

Armstrong definoval rozvoj lidských zdrojů následovně: *„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“* (Armstrong, 2007, s. 441)

Vzdělávání je tedy nedílnou součástí podpory strategie podniku. Nejde tedy pouze o zlepšování výkonu jedince, ale také o to, že zlepšíme-li fungování a výkon jedné součásti soustrojí, k čemuž bych přirovnal pracovníky v organizaci, dojde ke zlepšení fungování a výkonu celého stroje. Podmínkou potom podle logického úsudku může být řízení vzdělávání, a zda skutečně podporuje cíle organizace.

„Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji, a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“ (Armstrong, 2007, s. 441)

Je tedy zřejmé, že základem všeho je stanovení si správných cílů organizace. Jakým způsobem správně cíle stanovit, je však záležitostí jiné kapitoly. Ve chvíli, kdy jsou cíle jasně a přesně stanoveny, je nezbytné začít tvořit vhodnou firemní kulturu, ve které bude vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řízeno s dostatečnou přesností a zaměřením na ony cíle podnikání.

1.2 Učí se organizace

Dalším tématem, které se vztahuje k tématu této práce, je pojem učící se organizace. Co to znamená? Jedná se o koncept, který zformulovali Chris Argyris a Donald Schon, kteří vytvořili teoretickou ukázkou toho, jak má organizace fungovat, aby se vzájemně vyvažovala individuální iniciativa a tvořivost s pravidly a řádem na druhé straně. Dále také zlepšují součinnost individuální a týmové výkonnosti. (parafráze <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>)

Je charakterizována jako organizace, *„kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“* (Senge, 1990, str. 413)

Učící se organizace je tedy v praxi taková organizace, ve které je trvalé vzdělávání lidí součástí firemní kultury a pracovního procesu. Firmy, to však nedělají pouze z důvodu obohacování znalostí svých zaměstnanců, ale toto vzdělávání musí být v souladu s firemními cíli, jak již bylo vysvětleno výše v kapitole Rozvoj lidských zdrojů. Tento termín také bývá často zaměňován s termínem Učení probíhající v organizaci, a i když se na první pohled zdá, že se jedná o synonyma, Harrisonová zdůrazňuje, že opak je pravdou.

1 - Schéma učící se organizace



Zdroj: HENYCH, M.: PRINCIPY UČÍCÍ SE ORGANIZACE. Tcbs.cz

1.3 Učení probíhající v organizaci

„Učení probíhající v organizaci je účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní i externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat“. (Easterby-Smith a Araujo, 1999, str. 174)

Teorie učení probíhajícího v organizaci zkoumá, jak je možné přeměnit na zdroje organizace učení, které probíhá u jednotlivců nebo v týmech. Je propojeno se řízením znalostí.

Výsledkem učení probíhajícího v organizaci je tvorba intelektuálního kapitálu, který nám vytváří pracovníci, kteří rozvíjí a zdokonalují své odborné a profesní znalosti nebo zkušenosti.

„Znalosti a dovednosti, které má pracovník a které jsou produktem vzdělání a odborného vzdělání – včetně odborného vzdělání, které přináší zkušenost a praxe – vytvářejí produktivní kapitál“. (Ehrenberg a Smith, 1994)

1.4 Řízení znalostí

„Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkajících se jejích procesů, metod a činností.“ (Armstrong, 2007, s. 161)

Pojem řízení znalostí je blízké s teorií intelektuálního kapitálu, které jsme se již věnovali, stejně je i velmi blízko pojmu jako učící se organizace nebo učení probíhající v organizaci.

Již po staletí funguje tento systém řízení znalostí, jen se jednalo vždy o poměrně jednodušší koncept. Vidět to můžeme na jakémkoliv příkladu obchodníka, řemeslníka nebo zemědělce, který v dobách dřívějších učil své syny a učně své práci. V sofistikovanější formě pak v době osvícenství a po průmyslové revoluci, kdy se začali objevovat první podnikatelé a své know-how předávali dál tak jako tomu je v dnešních podnicích.

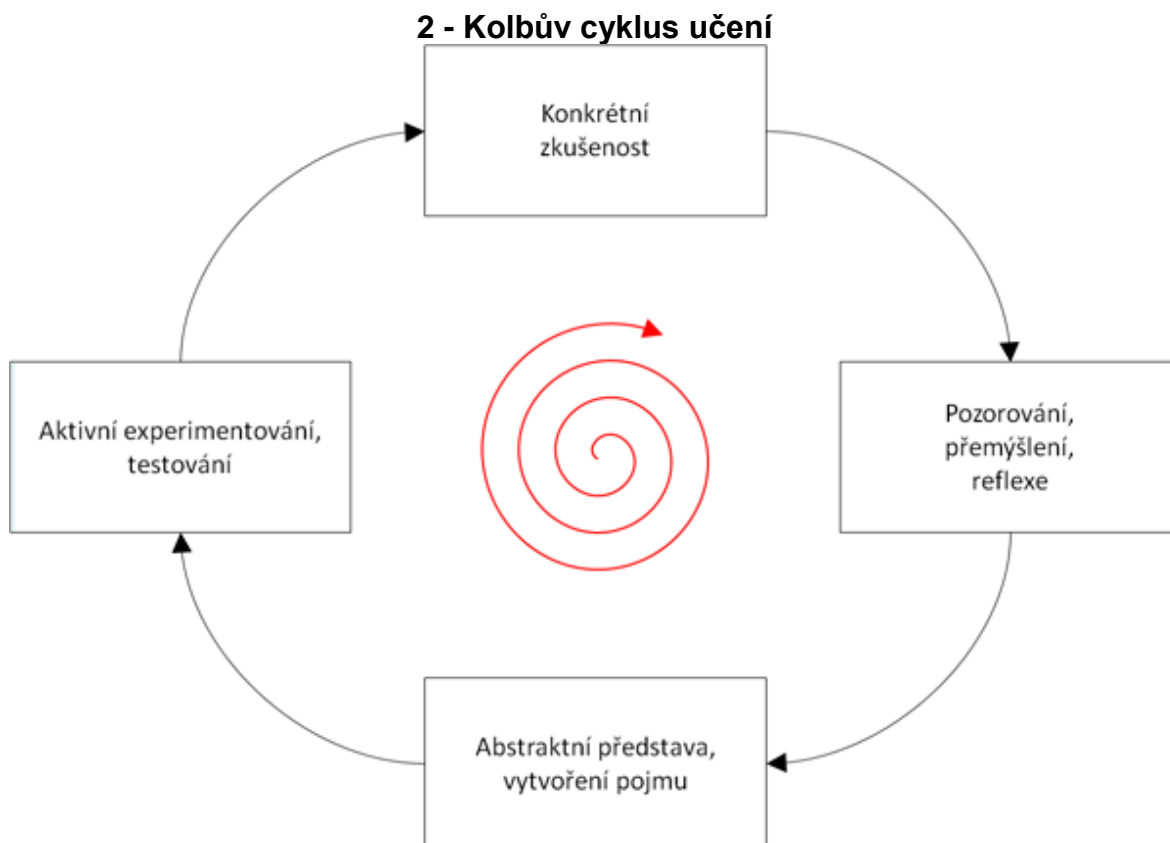
Scarborough a kol. (1999, cit. dle Armstrong, str. 161) udávají *„Každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládání, předávání a využívání znalostí – ať už se odehrává kdekoliv – sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci.“* (Scarborough a kol., 1999) Platí tedy tento jednoduchý model: Data -> informace -> znalost; který nám ztvárňuje systém, kde na počátku jsou určité skutečnosti, které se po správném uchopení a sestavení stávají informacemi. Ty jsou pak zpracovány v data, která lidem dávají smysl a mají nějaký význam. A teprve ve chvíli, kdy jsou informace dostatečně poznané, ukotvené ke znalostnímu nebo produktivnímu využití, jedná se o znalosti, které jsou osobní.

1.5 Jak se lidé učí

Schopnost učení definoval Kim (1993) jako: *„zvyšování schopnosti člověka konat“*. Reynolds a kol. (2002) upozornili na problém, co je nutné rozlišovat. Jde o rozdíl mezi učením a vzděláváním/výcvikem. *„Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“* (Armstrong, 2007, str. 453)

Další, co je nutné rozlišovat, je pojem učení, který se zaměřuje na přírůstek znalostí nebo nabytí vyšší specializace již existujících dovedností, a rozvoj, což naopak znamená jakýsi přesun na jiný způsob fungování, což zdůrazňují Padler a kol. (1989)

Jak se tedy lidé učí? Lidé se učí pro sebe, učí se od druhých, mohou se učit také v týmech, kdy na sebe v přímé interakci působí na různých úrovních organizace. Učí se také zvenčí organizace. Učí se z praktického zvládnání úkolů, učí se z instrukcí, které k dané práci dostávají. Způsobů, jak se lidé učí, je tedy nespočet, ale intenzita, jakou se lidé učí, velmi závisí na jejich motivaci.



Zdroj: Managementmania.com; Kolbův cyklus učení (Kolb's Learning Cycle)

Dále existuje několik uznávaných teorií učení:

teorie upevňování správných reakcí – lidé jsou podněcováni k určitému konání pomocí nějakých důsledků, které budou, plynou z výsledků, a způsobu konání (odměna, trest)

poznávací (kognitivní) teorie – zde probíhá učení podobou vstřebávání pouček, pojmů a faktů, které si následně osvojují

teorie učení ze zkušenosti – lidé se v této teorii učí pozorováním výsledků svého chování nebo postupů a přejímají získané zkušenosti.

Sociální teorie učení – jedná se o teorii, která tvrdí, že každý z nás jsme členy určité sociální skupiny, která nám poskytne velké množství znalostí.

1.6 Motivace

Jak bylo řečeno, intenzita a efektivita učení je přímo úměrná jejich motivovanosti. Je také důležité rozlišit dva pojmy, které definují motivaci: motiv – podnět pro to, abychom něco udělali, kdežto motivace se týká faktorů, které nás ovlivňují k určitému jednání a chování. Reynolds a kol. (2002) poznamenali, že *„sklony a odhodlání učící se osoby – její motivace se učít – jsou jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících efektivnost učení a vzdělávání. Za správných podmínek může vést sklon a odhodlání se učít obohacené navíc solidními zkušenostmi a pozitivními postoji k vynikajícímu výkonu.“*

Jak správně členit motivaci a odkud přichází? Hlavní členění je na motivaci vnitřní, kde se jedná o faktory, které si lidé vytváří sami. Tyto faktory je poté ovlivňují a nutí je určitým způsobem se chovat. Jedná se o faktory odpovědnosti, autonomie, příležitosti využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu ve firemní hierarchii. Dále je potom členění vnější, zde se jedná o motivátory přicházející zvenčí. Může jít o různé odměny, tresty. Mohou mít výrazný účinek v danou chvíli a působit okamžitě, avšak jejich trvání nemusí nutně být stálé. Platí, že motivátory pocházející zevnitř mají dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí daného jedince, který je přijímá za své.

Dále existuje několik teorií motivace. Několik z nich Armstrong zmiňuje ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007):

Teorie instrumentality – říká, že chování lidí lze ovlivnit odměnami anebo trestem.

Teorie zaměřené na obsah – také známá jako Teorie potřeb, se kterou přišel Maslow (1954). Zakládá se na tom, že chování lidí je možné ovlivnit identifikováním jejich potřeb (Maslowova hierarchie potřeb) a uspokojováním těchto potřeb dostaneme žádanou reakci.

Teorie zaměřené na proces – zaměřuje se na psychologické procesy u jedince, které ovlivňují jeho motivaci. Dělí se na teorii očekávání (motivace závisí na pravděpodobnosti očekávání, že po úspěšném splnění bude následovat odměna), teorii cíle (motivace se zlepší, pokud lidé mají cíle, které jsou náročné, ale lze je úspěšně splnit, a poté obdrží zpětnou vazbu) a teorie spravedlnosti (motivovanost vychází ze slušného a spravedlivého zacházení).

A dále pak modely motivace, jakou je například Herzbergův dvoufaktorový model (založen na satisfátorech = motivační faktory, motivátory a dissatisfátorech =

hygienické faktory, udržovací). V neposlední řadě můžeme zmínit motivaci za peníze, ke kterému se vyjadřoval samotný Herzberg, který tvrdil, že nedostatek peněz způsobuje nespokojenost, avšak ani jejich dostatek v dlouhodobém měřítku neznamena stálou úroveň motivace.

1.7 Proces učení/vzdělávání a rozvoje

Pojmy učení/vzdělávání a rozvoj asi nejlépe definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development (2001), jak také poznamenává Armstrong následujícím způsobem: *„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.“* (Armstrong, 2007, str. 444).

Ve své publikaci dále Armstrong člení tento proces do čtyř složek: učení se (toto je možné definovat jako změnu v chování jedince, jako následek nějaké praxe nebo zkušenosti), vzdělávání (def. *„rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti“* (Armstrong, 2007, str. 468), rozvoj (rozvoj osobnosti člověka prostřednictvím určitých vzdělávacích programů, praxe), Odborné vzdělávání (systematicky řízené a naplánované vzdělávání, které jedincům umožní vykonávat svou práci efektivně).

1.8 Obohacování práce

Cílem této činnosti je zvýšit zájem zaměstnanců o práci. Armstrong definuje charakteristiky, které obohacující práce musí mít. *„Je to ucelená část práce v tom smyslu, že pracovník může identifikovat řadu úkolů nebo činností, jejichž výsledkem je rozeznatelný a definovatelný výrobek. Poskytuje pracovníkovi tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je možné. Práce sama poskytuje přímou zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře pracovník svou práci dělá.“* (Armstrong, 2007, str. 281) Není to tedy pouhé zvýšení množství práce, pestrost nebo rotování, jak toto definoval Herzberg (1968). Odborníci na slovovzatí se přiklánějí k tomu, že tento způsob sice sníží nudu,

kteřou zaměstnanec v práci zažívá, ale bohužel poté nenásleduje motivace pracovníka.

Ve chvíli, kdy se tedy začnou dostavovat horší pracovní výkony, je nezbytné, aby přišla nějaká změna, ať už formou vzdělávací akce, rozvoje, nebo obohacením práce.

1.9 Řízení změny

Řízení změny nastupuje v organizaci ve chvíli, kdy je zjištěna její potřeba. Následek této změny by pak měl být stav, který je organizací žádoucí. Cesta k tomuto stavu může být však trnitá a obsahující plno překážek. Mohou to být překážky, jak říká Armstrong: odpor ke změnám, nízká stabilita, určitá míra stresu, nebo pokud směřujeme změnu špatným směrem, dále je nebezpečí zvýšeného množství konfliktů, či úplná ztráta podnětu pro změnu.

Existují dva typy změn, a to změny strategické, které se týkají dlouhodobě plánovaných celopodnikových záležitostí, potom to jsou změny operační, které jak již z názvu vyplývá, nejsou dlouhodobě plánovány a týkají se pouze určité části organizace.

Existují různé modely řízení změn, které však jsou bezpodmětné pro tuto práci. Avšak co je zajímavé, je řízení odporu ke změnám, jelikož vzhledem k tématu této práce se s takovým odporem organizace můžou potýkat v oblasti školení, vzdělávání a rozvoje, jelikož se jedná o něco nového, co se pracovníci musí naučit, jedná se tedy o určitou změnu, kterou oni musejí vykonat.

Jak tedy řídit jejich přirozený odpor? Lidé se změn bojí z důvodu, že cítí ohrožení zažitých vzorců, které cítí, že fungují, i když mohou celopodnikově ztrácet na efektivitě, což oni už nespátřují. Nejjednodušším řešením odstranění tohoto odporu je podnítit v zaměstnancích takový stav, kdy oni sami přijmou změnu za svou. Může se tedy jednat o nějakou psychologickou manipulaci, kdy se v určitých krocích dostaneme do stavu, kdy si zaměstnanci sami uvědomí potřebu změny, anebo si změnu a její postup sami vymyslí.

1.10 Vzdělávání, rozvoj a výcvik

Na počátku je nezbytné si od sebe oddělit tyto pojmy.

Vzdělávání je zlepšování dovedností, schopností, znalostí zaměstnance nebo jakéhokoliv jedince. To definoval Williams (1998) jako: „Vzdělání je cílově

orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“ (Armstrong, 2007, str. 461). Vzdělávání si dále můžeme roztřídit na:

Instrumentální vzdělávání – jedná se o vzdělání, které ukáže, jak zlepšit práci, bylo-li dosaženo určitého výkonu

Poznávací vzdělávání – „*výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci*“ (Armstrong, 2007, str. 461)

Citové vzdělávání – jedná se spíše o formování postojů a pocitů, než formování znalostí

Sebereflektující vzdělávání – „*formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí*“ (Harrisonová, 2005)

Cílem vzdělávání by mělo být zabezpečit proškolené, vzdělané a schopné lidi, kteří budou uspokojovat nynější, ale také budoucí potřeby firmy (Armstrong, 2007)

1.11 Rozvoj manažerů

Zde se jedná o poměrně rozsáhlou kapitolu sdružující více témat a oblastí vzdělávání. Konkrétně se jedná o systematický rozvoj a vzdělávání manažerů a jejich přípravu pro vyšší funkce ve vedení společnosti.

Manažeři, kterých se právě toto vzdělávání týká, jsou velice důležití pro fungování společnosti nejen dnes, ale i v budoucích záležitostech. Oni jsou právě tou hybnou silou, která řídí chod firmy, jež vede zaměstnance a mimo jiné je nutí k postupu, rozvoji a vzdělání. Tento proces rozvoje manažerů by měl mít 3 základní fáze, jak poznamenává Armstrong. Proces by měl být anticipující (sloužící k plnění dlouhodobých cílů organizace), reagující (zaměřený na odhalování a řešení problémů výkonu) a dále motivační (týkající se potřeb jedince ohledně kariéry).

Cílem rozvoje manažerů je tedy zajistit, aby manažeři byli v dostatečné míře seznámení s tím, co se od nich očekává. Je nutno zlepšit jejich výkon na současné pozici, což má za následek jejich přípravu na další vyšší pozice. Dále je třeba rozpoznat talentované manažery a zabezpečit, aby se jim dostávalo potřebné podpory, vzdělávání, plnění jejich cílů, plánů a osobního rozvoje. A v neposlední řadě je důležité vytvořit systém následnictví, aby nedocházelo k přesunům manažerům, kteří za sebe nemají dostatečně kvalifikovanou náhradu. Při rozvoji manažerů jsou na manažery kladeny určité nároky, které reflektují dnešní stav fungování organizací, kde je nezbytné, aby i linioví manažeři měli

dostatečně široký okruh vědomostí a dovedností, jelikož v dnešním konkurenčním prostředí je to nezbytnou součástí jejich práce. Dále je definováno několik priorit, které v tomto rozvoji figurují... „spojování stabilních podnikových podmínek pro rozvoj manažerů se schopností..., poskytování lepších informací a rad jednotlivým manažerům týkajících se toho, jak přemýšlet o požadavcích budoucího směřování jejich kariéry a jimi vyvolaných potřebách vzdělávání, vytváření hlavního proudu dovedností potřebných pro řízení sama sebe a k podpoře rozvíjení jiných lidí, nalézání způsobů poskytování podnětějšího a více stimulujícího rozvoje manažerů pro všechny manažery, a nikoliv jen pro ty ve velmi vysokých funkcích nebo pro ty, u nichž byl rozpoznán vysoký potenciál“.

K rozvoji manažerů slouží následující aktivity, které dobře znázorňují proces, jímž je nutné projít pro získání lepšího manažera, jenž bude lépe podporovat strategii společnosti a bude dosahovat vyšších kvalit založených na výkonu. Nejprve je nutné analyzovat současné, i budoucí potřeby manažerů, které se provádějí v rámci plánování lidských zdrojů. Musí se posoudit existující a potenciální dovednosti u současných manažerů s ohledem na analýzu, která byla provedena v předešlém bodě. V posledním kroku je nutné vytvořit strategii a plán, který pokryje potřeby společnosti.

Rozvojem manažerů se nejčastěji zabývají rozvojová assessment centra, v tomto případě development centra, která pouze fungují na bázi assessment center. Ta se snaží v účastnících rozvoje podnítit uvědomění si schopností a znalostí, které vyžaduje jejich pozice, a aby si dokázali sami vytvořit plán osobního rozvoje. Rozdíl mezi assessment centrem a development centrem je v otázce času, kdy assessment centra se zabývají spíše současnými schopnostmi manažerů, kdežto development centra se zabývají otázkou budoucího rozvoje.

Tato development centra mají podle Halla a Norrise (1992) následující fáze:

Před programem manažeři sami sebe hodnotí podle určitých schopností a následuje několikadenní rozvojový program.

1. den dochází k tomu, že účastníci zkoumají svou dřívější práci. Dostanou individuální úkol, nějaký strukturovaný pohled na sebe sama, a dojde k praktické simulaci nějaké situace.

2. den je dotazníkový, kdy dochází k vypracování dotazníku na týmové role, dále dotazník na osobní profil. V poslední fázi dne dojde k dalšímu sezení, které se bude nést v následujících sebehodnotících postupech.

3. den dochází k testování numerických schopností a účastníci by měli dostat zpětnou vazbu na jimi vyplněné dotazníky. Dojde ke konzultaci plánů jejich osobního rozvoje, výsledkem, kterého by mělo být stanovení si hlavních bodů a zjištění svých schopností a dovedností, potřeb.

1.12 E-learning

Jedná se o elektronické vzdělávání, které definoval Pollard s Hillage (2001) – poskytování a správu příležitostí ke vzdělání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“. Jedná se tedy o zlepšení vzdělávání, kde však nedochází k úplnému vymizení vzdělávání face-to-face, ale pouze jej vhodně doplňuje, čímž zefektivní a udělá vzdělávání více zajímavé.

Lze rozlišit 3 druhy e-learningu, jak poznamenává Armstrong, a jsou to:

- samostatný, separovaný e-learning, kde zaměstnanec, který se vzdělává, není v přímém kontaktu s instruktory, ale je napojený na danou technologii
- živý e-learning, kde dochází ke kontaktu nejen s technologií, ale vzdělávající se je také v kontaktu s instruktorem, který se však v danou chvíli nachází na jiném místě
- kolaborativní, kolektivní e-learning, kdy dochází k předávání získaných informací na diskusních fórech, besedách nebo počítačových bulletiních.

Cílem e-learningu je stejně jako u všech ostatních druhů vzdělávání zajistit vzdělání v dostatečné míře a ve správný čas cílený na správné pracovníky.

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007) velice pěkně definoval proces vytváření e-learningu, které rozdělil do následujících kroků:

1. Počáteční fáze
 - a. správně definovat strategii s ohledem na podnikovou strategii, kulturu a prostředí;
 - b. identifikování potřeb;
 - c. odhalení silných a slabých stránek současné podoby rozvoje lidských zdrojů.
2. Oblast působnosti e-learningu
 - a. identifikace prostoru pro vytváření systémů e-learningu;
 - b. identifikace oblastí, kde by bylo vhodné využít e-learning.

3. Vytváření programů

a. po každou identifikovanou oblast vzdělávání je nutné vytvořit specifikaci e-learningu definující:

- potřebu vzdělávání;
- způsob uspokojení této potřeby;
- systém, který by měl být použit;
- obsah vzdělávání;
- definovat, jakým způsobem bude vzdělávání kombinováno;
- identifikovat míru, jak bude e-learning zabezpečovat vzdělávání;
- určit odpovědnou osobu.

b. určit, co všechno, co je součástí e-learningu, bude dodáváno externě a co vyvíjeno interně, a vzít přitom v úvahu následující:

- jsou-li v organizaci dostatečně znalí zaměstnanci, kteří dokáží vytvořit obsah vzdělávacích programů;
- určit míru, do jaké je nutné, aby vzdělávací program byl vytvořen individuálně pro danou organizaci;
- vzít v úvahu pravděpodobnost již existujícího programu;
- vše vyčíslit, aby mohlo dojít k srovnání nákladů.

c. v případě externích dodavatelů, identifikovat kandidáty na dodání podle následujících kritériích:

- znalost a pochopení požadavků;
- podle používaných metod vzdělávání;
- vzít v úvahu výsledky, které tyto metody přinášejí a vytvořit způsob měření těchto výsledků;
- vhodnost učebních materiálů;
- cena.

d. výběr a proškolení moderátorů;

e. zabezpečení vybavení.

4. Realizace

a. příprava informačních materiálů;

- b. v dostatečné míře informovat vzdělávající se o jejich možnostech, systémech vzdělávání, pomůckách a podpory ze strany moderátorů;
 - c. zajistit e-learning aby byl propojen s dalšími oblastmi personálního oddělení (řízení pracovního výkonu, plánování kariéry, ...);
 - d. spuštění e-learningu, zprvu v rámci nějakého zkušebního kola.
5. Vyhodnocení
- a. monitorování a vyhodnocování výkonu a účinku vzdělávání.

2 Školení ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. v roce 2017

V této části bych rád uvedl školení, kterými zaměstnanci společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. prošli v průběhu roku 2017. Jmenovitě se jedná o školení produktová na vozy Škoda Kodiaq a Karoq a jedná se o školení, která jsou zprostředkována společností Škoda Auto a.s., a jedná se tedy o školení nezbytná pro prodej nebo servis vozů.

2.1 Produktová školení

Tato školení probíhají pravidelně při uvedení nového produktu značky Škoda na trh. Jsou velice významná, protože pouze s dostatečnými znalostmi produktu může distributor zajistit potřebnou péči a kvalitu při prodeji zákazníkovi. Tato školení jsou z pravidla vydávána samotnou společností Škoda Auto a.s. a distributorská síť má na těchto školení povinnou účast. Značka Škoda si tak chrání svou image značky a zaručuje svým zákazníkům adekvátní servis ze strany distributorů.

Školení tohoto typu jsou v zásadě dvojího rázu. Pro distributory poskytující prodej nových vozů. Zde ke školení dochází s určitým předstihem, před uvedením produktu na trh, tzn. v době, kdy je již produkt odhalen, ale ještě nebyl spuštěn předprodej. V této chvíli se prodejci nachází často v ošemetné situaci, kdy zákazníci již produkt znají z představení, a docházejí se informovat na podrobnější data k produktu, která však do doby školení ještě nejsou známa. Z praxe, kterou jsem absolvoval ve společnosti Škoda Auto a.s. právě na vývoji vozů SUV však vím, že je tento postup nezbytný z důvodu utajení, protože stále není odhaleno 100 % vozu. Často se stává, že dochází ještě k posledním úpravám, dodělavkám a testům, které není možné odhalit zákazníkům.

Druhým typem produktového školení prochází posléze ti distributoři, kteří poskytují servis na vozy Škoda. Toto servisní školení probíhá až po prodejním a důvod je zřejmý, dokud auta nejsou fyzicky dodána zákazníkům, není důvod je servisovat. V případě vozu Kodiaq se jednalo zhruba o 4 měsíční dobu mezi předprodejem vozu a jeho fyzickým dodáním na sklad. Tato školení jsou opět vyžadována společností Škoda Auto a.s.

Školení tohoto typu jsou velice rozsáhlá, jedná se o celý nový produkt, který ve světě automobilismu není zrovna malý nebo jednoduchý. V případě uvádění vozu Kodiaq probíhalo školení a předškolení tímto způsobem (pozn. bráno z pohledu distributora, nikoli z pohledu tvůrce školení).

- a. Došlo k informování o blížícím se termínu příchodu nového vozu;
- b. všichni zaměstnanci, jichž se školení mělo týkat, byli zaregistrováni do aplikace Škoda Auto;
- c. zhruba každý týden docházelo k zásílání informačních podkladů, prostřednictvím této aplikace, které byly vždy strukturovány po částech (infotainment, nastavení vozu, motory,), ty si daná osoba prostudovala a na konec vždy musela splnit s dostatečným výsledkem závěrečný test;
- d. po absolvování všech částí byl zaměstnanec zaregistrován k termínu školení, jež probíhalo v Portugalsku a které trvalo 2 dny. Veškeré náklady na ubytování a cestu byly hrazeny společností Škoda Auto a.s.
- e. po absolvování školení každý zaměstnanec získal certifikát, který deklaroval, že je způsobilý prodeje daného produktu.

Vidíme tedy, že se jednalo o e-learningové školení v podobě předškolení a posléze školení přímé s ověřením výsledků.

3 - Produktové (automobilové) portfolio Škoda



Zdroj: ŠIK, P.: Nejprodávanější modely: Škoda Octavia, Fabia, Rapid a Superb

2.1.1 Detailní produktová školení

Dalším typem školení jsou opět školení produktového rázu, ale s větším důrazem na detail. V tomto případě se jednalo o školení zaměřené na téma Škoda Connect, kdy došlo ke změnám v ovládacím panelu infotainmentu a značka Škoda svým zákazníkům zjednodušila propojování jejich mobilních zařízení s vozy Škoda. Prodejci se opět museli v dostatečné míře seznámit se změnami a novinkami, tentokrát se však jednalo o školení menšího rozsahu, pouze v rámci několikahodinového proškolení na území ČR.

4 - Škoda Connect



Zdroj: Vlastní zpracování Škoda Connect

2.2 Certifikace

Posledním typem školení, kterými zaměstnanci Autosalonu Klokočka Centrum a.s. v roce 2017 museli projít, byly certifikační zkoušky. Těmito zkouškami musí každý prodejce vozů Škoda projít, aby získal certifikát a bylo mu umožněno prodávat vozy Škoda. Posléze je nezbytné tuto certifikaci opakovat, aby nedošlo k vypršení platnosti, která je pro certifikace prodejců platná 2 roky, poté se dělá jen e-test. Certifikát pro vedoucí pracovníky je bez omezení.

Zájemci o tuto certifikační zkoušku musí projít 5 moduly, aby mohli absolvovat závěrečnou zkoušku, která je složena ze všech těchto modulů. Studijní materiály získávají prostřednictvím absolvovaných seminářů v podobě samostudia nebo z portálu B2B, popřípadě webu Škoda Auto.

Tato vzdělávací akce je velice rozsáhlá, zaměstnanec musí znát všechny produktové řady Škoda, musí ovládat práci s prodejními programy (konfigurátor, programy na výpočet financování vozu), nebo také znát a umět počítat náklady na vozy (TCO). Vedle toho všeho je důležité, aby zaměstnanec uměl správně vystupovat a komunikovat se zákazníkem, užívat otevřených otázek, užívat věty pozitivního významu atd.

Znalost všech těchto částí posléze stvrzuje absolvováním jednotlivých testů, které opět musejí být absolvovány s dostatečnou mírou úspěšnosti.

Mimo to dochází také k jiným vzdělávacím akcím. Ta však neproběhla v roce 2017, anebo jejich významu není přikládán takový význam, jelikož se principiálně jedná o školení stejného nebo podobné rázu jako jsou předchozí. Rozdílem pak je

pouze to, že jsou zprostředkovávána například společností Volkswagen Financial, což je společnost na poskytování financování vozů, a zaměstnanci jsou tak v těchto školeních seznamováni se způsobem a změnami v odvětví financování. Například se změnou zákona o uchovávání osobních záznamů nebo způsobem prověřování zákazníků na jejich schopnost splácet. (pozn. v roce 2017 došlo ke změně, kdy bylo uzákoněno, že pokud byla předem zřejmá neschopnost splácet, není potom chyba kupujícího, že nedokázal dodržet své závazky. Proto bylo nezbytné upravit způsob ověřování zákazníků).

2.3 Ostatní školení a kurzy

Zaměstnanci společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. prochází vzdělávacími programy na rozvoj jejich schopností a dovedností, které jsou zprostředkovávány zaměstnavatelem. Jedná se nejen o programy na rozvoj jejich pracovních schopností a dovedností, jako například jazykové kurzy, ale také jiné, zaměřené například na zdravé stravování a životosprávu.

Tyto kurzy jsou však dobrovolné a cílem této bakalářské práce je zjistit jejich efektivitu a navrhnout způsoby zvýšení efektivity výuky a rozvoje. Z empirického výzkumu vyplynulo, že často docházelo k jazykovým překážkám mezi prodejci a zákazníky. Tyto kurzy by toto měly eliminovat.

V ČR dochází k poměrně vysokému vývozu aut do zahraničí, důvodem je například nižší cena, a tak si firmy z Německa rády nakupují své flotily právě na území ČR. Škoda Auto a.s. nákup umožňuje pouze omezeně. Často v tomto směru dochází k podvodům, které je však prakticky nemožné eliminovat ze strany distributora. Dochází i k tzv. účelovým registracím vozů, kdy je vůz registrován několik hodin na území ČR, dojde tak k jeho odepsání, ale následně je převezen za hranice. Počty vyrobených vozů Škoda můžeme vidět níže v tabulce. Podle internetového zdroje však dochází k velkým vývozům těchto nových aut.¹⁾

1) ŠITNER, R.: *Proč auta v Česku stárnou? Nová se prodají za hranice, dovezou se ojetiny.* Zpravy.aktuálně.cz [online]. 2016 [cit. 2.10.2017]. Dostupné online z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/proc-auta-v-cesku-starnou-nova-se-prodaji-za-hranice-dovezou/>

5 - Výroční zpráva Škoda Auto a.s.

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM – NEJVĚ TŠÍ TRHY

	vozy		změna v %
	2016	2015	2016/2015
Celkem značka ŠKODA	1 126 477	1 055 501	6,7 %
Čína	317 088	281 707	12,6 %
Německo	165 196	158 747	4,1 %
Česká republika	88 016	85 005	3,5 %
Velká Británie	80 325	74 879	7,3 %
Polsko	56 180	50 039	12,3 %
Rusko	55 386	55 012	0,7 %
Turecko	28 893	22 233	30,0 %
Španělsko*	23 241	22 068	5,3 %
Francie	23 013	21 500	7,0 %
Rakousko	20 563	20 503	0,3 %
Itálie	20 530	16 550	24,0 %
Izrael	20 402	17 753	14,9 %
Belgie	18 925	18 001	5,1 %
Slovensko	18 860	18 252	3,3 %
Švýcarsko	18 579	19 012	-2,3 %

* bez Kanárských ostrovů

Zdroj: ŠKODA Auto a.s.: Výroční zpráva 2016

3 Praktická část

Výzkumné otázky:

1. Alespoň 70 % zaměstnanců navštěvuje pravidelně vzdělávací akce a považuje je za přínosné.
2. Zaměstnanci mají nedostatečné jazykové znalosti.
3. Každý zaměstnanec prochází alespoň 1 ročně školením pro osvojení si nových postupů, zefektivnění práce a zopakování si již dříve získaných znalostí.
4. Zaměstnanci jsou ochotni rozvíjet své znalosti mimo pracovní dobu.

Pro ověření výzkumných otázek bylo využito průzkumu v podobě dotazníků, který vyplňovali zaměstnanci AKC. Dotazník byl zpracován nejprve v textové podobě a předán na kontrolu, aby se předešlo chybám nebo nejasnostem v otázkách. Dále byl aplikován předvýzkum, který měl potvrdit funkčnost dotazníku. Tento předvýzkum byl proveden na vzorku 4 zaměstnanců společnosti AKC. Posléze byl dotazník rozeslán v podobě online dotazníku od společnosti Vyplňto.cz všem zaměstnancům společnosti AKC, kterých se průzkum týkal, na základě jejich pracovní působnosti.

3.1 Podoba dotazníku

Cíl výzkumu: Zjistit úroveň proškolenosti zaměstnanců společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. z oblasti prodeje. Zda mají dostatečné znalosti z hlediska produktu, péče o zákazníka a jazykové znalosti pro komunikaci se zákazníky v jiném jazyce než čeština.

Cílová skupina: Zaměstnanci na oddělení prodeje a servisu ve společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. Celkem 12 zaměstnanců.

Kombinovaný výzkum

Metoda sběru informací: dotazník

Populace: Zaměstnanci společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s.

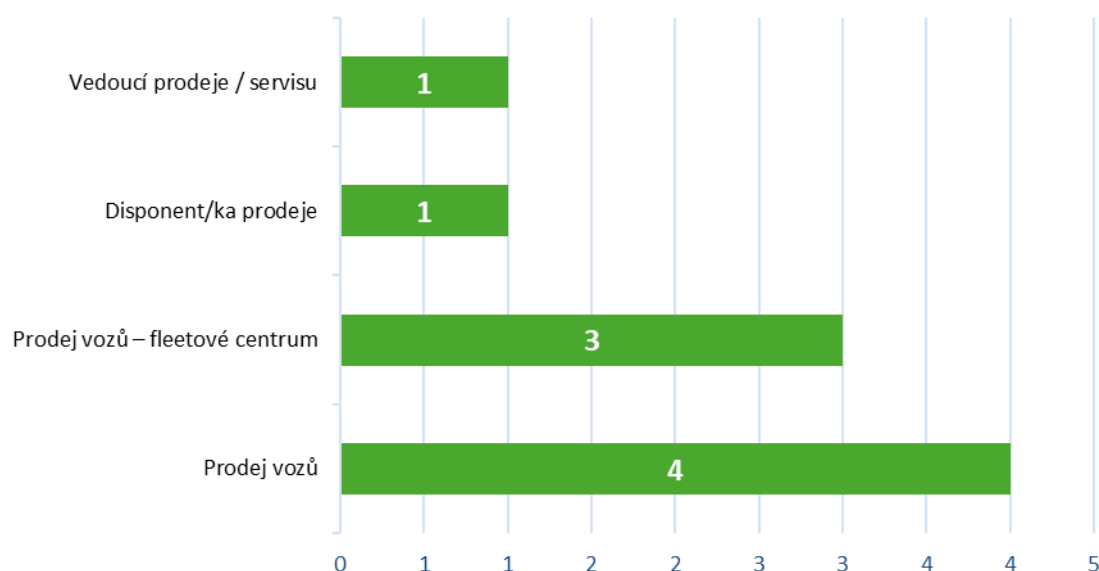
Předvýzkum: ověření srozumitelnosti

3.2 Výsledky

Tento dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance společnosti v elektronické podobě, odpovídali na něj v průběhu jednoho týdne. Odpovědi byly získány od 91,7 %, ze všech oslovených respondentů.

V prvních „zahřívacích“ otázkách došlo k dělení respondentů. Bylo použito dělení na základě pracovní pozice, jelikož každá by měla vyžadovat jiný stupeň kvalifikace. Díky tomuto třídění je nadále možné sledovat odpovědi a porovnat tak odpovědi zaměstnanců, kteří pracují na stejné pracovní pozici. Z výsledků plyne, že nejvíce respondentů odpovídalo z oblasti prodeje vozů, kde odpověděli čtyři prodejci na přímém prodeji a tři fleetoví prodejci. Zde se jedná o 100% účast.

6 - Na jaké pozici ve společnosti pracujete?

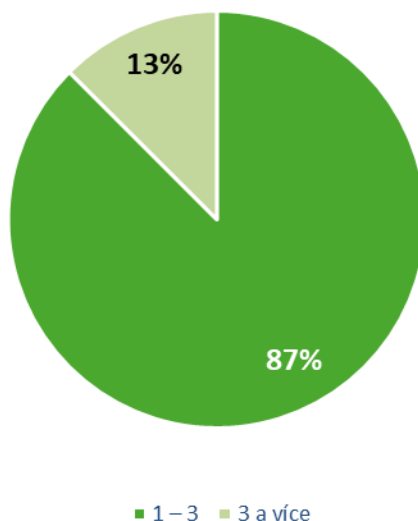


Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Překvapením může být zjištění v následující otázce, že 11 % zaměstnanců nenavštívilo žádnou vzdělávací akci. To lze přisuzovat například nově příchozímu zaměstnanci, který neměl dostatek času, aby absolvoval nějaké školení ve své nové práci. Z pravidla by mělo platit, že všichni zaměstnanci prodeje a servisu se musí zúčastnit minimálně certifikačního školení. Pro těchto 11 % respondentů touto otázkou průzkum skončil, jelikož tato práce se zabývá zkoumáním a dopadem vzdělávacích akcí na zaměstnance, a zde by nebylo co zkoumat.

Všichni ostatní zaměstnanci se v roce 2017 zúčastnili alespoň jednoho školení a 13 % zaměstnanců více než tří školení. Nepodařilo se však identifikovat, zda se jedná převážně o opakující se anebo jednorázová školení, jelikož poměr odpovědí byl nerozhodný. Bylo ale zjištěno, že převažují akce povinné.

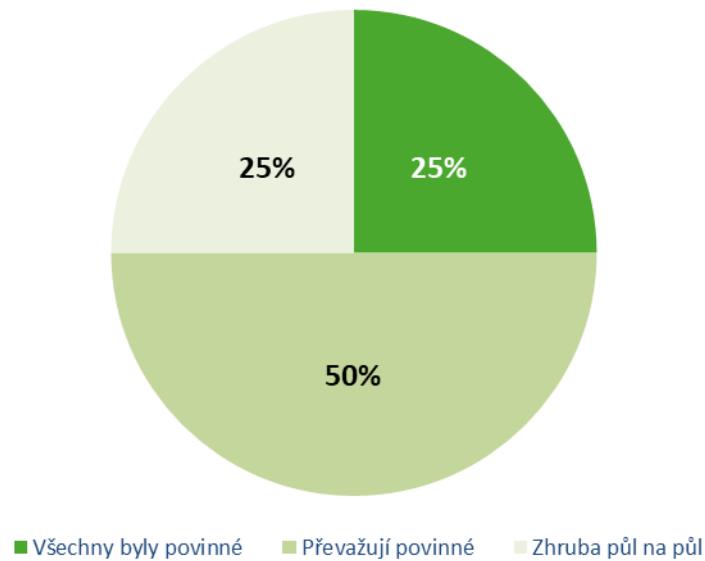
7 - Kolik povinných a dobrovolných školení a kurzů jste během roku 2017 navštívil nebo navštěvujete?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Všichni zaměstnanci se zúčastnili povinného školení (nejčastěji šlo o certifikační nebo produktové). 25 % respondentů dokonce neabsolvovalo žádnou vedlejší rozvojovou akci, jako například jazykový kurz nebo rozvoj komunikace.

8 - Kolik z těchto školení bylo povinných v rámci certifikace, rekvalifikace a podobně?



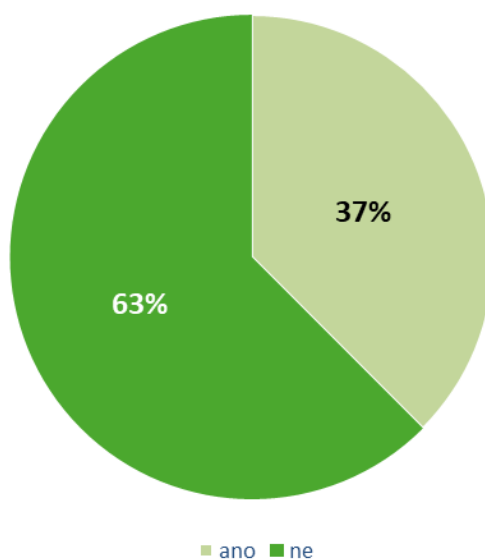
Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Celkově však jsou vzdělávací akce hodnoceny pracovníky jako přínosné, to dosvědčuje výsledek otázky číslo 8, ve které byla přínosnost ohodnocena kladně. 75 % zaměstnanců ji ohodnotilo na bodové škále 1-4 body 3 nebo 4. (méně než 3 body dalo pouze 16,7 % dotázaných).

Tím tedy byla potvrzena hypotéza: „Alespoň 70 % zaměstnanců navštěvuje pravidelně vzdělávací akce a považuje je za přínosné“, jelikož téměř všichni zaměstnanci navštívili v roce 2017 povinnou vzdělávací akci a pouze 25 % dotázaných nenavštěvuje žádné další doplňkové školení. Všechny tyto vzdělávací programy jsou poté zaměstnanci velmi pozitivně hodnoceny.

Dále z průzkumu vyplynulo, že 75 % zaměstnanců považuje množství povinných vzdělávacích akcí za dostatečné, a pouze 1/3 by ocenila možnost rozšíření této nabídky kurzů.

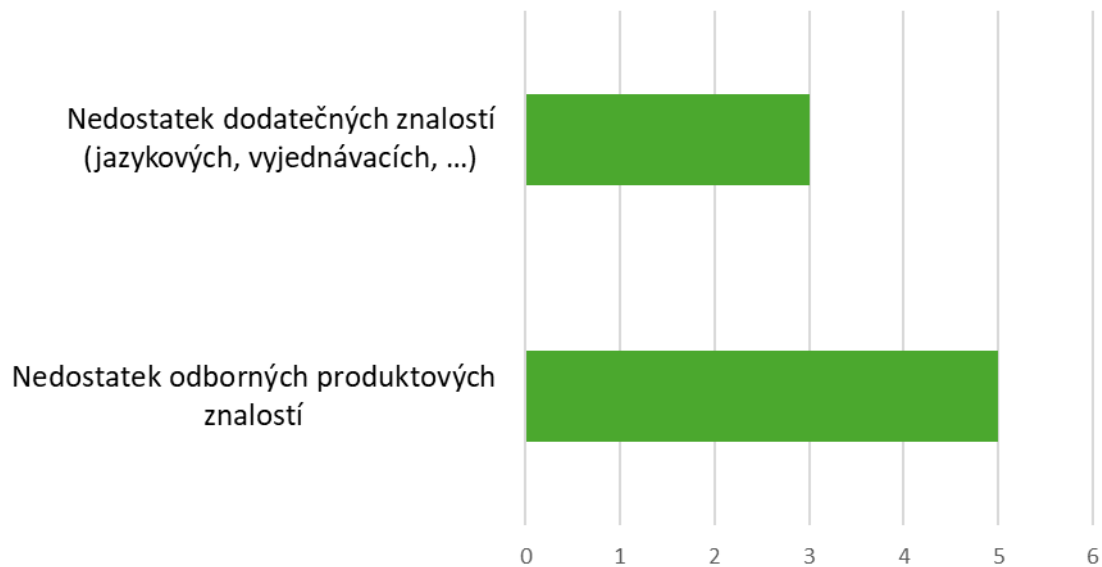
9 - Ocenil/a byste rozšíření této nabídky povinných školení?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Z toho vyplývá, že lidé pracující v AKC by měli mít dostatečné množství znalostí, což potvrzuje výsledek odpovědí u otázky číslo 15, kde pouze 1/3 z respondentů uvedla, že nedokázali při komunikaci se zákazníkem správně odpovědět právě z důvodu nedostatečných znalostí. Možný důvod části těchto problémů a nedorozumění je jazyková bariéra, jelikož 25 % respondentů uvádí, že problémem při komunikaci se zákazníkem bývá právě cizí jazyk. Větší část respondentů však uvedla, že za problém shledávají častěji nedostatek produktových znalostí.

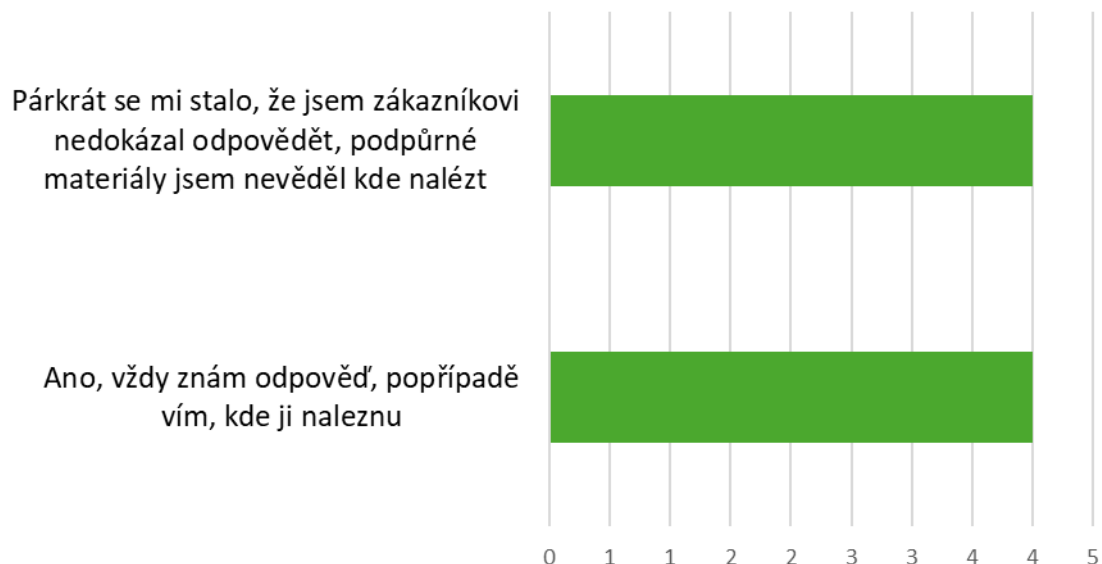
10 - Co bývá nejčastějším problémem?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Čtyři respondenti uvedli, že znalost produktu postrádají natolik, že nedokáží zákazníkovi pomoci. A to ani s využitím podpůrných materiálů, jelikož nevědí, kde odpověď hledat. Zbývající však vědí, kam se při takovéto situaci obrátit a kde nalézt správnou odpověď.

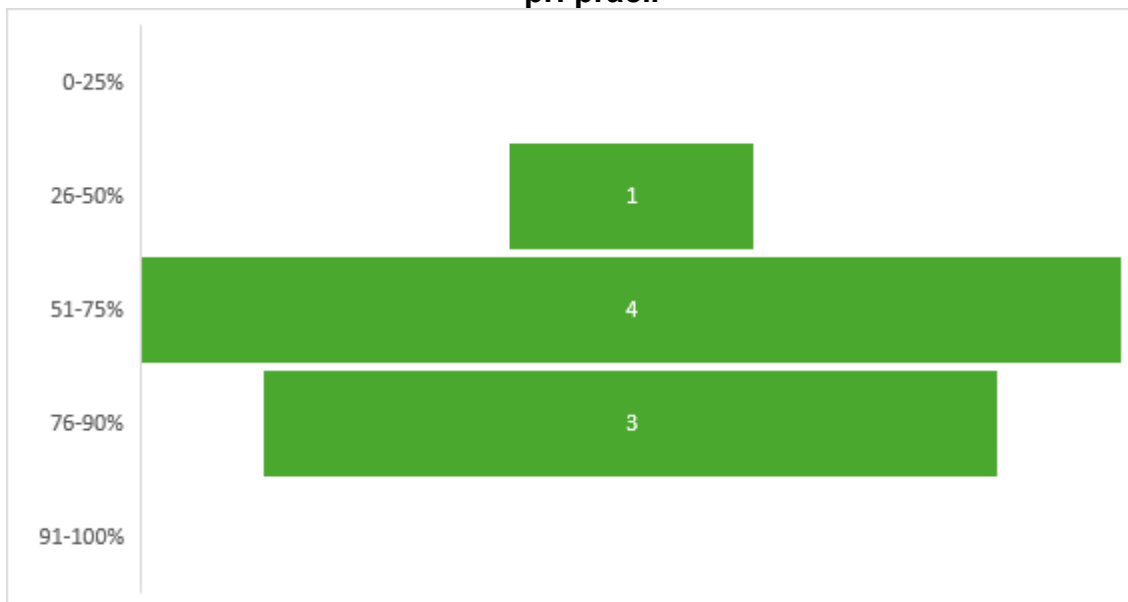
11 - Při komunikaci se zákazníkem, pocitujete dostatečnou úroveň Vašich znalostí?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

A jak je možné vidět níže, pouze jeden respondent uvedl, že využije méně než 50 % nabytých zkušeností.

12 - Ohodnoťte, kolik nabytých zkušeností při školeních aktivně aplikujete při práci.

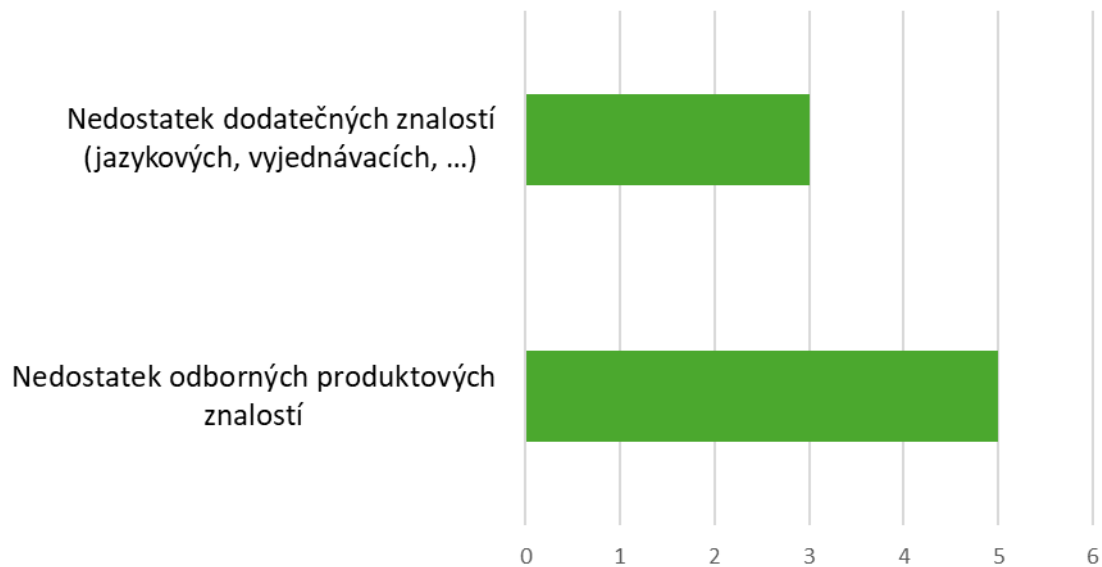


Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Jak již tedy bylo uvedeno, jedna třetina respondentů občas pocítuje problém při komunikaci se zákazníkem a nezná odpověď. Častým problémem je potom jazyková bariéra mezi zaměstnancem a kupujícím. Přesto však 50 % zaměstnanců AKC uvedlo, že se dokáže domluvit v anglickém jazyce, německy pouze 33 % a rusky 17 %, přičemž většina zaměstnanců uvedla kombinaci právě dvou z těchto jazyků. Nejčastěji to je potom kombinace anglického a německého jazyka. Zde je možný důvod těchto problémů, protože velké množství zákazníků je z východní Evropy. Druhou velkou skupinu poté tvoří zákazníci z jihovýchodní Evropy. Nikdo ze zaměstnanců se nedokáže domluvit francouzsky anebo polsky.

Hypotéza o nedostatečných jazykových znalostech tedy byla vyvrácena, jelikož jak respondenti uvedli ve svých odpovědích, pouze 1/3 případů při problémech s komunikací se zákazníkem tvoří jazyk. Ve většině případů tento problém je z důvodu nedostatečných produktových znalostí.

13 - Co bývá nejčastějším problémem?

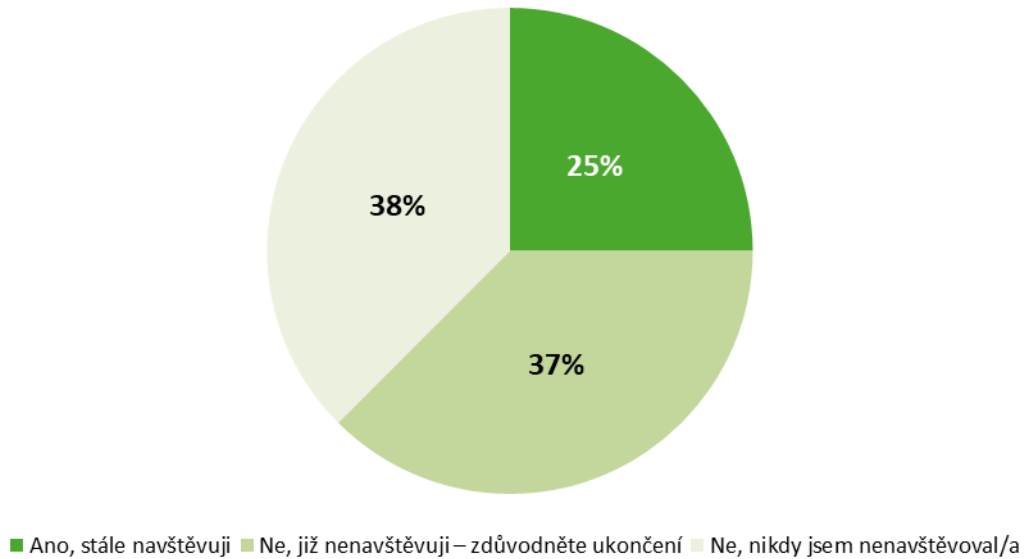


Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Dále průzkum poukázal na to, že skoro všichni zaměstnanci se zúčastnili v roce 2017 alespoň jednoho školení. Výjimkou byli pouze ti, kteří v otázce číslo 2 zadali „ne“. Těchto případů však bylo pouze 11 % a jak již bylo rozebráno výše, důvodem může být například nově příchozí zaměstnanec.

Zajímavá je výpověď číslo devět. 62 % zaměstnanců společnosti AKC navštěvuje nebo v minulosti navštěvovalo doplňující kurzy a rozvojové akce. Tím se potvrzuje hypotéza: *„Každý zaměstnanec prochází alespoň 1 ročně školením pro osvojení si nových postupů, zefektivnění práce a zopakování si již dříve získaných znalostí“.*

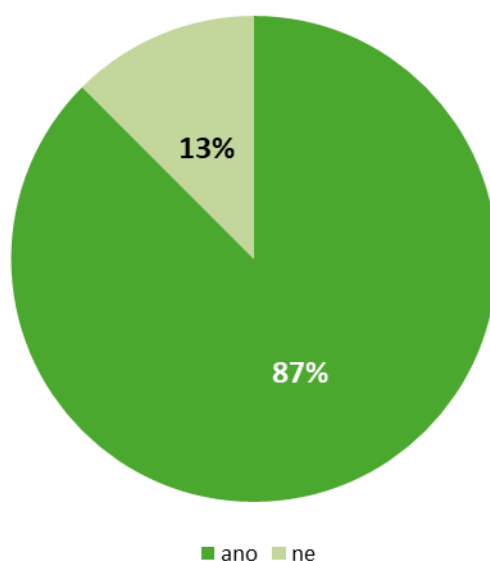
14 - Navštěvujete nebo jste navštěvoval/a také nějaké doplňující kurzy (jazykové, rozvoje komunikace, ...). Pokud již nenavštěvujete, jaký byl důvod ukončení?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Dále se respondenti, kteří již v současné době nenavštěvují žádné tyto doplňkové akce (37 % dotázaných), shodli, že důvodem jejich ukončení byly jednohlasně časové důvody. Zde je tedy patrné, že lidé v této společnosti mají zájem o svůj rozvoj. Všechny vedlejší vzdělávací akce, kterých se zaměstnanci zúčastňují anebo v minulosti zúčastňovali, byly jazykové kurzy. Převážně kurzy německého a anglického jazyka. Při dotazu na to, zda jsou všechny tyto kurzy zprostředkovávány společností AKC, respondenti uvedli, že nejsou. Při dotazování, které ano, uvedli, že právě výuka jazyků. Z interních zdrojů byla získána informace o hrazení těchto kurzů. Vedoucí pozice mají jazykové kurzy zdarma a „běžní“ zaměstnanci musí hradit polovinu nákladů. Je tedy zřejmé, že dotázaní navštěvují i jiné vzdělávací akce, které jsou však mimo společnost AKC. Zaměstnanci se tedy chtějí vzdělávat, mají vlastní snahu o vzdělání a tyto doplňkové akce hodnotí velice pozitivně (pouze jeden respondent ohodnotil přínosnost tohoto rozvoje jedním bodem ze čtyř).

15 - Ocenil/a byste rozšíření možnosti zlepšení Vašich jazykových znalostí?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Zaměstnanci AKC jsou dokonce ze 75 % ochotni zařadit toto doplňkové vzdělávání do svého volného času a vzdělávat se mimo pracovní dobu. Hypotéza: „Zaměstnanci jsou ochotni rozvíjet své znalosti mimo pracovní dobu“ může být považována za ověřenou.

Ve své poslední části se průzkum zabýval důležitostí navštěvování kurzů vedoucími pracovníky společně s ostatními zaměstnanci, a zda to má na tyto zaměstnance nějaký vliv. Pouze 60 % respondentů tento fakt označilo za důležitý.

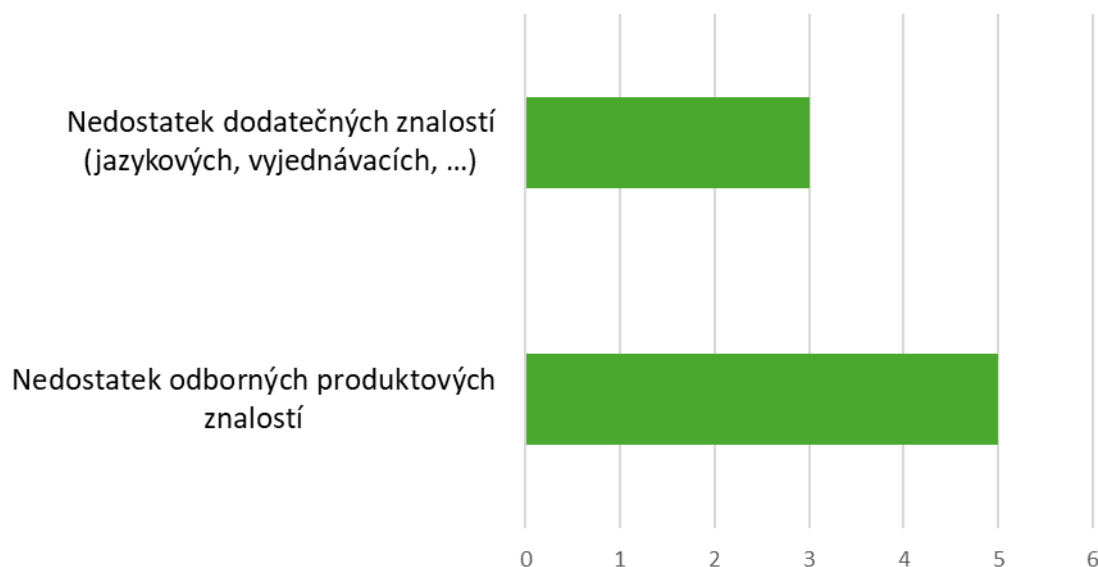
4 Vlastní návrh řešení či aplikace

V této části se pokusím navrhnout řešení problémů, které vyvstaly z průzkumu, který byl mezi zaměstnanci AKC proveden. Společně s analyzováním problémů budou navržena řešení s ohledem na dosavadní zkušenosti z různých společností, dále s ohledem na znalost prostředí AKC a interakcí mezi lidmi. V neposlední řadě také na základě doposud poznanych teoretických aspektů, získaných během studia na Škoda Auto Vysoké škole.

4.1 Časová flexibilita jazykových kurzů

Z průzkumu je tedy patrné, že zaměstnanci AKC jsou ochotni se nadále vzdělávat, a to i mimo pracovní dobu. Z osobního pozorování bylo zjištěno, že všechny vzdělávací akce, kterých se zde lidé účastní, probíhají právě během pracovní doby. Dojde k rozdělení na dvě směny. Jedna jde na školení a druhá zůstává na svém pracovišti. Nabízí se tedy možnost šetření nákladů přesunem těchto akcí právě mimo pracovní dobu. Toto řešení by však mělo neblahý vliv na samotné zaměstnance, kteří navíc jak sami uvádí, nepovažují své jazykové dovednosti za hlavní zdroj nedorozumění se se zákazníkem.

16 - Co bývá nejčastějším problémem?



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Na místě by tedy mohl být průzkum mezi zaměstnanci, který ukáže, zda zaměstnancům více vyhovuje termín mimo pracovní dobu, jelikož v průzkumu

uváděli, že hlavním důvodem ukončení účasti na těchto akcích jsou právě časové důvody. Nikde ale nebylo specifikováno, zda mají na mysli nedostatek pracovních časových kapacit, což by nabízelo možnost přesunutí právě na večerní hodiny po práci, anebo nedostatek osobního volna.

4.2 Podpora produktových znalostí

Dále z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci za hlavní zdroj potíží při komunikaci se zákazníkem považují nedostatek produktových znalostí. Nechávat produktová školení pouze na společnosti Škoda Auto a.s. by se mohlo opět pozitivně odrazit na zůsobu komunikace a výsledcích prodeje. Toto lze provést například aktivním zapojením zaměstnanců do využívání těchto produktů, které poté distribují. Při aplikování výsledků pozorování vyplynulo, že ke zjišťování informací produktového rázu, mimo oficiální školení slouží mezi zaměstnanci pouze „neformální“ způsob vzdělávání, a to právě prostřednictvím komunikace mezi sebou. Někteří pracující dokonce nevyužívají pravidelně produkty, které posléze prodávají. Toto je myšleno tak, že zaměstnanec, který využívá například vozu Škoda pro osobní účely, má výhody a zná všechny systémy podrobněji a umí s nimi lépe zacházet. Také dokáže dát zákazníkovi rady osobnějšího charakteru, které zákazníci velmi ocení.

Bohužel poskytnutí služebních vozů všem zaměstnancům je velice nákladné. Zde se však nabízí možnost využití předváděcích vozů, které by se mohly spravedlivou měrou rozdělit mezi zaměstnance, aby každý ze zaměstnanců měl možnost strávit nějaký čas v přímém kontaktu s nabízeným produktem.

4.2.1 E-learningové akce

V neposlední řadě, jak se společnost AKC může podílet na doplňování a zefektivňování práce svých zaměstnanců, je nabízet školení nad rámec produktových vzdělávacích akcí. Zde vidím příležitost s využitím pracovních e-mailů, na které by mohly být pravidelně zasílány zprávy s tipy, triky a poukazováním na zajímavosti, ať už formou videí, obrázků nebo kvízů. Pouze by se tvůrce měl vyvarovat použití dlouhých textů s popisem, což se sice jeví jako snadná možnost, ale přece jen zaměstnanci takovýto e-mail rádi otevřou ve chvíli, kdy si budou chtít trochu odpočinout od práce.

4.3 Nové trendy v bezpečnosti práce a péče o zdraví zaměstnanců

Poslední věcí, která by v této práci měla být zmíněna, je akutní nedostatek akcí a programů, které se v Čechách začínají často vyskytovat a přicházejí z velkých amerických firem přes západní Evropu. Jsou to programy a vzdělávání na téma bezpečnosti práce, ergonomie, zdravého životního stylu a další. Zde mohu aplikovat své osobní poznatky, jelikož v současné době pracuji ve velké americké společnosti. V nich je běžné strávit na začátku 3 dny školením na téma bezpečnost práce, pohybu po pracovišti, bezpečného zacházení se zařízením, ergonomie nebo stravování. Po příchodu na toto pracoviště jsem dostal pracovní místo, společně se zaměstnancem, který mi správně nastavil výšku stolu, polohu monitoru, myši a klávesnice a provedl nastavení židle. Dále jsem dva dny musel vyplňovat testy na téma bezpečnosti práce a účastnit se školení na správné držení těla, protahování apod. Všechny tyto části jsou také pravidelně opakovány při každodenních schůzích a je velmi znát, jak se společnost o zaměstnance stará.

Pokud bych toto porovnal se společností Škoda Auto a.s., kde jsem také dlouhou dobu působil, jsou zde patrné náznaky na přípravy, že i tato společnost se bude ubírat stejným směrem. Jen zatím nejsou natolik rozšířené a kontrolované.

Oproti tomu v AKC, v této ryze České společnosti, všechno z výše uvedeného zatím chybí. Samozřejmostí je pouze podepsání dokumentu o bezpečnosti práce a věcí, které nařizuje zákon. Vlastní iniciativa společnosti není patrná. Ačkoliv v současné době je velmi často zmiňováno zdravé stravování, životní styl, ekologie. Myslím, že zaměstnanci by takovéto vzdělávací akce přijímali s povděkem, že mohou na chvíli „vypnout“ a zároveň toto má i značný psychologický efekt, kdy zaměstnanec cítí, že se společnost o něj dokáže postarat a zajímá se o něj.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza stávajícího systému školení v Autosalonu Klokočka Centrum a.s., ověření jeho účinnosti a návrh opatření na zvýšení jeho efektivity. Tento cíl se podařilo splnit a práce nám dává podrobnější přehled o věcech a procesech, které ve firmě AKC probíhají. Vedle hlavních bodů přinesla také vedlejší informace o společnostech Škoda Auto a.s. nebo společnosti Air Products and Chemicals Inc., které posloužily například pro srovnávání.

Společnost AKC je českou střední firmou, proto nemohlo být očekáváno, že dokáže držet krok s těmito giganty, ale je to jakýsi směr, kterým by měla společnost v budoucnu směřovat, minimálně co se zaměstnanecké péče, vzdělávání a rozvoje týče.

Firma nabízí pro své zaměstnance příjemné prostředí, ale pokud chce být v budoucnu hlavním hráčem na trhu, je potřeba vynaložit značné úsilí. Jsou to právě zaměstnanci, kteří celý stroj pohání kupředu. Z toho důvodu by jim měla být věnována hlavní část této snahy. Tyto kroky by navíc firmě měly v budoucnu zajistit dostatečně dobrou firemní image, aby přilákala mladé pracující. Oni společnost dále povedou a nahradí zaměstnance, kteří v této firmě sídlí už od jejich začátků a tvoří jakési „štamgasty“ (v dobrém slova smyslu).

Průzkum, který byl ve firmě proveden prostřednictvím dotazníku, odhalil určité slabiny, které zde lidé mají. Ale právě nalezení těchto slabín dává možnost na nápravu a eliminaci. Návrh je možné vidět v části – Vlastní návrh řešení. Zde bylo představeno několik scénářů a možností, kterými by společnost mohla zvýšit efektivitu svých zaměstnanců. Druhý typ průzkumu, který byl zde proveden empirickou formou, odhalil další záležitosti, které je nutno řešit, ať už se jedná o cizí jazyky nebo přístup zaměstnanců ke svému rozvoji.

Doufám tedy, že tato práce bude nápomocná společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. a dá vedení společnosti návrh na směr, kterým se společnost bude v budoucnu ubírat a pomůže jí nejen držet krok se svou konkurencí, ale dostat se před ni.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání.* Dotisk 2008. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě.* 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání.: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: GRADA, 1998. 248 s.
- BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1.
- HENYCH, M.: *PRINCIPY UČÍCÍ SE ORGANIZACE.* *Tcbs.cz*, [online]. 2010 [cit. 27.8.2017]. Dostupné online z: <https://www.tcbs.cz/sk/weblog/principy-ucici-se-organizace/>
- Managementmania.com; *Kolbův cyklus učení (Kolb's Learning Cycle)*, [online]. 2016 [cit. 25.8.2017]. Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/kolbuv-cyklus-uceni>
- ŠIK, P.: *Nejprodávanější modely: Škoda Octavia, Fabia, Rapid a Superb*, [online]. 2017 [cit. 7.10.2017]. Dostupné online z: <http://www.autanet.cz/autonews-nejprodavanejsi-modely-skoda-octavia-fabia-rapid-a-superb-3205>
- ŠKODA Auto a.s.: *Connect Škoda*, [online]. 2017 [cit. 5.12.2017]. Dostupné online z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/connect-skoda>
- ŠKODA Auto a.s.: *Výroční zpráva 2016*, [online]. 21.2.2016, [cit. 21.11.2017]. Dostupné online z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- COLLISON, Chris. *Knowledge management.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- DENNY, Richard. *Prodejem k vítězství.* 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0078-0.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HEJLOVÁ, Zdeňka. *Personální rozvoj zaměstnanců.: Bakalářská práce CD.* ŠAVŠ Mladá Boleslav, 2005. 58 s.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOLEKTIV. *Manažerské kompetence.: Způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců.: Metody a postupy.* 1. vydání. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOPŘIVOVÁ, Hana. *Rozvojově vzdělávací programy.: Bakalářská práce.* ŠAVŠ Mladá Boleslav, 2008.
- MAREŠOVÁ, Petra. *Měření ve znalostním managementu – aplikace metody Cost Benefit Analysis.* 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-229-4.
- MARTIN, David. *Personalistika od A do Z.: Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2904 6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých.* Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.
- OLISHCHUK, Oleksandr. *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců.: BAkalářská práce.* ŠAVŠ Mladá Boleslav, 2012.
- PECHOVÁ, Jana. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 178 stran. ISBN 978-80-7261-452-3 · barevné ilustrace.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých.: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie.* 1. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- SÁDLOVÁ, Tereza. *Metody a formy rozvoje zaměstnanců.: Bakalářská práce.* ŠAVŠ o.p.s. Mladá Boleslav, 2014.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TORRINGTON, Derek. *Human Resource Management.* 7. vydání. Londýn: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.
- TOŠOVSKÁ, Nikola. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Jiří Tošovský s.r.o.: Diplomová práce.* ŠAVŠ o.p.s. Mladá Boleslav, 2015.
- ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VOČADLOVÁ, Petra. *Vzdělání a rozvoj zaměstnanců organizace.: diplomová práce.* ŠAVŠ, 2011.
- VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. vydání. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYŠOHLÍDOVÁ, Kateřina. *Analýza systému řízení pracovního výkonu ve ŠKODA AUTO, a.s.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 75 s.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

ZOUNEK, Jiří. *E-learning učení (se) s online technologiemi*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

CIBULKA, Vít. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 72 s., 2 s. obr. příloh.

LHOŤANOVÁ, Renáta. *Řešení problematiky školení zaměstnanců ve firmách.: Bakalářská práce*. MASARYKOVA UNIVERZITA Brno, 2014.

ŠTECHOVÁ, Nikola. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku.: Bakalářská práce*. ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE, 2014.

VANÍČKOVÁ, Radka a Iveta KMECOVÁ. *Firemní školení a vzdělávání zaměstnanců. In Rozvoj lidských zdrojů ve vědě a výzkumu*. 1. vydání. Liberec: Sympozium: Inovační a technologické centrum při VÚTS a.s., Svárovská 619, 460 01 Liberec XI, 2014. s. 51 - 56, 6 s. ISBN 978-80-87184-46-2.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

HLASOVÁ, Zuzana. *Školení a výcvik pracovníků podle požadavků ISO/TS 16949.: Diplomová práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008.

ŽIDŮV, Kateřina. *Návrh systému vzdělávání zaměstnanců.: Diplomová práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006.

ŠITNER, R.: *Proč auta v Česku stárnou? Nová se prodají za hranice, dovezou se ojetiny*. Zprávy.aktuálně.cz [online]. 2016 [cit. 2.10.2017]. Dostupné online z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/proc-auta-v-cesku-starnou-nova-se-prodaji-za-hranice-dovezou/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

1 - Schéma učící se organizace	10
2 - Kolbův cyklus učení	12
3 - Produktové (automobilové) portfolio Škoda.....	22
4 - Škoda Connect.....	23
5 - Výroční zpráva Škoda Auto a.s.	25
6 - Na jaké pozici ve společnosti pracujete?.....	27
7 - Kolik povinných a dobrovolných školení a kurzů jste během roku 2017 navštívil nebo navštěvujete?	28
8 - Kolik z těchto školení bylo povinných v rámci certifikace, rekvalifikace a podobně?	29
9 - Ocenil/a byste rozšíření této nabídky povinných školení?.....	30
10 - Co bývá nejčastějším problémem?	31
11 - Při komunikaci se zákazníkem, pocítujete dostatečnou úroveň Vašich znalostí?	31
12 - Ohodnoťte, kolik nabytých zkušeností při školeních aktivně aplikujete při práci.	32
13 - Co bývá nejčastějším problémem?	33
14 - Navštěvujete nebo jste navštěvoval/a také nějaké doplňující kurzy (jazykové, rozvoje komunikace, ...). Pokud již nenavštěvujete, jaký byl důvod ukončení? ...	34
15 - Ocenil/a byste rozšíření možnosti zlepšení Vašich jazykových znalostí?	35
16 - Co bývá nejčastějším problémem?	36

Seznam tabulek

Tab. 1 Výroční zpráva Škoda Auto a.s.	26
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	45
Příloha č. 2 Grafické zpracování odpovědí.....	49

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník klidně do příloh

1. Na jaké pozici ve společnosti pracujete?
 - a. Prodej vozů
 - b. Prodej vozů – fleetové centrum
 - c. Disponent/ka prodeje
 - d. Asistent/ka servisu
 - e. Příjem zakázek servisu
 - f. Vedoucí prodeje / servisu
2. Absolvoval/a jste již nějaké školení, či kurz u společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s.?
 - a. Ano
 - b. Ne (konec dotazníku)
3. Kolik povinných a dobrovolných školení a kurzů jste během roku 2017 navštívil nebo navštěvujete?
 - a. Žádné
 - b. Pouze 1 školení
 - c. 1–3
 - d. 3 a více
4. Jedná se o školení jednorázová anebo se opakují?
 - a. Jednorázová
 - b. Opakující se
5. Kolik z těchto školení bylo povinných v rámci certifikace, rekvalifikace a podobně?
 - a. Všechny byly povinné
 - b. Převažují povinné
 - c. Zhruba půl na půl
 - d. Převažují dobrovolné kurzy
 - e. Pouze dobrovolné
6. Považujete množství povinných školení a kurzů za dostačující?
 - a. Ano
 - b. Ne

7. Ocenil/a byste rozšíření této nabídky povinných školení?
- a. Ano
 - b. Ne
8. Ohodnoťte bodově na stupnici 1-4 (1 – nejmenší přínosnost, 4- největší přínosnost) jak pociťujete přínosnost těchto povinných školení.
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
9. Navštěvujete nebo jste navštěvoval/a také nějaké doplňující kurzy (jazykové, rozvoje komunikace, ...)
- a. Ano, stále navštěvuji
 - b. Ne, již nenavštěvuji – zdůvodněte ukončení
 - c. Ne, nikdy jsem nenavštěvoval/a
- 10.(Filtrovaná otázka) Jaké kurzy to jsou?
- a. Napište
- 11.(Filtrovaná otázka) Zdůvodněte prosím ukončení.
- a. text
- 12.Jsou všechny zprostředkované společností Autosalon Klokočka Centrum a.s.?
- a. Ano
 - b. Ne
- 13.Vypište prosím, která jsou zprostředkována společností Autosalon Klokočka Centrum a.s.
- a. text
- 14.Ohodnoťte bodově (1 – malá přínosnost, 4 – největší přínosnost) tyto doplňkové kurzy pro Vaši práci.
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
- 15.Při komunikaci se zákazníkem, pociťujete dostatečnou úroveň Vašich znalostí?
- a. Ano, vždy znám odpověď, popřípadě vím, kde ji naleznu

- b. Párkrát se mi stalo, že jsem zákazníkovi nedokázal odpovědět
- c. Stává se mi poměrně často, že odpověď musím zjišťovat od mých kolegů

16. Co bývá nejčastějším problémem?

- a. Nedostatek odborných produktových znalostí
- b. Nedostatek dodatečných znalostí (jazykových, vyjednávacích, ...)

17. Ohodnoťte, kolik nabytých zkušeností při školeních aktivně aplikujete při práci.

- a. 0-25%
- b. 26-50%
- c. 51-75%
- d. 76-90%
- e. 91-100%

18. Vyberte cizí jazyky, kterými se domluvíte.

- a. Anglicky
- b. Německy
- c. Rusky
- d. Francouzsky
- e. Polsky
- f. text

19. Ocenil/a byste rozšíření možnosti zlepšení Vašich jazykových znalostí?

- a. Ano
- b. Ne

20. Pokud by Vám bylo nabídnuto školení na rozvoj Vašich znalostí a dovedností, ale bylo by mimo pracovní dobu, přijal/a byste ho?

- a. Ano
- b. ne

21. Seřadte, co Vás osobně nejvíce motivuje pro rozvoj znalostí. (1. nejvíce – 6. nejméně)

- a. Osobní důvody (cítím se lépe)
- b. Lepší uplatnění na trhu práce
- c. Povýšení
- d. Uznání
- e. Vyšší plat

f. Usnadnění práce, komunikace se zákazníkem

22. Navštěvuje Vás vedoucí pracovník stejné kurzy nebo školení jako vy?

- a. Ano
- b. Ne

23. Považujete za důležité, aby také vedoucí pracovníci navštěvovali tato školení?

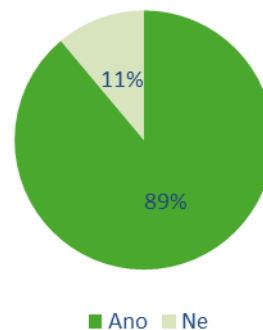
- a. Ano
- b. Ne

Příloha č. 2 – Grafické zpracování odpovědí

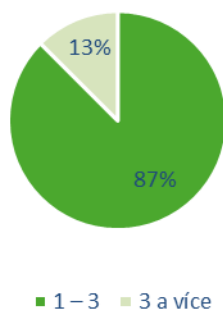
Na jaké pozici ve společnosti pracujete?



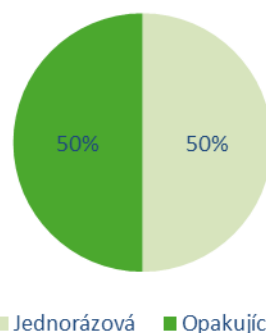
Absolvoval/a jste již nějaké školení, či kurz u společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s.?



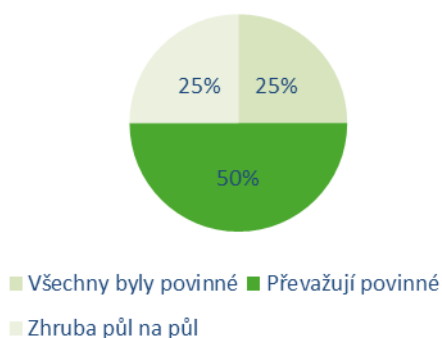
Kolik povinných a dobrovolných školení a kurzů jste během roku 2017 navštívil nebo navštěvujete?



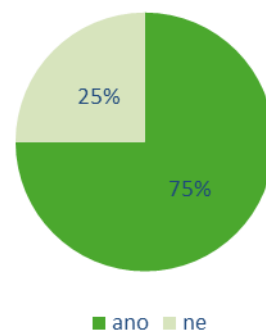
Jedná se o školení jednorázová anebo se opakují?



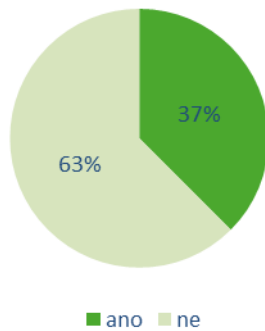
Kolik z těchto školení bylo povinných v rámci certifikace, rekvalifikace a podobně?



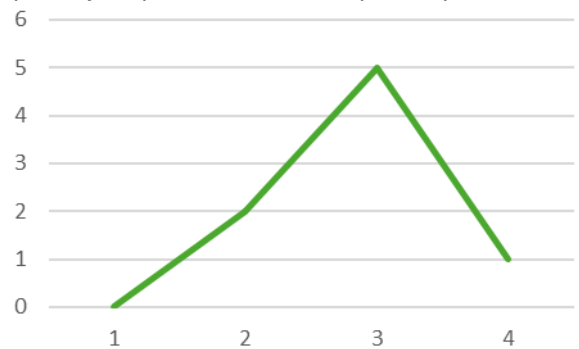
Považujete množství povinných školení a kurzů za dostačující?



Ocenil/a byste rozšíření této nabídky povinných školení?



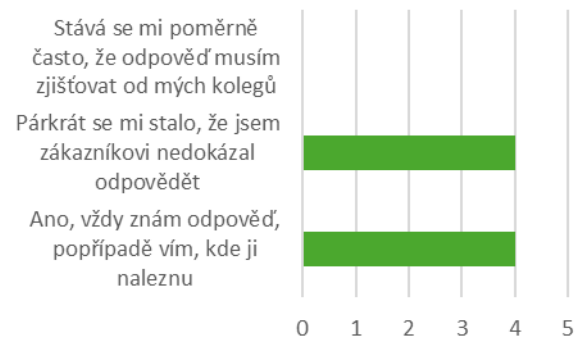
Ohodnoťte bodově na stupnici 1-4 (1 – nejmenší přínosnost, 4- největší přínosnost) jak pociťujete přínosnost těchto povinných školení.



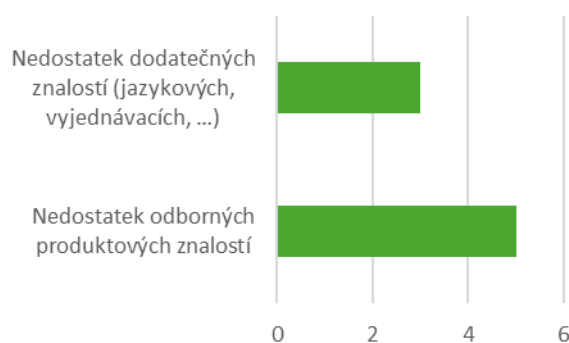
Navštěvujete nebo jste navštěvoval/a také nějaké doplňující kurzy (jazykové, rozvoje komunikace,...). Pokud již nenavštěvujete, jaký byl důvod ukončení?



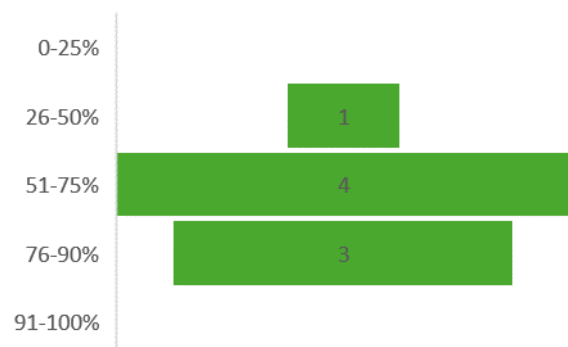
Při komunikaci se zákazníkem, pociťujete dostatečnou úroveň Vašich znalostí?



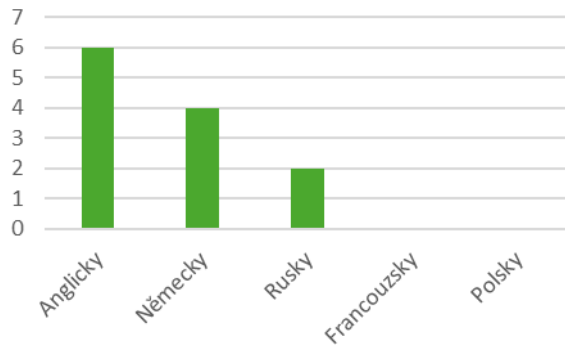
Co bývá nejčastějším problémem?



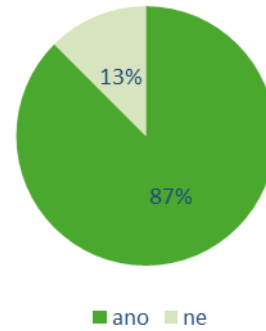
Ohodnoťte, kolik nabytých zkušeností při školeních aktivně aplikujete při práci.



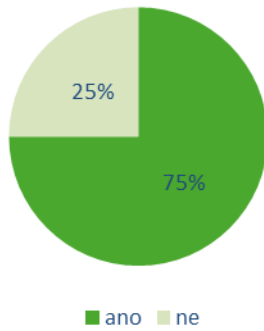
Vyberte cizí jazyky, kterými se domluvíte.



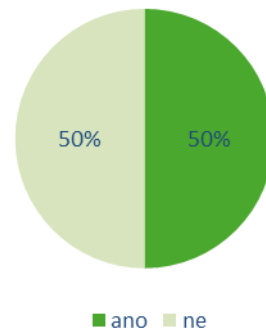
Ocenil/a byste rozšíření možnosti zlepšení Vašich jazykových znalostí?



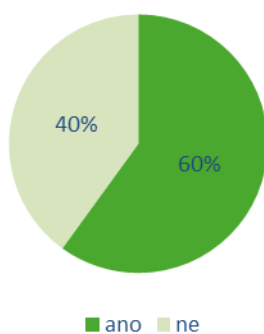
Pokud by Vám bylo nabídnuto školení na rozvoj Vašich znalostí a dovedností, ale bylo by mimo pracovní dobu, přijal/a byste ho?



Navštěvuje Vás vedoucí pracovník stejné kurzy nebo školení jako vy?



Považujete za důležité, aby také vedoucí pracovníci navštěvovali tato školení?



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Weiss		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Systém vzdělávání zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na zaměstnance společnosti Autosalon Klokočka Centrum a.s. a způsob jejich pracovního vzdělávání. S jakou efektivitou a jakým způsobem přistupuje společnost k rozvoji svých zaměstnanců a jejich pohled na věc.</p> <p>Způsob řešení byl pomocí průzkumu mezi zaměstnanci a pomocí empirického sledování. První část práce se zabývá teoretickou otázkou, potom jsou rozebrány typy vzdělávacích akcí ve společnosti. Následuje praktická část s průzkumem a vyhodnocení výsledků. Závěrem je návrh vlastních způsobů vzdělávacích akcí a jejich zefektivnění</p> <p>Hlavním zjištěním byl pozitivní přístup zaměstnanců k vzdělávacím akcím a jejich ochota se rozvíjet.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, rozvoj, řízení lidských zdrojů, školení		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Weiss		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Employee education system		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	53		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with style of learning of employees in company Autosalon Klokočka Centrum a.s. With what efficiency and what form does the company use for development of employees from their point of view.</p> <p>For solving of this topic was used research among employees and empirical monitoring.</p> <p>First part of the thesis deals with theoretical part and in this part are described types of learning activities in the company.</p> <p>In practical part is described research and evaluation of results of the questionnaire.</p> <p>In the conclusion are suggested own possible educational activities and ways how to make them more efficient.</p> <p>Main finding was that employees have positive attitude to education and they are willing to develop.</p>		
KEY WORDS	Education, development, human resources, training		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			