

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2017–2022**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Iveta Lachová**

**System vzdělávání dospělých ve ŠKODA AUTO a.s.**

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR PART-TIME STUDIES**

**2017–2022**

**BACHELOR THESIS**

**Iveta Lachová**

**The Adult Education System at ŠKODA AUTO a.s.**

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Bohumír Fiala

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....  
*Iveta Lachová*

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu PhDr. Bohumíru Fialovi za pomoc, odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce bude seznámit se systémem vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s., jeho plánováním, realizací a také vyhodnocováním spojeným s efektivností, ať už pro zaměstnance nebo pro podnik. První kapitola teoretické části práce se bude věnovat řízení lidských zdrojů, znalostní společnosti, personální a sociální politice společnosti a pracovní výkonnosti. Druhá kapitola se zaměří na pojem vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho metodám a realizaci. Poslední, třetí kapitola teoretické části práce popíše společnost ŠKODA AUTO a.s., její historii, organizační strukturu a zaměstnance. Praktická část se bude věnovat analýze vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s. a také popisu současné situace vzdělávání ve společnosti. Nejdůležitější součástí praktické části bude dotazníkové šetření, ze kterého vycházejí možnosti vzdělávání pracovníků firmy.

## **Klíčová slova**

Celoživotní učení, dotazníkové šetření, identifikace vzdělávacích potřeb, metody vzdělávání, plánování, realizace vzdělávání, řízení lidských zdrojů, ŠKODA AUTO, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

The aim of this bachelor's thesis will be to get acquainted with the education system of ŠKODA AUTO a.s., its planning, implementation and also evaluation associated with efficiency, either for employees or for the company. The first chapter of the theoretical part of the thesis will focus on human resource management, knowledge society, personnel and social policy of the company and work performance. The second chapter will focus on the concept of education, identification of educational needs, education planning, its methods and implementation. The last, third chapter of the theoretical part of the thesis describes the company ŠKODA AUTO a.s., its history, organizational structure, and employees. The practical part will be devoted to the analysis of the education of ŠKODA AUTO a.s. and also a description of the current situation of education in society. The most important part of the practical part will be a questionnaire survey, which is based on the possibilities of training the company's employees.

## **Keywords**

Adult education, human resources management, identification of educational needs, implementation of education, methods of education, planning, questionnaire survey, ŠKODA AUTO.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Znalostní společnost .....	10
1.2 Personální a sociální politika společnosti .....	12
1.3 Pracovní výkonnost .....	17
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>20</b>
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	20
2.2 Plánování vzdělávání .....	21
2.3 Metody vzdělávání .....	22
2.4 Realizace vzdělávání .....	24
<b>3 POPIS SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s. ....</b>	<b>27</b>
3.1 Historie společnosti .....	27
3.2 Organizační struktura .....	28
3.3 Zaměstnanci společnosti .....	28
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s. ....</b>	<b>30</b>
4.1 Cíl výzkumného šetření .....	30
4.2 Metodologie výzkumného šetření .....	30
4.3 Výzkumný soubor a oblast šetření .....	31
<b>5 STRATEGIE 2025+ .....</b>	<b>32</b>
5.1 Vzdělávání zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	33
5.1.1 Vzdělávání v elektromobilitě .....	34
5.1.2 Technické vzdělávání .....	35
<b>6 INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>36</b>
6.1 Vyhodnocení hypotéz .....	48
6.2 Návrhy a doporučení .....	49
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>57</b>

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky (množství a kvalita výrobků, služeb, zisk) mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v jiném podniku, i když oba podniky mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologiemi, tzn. stejné podmínky k podnikání.

Pro téma „Systém vzdělávání dospělých ve ŠKODA AUTO a.s.“ jsme se rozhodli, protože se domníváme, že vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitou součástí personálního řízení. A vzhledem k tomu, že jsme zároveň i součástí pracovního týmu této společnosti, vybrali jsme si právě tuto společnost pro účely zpracování bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce bude seznámit se systémem vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s., jeho plánováním, realizací a také vyhodnocováním spojeným s efektivností ať už pro zaměstnance nebo pro podnik.

První kapitola teoretické části práce se bude věnovat řízení lidských zdrojů, znalostní společnosti, personální a sociální politice společnosti a pracovní výkonnosti. Druhá kapitola se zaměří na pojem vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho metodám a realizaci. Poslední, třetí, kapitola teoretické části práce popíše společnost ŠKODA AUTO a.s., její historii, organizační strukturu a zaměstnance.

Praktická část se bude věnovat analýze vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s. a také popisu současné situace vzdělávání ve společnosti. Nejdůležitější součástí praktické části bude dotazníkové šetření, ze kterého vycházejí možnosti vzdělávání pracovníků firmy.

Na základě analýzy dotazníkového šetření si stanovíme za cíl zjištění jednotlivých názorů, postojů, připomínek a potřeb ze strany zaměstnanců.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ekonomiky vyspělých států jsou stále více založeny na znalostech a informacích. Znalosti jsou považovány za zdroj ekonomického růstu, což vede k novému pohledu na roli informací, technologií a vzdělávání při zvyšování ekonomické výkonnosti. Nabývají v životě lidí stále větší důležitost. Vlastnictví znalostí, a přístup k nim, je v dnešní společnosti velkou výhodou v boji s konkurencí, ať už mezi jednotlivci nebo velkými sociálními skupinami. Znalostní společnost představuje současný stupeň vývoje společnosti rozvinutých zemí (Koubek, 2002).

Znaky znalostní společnosti, ve které začínají hrát nejdůležitější roli poznatky, správné, včasné, přesné a relevantní informace, můžeme pozorovat všude kolem.

Člověk by měl být tou hodnotou pro společnost, od které se odvíjí všechno ostatní, klíčovým subjektem vzdělávání. Všechny požadavky na vzdělávací systém, a na vzdělanost, se totiž naplňují v souvislosti s člověkem. Vzdělávání se dnes stává výrazným prvkem životního stylu, životním cílem, obsahem trávení volného času a výraznou hodnotou. V době finanční a hospodářské krize stále více lidí přichází o své zaměstnání a situace ve společnosti se dramatizuje, hodnota a potřebnost vzdělávání se v očích lidí může snižovat. Můžeme také předpokládat, že různé významy přikládají vzdělání lidé v mladším věku, ve střední generaci, i ve starší generaci. Rozdíly můžeme předpokládat mezi částí populace se základním, neúplným středoškolským vzděláním, a na straně druhé, se vysokoškolským vzděláním (Koubek, 2001).

Schopnost organizací přežít, zvláště v hospodářské krizi, závisí také na tom, zda v hodnotové hierarchii jejich majitelů, manažerů, má vzdělání přední místo. V České republice se především v zahraničních a velkých organizacích zvýrazňuje a oceňuje význam lidských zdrojů, investuje se do vzdělávání zaměstnanců organizace, vytvářejí se podmínky pro sebevzdělávání (Koubek, 1997).

Majitelé a managementy těchto organizací jsou si vědomy, že pokud chtějí obstát v konkurenci, musí investovat do rozvoje lidských zdrojů, monitorovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání, učení se, věnovat jim patřičnou péči. Lidský kapitál má nevyčíslitelnou hodnotu. Bez něj by nebylo možné se dále rozvíjet.

Jsme toho názoru, že české organizace mají značné nedostatky v chápání významu lidských zdrojů a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Také je třeba konstatovat, že ne všichni zaměstnanci pocítují potřebu se dále vzdělávat a zvyšovat si svou kvalifikaci.

## 1.1 Znalostní společnost

Pod pojmem znalostní společnost rozumíme takovou společnost, v níž základ společenského a hospodářského soužití ve zvýšené míře tvoří individuální a kolektivní poznatky organizací. Je společností, v níž se poznání uplatňuje ve všech jejích oblastech, a to sociální, ekonomické, kulturní ap. Pokrok v těchto oblastech se ve znalostní společnosti dosahuje zejména uplatněním poznání k účinnému využívání společenských zdrojů s cílem zvyšování kvality života členů společnosti a životního prostředí. Zásadní zvětšování společenského poznání je první podstatnou podmínkou vzniku znalostní společnosti a jejím hlavním znakem (Veber a kol., 2003).

Znalosti jsou fundamentem poznání. Štefan Švec (2004) definuje vědomost jako znalost všeobecných a specifických informací, schémat, symbolů, principů, norem, postupů. Podle nás pod pojmem znalosti rozumíme osvojená a zapamatovatelná fakta a vztahy mezi nimi. Jsou to poznatky, které v sobě zahrnují hodnoty, postoje a ideály, znalosti a dovednosti, které ovlivňují lidské chování a podléhají změnám. Jinou definici znalostí nabízí Jaroslav Mužík (2004, s. 11), který je definuje „jako vyšší hierarchicky vytvořený soubor vnitřně souvisejících dat, informací, zkušeností, hodnot, odborných pohledů tvořících základ profesní kompetence člověka. Znalosti poskytují člověku určitý rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací objevujících se v jeho pracovních činnostech. Vlastnictví vědomostí je v rukou člověka. Nabývají v jeho životě stále větší důležitost. Pojem vědomost vyjadřuje schopnost jednání, řešení problémů a situací a schopnost něco iniciovat.“ Osvojování poznatků potřebných k většině společenského poznání se uskutečňuje prostřednictvím vzdělávání a učení se, v systému celoživotního učení, jehož cíle pro jednotlivé země Evropské unie jsou stanoveny v Memorandu o celoživotním vzdělávání a učení, v celoživotním učení.

Vzdělávání dospělých je jednou ze složek celoživotního učení s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností, kompetencí. Zdůrazňuje se potřeba připravovat a motivace k učení po celý život. Evropská komise a členské státy EU definovaly

celoživotní učení v rámci evropské strategie zaměstnanosti jako „...*cílenou nepřetržitou vzdělávací činnost, jejímž účelem je zlepšovat znalosti, dovednosti a kompetence*“ (Memorandum o celoživotním učení, 2000, s. 4).

Centrálním ohniskem znalostní společnosti je vzdělání a sdílení znalostí. Domníváme se, že jednotlivé státy by měly dbát na kvalitu svých lidských zdrojů. Měly by klást důraz na zvyšování úrovně vzdělanosti, kvalifikace, zajištění vhodné rekvalifikace pracovní síly. Vzdělaní lidé jsou pružnější, produktivnější, protože mohou efektivněji využít svůj potenciál, osvojit si nové technologie. Toto tvrzení však nemusí být vždy pravdivé. Důležitá je kvalita vzdělání, funkční gramotnost lidského kapitálu (Plamínek, 2003).

Zároveň je možné diskutovat, zda znalostní společnost, tak, jak je například interpretována v dokumentech OECD, může být přínosem pro jedince a velké sociální skupiny, respektive, můžeme uvažovat o míře jejího přínosu. Klade se důraz na schopnost kritického myšlení a úsudku jednotlivce, což předpokládá nejen vrozené dispozice osobnosti, ale i vytváření podmínek pro rozvoj těchto dispozic. A právě uvedené podmínky jsou natolik různorodé, že se stávají spíše výhodou velkých a nadnárodních korporací, vyspělých ekonomik, už méně ekonomik „třetího“ světa, či členů marginalizovaných skupin (Plamínek, 2003).

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání a péče o zaměstnance chápou, že žijí ve světě, kde se konkurenční výhody dosahují pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci a tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic nejen do rozvoje vědomostí a schopností lidí, ale i do uspokojování jejich materiálních i nemateriálních potřeb. Cíl jakéhokoli vzdělávání nebo vzdělávacího programu by měl být definován v takové podobě, aby přispěl k tomu, co budou lidé po ukončení vzdělávacího procesu vykonávat a čeho mají dosáhnout, aby byl orientován na skutečnou, konkrétní činnost. Zaměstnanci by měli být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Důležitá je jasná představa zaměstnanců o tom, kam vzdělávání směřuje, jak budou moci získané znalosti, a dovednosti použít, co jim to přinese. V některých organizacích lze pozorovat vzrůstající zájem o zaměstnance, a o co nejefektivnější intenzivní i extenzivní využití jejich

pracovního potenciálu (Plamínek, 2003). „*Všeobecným cílem rozvoje zaměstnanců je péče o to, aby organizace měla takovou kvalitu zaměstnanců, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.*“ (Frk, 2006, s. 123) Dudová (2004) uvádí, že udržování a rozvoj aktivit lidského kapitálu z ekonomického hlediska má význam pro řešení problému nezaměstnanosti a udržení sociálního smíru, zlepšení návratnosti investic. Také zvyšuje konkurenceschopnost firem a organizací, podporuje růst jednotlivých regionů a vstup zahraničních investorů do těchto regionů.

Máme zato, že jen prostřednictvím investic do lidského kapitálu a péči o své zaměstnance, manažery, vede cesta k rozvoji a prosperitě firem, organizací, a tím i celé společnosti. Zaměstnanci by měli mít vytvořeny dostatečné podmínky pro rozvoj své profesní kariéry, přístup k informacím a vzdělání, přijatelné platební podmínky. V ČR však stále chybí „férový“ přístup k zaměstnancům. Je málo organizací a firem, které přistupují k zaměstnancům zodpovědně a zajišťují takovou péči, aby se mohla znalostní společnost v Čechách rozvíjet. Ivana Tichá (2005, s. 100) uvádí, že „*většina podniků se chová kontraproduktivně v tom smyslu, že nevyužívá, někdy i vědomě iniciativu svých zaměstnanců. Jen v málokterém podniku je potenciál lidských zdrojů skutečně využíván navzdory prohlášením o lidech jako nejhodnotnějších aktivech podniku.*“

## **1.2 Personální a sociální politika společnosti**

Problematika člověka v pracovním procesu patří mezi významné problémy současné doby. Pracující ženy a muži chtějí být ve svém zaměstnání spokojeni, přejí si, aby se v práci cítili jako ve svém druhém domově, protože pracovní prostředí, ve kterém vykonávají své pracovní aktivity, zabírá nejdlejší část jejich aktivního života. Mnozí zaměstnanci mají velmi přesnou představu o tom, čeho chtějí v práci dosáhnout, jejich úsilí však naráží i na mnohé překážky a problémy, často i ze strany zaměstnavatelů (Veber a kol., 2003).

Pokud zaměstnavatelé chtějí, aby jejich zaměstnanci byli s prací a v práci spokojeni a úspěšní, měli by si uvědomovat, že takoví mohou být jen tehdy, pokud jimi formulovaná personální a sociální politika vytvoří pro ně dynamické a žádoucí pracovní prostředí a pracovní podmínky. Je třeba, aby si zároveň uvědomovali a věřili, že člověk nepracuje pouze z ekonomických důvodů, ale důvody jeho pracovní aktivity jsou

mnohem širší a složitější. Pracovní činnost je jednou z nejdůležitějších oblastí, která umožňuje člověku zprostředkovaně uspokojovat nejen primární, ale přímo vyšší společenské potřeby (Koubek, 2002). Pro úspěšný růst zaměstnance je nezbytný jeho neustálý rozvoj a vzdělávání, které umožňuje adaptaci na neustále se měnící požadavky pracovního místa či funkce. Obzvláště významné pro úspěšnost organizace je umět zaměstnance účinně motivovat a stimulovat. Na kvalitní pracovní výkon má kromě hmotné odměny významný vliv i uspokojování dalších potřeb zaměstnanců, které lze zajišťovat vhodnou péčí o zaměstnance. V současnosti je již téměř nemožné oddělovat osobní a pracovní problémy, protože většina osobních problémů vyplývá právě z pracovních problémů. Organizace, která chce být úspěšná, má vytvářet co nejlepší podmínky pro zaměstnance, protože právě lákavé pracovní prostředí, pracovní podmínky a dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou významným ukazatelem spokojenosti zaměstnanců. Naplňování těchto cílů směřuje k vytváření souladu mezi individuálními zájmy zaměstnanců a zájmy organizace. Uvedené cíle řízení lidských zdrojů jsou nedílnou součástí činnosti všech řídicích pracovníků. Bez personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců není možné naplňovat a splnit cíle a poslání organizace (pokud ano, tak pouze krátkodobě). K naplňování cílů organizace prostřednictvím řízení lidských zdrojů je třeba formulovat a prosazovat v řízení organizace vhodnou personální, ale i sociální politiku (Frk, 2006).

Personální politika představuje stabilní pravidla přístupu k vedení lidí, které organizace uplatňuje (definuje vnímání a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi, slouží jako doporučení při utváření praktických postupů personálního managementu a při rozhodování o lidech). Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální a sociální politika má pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace mimořádný význam. Upevňuje vazbu mezi zaměstnanci a organizací, vyjasňuje procesy rozhodování a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé sociální klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi manažery a vedenými zaměstnanci) (Palán, 2002).

Stejně významné místo při stabilizaci zaměstnanců a vytváření harmonických pracovních vztahů v organizaci má i sociální politika organizace. Sociální politiku organizace můžeme v tom nejširším smyslu slova chápat jako péči organizace o zaměstnance. Péče o zaměstnance (sociální management organizace) je v současné

době jedním z nejčastěji diskutovaných problémů řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře se objevují argumenty pro i proti poskytování péče o zaměstnance. Argumenty proti poskytování péče naznačují, že jde o idealistickou představu a snahu personalistů o nápravu světa. Podle tohoto argumentu péči přece poskytuje státní služba, tak proč by měl průmysl, obchod či veřejný sektor dělat to, co již existuje. Soukromé záležitosti zaměstnanců, mimopracovní zájmy a jejich potřeby, by se neměly týkat jejich zaměstnavatelů. I argument, že péče o zaměstnance zvyšuje jejich loajalitu a motivaci je dlouhodobě napadán argumentem, že vděčnost zaměstnanců (pokud existuje) není motivačním faktorem. Péče o sociální rozvoj v organizaci se týká okruhu činností v nejširším pojetí označovaných jako péče o zaměstnance, která se uskutečňuje ve formě uspořádání pracovního režimu včetně pracovní doby, péče o pracovní prostředí, péče o ochranu zdraví a bezpečnost při práci, péče o kvalifikaci a pracovní kariéru, dále jsou to služby poskytované zaměstnancům na pracovišti včetně péče o výživu zaměstnanců, péče o jednotlivé kategorie zaměstnanců, ale i ostatní služby poskytované zaměstnancům a případně i jejich rodinám (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Organizace, které poskytují svým zaměstnancům tuto péči, vycházejí z přesvědčení, že většina jejich osobních problémů vzniká v souvislosti s prací a že v souvislosti s prací je možné je i nejúčinněji řešit (Plamínek, 2003).

Starosti a problémy zaměstnanců, a z nich vyplývající stres, deprese, srdečně-cévní onemocnění, většinou skutečně pramení z práce a mohou se týkat sociální jistoty, rodiny, financí, vztahů s jinými zaměstnanci, zdraví apod. Zaměstnanci si zároveň do práce mohou přinášet další problémy, které je možné řešit také pouze v souvislosti s prací, například udělení pracovního volna k péči o nemocné dítě, člena rodiny a jiné. Úspěšné řešení jakýchkoli problémů je nejen ve prospěch zaměstnance, ale i organizace, protože řešení, pomoc při řešení minimalizuje dopad nejen na práci zaměstnance, ale i celého pracovního týmu.

Orientace organizace na sociální management umožňuje zlepšovat dobré jméno organizace v teritoriu působení, což následně umožňuje získávat kvalitní zaměstnance v současnosti i budoucnosti. Péče o zaměstnance možná nemá přímý vliv na růst produktivity a kvality práce, ale může podstatným způsobem pozitivně ovlivnit loajalitu, fluktuaci zaměstnanců, resp. udržení si svých kvalitních zaměstnanců (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Sociální management organizace v současnosti nedisponuje jednoznačnou, resp. univerzální definicí péče o zaměstnance. V odborné literatuře se setkáváme s různým chápáním této péče. V jednotlivých zemích existují různé zvyklosti a různá míra uzákoněné péče o zaměstnance. Obecně se v organizacích prosazuje tendence stále širšího chápání péče o zaměstnance a stále výraznější pestrost forem této péče (Frk, 2006).

Sociální management organizace je výrazem, jak jsme uvedli, zvolené sociální politiky organizace a v zásadě reprezentuje soustavnou a cílevědomou péči o zaměstnance z hlediska zabezpečování jejich potřeb a životní úrovně. Proto, prioritou každé organizace, která má ambice dlouhodobě působit na trhu, je starat se o své zaměstnance, protože nikdo jako oni v takové míře nedokáže trvale udržet prosperitu organizace a zájem zákazníků či klientů. Konfliktní nebo lhostejné neosobní vztahy v organizaci nejsou dobrým základem pro podnikání či poskytování služeb (Plamínek, 2003).

Pokud organizace dokáže vypracovat a realizovat program péče o zaměstnance, který je zaujme, je předpoklad, že se značně změní postoj zaměstnanců k práci i k organizaci. Zaměstnanci často začnou sami (můžeme očekávat, předpokládat) hledat způsoby, jak racionalizovat, šetřit náklady organizace a podávat, dokonce realizovat různá zlepšení, která povedou k prosperitě organizace (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Cílem organizace v sociální oblasti je vytvořit za podmínek sociálního smíru optimální sociální prostředí, které motivuje a stimuluje zaměstnance jako účastníky ekonomických činností. Základními výchozími principy péče organizace o zaměstnanců je: sociální politika, která je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a vytváří pozitivní vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, sociální politika, která vytváří i dialog mezi organizací a odborovou organizací formou kolektivního vyjednávání (kolektivní smlouva), sociální politika organizace, která nenahrazuje úkoly státní sociální politiky, sociální standard zaměstnance, který je určován mírou individuálního přičinění se na konečném hospodářském výsledku organizace (Frk, 2006).

Koubek (2002) zohledňuje současné tendence v oblasti sociálního managementu organizace, pokud rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin: povinná péče o zaměstnance vyplývající ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně, smluvní péče o zaměstnance daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni

organizace, dobrovolná péče o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jeho úsilí o získání konkurenčních výhod na trhu práce.

Hlavním záměrem sociálního managementu organizace, který vytváří prostor pro péči je, dle našeho názoru, utvářet a reprodukovat výkonný, motivovaný a adaptabilní personál, který bude schopen a ochoten aktivně na sebe přebírat náročné pracovní úkoly zajišťující dlouhodobou prosperitu organizace (Tichá, 2005). Mezi hlavní úkoly programu sociálního managementu organizace zaměstnanců by měly a mohly patřit:

- zdokonalování organizace práce, péče o úpravu a vzhled pracovišť, strojů a nástrojů v souladu s ergonomickými a estetickými hledisky,
- zřizování a zabezpečování provozu sociálních, hygienických a zdravotních zařízení,
- zajišťování racionálního a kulturního stravování,
- pomoc zaměstnancům při řešení bytové situace,
- regenerace pracovních schopností (duševních i fyzických sil) zaměstnanců,
- vytváření optimálních, motivačních podmínek pro vzdělávání zaměstnanců,
- rozvíjení a podpora sociálně-právní ochrany zaměstnanců, pomoc při řešení osobních problémů,
- péče o vybrané skupiny zaměstnanců,
- péče o studenty učilišť, středních a vysokých škol, které spolupracují s organizací a organizace má o ně zájem (Koubek, 1997).

Péče organizace o její zaměstnance je v podstatě v zájmu jak společnosti, samotné organizace, tak i jednotlivce. Má jít o celospolečenský zájem a o cíle, které se především týkají občanských práv, zájmu o zdraví a sociální rozvoj člověka, sledující i sociální smír, prosperitu a stabilitu společnosti (Bartoňková, 2008).

Na organizaci je možné nahlížet buď jako na pouze ekonomický systém, nebo jako na ekonomický a sociální systém. Efektivnost organizace v procesu přeměny vstupů na výstupy je výsledkem propojování různých částí tohoto systému v rámci vnitřního prostředí organizace a vytváření souladu s jejím vnějším prostředím (Tureckiová, 2004).

Bylo by významné a velmi užitečné, kdyby i naše organizace akceptovaly do útvaru pro řízení lidských zdrojů i kvalifikovaného sociálního pracovníka, protože dnes již sociální práce v organizaci je specificky orientovanou oblastí sociální práce. Je



zaměřena na sociální management organizace a vedení zaměstnanců, komunikaci, sociální strukturu, sociální klima, sociální mobilitu, na dopad pracovního procesu na člověka a na jeho sociální chování, na hierarchický systém nadřízenosti a podřízenosti, na jeho sociální dopady, vnější vztahy mezi organizací na jedné straně, odvětvím, společnostmi na straně druhé, sociální aspekty pracovních konfliktů, na zájmovou činnost, rekvalifikaci, péči o zaměstnance apod. (Bartoňková, 2008).

Sociální management organizace jak individuální, tak skupinový, má ve srovnání s mimopodnikovými specializovanými institucemi své zvláštnosti. Význam existence sociálního managementu v organizaci spočívá v tom, že zaměstnanci jsou lidé se svými osobitostmi, vlastnostmi a problémy v pracovním i mimopracovním prostředí (Tureckiová, 2004).

### **1.3 Pracovní výkonnost**

Pracovní výkon přináší pro člověka-zaměstnance nejen pozitivní přínos ve smyslu finanční odměny za práci, společenský kontakt apod. Součástí pracovního procesu je i podávání odpovídajícího pracovního výkonu, investice vlastních vědomostí, schopností, dovedností a sil (duševních i fyzických) a s tím související pracovní problémy a stres. Ne každý zaměstnanec dokáže pracovní požadavky, které jsou na něj kladeny, splňovat v očekávané míře a každý den. Pokud nenaplnuje vlastní očekávání i očekávání nadřízeného, narůstá psychický nátlak a ocitá se ve stresové situaci. Narůstající psychický tlak může (nemusí vždy) mít nežádoucí dopady na osobnost zaměstnance. Výsledkem může být pokles pracovní výkonnosti, ohrožení duševního i fyzického zdraví, problémy v sociální interakci na pracovišti apod. (Tichá, 2005).

Z tohoto důvodu je velmi důležité, pokud je zaměstnancům poskytnuta možnost svěřit se se svými problémy dříve, než jim způsobí ztrátu zaměstnání nebo ohrozí jejich zdraví. A právě sociální management v podmínkách organizací si klade za hlavní cíl prevenci proti vzniku negativních situací. Předchází procesům, které by mohly nepříznivě působit na zaměstnance, narušovat jeho vlastní zájmy i zájmy organizace. Základem sociálního managementu v organizaci je průběžný osobní kontakt odborníka se zaměstnanci na základě intenzivního sledování a evidování problémů a potíží pracovního týmu jako celku, jeho zvláštních skupin (například ženy a muži pečující o malé děti,

zaměstnanci v předdůchodovém věku apod.) nebo jednotlivce. Takto realizovaný sociální management pomáhá zajistit materiální i společenské potřeby zaměstnanců a udržovat osobní integritu zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

Těžiště sociálního managementu ve světě je právě v podnicích, v organizacích (například vytvářením vnějších podmínek se konkrétně rozumí péče i o životní prostředí a podmínky zaměstnanců, rozvoj předškolních zařízení a služeb apod.) Pokud jde o vnitřní podmínky, rozumí se jimi zdokonalování pracovního prostředí, zlepšování hygieny práce apod. K důležitým nástrojům sociálního managementu organizace a jeho rozvoje patří roční (operativní) programy sociální práce (Frk, 2006).

Pokud má organizace a její personální útvar zájem na tom, aby péče o zaměstnance byla kvalitní a motivující, může využít expertní služby odborníků z oblasti andragogiky, psychologie, sociologie, sociální práce a dalších společenských disciplín, příp. jiných vědních oborů (fyziologie, ergonomie apod.) při tvorbě koncepce sociální politiky v organizaci, zkoumání a hodnocení (a aplikaci) sociálního klimatu jako předpokladu sociálního plánování organizace, optimalizaci pracovních podmínek, prostoru a prostředí, spolupráci v oblasti organizace a racionalizace práce, obzvláště při odstraňování nadměrného psychického a fyzického zatížení způsobeného nevhodnou konstrukcí strojů, zařízení, pracovních pomůcek a ovládacích panelů pomocí diferenciací tvarů, barev, velikostí a rozmístění, hodnocení úrazovosti a nemocí z povolání (zapříčiněných zejména selháním lidského činitele), poradenství pro zaměstnance (osobní, rodinné a pracovní problémy), navrhování, koordinování a realizaci sociologických, psychologických průzkumů, konzultací s manažery při plnění jejich úkolů v oblasti vedení zaměstnanců a při řešení pracovních problémů a konfliktů (Palán, Langer, 2005).

Organizace, která poskytuje širokou paletu sociálních služeb a péče o zaměstnance se stává atraktivní na trhu práce, protože zaměstnanci se snaží udržet si svá pracovní místa a nepřijít tak o určité výhody. Taková péče podstatně snižuje míru fluktuace. Podobně délka, ale i kvalita, dovolené, pracovních přestávek snižuje únavu zaměstnanců a skutečně může podpořit pracovní produktivitu práce. Vhodná péče o zaměstnance, resp. vhodně volená a udržovaná pracovní pohotovost pomáhá nejen snižovat pracovní únavu, ale také předcházet pracovním konfliktům, neshodám,

uspokojovat zájmy zaměstnanců, pomáhat při získávání a přijímání kvalitních nových zaměstnanců (Koubek, 2002).

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání podle Kachaňákové musí být permanentní a má zohledňovat aktuální potřeby vyvolané realitou změn v současném turbulentním prostředí. Moderní podniky a organizace si uvědomují tyto skutečnosti a spojují svou výkonnost a konkurenceschopnost s formováním takového pracovního potenciálu, pro který je charakteristická vysoká úroveň talentu, vědomostí, dovedností a motivace. V souladu se strategickými cíli organizace chápou proces vzdělávání jako permanentní proces, jehož cílem je vytvořit podmínky pro efektivní plnění úkolů organizace (Kachaňáková 2007).

### 2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávání a formování pracovních schopností podle Koubka se stalo v moderní společnosti celoživotním procesem. V tomto procesu hraje nejdůležitější roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity, identifikované podle potřeb podniku k tomu, aby úspěšně splnil své poslání. Prvním požadavkem pro podnikání je být flexibilní a připravený na změny. Mohutný technický rozvoj, který permanentně přináší nové objevy, rychle se měnící technologie, neustálé zvyšování požadavků na kvalitu a technickou úroveň výrobků, jednoduše vyžaduje, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a schopnosti. Aby dokázali udržet krok s technickým pokrokem (Koubek 1997).

Identifikace potřeb vzdělávání je náročnou fází celého vzdělávacího procesu. Velmi obtížně se stanovují kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa. Je obtížné rozpoznat vztah mezi kvalifikací pracovníka s výsledky jeho práce. Kvalifikace je měřitelná stupněm dosaženého školního vzdělání. Délka praxe promítající se do pracovního výkonu je neměřitelná. Proto je identifikace potřeb organizace v oblasti vzdělávání založena na odhadech a přibližných postupech. Jde v ní o disproporci mezi znalostmi, schopnostmi, přístupy a porozuměním problémů na straně pracovníka s tím, co vyžaduje určité pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních a jiných změn (Koubek 2002).

## 2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je podle Kachaňákové následným krokem po identifikaci potřeb vzdělávání. Patří mezi dílčí plány týkající se rozvoje lidských zdrojů. Cílem plánu vzdělávání je zajistit sladění kvalifikační struktury zaměstnanců s cíli a úkoly podniku. Obsahem plánu vzdělávání je vymezení oblastí vzdělávání, počet a kategorie zaměstnanců, kteří by měli být zapojeni do vzdělávání. Dále plán obsahuje metody, časový harmonogram vzdělávání subjektů, které zajišťují vzdělávání a také potřebný objem týkající se finančních nákladů určených na vzdělávání (Kachaňáková 2007).

Při plánování vzdělávání, podle Koubka, vyvíjí iniciativu podniková rada složená ze zástupců vedení společně s personálním útvarem, vyšším vedením nebo zvláštní komisí, která se zabývá rozvojem kvalifikace a vzděláváním. Plán formuluje první úkoly a priority vzdělávání, z nichž později vznikají návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny návrhy se později upřesňují až do vzniku definitivní podoby rozpočtu a programu. Tento program je i nadále specifikován do konečné podoby, ve které jsou upřesněny jednotlivé metody, prostředky a časový plán vzdělávání (Koubek 2002).

Mezi jednotlivé kroky plánování vzdělávání patří obsah vzdělávání, tedy jaké vzdělávání má být zajištěno. Dalším krokem jsou kritéria výběru účastníků. Zajímá nás také, jakým způsobem bude vzdělávání zajištěno, tedy jaké použijeme metody vzdělávání, učební texty, didaktické pomůcky, režim vzdělávání apod. Budou vzdělávací aktivitu zajišťovat interní, nebo externí lektori, vzdělávací instituce, jaké bude organizační zabezpečení. Také je důležitý časový plán vzdělávací akce. V neposlední řadě nás zajímá konkrétní místo vzdělávání, zajištění ubytování, stravování a doprava. A důležitým bodem je i rozpočtová stránka vzdělávacího plánu. Tedy za jakou cenu, za jaké náklady. Dalším důležitým bodem jsou metody hodnocení vzdělávací akce a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů. Nejdůležitějším krokem plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (Koubek 2002).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) můžeme následně po zkoumání identifikace potřeb vzdělávání vypracovat návrh vzdělávacího programu – plánu, projektu. Je to proces přípravy učebních osnov a materiálů, které by měly splňovat požadavky na vzdělávání a rozvoj. Proces návrhu vzdělávacího programu by měl obsahovat 3 body, a to fázi přípravnou, kdy se na základě analýzy vzdělávacích potřeb a analýzy posluchačů

(cílové skupiny) stanoví cíle vzdělávání. Dále fázi realizační, kdy se na základě celkových obecných cílů zpracují dílčí cíle, určené jednotlivé etapy, zpracuje se obsah, výběr metod a technika vzdělávání a fázi zdokonalování, kdy se každá část vzdělávacího programu hodnotí ve vztahu k cílům vzdělávání. Zjišťuje se, kde a co lze ještě zlepšit (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Dobře připravený plán vzdělávání by měl zahrnovat odpovědi na tyto otázky: Jaká bude cílová skupina účastníků vzdělávání? Cílová skupina by měla tvořit homogenní celek. Její účastníci by měli mít stejné funkční zařazení a měli by být na stejné znalostní úrovni. Jakými metodami a technikami se má vzdělávání provádět? Existují různé metody, tradiční i moderní. Například indoor, outdoor, které jsou orientovány na podporu aktivity a tvořivosti všech zúčastněných. Která vzdělávací instituce bude pro vzdělávání zvolena? Vzdělávání v organizacích může být realizováno různými institucemi a lektory, nebo interním odborníkem. Vzdělávání se může uskutečnit ve vlastním nebo v jiném školicím centru, případně ve speciálních podnikatelských institucích. Kdy, v rámci jakého časového období, se vzdělávání uskuteční? Jde o jednorázovou akci, nebo pravidelně se opakující? Nebo se vzdělávání stane nepřetržitým procesem pravidelně se opakujícím? Kde se uskuteční vzdělávání? Realizace proběhne v podniku, nebo mimo podnik? Jakým způsobem a kdy se bude vzdělávání provádět? Jak bude probíhat průběžné/závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu? Jaké jsou náklady na vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007)?

### **2.3 Metody vzdělávání**

Koubek přiřazuje zvolení správné metody vzdělávání jednomu z nejdůležitějších kroků při plánování podnikového vzdělávání. Metody dělí na ty, jež jsou používané ke vzdělávání na pracovišti, které chápeme jako konkrétní pracovní místo při výkonu běžných pracovních úkolů, metoda „on the job“, a metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště, ve zvláštních školicích zařízeních nebo ve školicích institucích, v zařízeních předvádějících nové techniky a vývojových pracovištích (Mužík, 2005).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti řadíme například instruktáž při výkonu práce. Jedná se o metodu zácviku nového zaměstnance zkušeným zaměstnancem, za účelem osvojení si nových pracovních úkolů. Další metodou je coaching, tedy metoda

dlouhodobějšího instruování, vysvětlování a připomínkování. Mentoring je podobný coachingu, školený pracovník si sám vybírá svého „rádce“, mentora, který mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Counselling patří mezi novější metody formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemnou konzultaci a společné ovlivňování. Dále známe metodu asistování, která se používá k formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi. Pomáhá mu při plnění úkolů, ale zároveň se učí od něho novým pracovním postupům. Pověření úlohami je rozvinutím metody asistování, jeho závěrečnou fází. Školený pracovník je pověřen splnit určitý úkol za určitých podmínek. Další metodou je rotace práce, za jejíž pomoci je školený pracovník vždy na období určité pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. A poslední metodou jsou pracovní porady. Ty jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků (Mužík, 2005).

Mezi metody vzdělávání používané mimo pracoviště řadíme například přednášku, která je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací. Může být spojena s diskuzí. Akce vyžaduje důkladnější organizační přípravu, musí být vhodně moderována. Demonstrování je praktické názorné vyučování, zprostředkované názornými způsoby s použitím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů. Mezi další metody vzdělávání patří případové studie, které bývají oblíbenou metodou vzdělávání. Jsou určeny pro vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Jejich úkolem je diagnostikovat nějaký problém a navrhnout vhodné řešení daného problému. Dále to může být workshop, což je varianta případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Brainstorming je také variantou případových studií, ve kterých skupina účastníků navrhuje způsob řešení zadaného problému. V závěrečné diskusi se hledá optimální řešení problému. Simulace je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Každý dostane podrobný scénář, na jehož základě má učinit několik rozhodnutí. Hraní úloh je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována samostatnost a aktivita. Další metodou je Assessment centre, což je diagnosticko-výcvikový program, moderní, velmi vysoce hodnocená metoda týkající se výběru a vzdělávání manažerů. A poslední metodou je školení hrou, jedná se o skutečné hry, které „si hrají“ manažeři. Učí se manažerským technikám. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností (Koubek 1997).

## 2.4 Realizace vzdělávání

Vodák a Kucharčíková podle Bartoňkové (2008) uvádějí, že po ukončení plánované akce a všech přípravných prací je možné začít realizovat konkrétní vzdělávací akci. Každá vzdělávací akce by měla být v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace je složena z několika prvků cíle, programu, motivace, metod, účastníků, lektorů a organizačního zabezpečení vzdělávací akce, které je propojeno se všemi uvedenými prvky vzdělávací akce (Bartoňková, 2008).

Na základě stanovených potřeb vzdělávání můžeme, podle Vodáka a Kucharčíkové, cíle rozdělit na: programové, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, a cíle vzdělávací akce, obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Aby došlo k naplnění cílů vzdělávacích aktivit a aby to přinášelo požadovaný efekt zaměstnancům i organizaci, je vhodné seznámit účastníky s cíli kurzu předem (Vodák, Kucharčíková 2007).

Efektivní vzdělávání má vést k tomu, aby si účastníci osvojili nové poznatky. K tomu musí být přizpůsoben celý program konkrétní akce. Skládá se z prvků, které vzdělávací akce obsahuje, tedy časového harmonogramu, obsahu (tématu), použitých metod, použitých pomůcek. K zajištění plynulého naplnění programu je třeba zajistit, aby se jednotliví účastníci měli možnost vyjádřit ke všem částem programu, sdělit svá očekávání, tak, aby vzdělávání proběhlo ke spokojenosti všech zúčastněných (Bartoňková, 2008).

Zaměstnanci jsou motivováni k učení, ke zvyšování vlastního potenciálu. Motivace je velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu, ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Každá organizace by měla mít vypracovaný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Ten by měl obsahovat stimulační faktory, jež by měly vycházet ze strategie podniku, z cílů organizačního systému vzdělávání. Příklady motivačních faktorů: zlepšení postavení v týmu nebo skupině, získání pracovního místa nebo funkce, pracovní postup, možnost získání vyšší kvalifikace, zlepšení výkonu a kvality práce, vyšší platové ohodnocení. Velká motivace ke vzdělávání vede k rozvoji zaměstnanců, a to se transformuje do kvality a kvantity výkonnosti organizace (Vodák, Kucharčíková 2007).



Na účastníka vzdělávacího programu působí několik faktorů. Citový stav, dispozice, momentální emocionální rozpoložení, kulturní a vzdělanostní zázemí. Všechno ovlivňuje jeho přístup k učení. Informace o vzdělávacím programu by měly být v dostatečném předstihu známy všem účastníkům. Základními informacemi jsou: datum, hodina zahájení, místo konání, dále cíl a téma vzdělávání, dále důvod výcviku, aktivity před výcvikem, lektor, typ oblečení, kontaktní osoba, ubytování a způsob platby (Bartoňková, 2008).

Dobry a zkušený lektor je předpokladem úspěšného vzdělávání. Měl by být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Měl by vzbuzovat u vzdělávaných respekt a důvěru. Měl by být vybaven vysokým sociálním intelektem, citem pro empatii, mít osobní kouzlo na zvládnutí emocí. Měl by ovládat přednes daného tématu, umět poslouchat, podporovat své účastníky v aktivitách, poskytovat zpětnou vazbu, být trpělivý. Měl by odhadnout skupinu, umět v ní podnítit tvořivou pozitivní atmosféru a respektovat individualitu účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Vyhodnocení vzdělávání podle Bartoňkové je poslední, velmi důležitou součástí celého vzdělávacího procesu. Vyhodnocena může být efektivita andragogická (zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby) a efektivita ekonomická (zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosem). Je integrální součástí vzdělávání, kde jde o porovnání cílů s výsledky. Je odpovědí na otázku, zda vzdělávání splnilo svůj účel (Bartoňková 2008).

Podle Kachaňákové je při hodnocení třeba se zaměřit na podstatné cíle vzdělávacího programu. Mělo by se postupovat od nejnižší úrovně hodnocení po nejvyšší a využívat při něm kritéria adekvátní podmínkám podniku a pracovišti (Kachaňáková, 2007).

Autoři Belcourt a Wright popisují vyhodnocení vzdělávací akce jako uzavírající proces rozvoje lidských zdrojů, který začíná identifikací potřeb. Hodnocení je podle nich důležité pro zjištění, zda program splnil očekávané cíle nebo vyřešil daný problém, k identifikaci silných a slabých stránek programu, k určení nákladů s ním spojených. Na základě tohoto hodnocení pak lze určit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější, manažerům pomůže zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu užitek, zda došlo k naplnění očekávaných výsledků mezi účastníky a zda byla posílána důvěra v hodnotu a smysl programů řízení lidských zdrojů. Hodnocení vzdělávacího

procesu má dát odpověď na otázku, do jaké míry by měly být splněny cíle vzdělávání (Belcourt-Wright 1998).

Bartoňková uvádí, že hodnocení může proběhnout ve dvou rovinách, a to formativně, nebo sumativně. Formativní hodnocení obsahuje průběžné hodnocení, pozoruje, jak a kolik se účastníci vzdělávací akce naučili, posuzuje lektory. Zvyšuje motivaci účastníků, obsahuje testy, dotazníky, rozhovory, hospitace a přímé pozorování.

Sumativní hodnocení obsahuje finální souhrnné hodnocení, úzkou souvislost s konkrétními požadavky, využívá testy, pozorování a dotazníky. Hodnocení lze provádět před zahájením vzdělávací akce, na začátku, v průběhu vzdělávací akce, nebo po ukončení s nějakým časovým odstupem (Bartoňková 2008).

Personální oddělení vyhodnocuje vzdělávací akce za spolupráce vrcholového managementu, jehož účast je signálem vážnosti vzdělávací akce a také ostatních manažerů, kteří hrají střední roli při vyhodnocování výsledků vzdělávání, dále účastníků, kteří se zapojují do vyhodnocení pomocí formulářů a zpětné vazby, externích odborníků, kteří mohou dělat expertizy na objektivní hodnocení, a i interních a externích zákazníků, kteří poskytují odborný pohled na schopnost vzdělávání dosáhnout stanovených cílů (Vodák-Kucharčíková 2007).

### **3 POPIS SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s.**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je v České republice největším výrobcem automobilů. Sídlem společnosti je Mladá Boleslav, kde má ŠKODA AUTO a.s. největší výrobní závod, dále je zde umístěno muzeum a vzdělávací centrum Na Karmeli. Přibližně jednu třetinu areálu vzdělávacího centra si pronajímá ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s., další části objektu využívají některé z odborných oblastí ŠKODA AUTO a.s.

V Kvasinách a ve Vrchlabí má společnost další dva výrobní závody. Vozy se vyrábějí většinou formou koncernových partnerství také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu a Indii, na Ukrajině pak ve spolupráci s lokálním partnerem.

Součástí německého koncernu Volkswagen Group je od roku 1991. Podle tržeb je společnost ŠKODA AUTO a.s. největší českou firmou, je jedním z největších zaměstnavatelů v ČR i největším českým exportérem.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. ŠKODA AUTO a.s. v současné době prochází transformací s cílem stát se Simply Clever společností a do roku 2025 nabídnout nejlepší řešení v oblasti mobility.

Jediným akcionářem ŠKODA AUTO a.s. je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG SA s hlavním sídlem ve městě Strassen v Lucemburském velkovévodství. Společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG SA je přidruženou společností společnosti VOLKSWAGEN AG (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., online, cit. 2021-12-05).

#### **3.1 Historie společnosti**

Laurin a Klement, dva nadšení cyklisté v 19. století, s koly Slavia, začali vytvářet historii značky ŠKODA v roce 1895. První automobil v roce 1905 dostal název Voiturette A. Jejich první společnost překročila rámec rodinné firmy a přejmenovala se na akciovou společnost Laurin a Klement roku 1907. Po světové hospodářské krizi se jim podařilo prosadit znovu, s modelem Škoda Populár. Po druhé světové válce se společnost přejmenovala na AZNP Škoda a stala se monopolním výrobcem vozidel. Po revoluci

v roce 1989 se značka Škoda sloučila s koncernem Volkswagen. V roce 1991 zahájili svou činnost společný podnik Škoda automobilová a.s. Stala se, vedle značky Audi, VW a Seat, čtvrtou značkou koncernu Volkswagen (ŠKODA AUTO, online, cit. 2021-12-05).

### **3.2 Organizační struktura**

Nejvyšší funkční posty zastává představenstvo a dozorčí rada.

Představenstvo společnosti má sedm členů a je odpovědné za řízení společnosti v jejím zájmu. Každý člen představenstva je odpovědný za jednu odbornou oblast. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a za výkon své činnosti odpovídají v rozsahu stanoveném právními předpisy ČR.

Dozorčí rada má devět členů. Dvě třetiny členů dozorčí rady v souladu se zákonem volí a odvolává valná hromada. Jedna třetina členů je volena zaměstnanci společnosti v řádných volbách v souladu s platným volebním řádem.

Členy představenstva a dvě třetiny členů dozorčí rady volí a odvolává valná hromada, tzn. jediný akcionář, primárně na základě jejich profesních a odborných předpokladů.

Prodejní oddělení je rozčleněno na další útvary složené z oddělení prodeje, oddělení strategie prodeje, oddělení marketingu, oddělení after sales a oddělení PR. Každé oddělení má svého řídicího manažera, a ten řídí všechny články příslušného oddělení.

Finanční oddělení tvoří finanční ředitel, oddělení kontrolingu, oddělení informačních technologií, oddělení HR, právní oddělení a mzdová účtárna (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2020, online, cit. 2021-12-05).

### **3.3 Zaměstnanci společnosti**

Počet zaměstnanců, kteří v současné době pracují ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je 34 514. Z toho je 7,5 % zaměstnanců se základním vzděláním,

43,5 % zaměstnanců se středním vzděláním bez maturity, 31,9 % zaměstnanců se středním vzděláním s maturitou a 17,1 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Každé místo, které se uvolní nebo se vytvoří nové pracovní místo podle interních požadavků obsazuje oddělení HR. Spolu s manažerem příslušného oddělení pečlivě vybírají vhodného kandidáta podle odborného požadavku na volnou pracovní pozici.

Výběr vhodného kandidáta probíhá v souladu s činností řízení lidských zdrojů. V praxi to představuje jednotlivé kroky, kterými společnost vytváří dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst v souladu se strategickými cíli organizace. Postupuje se od optimálního plánování lidských zdrojů přes analýzy práce a požadavků na volná pracovní místa. Pokračuje se výběrem vhodných kandidátů až do obsazení pracovních míst, přes systematické rozmisťování a vzdělávání pracovníků.

Oddělení HR zajišťuje větší část vzdělávacích akcí, zvyšování kvalifikace, motivace, odměňování zaměstnanců, eviduje všechny osobní složky zaměstnanců. Vystavuje a eviduje vnitřní směrnice. Také všechny aktivity související s naplněním strategických cílů v oblasti kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců, vzdělávacích aktivit a personálního rozvoje probíhají v souladu se systémovým přístupem oddělení HR (intranet, ŠKODA AUTO a.s.).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

### ŠKODA AUTO a.s.

#### 4.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaká je současná situace vzdělávání ve firmě a jaké jsou potřeby, postoje a názory jednotlivých pracovníků na takové vzdělávání.

Na základě stanovení cíle výzkumného šetření jsme si stanovili i výzkumné hypotézy:

**H1: Školení pracovních postupů považují pracovníci za užitečnější než produktové školení.**

**H2: Pracovníci vnímají jako jejich nejsilnější stránku oblast mechanických prací, nikoliv odborné poradenství.**

**H3: Více než 50 % pracovníků má potřebu se zlepšit ve svých odborných znalostech.**

#### 4.2 Metodologie výzkumného šetření

Pro uvedené výzkumné šetření jsme zvolili kvantitativní formu šetření, konkrétně dotazník.

Celkem jej vyplnilo 115 zaměstnanců. Dotázaných však bylo víc, ale od některých se nám údaje získat nepodařilo. Získávání informací bylo na jedné straně obtížné, protože se vedle komunikace s námi museli věnovat své práci a dále také hrálo svou roli omezení kvůli covid-19.

Ze 115 zaměstnanců nám dotazník samostatně vypsalo 86 a zbylých 29 bylo tázáno osobně. Tato osobní komunikace je podle našeho názoru efektivnější, protože pokud respondent cokoliv nevěděl, dostalo se mu okamžitého vysvětlení. A navíc osobní sdělení bylo obsáhlejší než u pracovníků, kteří si sami vyplnili dotazník.

### **4.3 Výzkumný soubor a oblast šetření**

Výzkumným souborem našeho šetření byli pracovníci společnosti ŠKODA AUTO a.s., oblast šetření byla zaměřena na sídlo společnosti, tedy Mladou Boleslav.

Konkrétně se výzkumného šetření zúčastnilo 115 zaměstnanců.

## 5 STRATEGIE 2025+

Oblast řízení lidských zdrojů hraje klíčovou roli v naplňování konkrétních cílů souhrnně nazvaných Strategie 2025+ a v úspěšné proměně společnosti v období zásadní transformace automobilového odvětví. Mezi její hlavní úkoly v roce 2020 patřilo vedení zaměstnanců nelehkým obdobím pandemie nemoci covid-19, příprava zaměstnanců na nastupující elektromobilitu, podpora otevřené firemní kultury a přívětivého pracovního prostředí, zavádění digitálních nástrojů do každodenních pracovních úkonů zaměstnanců a nábor nových pracovníků. Vedle nábory výrobních pracovníků usiluje oblast řízení lidských zdrojů zároveň o zajištění technicky vzdělaných, vysoce kvalifikovaných specialistů, kteří se profesně uplatní ve všech oblastech společnosti. Zdraví zaměstnanců je pro automobilku nejvyšší prioritou. Okamžitě po obnovení výroby 27. dubna 2020 zavedla ŠKODA AUTO a.s. po dohodě se svým sociálním partnerem Odbory KOVO MB rozsáhlá preventivní bezpečnostní a hygienická opatření, jejichž součástí bylo, mimo jiné, vybavení zaměstnanců rouškami nebo respirátory. Společnost poskytla i dostatek dezinfekčních prostředků, při vstupu do areálu závodu namátkově měřila tělesnou teplotu a nabídla zaměstnancům bezplatné vyšetření na přítomnost protilátek. Další vlna opatření přišla po návratu z celozávodní dovolené, kdy společnost ve spolupráci se zdravotnickými partnery zprostředkovala svým zaměstnancům PCR testy, zjišťující přítomnost viru v těle testovaného.

K další vnitropodnikové prevenci proti šíření viru využívá společnost také antigenní testy, které jsou rychlejší a nezávislé na kapacitě laboratoří. Útvarům, které měly možnost využívat u svých zaměstnanců práci z domova, doporučila v prvním týdnu po celozávodní dovolené navýšit množství vzájemně dohodnutého režimu mobilní práce. Společnost dosáhla v roce 2020 mírně rostoucí zaměstnanosti a celosvětově do ní patří téměř 43 tisíc kmenových a agenturních zaměstnanců. Cílem automobilky bylo udržet zaměstnanost na vysoké úrovni a zajistit dlouhodobou udržitelnost personálu i s ohledem na vývoj pandemie nemoci covid-19 (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., online, cit. 2021-12-05).



## 5.1 Vzdělávání zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Do vzdělávání a rozvojových programů společnost ŠKODA AUTO a.s. každoročně investuje nemalé finanční částky. Představuje to finanční náklady vynaložené do všech vzdělávacích programů a společnost jim přikládá velký význam. Permanentní vzdělávání zaměstnanců je důležitým příspěvkem k růstové strategii organizace vycházející z mateřského podniku a směřuje ke všem dceřiným společnostem. V roce 2020 bylo na vzdělávání vyčleněno 850 mil. Kč. Na rok 2021 společnost vyčlenila do vzdělávání stejnou částku. Celou koncepci vzdělávání předkládá oddělení lidských zdrojů ke schválení nejvyšším manažerem. Obsahuje všechny vzdělávací aktivity vyplývající z potřeb jednotlivých kategorií zaměstnanců. Vzdělávání je součástí plánování a souvisí se strategií a vizí společnosti. Týká se vzdělávání v rámci adaptačního procesu a vzdělávání permanentního obecně. Ve spolupráci s odbornými vzdělávacími institucemi navrhuje a vytváří speciální vzdělávací moduly a programy pro zaměstnance. Oddělení vybírá vzdělávací instituce a odborné kvalifikované lektory zajišťující vzdělávání. Vede evidenci všech vzdělávacích akcí a také vyhodnocení těchto aktivit až do vyhodnocení vzdělávání.

Cílem všech vzdělávacích aktivit je dosažení požadovaných trvalých změn v oblasti dovedností, znalostí a postojů, které zvyšují výkon zaměstnance při plnění úkolů a cílů vyplývajících ze strategie a potřeb společnosti. Cílovými skupinami jsou manažeři, specialisté z prodeje, marketingu, IT a financí a noví zaměstnanci, kteří se včleňují do kolektivu (intranet ŠKODA AUTO a.s.).

Vstupní školení a výcviky jsou povinni absolvovat všichni zaměstnanci, kteří je mají předepsané v popisu pracovního místa a zařazení. Absolvování školení musí potvrdit svým podpisem v prezenční listině, případně v osobní kartě zaměstnance. Jedná se o tyto typy školení: nástupní školení, školení BOZP a požární ochrany, speciální školení daná zákonem, normou nebo předpisem, školení interních auditů a odborná školení při náběhu nových modelů a motorizací.

Za organizaci jednotlivých školení a tvorbu plánu vzdělávání odpovídá personální manažer ve spolupráci s manažery všech oddělení. Personální manažer sleduje plnění plánu vzdělávání. Zajišťuje u každého zaměstnance zařazeného na pracovním místě přesnou evidenci absolvovaného školení. Nástupní školení je povinné pro každého

jednoho zaměstnance bez výjimky. Každý zaměstnanec podepíše interní formulář, nástupní dopis. V něm jsou uvedeny osobní údaje zaměstnance: jméno, příjmení, stav, osobní číslo, pracovní pozice a datum vzniku pracovního poměru. V nástupním školení je každý zaměstnanec obeznámen s firemní kulturou, s bezpečným používáním informačních systémů, se systémem odměn, s pracovním řádem, s organizační strukturou a podobně (intranet ŠKODA AUTO a.s.).

### **5.1.1 Vzdelávání v elektromobilitě**

V roce 2020 automobilka navázala na výrobu plug-in hybridního vozu ŠKODA SUPERB iV plug-in hybridním modelem ŠKODA OCTAVIA iV a plně elektrickým SUV ŠKODA ENYAQ iV. Oblast řízení lidských zdrojů rozvoj elektromobility v rámci automobilky nadále podporuje na poli vzdělávání. Na nové požadavky cíleně a systematicky připravuje nejen své zaměstnance, ale i žáky odborného učiliště, pracovníky dodavatelských firem a agenturní zaměstnance.

Podniková ŠKODA Akademie společně s tréninkovými centry montáže v roce 2020 proškolila v oblasti elektrické mobility 1 166 účastníků včetně externistů, agenturního personálu a žáků učiliště. Od května 2016 si v této sféře doplnilo vzdělání celkově již bezmála 17 000 pracovníků.

V roce 2020 zahájila ŠKODA AUTO informativní školení na téma elektromobility pro všechny zaměstnance.

V souvislosti s rozvojem elektromobility a začátkem výroby plně elektrického vozu zrekonstruovala podniková ŠKODA Akademie prostory pro výuku elektro oborů. Modernizované prostory slouží nejenom žákům prezenční formy studia podnikového učiliště, ale i zaměstnancům doplňujícím si vzdělání v oboru elektro podle požadavků společnosti. ŠKODA AUTO investovala do modernizace elektro učeben téměř 18 milionů korun a celkově 850 mil. Kč do vzdělávání v roce 2020.

V období odstávky výroby z důvodu pandemie nemoci covid-19 v březnu a dubnu společnost spustila projekt „Strongertogether“. Kladl si za cíl podpořit vedoucí pracovníky v této nelehké situaci, pomoci jim vnímat krizi jako společnou šanci a připravit je na nový začátek. Všem zaměstnancům pomáhalo zvládat stres a mobilní práci instruktážní video. Brzy ho doplnila bohatá nabídka online školení k tématu komunikace, zdraví a řada tematicky zaměřených webinářů. Praktickou novinkou bylo

zařazení online nástroje do výběrového řízení pro kandidáty do managementu. Oblast řízení lidských zdrojů plánuje v digitalizaci pokračovat i po skončení pandemie.

V důsledku protiepidemických opatření poznamenalo školní roky 2019/2020 a 2020/2021 na středním odborném učilišti přerušení docházky žáků do školy a zavedení distanční výuky. Škole se podařilo zvládnout rychlý přechod na distanční online výuku a zajistit kontakt žáků s pedagogy. Žáci se mohli účastnit také „živých“ webinářů s experty ŠKODA AUTO a.s., kteří jim zprostředkovali informace ke specifickým firemním tématům (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., online, cit. 2021-12-05).

### **5.1.2 Technické vzdělávání**

Technické vzdělávání patří ve ŠKODA AUTO a.s. ke strategickým oblastem. Automobilka pracuje na konkrétních projektech s desítkami škol všech vzdělávacích stupňů, má vlastní střední odborné učiliště, podnikovou vysokou školu a ŠKODA Akademií, která se zaměřuje na další vzdělávání zaměstnanců. Díky těmto aktivitám si vychovává vlastní odborníky, jichž je na trhu nedostatek.

Již od roku 2013 je společnost partnerem programu Věda má budoucnost, který realizuje nezisková organizace AISIS. Motivuje učitele, ředitele a výchovné poradce základních škol a zvyšuje atraktivitu přírodovědných a technických oborů pro jejich žáky. Za posledních sedm let se projektu zúčastnilo téměř 250 pedagogických pracovníků.

V roce 2020 proběhl již čtvrtý ročník unikátní formy individuálního dotazování na základních školách v regionech, kde je ŠKODA AUTO a.s. aktivní, jehož výsledky definují silné a slabé stránky jednotlivých škol. V návaznosti na to byl vytvořen strategický seznam projektů, které bude škola realizovat s finanční podporou společnosti. Automobilka tak může sledovat, zda je pomoc maximálně efektivní a zda se daří rozvíjet výuku oborů, jako je matematika či IT. V roce 2020 se do projektu zapojilo 32 škol z domácích regionů automobilky. Vzhledem k nastalé situaci se kladl důraz na rozvoj digitálních kompetencí učitelů a podporu online výuky (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., online, cit. 2021-12-05).

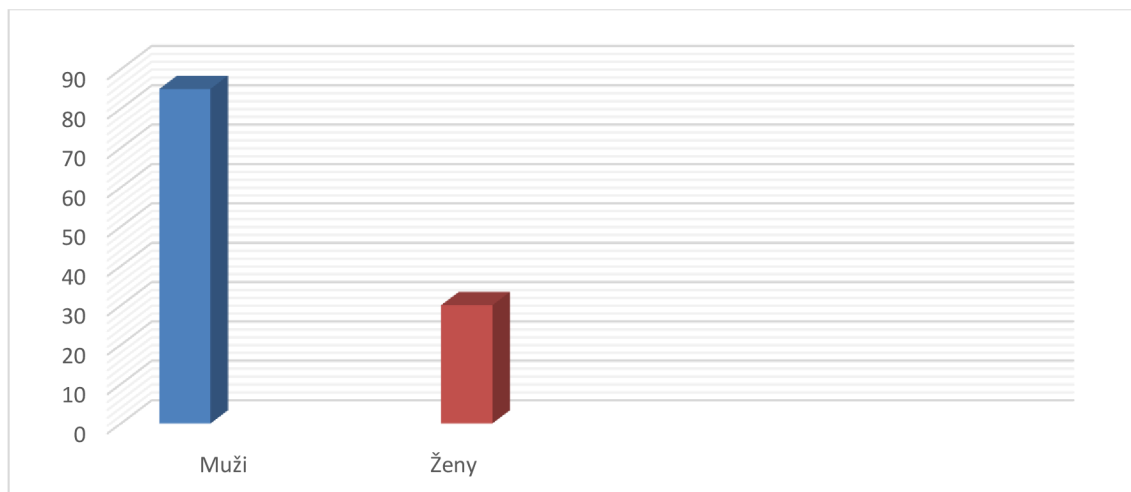
## 6 INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník (viz příloha A) byl vypracován tak, aby ukázal současnou situaci vzdělání zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Zjišťuje potřeby, názory, postoje a postřehy pracovníků. To znamená, že je určen zaměstnancům firmy. Většina otázek byla otevřená, protože se pracovníci mohli lépe zamyslet a vyjádřit svůj názor na určitou otázku a nemuseli si vybírat z dopředu připravených možností.

Informace do dotazníku jsme osobně sbírali v sídle společnosti, v Mladé Boleslavi.

### Otázka č. 1: Jste muž, nebo žena?

Graf 1: Genderové vymezení

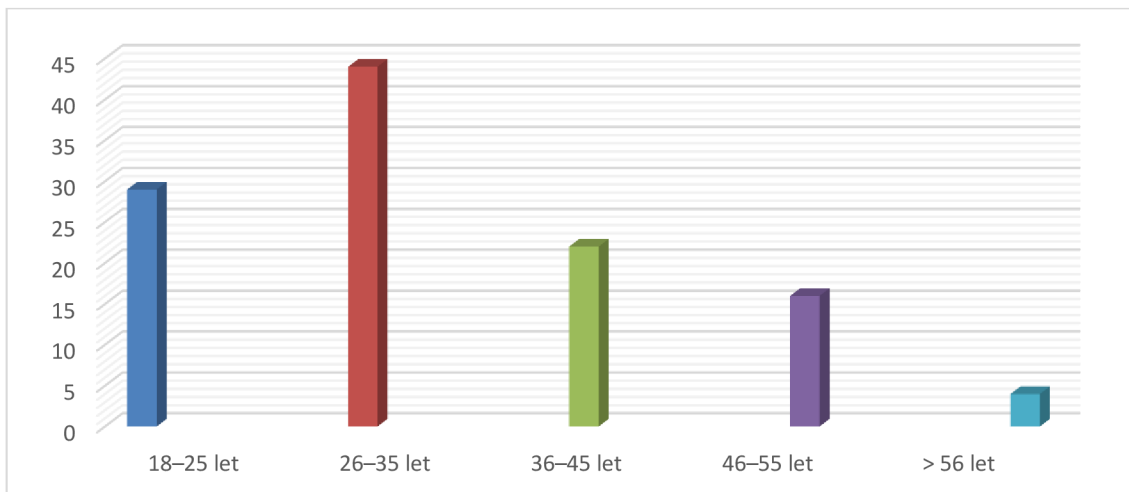


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že výzkumný vzorek tvoří převážně muži (85) a menší část ženy (30). Vyplývá to i ze zaměření podniku. Je to obchodní firma s těžištěm činnosti spojené s výrobou aut. Takové oblasti se většinou věnují muži, ale pracují zde i ženy, pro které je tato práce také zajímavá.

## Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Graf 2: Věk

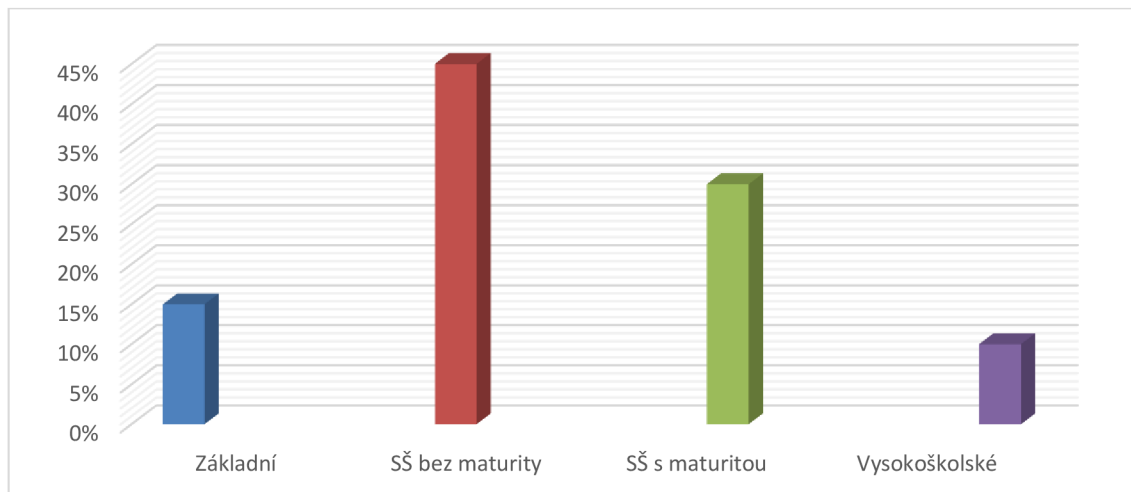


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Z grafu vidíme, že z počtu dotázaných bylo 44 lidí ve věkové kategorii 25–35 let. Druhou pozici zaujímá věková skupina 18–25 let s počtem 29 pracovníků. Z toho je zřejmé, že firma zaměstnává mnoho lidí v mladším věku, což však nemusí znamenat, že dává šanci pouze mladým. Příčina může být i v tom, že o tuto práci mají zájem především mladší lidé. 22 respondentů bylo ve věku 36–45 let a 16 v kategorii 46–55. Poslední 4 pracovníci jsou starší 56 let. Můžeme tedy říct, že ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou zastoupeny všechny věkové skupiny.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

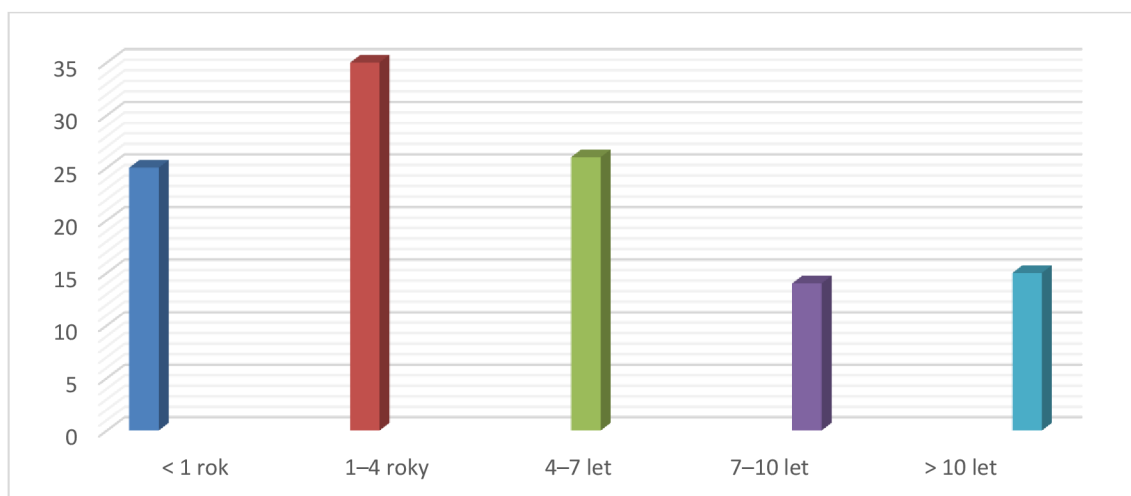


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Tento graf zachycuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy. 45 % tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním bez maturity. Jsou to zaměstnanci vyučení v určitém oboru. Většinou vykonávají práci v oboru, ve kterém byli vyučeni. 30 % tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, ty většinou najdeme na administrativních a nižších vedoucích pozicích. 10 % tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním, ti se obvykle vyskytují na pozicích středního a vyššího managementu. 15 % tvoří pracovníci se základním vzděláním.

#### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

Graf 4: Délka pracovního poměru

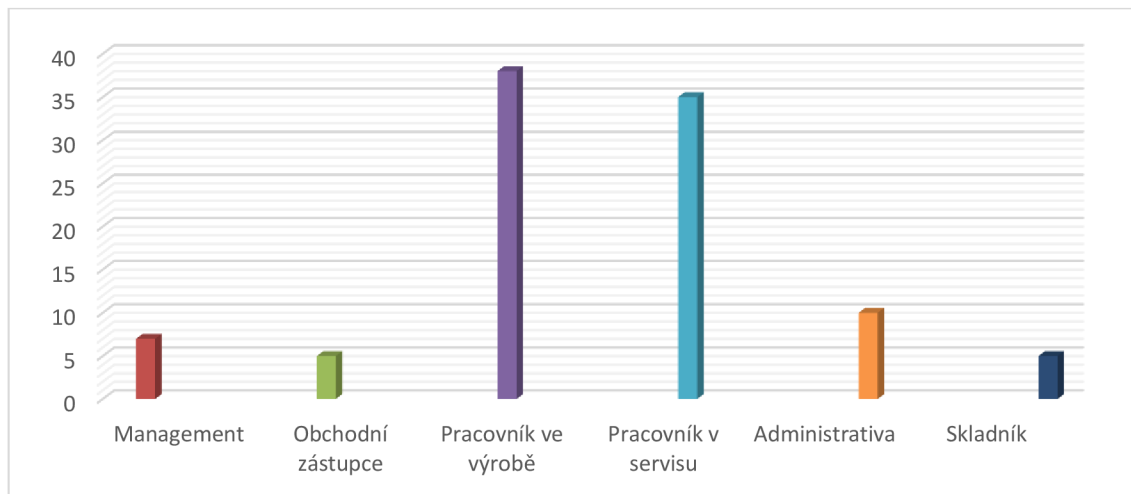


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

35 respondentů je zaměstnáno v podniku v rozpětí od 1 do 4 let. Druhé místo zauímají zaměstnanci, kteří ve firmě pracují jen jeden rok a méně (25 zaměstnanců). To ukazuje, že firma má mnoho nových zaměstnanců, kteří zde pracují velmi krátce. Dalších 26 pracovníků působí ve firmě 4–7 let, 14 je zde 7–10 let, 15 zaměstnanců je ve firmě déle než 10 let.

## Otázka č. 5: Jakou zastáváte pracovní pozici?

Graf 5: Pracovní pozice



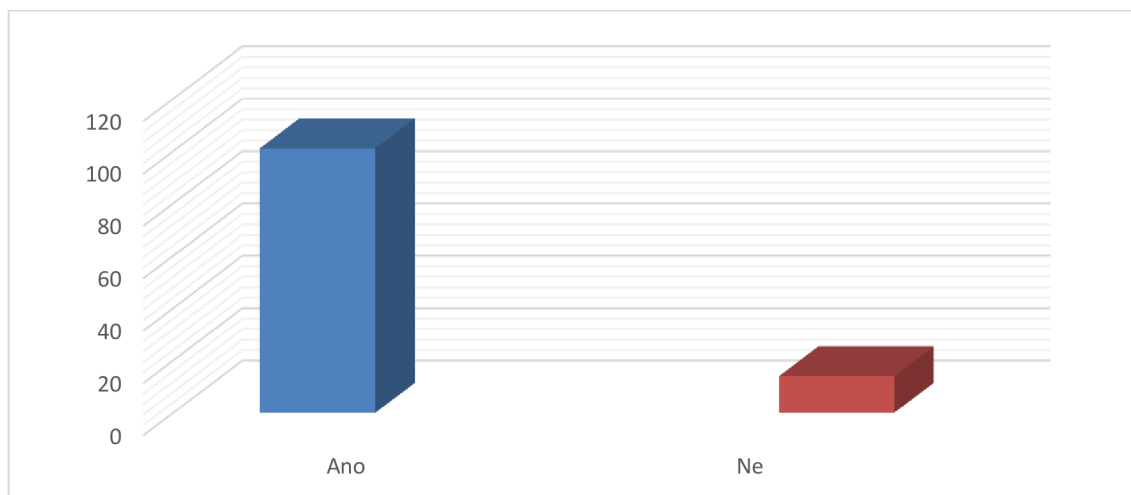
Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Největší podíl z dotázaných představují pracovníci výroby, 38 %. Pracovníci na této pozici tvoří většinu zaměstnanců firmy. Další větší podíl představují zaměstnanci ve funkci technického servisu, 35 %. Ti se starají o servis a opravu strojů a zařízení po poruchách a haváriích. Zajišťují výrobu a opravy náhradních dílů a realizují střední opravy strojů a zařízení. Pracovníci v administrativě jsou zastoupeni 10 %. Přibližně 7 % z našich dotazovaných zaujímá střední a vyšší management podniku. Do tohoto zařazení patří zaměstnanci, kteří jsou ve funkcích jako ředitel logistiky a velkoobchodu, manažer marketingu, vedoucí velkoobchodního provozu, vedoucí servisu a také zástupce vedoucího servisu. Zajišťují chod jednotlivých provozů firmy. Nejmenší podíl dotázaných představují obchodní zástupci, tedy cestující, kteří navštěvují zákazníky. Uzavírají s nimi nové obchody a pečují o ně. A další skupinou se stejným, 5% podílem jsou skladníci.



**Otázka č. 6: Absolvovali jste již nějaká školení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?**

Graf 6: Absolvování školení

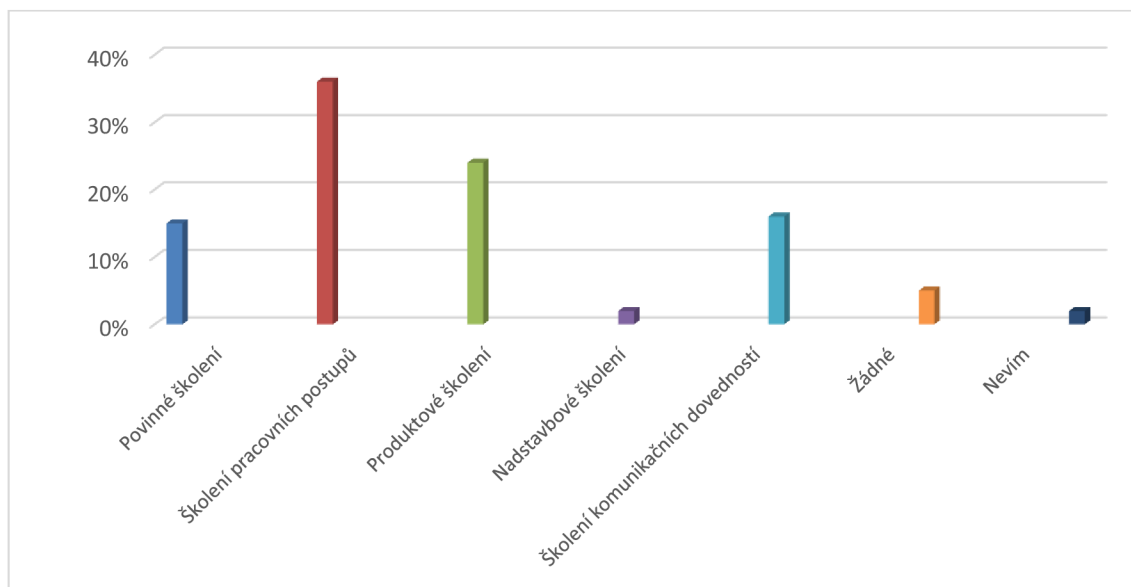


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Další otázka se týká absolvování školení. 88 % (101 respondentů) již absolvovalo školení a 12 % (14 respondentů) se na školení teprve připravuje.

**Otázka č. 7: Které ze školení, jež jste absolvovali, se Vám zdálo nejužitečnější?**

Graf 7: Nejužitečnější školení

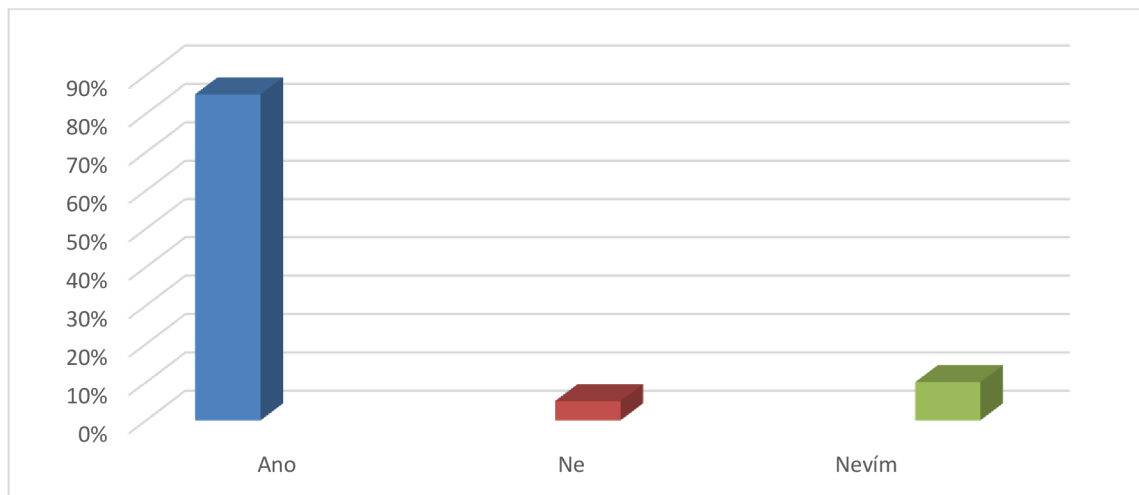


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Pro 36 % pracovníků bylo nejužitečnější školení pracovních postupů. To zahrnuje taková témata jako diagnostika, výměna ložisek, nákladný servis. Velký podíl mají školení zaměřená na technologii opravy pneumatik. Dalším důležitým druhem jsou školení produktová (24 %), tzn. znalosti o produktech a službách poskytovaných firmou. 16 % ze školení užitečných pro zaměstnance tvoří školení komunikačních dovedností, ta obsahují techniku prodeje a samotný prodej zákazníkovi. Z něho se pořizuje záznam a zápory se ukazují ostatním účastníkům školení. Dále sem patří komunikační školení, například s obtížně zvládnutelným klientem. Podle 15 % zaměstnanců jsou užitečná povinná školení, která by si rádi častěji zopakovali. Podle některých pracovníků nebylo ani jedno školení užitečné (5 %) a jiní se zase nevyjádřili (2 %). Tři zaměstnanci považují za nejužitečnější jazyková školení. Našli se i takoví pracovníci, podle kterých jsou užitečná všechna školení. K této otázce se vztahovala i naše první hypotéza **H1: Školení pracovních postupů považují pracovníci za užitečnější než produktové školení.** Z výše uvedeného šetření vidíme, že 36 % pracovníků vnímá jako nejužitečnější školení pracovních postupů, produktová školení jen 24 %. Z tohoto důvodu **můžeme první hypotézu potvrdit.**

### Otázka č. 8: Uplatňujete znalosti získané na školeních při své práci?

Graf 8: Uplatňování znalostí ze školení

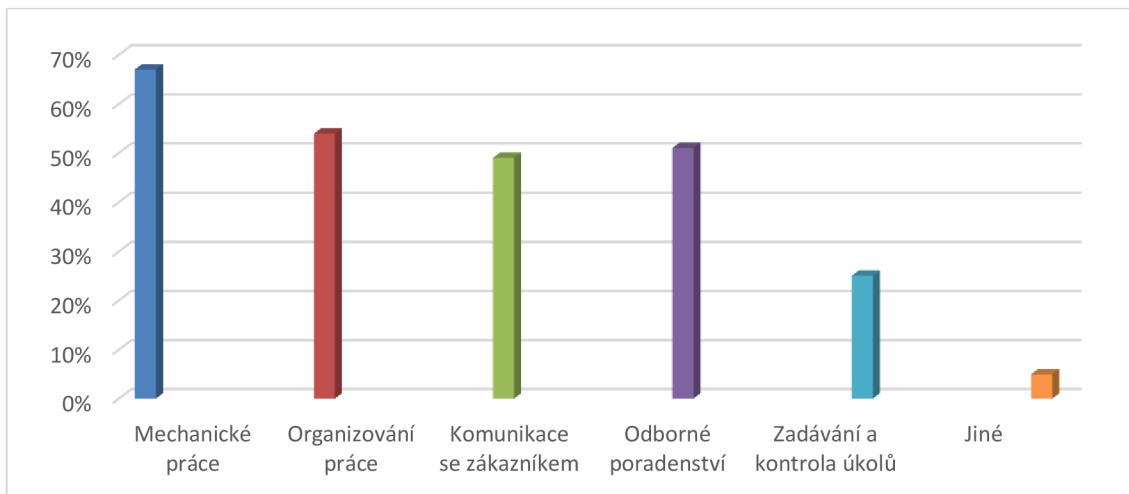


Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Na základě absolvovaných školení se zaměstnanci mohli vyjádřit, zda jim tato školení přinesla nějaké znalosti a zda je uplatňují při své práci. Většina dotázaných odpověděla kladně, tzn. 85 %. Dalších 5 % pracovníků se vyjádřilo, že jim tato školení nedala nic, takže je ani nemohou využívat při své práci. A zbývajících 10 % nevědělo, zdali je využívá nebo ne.

### Otázka č. 9: V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á?

Graf 9: Pracovní oblasti



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

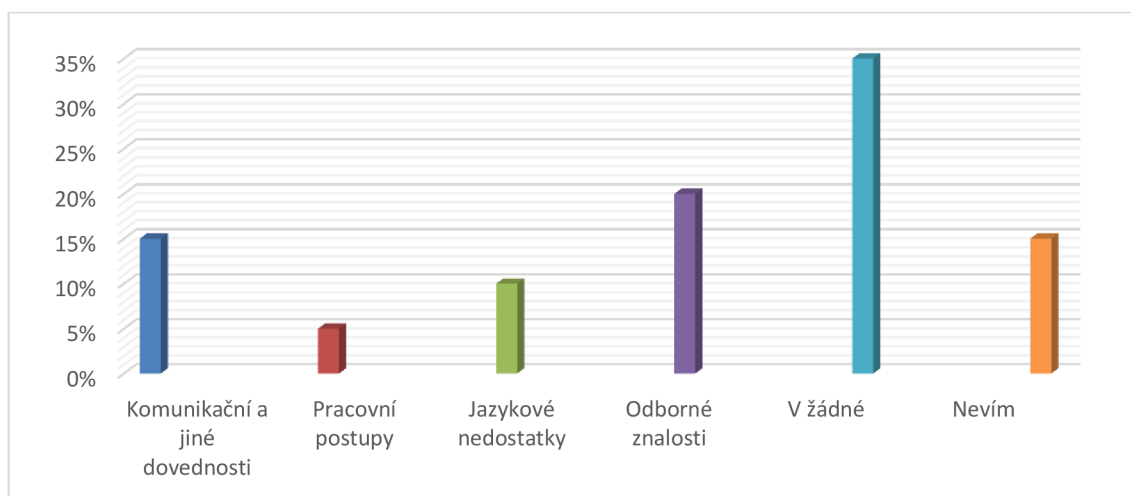
Tato otázka se soustřeďuje na to, v jakých pracovních oblastech se pracovník cítí dobrý. Jsou to oblasti, kterým se věnuje ve své pracovní činnosti. Otázka nabízí šest možností odpovědi, ze kterých si každý zaměstnanec mohl vybrat, přičemž jednu možnost mohl doplnit dle svého uvážení. Nejvíce zaměstnanců (67 %) si myslí, že jejich nejsilnější stránkou jsou mechanické práce. Ty se většinou týkají pracovníků ve výrobě, mechaniků v servisu a skladníků. 54 % respondentů umí organizovat práci nejen sobě, ale také svým podřízeným. Odborné poradenství považuje 51 % pracovníků za jejich silnou stránku. V takové firmě by nebylo možné pracovat bez odborných znalostí, proto si je musí zaměstnanci neustále prohlubovat. 49 % pracovníků umí dobře komunikovat se zákazníky, jelikož s nimi často přicházejí do kontaktu, ať už osobního, telefonického nebo emailového. Co se týče zadávání a kontroly plnění úkolů, 25 % pracovníků si myslí, že v této oblasti nemá problémy. Někteří zaměstnanci mají přednosti i v jiných oblastech jako například získávání nových zákazníků, vysoké pracovní nasazení a práce s počítačem.

K této otázce se vztahovala naše druhá hypotéza **H2: Pracovníci vnímají jako jejich nejsilnější stránku oblast mechanických prací, nikoliv odborné poradenství.**

67 % pracovníků si myslí, že jejich nejsilnější stránkou jsou mechanické práce. Odborné poradenství považuje za svou silnou stránku 51 % pracovníků. Na základě provedeného šetření tedy můžeme tuto **hypotézu potvrdit.**

### Otázka č. 10: V jaké pracovní oblasti u sebe pocítujete nedostatky?

Graf 10: Nedostatky v pracovních oblastech



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Z grafu lze vidět, že 35 % z dotázaných nepocítuje žádné nedostatky ve své pracovní činnosti. Tedy není nic, co by si potřebovali zlepšit.

20 % pracovníků má potřebu ve zlepšení svých odborných znalostí. Další pracovníci vnímají potřebu zlepšení komunikačních a jiných dovedností (15 %). Sem patří organizování práce a komunikace se zákazníky.

Nejméně respondentů (5 %) by si potřebovalo zlepšit pracovní postupy využívané při své práci. 15 % neumělo na tuto otázku odpovědět a 10 % má nedostatky v ovládnutí cizích jazyků, které jsou také využívány při této práci.

K této otázce se vztahovala naše třetí hypotéza **H3: Více než 50 % pracovníků má potřebu se zlepšit ve svých odborných znalostech.** Z našeho šetření jsme zjistili, že jen 20 % pracovníků má potřebu se zlepšit ve svých odborných znalostech. **Tuto hypotézu tedy nemůžeme potvrdit.**

## Otázka č. 11: Jaké typy školení byste firmě navrhli do budoucnosti?

Graf 11: Návrhy školení



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Přestože firma organizuje pro své zaměstnance mnoho druhů vzdělávání, najdou se i takové, které by chtěli zaměstnanci znovu opakovat. A existují školení, která firma ještě nezavedla a mnozí zaměstnanci by se jich rádi zúčastnili.

Nejvíce zaměstnanců navrhuje produktová školení, která obsahují informace o pneumatikách a dalších produktech. Dále firmě navrhují, aby se častěji konala školení o novinkách na trhu, ať už o nových typech aut nebo pneumatikách.

35 % pracovníků navrhuje školení pracovních postupů. Za další důležitá školení, která by se měla častěji školit, považují podvozkový servis, rychloservisní práce pro mechaniky, opravy pneumatik a geometrii aut.

Více jazykových školení vyzdvihuje 20 % respondentů.

Školení komunikačních dovedností navrhuje 15 % dotázaných, kteří mají problémy při komunikaci se zákazníky. A také 5 % z dotazovaných považuje povinná školení za součást plánu školení do budoucna. Z respondentů se na tuto otázku nedokázalo vyjádřit 8 %.

**Otázka č. 12: Čeho byste chtěli dosáhnout v zaměstnání v rámci budování Vaší kariéry během 3 let?**

Tabulka 1: Cíle zaměstnanců

Cíle	Počet respondentů	Vyjádření v %
Jsem spokojen(a) s pozicí, kterou mám	10	9
Chtěl(a) bych setrvat v tomto zaměstnání	4	4
Chtěl(a) bych dosáhnout vyšší pozice	21	18
Chtěl(a) bych vyšší plat	22	19
Chtěl(a) bych se zapojit do řízení firmy	3	3
Chtěl(a) bych se zdokonalit (zkušenosti)	13	11
Vyšší prodejnost aut	1	1
Snížit fluktuaci	2	2
Zlepšení pracovního prostředí	5	4
Respekt ze strany podřízených	2	2
Zlepšení komunikace	2	2
Nedá se zde už ničeho dosáhnout	15	13
Odcházím z firmy v blízké budoucnosti	5	4
Neumím odpovědět	10	9
Celkem	115	100

Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Tabulka ukazuje, jaké cíle by chtěli zaměstnanci dosáhnout během tří let v této firmě. 11 % zaměstnanců by se v budoucnu chtělo zdokonalit, tzn. růst a sbírat nové zkušenosti, 18 % z dotázaných by chtělo dosáhnout vyšší pozice. Někteří jsou spokojeni s pozicí, kterou vykonávají (9 %). Dva pracovníci by se rádi zapojili do řízení firmy.

Velká část pracovníků by v blízké budoucnosti uvítala zvýšení platu (19 %). Jiní by naopak chtěli snížit střídání pracovníků ve firmě a zlepšit pracovní prostředí.

Avšak najdou se i takoví, podle kterých zde již nelze nic dosáhnout (13 %). S touto odpovědí se ztotožňují pracovníci, kteří si myslí, že dosáhli nejvyšší pozici, jakou mohli.

Jiní (4 %) se chystají v nejbližší době opustit podnik. 3 % z dotázaných plánují zůstat v tomto zaměstnání ještě dlouhou dobu.

Jeden zaměstnanec by byl nejraději, kdyby se zvýšila prodejnost aut v porovnání s předchozími lety. Nejmenší podíl z respondentů tvoří pracovníci, kteří vidí problém ve

velmi slabé komunikaci a respektu ze strany podřízených, takže jejich nejdůležitějšími cíli by bylo úspěšné odstranění těchto dvou problémů.

Deset pracovníků neumělo na tuto otázku odpovědět.

## 6.1 Vyhodnocení hypotéz

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaká je současná situace vzdělávání ve firmě a jaké jsou potřeby, názory a postoje jednotlivých pracovníků na takové vzdělávání.

Na základě stanovení cíle výzkumného šetření jsme si stanovili i výzkumné hypotézy:

**H1: Školení pracovních postupů považují pracovníci za užitečnější než produktové školení.** Z provedeného šetření nám vyšlo, že 36 % pracovníků vnímá jako nejužitečnější školení pracovních postupů, produktová školení jen 24 %. Z tohoto důvodu můžeme první hypotézu potvrdit.

**H2: Pracovníci vnímají jako jejich nejsilnější stránku oblast mechanických prací, nikoliv odborné poradenství.** 67 % pracovníků si myslí, že jejich nejsilnější stránkou jsou mechanické práce. Odborné poradenství považuje za svou silnou stránku 51 % pracovníků. Na základě provedeného šetření jsme mohli tuto hypotézu potvrdit.

**H3: Více než 50 % pracovníků má potřebu se zlepšit ve svých odborných znalostech.** Z našeho šetření jsme zjistili, že jen 20 % pracovníků má potřebu ve zlepšení svých odborných znalostí. Tuto hypotézu jsme tedy nemohli potvrdit.



## 6.2 Návrhy a doporučení

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývají různé názory, připomínky a potřeby, které se týkají zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Pracovníci měli možnost posoudit, v jaké pracovní oblasti mají nedostatky a také navrhnout nové typy školení, které by jim tyto nedostatky pomohly odstranit. Jedna část pracovníků si myslí, že má jen malé rezervy v oblasti pracovních postupů, druhá část má naopak zato, že by se měla mnohem více organizovat školení tohoto typu. Dochází zde k protikladu těchto dvou odpovědí. Tedy vzhledem k takovým odpovědím bychom společnosti doporučovali zamyslet se nad stanovováním školení pro jednotlivé zaměstnance na příští rok. Doporučili bychom důkladnější konzultaci s pracovníky a také s vedoucími těchto pracovníků. Výsledkem by bylo zjištění, jaké typy jsou pro ně přínosem a neposílali bychom je na taková školení, která jsou pro jejich pracovní pozici nadbytečná. Zaměřili bychom se spíše na to potřebné.

Velká část zaměstnanců odpověděla, že nepotřebuje taková produktová školení, která se mnohdy opakují a nevyučuje se na nich nic nového. Spíše bychom tedy navrhovali, aby se častěji prováděla produktová školení, která se týkají novinek na trhu.

Dále bychom doporučovali více komunikačních školení pro pracovníky v servisu, neboť mnoho těchto pracovníků má problémy s komunikací se zákazníky.

Pracovníci měli možnost sami navrhnout, jaké typy vzdělávání by ve společnosti rádi absolvovali. Mezi tyto druhy patří školení nových technologií a jejich opravy. Pracovníci mají zájem i o absolvování elektrikářského školení a podvozkového servisu.

Vzhledem k tomu, že většina školení je prováděna formou přednášek, zaměstnanci si myslí, že tato školení jsou nudná. Možná by bylo vhodné zavedení školení formou diskuse. Dalším velmi důležitým přínosem pro společnost by bylo používání videokamery, zejména na školení techniky prodeje a komunikačních dovedností. Pracovníci by měli možnost vidět, jakých chyb se nejčastěji dopouštějí.

Na závěr bychom chtěli společnosti podat návrh na řešení dvou cílů, které souvisí s budováním kariéry zaměstnanců v této firmě. Údaje jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Velký podíl zaměstnanců vidí budování své kariéry přeřazením na vyšší pozici. Navrhovali bychom společnosti, aby se pokusila nějakým způsobem zvýšit motivaci

svých zaměstnanců k získání vyšší pozice, a ne k odchodu z podniku. Potom si bude moci firma vybrat z většího počtu zaměstnanců, kteří mají o určitou pozici zájem.

Dalším vyjádřením zaměstnanců na otázku budování kariéry bylo, že zde již nelze dosáhnout vyšší pozice. Takovou odpověď měla většina mechaniků servisu. Tito pracovníci jsou vyučeni v takovém oboru, který je baví a jinou činnost by ani nechtěli vykonávat. Podle nás je tedy zbytečné, aby tito pracovníci byli přerazováni na jinou funkci.

## ZÁVĚR

Rozvoj a vzdělávání pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti personální oblasti. Pracovníci získávají nové poznatky, zvyšují si kvalifikaci, mění se jejich postoje. Společnost, ve které žijeme, se neustále mění a od lidí se vyžaduje, aby si neustále zlepšovali své znalosti. A toto je i důvodem, aby se zaměstnanci ve firmách stále vzdělávali.

Společnosti si uvědomují, že největším kapitálem, který mají, je lidský kapitál. V zájmu zachování konkurenceschopnosti je třeba tento kapitál neustále rozvíjet, neboť jen toto umožní, že firmy budou o krok dále před svými konkurenty.

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit se systémem vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s., jeho plánováním, realizací a také vyhodnocováním spojeným s efektivností, ať už pro zaměstnance nebo pro podnik.

První kapitola teoretické části práce se věnovala řízení lidských zdrojů, znalostní společnosti, personální a sociální politice společnosti a pracovní výkonnosti. Druhá kapitola se zaměřila na pojem vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, metody vzdělávání a jeho realizaci. Poslední, třetí, kapitola teoretické části práce popsala společnost ŠKODA AUTO a.s., její historii, organizační strukturu a zaměstnance.

V teoretické části jsme se zabývali studiem literárních zdrojů souvisejících se vzděláváním zaměstnanců. Tyto zdroje byly dále východiskem zpracování praktické části. Zabývali jsme se určitými poznatky, které jsme využili ve své práci.

Praktická část se věnovala analýze vzdělávání společnosti ŠKODA AUTO a.s. a popisu současné situace vzdělávání ve společnosti. Nejdůležitější součástí praktické části bylo dotazníkové šetření, ze kterého vycházejí možnosti vzdělávání pracovníků firmy.

Cílem praktické části práce bylo zjistit, jaká je současná situace vzdělávání ve firmě a jaké jsou potřeby, názory a postoje jednotlivých pracovníků na takové vzdělávání.

Z celkového vyhodnocení se nám podařilo zjistit, že všichni naši respondenti mají základní, střední a vysokoškolské vzdělání.

Z dotazníku jsme zjistili, že 88 % z respondentů se zúčastnilo školení a jen 12 % se neúčastnilo, ale v nejbližší době se hodlá zúčastnit. Z tohoto můžeme posoudit, že

firma se aktivně věnuje rozvoji svých zaměstnanců a snaží se jim poskytnout adekvátní vzdělání potřebné k jejich pracovní náplni.

V praktické části jsme získali informace o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. A také názory zaměstnanců na vzdělávání v podniku. Uvedli jsme návrhy, které by mohla firma v budoucnu zrealizovat. Podrobnější rozebrání výsledků dotazníkového šetření jsme uvedli pod každý graf nebo tabulku. Také se domníváme, že společnost má kvalitně vypracované směrnice, které se týkají vzdělávání v podniku.

Na základě uvedeného šetření jsme zjistili, že společnost ŠKODA AUTO a.s. má vzdělávání svých pracovníků na vysoké úrovni. Najdou se i určité připomínky, které by společnost mohla vzít v úvahu a zrealizovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, H., 2008. *Vzdělávání pracovníků v organizaci* (Úvod do firemního vzdělávání), Olomouc, 140 s. ISBN 978-8024729145.
- BELCOURT, M. a P. C., WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 8071694592.
- KOUBEK, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 2. vydání, Praha, Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha, Management Press. 364 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3.
- MUŽÍK, J., 2004. *Andragogické aspekty teorie lidského kapitálu*. In Kolektiv autorů. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing*. Praha: Eurolex Bohemia, s. 9-34. ISBN 80-86861-04-X
- MUŽÍK, J., 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1 vyd. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 8020009507.
- PALÁN, Z. a T. LANGER, 2005. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788086723587.
- PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing. ISBN 807169018X.
- PLAMÍNEK, J., 2003. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027106295.

TICHÁ, I., 2005. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol., 2003. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612000.

VETEŠKA, J., 2004. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení*. In Kolektiv autorů. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing*. Praha: Eurolex Bohemia, s. 35-46. ISBN 80-86861-04-X.

VODÁK, J. a A KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha. 205 s., ISBN 978-80-247-1904-7.

#### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DUDOVÁ, I. 2004. *Vzdelávanie ako dynamizujúci faktor trhu práce*. In MACHALOVÁ, Mária a Viera PRUSÁKOVÁ, (eds.). *Získavanie nových cieľových skupín vo vzdelávaní dospelých: 144 Znalostná spoločnosť a človek ako jej prvoradá hodnota zborník z konferencie, konanej v dňoch 5. – 6. apríla 2001 v Bratislave*. Bratislava: FF UK, s. 209-212. ISBN 80-89142-04-4.

FRK, V., 2006. *Človek v sociálnom systéme organizácie*. Prešov: Akcent Print, ISBN 80-969419-5-X

KACHAŇÁKOVÁ, A., 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava, SPRINT. 203 s., ISBN 978-80-89085-87-5.

ŠVEC, Š., 2004. *Slovník definovaných anglicko-slovenských termínov pedagogiky a andragogiky s abecedným registrom*. Prešov: Rokus, 182 s. ISBN 80-8045-323-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ŠKODA AUTO a.s. [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z www: <http://www.skoda-auto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>.

ŠKODA AUTO a.s. Výroční zpráva 2020 [online]. [cit. 2021-12-05]. [https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00\\_Vyrocní\\_zprava\\_2020.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf)

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Genderové vymezení .....	36
Graf 2: Věk .....	37
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	38
Graf 4: Délka pracovního poměru .....	39
Graf 5: Pracovní pozice .....	40
Graf 6: Absolvování školení .....	41
Graf 7: Nejužitečnější školení.....	42
Graf 8: Uplatňování znalostí ze školení.....	43
Graf 9: Pracovní oblasti .....	44
Graf 10: Nedostatky v pracovních oblastech.....	45
Graf 11: Návrhy školení .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle zaměstnanců .....	47
-----------------------------------	----



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---

## **Příloha A – Dotazník**

Vážený respondent, jmenuji se Iveta Lachová a jsem studentkou oboru vzdělávání dospělých na Univerzitě Jana Amose Komenského.

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění následujícího dotazníku pro účely výzkumného šetření mé bakalářské práce.

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, jaká je současná situace vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jaké jsou potřeby, postoje a názory jednotlivých pracovníků na takové vzdělávání prostřednictvím dotazníkového šetření.

Celé výzkumné šetření je anonymní a bude použito pouze pro účely mé BP.

Děkuji za spolupráci.

### **Otázka č. 1 – Jste žena či muž?**

- Žena
- Muž

### **Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?**

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- více jak 56 let

### **Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

### **Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete u společnosti ŠKODA AUTO a.s.?**

- <1 rok
- 1–4 roky
- 4–7 let
- 7–10 let
- Více než 10 let

**Otázka č. 5 – Jakou zastáváte pracovní pozici?**

- Management
- Obchodní zástupce
- Pracovník ve výrobě
- Pracovník v servisu
- Administrativa
- Skladník

**Otázka č. 6 – Absolvovali jste již nějaká školení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?**

- Ano
- Ne

**Otázka č. 7 – Které ze školení, jež jste absolvovali, se Vám zdálo nejužitečnější?**

- Povinné školení
- Školení pracovních postupů
- Produktové školení
- Nadstavbové školení
- Školení komunikačních dovedností
- Žádné
- Nevím

**Otázka č. 8 – Uplatňujete znalosti získané na školeních při své práci?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**Otázka č. 9 – V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á?**

- Mechanické práce
- Organizace práce
- Komunikace se zákazníkem
- Odborné poradenství
- Zadávání a kontrola úkolů
- Jiné

**Otázka č. 10 – V jaké pracovní oblasti u sebe pocítujete nedostatky?**

- Komunikační a jiné dovednosti
- Pracovní postupy
- Jazykové nedostatky
- Odborné znalosti
- V žádné
- Nevím

**Otázka č. 11 – Jaké typy školení byste firmě navrhli do budoucnosti?**

- Povinná školení
- Školení pracovních postupů
- Jazykové školení
- Produktové školení
- Školení komunikačních dovedností
- Nevím

**Otázka č. 12 – Čeho byste chtěli dosáhnout v zaměstnání v rámci budování Vaší kariéry během 3 let?**

- Jsem spokojen(a) s pozicí, kterou mám
- Chtěl(a) bych setrvat v tomto zaměstnání
- Chtěl(a) bych dosáhnout vyšší pozice
- Chtěl(a) bych vyšší plat
- Chtěl(a) bych se zapojit do řízení firmy
- Chtěl(a) bych se zdokonalit (zkušenosti)
- Vyšší prodejnost aut
- Snížit fluktuaci
- Zlepšení pracovního prostředí
- Respekt ze strany podřízených
- Zlepšení komunikace
- Nedá se zde už ničeho dosáhnout
- Odcházím z firmy v blízké budoucnosti
- Neumím odpovědět

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Iveta Lachová

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Systém vzdělávání dospělých ve ŠKODA AUTO a.s.

**Rok:** 2022

**Počet stran textu bez příloh:** 44

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 16

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** PhDr. Bohumír Fiala