



Vzdělávání zaměstnanců jako významný faktor konkurenceschopnosti firmy

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Alena Nazarenková**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena Nazarenková**
Osobní číslo: **E14000085**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců jako významný faktor konkurenceschopnosti firmy**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných předpokladů
2. Vymezení základních pojmů
3. Systémy a metody podnikového vzdělávání
4. Charakteristika vzdělávacího systému ve vybraném podniku
5. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů, doporučení a návrhy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015.

ISBN 978-80-247-5258-7.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-3651-8.

NOE, Raymond A. Employee training and development. 5th ed.

New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. ISBN 00-735-3034-4.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce:

Mgr. Iva Šonková

Škoda Auto a. s., specialista MGMT projektů

Datum zadání bakalářské práce:

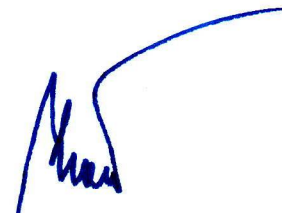
31. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Ing. Lence Sojkové, PhD. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady. Děkuji také Mgr. Ivě Šonkové za spolupráci a vstřícnost při získávání údajů pro výzkumnou část práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Zuzaně Švandové, PhD. za pomoc při kontrole sestavení dotazníku.

Anotace

Bakalářská práce s názvem *Vzdělávání zaměstnanců jako významný faktor konkurenceschopnosti firmy* se zabývá analýzou systému vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. První kapitoly jsou z hlediska teoretického zaměřeny na definici a provázanost pojmů vzdělávání a konkurenceschopnost. Zároveň poskytují základní přehled o významu, procesu, účinnosti a metodách podnikového vzdělávání. Následuje stručné představení firmy se zaměřením na oblast nákupu. Hlavní obsah práce spočívá v popisu stávající situace systému vzdělávání, která současně přibližuje proces řízení dle kompetencí. Nedílnou součástí je i analýza silných a slabých stránek vzdělávání, načež navazuje dotazníkové šetření. Získané výsledky jsou konfrontovány jak s potřebou firmy, tak s požadavky zaměstnanců. Závěrečná část obsahuje doporučení pro zlepšení, a to na základě zjištěných nedostatků v oblasti vzdělávání.

Klíčová slova

Vzdělávání, konkurenceschopnost firmy, podnikové vzdělávání, systém vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis titled Employee training as a significant factor in the company's competitiveness conducts the analysis of the training system at the company ŠKODA AUTO, a.s. The first chapters aims to lay out the theoretical definitions and describe the interconnectedness of employee training and competitiveness. They simultaneously provide a basic overview of the importance, processes, effectiveness and methods of employee training. This chapter is followed by a brief presentation of the firm with a further focus on the Purchasing department. The main content of the thesis consists of the description of the current situation of employee training, and it depicts the management process based on competences in greater detail. An inherent part of the thesis is the analysis of the strengths and weaknesses of training, which is subsequently followed by survey. The obtained results are compared both with the needs of the firm and the demands of the employees. The concluding section contains improvement recommendations based on the identified deficiencies in employee training.

Key Words

Education, company's competitiveness, company training, system of training.

Obsah

Seznam zkratek.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1. Teoretická východiska.....	14
1.1 Lidský kapitál.....	14
1.2 Vzdělávání	14
1.3 Konkurenceschopnost	15
1.4 Podnikové vzdělávání	16
1.5 Význam podnikového vzdělávání	16
1.6 Efektivní vzdělávání	18
2. Systém podnikového vzdělávání.....	19
2.1 Řízení vzdělávání dle kompetencí	22
2.2 Metody vzdělávání	23
2.3 Trendy ve vzdělávání.....	25
3. Charakteristika systému vzdělávání ve ŠKODA AUTO, a. s.....	26
3.1 Oddělení nákup	27
3.2 Nákupní akademie	30
3.3 Proces vzdělávání v oblasti nákupu	31
3.4 Adaptace zaměstnance	32
3.5 Profesní brašna nákupčího	33
3.6 Další vzdělávací aktivity	35
3.7 Jazykové kurzy.....	36
3.8 Rozpočet.....	37
4. Analýza vzdělávacího systému	39
4.1 Zhodnocení silných a slabých stránek vzdělávání	40
4.2 Dotazníkové šetření.....	43
4.3 Interpretace výsledků	58
4.4 Navrhovaná řešení	61
Závěr	63
Seznam použité literatury	65
Seznam příloh	68

Seznam zkratek

MS Excel Microsoft Excel

MS Word Microsoft Word

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza silných a slabých stránek vzdělávání	43
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Plánování vzdělávání	20
Obrázek 2: Organizační struktura oddělení nákup	28
Obrázek 3: Přehled jazykových kurzů dle jazykové pokročilosti	37
Obrázek 4: Porovnání deficitních kompetencí v roce 2015 a 2016.....	39
Obrázek 5: Grafické zpracování otázky č. 1.....	45
Obrázek 6: Grafické zpracování otázky č. 2.....	46
Obrázek 7: Grafické zpracování otázky č. 3.....	47
Obrázek 8: Grafické znázornění otázky č. 4.....	48
Obrázek 9: Grafické znázornění otázky č. 5.....	49
Obrázek 10: Grafické znázornění otázky č. 6.....	51
Obrázek 11: Grafické zpracování otázky č. 7.....	52
Obrázek 12: Grafické zpracování otázky č. 8.....	53
Obrázek 13: Grafické zpracování otázky č. 9.....	54
Obrázek 14: Grafické zpracování otázky č. 10.....	55
Obrázek 15: Grafické zpracování otázky č. 11.....	56
Obrázek 16: Grafické zpracování otázky č. 12.....	57

Úvod

Tématem bakalářské práce je vzdělávání zaměstnanců, které je považováno za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Zejména v současném podnikatelském prostředí vyznačujícím se turbulentními změnami v oblasti technologií a metod je důležité obhájit svou pozici na trhu právě rychlým přizpůsobením se těmto změnám. Stejně tak rychle zastarávají znalosti a dovednosti lidí. Podnikové vzdělávání umožňuje osvojení si nových znalostí a dovedností, čímž významně přispívá ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti a motivace v profesním životě. Je důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou nositeli zkušeností, myšlenek a poznatků, které pomáhají utvářet hodnotu podniku. Právě efektivním vzděláváním a rozvojem pracovníků může podnik dosahovat své konkurenční výhody.

Naopak nedostatek znalostí a dovedností zaměstnanců, nebo dokonce nevhodně nastavený systém vzdělávání může negativně ovlivnit výkon pracovníků, přičemž neblahým dopadem je poté ohrožení jeho postavení na trhu. Proto je nezbytné, aby bylo prostřednictvím investic do lidského kapitálu zajišťováno přežití a růst podniku, jejichž výsledky mu poté přinášejí odměny v podobě peněžních i nepeněžních výnosů.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém podnikového vzdělávání zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. Zjistit, zda dochází k efektivnímu procesu vzdělávání, který přispívá ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, a zda jsou s možnostmi dalšího vzdělávání spokojeni samotní zaměstnanci. Aby se zamezilo nedostatečné či zkreslené vypovídací schopnosti rozsáhlého výzkumného vzorku všech zaměstnanců, je práce zaměřena na vzdělávání pracovníků v oblasti nákupu. Téma si autorka zvolila záměrně, a to z důvodu absolvování praktikantského pobytu na tomto oddělení.

Důležitosti vzdělávání v nákupu je přikládán důraz především s ohledem na zvýšené požadavky a riziko pracovníků, kteří musí obezřetně zajišťovat dokonalý proces dodávek, udržovat co nejlepší smluvní vztahy s dodavateli, umět dobře ovládat cizí jazyky a v neposlední řadě důkladně pracovat s rostoucí konkurencí na dodavatelských trzích automobilového průmyslu.

První kapitola se zaměřuje na objasnění základních pojmů z oblasti podnikového vzdělávání, vymezuje důvody jeho zavádění ve firmách a základní pravidla pro zajištění efektivního vzdělávacího procesu. Systém vzdělávání, jeho užívané metody a trendy ve vzdělávání jsou vymezeny v kapitole druhé.

Ve třetí kapitole je brán zřetel na výchozí situaci vzdělávání v oblasti nákupu. Na základě zjištěných poznatků byly zhodnoceny silné a slabé stránky vzdělávání. Následuje dotazníkové šetření, jehož výsledky poskytují informace o tom, jak je vzdělávání hodnoceno samotnými zaměstnanci. V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny tyto dva výzkumné předpoklady: *Podnikové vzdělávání umožňuje získat zaměstnancům potřebné znalosti, které jsou využitelné při výkonu práce. Požadavky zaměstnanců na vzdělávací aktivity se shodují se stávající nabídkou vzdělávání.* Posledním a zároveň podstatným krokem celé práce je navržení nejlepších možných řešení a opatření.

1. Teoretická východiska

Vzdělávání jakožto účinný nástroj sloužící k rozvoji lidského kapitálu představuje rovněž jeden z významných faktorů zvyšování firemní konkurenceschopnosti. Je ve své podstatě praktickou reakcí na neschopnost získání všech potřebných znalostí a dovedností pro pracovní výkon v rámci počítačného vzdělávání. Blíže se jím z teoretického hlediska zabývá právě tato kapitola.

1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál (Wright, 2011) je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi jedinců pracujících v dané organizaci. Teorie lidského kapitálu dle Armstronga (2015, s. 113): *„pomáhá vyjádřit, jaký vliv mají lidé na chod firmy a jak se podílejí na vytváření hodnoty pro vlastníky“*.

Podstatou řízení lidského kapitálu je skutečnost, že považuje lidi za bohatství a konstatuje, že je možné získat konkurenční výhodu právě strategickým investováním do tohoto kapitálu. K dosahování nejčastěji používá nástroje sloužící ke stabilizaci, řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Při jeho řízení dochází k propojování firemní strategie a strategie lidských zdrojů.

1.2 Vzdělávání

U definice vzdělávání se mnoho autorů shoduje. Základním cílem je v konečné fázi rozvoj znalostí, dovedností a postojů lidí. K požadovanému osvojování může docházet prostřednictvím vlastních zkušeností, nebo vzdělávacích aktivit, zabezpečených samostatně nebo organizací. Hlavním účelem je připravit lidi na budoucí náročnější, širší úkoly. V souvislosti se vzděláváním dochází k prolínání či k záměně některých pojmů, proto je důležité umět jejich významy od sebe oddělit.

Lidé se mohou učit buď organizovaně, nebo neuvědoměle – spontánně. Učení se představuje pojem nadřazený nad rozvojem a vzděláváním. Dle Armstronga (2015) je vyjádřen jako proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti a chování. Rozvoj je definován jako schopnost dospět k určité žádoucí změně, které je dosahováno především pomocí učení (Hroník, 2007).

V návaznosti na definici vzdělávání nelze opomenout ani následující termíny, jimiž jsou dovednosti, znalosti a schopnosti. Dovednosti jsou zpravidla spojeny s praktickými návyky, které je možné získat pomocí výcviku nebo praxe. Jejich vznik úzce souvisí se schopnostmi daného jedince, a to do jaké míry dokáže přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Naopak znalosti jsou vnímány jako veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit (Lojda, 2011).

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost se stává důležitým aspektem současné ekonomiky a managementu. Jeho interpretace není zcela jednoznačná. Z širšího hlediska může být vnímána jako soubor předpokladů sloužících pro získání dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a v návaznosti na to i zlepšování celkové ekonomické úrovně.

Na firemní úrovni je konkurenceschopnost dle Mariniče (2008) považována za schopnost vyrábět a prodávat výrobky za podmínky zachování výnosnosti. Vypovídá i o schopnosti nepřetržitě vykazovat růst produktivity, to znamená pomocí nižších vstupů práce a kapitálu dosahovat vyšších vstupů. Postavení podniku na trhu stále více ovlivňují kvalitativní vstupy, kam se řadí výzkum, technologický vývoj, ale také i zlepšování kvalifikace zaměstnanců (Kislingerová, 2008).

Na konkurenceschopnost firmy působí celá řada faktorů, a to jak vnějších, tak vnitřních. Za vnitřní činitele jsou považovány právě takové okolnosti, které jsou součástí podniku a působí na podnikatelské prostředí zevnitř, tudíž je podnik dokáže ovlivnit.

Mezi nejvýznamnější faktory, podle dat získaných z empirického výzkumu Konkurenceschopnost podniků, patří inovační aktivita, kvalita produkce, náklady na pracovní sílu, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky a v neposlední řadě cenění jména firmy (Karpissová, 2008). Jako silný faktor zvyšování konkurenceschopnosti, který pomáhá udržovat krok se změnami technologie, je považováno právě vzdělávání pracovníků.

1.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je charakterizováno jako plánované úsilí firmy s cílem usnadnit zaměstnancům získávání potřebných znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro úspěšný výkon práce. Podnikové vzdělávání, často označované jako neformální vzdělávání, představuje jakýkoliv vzdělávací proces, který zabezpečuje podnik pro své zaměstnance. Navíc slouží jako efektivní nástroj, který přispívá k celkovému rozvoji společnosti (Noe, 2010).

1.5 Význam podnikového vzdělávání

Klíčovým faktorem fungování podniku jsou lidé, proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj podniku. Řadou autorů je podnikové vzdělávání považováno za vůbec nejdůležitější. Mezi hlavní důvody, které vedou k jeho zavedení, v řadě firem patří zlepšování postavení na trhu, růst zisku, snižování fluktuace a růst motivace zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno výše, někteří teoretici považují vzdělávání pracovníků za významný nástroj **zvyšování konkurenceschopnosti** a výkonnosti podniku, činí tak například i Hučka (2011, s. 139). *„Zdá se, že konkurenční schopnost vedle řady dalších aspektů závisí také na odpovídající vzdělanostní struktuře zaměstnanců, a je zřetelné, že čím je tato struktura kvalitnější, čím jsou zaměstnanci vzdělanější, tím je vyšší potenciál konkurenční schopnosti podniku.“* Vzděláváním zaměstnanců může mít kvalita lidských zdrojů pro konkurenceschopnost velký význam a může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu.

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich **výkonnost**. Jinak řečeno - vzdělávání by mělo vést ke zvyšování produktivity, a tím i k celkovému zvyšování zisku organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Během výzkumu, provedeného Aragonem a Vallem v roce 2013, kde byl zkoumán vliv vzdělávání na výkonnost manažerů, bylo zjištěno, že podniky, které své manažery vzdělávají, dosahují lepších výsledků, než podniky, které vzdělávání nerealizují. To znamená – je vědecky prokázáno, že efektivní vzdělávání vede ke zlepšování výkonů zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Snižování fluktuace je jedním z dalších důvodů, proč firmy vzdělávají své zaměstnance během adaptačního procesu. V této fázi dochází ke vzdělávání proto, aby bylo dosaženo požadovaných výkonů u nových pracovníků co nejrychleji. Je známo, že právě v prvním roce od nástupu bývá fluktuace nejvyšší. Tomu se firmy snaží předcházet pomocí kvalitních adaptačních procesů (Hroník, 2007).

Jak uvádí Armstrong (2015) mezi další faktory, které mohou ovlivňovat stabilitu zaměstnance, patří mimo jiné: image firmy, příležitosti ke vzdělávání a kariéře, uznání a ocenění výkonu, nebo efektivita rozmisťování zaměstnanců. Za zmínku stojí i zjištění, že mladší věkové kategorie mění své zaměstnání častěji, než starší lidé - nad 50 let, pro které je nezbytná jistota v zaměstnání.

Za základní podnět, proč je management podniku ochoten investovat do vzdělávání, je považován i fakt, že vzdělávání napomáhá růstu **motivace** zaměstnanců. Podle výzkumu britské organizace Association of Accounting Technicians (AAT) bylo zjištěno, že 64 % zaměstnanců, jimž zaměstnavatelé poskytují neformální vzdělávání, jsou vysoce motivovaní. Závěrem plynoucím z tohoto výzkumu je, že právě školení je významným nástrojem, který vede k dlouhodobé motivaci a loajalitě pracovníků (Palán, 2009).

Nejčastěji využívaným nástrojem je motivace v podobě vyšší mzdy, odměn, sociálních výhod a příjemného pracovního prostředí. Motivace osobní – z vnitřku jedince, je naopak představována možností kariérního postupu, osobního růstu nebo seberealizací (Vodák a Kucharčíková, 2011).

1.6 Efektivní vzdělávání

Má-li být vzdělávání efektivní, musí vést k tomu, aby se zaměstnanci skutečně něco naučili. Jedním z hledisek efektivity je motivace pracovníků ke vzdělávání, která by měla vycházet z jejich vnitřní potřeby. V ideálním případě by v něm zaměstnanci měli nalézat uspokojení. Správně nastavené vzdělávání vyžaduje výběr vhodných metod, jejichž kombinace přináší efektivnější výsledky.

Z pohledu zaměstnanců je důležitým aspektem podpora a motivace ze strany svých nadřízených. Vzdělávání lidé si musí stanovit cíle, které jsou dosažitelné a ulehčí jim poté zjišťovat pokroky, kterých ve vzdělávání dosáhli. Proto musí mít vzdělávaná osoba zpětnou vazbu o tom, zda a jakých dosahuje pokroků či nikoliv. Zvýšit spokojenost zaměstnanců z práce jsou schopny i následující faktory jako osobnost školitele, vzdělávací metody, obsah školení, tréninkové vybavení a stanovení správných cílů vzdělávání (Khair, 2013).

Zaměstnavatel by měl udržovat stabilitu zaměstnance ve firmě, a tím bránit odchodu vyškoleného zaměstnance. Důvodem je zajistit si návratnost investice, kterou do něj v podobě placeného školení investoval.

Vzdělávání během adaptace

Adaptace zaměstnance trvá většinou čtyři až šest měsíců. Pracovník je zprvu obeznámen se základními údaji o firmě, zahrnující historii firmy, kulturu a hodnoty, způsoby a zdroje komunikace, organizační strukturu firmy. Dále je upozorněn na požadavky, které jsou od něj z hlediska pracovního očekávány, na druhou stranu co může od firmy očekávat on sám. Poté je seznámen s chodem firmy a tutorem, který bude zaměstnance po dobu adaptačního procesu provázet (Hroník, 2007).

2. Systém podnikového vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) charakterizují systém podnikového vzdělávání jako: „opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“. Do systému vzdělávání spadají takové činnosti, které se soustředí na orientaci, doškolování, přeškolení a rozvoj zaměstnanců, jsou zpravidla organizované a financované podnikem.

Cyklus vzdělávání se člení na čtyři fáze: definování potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení jeho efektivnosti.

Definování potřeb vzdělávání

Posouzení potřeb je prvním a zároveň nejdůležitějším krokem v procesu tvorby vzdělávacích akcí. Pokud nebudou dobře identifikovány, může dojít k následujícím problémům. Aktivita mohou mít špatný obsah, cíle nebo metody. Školení neposkytne očekávané změny, nebo finanční výsledky. To se může projevit u peněz, které jsou investovány do vzdělávacích programů, které nesouvisí se strategií společnosti.

Mezi základní metody sloužící k definování potřeb vzdělávání patří pozorování zaměstnance při výkonu práce, vyplňování dotazníků, kvalifikační rozhovory, nebo stanovování potřeb pomocí online technologií (Noe, 2010).

U kompetenčního přístupu se v této fázi zaměřuje na tvorbu kompetenčního modelu, prostřednictvím kterého se identifikují jednotlivé kompetence, jejichž úroveň lze následně změřit.

Plánování vzdělávání

Při vytváření plánu veškeré úsilí směřuje na vytváření rozpočtu a programu, který následně stanovuje příslušné oblasti vzdělávání, počet a kategorii zaměstnanců, na které se bude vzdělávání a metody vztahovat.

Posledním krokem je sestavení časového plánu. Správně sestavený plán by měl poskytnout zpětnou vazbu na následující otázky.

Jaké vzdělávání?	Komu?	Jakým způsobem?	Kým?	Kdy?	Kde?	Za jakou cenu?	Hodnocení výsledků
<ul style="list-style-type: none"> obsah 	<ul style="list-style-type: none"> skupiny jednotlivci zaměstnání kritéria výběru 	<ul style="list-style-type: none"> na pracovišti mimo pracoviště metody 	<ul style="list-style-type: none"> interní nebo externí vzdělavatel firma sama vzdělávací instituce 	<ul style="list-style-type: none"> termín časový plán 	<ul style="list-style-type: none"> místo konání vzdělávací zařízení firmy veřejná, soukromá instituce ubytování, stravování 	<ul style="list-style-type: none"> rozpočtová stránka plánu 	<ul style="list-style-type: none"> metody hodnocení kdo bude hodnotit kdy se bude hodnotit

Obrázek 1: Plánování vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 265)

U standardizovaných kurzů - souvisí s rozvojem znalostí a dovedností, které je důležité následně promítnout do praxe, nejčastěji přednáší lektori interní. S tím je možné se setkat zejména u velkých firem, které si vytváří okruh interních lektorů z důvodu nižších nákladů a vyšší odbornosti. Odborné vzdělávací aktivity, které nenavazují na hlavní činnost podniku, jsou zajišťovány zpravidla externě (Hroník, 2007).

Interní lektori mohou představovat pro podnik i značné výhody, zejména finanční, a to v porovnání s kurzy zabezpečovanými externími dodavateli. Stačí vybrat správného zaměstnance, který prokáže požadované pracovní kvality. Ostatní nedostatky lze zlepšit právě pomocí školení např. na komunikační a prezentační dovednosti. Ve výsledném efektu je příprava kvalitního lektora záležitostí přibližně 2 tis. EUR. V případě, že by školil jeden den v měsíci, dokáže firmě za rok ušetřit přibližně 12 tis. EUR. Další výhodou je znalost školitele o strategii firmy, portfoliu, nebo zaměstnancích, která umožňuje lépe napasovat školení na problematiku v dané společnosti (Trdá, 2016).

Rozpočet vzdělávání

Součástí plánovacích aktivit je také sestavování rozpočtu vzdělávání. V praxi se vytváří nejčastěji na 1 rok, nebo i na dobu kratší. Rozpočet by měl dle Dvořákové (2007) obsahovat tři zásadní složky:

- **fixní náklady** sloužící k pokrytí dlouhodobých vzdělávacích programů, které vycházejí z dlouhodobých či střednědobých cílů organizace,
- **variabilní náklady**, které zabezpečují operativní vzdělávací programy - krátkodobější potřeby,
- **rezervní náklady**, které jsou využívány k pokrytí náhlých a nepředvídatelných potřeb vzdělávání.

Realizace vzdělávání

V této části vrcholí cyklus vzdělávání, jehož realizace se člení na tři fáze: příprava, vlastní realizace, transfer. Všechny tyto etapy ovlivňují podstatným způsobem podobu finální vzdělávací akce. Podstatným krokem je příprava lektora, jímž může být buď lektor interní, nebo externí. Vlastní realizace zahrnuje zahájení vzdělávací aktivity, seznámení s programem a jeho cíli. V poslední části - transfer znalostí, je důležité, aby získané znalosti a nabyté dovednosti byly ověřeny účastníky přímo v praxi (Hroník, 2007).

Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání

Základní problém vyhodnocování výstupů a účinnosti vzdělávání vzniká již při nastavení hodnotících kritérií. Vzdělávání jakožto kvalitativní složka je obtížně měřitelná a změny probíhající v ní lze identifikovat pouze nepřímo.

K hodnocení kvalitativně stanovených cílů přispívá, jsou-li cílové znalosti, způsoby chování nebo dovednosti přímo vázány na úkoly, jež zaměstnanec vykonává. Při hodnocení se zkoumá do jaké míry znalosti, postupy, nebo dovednosti v práci skutečně využívají. Výsledky a účinnost vzdělávacích aktivit je možné vyhodnocovat pomocí testů, které jsou realizovány ihned po ukončení vzdělávacího programu. Tento postup s sebou nese určitá úskalí. Na výsledky hodnocení může mít vliv mnoho faktorů, například rozpoložení zaměstnance nebo prostředí, ve kterém se nachází.

Dalším nástrojem je monitorování vzdělávacího programu, to znamená hodnocení účinnosti zvolených metod a postupů za pomoci odborníků – pozorovatelů, které může být i dosti subjektivní. Hodnotit přínos vzdělávacích aktivit je možné také pomocí ekonomických ukazatelů – zvýšení produktivity práce, poklesu nákladů, nebo zvýšení

kvality výrobků či služeb. U pracovních pozic, které zastávají relativně nenáročné úkoly, lze měřit výstupy efektivněji, nežli u řídicích pozic, kde se výsledky mohou projevat postupně a tím může docházet k jejich zkreslování. Pokroky může také ovlivňovat motivace jednotlivých pracovníků ke vzdělávání. Z těchto důvodů se firmy v praxi zaměřují na jednotlivé části, které ve finále poskytnou celistvý pohled na účinnost celého programu. Hodnocení v praxi by se mělo dle Koubka (2015) koncentrovat na následující oblasti:

Použité nástroje – metody, časový harmonogram, obsah a technické vybavení

Odezvu, postoje a názory zaměstnanců

Úroveň získaných znalostí nebo dovedností – zjišťování pomocí testů

Do jaké míry využívají účastníci získané znalosti nebo dovednosti v praxi

2.1 Řízení vzdělávání dle kompetencí

Mnohem více firem používá systém řízení podle kompetencí, který spočívá ve formulování klíčových a funkčních kompetencí. V kontextu podnikového vzdělávání se pojem profesní kompetence orientuje na dosahování pracovních výsledků, které se od pracovní pozice očekávají. Klíčové kompetence neboli obecné kompetence se vztahují obecně na všechny zaměstnance. Naopak kompetence specifické se váží na konkrétní pracovní místo.

K přehlednosti kvalifikačních předpokladů slouží kompetenční matice, které vyjadřují požadovanou úroveň kompetence. S tím souvisí i tvorba kompetenčního profilu, který je tvořen souborem kompetencí odpovídajících konkrétní pracovní pozici. U zaměstnanců dochází k rozvoji těch kompetencí, které jsou označeny jako deficitní v souvislosti s požadavky na konkrétní pracovní místo.

Za nejdůležitější klíčové kompetence zaměstnavatelé považují komunikační schopnosti a dovednosti, adaptabilitu, schopnost se rozhodovat, schopnost řešit problémy, schopnost týmové práce, ochotu učit se a dále se vzdělávat, manažerské schopnosti a dovednosti, profesionální vzhled a vystupování, samostatnost a v neposlední řadě znalost cizích jazyků (Veteška a Tureckiová, 2008).

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 121) lze pomocí řízení dle kompetencí dosahovat konkurenční výhody. *„Jednou z možností, jak firmy mohou reagovat na stále složitější podnikatelské prostředí a tvrdší podmínky konkurence a hospodářské soutěže, je budování vlastního systému kompetencí.“*

2.2 Metody vzdělávání

Formy vzdělávání jsou obvykle klasifikovány do dvou obsáhlých skupin. Do té první se řadí metody, které se používají na pracovišti („on the job“), do té druhé patří naopak takové postupy, které slouží ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“), ať už realizované mimo organizaci nebo přímo v ní. Metody při výkonu práce jsou více implementované u dělnických pozic, proto budou v souvislosti s praktickou částí zmíněny pouze ty, které se více využívají u pozic technickohospodářských, případně manažerských.

Vzdělávání mimo pracoviště

Tyto formy se používají zejména k hromadnému vzdělávání zaměstnanců. Nejčastěji se koncentrují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností. Následující metody se dle Koubka (2015) zpravidla užívají pro vzdělávání vedoucích pracovníků, specialistů a patří mezi nejčastěji využívané metody v praxi.

Přednáška poskytuje účastníkům skutečné informace nebo teoretické znalosti. Je nenáročná na podmínky a dochází u ní k rychlému přenosu informací. Jako nevýhodu lze považovat skutečnost, že se jedná pouze o jednostranný tok informací – nízká participace pracovníků.

Seminář doplňuje výše uvedenou nevýhodu u klasických přednášek. Výhodou je zapojení účastníků do diskuse a následné řešení problémů. Opět zde dochází k poskytování spíše znalostí, než dovedností. U této formy musí být kladen větší důraz na organizaci a moderování.

Demonstrování neboli názorné vyučování, prostřednictvím kterého dochází k zprostředkování znalostí a dovedností za pomoci audiovizuální techniky, počítačů,

trenažérů, a to na vývojových pracovištích, nebo v podnicích, vyrábějících tato zařízení. Metoda demonstrování se zaměřuje více na dovednosti, než znalosti.

Případové studie a workshopy nalézají svá uplatnění převážně u manažerského vzdělávání a u tvůrčích pracovníků. Účastníci řeší skutečný nebo smyšlený problém a snaží se navrhnout jeho řešení. Výhodou je rozvoj analytického myšlení. Workshop neboli skupinové cvičení je obměnou případových studií. Problém se řeší z komplexního hlediska v týmu, tudíž podporuje týmovou práci a interdisciplinární přístup jednotlivých účastníků.

Brainstorming - jedná se opět o variantu případových studií. Při řešení problému jsou předkládány jednotlivé návrhy účastníků, ať už písemně či ústně. Cílem je najít optimální řešení, které může přinést nové nápady.

Simulace se nejvíce uplatňuje při formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Účastníci obdrží scénář, na základě kterého musí během omezeného času učinit řadu rozhodnutí. Vesměs se jedná o řešení běžné životní situace, vážící se na práci vedoucích pracovníků.

Manažerské hry se zaměřují na rozvoj praktických schopností při řešení konkrétní situace. Využívají se převážně u vedoucích pracovníků. Výhodou je naučit se samostatně myslet, reagovat a kontrolovat své emoce. Nevýhodou je naopak důkladná organizační příprava.

Assessment centre, česky diagnosticko-výcvikový program, slouží k vzdělávání manažerů (používaný mimo jiné i při jejich výběru). Týká se vyhodnocování a řešení problémů prostřednictvím počítačů, kde jednotliví manažeři řeší pracovní problémy každodenního rázu.

Outdoor learning, v překladu učení se hrou či pohybovými aktivitami, moderní metoda stále více se uplatňující při vzdělávání manažerů. Dochází zde k propojení hry a sportu se zdokonalováním manažerských schopností. Účastníci se touto formou učí manažerským dovednostem a jak je uplatnit v manažerské práci.

Metoda, která neslouží k hromadnému vzdělávání, naopak představuje samostatné studium, často nazývána jako **samostudium**, spočívá v prostudování poskytnutých literárních podkladů doporučených organizací.

2.3 Trendy ve vzdělávání

Díky novým technologiím je umožňováno při poskytování vzdělávání snižovat náklady, a na základě toho zvyšovat efektivitu vzdělávacího prostředí, což v konečném efektu přispívá i k celkovému dosahování cílů společnosti. V návaznosti na to vznikly nové výukové metody. Nejvíce užívanými jsou e-learning a blended learning.

E-learning neboli online učení odkazuje na výuku prostřednictvím počítače přes internet, nebo web. Je známo, že e-learningové kurzy podporují obchodní strategii a cíle společnosti. Je přístupný kdykoliv a kdekoliv a jeho aktualizace je snadná. Výuku může podstupovat více zaměstnanců najednou v kratším časovém intervalu. Dochází tím k eliminaci papírování, např. vztahujícího se k testování. Dalším pozitivním rysem je možnost využití více druhů médií – obrázky, videa, zvuk (Noe, 2010).

V případě **blended learningu** dochází nejčastěji ke kombinaci e-learningu se standardní výukou. Kombinovat se mohou i další metody, jejich cílem bude dosáhnout co nejefektivnějšího procesu vzdělávání (Armstrong, 2015).

V rámci výběru vhodných metod a přístupů ke vzdělávání je také důležité brát na vědomí generační diverzitu, zejména **generaci X a Y**, které mají v současné době většinový podíl na pracovní síle na českém trhu. Členové generace X se narodili v letech 1965 až 1980 a do pracovního procesu vstupovali v etapě rozšiřující se globalizace a rozmachu informačních technologií. Klíčové je pro ně vědět, zda firma využívá jejich talent, zda jsou uznáváni a odměňováni za své výkony. Chtějí znát, jestli mohou ovlivnit svou kariéru a jestli se neustále učí novým znalostem a dovednostem. Naopak představitelé generace Y, narození v letech 1981 až 2000, jsou ochotni se vzdělávat celoživotně a vzdělání pro ně znamená nástroj, pomocí kterého dosáhnou svého úspěchu. Vybírají si zaměstnavatele, kteří dbají na rozvoj svých zaměstnanců. Nabídka nemusí být zaměřená pouze na finanční zaměstnanecké výhody, nýbrž také na rovnováhu mezi životem a prací. U této generace se doporučuje vzdělávání směřovat na sebeřízení, time management, určování priorit a plánování. S přílivem této generace budou více nabírat na významu metody, jako je e-learning, blended learning a využití sociálních sítí (Ledvinková, 2010).

3. Charakteristika systému vzdělávání ve ŠKODA AUTO, a. s.

Společnost sídlí v Mladé Boleslavi a je řazena mezi nejstarší průmyslové podniky v České republice. Počátky sahají až do roku 1895, kdy byla založena mechanikem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem. Zprvu se zabývala výrobou jízdních kol, poté začala vyrábět motocykly a v roce 1905 dokonce představila první model automobilu.

Za první světové války byl výrobní podnik součástí válečné výroby. V roce 1925 dochází ke změně ze značky Laurin a Klement na jméno a znak Škoda. Během hospodářské krize se změnil název na Akciovou společnost pro automobilový průmysl, tzv. ASAP. Po 2. světové válce došlo k přeměně názvu na AZNP Mladá Boleslav – Automobilové závody, národní podnik. V tehdejší Československu byl monopolním producentem. V té době nebyly automobily této značky na západních trzích konkurenceschopné, a proto se prodávaly pouze v zemích východního bloku (Historie společnosti, 2015).

Ke spojení značky Škoda a německé automobilky Volkswagen došlo v roce 1991. Škoda se tak stala čtvrtou značkou koncernu a byla opět přejmenována, a to na Škoda – automobilová akciová společnost. V současné době je již 26 let součástí koncernu Volkswagen.

Hlavním předmětem hospodářské činnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů a poskytování servisních služeb. Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má společnost dva pobočné výrobní závody ve Vrchlabí a v Kvasinách. Produkce vozů sahá přes hranice, a to až do Číny, Ruska, Indie, Ukrajiny a Kazachstánu. Produktové portfolio firmy tvoří modely Citigo, Fabia, Rapid, Rapid Spaceback, Yetti, Octavia, Superb a nově i SUV Kodiaq (Výroční zprávy, 2016).

Společnost Volkswagen Finance Luxemburg s. a. je dceřinou společností společnosti Volkswagen AG a zároveň jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO, a. s.

Základní kapitál ve výši 16,7 mld. Kč je tvořen akciemi na jméno v zaknihované podobě se jmenovitou hodnotou 10 tis. Kč.

Společnost se člení na několik útvarů, kterými jsou oblast centrálního řízení, nákupu, výroby a logistiky, oblast ekonomie, technického vývoje, prodeje a marketingu a v neposlední řadě řízení lidských zdrojů. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je tvořeno 7 členy, v jehož čele stojí předseda představenstva (Platný výpis z obchodního rejstříku, 2017).

V polovině roku 2016 byla zveřejněna nová strategie, která nese název Strategie 2025, z níž vychází i myšlenka celopodnikové digitalizace, která mimo jiné vychází z iniciativy průmyslu 4.0. Digitální transformace se projeví v každé oblasti v podniku, a to od vzdělávání a školení zaměstnanců přes vývoj za pomoci nových technologií a virtuální reality. Proto se společnost ve sféře kvalifikace zabývá nároky, které na pracovníky a jejich vzdělávání bude mít čtvrtá průmyslová revoluce, jež sebou přinese nové trendy v oblasti automatizace výroby a změn na trhu práce (ŠKODA AUTO zřídí novou oblast Digitalizace, 2016).

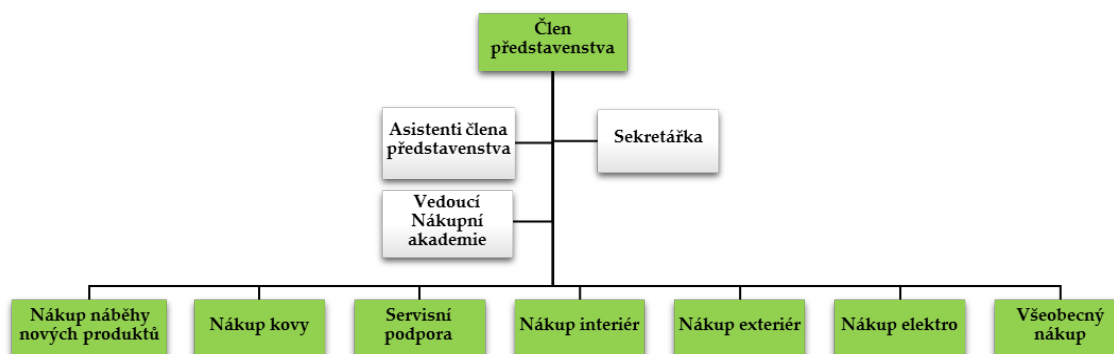
V podniku pracuje cca 27 tisíc zaměstnanců, z nichž přibližně 7 tisíc představují zaměstnanci technickohospodářští, zbylých 20 tisíc pracuje na pozicích dělnických. Tato práce je zaměřena na technickohospodářské pracovníky působící v oblasti nákupu.

3.1 Oddělení nákup

Co se počtu zaměstnanců týká, je nákup nejmenším útvarem ze všech osmi výše uvedených. Zajišťuje dodávky výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠKODA AUTO, a. s. Stanovuje a optimalizuje strukturu dodavatelů, zabývá se smluvním zajištěním dodávek a snižováním materiálových nákladů.

Na vrcholu organizační struktury a současně v čele oddělení stojí člen představenstva, kterému jsou k dispozici dva asistenti a sekretářka. Do tohoto pole působnosti spadá

i odborný koordinátor vzdělávání, jehož jediným přímým nadřízeným je člen představenstva, se kterým zároveň projednává aktivity týkající se vzdělávání.



Obrázek 2: Organizační struktura oddělení nákup

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů ŠKODA AUTO, a. s.

Nákup se člení na jednotlivé úseky, zejména podle toho, co je jejich předmětem poptávky. Nákup se dělí na liniový nákup, který zejména projednává nakupované díly a všeobecný nákup. Do liniového nákupu se zahrnují oddíly od nákupu - náběhy nových produktů až po nákup elektro. Všeobecný nákup zajišťuje nákup investičních celků, provozních prostředků, náhradních dílů pro stroje, služeb a ostatních objektů nevýrobního charakteru. Zabývá se také prodejem nepotřebného výrobního materiálu a výrobního šrotu. V této oblasti je evidováno přibližně 228 technickohospodářských zaměstnanců a 7 pracovníků na manažerských pozicích. Mezi hlavní činnosti nákupčích patří poptávání na základě požadavků na objednávku, optimalizace ceny, analýza došlé nabídky, projednávání konečné ceny a komunikace s odbornými útvary a vedením nákupu.

Mimo základní rámec činností podstupují nákupčí i značná rizika při nákupu, jejichž dopad může narušit plynulost výroby, případně způsobit i citelné finanční ztráty. Nejčastěji se jedná o zpoždění nebo absenci dodávek, kvalitativní vady nebo v nejhorším případě i insolvenční dodavatele (Výroční zprávy, 2016).

Níže je uvedeno členění komunikace s jednotlivými subjekty podle procentuálního rozdělení:

- 50 % komunikace s dodavateli, vytváření obchodního plánu,
- 20 % komunikace s technickým vývojem,

- 10 % komunikace interně v rámci nákupu,
- 10 % komunikace v rámci společnosti a koncernu,
- 5 % komunikace s logistikou,
- 5 % komunikace s kvalitou.

Jak vyplývá z rozdělení činnosti nákupčích, hlavním a významným prvkem při práci nákupčího je právě komunikace. Zaměstnanec musí být schopen efektivně propojit a sdílet informace mezi náležitými oblastmi.

Nejvíce pracovníků (26 % z celkového počtu) působí na oddělení - nákup náběhy nových produktů, které se zabývá řízením zahraničních projektů a sledováním nákladů a investic. Zajišťuje dodávky stěžejních nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu. Účelem servisní podpory nákupu je informační systémová opora. Pomáhá zaměstnancům orientovat se v nákupních systémech a představuje druhou největší oblast, co se počtu zaměstnanců týká.

Předmětem činnosti oddílu kovy jsou dodávky ploché oceli a nákup dílů podvozku, podílí se 11 % na celkovém rozložení zaměstnanců. Úseky zabývající se nákupem interiéru, elektra a exteriéru zaměstnávají 8 % pracovníků z celkové pracovní síly nákupu. Útvar pro nákup interiéru se zabývá nákupem dílů pro sedačky, přístrojové desky, dveřních výplní, stropních panelů a zavazadlového prostoru. Exteriérový nákup zajišťuje dodávky pneumatik, barev a laků, nárazníků, zrcátek, nádrží a skel. Nákup elektro komunikuje s dodavateli ohledně kabelových svazků a osvětlení.

Podnikové vzdělávání zpravidla organizuje personální oddělení. U větších organizací, jako je ŠKODA AUTO, a. s., bývá vytvořen samostatný útvar vzdělávání – zde Škoda akademie, která spadá pod oblast řízení lidských zdrojů. Tento útvar zodpovídá za personální rozvoj všech zaměstnanců, za rozvoj jejich technických i nadodborných kompetencí, a to s ohledem na strategii Akademie Volkswagen. Za účelem zvyšování a prohlubování kvalifikace nabízí zaměstnancům více než 300 vzdělávacích kurzů. Využívá diagnostické instrumenty, jako jsou assessment centra a pro jednotlivé oblasti organizuje i akce šité na míru. Vedle této činnosti se zaměřuje i na odborné vzdělávání učňů. Součástí akademie je i Střední odborné učiliště strojírenské. Navíc zastřešuje

vzdělávání v celé firmě, a tím i ostatní akademie, které se jím zabývají přímo v jednotlivých oblastech společnosti.

V současné době existuje 6 akademií, jejichž cílem je posílit odbornou přípravu zaměstnanců v rámci profesních skupin, rozvíjet jejich kompetence a řídit kvalifikaci. Jako první vznikla v roce 2013 Nákupní akademie. V roce 2014 Akademie kvality a Akademie pro personalistiku, o rok déle se v oblasti výroby přidala Produktová akademie a Akademie pro nárad'ovnu. Šestou odbornou akademií, která byla založena v roce 2016, je finanční (ŠKODA AUTO a. s., 2017).

3.2 Nákupní akademie

Před vznikem střediska bylo vzdělávání zabezpečováno přes Škoda akademii, nebylo řízené. Přihlašovat na kurzy se mohli zaměstnanci elektronicky přes interní portál. Nevýhodou bylo rychlé naplňování kapacit kurzů, tudíž docházelo často i k situacím, že se mnoho zaměstnanců přihlásit nestihlo.

V březnu roku 2013 došlo k oddělení Nákupní akademie od Škoda akademie. Tento první samostatný útvar se stará o vzdělávání zaměstnanců v oblasti nákupu. První rok po založení probíhalo tzv. pilotní školení, bez ohledu na kompetenční profily a pouze se základní nabídkou aktivit. Od roku 2014 uplatňuje systém řízení podle kompetencí. Zodpovídá za vzdělávání, které vychází z potřeb jednotlivých zaměstnanců, na jejichž základě jsou odbourávány deficitní kompetence. Akademie navíc posiluje pracovní spokojenost, image oblasti a spolupráci s ostatními odděleními. Usiluje o ulehčení a urychlení orientace zaměstnanců v nákupních procesech.

Organizaci firemního vzdělávání se věnuje pověřený pracovník, což je v tomto případě koordinátor vzdělávání neboli vedoucí Nákupní akademie. Mimo vzdělávání, zahrnující plánování, rozpočet, realizaci a jeho vyhodnocení, se stará také o adaptaci nových zaměstnanců.

Rozvoj kvalifikačních dovedností a znalostí je zajištěn pomocí vzdělávacích programů, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Vzdělávání je realizováno formou seminářů, jazykových kurzů, přednášek od externích a interních expertů, nebo také prostřednictvím odborníků ze společnosti Volkswagen. Využívá i moderní metody, jako jsou e-learning a blended learning.

3.3 Proces vzdělávání v oblasti nákupu

Následující informace o procesu vzdělávání byly poskytnuty od koordinátora vzdělávání, případně doplněny vlastními zkušenostmi z praxe.

V únoru a březnu každého roku probíhají rozhovory mezi zaměstnancem a vedoucím, jejichž účelem je ověřit úroveň aktuálních kompetencí zaměstnance a porovnat je s cílovými požadavky, které se liší podle pracovních pozic. Nákup má pro každou pracovní pozici definovány vlastní kompetenční profily (viz příloha A), které jsou z 80 % koncernově jednotné, z 20 % je lze přizpůsobit podle vlastních požadavků.

Každý zaměstnanec je přiřazen k příslušnému kompetenčnímu profilu podle svého pracovního zařazení (viz příloha B), z něhož vedoucí vychází při hodnocení. Zaměstnanec a jeho vedoucí, nejprve každý samostatně, ohodnotí požadované kompetence. Porovnáním hodnot (viz příloha C) se obě strany dohodnou na vzdělávacích a rozvojových opatřeních. V této fázi dochází k ujasnění jednotlivých úkolů a cílů, a to na základě zpětné vazby od vedoucího.

Z výsledků kvalifikačních rozhovorů je sestaven plán vzdělávacích aktivit (viz příloha D), který se přizpůsobuje právě výsledkům z těchto rozhovorů. Školení se uskutečňují ve dvou krocích. V prvním pololetí od března do června a ve druhém pololetí od září do prosince. V červenci školení neprobíhá, a to z důvodu celozávodní dovolené.

Podle výsledných kompetencí jsou prostřednictvím pracovního e-mailu zasílány příslušným účastníkům pozvánky na školení. Pokud se zaměstnanec nemůže účastnit, musí svou neúčast současně s odůvodněním zaslat na svého vedoucího a pracovníka

Nákupní akademie. Po absolvování se evidují účasti v tabulkách vytvořených v programu Microsoft Excel (dále jen MS Excel).

Cíle vzdělávání Nákupní akademie jsou stanoveny kvalitativně. Konkrétním cílem je například překonávání nejčastějších překážek a námitek při vyjednávání s dodavateli. Zjišťování a ověřování účinnosti realizovaných opatření je proto hůře měřitelné (viz Koubek kapitola 2). Bezprostředně po skončení vzdělávacích aktivit jsou účastníky vyplňovány hodnotící dotazníky, které slouží jako jeden z podkladů vyhodnocení. Dalším nástrojem je v tomto případě i ověřování výsledků přímým nadřízeným při kvalifikačních rozhovorech. Z důvodu vysokého počtu kompetencí, zajištění přehlednosti a vypovídací schopnosti se hodnocení primárně soustředí na 10 nejčastěji vyskytujících se deficitních kompetencí. Ty kompetence, které se sledují na tomto oddělení, se z větší míry shodují s kompetencemi, které podle Vetešky a Tureckiové (viz podkapitola 2.1) považují zaměstnavatelé za nejdůležitější.

Za realizaci aktivit odbourávajících 10 nejčastějších deficitních kompetencí jsou zodpovědné v převážné většině externí firmy. Téměř tři čtvrtiny seminářů se uskutečňují za pomoci externích lektorů, o zbylou čtvrtinu se dělí lektori interní a samotná Škoda akademie, která zabezpečuje kurzy jazykové. Interní lektori přednáší na seminářích zaměřujících se na právní minimum, controlling, PEP - projektové fáze, nebo na přednášky systémů, kdežto ti externí se orientují na rozvoj měkkých dovedností, jako je u nákupčích schopnost se rozhodovat, řešit problémy, vyjednávat apod., což potvrzuje i Hroník (viz kapitola 2).

3.4 Adaptace zaměstnance

Tato činnost spadá pod personální oddělení společnosti, které zajišťuje nábor nových zaměstnanců včetně poskytnutí základních informací o společnosti. Výjimkou je oddělení nákupu pod vedením Nákupní akademie, které jako jediné zabezpečuje adaptaci zaměstnance přímo ve své oblasti. Než se potenciální nákupčí stane zaměstnancem, musí podstoupit výběrové řízení ve formě assesment centra.

V rámci adaptace na oddělení se konají pravidelné rozhovory s novým zaměstnancem, jejichž cílem je zjistit, jak zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a plní své pracovní úkoly. Adaptace probíhá během prvních 3 měsíců a nástrojem pro vedení je plán adaptace.

Plán adaptace

Je definováno pět základních kroků, kterými musí projít každý nový zaměstnanec. Zahrnuje tak všechny oblasti, které považuje Hroník (viz podkapitola 2.2) jako klíčové.

Nejprve je zaměstnanci přiřazen tutor, který mu je k dispozici v průběhu celé adaptace. Pracovník se obeznámí s adaptačním formulářem, který pomáhá zaměstnanci i přímému nadřízenému k efektivnímu průběhu adaptace. Na to navazuje seznámení se společností, které zahrnuje nástupní školení, praxi na výrobní lince a studium interních materiálů.

Poté se zaměstnanec seznámí s odbornou oblastí, k tomu slouží tzv. Welcome day. Jedná se o úvodní program, který se organizuje pro nové zaměstnance za účelem představení oblasti. Následně se zaměstnanec seznámí s konkrétním pracovištěm, jehož obsahem je přehled a předání úkolů, vymezení pravomocí a odpovědnosti.

Posledním krokem je hodnocení před ukončením zkušební doby zahrnující zhodnocení výsledků adaptace a zpětnou vazbu na pracovní výkon.

Noví zaměstnanci mají možnost se osobně ptát na veškeré otázky související s procesem adaptace na tzv. setkání zaměstnanců, které probíhá jednou za 14 dní po dobu 3 měsíců.

3.5 Profesionální brašna nákupčího

Soubor základních seminářů, jejichž cílem je odborný rozvoj kompetencí zaměstnanců, se shrnuje pod názvem „Profesionální brašna nákupčího“. Zahrnuje celkem pět modulů – Já nákupčí, modul Obchodní vyjednávání, modul Finanční řízení, Právní minimum a poslední pátý modul Profesionální vzhled a vystupování.

Já nákupčí - jedná se o dvoudenní seminář, který má za úkol zlepšit komunikační dovednosti. Hlavními tématy jsou komunikace a zásady úspěšného komunikačního procesu při nákupu, spolupráce s dodavateli, umění ptát se a naslouchat, umění asertivity a techniky jednání s různými typy dodavatelů.

Obchodní vyjednávání - seznámí účastníky s přípravou na vyjednávání, cenovým vyjednáváním, fázemi a technikami vyjednávacího procesu. Tento jednodenní seminář poskytuje rady, jak se pohybovat v kritických místech vyjednávání, jak zvládat námítky dodavatelů, a v neposlední řadě jak argumentovat a prosazovat své cíle.

Finanční řízení a nákup - základními tématy dvoudenního semináře jsou trh a jeho průzkum, ŠKODA AUTO, a. s. na trhu, tvorba ceny a kalkulace, nákup z hlediska marketingu a vlivu trhu. Zabývá se také otázkou, jak by měli zaměstnanci využívat finanční znalosti při jednání.

Právní minimum - zaměstnanec získá základní informace o smluvních dokumentech, procesu uzavírání obchodních smluv, nebo také postupu při obchodním jednání s dodavatelem v insolvenčním řízení. Právní minimum se uskutečňuje vždy po dobu dvou dnů.

Profesionální vzhled a vystupování – prohloubení znalostí zásad etikety při obchodním jednání je hlavním účelem semináře. Zaměstnanec se během jednoho dne seznámí se společenskými úkony, jako je podání ruky, pozdrav, první dojem, a základními tématy jako význam oděvu a pracovní návštěvy (ŠKODA AUTO a. s., 2017).

Pro přehlednost celého systému je důležité zmínit, že názvy seminářů jsou v některých případech shodné s názvy kompetencí. Je tomu například u semináře: Obchodní vyjednávání (kompetence vyjednávání), Finanční řízení a nákup (kompetence finance), Právní minimum (kompetence právní minimum), Profesionální vzhled a vystupování (kompetence vzhled a vystupování).

3.6 Další vzdělávací aktivity

Nabídku základních vzdělávacích opatření, které už nejsou součástí Brašny nákupčího, doplňují dále školení, jako jsou Prezentační dovednosti, Schopnost se rozhodovat, TIPROPOS, Controlling, daně a logistika a přednáška PEP – projektové fáze.

Prezentační dovednosti – cílem je naučit zaměstnance, jak připravit správnou prezentaci a zaujmout posluchače. Umožňuje praktickým nácvikem zlepšit prezentační dovednosti. Odbourává stejnojmennou deficitní kompetenci prezentační dovednosti.

Schopnost se rozhodovat – vede k tomu, jak vyhodnocovat situace a rozhodnout se pro správnou věc, bere v potaz kvalitu, důsledky a faktory ovlivňující rozhodování. Pokrývá deficitní kompetenci se stejným názvem – schopnost se rozhodovat.

TIPROPOS – cílem je efektivní využití času a spokojenost v pracovním prostředí. Obsah tvoří témata jako time management, řešení problémů, pozitivní myšlení a stress management.

Controlling, daně a logistika - provádí zaměstnance daňovou problematikou, finančním plánováním, ukazateli likvidity, investicemi i metodou make or buy (vyrobit nebo koupit).

Projektové fáze – seznámí zaměstnance se základními projektovými fázemi produktu, systémy just in time (metoda prosazující minimální zásoby a stoprocentní kvalitu) a just in sequence (logistický proces zásobování přímo k montážní lince ve stanoveném pořadí, čase a počtu).

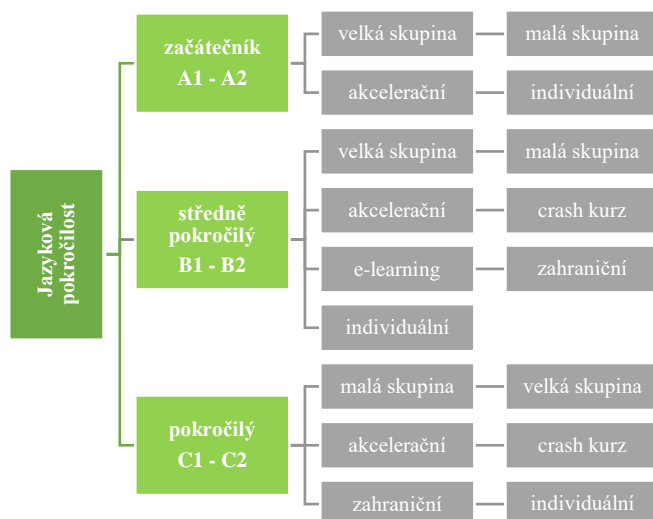
K lepší orientaci v nákupních systémech slouží zaměstnancům systémová školení, která obsahují celkem 10 modulů a probíhají ve formě přednášek. Potřeba zaměstnance účastnit se je stanovena na základě zhodnocení a pověření jejich tutorem. Moduly popisují jednotlivé databáze a informační systémy, jako jsou systémy pro zjištění potřeb dílů, objednávkové systémy pro výrobní a náhradní materiál, systémy sloužící k vytvoření poptávky a rozeslání na dodavatele, systémy pro vyhodnocení výkonu nákupu, nákladové analýzy apod. (ŠKODA AUTO a. s., 2017).

Další možností, jak mohou zaměstnanci zvyšovat své znalosti, je samostudium. Na týmovém webu mají k dispozici materiály, kam patří přehled zemí a dodavatelů a tzv. celní minimum, kde se dozví základní informace o dovozu, vývozu a podmínkách Incoterms. Samostudium je umožňováno také prostřednictvím e-learningu. Přihlašování probíhá přes interní portál a hradí se z rozpočtu Škoda akademie. Náleží sem například online kurzy, které se soustředí na poskytnutí základních informací o společnosti zahrnující etický kodex, protikorupční školení, bezpečnost přenosu dat, Windows a kancelářské aplikace, nebo daňové a celní minimum pro nákupčí.

3.7 Jazykové kurzy

Jazykové kurzy jsou v režii Škoda akademie, které zajišťuje ve spolupráci s jazykovými školami, kdežto náklady spadají do rozpočtu Nákupní akademie. Nabídku kurzů tvoří jazyk anglický, německý, ruský, španělský a čínský. Podmínkou do zařazení výuky je absolvování rozřazovacího testu, a to po absolvování tříměsíční zkušební doby.

Standardní kurzy probíhají formou výuky v individuálních kurzech, v malých skupinách nebo ve velkých skupinách. Kurzy se konají v rozsahu 160 výukových hodin za rok, tj. 4 výukové hodiny týdně. Sleduje se minimální procentuální účast, která je stanovena na 60 %. Zaměstnanci, kteří se z hlediska dlouhodobého průměru pohybují pod touto hranicí, jsou z výuky vyřazeni. Přihlašování probíhá v lednu a kurzy poté probíhají až do listopadu



Obrázek 3: Přehled jazykových kurzů dle jazykové pokročilosti
 Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů ŠKODA AUTO, a. s.

Individuální výuka je dostupná pouze pro členy představenstva, vyšší okruh managementu a sekretariáty členů představenstva. *Akceleračních kurzů* se účastní zaměstnanci, kteří vyjíždějí na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí, nebo se podílejí na mezinárodních projektech. Cílovou skupinou *crash kurzů* jsou všichni zaměstnanci, jedná se o intenzivní jazykový kurz s dotací 40 výukových hodin, které je nutné vyčerpat během 2 měsíců. *Zahraniční kurzy* jsou určeny pro zaměstnance, kteří se potřebují rychle zdokonalit v cizím jazyce. Účast je podmíněna jazykovou úrovní B1.

Blended-learning umožňuje zaměstnancům studium anglického nebo německého jazyka dle vlastního tempa. Virtuální výuka zahrnuje procvičování jazykových dovedností, nahrávání vlastního hlasu a následné ověřování správné výslovnosti. Licence umožňují navštěvovat živou online výuku prostřednictvím videa vedenou rodilými mluvčími. *E-learning* využívají zaměstnanci pro svou jazykovou přípravu, nebo jako formu dalšího samostudia (ŠKODA AUTO a. s., 2017).

3.8 Rozpočet

Následující informace byly poskytnuty na základě konzultace s vedoucí Nákupní akademie. Finance na vzdělávání jsou uvolňovány z rozpočtu Nákupní akademie,

které každoročně investuje částku ve výši 3,7 mil. Kč. Podnikové vzdělávací aktivity jsou poskytovány všem zaměstnancům zcela zdarma.

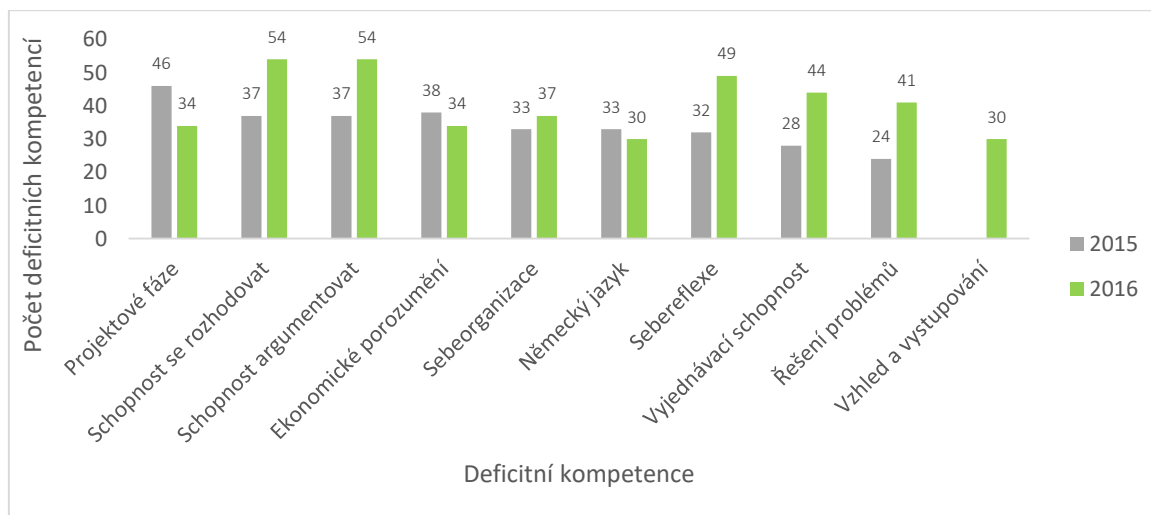
Do *fixní části rozpočtu* jsou zahrnovány náklady na Brašnu nákupčího, seminář Prezentační dovednosti, Schopnost se rozhodovat, seminář TIPROPOS a jazykové kurzy. Fixní náklady se pohybují ve výši 1 mil. Kč. Všechny uvedené aktivity jsou realizovány každoročně a jejich počet je stanoven v návaznosti na počet jednotlivých deficitních kompetencí. Největší část rozpočtu pohltí jazykové kurzy, které stojí 2,4 mil. Kč ročně. Náklady na roční jazykové kurzy se liší podle jejich typu a cílové skupiny. Náklady na individuální kurz činí 68 tis. Kč, na standardní kurzy v malé skupině 17 tis. Kč a velké skupině 8,3 tis. Kč. Každý zaměstnanec má nárok na standardní kurz s ročními náklady 17 tis. Kč, u vedoucích se jedná poté o částky vyšší. Roční jazyková licence v podobě e-learningu stojí 12 tis. Kč na jednoho zaměstnance.

Proměnlivé náklady na vzdělávání představují investice do jednorázových přednášek specialistů. V roce 2016 byly realizovány, v rámci projektu zlepšení rovnováhy mezi prací a soukromým životem, přednášky s odborníky. Patří sem také náklady na aktivity, jako jsou: Life management, Fit koučink, Efektivní spolupráce, nebo přednáška odborníků z mateřské společnosti Volkswagen. *Rezervu* si oddělení každoročně stanovuje ve výši 0,5 mil. Kč. Mezi ostatní výdaje, které musí akademie hradit ze svých prostředků, patří zahraniční kurzy, pronájem místností nebo školné. V současné době se při práci dalšímu vysokoškolskému studiu věnuje přibližně 20 zaměstnanců.

4. Analýza vzdělávacího systému

Nákupní akademie sleduje 10 nejčastějších deficitních kompetencí. V roce 2015 jich bylo evidováno 352, v roce 2016 vzrostl stav na 406. V případě, že by byl proces vzdělávání efektivní, docházelo by k jejich poklesu. Finální potřeba se stanovuje do konce března, kdy končí kvalifikační rozhovory. Dle zprávy o stavu personálu bylo k 31. březnu roku 2015 evidováno 219 zaměstnanců, přesně o rok později tento stav činil 218 zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí splňovat více požadavků na dané pracovní místo, proto je počet deficitních kompetencí větší, než celkový počet pracovníků (ŠKODA AUTO a. s., 2017).

Oproti roku 2015 vzrostl stav deficitních kompetencí nejvýrazněji u kompetence „schopnost se rozhodovat“, kterou odbourává stejnojmenný seminář Schopnost se rozhodovat. Z původních 37 kompetencí vzrostl na 54, a představoval tak společně s kompetencí „schopnost argumentovat“ (odbourává seminář Já nákupčí) dvě nejčastěji se vyskytující deficitní kompetence u zaměstnanců. Vysoký nárůst se objevuje i u kompetencí „vyjednávací schopnost“ (seminář Obchodní vyjednávání) a „řešení problémů“ (seminář TIPROPOS). Ve srovnání s rokem 2015 nově také přibyla kompetence „vzhled a vystupování“ (seminář Vzhled a vystupování).



Obrázek 4: Porovnání deficitních kompetencí v roce 2015 a 2016

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů ŠKODA AUTO, a. s.

Z těchto údajů vyplývá pochybnost o účinnosti vzdělávacích akcí, jejichž příčiny budou zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Růst může být zapříčiněn samotným

zaměstnancem, který vyžaduje více času na vstřebávání informací, nebo není dostatečně motivován. Důvodem může být i nevyhovující lektor, nebo nevhodně zvolený obsah aktivity, která neodpovídá požadavkům na odstranění deficitní kompetence. Další příčinou růstu kompetencí může být změna pozice, při níž dochází k přiřazení nového kompetenčního profilu, a tím i k růstu nových kompetencí.

Zda vzdělávací aktivity pomáhají zaměstnancům při výkonu práce a zda jejich znalosti a dovednosti, získané prostřednictvím těchto aktivit využijí i v praxi, bude zjištěno v další části této práce na základě dotazníkového šetření. Pokud dochází k efektivnímu vzdělávání pracovníků, zlepšuje se jejich výkonnost, spokojenost a flexibilita v pracovním prostředí, což v konečném efektu vede ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu v dodavatelském průmyslu ale i celé firmy.

4.1 Zhodnocení silných a slabých stránek vzdělávání

Na základě získaných informací, poznatků a osobních zkušeností byly stanoveny následující silné a slabé stránky vzdělávání, a to z pohledu oddělení nákupu.

Silné stránky

Oddělení nákup má pod záštitou společnosti ŠKODA AUTO, a. s. výhodu ve svém silném postavení na tuzemském trhu, což souvisí především s nabídkou kvalitních a certifikovaných vozů. Přínosem pro oddělení je i dlouholetá zkušenost se vzděláváním zaměstnanců ve firmě. Společnost se vyznačuje vysokým kapitálem a také do sféry podnikového vzdělávání investuje značné finanční prostředky. Vedení nákupu si uvědomuje jeho význam v souvislosti se zvýšenou fluktuací i s udržením své konkurenční pozice v automobilovém průmyslu na mezinárodní úrovni, ale také pozice dobrého zaměstnavatele na trhu práce.

Důsledná a podrobná organizace vzdělávání je jedním z dalších aspektů, které zajišťují kvalitní přípravu a průběh zpracování vzdělávání, jehož systém se řídí podnikovými směrnici v rámci koncernu. Oddělení také využívá možnost přednášek od interních

lektorů. Výhoda pro oddělení spočívá zejména v tom, že nemusí vynakládat vysoké peněžní částky, jak by tomu bylo u dodavatelských školicích firem. Zaměstnanec může naopak svým kolegům poskytnout mnohem více příkladů z praxe, zejména z prostředí jejich firmy.

Vytvořením Nákupní akademie se může vzdělávání více přibližovat potřebám zaměstnanců a navázat s nimi užší spolupráci. Více jim porozumět, jaké vzdělávací metody a typy kurzů jsou pro ně nejvhodnější, než jak tomu bylo v režii Škoda akademie. Nákupní akademie má vytvořen vlastní systém řízení vzdělávání na základě kompetencí. Vytvoření vlastního systému kompetencí může představovat jeden ze způsobů, jak mohou firmy rychle reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí, a to zejména s ohledem na konkurenci (viz Veteška a Tureckiová podkapitola 2.1).

Vzdělávání umožňuje využívat širokou nabídku seminářů a moderní metody vzdělávání, jako je například e-learning a virtuální výuka blended-learning. Poslední předností je tzv. týmový web, na kterém jsou k dispozici veškeré materiály, týkající se samostudia, školení, adaptace zaměstnance a potřebných formulářů. Zaměstnanec má přehled o termínech a časové náročnosti jednotlivých aktivit.

Slabé stránky

Za značnou nevýhodu je považována nízká motivace zaměstnanců. Účast na školeních vychází z jejich výsledků z kvalifikačních rozhovorů, proto nemohou být ani žádným způsobem motivováni ze strany svých nadřízených, jelikož daná školení jsou povinná. Podle Armstronga (viz podkapitola 1.6) je právě motivace a podpora zaměstnanců svými nadřízenými na vzdělávacích aktivitách klíčovým faktorem, který je součástí efektivního vzdělávání. K jejich motivaci může docházet pouze v okamžiku, kdy se vedoucí se zaměstnancem v rámci kvalifikačních rozhovorů dohadují o dalším jeho rozvoji a pracovních úkolech.

Dalším úskalím je nedostatečně organizovaný systém rušení účasti na školení. Zaměstnanec je povinen se školení účastnit, ale mnoho jich tak nečiní. Tím dochází k rušení kurzů na poslední chvíli z důvodu nenaplnění minimálního počtu zaměstnanců.

Neúčast na školeních není žádným způsobem postihována. Nedostatečné naplnění kapacit zamezuje efektivnímu využití vynaložených finančních prostředků. Kurzy se plátí na skupinu přibližně 12 zaměstnanců. Dochází k situacím, kdy se na kurz přihlásí dostatečný počet zaměstnanců, avšak při termínu konání je účast v některých případech nízká.

Další nevýhodou je nedostačující systémové vybavení pro evidenci vzdělávání. Vystavování pozvánek, evidence účasti na seminářích je již od roku 2013 zaznamenávána v programu MS Excel. Programové vybavení je pro velké množství údajů neefektivní a vede tak k zdlouhavému vyhledávání a časově náročné evidenci.

Neopomenutelným a zároveň stěžejním aspektem je hodnocení výsledků vzdělávání u technickohospodářských pracovníků. Je obtížné sledovat výkon těchto zaměstnanců, který se projevuje až po delším časovém úseku a jejich vliv na výkonnost je těžce měřitelný. Tato překážka souvisí i s náplní práce jednotlivých zaměstnanců, které jsou odlišné a podílejí se tak na přidané hodnotě různou měrou.

Vlivem zvýšené fluktuace zaměstnanců dochází k neúčelnému vynaložení finančních prostředků, kde společnost hradí vzdělávací kurzy novým zaměstnancům, kteří z oddělení po chvíli odcházejí. Zároveň rostou náklady na adaptační programy. Jak deklaruje Armstrong (viz podkapitola 1.5): zaměstnavatel by měl udržovat vyškoleného zaměstnance ve firmě, aby si zajistil návratnost investice, kterou mu v podobě různých školení hradil.

Poslední nevýhodou je nízký počet zaměstnanců, kteří se zabývají organizací vzdělávacích aktivit. Na této pozici působí pouze jeden zaměstnanec na plný úvazek a od roku 2015 byly zavedeny praktikantské pozice. Pracovník měl zpočátku po svém boku jednoho praktikanta, v současné době zaměstnává dva, i přesto musí zvládat mnoho činností. Vede program adaptace pro nováčky, organizuje a připravuje nástupní školení, zajišťuje tvorbu a výběr seminářů na základě potřeb zaměstnanců. Plánuje, zabezpečuje průběh, eviduje a vyhodnocuje vzdělávací aktivity. Dále spravuje a řídí rozpočet na vzdělávání, spolupracuje se Škoda akademií a stará se o aktualizaci materiálů na týmovém webu.

Tabulka 1: Analýza silných a slabých stránek vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá zkušenost	Nízká motivace zaměstnanců
Podrobně zpracované podnikové směrnice a normy regulující vzdělávání	Neúčast na školeních není postihována
Interní lektori a týmový web	Zvýšená fluktuace zaměstnanců
Dostatek finančních zdrojů	Malý počet zaměstnanců, kteří jsou pověřeni organizací vzdělávání
Vznik Nákupní akademie – lepší uspokojení potřeb zaměstnanců	Nedostatečné informační systémové vybavení
Široká nabídka vzdělávacích aktivit a moderních metod	Výsledky vzdělávání u technickohospodářských pracovníků nelze exaktně vyhodnocovat

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Dotazníkové šetření

Šetření probíhalo ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. konkrétně v oblasti nákup, a to v únoru roku 2017. Cílem bylo zjistit, jak hodnotí užitečnost vzdělávacích aktivit samotní zaměstnanci, a tím získat dostatek informací k ověření následujících výzkumných předpokladů. Prvním stanoveným předpokladem bylo: *podnikové vzdělávání umožňuje zaměstnancům získat potřebné znalosti a dovednosti, které využijí při výkonu své práce.*

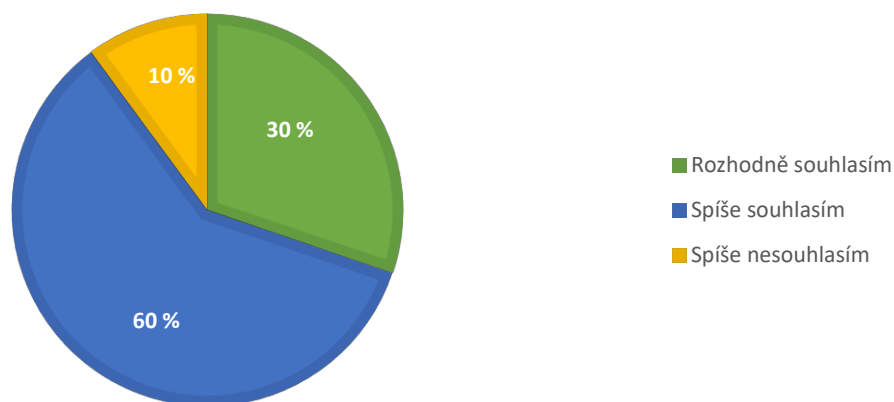
Druhým výzkumným předpokladem, který byl v rámci tohoto šetření zkoumán, zněl: *požadavky zaměstnanců na vzdělávací aktivity se shodují se stávající nabídkou vzdělávání.*

Dotazník byl vytvořen autorkou práce a obsahuje celkem dvanáct otázek (viz Příloha F), z nichž tři otázky jsou otázky identifikační. V první části dotazníku jsou umístěny otázky, jejichž odpovědi poskytnou základní informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí užitečnost nabytých znalostí a dovedností získaných prostřednictvím různých školení, a zda je využívají přímo v praxi. Druhá část je věnována faktorům, které poskytnou přehled o spokojenosti zaměstnanců s nabídkou a formou školení. V poslední části jsou umístěny otázky identifikační. Autorka záměrně do dotazníku neumístila otázku týkající se pohlaví respondentů. Tuto skutečnost neshledává jako podstatnou, jelikož jsou vzdělávací aktivity poskytovány všem se stejnými podmínkami, a to bez ohledu na jejich pohlaví.

Zvolena byla kombinovaná forma dotazníkového šetření, a to jak v podobě elektronické tak tištěné. Tři čtvrtiny dotazníků byly vyplněny v papírové formě. Dotazníky byly předány na asistentky a sekretářky jednotlivých oddělení, čímž si autorka chtěla zajistit co největší návratnost. Pokud by byly všechny dotazníky rozesílány v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu, tolik pracovníků by jej zcela jistě nevyplnilo, a to z důvodu jejich pracovního zahlcení – zejména při e-mailové komunikaci. Čtvrtina dotazníků byla rozeslána na zbylý počet zaměstnanců, kteří se nachází v jiné části Mladé Boleslavi, než sídlo oddělení. Předpokládaný dopad se potvrdil, jelikož návratnost elektronických dotazníků byla nejmenší.

Na oddělení pracuje celkem 235 zaměstnanců (stav k 31. 1. 2017) a dotazník vyplnilo 139 z nich, což činí návratnost dotazníku 69,1 %. Sběr dat byl realizován prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření.

**1. VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI NÁKUPU PŘÍSPÍVÁ KE
ZLEPŠOVÁNÍ POZICE VAŠEHO ZAMĚSTNAVATELE NA
TRHU?**

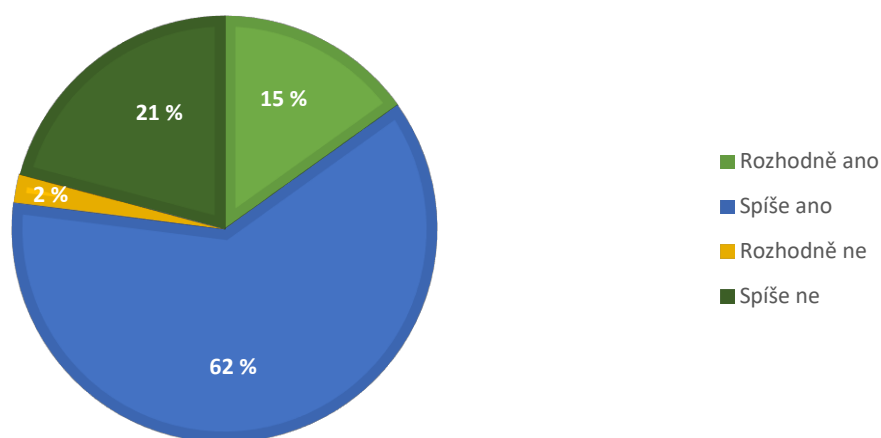


Obrázek 5: Grafické zpracování otázky č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků z dotazníkového šetření

První otázka se zaměřovala na to, zda i zaměstnanci vnímají vzdělávání jako jeden z faktorů konkurenceschopnosti. Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů „spíše souhlasím“, tj. 83 dotázaných (60 %). 42 respondentů (30 %) má za to, že vzdělávání v této oblasti se zcela jistě podílí na zvyšování konkurenceschopnosti jejich zaměstnavatele. 14 dotazovaných (10 %) z celkového počtu 139 respondentů zastává názor, že vzdělávání jako prvek zvyšování konkurenceschopnosti je spíše nedostačující, a tudíž i tolik nepřispívá k jejímu zvyšování v rámci celé firmy. Žádný z respondentů neoznačil možnost „rozhodně ne“, z tohoto důvodu není možnost v grafu znázorněna. Z celkového rozložení grafu vyplývá, že zaměstnanci v oblasti nákupu hodnotí faktor vzdělávání vesměs pozitivně, což znamená, že se přiklání spíše k názoru, že vzdělávání v nákupu dokáže zlepšovat postavení zaměstnavatele na trhu.

2. POZORUJETE NA SOBĚ V PRŮBĚHU PRAXE POKROKY DÍKY ABSOLVOVANÝM ŠKOLENÍM?

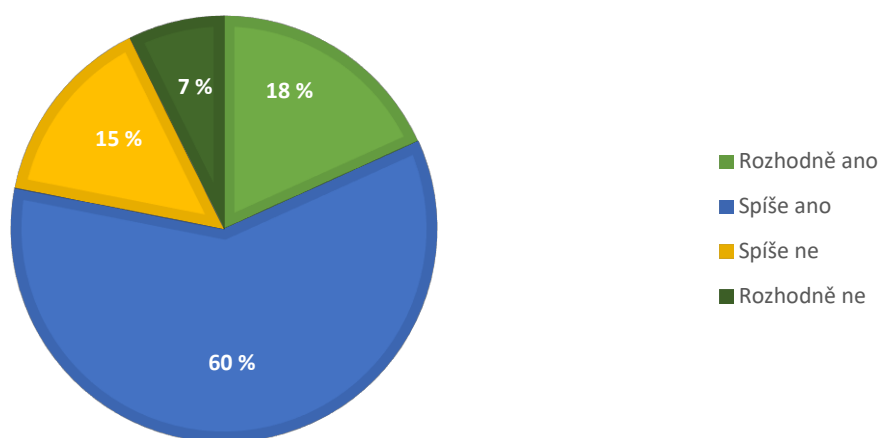


Obrázek 6: Grafické zpracování otázky č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Vzdělávací akce, které zaměstnanci absolvovali, mají z velké části přínos pro jejich práci. 21 dotazovaných (15 %) si je vědomo toho, že si ze školení odnesou potřebné informace, které jsou pro ně přínosné a využitelné přímo při pracovním výkonu. Dalších 86 respondentů (62 %) vesměs uvedlo odpověď „spíše ano“, což znamená, že pro ně byla absolvovaná školení užitečná, ne ale pokaždé. Ostatní zaměstnanci jsou jiného názoru, proto vybrali odpověď „rozhodně ne“ a „spíše ne“. To dokládají i výsledky, kde 3 pracovníci uvedli, že vzdělávací aktivity neposkytnou požadované znalosti a dovednosti, které mohou využít u své profese a ti zbylí - 29 zaměstnanců (21 %) označili variantu „spíše ne“. Z celkového grafu vyplývá, že více jak tři čtvrtiny pracovníků jsou ztotožněny s využitelností poznatků získaných na školeních, které zajišťuje Nákupní akademie.

3. BYL/A JSTE SPOKOJEN/A S VAŠIM ZAŠKOLENÍM NA ODDĚLENÍ PŘI NÁSTUPU NA NOVOU POZICI?

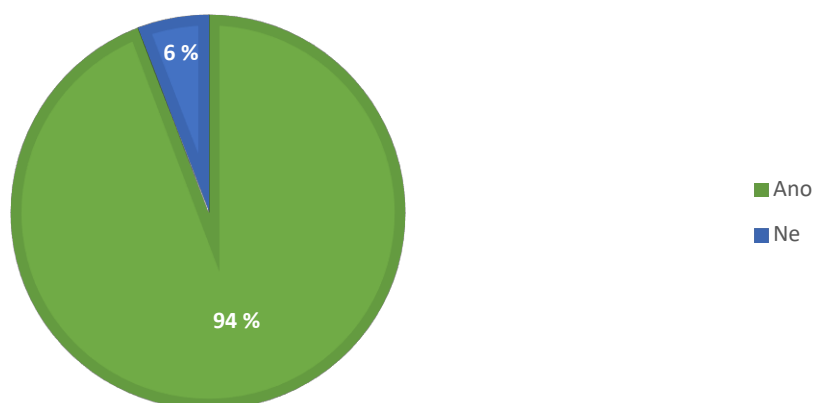


Obrázek 7: Grafické zpracování otázky č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V třetí otázce týkající se spokojenosti zaměstnanců s jejich nástupním zaškolením vybralo nejvíce respondentů odpověď „spíše ano“. Se zaškolením je naprosto spokojeno 25 dotazovaných (18 %). Zbývá část zaměstnanců zvolila možnosti, které se přiklání k záporným odpovědím, jako jsou „spíše ne“ a „rozhodně ne“, což znamená, že 20 lidí (15 %) bylo s nástupem na oddělení spíše nespokojeno a 10 dotazovaných (7 %) uvádí, že bylo s tímto zaškolením zcela nespokojeno. Ze zvolených možností zaměstnanců lze celkově říci, že více jak tři čtvrtiny hodnotí jejich nástup na novou pracovní pozici kladně.

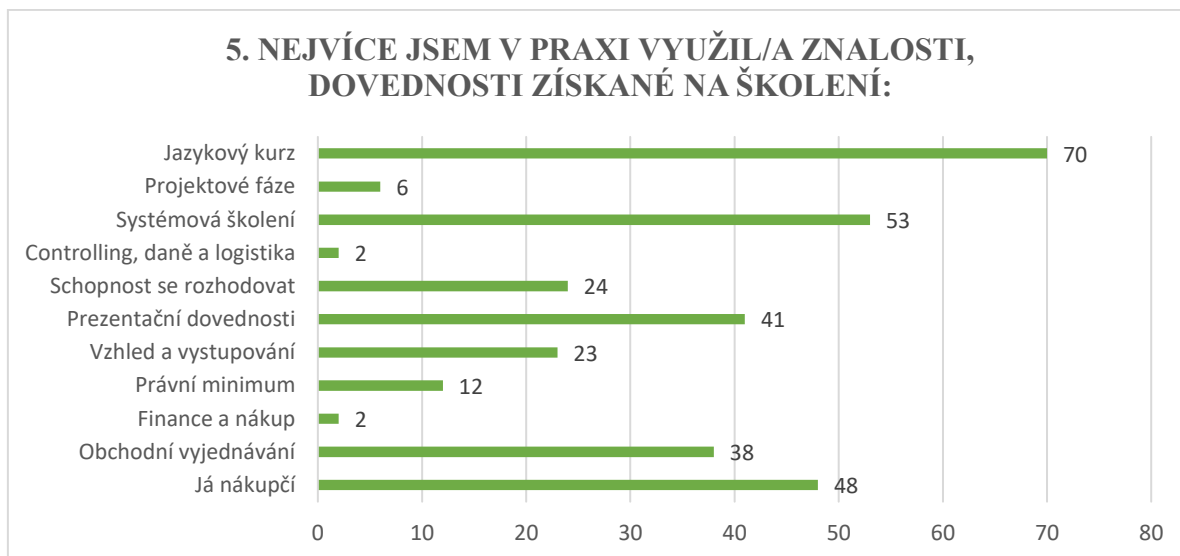
4. VYUŽÍVÁTE PŘI SVÉ PRÁCI CIZÍ JAZYK?



Obrázek 8: Grafické znázornění otázky č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Uzavřená otázka zaměřující se na užití cizího jazyku v praxi měla dvě možné odpovědi, a to „ano“ nebo „ne“. 131 respondentů (94 %) při výkonu své práce uplatňují znalosti cizích jazyků. Pouhých 8 dotazovaných lidí (6 %) při své práci nepoužívá cizí jazyk. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, je jazyková vybavenost samozřejmostí. Jak znázorňují výše uvedené četnosti, v oblasti nákupu je příkládán značný důraz na cizí jazyky, konkrétně jazyk německý a anglický. Toto zjištění odpovídá tomu, že zaměstnanci musí komunikovat se zahraničními dodavateli a také s vedením oddělení.

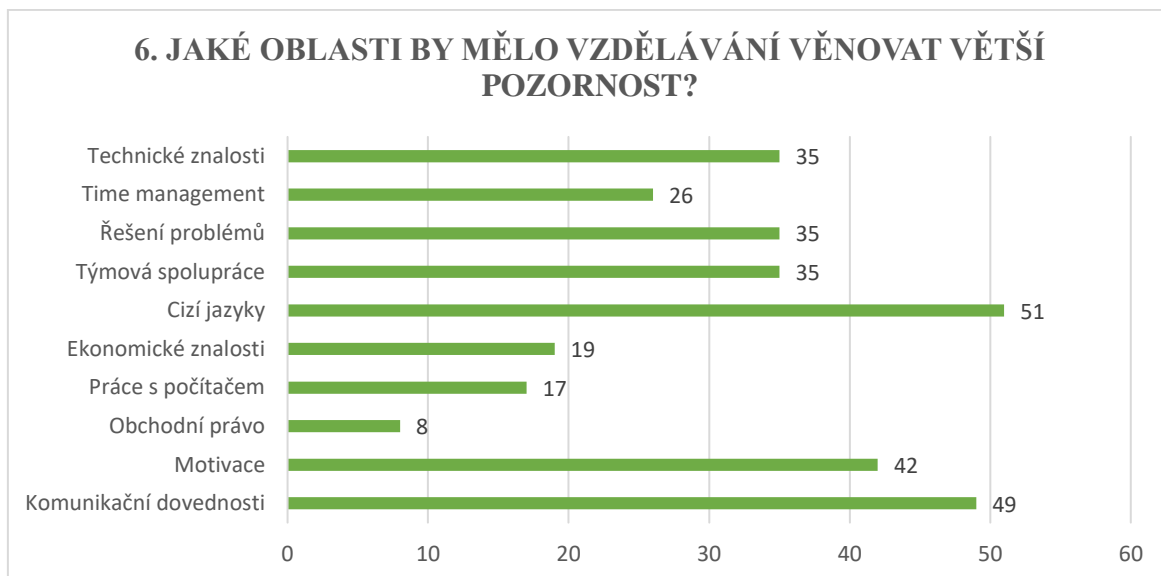


Obrázek 9: Grafické znázornění otázky č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Cílem této zvolené otázky bylo zjistit, na jakých školeních získají užitečné informace, které pak následně mohou aplikovat i v praxi. Autorka zvolila možnost polouzavřené otázky s výběrem maximálně tří školení. Nabídku vzdělávacích aktivit tvoří kurzy, které vychází z deseti nejčastějších deficitních kompetencí, nebo jejich zavedení v podniku je delší než jeden rok. Navíc bylo možné uvést i další školení, kterých se zaměstnanci účastnili, ale nejsou ve výčtu uvedena. Respondenti do pole „jiné“ uvedli další aktivity, kterými jsou školení Lifemanagement, Účinná spolupráce, Sebepoznání a samostudium. U vlastních odpovědí lze zaznamenat, že zaměstnanci hodnotí školení zaměřená na měkké dovednosti pozitivně. V návaznosti na předešlý obrázek (Obr. 10) je zřejmé, že při svém zaměstnání musí ovládat cizí jazyky, z toho důvodu právě tyto kurzy získaly největší počet hlasů. Systémová školení, která se konají každý pátek za vedení interních lektorů, obdržela druhý největší počet hlasů a respondenti považují tato školení za přínosná. Mezi další vzdělávací aktivity, ve kterých dotazovaní vidí přínos, patří seminář „Já nákupčí“, který je součástí Brašny nákupčího a obdržel 48 hlasů. Dále kurz „Prezentační dovednosti“ s 41 hlasy a „Obchodní vyjednávání“, které získalo 38 hlasů. Zbýlá školení mají 24 hlasů a méně, z čehož vyplývá i skutečnost, že právě tato školení neposkytují dostatek využitelných znalostí a dovedností v praxi. Po nich pracovníci nejčastěji volili semináře „Schopnost se rozhodovat“ a „Vzhled a vystupování“.

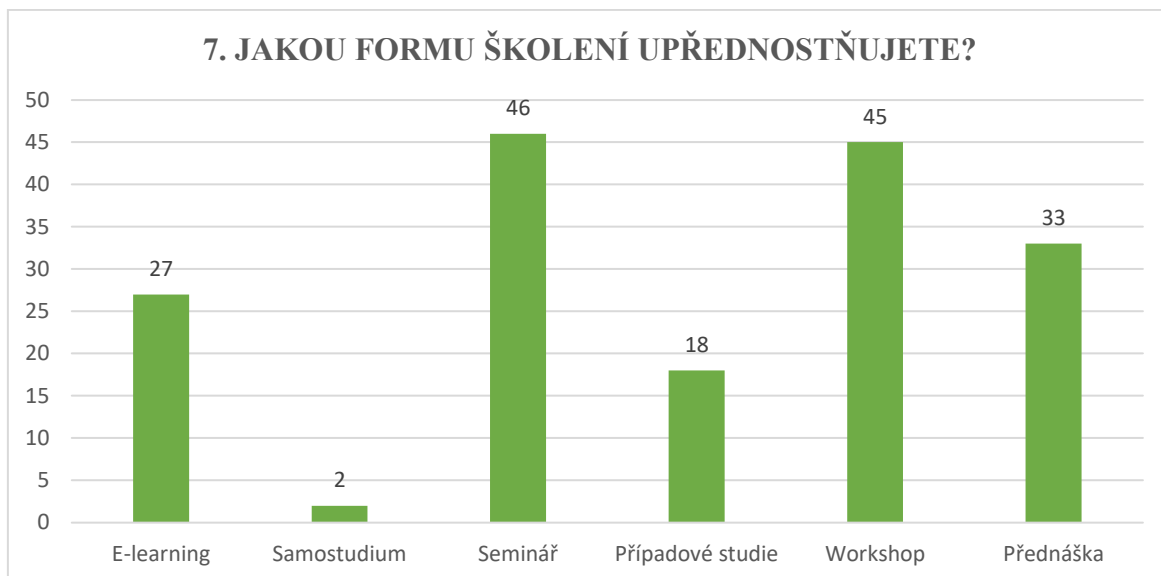
tedy aktivity zaměřené na zlepšování měkkých dovedností. Nejméně hlasů obdržela školení týkající se financí, controllingu, daní a logistiky. U školení „Controlling, daně a logistika“ lze také brát v potaz, že ve srovnání s ostatními aktivitami, je v oblasti zavedeno po nejkratší dobu. To znamená, že nemělo možnost se ho účastnit tolik zaměstnanců. Naopak semináře „Finance“ a „Právní minimum“ jsou součástí Brašny nákupčího, tudíž se jich zaměstnanci mohou účastnit již od počátku vzniku Nákupní akademie. Jak je z grafu patrné, jednotlivé možnosti vykazují velké rozpětí mezi největším a nejmenším počtem získaných bodů. Z toho vyplývá, že jsou respondenti vesměs stejného názoru.



Obrázek 10: Grafické znázornění otázky č. 6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

U šesté otázky měli možnost dotazovaní vybrat maximálně tři odpovědi, nebo uvést svou vlastní, pokud žádná z nich neodpovídá výše uvedenému výčtu. Cílem bylo získat informace o tom, na co by se mohlo vzdělávání v této oblasti zaměřit, aby byli zaměstnanci více spokojeni. Nejvíce by si přáli zlepšit cizí jazyky, jejich důležitost vyplývá i z obrázku č. 3 a č. 4. Dále je příkládán velký důraz komunikačním dovednostem, kde právě komunikace je významným prvkem při výkonu práce. Třetí nejčastěji označovanou odpovědí byla „motivace“. Zaměstnancům chybí dostatek informací v oblasti motivace, to lze chápat jak ve smyslu, že se cítí být nemotivovaní, tak i ve smyslu, že se chtějí naučit, jak někoho motivovat. Následují oblasti, které se vyznačují stejným počtem hlasů, a to „technické znalosti“, „týmová spolupráce“ a „řešení problémů“. Dalším oblastem nepřikládají zaměstnanci velký důraz, což je zapříčiněno zřejmě tím, že jsou s nimi na školeních spokojeni nebo je neshledávají jako důležitá. Nejméně dotazovaných označilo odpověď „obchodní právo“. Žádný respondent nevyužil možnost vlastní odpovědi, všichni si dovedli vybrat jednu z nabízených odpovědí.

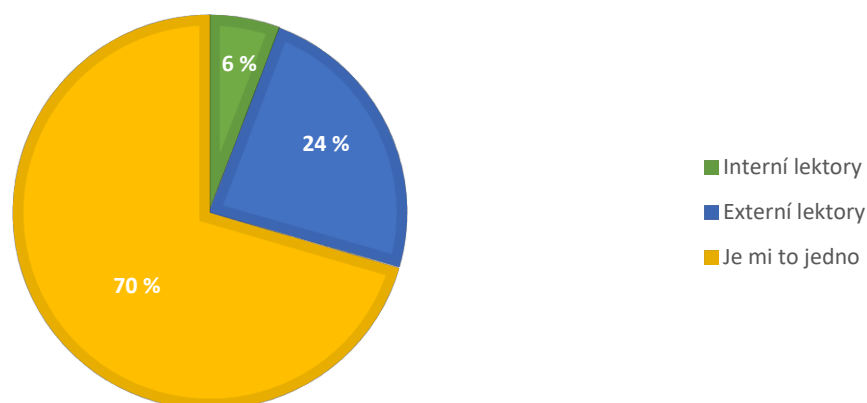


Obrázek 11: Grafické zpracování otázky č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Otázka týkající se preference formy školení byla položena v podobě polouzavřené otázky s výběrem nejvýše dvou možností. Takto strukturovaná otázka byla zvolena zejména z toho důvodu, že zaměstnancům může vyhovovat více forem školení, nikoliv pouze jedna. Nejvíce zaměstnanců preferuje formu „seminářů“, což znamená, že kromě výkladu přednášejícího dávají přednost i diskuzím o daném tématu. Po seminářích je druhou nejčastěji označovanou možností „workshop“. Dotazovaní by v tomto ohledu uvítali prohlubování znalostí bez představování teorie s cílem nabytí užitečných znalostí a zkušeností využitelných v práci. O něco méně upřednostňují přednášku, nebo e-learning. Přednášky se konají zpravidla v rámci projektu „Work life balance“ – rovnováha mezi životem a prací, a to v režii odborníků, koučů, psychologů a specialistů vždy pro dané téma. Kladný postoj mají zaměstnanci i k e-learningu jakožto jedné z moderních metod vzdělávání. Případové studie mají druhý nejmenší počet hlasů, tato metoda vzdělávání pracovníkům spíše nevyhovuje, nebo ji ani nemají zájem vyzkoušet. Dotazovaným zcela nevyhovuje forma samostudia, což vyplývá i z toho, že obdržela nejmenší počet hlasů, a to pouze dva.

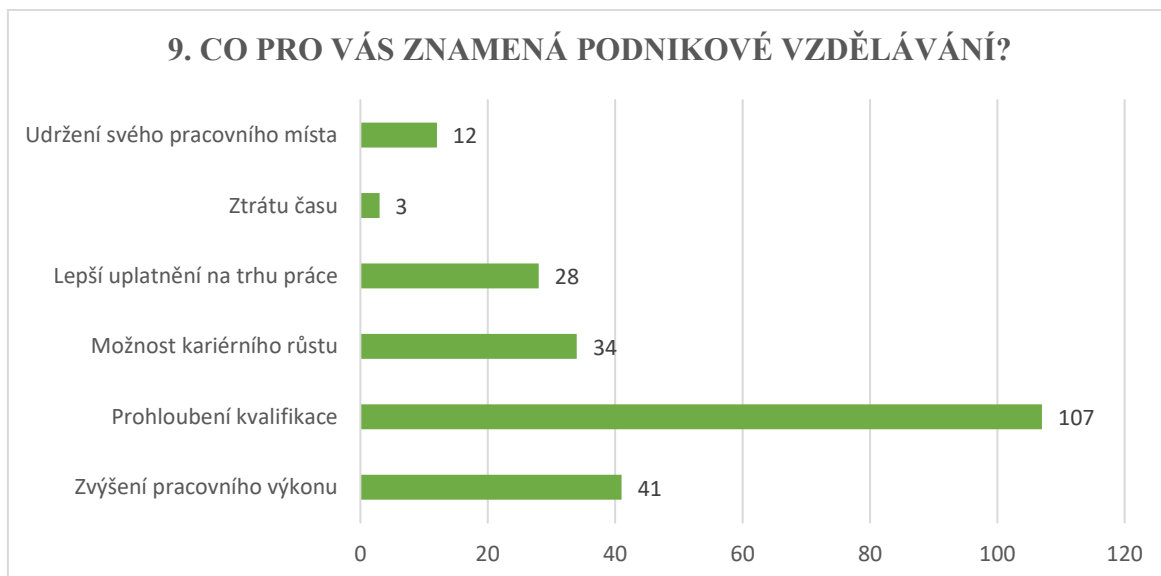
8. PREFERUJI:



Obrázek 12: Grafické zpracování otázky č. 8

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Další otázka poskytne bližší informace ohledně spokojenosti zaměstnanců se současnou nabídkou vzdělávání, a to zejména v oblasti školitelů. 98 (70%) dotazovaných nemají nijak zvláště nastavené preference. Zda lektori působí přímo v jejich firmě, anebo se jedná o dodavatelskou externí společnost, tomu dotazovaní nepřikládají velký důraz, proto také zvolili variantu „je mi to jedno“. Pokud by si zaměstnanci měli vybrat z výše uvedených možností, spíše volí lektory externí než interní. Ti, co upřednostňují externí lektory, tvoří 24 % z celkového počtu dotázaných, naopak 6 % dotazovaných upřednostňuje interní školitele. Většina vzdělávacích aktivit je realizována za pomoci dodavatelských firem, lektori z řad zaměstnanců přednáší pouze u seminářů Právní minimum, Finance, PEP - projektové fáze, Controlling, daně a logistika, anebo u školení zaměřených na systémy. S odkazem na otázku č. 5, která se zabývala využitelností stávající nabídky kurzů v praxi, dochází k pozoruhodnému zjištění. Školení, která jsou v režii interních školitelů, obdržela nejmenší počty hlasů. Z toho lze usoudit, že respondenti jsou nespokojeni s kurzy, kde přednáší interní školitelé. Jedinou výjimku představují interní školení zaměřená na systémy.

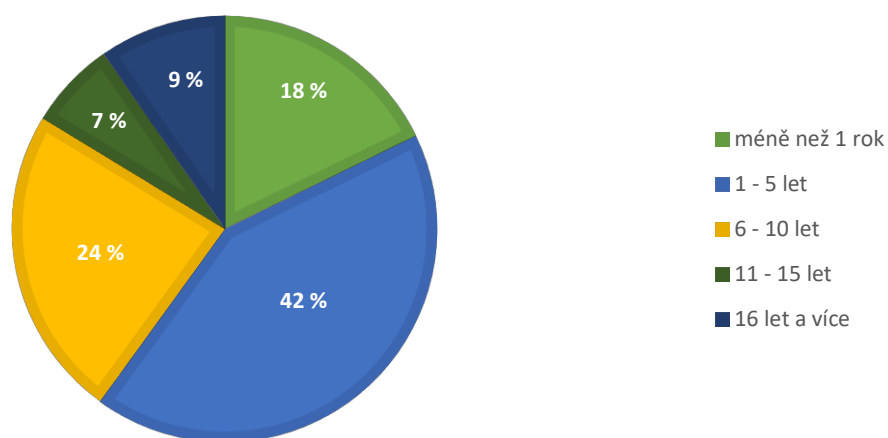


Obrázek 13: Grafické zpracování otázky č. 9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Při odpovědi na tuto otázku mohli respondenti zvolit více možností. Nejvíce dotazovaných volilo variantu „prohloubení kvalifikace“. Zaměstnanci jsou si vědomi potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje. Dalším důvodem, proč se účastní vzdělávacích aktivit, je zdokonalení se v praxi. Výhodu to přináší i pro firmu, jelikož zaměstnává lidi, kteří mají snahu zlepšovat svůj pracovní výkon. Poté následuje možnost kariérního růstu, tu označilo 34 respondentů. Někteří pracovníci si uvědomují také zvyšování své hodnoty na trhu práce, lepší uplatnění na pracovním trhu zvolilo 28 respondentů. Zaměstnanci vidí v dalším vzdělávání také udržení svého pracovního místa, ta obdržela jen 12 hlasů a pouze tři dotazovaní vidí v dalším vzdělávání ztrátu času.

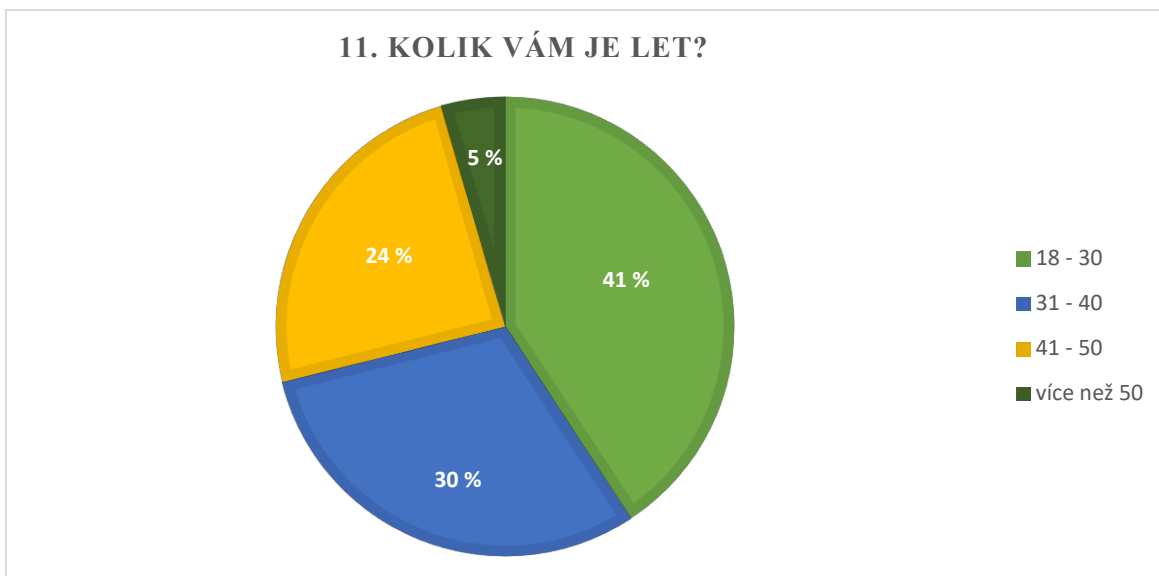
10. JAK DLOUHO PRACUJETE U SOUČASNÉHO ZAMĚSTNAVATELE - OBLAST NÁKUP?



Obrázek 14: Grafické zpracování otázky č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Až 57 respondentů (42 %) pracuje ve společnosti v rozmezí jednoho až pěti let. Další skupinu dotazovaných tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá po dobu kratší, než je jeden rok, což činí 18 % celkového počtu respondentů. Více jak polovina respondentů pracuje na tomto oddělení 5 let a méně. 32 dotazovaných (24 %) uvedlo, že pracují na oddělení po dobu šesti až deseti let. Následují pracovníci, kteří zde pracují déle než 16 let, tuto skupinu zastupuje celkem 13 dotazovaných, což činí 9 % z jejich celkového počtu. Nejmenší skupinu představují zaměstnanci, kteří na oddělení působí jedenáct až patnáct let. Z šetření vyplývá, že délka současného pracovního poměru zaměstnance do značné míry souvisí s jeho věkem. Starší zaměstnanci ve věkových kategoriích 40 – 50 let a více než 50 let pracují ve firmě minimálně 11 let a s klesajícím věkem se zkracuje i délka působení ve společnosti. Tuto skutečnost potvrzuje i Armstrong, (viz podkapitola 1.5), mladší věkové kategorie přechází do různých zaměstnání častěji, než starší lidé - nad 50 let, pro které je nezbytná stabilita v zaměstnání. Údaj o délce zaměstnání neuvěděli celkem 4 dotazovaní.

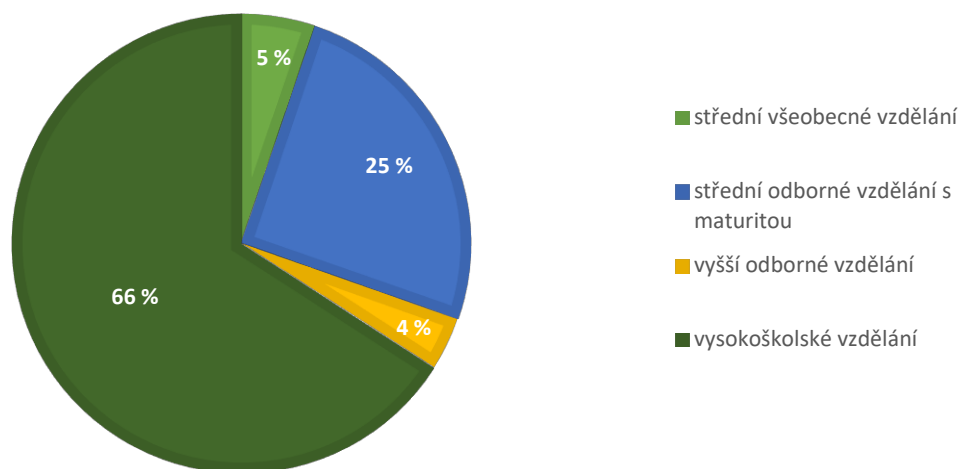


Obrázek 15: Grafické zpracování otázky č. 11

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Výsledky odpovědí z otázky č. 11 poskytly přehled o zastoupení respondentů dle věkové kategorie. Jak je zřejmé z výše uvedeného grafu, 55 respondentů – 41 % spadá do věkové kategorie od 18 do 30 let. Tato věková kategorie zastoupená největším počtem respondentů patří do generace Y. Jedním z jejích rysů je i tendence častěji měnit zaměstnání či upřednostňovat svůj životní styl před prací. Věková kategorie 31 až 40 let zahrnuje 41 respondentů a tvoří 30 % z celkového počtu. Další skupina ve věku 41 až 50 let je zastoupena 33 dotazovanými a představuje 24 %. Nejmenší skupinu tvoří respondenti ve věku vyšším než 50 let, to je 5 % z celkového počtu dotazovaných. Na tuto otázku neodpověděli 4 respondenti.

12. JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?



Obrázek 16: Grafické zpracování otázky č. 12

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Nejvíce dotazovaných, přesněji 89 z celkového počtu (66 %), disponuje vysokoškolským vzděláním, což vyplývá i z požadavků na kvalifikaci při přijímání nových pracovníků. V současné době je jednou z podmínek přijetí nových zaměstnanců bakalářské vzdělání ekonomického či technického zaměření. Druhou největší skupinu respondentů tvoří zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné vzdělání s maturitou. Tuto odpověď uvedlo 34 respondentů, což představuje 25 % z celkového počtu dotazovaných. Nejmenší dvě kategorie jsou zastoupeny respondenty, jejichž aktuální úroveň vzdělání je buď střední všeobecné, nebo vyšší odborné. V prvním případě má 7 respondentů (5 %) vystudované gymnázium a v druhém případě 4 % vyšší odborné vzdělání – 5 dotazovaných. Svou odpověď neuvledli 4 respondenti.

4.3 Interpretace výsledků

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo provést analýzu systému vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO, a. s. se zaměřením na oblast nákupu. Výzkum byl koncipován jako kvantitativní šetření. Je zaměřen na několik oblastí, mezi které patří spokojenost s nástupním zaškolením, využitelnost v praxi, nejpřínosnější vzdělávací kurzy, metody školení, lektoři a důležitost podnikového vzdělávání.

Jak vyplývá z výsledků, téměř naprostá většina zaměstnanců hodnotí vzdělávání v oblasti nákupu jako přínosné, považují ho za nástroj, kterým si dokáže jejich zaměstnavatel udržovat svou pozici na trhu. Pro oddělení ale zároveň pro celou společnost to představuje pozitivní údaj, jelikož disponuje lidmi, kteří jsou si vědomi významu vzdělávání nejen z hlediska výhody pro ně samotné, ale i v rámci přínosu pro celou společnost. Z názorů zaměstnanců lze usoudit, že vnímají situaci globálně, a že vzdělávací aktivity uskutečňované Nákupní akademií umožňují jejich výkony zlepšovat natolik, aby dostáli současné konkurenci v automobilovém průmyslu.

Aby bylo vzdělávání efektivní, musí se realizovat taková školení, která jsou skutečně v praxi uplatnitelná, resp. znalosti a dovednosti z nich získané. Více jak polovina dotazovaných se přiklání k tomu, že jsou realizovaná školení užitečná, ne ale pokaždé je využijí při výkonu své práce.

Zaškolení pracovníků při nástupu na oddělení hraje jednu z významných rolí. Většina z nich je s jejich nástupem na oddělení spokojena. Zbylí pracovníci byli spíše anebo zcela nespokojeni s jejich uvedením na novou pracovní pozici. Tato skutečnost vyplývá z toho, že jsou zaměstnancům poskytovány potřebné informace souvisejících s jejich pozicí i v podobě samostudia (příručky, prezentace). Tato forma zaměstnancům zcela nevyhovuje. Další aspekt, který se na tom zcela jistě podílí, je zaškolování jejich tutorů, případně vedoucích. Ti jsou sami zahlceni svou prací a na proškolení nováčků jim poté nezbývá mnoho času.

Z výsledků lze usoudit, že jazykové kurzy plní svůj účel a své nabyté jazykové znalosti plně využívají při komunikaci s dodavateli a vedením.

Absolutně nejmenší počet hlasů získala školení týkající se financí, právního minima a semináře Controlling, daně a logistika, přičemž se jedná o odborné semináře, jejichž znalosti by měly poskytnout základní přehled, který bezprostředně souvisí s jejich pracovní náplní. Problémem je zřejmě jejich obsah a současně podání lektora. Zajímavým zjištěním je v tomto případě i fakt, že kurzy, které obdržely nejméně hlasů, jsou v režii interních lektorů. Z hlediska obsahu aktivit potvrzuje nedostatek i zjištění – nejen že pracovníci v oblasti obchodního práva a ekonomiky užívají poznatky v praxi nejméně, ale také u nich nevzniká potřeba na jejich další prohlubování či zlepšování.

Dotazovaní si přejí také získat více informací o motivaci, což může vyplývat i ze skutečnosti, že sami nejsou dostatečně v zaměstnání motivováni. Vzdělávací aktivity zaměřující se konkrétně na motivaci zaměstnanců nejsou akademií realizovány, představují pouze témata, která jsou součástí přednášek projektu – rovnováha mezi životem a prací.

Semináře představují metodu vzdělávání, která dotazovaným vyhovuje nejvíce. Převážná většina vzdělávacích aktivit Nákupní akademie je realizována právě v této podobě, což přináší z hlediska hodnocení efektivnosti pozitivní údaj, jelikož jsou pracovníci se současnou formou spokojeni. Na druhou stranu by si přáli zařadit do nabídky i realizaci aktivit formou „workshopů“, ty se v rámci školení uskutečňují velice zřídka.

Většina respondentů nepovažuje za důležité, zda je školí lektor interní nebo externí. Pokud by si měli zaměstnanci přeci jen vybrat, spíše preferují lektory externí, než interní. Přibližně čtvrtina kurzů Nákupní akademie je uskutečňována za pomoci lektorů z řad zaměstnanců. Zde dochází k rozporu s požadavky společnosti a zaměstnanců. Podle Hroníka a Trdé (viz kapitola 2) vzdělávání za pomoci interních lektorů sebou nese mnoho výhod jako nižší finanční náklady a větší odbornost, přizpůsobivost školitele. I přes to, že je pro firmu snadnější volit právě tuto levnější variantu, zaměstnancům vyhovují spíše externí dodavatelské firmy.

V návaznosti na otázku č. 9 je důležité zdůraznit, že si někteří pracovníci uvědomují důležitost vzdělávání v souvislosti s jejich lepším uplatněním na trhu práce. To pro firmu představuje hrozbu, především v situaci, kdy vyškolený pracovník opouští firmu a získává tím lepší uplatnění.

Přibližně tři čtvrtiny z celkového počtu respondentů tvoří zaměstnanci ve věku od 18 až 40 let. Až do věku 36 let lze označit zaměstnance, kteří patří do skupiny generace Y. Tato generace (viz podkapitola 2.3) považuje vzdělání jako klíč k úspěchu a je loajální zejména ke svému životnímu stylu, než zaměstnání. Důležitá je pro ně rovnováha mezi životem a prací. Výhodou pro oddělení je, že na toto téma jsou Nákupní akademii organizovány přednášky v rámci projektu „Work life balance“. Byla zjištěna i závislost mezi věkem a délkou pracovního poměru, s klesajícím věkem zaměstnanců se snižuje i jejich délka působení na oddělení nákupu. Zaměstnavatel by si měl dát pozor i na to, do jaké míry bude v rámci podnikového vzdělávání do těchto pracovníků investovat. Právě tato generace se vyznačuje tím, že si je vědoma možnosti vzdělávání, ale v tom slova smyslu, že se snaží naučit vše co je možné, ale v případě, že možnost zanikne, přechází k jinému zaměstnavateli.

Na základě získaných informací z výzkumné části se první výzkumný předpoklad **potvrdil**. To znamená, že **podnikové vzdělávání umožňuje zaměstnancům získat potřebné znalosti a dovednosti, které využijí při výkonu své práce**.

Druhým výzkumným předpokladem, který byl prostřednictvím dotazníkového šetření zkoumán, je: **požadavky zaměstnanců na vzdělávací aktivity se shodují se stávající nabídkou vzdělávání**. Předpoklad **je naplněn z části**. Preference lektorů a z části i forem vzdělávání definují oblasti, ve kterých se požadavky zaměstnanců zcela shodují s nabídkou Nákupní akademie. Ostatní výstupy naopak dokládají, že pracovníci nevyužívají při svých pracovních úkolech získané znalosti a nevyžadují ani potřebu jejich dalšího prohlubování, zejména v oblastech obchodního práva a ekonomiky.

Výsledek výzkumu zároveň potvrzuje i jednu z příčin růstu deficitních kompetencí. Kromě zvýšené fluktuace mohou odchýlné požadavky zejména v obsahu školení vést k jejich nespokojenosti se vzdělávacími aktivitami. Následkem je, že se stejné deficitní kompetence u jednoho zaměstnance několikrát opakují. Současně nejvíce oproti roku 2015 vzrostla v roce 2016 deficitní kompetence „schopnost se rozhodovat“, tu odbourává seminář Schopnost se rozhodovat. Co se využitelnosti v praxi týká, z jedenácti seminářů obdržel jako čtvrtý v pořadí nejmenší počet hlasů.

Na základě výsledků výzkumného šetření byly zjištěny také nedostatky, na které bude autorka reagovat v následující podkapitole stanovením návrhů na zlepšení.

4.4 Navrhovaná řešení

Výsledky získaných dat poskytují pohled na systém vzdělávání jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Na základě porovnání těchto výstupů je firmě doporučeno zavést následující opatření.

Veškeré procesy spojené s dokumentací a plánováním jsou prováděny v programu MS Excel a MS Word. Prvním doporučením je **implementovat personální informační systém se zaměřením na oblast vzdělávání**. Tento systém bude umožňovat automatické plánování vzdělávacích aktivit, výpočet nákladů na vzdělávání a sledování skutečného čerpání, přehledy školení, tisk prezenčních listin a pozvánek a v neposlední řadě jejich elektronické rozesílání.

Zaměstnanci si uvědomují důležitost vzdělávání s ohledem na zvyšování své kvalifikace a výkonnosti, na druhou stranu svou účast na školení mnohdy ruší na poslední chvíli. Cizí jazyky zaujmají největší část investic, proto autorka doporučuje **zvýšit týdenní hodinové dotace** výhradně u těch pracovníků, kteří se řádně účastní všech doporučených školení. Tento požadavek – zaměřit aktivity vzdělávání na jazykové kurzy, současně vyplývá z výsledků dotazníkového šetření.

Dále je doporučeno podporovat vzdělávací akce, které vnímají zaměstnanci jako **nejpřínosnější**, jimiž jsou: **jazykové kurzy, systémová školení, seminář Já nákupčí, Obchodní vyjednávání a Prezentační dovednosti**. Tato školení zároveň pohlítí největší část rozpočtu vzdělávání, což pro vedení představuje pozitivní údaj, jelikož jsou vynaložené prostředky zhodnoceny efektivně.

Školení, která neposkytují dostatek využitelných znalostí a dovedností při výkonu práce, by autorka upravila – zejména jejich obsah a zajištění jiného lektora. Jedná se o semináře jako: **Finanční řízení a nákup a Právní minimum**. Záměrně nebyla uvedena školení

zaměřující se na controlling, daně a logistiku či projektové fáze, jelikož jejich realizaci Nákupní akademie v následujícím roce neplánuje.

Počty vzdělávacích aktivit se vždy odvíjejí od počtu jednotlivých deficitních kompetencí. Na druhou stranu, pokud jsou neúčinné, investice neplní svůj účel a oddělení se tak nedočká požadované návratnosti. Na základě toho by autorka **frekvenci konání aktivit snížila**, čímž by Nákupní akademie uspořila finanční prostředky, které by následně mohla investovat do jiných aktivit, které vycházejí z požadavků zaměstnanců.

S ohledem na potřeby zaměstnanců je vhodné zavést nová školení směřující k **rozvoji komunikačních dovedností a motivace zaměstnanců**. Nejenže tento požadavek vychází z výzkumu, ale je také zřejmý již v praxi, kde nedochází k žádné motivaci k účasti na školeních. Relativně značná část pracovníků by uvítala možnost se vzdělávat v menších skupinách s výměnou zkušeností v rámci dané problematiky. Dalším opatřením je proto **zavést workshopy**.

Další nedostatek je shledáván v oblasti metod vzdělávání. Nejméně vhodnou formu školení představuje samostudium. Autorka navrhuje samostudium příruček a prezentací nahradit vhodnějšími metodami. Samostudium **podmínek Incoterms** je doporučeno zahrnout do plánu vzdělávání, avšak v podobě seminářů, které je vhodné implementovat pomocí opakujících se modulů. Důvodem je zajištění vysokého procenta proškolení.

Firma by měla motivovat kvalitní a výkonné pracovníky, proto je vhodné zaměřovat **vzdělávací programy** nejen na dynamické pracovníky na počátku kariéry, ale také **na zralé zaměstnance**, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni delší dobu. Důvodem je vyšší návratnost investice, kterou společnost do vzdělávání investuje, než jak tomu je u zaměstnanců nových. Ti po chvíli z oddělení odcházejí a tím roste i fluktuace a v důsledku toho i počet deficitních kompetencí.

Závěr

V úvodní části je nastíněna úloha dalšího vzdělávání z hlediska udržení svého postavení jakožto nejúčinnější zbraně na trhu. Nositelem konkurenceschopnosti je lidský kapitál, proto firmy hledají způsoby, jak podněcovat rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj celého podniku. Investice do vzdělávání přináší firmám výhody v podobě rostoucí výkonnosti, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců.

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v oblasti nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO, a. s. Hlavním cílem bylo zjistit, jestli má oddělení vhodně nastavený systém vzdělávání a zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzdělávacími aktivitami. Autorka se zabývala tímto aspektem nejen z pohledu firmy, ale také ze strany zaměstnanců, provedla analýzu silných a slabých stránek vzdělávání a dotazníkové šetření. V rámci kvantitativního výzkumu bylo zkoumáno hodnocení neformálního vzdělávání s ohledem na jeho využitelnost v praxi a v návaznosti na to i spokojenost zaměstnanců s možnostmi dalšího vzdělávání.

Stávající systém školení zaměstnanců je uspořádáný a plní svou funkci dostatečně. Výstupy z výzkumu potvrdily, že znalosti a dovednosti, které zaměstnanci získají na školeních, využijí následně ve svém zaměstnání. Zjištění je pro oddělení z hlediska návratnosti investic velmi přínosné, což se projevuje v podobě rostoucí výkonnosti zaměstnanců při plnění svých úkolů.

Vedení nákupu si je vědomo významu vzdělávání a také do něj investuje i značné finanční prostředky. Z analýzy vyplývá, že zásadním nedostatkem je absence informačního personálního systému. Jeho zavedením dojde k vysoké úspoře času zaměstnance, zamezí se výskytu chyb a ztrát dat. Toto řešení by eliminovalo pracovní zahlcenost pracovníka a společnost by tak mohla uspořit náklady, které by jí vznikly v souvislosti s rostoucí potřebou dalšího pracovníka.

Zaměstnanci jsou s nabízenými vzdělávacími akcemi spokojeni jen z části. Větší pozornost by mělo oddělení věnovat aktivitám v oblasti cizích jazyků, práva, ekonomiky,

komunikačních dovedností a motivace. Zamyslet se nad volbou vhodného obsahu a následně i jejich realizátora je dalším doporučením pro růst spokojenosti a především pokles deficitních kompetencí. Nákupní akademie by se měla vyvarovat vzdělávání v rámci samostudia, které zaměstnancům zcela nevyhovuje. Naopak by se měla zaměřit na metodu tzv. workshopů, která byla zaměstnanci hodnocena velmi pozitivně.

Oddělení disponuje velmi perspektivními zaměstnanci, kteří vidí v dalším vzdělávání vlastní kvalifikační růst a zvyšování výkonnosti. Někteří jsou si rozvoje vědomí i s ohledem na zvyšování své ceny na trhu práce. To ovlivňuje i zjištění, že na oddělení pracují téměř tři čtvrtiny pracovních sil, které náleží do generace Y a přináší sebou i rostoucí fluktuaci. Oddělení nákupu by si mělo udržovat loajální zaměstnance, kteří nevyužijí firmu pro zvýšení své hodnoty na trhu. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do pracovníka investovat, a úsilím, jež musí sám vynaložit na svůj růst.

Seznam použité literatury

Citace

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Historie společnosti. 2015. *ŠKODA AUTO* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 2011. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LEDVINKOVÁ, Petra. 2010. Generace X a Y a diverzita na pracovišti. *HR Forum*. 1(12): 12-13. ISSN 1212-690X.
- KARPISSOVÁ, Eva. 2008. Faktory konkurenceschopnosti podniku. In: BLAŽEK, Ladislav (ed.). *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference*. Brno: Masarykova univerzita, s. 293-301. ISBN 978-80-2104-521-7.
- KHAIR, Q. 2013. Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction. In: *Databáze ProQuest* [online]. London: The Academy of Business and Retail Management. 3(4): 61-74. [cit. 2017-01-29] Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1440188793?accountid=17116>
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-2472-432-4.
- NOE, Raymond A. 2010. *Employee training and development*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 00-735-3034-4.
- PALÁN, Zdeněk. 2009. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. In: *ManagerWeb* [online]. [cit. 2016-10-30]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article\[id\]=39173670](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04000_d&article[id]=39173670)>.
- Platný výpis z obchodního rejstříku. 2017. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>
- Škoda Auto zřídí novou oblast Digitalizace. 2016. *ŠKODA AUTO – Česká republika* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2016-06-21-nova-oblast-digitalizace>
- ŠKODA AUTO, a. s. 2017. [online]. *Interní databáze společnosti a oddělení nákupu*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s. 2017. [cit. 2017-02-16]
- TRDÁ, Jana. 2016. Interní lektor je správná volba. In: *Zisk manažment* [online]. **8**(1) [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://erudiopatria.cz/wp-content/uploads/2016/01/zisk-10-Jana-Trda-1.pdf>
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- Výroční zprávy: Výroční zpráva 2015. 2016. *ŠKODA AUTO* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports/>

WRIGHT, Patrick M. a Gary C. MCMAHAN. 2011. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. In: *Human Resource Management Journal*. [online]. **21**(2): 93-104. [cit. 2016-10-30]. ISSN 09545395. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Seznam příloh

Příloha A	Kompetenční profil – jednotlivé kompetence.....	69
Příloha B	Kompetenční profily podle pracovní pozice	70
Příloha C	Porovnání kompetencí	71
Příloha D	Kompetenční matice	72
Příloha E	Dotazník	73

Příloha A Kompetenční profil – kompetence

Skupina kompetencí	Označení kompetence	Definice kompetence
2. Management kategorií	2.01 Strategické plánování (Kategorie)	- Umí také ve spolupráci s ostatními značkami/společnostmi plánovat budoucí rozvoj v rámci kategorie /eCI@ss - Dokáže na tomto základě naplánovat potřebná opatření a dodržet realizaci těchto jednotlivých plánovaných kroků
	2.02 Globální spolupráce (Kategorie)	- Zná kolegy v nákupní organizaci jednotlivých značek a společností - Zná jejich zadávací plánování, aktuální dodavatelské vztahy a business plány a pravidelně si s nimi vyměňuje informace
	2.03 Seznam předkladatelů nabídek (Kategorie)	- Dokáže sestavovat mezinárodní Bidders Listy a tyto odsouhlasit v systému
	2.04 Globální jednání (Kategorie)	- Dokáže u poptávek ve svých kategoriích zohlednit mezinárodní šance na trhu z hlediska koncernu - Dokáže do svých rozhodnutí zahrnout mezinárodní šance a rizika jak na straně nabídek tak na straně
	2.05 Nová zadání	- Zná nadcházející nové projekty, které se týkají jeho/její kategorie
	2.06 Logistika (A-Nákup)	- Zná různé koncepty dodávek - Zná s tím spojené toky zboží a přepravních pomůcek a dočasné uskladnění v meziskladu - Zná příslušné standardní požadavky (Incoterms) ohledně přechodu rizik, Povinnost platby za dopravu

Příloha B Kompetenční profily - pracovní pozice

Kompetenční profily nákupu

- Projektový nákup
- Všeobecný nákup
- Liniový nákup
- Forward sourcing
- Procesy
- Systémy
- Nákladová analýza
- Nákupčí
- Asistent
- Sekretářka
- Kaufteilmanagement
- Řízení kapacit
- Řízení projektů
- Plánování & rozpočet
- Risk management
- Pool

Σ 16

Příloha C Porovnání kompetencí

Příklad: Liniový nákup – Specialista, kompetence: Modulová strategie

Skupina kompetencí	Označení kompetence	Definice kompetence	kompetenční stupeň 1 - 3		Priorita Potřeby kvalifikace	Možná kvalifikační opatření (rozvojová opatření)
			SKUTEČNOST: odhad nadřazeného	SKUTEČNOST: odhad nadřazeného		
3. Odborné skupiny a SET Management	3.02 Modulová strategie (Baukasten)	- Zná proces, kompetence a své z nich plynoucí úlohy - Chápe pojmy základní modulu, objem variací a hlavní aplikace a dopady na FS-, resp. AKO proces - Zná a chápe souvislosti předcházejících a následných procesů a při svých úlozech je zohledňuje	2	2	A= Vysoká B= Střední	

Požadovaný stupeň kompetence (1-3)	Vaše hodnocení kompetence (1-3)	Hodnocení nadřazeného (1-3)	Získaná úroveň kompetence (1-3)
2	1	2	2
Požadovaný stupeň kompetence se vyplní na základě zadání administrátora	Zapiše zaměstnanec až bude procházet svůj kompetenční profil krok po kroku	Hodnocení kompetence zapiše administrátor nebo správce profilu	Získaná úroveň kompetence zapiše administrátor nebo správce profilu



Nákupní Akademie

Příloha D Výsledky kvalifikačního rozhovoru

Jméno	OJ	Email	Deficitní kompetence	Kvalifikační opatření	Forma	Obsah	Čas. náročnost	Realizace v 1. pololetí 2015
Karl von Bahnhof	B	Karl.von.Bahnhof@skoda-auto.cz	Businessplan Toolbox Modulstrategie POPEYE Verhandlungsfähigkeit Deutsch als Fremdsprache	Výměna zkušeností / Učení v praxi Baukasten Plattform Module-Schulung Přednáška: experti N / elektronická příručka Brašna nákupního - 2. Modul (Vyjednávání) Jazykový kurz	Samostudium Seminář Zaškolení / Samostudium (https://cso.web.www.wglpor.com/group/skoda/popeye1) Seminář Samostudium	Znalost business plánu nářadí a jeho aktivní využití ve svých skupinách materiálů t. b. d. POPEYE a procesy v nákupu Vyjednávání, argumentace, námitky, manipulace Gramatika, konverzace, testování	individuálně t. b. d. 2 x 30-45 minut / individuálně 2 dny dle typu kurzu	individuálně t. b. d. 1. přednáška (obecná): 09.04.2015 2. přednáška (detailnější): tbd 8.9.4.; 20.-21.5. přihlášení probíhalo v režii zaměstnance
V přípravě					Seminář N-Aka	Zaslání pozvánky zaměstnanci na konjaci se seminář Nákupní akademie (TI PROPOS, Brašna nákupního apod.) vždy emailem min. 2 týdny předem. V případě většího počtu termínů se zaměstnanec emailem nahlásí na jemu vyhovující termín (příprava a realizace v režii Nákupní akademie).		
Samostudium					Absolvováno	nároková účastník se znovu kurzu, který již absolvoval. Pokud přesto počítá v tématu jisté deficity, je na individuální domluvě s Nákupní akademii, jak bude dále postupováno.		
Přednáška					čteným písmem	Opatření, které bylo/je ve 2015 realizováno, a zaměstnanec na něj byl pozván, tzn. měl šanci se účastnit.		



Nákupní Akademie

Příloha E Dotazník

DOTAZNÍK: VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Alena Nazarenková a již třetím rokem studuji obor Podniková ekonomika na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitým podkladem pro vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

Pokud není uvedeno jinak, zakřížkujte prosím pouze jednu odpověď. Prosím o sdílení Vašich pravdivých názorů, aby celkový výzkum umožnil navržení nejlepších řešení a opatření. Každý dotazník je anonymní.

1. Vzdělávání v oblasti nákupu přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti Vašeho zaměstnavatele.

<input type="checkbox"/>	Rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Rozhodně ne

2. Byl/a jste spokojen/a s Vaším zaškolením na oddělení při nástupu na novou pozici?

<input type="checkbox"/>	Rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Rozhodně ne
<input type="checkbox"/>	Spíše ne

3. Pozorujete na sobě v průběhu praxe pokroky díky absolvovaným školením?

<input type="checkbox"/>	Rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Rozhodně ne
<input type="checkbox"/>	Spíše ne

4. Využíváte při své práci cizí jazyk?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

**5. Nejvíce jsem v praxi využil/a znalosti, dovednosti získané na školení:
Vyberte max. 3 odpovědi.**

<input type="checkbox"/>	Já nákupčí	<input type="checkbox"/>	Prezentační dovednosti
<input type="checkbox"/>	Obchodní vyjednávání	<input type="checkbox"/>	Schopnost se rozhodovat
<input type="checkbox"/>	Finance a nákup	<input type="checkbox"/>	Controlling, daně a logistika
<input type="checkbox"/>	Právní minimum	<input type="checkbox"/>	Systémová školení
<input type="checkbox"/>	Vzhled a vystupování	<input type="checkbox"/>	PEP – projektové fáze
<input type="checkbox"/>	Systémová školení	<input type="checkbox"/>	Jazykový kurz

Jiné:.....

**6. Jaké oblasti by mělo vzdělávání věnovat větší pozornost?
Vyberte max. 3 odpovědi.**

<input type="checkbox"/>	Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>	Cizí jazyky
<input type="checkbox"/>	Motivace	<input type="checkbox"/>	Týmová spolupráce
<input type="checkbox"/>	Obchodní právo	<input type="checkbox"/>	Řešení problémů
<input type="checkbox"/>	Práce s počítačem	<input type="checkbox"/>	Time management
<input type="checkbox"/>	Ekonomické znalosti	<input type="checkbox"/>	Technické znalosti

Jiné:.....

7. Jakou formu školení upřednostňujete?

<input type="checkbox"/>	E-learning
<input type="checkbox"/>	Samostudium
<input type="checkbox"/>	Seminář
<input type="checkbox"/>	Případové studie
<input type="checkbox"/>	Workshop

Jiné:.....

8. Preferuji:

<input type="checkbox"/>	Interní lektory
<input type="checkbox"/>	Externí lektory
<input type="checkbox"/>	Je mi to jedno

9. Co pro Vás znamená podnikové vzdělávání? Vyberte max. 2 odpovědi.

<input type="checkbox"/>	Zvýšení pracovního výkonu
<input type="checkbox"/>	Prohloubení kvalifikace
<input type="checkbox"/>	Možnost kariérního růstu
<input type="checkbox"/>	Lepší uplatnění na trhu práce
<input type="checkbox"/>	Ztrátu času
<input type="checkbox"/>	Udržení svého pracovního místa

Jiné:.....

Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele - oblast nákup?

<input type="checkbox"/>	Méně než 1 rok
<input type="checkbox"/>	1 – 5 let
<input type="checkbox"/>	6 – 10 let
<input type="checkbox"/>	11 – 15 let
<input type="checkbox"/>	16 let a více

Kolik Vám je let?

<input type="checkbox"/>	18 – 30
<input type="checkbox"/>	31 – 40
<input type="checkbox"/>	41 – 50
<input type="checkbox"/>	Více než 50

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

<input type="checkbox"/>	Střední všeobecné vzdělání
<input type="checkbox"/>	Střední odborné vzdělání s maturitou
<input type="checkbox"/>	Vyšší odborné vzdělání
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolské vzdělání