

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **Učení a rozvoj pracovníku ve vybrané firmě**

### **Bakalářská práce**

**Marek BĚLSKÝ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhová, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Marek Bělský**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Učení a rozvoj pracovníků ve vybrané firmě**

Cíl: V teoretické části této bakalářské práce je cílem podat přehled o různých metodách a způsobech ohledně vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Praktickým cílem je analýza procesů vzdělání a rozvoje zaměstnanců v dané firmě. Dále také charakterizace a zhodnocení stávajících personálních procesů a návrh na zlepšení efektivity přístupu.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Učení a rozvoj zaměstnanců
4. Učení a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. HRONÍK, F K. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
4. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

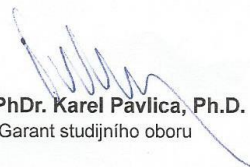
Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



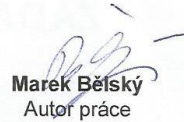
**Ing. Kateřina Kulhová, M.A.**  
Vedoucí práce



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



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**Marek Bělský**  
Autor práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

Chtěl bych poděkovat své vedoucí Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za její dobré vedení, její cenné rady a připomínky, kterých jsem využíval v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl také poděkovat pracovníkům z oddělení VC, kteří mi věnovali svůj čas a nastínili mi vzdělávací systém v jejich oblasti a také za vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Vymezení základních pojmů .....	8
2 Učení a rozvoj zaměstnanců.....	9
2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	9
2.2 Vzdělávání obecně.....	10
2.3 Oblasti vzdělávání .....	11
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků .....	14
2.5 Metody vzdělávání .....	21
3 Učení a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.....	25
3.1 ŠKODA AUTO a.s.....	25
3.2 Oblast VC.....	25
3.3 Učení a rozvoj zaměstnanců ve ŠA v oblasti VC .....	26
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	29
4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrh opatření .....	45
Závěr .....	48
Seznam literatury .....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	51
Seznam příloh .....	52

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA - Škoda Auto a.s.

CRM – Customer Relationship Management

CEM- Customer Experience Management

CIC – Customer Interaction Center

HO – Home Office

## Úvod

V dnešní době je téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi důležité, a to z důvodu neustále se rostoucího a měnícího se trhu práce. Vzdělávání by mělo probíhat systematicky a na všech úrovních organizace. Pro zaměstnavatele může být vzdělávání a rozvoj zaměstnanců drahá investice, ale pokud je vzdělávání efektivní, je tato investice naprosto v pořádku. Aby bylo vzdělávání co nejvíce efektivní, je důležité, aby se drželo předem sestaveného plánu a využívalo, známe a účinné techniky a formy vzdělávání. Zároveň je také důležité vzdělávání vyhodnocovat a poskytovat k němu zpětnou vazbu, aby se mohl vzdělávací systém rozvíjet a upravovat do nejlepší možné podoby.

Cílem bakalářské práce je analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku. Na základě výsledků této analýzy je cílem navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Pro zpracování této práce byla vybrána firma ŠKODA AUTO a.s. konkrétně oddělení VC, které se zabývá zákaznickým managementem.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o vzdělávání obecně a vymezuje základní pojmy. Dále je v práci definováno řízení a rozvoj lidských zdrojů. Dále se práce zabývá seznámením se systematickým vzdělávacím systémem a s oblastmi vzdělávání. Teoretická část ve svém závěru popisuje metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Praktická část v úvodu představuje společnost ŠKODA AUTO a.s., oddělení VC a popis charakteristických činností daného oddělení. Dále se praktická část věnuje vzdělávacímu systému na oddělení VC, který byl definován po rozhovoru se zaměstnanci, kteří zde vykonávají svou práci. V závěru praktické části je zjištěna struktura zaměstnanců a následně provedena identifikace potřeb a zájmů o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pro tuto identifikaci je zvoleno dotazníkové šetření. Informace získané z dotazníkového šetření slouží jako podklad pro návrh možných opatření, které mohou vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje ve vybrané firmě.



## 1 Vymezení základních pojmů

Zprvu je důležité vymezit si základní pojmy, které se vztahují k této bakalářské práci. Těmito pojmy jsou rozhodně vzdělávání, učení a rozvoj. Záleží na daném autorovi, jak tyto pojmy definuje a charakterizuje. S učením se setkáváme již od útlého věku, nejprve od svých rodičů, následně ve větší míře se s ním setkáváme v místech tomu určených, jako jsou například školní zařízení.

Člověk se ale dále učí až do konce svého života. Učení můžeme chápat jako určitý druh rozvoje, vedoucího k trvalé změně duševní činnosti, ale i konání, které zahrnuje společně s věděním (2007). Memorandum o celoživotním učení definuje celoživotní učení jako *„veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů.“*(2000)

Pojem vzdělávání je podle Armstronga charakterizován jako nepřetržitý proces, který rozvíjí dovednosti, postoje a znalosti, dále zvyšuje schopnosti a snaží se lidi připravit na náročnější úkoly. (2007) Hroník charakterizuje vzdělávání jako typ organizovaného učení. Vzdělávací aktivity jsou podle něj přesně stanovené a je jasné kdy začínají a kdy končí. Dále by se dle Hroníka mělo ke vzdělávání přistupovat systematicky. (2007) Podle Bartáka je vzdělávání plánovitou činností, která nám pomáhá naučit se věci správně a správně nabitě znalosti využívat dále. (2007)

Posledním pojmem k uvedení je rozvoj. Rozvoj je definován Hroníkem (2007) jako druh učení, díky kterému dosáhneme požadované změny. Hlavní myšlenkou je záměr něčeho dosáhnout. Tento záměr je složen z ohraničených a neohraničených rozvojových programů. *„Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny“* (Barták, 2007).

## 2 Učení a rozvoj zaměstnanců

Tato kapitola slouží k seznámení se s řízením a rozvojem lidských zdrojů, dále pojednává o vzdělávání obecně a jeho základním rozdělení. Následně navazuje vzdělávání dospělých a oblasti vzdělání. V neposlední řadě je kapitola zaměřena na systematické vzdělávání pracovníků a její odvětví, a nakonec budou vysvětleny různé metody, které se využívají při vzdělávání.

### 2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že řízení lidských zdrojů *„je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Rozvoj lidských zdrojů můžeme brát jako *„zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.“* (Palán, 2002, s. 113)

Ke správnému řízení rozvoje je důležité si předem stanovit projekt a plán rozvoje. Plán rozvoje představuje v organizaci cílově orientovanou činnost, která je zaměřena na dosažení žádoucích změn v rozvoji zaměstnanců. Tento projekt musí mít:

- Definované cíle
- Vymezené vazby a hranice na okolí
- Definované výstupy
- Specifikované přínosy
- Předem stanovený termín zahájení
- Předem určený termín zakončení
- Vymezená akceptační kritéria

Proces realizace zahrnuje následující kroky:

- Zmapování, kde se právě nacházíme (situační analýza)
- Kam směřujeme (formulace cílů)
- Jak se tam dostaneme (definice postupu, alokace zdrojů)

- Směřujeme skutečně tam, kam chceme? (kontrola postupu, zpětná vazba)

Struktura postupu je následující:

- Co uděláme (popis obsahu změnové aktivity)
- Jak to uděláme (popis metod, technik, forem)
- Kdo to udělá (leader změny, vlastník změny apod.)
- Za kolik, co to bude stát (plán nákladů přímých i nepřímých) (Palán, 2002)

## 2.2 Vzdělávání obecně

V první řadě je důležité zmínit, že v České republice je vzdělání založeno na zásadách rovného přístupu ke každému občanovi České republiky bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana. Prvním vzděláním je předškolní vzdělání, které je realizováno pro děti v období mezi 3 až 6 rokem. Toto vzdělání je zabezpečováno v mateřských školách, které mohou být veřejné, soukromé nebo firemní. Vzdělání podporuje výchovné působení rodiny, rozvíjí je a obohacuje. V tomto období dítě získává první sociální zkušenosti, poznatky o životě kolem sebe a dostává první podmínky pro jeho následující vzdělávání i celoživotní učení.

Následuje základní vzdělání, které musí každé dítě ve svém životě povinně absolvovat. Základní vzdělání je zpravidla rozděleno na první a druhý stupeň. Je zde také možnost nástupu na víceletá gymnázia. Cílem základního vzdělání je vytvořit pevný základ pro celoživotní učení. Po základním vzdělání následuje středoškolské vzdělání. Hlavním úkolem středoškolského vzdělání je rozvíjení vědomostí, dovedností a kompetencí žáka. Slouží k přípravě na další studium na vysoké škole, vyšší odborné škole nebo ke kvalifikovanému výkonu povolání a pracovní činnosti. Středoškolské vzdělání je zakončeno maturitní zkouškou nebo výučním listem. Pro studenty, kteří zakončí středoškolské vzdělání výučním listem je zde možnost nástavbového studia, které je připraví na maturitní zkoušku. Vysokoškolské vzdělání lze začít po úspěšném dokončení středoškolského studia ukončeného maturitní zkouškou. Studium na vysokých školách probíhá prezenční,

distanční nebo kombinovanou formou studia a je tvořeno třemi různými stupni studia.

**Bakalářské studium** – trvá zpravidla 3 roky a po jeho úspěšném dokončení získá student titul Bc. Toto studium slouží k přípravě na navazující magisterský program, nebo k výkonu povolání. **Magisterské studium**-délka magisterského studia je od 1 do 3 let a po jeho dokončení získá student titul Mgr. nebo Ing. V některých případech může být udělena akreditace magisterskému studiu, v tomto případě trvá studium 4 až 6 let. Po absolvování je student odměněn titulem dle daného oboru, např. JUDr., MUDr., apod. **Doktorské studium** – délka doktorského studia je 3 až 4 roky. Toto studium navazuje na magisterský program a je zaměřen na vědeckou a výzkumnou činnost. Po úspěšném absolvování obdrží student titul PhD.(Národní ústav pro vzdělávání. Dostupné z <https://www.nuv.cz/t/rv>)

### 2.2.1 Vzdělávání dospělých

Na vzdělávání dospělých je zaměřena věda, která se nazývá Andragogika. Vetešky a Tureckiová (2008) popisují vzdělávání dospělých jako součást celoživotního vzdělávání. Slouží především ke zdokonalení stávajících znalostí. Dále pomáhá k prohloubení odborných dovedností v rámci přeškolení či absolvování speciálně zaměřených kurzů. Zaměstnavatelé v tomto případě hrají velkou roli, protože právě oni zajišťují vzdělávání pro jejich zaměstnance.

Beneš (2008) rozdělil současnou situaci ve vzdělávání dospělých do několika bodů:

- Prestiž a hodnota vzdělání stále rostou.
- Vzdělávání je spíše zaměřeno na získání vyšší pracovní kvalifikace
- V dnešní době je vzdělání potřeba člověka a může vydělat peníze, má svůj trh
- Vzdělání je součástí způsobu života a životního stylu.
- Vzdělávání dospělých reaguje na společenské změny, změny ve vzdělanostní úrovni a změny v hodnotách člověka. Z důvodu větších nároků lidí si více vybírají a bývají kritičtější.

### 2.3 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání lze systematizovat podle vlastního obsahu. Dá se rozdělit na měkké a tvrdé kompetence, přičemž každá z vymezených oblastí lze být prováděna v různé

formě. Vzdělávání můžeme také členit, podle toho zda probíhá za chodu, nebo mimo chod organizace. Hroník (2007) tyto oblasti rozděluje na:

- Funkční vzdělávání – Tato oblast navazuje na popis práce a jejím úkolem je zajištění, aby pracovník mohl zdárně a standartně vykonávat druh své práce. Bývá předmětem certifikace.
- Doplnkové funkční vzdělávání – V tomto případě se jedná o vzdělání rozšiřujícího charakteru. Záleží zde na pracovníkovi, to co je pro někoho funkčním vzděláním, pro jiného může být doplňkovým. Je na hranici mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí a ve většině případů má charakter zakázkového řešení.
- Manažerské vzdělávání – Tento typ vzdělání nabývá mnoha podob. Ku příkladu rozvoj různých manažerských způsobilostí či nácvik skupinového nebo týmového řešení.
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání – Charakterově slouží převážně k rozvoji měkkých dovedností, např.: stress management, efektivní telefonování atd.
- Školení ze zákona- V tomto případě vyplývá řada vzdělávacích aktivit ze zákona, tudíž je pro všechny.

**Tabulka 1 Příklad rozpisu vzdělání**

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

(Zdroj: Hroník, rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 129)

Tři základní oblasti vzdělávání, jsou podle Koubka (2007) v systému formování pracovních schopností člověka. (viz. Obr. 1)

1. Oblast všeobecného vzdělávání
2. Oblast odborného vzdělávání
3. Oblast rozvoje



Zdroj (Koubek, 2007)

**Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka**

Oblast všeobecného vzdělávání slouží k utváření všeobecných znalostí a dovedností pro fungování ve společnosti. Je důležitá pro získávání a rozvíjení speciálně zaměřených pracovních schopností a zároveň je orientována na sociální rozvoj jedince. Oblast všeobecného vzdělávání je řízena a kontrolována státem. (Koubek, 2007)

V oblasti pro odborné vzdělání se uskutečňují procesy, které připavují například studenty na jejich budoucí povolání. Zahrnuje přípravu na zaměstnání, které probíhá mimo organizaci a stojí mimo systém vzdělávání zaměstnanců. Poté obsahuje fázi orientace, která slouží ke zprostředkování potřebných informací a k rychlejší adaptaci zaměstnance k výkonu jeho práce. Fáze doškolení je nástrojem pro zefektivnění pracovního výkonu a zvýšení prosperity organizace. Ale slouží i jako nástroj pro zvýšení uplatnění na trhu práce uvnitř i mimo organizace. Přeškolení má za úkol utváření a osvojení nových pracovních dovedností k výkonu práce na jiném pracovním místě. Na posledním místě je zde profesní rehabilitace, která má za úkol vrátit zaměstnance, kteří mají problémy se svým zdravotním stavem do pracovního procesu. (Koubek, 2007)

V oblasti rozvoje dochází k následnému vzdělání a rozšiřování kvalifikace zaměstnance. Slouží k pochopení a zvládnutí problémů, které mohou nastat. Zároveň má za úkol formování pracovní schopnosti a rozvíjení osobnosti jedince. Rozvoj tedy směřuje ke zvyšování pracovního výkonu a pomáhá pracovníkům na vnějším trhu práce. (Koubek, 2007)

## **2.4 Systematické vzdělávání pracovníků**

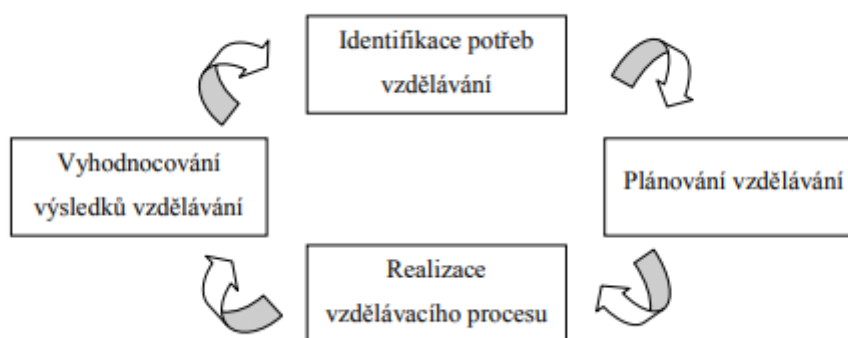
Systematické vzdělávání pracovníků můžeme podle Koubka (2007, s. 259) popsat jako „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se pečlivě o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Systematické vzdělávání má také spoustu výhod, kterými jsou:

- Zvyšování pracovního výkonu a zlepšování jeho kvality
- Zvětšuje motivaci zaměstnanců
- Prohlubuje vztahy mezi organizací a zaměstnanci
- Zaměstnanci mají větší šanci na kariérní postup
- Efektivnost hledání pracovníků ve vlastních řadách

- Průběžné zlepšování schopností zaměstnanců dle potřeb organizace
- Posílení mezilidských vztahů
- Menší náklady na vzdělávání zaměstnanců
- Atraktivita organizace na vnějším trhu práce
- Zaměstnanci se nemusí bát z důvodu větších sociálních jistot

Tento opakující se cyklus je tvořen ze čtyř hlavních fází: (viz. Obr. 2)

1. Identifikace potřeb vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání



Zdroj: (Koubek, 2009)

**Obrázek 2 Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců**

### 2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je první fází v systematickém vzdělávání zaměstnanců. Pracuje s údaji jako jsou požadavky, povinnosti, podmínky, pravomoce a odpovědnost, která je vázáná k danému pracovnímu místu. Důležité je také posoudit kvalifikaci a vzdělání zaměstnance. Tyto dvě skupiny jsou pak následně porovnávány. (Šikýř, 2014)

Koubek (2007) říká, že potřeba vzdělání zaměstnance může vzniknout na základě posuzování pracovního výkonu zaměstnance či kvality služeb. Důležitá je analýza veškerých údajů, které lze obdržet z informačního systému dané firmy nebo



z vlastního šetření. Pro takovou analýzu potřeby lze zvolit několik metod analýz, které Vodák (2007) rozdělil na:

- Analýzu organizace, pracovního místa nebo údajů ohledně zaměstnanců
- Analýzu pracovního záznamu, která je vedena specialistou v organizaci či zaměstnancem na vyšší pozici
- Sledování pracovního výkonu zaměstnanců a následné vyhodnocení
- Analýzu týkající se kvalifikovanosti zaměstnanců, které byli poskytnuty jejich nadřízenými
- Analýzu dotazníků, či jiné formy průzkumu názorů na požadavky vzdělávání zaměstnanců
- Porovnávání výsledků z diskuzí, týkajících se problémů organizace a pracovních úkolů

Cílem těchto analýz je nalézt všechny problémy a příčiny ve výkonnosti organizace. Právě skrze analýzy lze porovnat rozdíl výkonnosti, který požadujeme a reálné výkonnosti podniku. Výkonostní mezera musí být podnikem zmenšena či nejlépe odstraněna pomocí zvolení správného vzdělávání. (Vodák, 2007)

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Další fází cyklu je fáze plánování, která přichází hned po identifikaci potřeb. Plánování zahrnuje spojení různých potřeb zaměstnanců do předem pevně stanovených a jasných cílů. Následně je možné klást otázky, jakým způsobem lze neefektivněji naplánovat vzdělávací aktivity. (Hroník, 2007)

Po správné identifikaci potřeb vzdělání je nutno vytvořit plán. Podle Vodáka a Kurcharčíkové (2007) se tento plán skládá ze tří fází:

1. Přípravná fáze- Do této fáze spadá analýza zaměstnanců. V této fázi je důležité stanovit cíle, které by měl program pro její účastníky zabezpečit. Tyto cíle lze rozdělit i na dílčí cíle.
2. Fáze realizační- V realizační fázi je důležité určit, jak bude vzdělávání probíhat a určí se možné techniky a metody vzdělávání. Zároveň je důležité určit vývoj a realizaci vzdělávacího programu.
3. Fáze zdokonalování- V poslední fázi se vyhodnocují jednotlivé etapy a kontroluje se, zda se přibližují předem stanovým cílům. Jak název fáze

napovídá, hledají se zde možnosti, jak proces vylepšit nebo zdokonalit. Této poslední fáze se účastní organizátoři, lektori i manažeři.

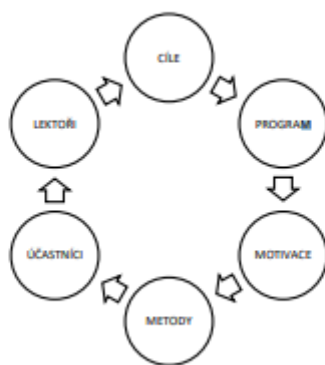
Pokud je plán dobře sestavený, je zde podle Dvořákové (2001) soubor osmi otázek, na které by již zmínovaný plán měl odpovědět:

1. What content? – Co je cílem a obsahem vzdělávacího programu a jaké vzdělání by mělo být zapepečeno
2. Who to? – Kdo má být vzděláván, jestli jednotlivec či skupina
3. What way? Jaké metody bude nejlepší zvolit, ať už metody na pracovišti nebo mimo pracoviště
4. Who delivers? – Kdo bude řídit vzdělávací program, jestli interní či externí lektori
5. When? -Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční
6. Where? - Kde bude vzdělávání realizováno
7. What price? -Jak vysoké budou náklady na vzdělávání
8. Was it effective? – Bylo vzdělávání efektivní, jak se bude vyhodnocovat

Hroník říká, že lze nastavit další cíle, které budou sloužit k eliminaci nedostatků v dosavadním vzdělávání. Také lze volit správné metody vzdělávání a vybírat správné zaměstnance, pro které připravovat vzdělávací činnosti k rozvoji jejich aktivity, pokud získáme odpovědi na předešle otázky. (2007)

### **2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Po úspěšném dokončení příprav ve fázi plánování nastává fáze realizace. Fáze realizace se skládá z několika základních důležitých prvků, kterými jsou cíle, poté program, motivace, metody vzdělávání, účastníci a lektori. Tyto jednotlivé prvky zachycuje schéma. (Vodák, 2007)



Zdroj: (Vodák, 2007)

**Obrázek 3 Schéma prvků procesu při realizaci vzdělávání**

Prvním prvkem procesu jsou cíle. Podle cílů lze posoudit, zda jsme při realizaci dosáhli požadovaného výkonu či požadovaného chování. Cíle jsou stanoveny podle potřeb vzdělání a Vodák je rozděluje do dvou kategorií. První kategorií jsou programové cíle, které jsou výstupem celého vzdělávacího programu. Druhou kategorií jsou cíle kurzu, které obsahují cíle dílčích vzdělávacích aktivit.

Program slouží k dosažení co nejefektivnějšího vzdělávání a měl by podle toho být přizpůsoben. Je důležité, aby všichni zaměstnanci, kteří budou vzdělávání absolvovat, byli předem dobře seznámeni se samotným programem. Do něj můžeme zahrnout časový plán, obsah, pomůcky a potřebné metody, které se budou při vzdělávání využívat.

Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků celého procesu, protože ovlivňuje i efektivitu vzdělávání. Je popisována jako touha zaměstnanců zlepšovat své schopnosti, získávat nové znalosti a dovednosti. Jako motivací mohou zaměstnanci brát vyšší kvalifikaci, udržení jejich pracovního místa, seberalizaci, lepší platové ohodnocení atd. (Vodák, 2007)

Metody jsou zmiňovány v následující kapitole.

Účastníci vzdělávání jsou také důležitým prvkem v cyklu vzdělávání, protože bez nich by žádné vzdělávání nemuselo být realizováno. Je důležité brát ohledy zvláště na každého ze vzdělávaných, protože každý má svůj osobitý styl učení, na který je zvyklý.

Poslední skupinou jsou lektori, ti mají na starost chod vzdělávání. Je důležité vybrat správné lektory, aby byl proces vzdělávání úspěšný. Lektori by se také měli snažit nasměrovat zaměstnance a pomoci jim pochopit, že vzdělání je důležitou součástí

plnění cílu organizace. Vodák (2007) definuje pár znaků, které by měl každý správný lektor mít:

- Jeví zájem o své studenty.
- Je přátelský, rád poradí.
- Je trpělivý a vnímavý.
- Důkladně se připravuje na každé vzdělávání.
- Je mu jasné, že velkou část výkonu svých studentů má na starosti.

Důležité je také správná volba různých didaktických pomůcek při vzdělávání. Tyto pomůcky zjednodušují přístup a pomáhají prohlubovat vzdělávání pro zaměstnance. Díky nim může lektor jednoduše demonstrovat probírané téma a mohou také pomáhat k aktivnějšímu zapojení zaměstnanců. Důležité je, aby lektoři uměli správně naložit s využívanými pomůckami. Mezi tyto didaktické pomůcky můžeme podle Bartáka (2015) zařadit:

- Audio nahrávky
- Testy, diagramy, různé odborné texty, knihy, manuály
- Obrázky, fotografie, výukový film,
- Výrobky či jiné skutečné předměty, se kterými se mohou setkat ve firmě
- Promítací plochy, tabule
- Trenažéry
- Internet

#### **2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Poslední částí cyklu je vyhodnocení výsledku vzdělávání. Je to proces, který poskytne organizaci zpětnou vazbu. Důležité je posoudit použité metody, které obsahovalo vzdělávání, vlastní pohled na vzdělávání od zaměstnanců, zda bylo naplněno jejich očekávání a jestli si odnáší nově nabyté znalosti a dovednosti. (Šikýř, 2014)

Podle Koubka (2007) je zde pár způsobů, podle kterých lze postupovat při vyhodnocování výsledků vzdělávání. Prvním je porovnání vstupních a výstupních testů a jejich výsledků. Zde je velice náročné sestavit testy tak, aby bylo vše objektivní a rovnocenné. Vyhodnocení testů je v tomto případě náročné, protože pokud je rozdíl pozitivní, přikládají ho účinkům vzdělávacího podniku, ale ne vždy tomu tak musí být. Monitoring je dalším možným způsobem vyhodnocování

výsledků. Při hodnocení je zde velká pravděpodobnost, že hodnotitelé budou mít subjektivní pohled na použité metody, podle toho, jakou metodu preferují oni.

Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů je posledním způsobem. Těmito ukazateli mohou být například nárůst prodeje, zlepšení kvality služeb nebo výrobků či zvýšení pracovní produktivity.

Vodák (2007) uvádí, že z důvodu větší objektivnosti a efektivnosti je dobré zvolit nějaká kritéria, aby bylo hodnocení lepší. Tato kritéria rozděluje na vnitřní, která jsou úzce spjatá s obsahem vzdělávacího programu. Další skupinou jsou vnější kritéria, související s konečným cílem vzdělávacího programu. Také uvádí, že lze nahlížet na vyhodnocování vzdělávání podle různých druhů přístupů nebo různých úhlů pohledu. Lze se zaměřit na to kolik zaměstnanců vyjádřilo zájem před začátkem vzdělávacího programu a kolik se jich následně zúčastnilo. Po vzdělávacím programu můžeme brát v potaz, kolik zúčastněných zaměstnanců bylo spokojených se vzdělávacím programem, kolik z nich je nyní schopno řešit jednotlivé situace a kolik z nich jsou pomocí nově nabytých znalostí pracovat.

Jiným možným způsobem hodnocení je například Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model hodnocení. Jedná se o model, který začíná své hodnocení na první úrovni a po důkladném vyhodnocení, které závisí na délce volného času a finančních prostředků se dostává na další úroveň. Získané informace z dané úrovně se poté využijí jako základ pro vyhodnocení úrovně následující. (Armstrong, 2007)

**Reakce** je první úrovní Kirkpatrickova modelu. Jejím cílem je zkoumat ohlasy na danou vzdělávací činnost. Zkoumané ohlasy musí být bezprostřední, z důvodu zabránění možného zkreslení názoru ostatními zaměstnanci. Hodnotí se na škále, ke které je možnost přidat otevřené otázky.

**Hodnocení poznatků** je úroveň druhá, slouží k získávání informací o tom, jak byly naplněny cíle vzdělání nebo nově získaných schopností zaměstnanci. Tento způsob hodnocení je dobré provádět před i po vzdělávací činnosti.

**Hodnocení chování** je další úrovní. Jejím úkolem je zmapovat posun chování daného zaměstnance v průběhu vzdělávání. Jako u předchozího hodnocení je zde důležité provést před i po vzdělávací akci, z důvodu zjištění, jestli je zaměstnanec schopen využít nově získané dovednosti při jeho normálním výkonu práce.

**Hodnocení výsledků** je čtvrtou a poslední úrovní. Její cíl spočívá v určení přidané hodnoty programů na vzdělávání a rozvoj. Dokáže vyhodnotit například zdokonalení kvality, větší prodeje či snížení nákladů v dané organizaci. (Armstrong, 2007)

## 2.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou nedílnou součástí celého vzdělávacího procesu, proto se v praxi využívá spousta různých kombinací těchto metod a lze je rozřadit do různých skupin podle různých kritérií a hledisek. Koubek (2007) rozděluje vzdělávací metody na dvě velké skupiny. První skupinou jsou metody vzdělávání na pracovišti, jak už název napovídá, tyto metody jsou využívány na pracovním místě, kde bude zaměstnanec vykonávat náplň jeho práce. Druhou skupinou jsou metody vzdělávání mimo pracoviště. Tato skupina se od té první liší v tom, že metody jsou demonstrovány mimo pracoviště, například ve specializovaných učebnách, školících centrech atd.

### 2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

**Instruktaž** při výkonu práce je jednou z nejjednodušších a zároveň nejčastěji využívaných metod. Méně zkušený či nový zaměstnanec se pomocí pozorování a následného napodobování učí správný postup pro vykonání práce. Velkou výhodou této metody je její jednoduchost a rychlost. Hlavní nevýhodou je fakt, že tato metoda slouží spíše pro zácvik u jednodušších či dílčích pracovních postupů, protože vzdělávání je často realizováno v hlučném a rušivém prostředí a zároveň pod tlakem pracovního úkonu.

**Koučování** je metodou, zaměřenou spíše na dlouhodobější proces vzdělávání. Školitel se v tomto případě snaží zaměstnance podněcovat a pomáhá ho nasměrovat k požadovanému pracovnímu výkonu. Tato metoda je dobrá k prohloubení komunikace mezi školitelem a školeným zaměstnancem.

**Rotace práce** je metoda, při které je zaměstnanec rotován mezi různými pracovišti a učí se plnit vícero pracovních úkonů. Tato metoda je dobrá k rozšíření pracovních zkušeností a pomáhá zaměstnanci poznat i jiné pracovní postupy, díky čemuž se stává flexibilnější pro organizaci. Nevýhodou může být náročnost zvládnutí ostatních typů úkolů.

**Mentoring** je hodně podobný metodě koučování. V tomto případě si zaměstnanec vybere svého mentora sám na základě toho, zda mu nějaký jeho kolega přijde sympatický či ne. To může být zároveň obrovská nevýhoda, z důvodu špatné volby svého mentora.

**Counselling** je metoda využívající vzájemné konzultace a ovlivňování mezi školitelem a školeným zaměstnancem. Výhodou je možnost vlastních návrhů řešení a okamžitá zpětná vazba. Nevýhodou je velká časová náročnost techniky.

**Asistování** je metodou, při které vzdělávaný pracovník napomáhá svému školiteli a tím od něj pochytává a učí se pracovní postupy. Postupem času se školený pracovník dopracuje k vykonávání dílčích úkonů sám a nemusí mu být napomáháno. Výhodou je dohled školitele na správný postup vykonávání práce. Nevýhodou může být naučení se špatných návyků od svého lektora.

**Pověření úkolem** je metoda úzce spjatá s předchozí metodou. Při této metodě je školený zaměstnanec pověřen svým školitelem ke splnění určitého úkolu, ke kterému má zajištěné všechny potřebné podmínky a je školitelem neustále sledován. Nevýhodou může být nemožnost sledování celého procesu a následné riziko chyby či nesplnění zadané práce.

**Pracovní porada** je poslední metodou spadající do skupiny metod prováděných na pracovišti. Při pracovní poradě je zaměstnanec zasvěcen do problému oddělení či organizace. Tato metoda slouží k informování zaměstnance a umožňuje předání zkušeností od jeho nadřízeného či jiných kolegů. (Koubek, 2007)

## 2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

**Přednáška** je první metodou vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se o předávání teoretických znalostí a faktů. Výhodou je rychlý a jednoduchý přenos informací pro školeného zaměstnance. Nevýhodou je pouze pasivní zapojení ze strany vzdělávaného zaměstnance. Je zde také možnost přednášky spojené s diskuzí, při které je možnost zapojení do konverzace a sdělení svého názoru k určitému tématu.

**Demonstrování** spočívá v předvádění žádoucího pracovního výkonu. Demonstrování zprostředkovává dovednosti a znalosti názorným způsobem za použití různých nástrojů, jako jsou například trenažéry, audiovizuální techniky, počítače, obsluhování zařízení ve speciálních dílnách či na pracovištích. Tato metoda se zaměřuje na dovednosti a klade velký důraz na praktické využití znalostí. Nevýhodou může být odlišnost ve vzdělávacím zařízení oproti skutečným pracovištím.

**Případové studie** napomáhají při vzdělávání vedoucích či kreativních zaměstnanců. Zaměstnanci se snaží vyřešit smyšlené situace týkající se problémů

organizace. Tato metoda rozvíjí analytické myšlení a schopnosti s řešeným určitých problémů. Nevýhodou může být náročnost na přípravu.

**Workshop** se od případové studie liší pouze v tom, že se pracuje ve skupině, proto ho můžeme nazvat skupinovým cvičením. V tomto případě se mezi sebou mohou zaměstnanci dělit o své nápady a poznatky při řešení problémů.

**Brainstorming** je také metodou navazující na případové studie. Zaměstnanci mají za úkol navrhnout řešení zadaného úkolu či problému. Následně se společně pomocí diskuze snaží najít nejvhodnější variantu řešení daného problému. Při této metodě je velkou výhodou velké množství různých nápadů a možností řešení situací.

**Simulace** je metoda zaměřená na zvládnutí problémů přímo z praxe. Tato metoda požaduje od školených jejich aktivní účast v řešení dané situace. Cílem je připravit účastníky školení na zvládnutí situací, na dělání rozhodnutí za chodu a na vyjednávání.

**Hraní rolí** má za úkol rozvíjet praktické schopnosti školených a zároveň jim nechává prostor pro samostatnost a větší zapojení se do řešení dané situace. Hlavním cílem této metody je především rozvoj praktických dovedností a rozvoj mezilidských vztahů. Nevýhodou může být stejný problém jako u ostatních metod, a to náročnost a připravenost.

**Assessment centra** jsou moderní a velmi dobře hodnocenou metodou při výběru a vzdělávání manažerů. Jako u ostatních metod jde o řešení různých úkolů a situací různé povahy pod stresem. Tato metoda rozvíjí nejen komplexní znalosti, ale také manažerské dovednosti.

**Outdoor training** slouží spíše pro vzdělávání zaměstnanců vedoucích pozic. Obecně se o této metodě dá říci, že se jedná o skutečné hry či hry spojené se sportovními aktivitami. Tyto aktivity se zpravidla odehrávají v přírodě. Školitelé zadávají různé úkoly a učí zaměstnance, jak správně přistupovat k vedení týmů, jak rozdělovat úkoly či jak správně komunikovat a spolupracovat v týmu. Po splnění úkolu je zpravidla prostor pro diskuzi, která řeší, zda byly využity správné manažerské dovednosti a co by se dalo řešit jinak. Výhodou je podpoření týmové práce a rozvoj manažerských dovedností. Velkou nevýhodou mohou být špatně vymyšlené hry, které mohou být příliš fyzicky náročné a nerealistické.

**E-learning** v dnešní době stále roste, z důvodu stále rostoucího využívání počítačů. Právě díky této technologii mají vzdělávání přímý přístup téměř ke všem informacím

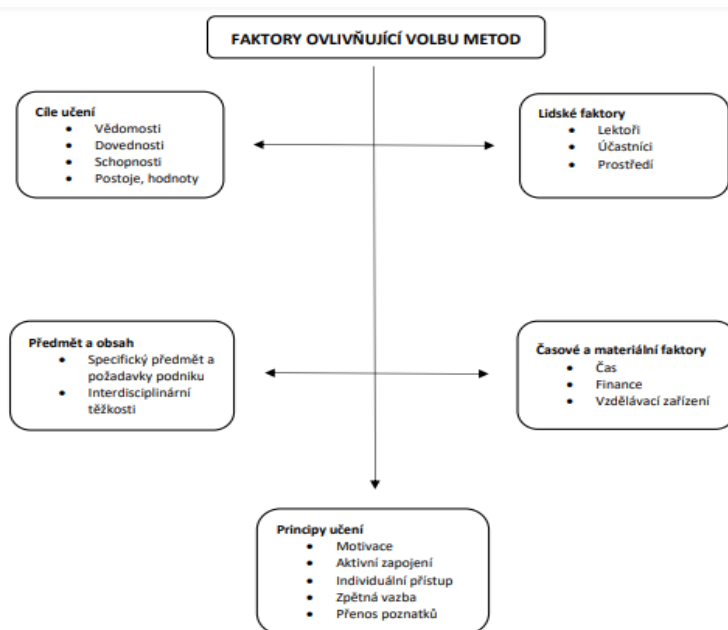


na jednom místě, které mohou obsahovat různé pomocné materiály, schémata, grafy, obrázky a další různé výukové pomůcky. (Koubek, 2007)

Dvořáková (2007) shrnuje pozitivní dopady e-learningu do několika bodů:

- Podmaňuje si vzdálenosti
- Snižuje náklady
- Šetří čas
- Zdarma zpřístupňuje volně dostupné zdroje studijních materiálů
- Zprostředkovává diskuze
- Odstraňuje subjektivní hledisko nahlížení školeného při hodnocení
- Zvyšuje aktivitu účastníku na vzdělávacích kurzech.

Z důvodu důležitosti zvolení správné metody ke vzdělávání, je nutno dbát na různé faktory, které mohou výběr ovlivnit. (viz. Obr. 4) Záleží zde na lidských faktorech, časových a materiálních faktorech, na různých principech učení, na předmětu či obsahu metod a na cíli učení, který požadujeme. (Vodák, 2007)



Zdroj: (Vodák, 2007)

**Obrázek 4 Faktory ovlivňující volbu správné vzdělávací metody**

### **3 Učení a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.**

Cílem bakalářské práce je analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, charakterizace a zhodnocení stávajících procesů a následná identifikace potřeb zaměstnanců a návrh možného způsobu zlepšení stávající situace. Pro tyto účely byla zvolena firma Škoda Auto a.s., konkrétně oblast VC, která je zaměřena na zákaznický management.

V úvodu praktické části bude představena firma ŠKODA AUTO a.s. a následně oblast VC. Za pomoci rozhovorů se zaměstnanci je definována charakterizace současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této oblasti. Další část obsahuje vyhodnocení dotazníku a následný návrh na zlepšení.

Cílem a předmětem výzkumu je zjištění, zda jsou zaměstnanci v oblasti VC dostatečně vzděláváni. Zda jsou vzděláváni i v období koronavirové krize a zda jsou zaměstnanci dostatečně spokojeni se svojí znalostí interních systémů. Dalším důležitým zjištěním je, zda jsou jazykové kurzy důležité pro výkon jejich práce. K výzkumu je zvolena metoda dotazníku. Dotazník (viz. Příloha 1) bude rozeslán zaměstnancům do jejich e-mailových schránek společně s průvodním dopisem (viz. Příloha 2), a po jeho následném vyhodnocení budou moci býti navrženy možné změny, které by přispěly ke zlepšení současného stavu vzdělávání. Dotazníkové šetření bude provedeno na vzorku 35 respondentů.

#### **3.1 ŠKODA AUTO a.s**

Firma ŠKODA AUTO a.s. je jedním z největších výrobců automobilů v České republice. Její největší výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi. Další dva závody lze najít ve Vrchlabí či v Kvasinách. V roce 1991 se společnost ŠA přidala ke koncernu Volkswagen Group. Společnost ŠA v současné době zaměstnává okolo 30 tisíc zaměstnanců, které motivuje hlavně velká škála benefitů nabízených zaměstnavatelem. ŠA také provozuje střední odborné učiliště ŠKODA AUTO a.s.

#### **3.2 Oblast VC**

Oblast VC je označena jako Customer Experience management a je rozdělena na tři různá oddělení. Prvním z nich je oddělení VC/1. Oddělení se zabývá digitálními ekosystémy a různými aplikacemi, které spadají pod toto téma. Dalším oddělením je oddělení VC/2, které je označeno jako oddělení Péče o zákazníka. Oddělení se

zabývá všemi verzemi komunikací k zákazníkovi ve věci aftersales. Hlavní náplní práce je přijímání, posouzení a vyřešení všech možných stížností zákazníků. Ať už se jedná o technické dotazy, stížnosti na dealery, stížnosti na výrobek, soudní spory v komunikaci s právníky atd. Dále také oddělení působí jako podpora pro importéry z České republiky, ale i ze zahraničí. Oddělení VC/2 také pracuje na projektech jako CRM a CIC Atheny. Posledním oddělením, které působí pod oblastí VC, je oddělení zákaznického managementu a rolloutu a nese označení VCK. Náplní práce tohoto oddělení je komunikace a nasazování produktů vytvářených oddělením VC po celém světě. Dále také zodpovídají za externí či interní šíření informací o CEM a také spravuje licenční a smluvní závazky spojené s digitálními produkty.

### **3.3 Učení a rozvoj zaměstnanců ve ŠA v oblasti VC**

Ve firmě ŠA je pro každého nově příchozího zaměstnance nutné, aby absolvoval nástupní školení, bez tohoto školení není možné, aby započal práci na daném oddělení. Jakmile má zaměstnanec za sebou nástupní školení, odvijí se další povinná školení od potřeb daného oddělení. K těmto školením může zaměstnanec využít například e-learningové portálu eDoceo, Akademie kvality či speciálních vzdělávacích akcí vhodných přímo pro dané oddělení.

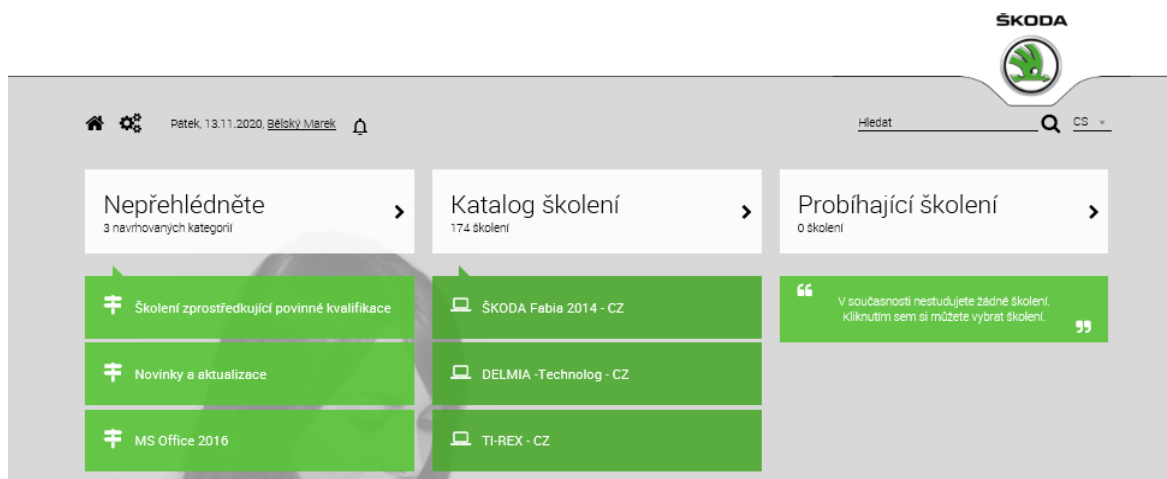
**Kompetenční profil zaměstnance** slouží k uchování informací o zaměstnanci. Tento profil je pro zaměstnance vytvořen v momentě, kdy nastoupí do firmy na jeho pracovní pozici. V kompetenčním profilu lze nalézt záznamy o dosaženém vzdělání zaměstnance, o jeho dosažených kvalifikacích a kompetencích. Také zde můžeme nalézt školení, která zaměstnanec absolvoval po dobu jeho působení ve firmě. Pokud je zde potřeba doplnit informace například o zvýšení stupně vzdělání nebo je potřeba doplnit osobní údaje, musí se zaměstnanec osobně dostavit na personální oddělení. Pro doplnění informací o školeních či nově získaných kvalifikacích musí zaměstnanec kontaktovat Škoda Akademii. V případě odchodu z firmy je kompetenční profil archivován po dobu pěti let.

#### **3.3.1 E-learning ve firmě ŠA**

E-learning je jednou z novodobých možností ke vzdělávání, a to díky vlivu vzrůstajících moderních technologií. Jedná se o studium výukových programů například na počítači či na mobilním telefonu. Tato možnost přináší řadu výhod.

Mezi tyto výhody můžeme zařadit například stejnou možnost informací pro všechny, možnost výuky v individuálním čase či místě, finanční úspory atd.

System eDoceo (viz. Obr. 5) spadá ve ŠA pod e-learningové metody vzdělávání. Tento systém obsahuje katalog školení, ve kterém se nachází všechna možná školení, které může zaměstnanec absolvovat. Například školení akademie inovací, školení firemní kvality, soft skills, jazyková příprava atd.



Zdroj: (ŠA e-portal, 2020)

**Obrázek 5 eDoceo úvodní strana**

V systému lze nalézt kategorii s názvem Školení zprostředkující povinné kvalifikace. (viz. Obr. 6) V tomto seznamu se nacházejí školení, které musí každý zaměstnanec absolvovat do určitého času. Každý rok sem přibývají nová školení ke splnění. Tato školení nejprve vysvětlí celou problematiku, poté je zde pár otázek na dané téma a následně může přejít zaměstnanec k vyplnění závěrečného testu, ze kterého musí dosáhnout co nejlepšího výsledku, jinak nebude považován za splněný. Tento test se dá několikrát opakovat, proto si zaměstnanec při neúspěšném vyplnění nemusí lámat hlavu a může si test zopakovat.

Název	Poznámka	Kód	Stav	Přístupno od	Přístupno do	Typ školení
Spolupráce s obchodními partnery v praxi - CZ		61030700		01.10.2020		Novinka
QMS - Systém řízení kvality 2020 - CZ		61022026	Ukončeno	01.06.2020	31.05.2022	Novinka
Protikorupční školení úřední osoby - CZ	Není povinné pro B, F Not obligatory for B, F	61030200	Ukončeno	01.06.2020		Novinka
Hospodářská soutěž 2 - CZ		61029825	Ukončeno	01.03.2020		Novinka
Protikorupční školení základů - CZ		61029650	Ukončeno	01.03.2020		Novinka
Pravidla bezpečnosti IT 2020 - CZ		61022027	Ukončeno	01.01.2020	31.12.2020	Novinka
EnMS - Sys. man. hospodaření o energii 2019 - CZ		61019305	Ukončeno	01.10.2019	30.09.2022	
EMS - Systém env. řízení - CZ		61022025	Ukončeno	01.06.2019		
Ochrana osobních údajů - CZ		61028501	Ukončeno	01.06.2019		
Ridiči služebních vozidel - CZ (nová aktualizace)		61019307	Ukončeno	16.11.2018		
Prevence proti podvodům 2018 - CZ		61027701	Ukončeno	01.11.2018	31.10.2021	
Etický kodex - CZ		61027175	Ukončeno	01.04.2018		

Zdroj: (ŠA e-portal, 2020)

**Obrázek 6 Školení zprostředkující povinné kvalifikace**

### 3.3.2 Jazykové kurzy

Ve firmě ŠA mají zaměstnanci možnost navštěvovat různé jazykové kurzy, ke zlepšení svých jazykových znalostí. Pro zaměstnance v oblasti VC, kteří komunikují se zahraničními importéry, jsou jazykové kurzy důležité. Také podle preferencí zaměstnance, si lze zvolit, jestli se chce účastnit kurzů s malou skupinou, velkou skupinou či účast na individuálním kurzu. Zaměstnanec si také může zvolit mezi kurzy, které jsou určené pro zaměstnance, kteří potřebují rychlé zlepšení. Dále je zde v nabídce kurz Blended learning, který slouží pro pokročilé a velmi pokročilé.

### 3.3.3 Systémová školení

Všichni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují s nějakým systémem či komplexnějším programem, tak se potřebují zúčastnit systémového školení, aby mohli s daným programem v klidu vykonávat svou práci. Pokud se na oddělení nachází zaměstnanec, který je GEKO daného systému, musí se účastnit speciálního školení, které ho naučí rozšířené znalosti o daném systému, jak managovat daný systém atd.

### 3.3.4 Školení kvality

Jelikož zaměstnanci na oddělení VC pracují se zákaznickými stížnostmi, je pro ně důležité vědět o čem se zákazníci hovoří, jinými slovy je pro ně důležitá znalost

problematiky. Aby mohli jednat se zákazníky, musí se se účastnit technických vzdělávacích akcí, zaměřených na produkty, které se ve ŠA pohybují. Například v současné době, kdy firma představila svůj nový vůz Škoda Enyaq, je pro ně důležitá účast na školení, ve kterém jim je přiblížena problematika elektrického vozu.

### **3.3.5 Školení s lektorem**

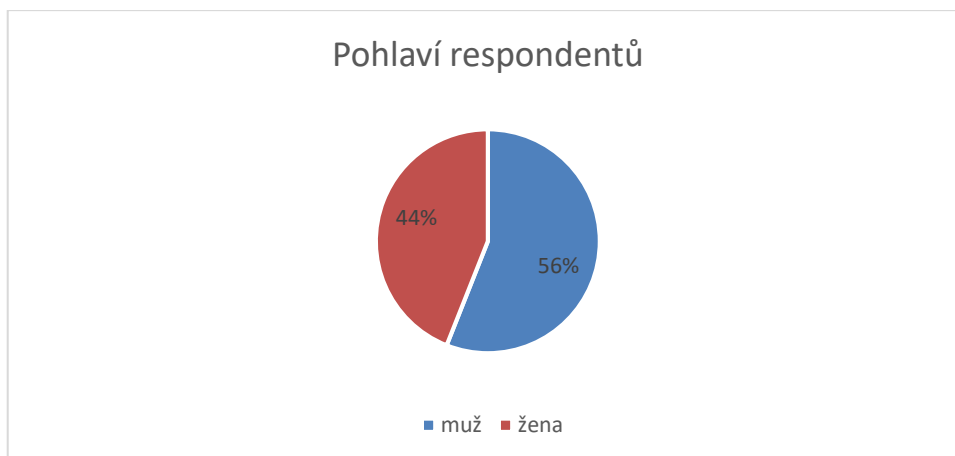
Pro zaměstnance z oblasti VC je školení s lektorem jednou z nejlepších forem možného vzdělávání. Jedná se o akci, která je vedena lektorem, který je z pravidla psycholog. Tato školení jsou sestavena na míru, dle výběru daného oddělení. Mezi tyto školení lze zařadit například různá školení na posilování odolnosti nebo duševní čistoty z důvodu možných negativních zpráv od zákazníků. Dále také různé druhy komunikace, například na zvládání stresu v momentě probíhající komunikace, jak se zachovat, jak neodpovídat, jak odpovídat, když je zákazník agresivní, jak podávat klidné odpovědi. Školení na zvládání stresu a obtížných situací, nebo na rozpoznání zákazníka a jeho možného chování. V této době, když se každý bojí o práci z důvodu koronavirové krize by pro zaměstnance bylo přínosné školení na správné odpovědi směrem k zákazníkům, kteří se chovají agresivně právě kvůli této situaci.

## **3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření proběhlo v listopadu roku 2020. Dotazník byl zaslán 35 respondentům a odpovědělo na něj 32 z nich, z čehož vyplývá že návratnost dotazníku byla 91%. Dotazník obsahuje 29 otázek. Struktura respondentů byla zjištěna pomocí zjišťovacích otázek.

### **Otázka č. 1 Vaše pohlaví?**

Z první zjišťovací otázky bylo zjištěno pohlaví zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 18 mužů a 14 žen. Z čehož plyne, že v oblasti VC je zaměstnáno více mužů než žen. V grafu níže (viz Obr. 7) lze vidět, že mužské zastoupení je v tomto případě větší pouze o 12 %.

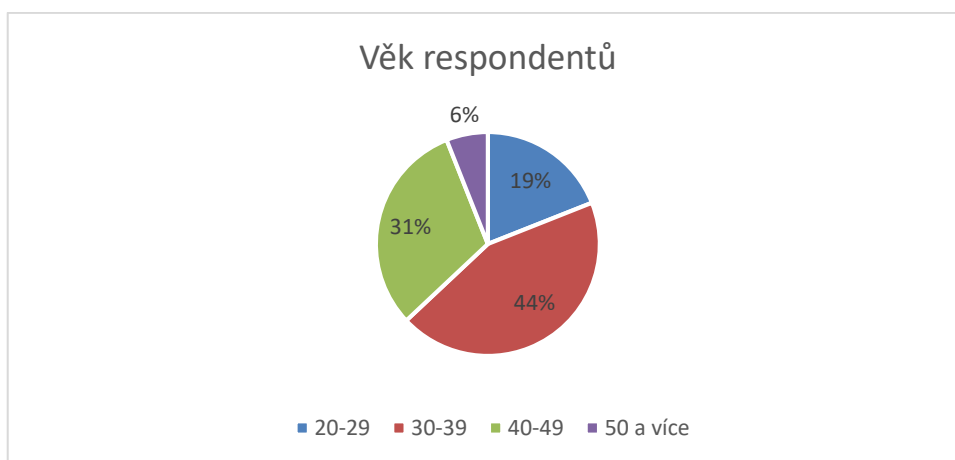


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 7 Pohlaví respondentů**

### Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?

Další otázka vedla ke zjištění věkového zastoupení respondentů v oblasti VC. Největší množství respondentů je ve skupině ve věku od 30 do 39 let, konkrétně 14 z nich. Dalších 10 zaměstnanců je ve skupině od 40 do 49 let. Ve skupině od 20 do 29 let je 6 zaměstnanců a pouze 2 zaměstnanci jsou starší 50 let. (viz. Obr. 8)

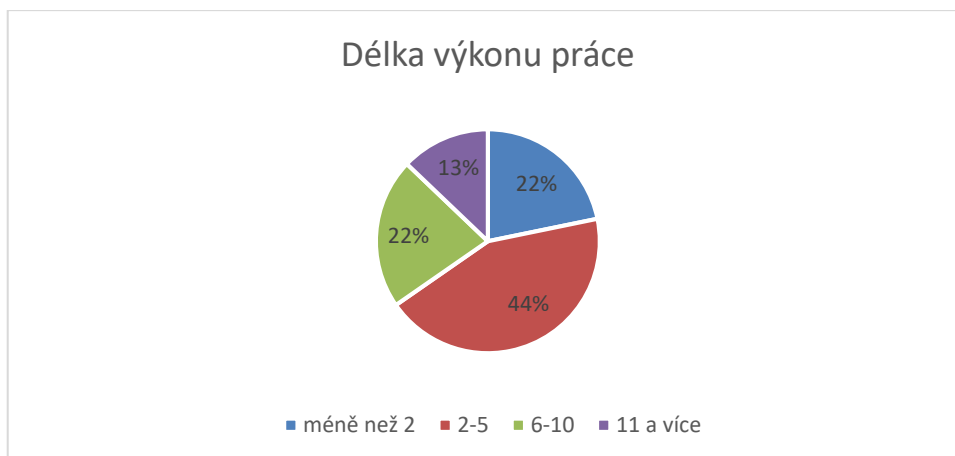


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 8 Věková struktura respondentů**

### Otázka č. 3 Jak dlouho vykonáváte svou práci na oddělení VC? (v letech)

Otázka číslo 3 zjišťovala působení respondentů na jejich dané pozici v oblasti VC. 7 z nich pracuje na své pozici méně než dva roky. 14 z nich je ve skupině mezi dvěma až pěti lety. Ve skupince mezi šesti až deseti lety je zaměstnanců 7 a pouze dva zaměstnanci vykonávají svou práci v oblasti VC déle než 11 let. (viz. Obr. 9)

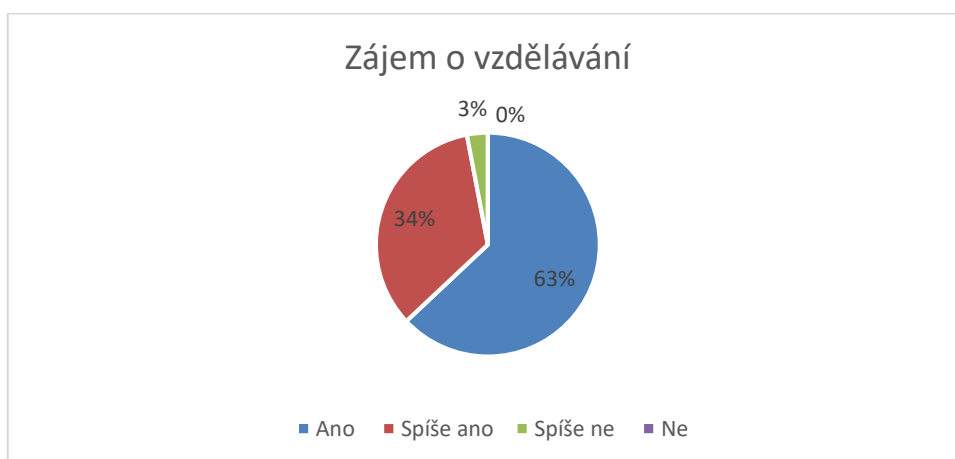


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 9 Délka výkonu práce respondentů**

#### Otázka č. 4 Máte zájem o vzdělávání?

Z grafu níže (viz. Obr. 10) lze vidět, že valná většina odpovědí je v tomto případě kladná. 20 respondentů odpovědělo na otázku, zdali mají zájem o vzdělávání, ano. 11 respondentů odpovědělo na otázku spíše ano a pouze 1 respondent odpověděl spíše ne. Z čehož vyplývá, že téměř všichni kromě jedné osoby mají zájem o vzdělávání a možnost získávat nové znalosti k lepšímu výkonu jejich práce.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

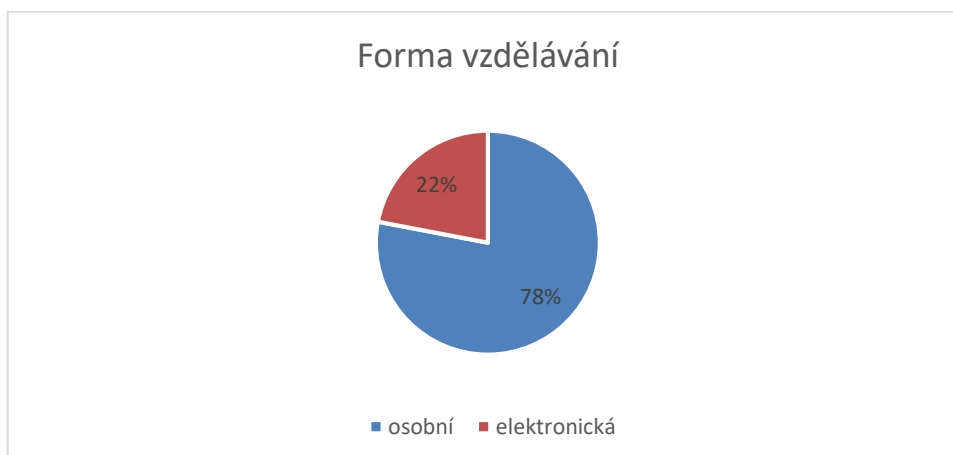
**Obrázek 10 Zájem o vzdělávání**

#### Otázka č. 5 Která forma vzdělávání je pro Vás přínosnější?

Na otázku číslo 5 odpovědělo 22 zaměstnanců, že preferují raději osobní formu vzdělávání. 7 zaměstnanců odpovědělo, že mají radši elektronickou podobu



vzdělávání. Z čehož plyne, že pro většinu zaměstnanců je osobní forma vzdělávání přínosnější než forma elektronická. (viz. Obr.11)

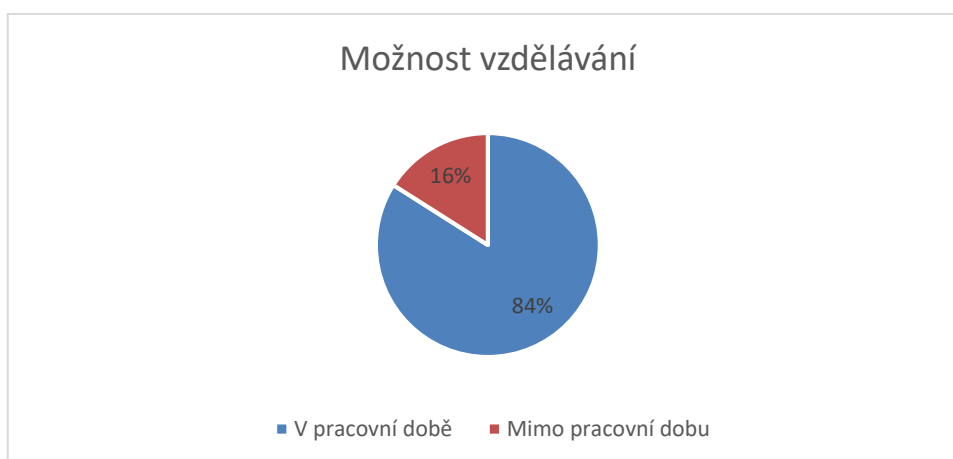


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 11 Forma vzdělávání**

### **Otázka č. 6 Jakou možnost vzdělávání spíše preferujete?**

Z grafu (viz. Obr. 12) lze vyčíst, že větší zastoupení má forma vzdělávání v pracovní době. Tuto možnost si zvolilo 27 respondentů. Pro zbylých 5 respondentů je lepší forma vzdělávání mimo pracovní dobu. Což může být odůvodněno tak, že pokud by si zaměstnanci museli hodiny strávené na školení v rámci pracovní doby nadělat, bylo by pro ně lepší zvolit vzdělávání mimo pracovní dobu.

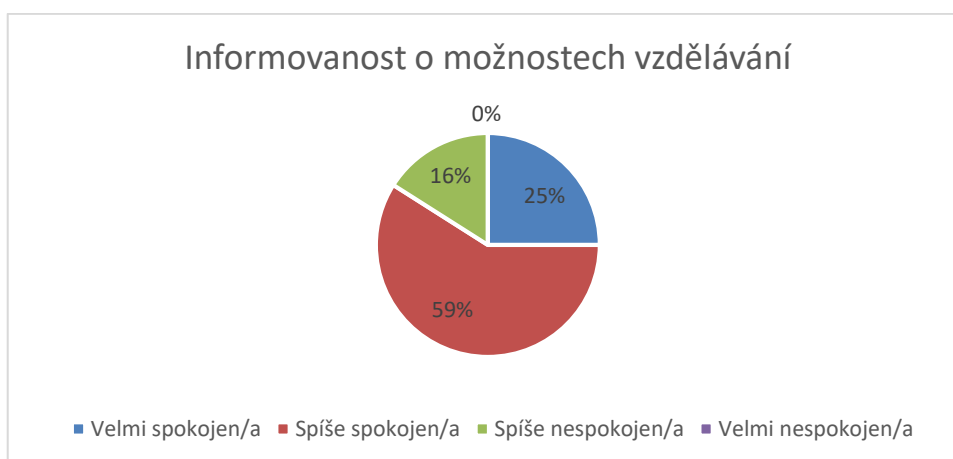


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 12 Možnost vzdělávání**

### Otázka č. 7 Jak jste spokojen/a s informovaností o možnostech vzdělávání?

Z grafu níže (viz. Obr. 13) je jasné, že většina respondentů je s informovaností o možnostech vzdělávání spokojena. 8 z nich odpovědělo, že je velmi spokojeno, 19 z nich je spíše spokojeno. Pouze 5 zaměstnanců je spíše nespokojených s informovaností, což by mohlo být příčinou jejich nezájmu o vzdělávání.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 13 Informovanost o možnostech vzdělávání**

### Otázka č. 8 Účastnil/a jste se za poslední rok nějaké vzdělávací akce?

Z grafu (viz. Obr. 14) lze vidět, že 30 zaměstnanců se za poslední rok zúčastnilo nějaké vzdělávací akce. Pouze 2 neměli účast na žádném školení za poslední rok. Z čehož vyplývá, že v oblasti VC je aktivní účast na školeních a to konkrétně 94 % ze 100 % možných celkem.

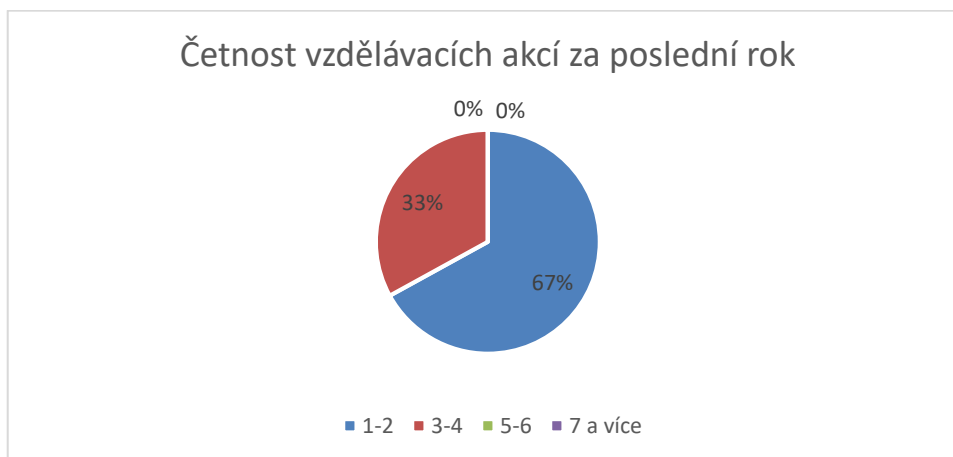


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 14 Účast na vzdělávací akci za poslední rok**

### Otázka č. 9 Pokud Ano, kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?

Na otázku číslo 9 mohli zaměstnanci odpovídat pouze, pokud v otázce číslo 8 zvolili variantu ano. Z grafu níže (viz. Obr. 15) můžeme vidět, že 20 zaměstnanců se účastnilo jednoho až dvou vzdělávacích akcí za poslední rok. 10 zaměstnanců se účastnilo třech až čtyřech vzdělávacích akcí a pět a více vzdělávacích akcí neabsolvoval nikdo z nich.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

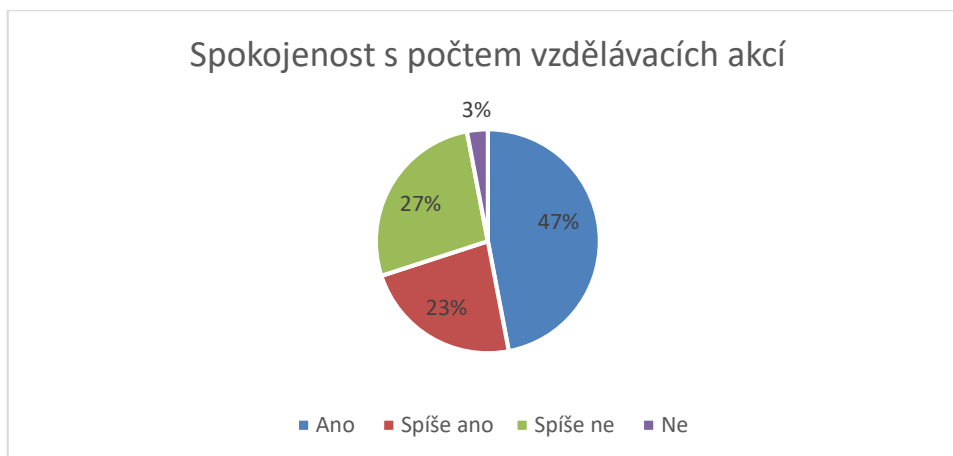
**Obrázek 15** Četnost vzdělávacích akcí za poslední rok

### Otázka č. 10 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se neúčastnil/a žádné vzdělávací akce? (zdůvodněte)

Otázka číslo 10 byla pouze pro zaměstnance, kteří v otázce číslo 8 odpověděli ne. Jeden z respondentů odpověděl, že na tento rok si žádné vzdělávací akce neplánoval a kvůli covidu je poté ani nevyhledával. Navíc dodává že většinu času strávil na HO. Druhý zaměstnanec odpovídá, že se neúčastnil žádné akce kvůli špatné informovanosti a pracovnímu vytížení.

### Otázka č. 11 Byl/a jste s tímto počtem spokojen/a?

Z grafu níže (viz. Obr. 16) lze vidět, že 14 zaměstnanců bylo spokojeno s počtem vzdělávacích akcí, které za poslední rok absolvovali. 7 zaměstnanců bylo s počtem spíše spokojených. 8 zaměstnanců bylo spíše nespokojených a jeden zaměstnanec byl nespokojen. Z čehož plyne, že těchto 9 respondentů, kteří odpovídali záporně, by uvítalo větší množství vzdělávacích akcí v průběhu roku.

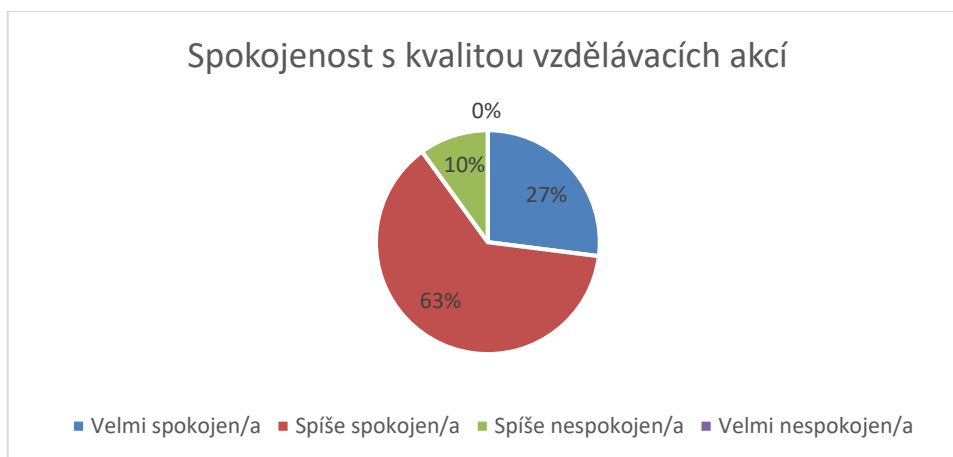


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 16 Spokojenost s počtem vzdělávacích akcí**

### Otázka č. 12 Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí?

Z grafu níže (viz. Obr. 17) můžeme vidět, že na otázku číslo 12, zdali jsou spokojeni s kvalitou vzdělávacích akcí, bylo největší množství odpovědí ve skupině spíše spokojen/a a to 19 z celkového počtu 32. Velmi spokojených bylo v tomto případě 8 respondentů. 3 respondenti byli spíše nespokojeni a žádný z nich nebyl velmi nespokojen. Z čehož plyne, že si ŠA drží vysokou kvalitu svých vzdělávacích akcí.



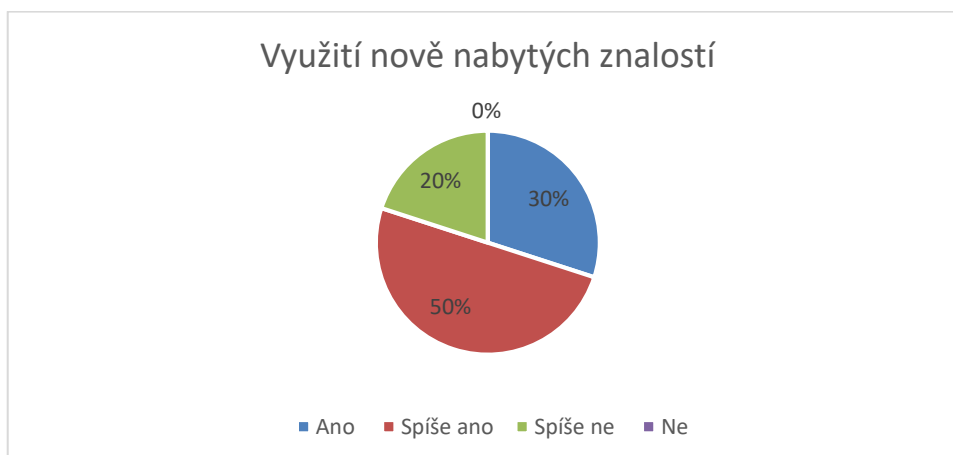
Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 17 Spokojenost s kvalitou vzdělávacích akcí**

### Otázka č. 13 Využil/a jste nově nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí ve Vaší práci?

Na otázku číslo 13 odpovědělo 9 zaměstnanců ano, a 15 zaměstnanců spíše ano. Z toho plyne, že pro většinu z respondentů jsou nově nabyté znalosti ze

vzdělávacích akcí využitelné při výkonu jejich práce. Pouze 6 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a žádný z nich neodpověděl ne. (viz. Obr. 18)

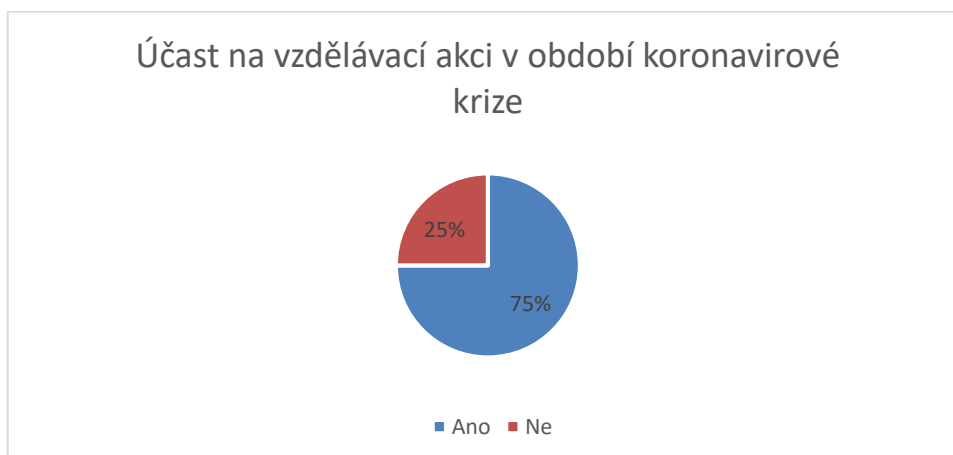


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 18** Využití nově nabytých znalostí ze vzdělávací akce

#### Otázka č. 14 Účastnil/a jste se nějakých vzdělávacích akcí v období koronavirové krize?

Z grafu níže (viz. Obr. 19) můžeme vidět, že 24 respondentů čili 75 % se během koronavirové krize účastnilo alespoň jedné vzdělávací akce. Zbýlých 8 se v tomto období žádné vzdělávací akce neúčastnilo. Z čehož vyplývá, že i průběhu této situace nemají zaměstnanci nouzi o vzdělávání.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 19** Účast na vzdělávací akci v období koronavirové krize

#### Otázka č. 15 Pokud Ano, byl/a jste s touto vzdělávací akcí spokojen/a

Na otázku číslo 15 mohli respondenti odpovídat, pouze v případě že na otázku číslo 14 odpověděli ano. 8 respondentů bylo velmi spokojených se vzdělávací akcí. 14

bylo spíše spokojených a pouze 1 respondent byl spíše nespokojen. 1 z respondentů na předchozí otázku odpověděl ano, ale v této otázce nezaškrtl žádnou odpověď, proto je mezi otázkami nesoulad v odpovědích. (viz. Obr. 20)



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 20 Účast na vzdělávací akci v období koronavirové krize**

#### Otázka č. 16 Pokud Ano, byla pro Vás tato vzdělávací akce přínosná?

Na otázku číslo 16 mohli zaměstnanci, stejně jako u předchozí otázky, odpovídat pouze, pokud v otázce číslo 14 zvolili odpověď ano. Z grafu níže (viz. Obr. 21) můžeme vidět, že pro převážnou většinu respondentů, byla vzdělávací akce v období koronavirové krize přínosná. 8 z nich odpovědělo ano, 13 respondentů odpovědělo spíše ano a pouze 3 respondenti odpověděli spíše ne.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

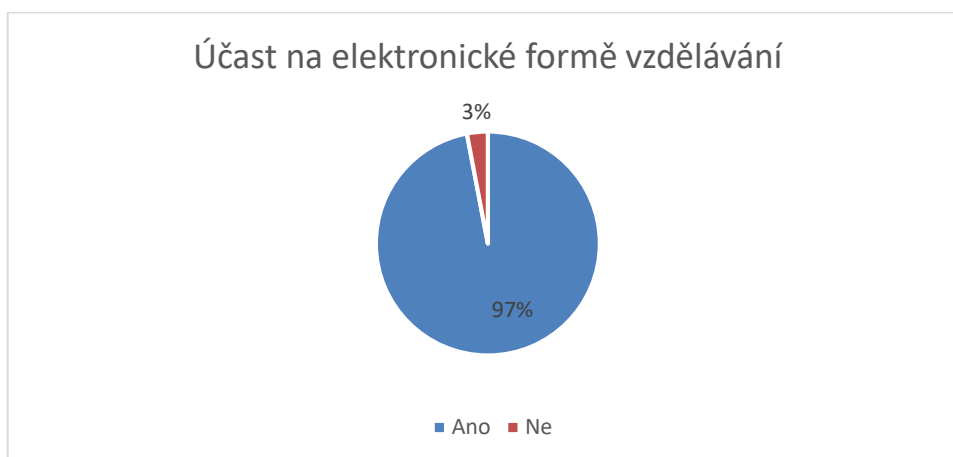
**Obrázek 21 Přínos vzdělávací akce v období koronavirové krize**

**Otázka č. 17 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se neúčastnil žádné vzdělávací akce?**

Na tuto otázku mohli zaměstnanci odpovídat, pouze pokud v otázce číslo 14 odpověděli ne. Většina z respondentů odpovídala, že jim nevyhovovala online forma vzdělávací akce. Další odpovídají, že kvůli pracovnímu vytížení se na žádnou akci v tomto období nehlásili. Jeden z respondentů odpovídá, že mu žádné nebyly nabídnuty, a proto ani žádné jiné nevyhledával.

**Otázka č. 18 Účastnil/a jste se v průběhu vykonávání své práce e-learningové formy vzdělávání?**

Na otázku číslo 18 odpovědělo 31 respondentů čili 97 % ano. Z grafu níže (viz. Obr. 22) můžeme vidět, že pouze jeden respondent odpověděl ne, tudíž že se neúčastnil žádné e-learningové formy vzdělávání. Což znamená, že respondent, který odpověděl ne, nemusel správně pochopit, že otázka č. 18 již nenavazuje na předchozí otázky, protože většina zaměstnanců ve firmě ŠA musí absolvovat povinná školení v systému eDoceo.



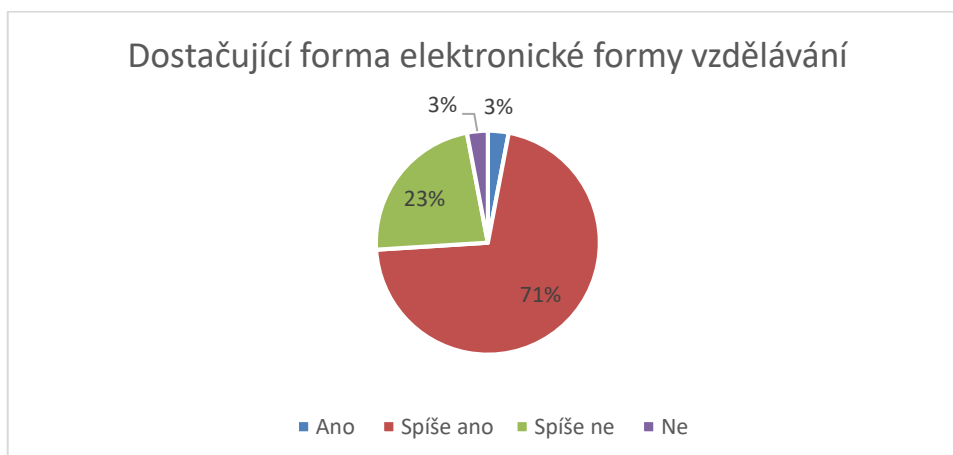
Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 22 Účast na elektronické formě vzdělávání**

**Otázka č. 19 Pokud Ano, jsou pro vás e-learningové formy vzdělávání dostačující?**

Na otázku číslo 19 mohli respondenti odpovídat pouze, pokud v otázce číslo 18 odpověděli ano. Pro většinu z nich je vzdělávání v elektronické formě dostačující. 1 z respondentů odpověděl ano, a 22 respondentů odpovědělo spíše ano. 7 respondentů je spíše nespokojených a pouze 1 je nespokojen. To může být

způsobeno preferencemi zaměstnance, kdy raději zvolí osobní formu vzdělávání. (viz. Obr. 23)



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 23 Dostačující forma elektronické formy vzdělávání**

#### **Otázka č. 20 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se ještě neúčastnil/a žádné e-learningové formy vzdělávání? (zdůvodněte)**

Na otázku číslo 20 mohli zaměstnanci odpovídat pouze, pokud v otázce číslo 18 odpověděli ne. Respondent na tuto otázku odpověděl, že se v průběhu koronavirové krize účastnil pár online konferencí a absolvoval povinná ŠA školení, ale jak prý uvedl v otázce číslo 14, že zkoordinovat na dálku všechny aktivity pro něj bylo velmi náročně a vyčerpávající. Z toho důvodu plyne, že se e-learningové formy vzdělávání účastnil, ale otázku číslo 18 si špatně vyložil a spojoval jí s předchozími otázkami, které se vztahovaly ke koronavirové krizi.

#### **Otázka č. 21 Účastníte se jazykového kurzu?**

Z grafu níže (viz. Obr. 24) lze vidět, že na otázku, zdali se zaměstnanci účastní jazykového kurzu, odpovědělo 15 zaměstnanců, že se jazykového kurzu účastní. Zbýlých 17 odpovědělo, že se jazykového kurzu neúčastní. Z čehož plyne, že větší část respondentů jazykový kurz nenavštěvuje. To může být způsobeno časovou náročností těchto lekcí.



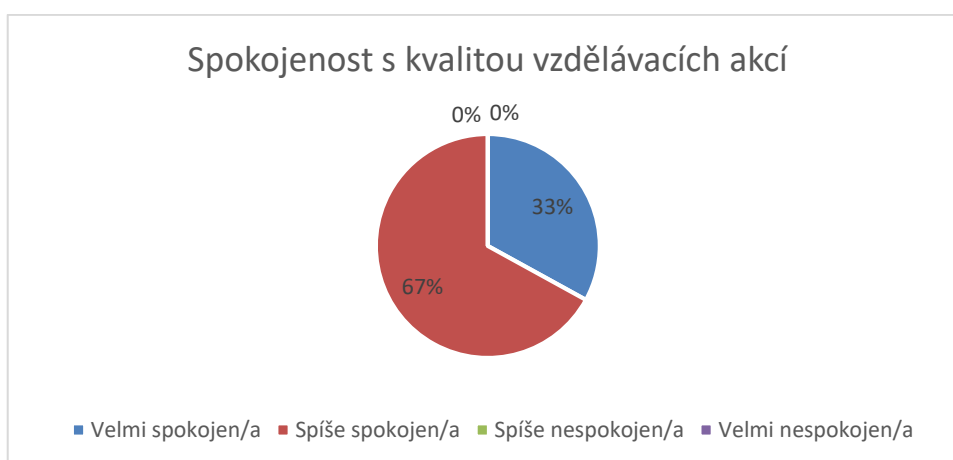


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 24 Účast na jazykovém kurzu**

**Otázka č. 22 Pokud Ano, jak jste spokojen/a s kvalitou jazykových kurzů?**

Na otázku číslo 22 mohli zaměstnanci odpovídat pouze, pokud u předchozí otázky zvolili odpověď ano. Z grafu níže (viz. Obr. 25) lze vidět, že všichni, kdo se účastní jazykového kurzu, jsou s jeho kvalitou spokojeni. 5 respondentů je spokojených a 10 je spíše spokojených.



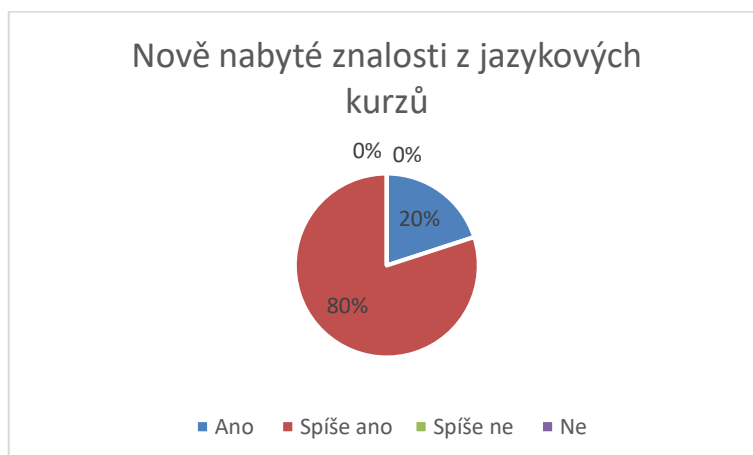
Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 25 Spokojenost s kvalitou vzdělávacích akcí**

**Otázka č. 23 Pokud Ano, pomáhají Vám nově nabyté znalosti z jazykových kurzů při výkonu Vaší práce?**

Stejně jako u předchozí otázky, mohli respondenti na tuto otázku odpovídat pouze v případě, že v otázce číslo 21 odpověděli ano. V grafu níže (viz. Obr. 26) vidíme, že stejně jako u předchozí otázky, všem pomáhají nově nabyté znalosti

z jazykových kurzů při výkonu jejich práce. 3 respondenti odpověděli ano a 12 respondentů odpovědělo spíše ano.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

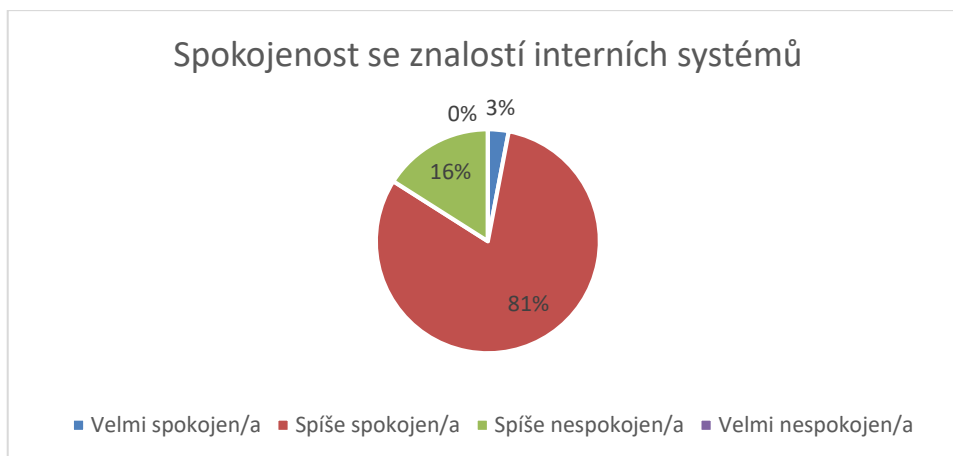
**Obrázek 26 Nově nabyté znalosti z jazykových kurzů**

#### **Otázka č. 24 Pokud Ne, z jakého důvodu se neúčastníte žádného jazykového kurzu? (zdůvodněte)**

Na otázku 24 mohli zaměstnanci odpovídat pouze, pokud v otázce číslo 21 odpověděli, že se neúčastní jazykového kurzu. Na tuto otázku jsou odpovědi různé, pro nějaké zaměstnance jsou časové kurzy mimo z důvodu časové náročnosti. Jiní odpovídají, že jim jejich dosavadní znalosti cizích jazyků bohatě stačí k výkonu práce, a tudíž nepotřebují navštěvovat jazykový kurz. Další odpovídají, že jsou již na kurz přihlášení a čekají na jeho spuštění.

#### **Otázka č. 25 Jste spokojen/a se svou znalostí interních systému (C@sk, ELZA, JIRA atd.)?**

Valná většina respondentů odpovídala na tuto otázku kladně. Z grafu níže (viz. Obr. 27) lze vidět, že 25 respondentů je spíše spokojených a 1 spokojený se svou znalostí interních systémů. Pouze 5 respondentů je spíše nespokojených a jeden respondent se zdržel odpovědět.

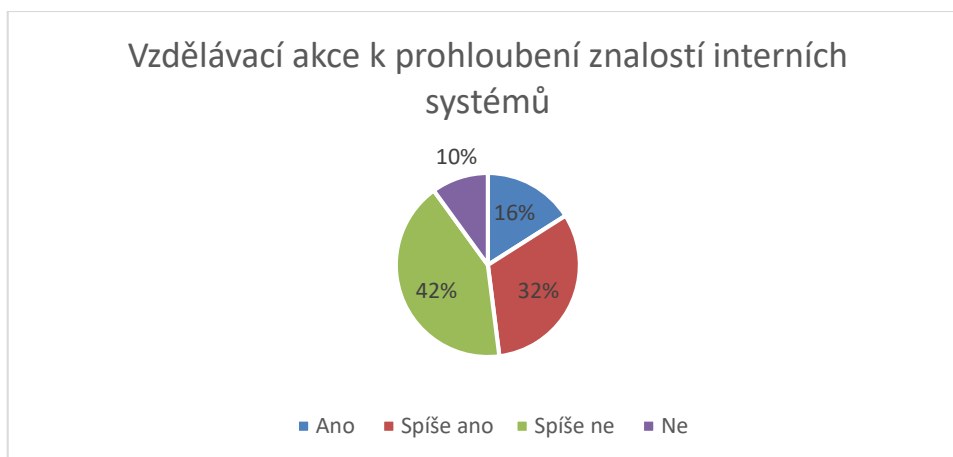


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 27 Spokojenost se znalostí interních systémů**

**Otázka č. 26 Uvítal/a byste vzdělávací akci k prohloubení těchto znalostí?**

Z grafu níže (viz. Obr. 28) lze vidět, že kladné a záporné odpovědi jsou téměř vyrovnané. 5 respondentů odpovědělo že by vzdělávací akci uvítali. 10 respondentů odpovědělo spíše ano. 13 respondentů odpovědělo, že by spíše vzdělávací akci na interní systémy neuvítali a pouze 3 z nich odpověděli že by vzdělávací akci nepotřebovali. 1 respondent se zdržel odpovědět.



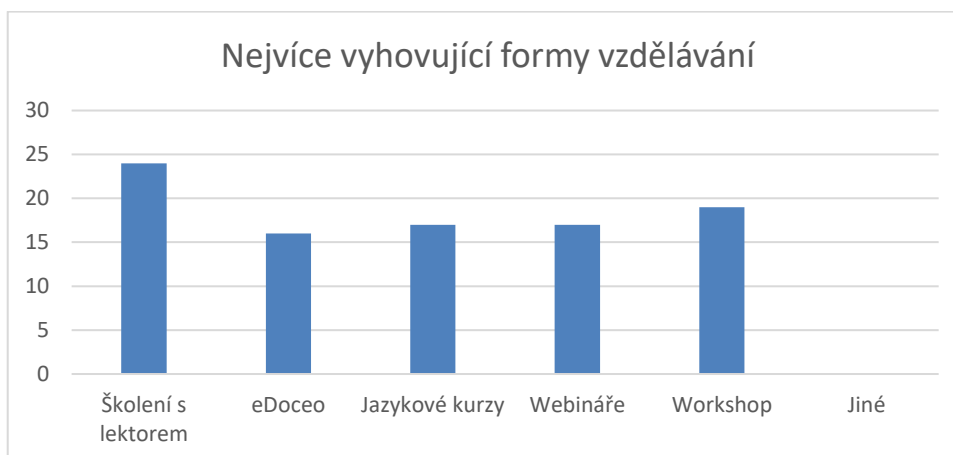
Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 28 Vzdělávací akce k prohloubení znalostí interních systémů**

**Otázka č. 27 Jaké formy vzdělávacích akcí Vám vyhovují nejvíce? (Možnost volby více odpovědí)**

V otázce číslo 27 mohli respondenti volit vícero možných odpovědí. Největší zastoupení získalo školení s lektorem, pro tuto vzdělávací akci hlasovalo 24 lidí. Další oblíbenou metodou jsou workshopy, které si zvolilo 19 respondentů. Následně

webináře a jazykové kurzy, které obdrželi stejný počet hlasů a to 17. A na posledním místě eDoceo s 16 hlasy. Jiné si nezvolil nikdo z respondentů. (viz. Obr. 29)

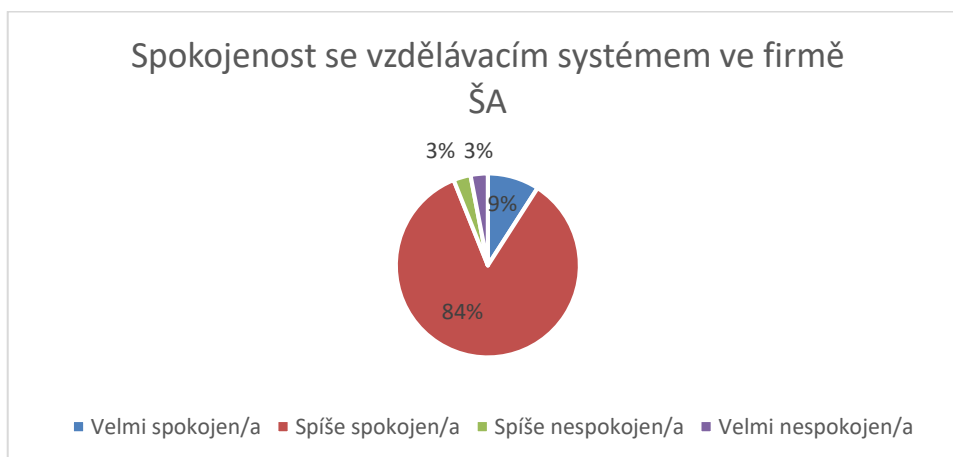


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 29 Nejvíce vyhovující formy vzdělávání**

### Otázka č. 28 Jak jste spokojen/a se vzdělávacím systémem ve firmě ŠKODA AUTO a.s.?

Z grafu níže (viz. Obr. 30) lze vidět, že na otázku číslo 28 odpovídali respondenti převážně kladně. 3 z nich jsou velmi spokojeni se vzdělávacím systémem. 27 je spíše spokojeno se vzdělávacím systémem. Pouze 1 zaměstnanec je spíše nespokojen a 1 zaměstnanec je nespokojen.

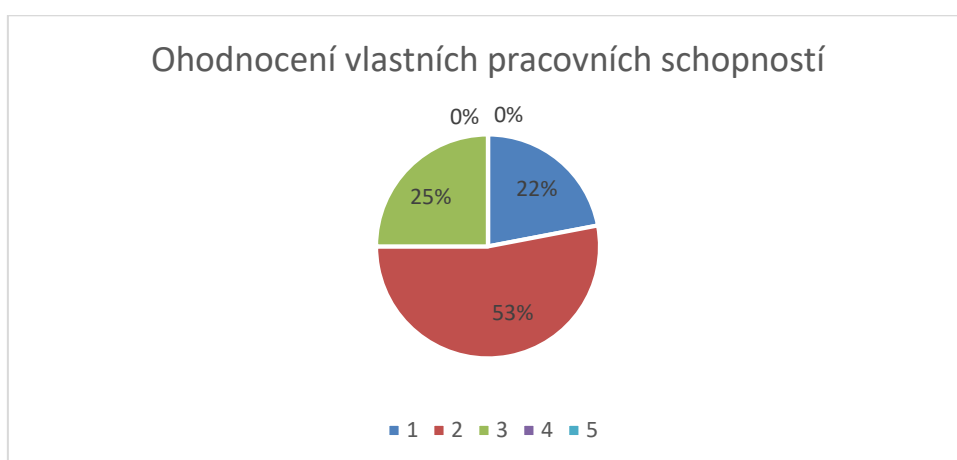


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 30 Spokojenost se vzdělávacím systémem ve firmě ŠA**

**Otázka č. 29 Jak byste ohodnotil/a své pracovní schopnosti či znalosti v souvislosti s řádným výkonem práce na Vaší pracovní pozici. (Ohodnoťte jako ve škole, jednička je nejlepší, pětka je nejhorší)**

V poslední otázce měli zaměstnanci za úkol ohodnotit své pracovní schopnosti či znalosti v souvislosti s řádným výkonem jejich práce známkami jako ve škole. Z grafu níže lze vidět, že 7 z nich zvolilo známku 1, 17 z respondentů zvolilo známku 2 a 8 zbylých respondentů zvolilo známku 3. Z čehož vyplývá, že jsou zaměstnanci v oblasti VC převážně spokojeni se svou znalostí a se svými pracovními schopnostmi. (viz. Obr. 31)



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obrázek 31** Ohodnocení vlastních pracovních výkonů

## 4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrh opatření

Pro zaměstnance z oblasti VC je vzdělávání a rozvoj jednou z klíčových věcí v procesu vykonávání jejich práce. Naprostá většina z nich je s možnostmi dalšího vzdělání spokojena a mají zájem účastnit se nabízených vzdělávacích akcí, které by vedli k získávání nových schopností či nových znalostí. Tím pádem by vedly k lepšímu výkonu jejich práce na jejich současných pracovních pozicích. Téměř všichni zaměstnanci jsou se vzdělávacím systémem ve firmě ŠA spokojeni z čehož plyne, že celý vzdělávací systém ve firmě je na vysoké úrovni.

Pouze pro 16 % ze zaměstnanců z oblasti VC je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách nedostačující. Pro tyto zaměstnance by bylo možné navrhnout zasílání o možnostech vzdělávání do jejich e-mailových schránek, nebo informovanost od jejich přímého nadřízeného o možnostech zúčastnit se vzdělávacích akcí. Dále by se také mohli zaměstnanci informovat mezi sebou na oddělení, to by vedlo i ke zlepšení komunikace právě mezi zaměstnanci. Toto předávání informací by mohlo probíhat ve formě měsíčních porad, na kterých by byly nadcházející akce prezentovány, nebo pomocí nástěnek či tabulí, na které by mohli zaměstnanci doplňovat nebo zapisovat vzdělávací akce.

Pro většinu zaměstnanců je počet vzdělávacích akcí převážně dostačující. Avšak jsou zde i tací, pro které je počet vzdělávacích akcí za rok nedostačující. Tito zaměstnanci mají možnost přihlásit se na školení, které jsou v nabídce katalogu školení na portále, nebo mohou poprosit jejich přímého nadřízeného o nabídnutí nějakých vzdělávacích akcí nad rámec školení, potřebných k výkonu jejich práce.

Většina zaměstnanců preferuje osobní formy vzdělávání, ale zároveň jsou pro ně elektronické formy vzdělávání dostačující. Zde bych doporučil vylepšení stávajících elektronických forem vzdělávání. Jelikož jsou tato školení nastavena tak, že zaměstnanec se musí pouze skrze ně proklikat a následně vyplnit test, na který má vícero pokusů. Tento způsob nehodnotím jako nejlepší, protože zaměstnanci nemusí věnovat tolik pozornosti na řádné prostudování a pouze jim stačí daná školení přeskočit až na konec k závěrečnému testu. Doporučil bych tato školení obohatit o zajímavé prvky, například videa, která budou více spjata s tématem daného školení a následné stížení požadavků na ukončení testů.

Z důvodu největšího počtu hlasů u otázky na nejvíce vyhovující formu vzdělávání, bych doporučil větší počet školení s lektorem. Jelikož tato školení jsou pro

zaměstnance nejpřínosnější z důvodu možnosti výběru témat, o které mají zaměstnanci zájem a které jim nejvíce pomůže v daném období. Tato školení probíhají zpravidla jednou ročně a jejich větší četnost by mohla vést k lepším pracovním výsledkům.

Prohloubení znalostí u interních programů by uvítalo 48 % zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych doporučil účast na vzdělávací akci pro práci s daným systémem, u kterého si nejsou zaměstnanci jisti, že s ním zvládají výkon své práce na 100 %. U těch systémů, pro které nejsou žádná školení dostupná, bych doporučil proškolení kolegy, kteří jsou více zblhlí s prací s daným systémem, nebo se obrátit přímo na GEKA daného systému, který odpoví případné dotazy a poradí, jak se systémem správně pracovat. GEKO je člověk, který je specialistou daného systému a je nejlépe obeznám s prací a s fungováním daného systému. Pro zaměstnance, kteří při své práci používají systém JIRA, navrhuji přihlásit se přes katalog školení na nabízené kurzy pro práci s tímto systémem. Pro zaměstnance jsou optimální tyto tři nabízené kurzy:

- Úvod do JIRA a Confluence I – seznámení
- Práce v JIRA a Confluence II – základní
- Práce v JIRA a Confluence pro pokročilé

Pro interní systémy, které nejsou v nabídce katalogu školení, například ELZA, C@SK, apod. navrhuji, aby zaměstnanci vytvořili poptávku u odborného útvaru ve firmě, který zajišťuje školení pro práci s požadovanými programy. Odborný útvar by z důvodu poptávky mohl připravit školení pro seznámení a práci s programy, pro které prozatím žádné vzdělávací akce nejsou.

Jazykových kurzů se neúčastní 53 % zaměstnanců z oblasti VC. Většina z nich uvedla, že by se jazykových kurzů účastnit chtěli, ale z důvodu časového vytížení to pro ně není možné. Tímto zjištěním byla potvrzena hypotéza ohledně důležitosti jazykových kurzů pro výkon práce zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci z oblasti VC komunikují se zahraničními importéry a zákazníky, rozhodně by pro ně bylo zlepšení si jejich jazykových znalostí přínosné. V tomto případě navrhuji podat žádost o spuštění vícero kurzů, aby si každý zaměstnanec, pro kterého je to časově náročné mohl udělat čas a vybrat si daný kurz. Další variantou by mohli být individuální jazykové kurzy prováděné online formou, kterých by se zaměstnanci mohli účastnit i ze svých domovů.

Z dotazníku také vyplynulo, že i během koronavirové krize mají zaměstnanci možnost účastnit se vzdělávacích akcí. Tímto zjištěním byla vyvrácena první hypotéza, která zjišťovala, zda jsou zaměstnanci vzdělávání i v období koronavirové krize. I přes to že se vzdělávací akce museli být prováděny online formou, z důvodu dodržování vládních nařízeních, valná většina respondentů byla se vzdělávacími akcemi spokojena a shledávala je jako přínosné. Pouze pro 13% z respondentů, kteří se účastnili vzdělávacích akcí, byly tyto akce nepřínosné. To může být zapříčiněno nevyhovující online formou, kterou ale v tomto případě nelze nahradit prezenční či jinou možnou formou.



## Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou pro úspěšnou firmu v dnešní době klíčové. Pro organizace jsou jejich zaměstnanci důležití a zaměstnavatel musí dbát na jejich vzdělání a rozvoj, aby docílil efektivnějšího pracovního procesu. Důležité pro zaměstnance je získávání nových znalostí a zkušeností a také prohlubování jejich stávajících znalostí.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu současného vzdělávacího a rozvojového systému ve vybrané firmě. Dále také navrnutí možných opatření na základě výsledku dotazníkového šetření, které by vedli ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému ve vybrané firmě.

V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy. Následně bylo přiblíženo řízení lidských zdrojů a následně se práce zaměřila na vzdělávání obecně. V druhé půlce teoretické části se bakalářská práce věnuje oblastem vzdělávání a systematickému vzdělávání pracovníků. V závěru teoretické části jsou popsány metody vzdělávání pracovníků.

V praktické části je přiblížena firma ŠA spolu s oblastí VC a jejími charakteristickými činnostmi. Následuje vzdělávací systém zaměstnanců z oblasti VC, který byl zjištěn pomocí rozhovorů se zaměstnanci. Dále také obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření a v závěru praktické části byla navržena opatření pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které by firma mohla aplikovat do stávajícího vzdělávacího systému. Největší opatření se týkala prací s interními systémy, kdy 48% zaměstnanců vyjádřilo, že by uvítali vzdělávací akce k prohloubení jejich znalostí a dovedností.

Z dotazníkového šetření avšak vyplývá, že zaměstnanci v oblasti VC jsou se vzdělávacím systémem ve firmě ŠA převážně spokojeni a že vzdělávací akce, kterých se účastní, mají vysokou kvalitu. Dále také z dotazníkového šetření vyplývá, že firma se zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců i v období koronavirové krize a připravuje pro ně vzdělávací akce za pomoci využití online forem. Pro některé z nich jsou ale tyto formy nedostačující a upřednostňují stále osobních forem pro vzdělávání.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. – TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014, ISBN 978-0-7494-6964-1.

BARTÁK, Jan, 2007. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

Barták, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3

BENEŠ, Milan. Andragogika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725- 802.

DVOŘÁKOVÁ, Z., aj. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Personální řízení 1, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001, 1. vydání, ISBN:80-245-0248-8

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z.:Lidské zdroje: výkladový slovník. Vyd. 1 Praha: Academia, 2002 280 s. ISBN 80-2000- 950-7. S. 113

Šikýř, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9

VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí, Grada Praha, 2008. 140 stran, ISBN: 978-80-86723-54-9

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

## Internetové zdroje

Národní ústav pro vzdělávání [online] ©2011-2020 NÚV Dostupné z <https://www.nuv.cz/t/rv>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Tabulka 1 Příklad rozpisu vzdělání.....	13
Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka .....	13
Obrázek 2 Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců.....	15
Obrázek 3 Schéma prvků procesu při realizaci vzdělávání .....	18
Obrázek 4 Faktory ovlivňující volbu správné vzdělávací metody .....	24
Obrázek 5 eDoceo úvodní strana.....	27
Obrázek 6 Školení zprostředkující povinné kvalifikace.....	28
Obrázek 7 Pohlaví respondentů .....	30
Obrázek 8 Věková struktura respondentů .....	30
Obrázek 9 Délka výkonu práce respondentů.....	31
Obrázek 10 Zájem o vzdělávání.....	31
Obrázek 11 Forma vzdělávání .....	32
Obrázek 12 Možnost vzdělávání .....	32
Obrázek 13 Informovanost o možnostech vzdělávání .....	33
Obrázek 14 Účast na vzdělávací akci za poslední rok .....	33
Obrázek 15 Četnost vzdělávacích akcí za poslední rok .....	34
Obrázek 16 Spokojenost s počtem vzdělávacích akcí .....	35
Obrázek 17 Spokojenost s kvalitou vzdělávacích akcí.....	35
Obrázek 18 Využití nově nabytých znalostí ze vzdělávací akce.....	36
Obrázek 19 Účast na vzdělávací akci v období koronavirové krize .....	36
Obrázek 20 Účast na vzdělávací akci v období koronavirové krize .....	37
Obrázek 21 Přínos vzdělávací akce v období koronavirové krize .....	37
Obrázek 22 Účast na elektronické formě vzdělávání .....	38
Obrázek 23 Dostačující forma elektronické formy vzdělávání .....	39
Obrázek 24 Účast na jazykovém kurzu .....	40
Obrázek 25 Spokojenost s kvalitou vzdělávacích akcí .....	40
Obrázek 26 Nově nabyté znalosti z jazykových kurzů.....	41
Obrázek 27 Spokojenost se znalostí interních systémů .....	42
Obrázek 28 Vzdělávací akce k prohloubení znalostí interních systémů .....	42
Obrázek 29 Nejvíce vyhovující formy vzdělávání .....	43
Obrázek 30 Spokojenost se vzdělávacím systémem ve firmě ŠA.....	43
Obrázek 31 Ohodnocení vlastních pracovních výkonů .....	44

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad rozpisu vzdělání.....	13
---	----

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k BP .....	53
Příloha 2 Průvodní dopis k dotazníkovému šetření .....	58

## **Příloha 1 Dotazník k BP**

### **Otázka č. 1 Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

### **Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?**

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 a více

### **Otázka č. 3 Jak dlouho vykonáváte svou práci na oddělení VC? (v letech)**

- Méně než 2
- 2-5
- 6-10
- 11 a více

### **Otázka č. 4 Máte zájem o vzdělávání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

### **Otázka č. 5 Která forma vzdělávání je pro Vás přínosnější?**

- Osobní
- Elektronická

### **Otázka č. 6 Jakou možnost vzdělávání spíše preferujete?**

- V pracovní době
- Mimo pracovní dobu

### **Otázka č. 7 Jak jste spokojen/a s informovaností o možnostech vzdělávání?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a

- Velmi nespokojen/a

**Otázka č. 8 Účastnil/a jste se za poslední rok nějaké vzdělávací akce?**

- Ano
- Ne

**Otázka č. 9 Pokud Ano, kolika vzdělávacích akcí jste se za poslední rok zúčastnil/a?**

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 a více

**Otázka č. 10 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se neúčastnil/a žádné vzdělávací akce? (zdůvodněte)**

.....

**Otázka č. 11 Byl/a jste s tímto počtem spokojen/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 12 Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**Otázka č. 13 Využil/a jste nově nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí ve Vaší práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 14 Účastnil/a jste se nějakých vzdělávacích akcí v období koronavirové krize?**

- Ano
- Ne

**Otázka č. 15 Pokud Ano, byl/a jste s touto vzdělávací akcí spokojen/a**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**Otázka č. 16 Pokud Ano, byla pro Vás tato vzdělávací akce přínosná?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 17 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se neúčastnil žádné vzdělávací akce?**

.....

**Otázka č. 18 Účastnil/a jste se v průběhu vykonávání své práce e-learningové formy vzdělávání?**

- Ano
- Ne

**Otázka č. 19 Pokud Ano, jsou pro vás e-learningové formy vzdělávání dostačující?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 20 Pokud Ne, z jakého důvodu jste se ještě neúčastnil/a žádné e-learningové formy vzdělávání? (zdůvodněte)**

.....

**Otázka č. 21 Účastníte se jazykového kurzu?**



- Ano
- Ne

**Otázka č. 22 Pokud Ano, jak jste spokojen/a s kvalitou jazykových kurzů?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**Otázka č. 23 Pokud Ano, pomáhají Vám nově nabyté znalosti z jazykových kurzů při výkonu Vaší práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 24 Pokud Ne, z jakého důvodu se neúčastníte žádného jazykového kurzu? (zdůvodněte)**

.....

**Otázka č. 25 Jste spokojen/a se svou znalostí interních systému (C@sk, ELZA, JIRA atd.)?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**Otázka č. 26 Uvítal/a byste vzdělávací akci k prohloubení těchto znalostí?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Otázka č. 27 Jaké formy vzdělávacích akcí Vám vyhovují nejvíce? (Možnost volby více odpovědí)**

- školení s lektorem
- eDoceo

- Jazykové kurzy
- Webináře
- Workshopy
- Jiné (doplňte)

**Otázka č. 28 Jak jste spokojen/a se vzdělávacím systémem ve firmě ŠKODA AUTO a.s.?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

## **Příloha 2 Průvodní dopis k dotazníkovému šetření**

Vážené dámy, Vážení pánové,

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma „Učení a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě“. V dotazníku se zaměřuji na zaměstnance z oblasti VC. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut Vašeho času a je zcela anonymní. Výsledky dotazníku budou sloužit ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Předem Vám moc děkuji za spolupráci a vyplnění.

S pozdravem

Marek Bělský

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Marek Bělský		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Učení a rozvoj pracovníků ve vybrané firmě		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	52		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	31		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávacího a rozvojového systému ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na systematické vzdělávání a metody vzdělávání. V praktické části je nejprve představena společnost a poté se práce věnuje analýze současného vzdělávacího systému. Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno na zaměstnancích z oblasti VC, byla navržena možná doporučení týkající se především práci s interními systémy.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, učení a rozvoj, lidské zdroje, systematické vzdělávání		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Marek Bělský		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Learning and development of workers in selected company		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	52		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	31		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor's thesis deals with the analysis of the educational and development system in the ŠKODA AUTO a.s. company. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part focused on systematic education and methods of education. The practical part first introduces the company and then the work deals with the analysis of the current education system. Based on a questionnaire survey conducted on employees in the field of VC, possible recommendations were proposed, especially concerning work with internal systems.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Education, learning and development, human resources, systematic education		