

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Personální činnosti podniku se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku Bakalářská práce**

**Tomáš Řípa**

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



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Tomáš Řípa**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Personální činnosti podniku se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku**

Cíl: Cílem je vyzdvihnout teoretické podstaty podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako jedné z personálních činností podniku. Dalším cílem je představit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škoda Auto a.s. a na konkrétním oddělení, pomocí dotazníkového šetření, analyzovat spokojenost zaměstnanců z hlediska možností dalšího rozvoje ve firmě a výběru rozvojových metod. V neposlední řadě, na základě výsledků šetření, navrhnout opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Řízení lidských zdrojů
3. Personální činnosti podniku
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
5. Empirický výzkum
6. Sběr, vyhodnocení a interpretace získaných dat
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
2. STRÍTESKÝ, Marek; LEGNEROVÁ, Kateřina; PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
3. MUŽÍK, Jaroslav; KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. 190 s. Společnost ;. ISBN 978-80-200-2773-3.
4. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 26. 9. 2023

**Tomáš Řípa**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 2. 10. 2023

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

Elektronicky schváleno dne 3. 10. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 3. 10. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou 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 .....

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, informačních podkladů, za jeho ochotu a kvalitu zpětné vazby.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za podporu a vedení bakalářské práce, odbornost, cenné rady a její vstřícnost.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů .....	8
1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů .....	8
1.2 Nové trendy v řízení lidských zdrojů.....	9
2 Personální činnosti podniku .....	10
2.1 Vymezení personálních činností .....	10
2.2 Základní personální činnosti.....	11
3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	13
3.1 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje .....	13
3.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	14
3.3 Čtyřfázový model systematického vzdělávání.....	15
3.4 Metody rozvoje zaměstnanců.....	19
3.5 Nové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	22
4 Empirická část .....	24
4.1 Představení společnosti Škoda Auto a.s. ....	24
4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škoda Auto a.s.....	24
4.3 Metodologie výzkumu.....	25
5 Sběr, vyhodnocení a interpretace dat .....	27
5.1 Charakteristika respondentů .....	27
5.2 Vyhodnocení dat .....	28
5.3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření a navrhovaná opatření .....	35
Závěr .....	39
Seznam literatury .....	40
Seznam obrázků a tabulek.....	42
Seznam příloh .....	43

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA	Škoda Auto a.s.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
LMS	Learning Management System
VR	Virtuální realita
IT	Informační technologie
QR	Quick Response

## Úvod

Vzdělávání a rozvoj jsou klíčové faktory úspěšnosti organizace v konkurenčním prostředí. S rychlým tempem změn a nástupem nových technologií, je nezbytné učit se neustále nové věci, a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Neustálé zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců může vést k lepšímu plnění cílů organizace a vytváření inovativních řešení. Rozvojové možnosti jsou dnes dostupné více než kdy dříve, ať už prostřednictvím tradičního vzdělávání, nebo online platform, které umožňují vzdělávat se prakticky odkudkoliv. Vzdělávací programy a tréninky mohou také pomoci zvyšovat spokojenost zaměstnanců, a snižovat fluktuaci.

Cílem bakalářské práce bude zanalyzovat zaměstnaneckou spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje ve firmě, výběrem rozvojových metod a mírou účinnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit. Na základě výsledků výzkumu budou navržena možná opatření.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou.

Teoretická část přiblíží podstatu podnikového vzdělání a rozvoje zaměstnanců, jako jednu z personálních činností. V první kapitole bude definováno řízení lidských zdrojů a jeho porovnání s personálním řízením. Druhá kapitola se bude věnovat konkrétním personálním činnostem a jejich popisu. Poslední kapitola se, vzhledem k tématu bakalářské práce, zaměří na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejdříve budou popsána teoretická východiska pojmů vzdělávání a rozvoje, následně bude rozepsán čtyřfázový model systematického vzdělávání, a na závěr budou představeny metody rozvoje a trendy v této oblasti.

Pro zpracování empirické části bakalářské práce byl vybrán automobilový podnik Škoda Auto a.s. Praktická část je strukturována do dvou kapitol. V první kapitole bude představena společnost Škoda Auto a.s. od založení až po její současnost. Přiblíží také současný stav vzdělávání ve firmě a použitou metodologii výzkumu. Na závěr první kapitoly budou charakterizováni respondenti, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Poslední kapitola se bude věnovat samotnému vyhodnocení a interpretaci získaných dat.



# 1 Řízení lidských zdrojů

Úvodní první kapitola se věnuje tématu řízení lidských zdrojů. V podkapitole 1.1 je naznačeno, proč je řízení lidských zdrojů pro podnik důležité. Dále jsou zde uvedeny dvě definice tohoto pojmu a porovnání s personálním řízením. Závěrečná podkapitola uvádí tři významné trendy, které od poloviny 90. let ovlivnily práci personálních útvarů.

## 1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Lidé se svými dovednostmi a schopnostmi jsou v dnešní době klíčovým faktorem konkurenční výhody organizací. Pro dosažení úspěchu na trhu je nezbytné, aby podnik disponoval nejen moderními technologiemi a výrobními postupy, ale především musí mít vzdělané a angažované zaměstnance (Palíšková a kol., 2021).

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Podle Dvořákové a kol. (2012, str. 4) „v oblasti řízení lidských zdrojů neexistují žádné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practises. Jehož cílem je zabezpečit, aby si organizace získala a udržovala kvalifikované pracovní síly.“

Termín „řízení lidských zdrojů“ do jisté míry nahradil termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci. Podle Kocianové (2010) lze chápat personální řízení v různých kontextech. Personální řízení:

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace,
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovanou personálními specialisty (personálními útvary),
- je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Mezi hlavní cíle personálního řízení patří nejen optimální využívání lidského potenciálu k dosahování cílů organizace, ale současně také vytváření

předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a jejich motivace k dalšímu rozvoji (Kocianová, 2010). Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce (rozsah a kvalita realizovaných personálních činností).

## **1.2 Nové trendy v řízení lidských zdrojů**

Přibližně od poloviny 90.let lze, podle Palíškové a kol. (2021), v práci personálního útvaru vysledovat několik výrazných trendů:

### **1. Změna dělby práce mezi personalisty a manažery**

V řízení lidských zdrojů se stále častěji uplatňuje trend sdílení pracovní zátěže mezi manažery a personalisty. Řada personálních činností doposud vykonávaných personalisty dnes spadá, částečně nebo zcela, do kompetencí manažerů. Spolupráce mezi manažery a personalisty je zásadní pro dosažení optimálního využití lidského kapitálu.

### **2. Změna struktury personálních útvarů**

Personální útvary prochází významnými strukturálními změnami, aby lépe reflektovaly dynamické pracovní prostředí a současné trendy v řízení lidských zdrojů. Tradiční koncept personálního oddělení, který byl zaměřen hlavně na administrativní úkoly, ustupuje inovativním a agilním strukturám.

### **3. Rozšíření obsahu personálních činností**

K tradičním personálním činnostem přibývá řada nových dimenzí. Jednou z klíčových oblastí, která získává na významu, je strategické plánování lidských zdrojů. Personální útvary pomáhají formulovat strategie pro získání a udržení talentovaných pracovníků.

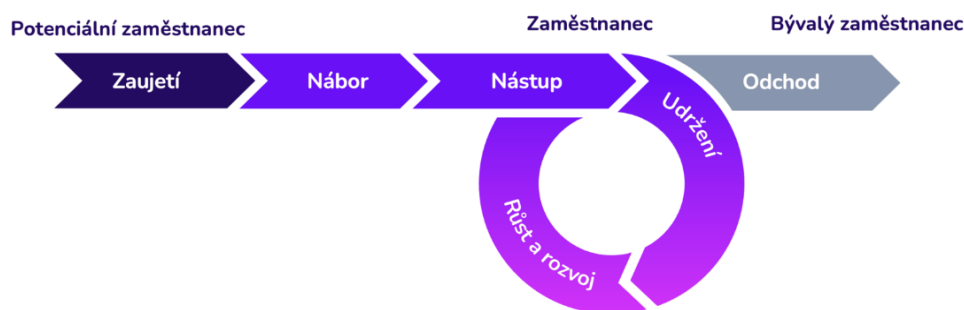
## 2 Personální činnosti podniku

Personální činnosti v podniku jsou klíčovým nástrojem pro efektivní řízení zaměstnanců a dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím optimálního využití lidského potenciálu (Mužik a Krpálek, 2017). Tato kapitola se zabývá vymezením personálních činností a životním cyklem zaměstnance v podniku. Dále se podkapitola 2.2 věnuje základním personálním činnostem podniku a jejich důležitosti pro celkový úspěch podniku.

### 2.1 Vymezení personálních činností

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, str. 20). Podle Dvořákové a kol. (2012, str. 20) „personální útvar vykonává personální činnosti k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.“

Období od prvního kontaktu potenciálního zaměstnance s podnikem, jeho nástup až po případný odchod zaměstnance z firmy, je označováno jako životní cyklus zaměstnance v podniku (viz Obr. 1). V průběhu cyklu se zaměstnanec setkává s řadou personálních činností. Dá se říci, že životní cyklus je neustále se vyvíjícím se procesem, který vyžaduje součinnost všech zúčastněných stran, včetně pracovníků, nadřízených a personálního útvaru (Palíšková a kol., 2021).



Zdroj: (Aptien, 2023)

Obr. 1 Životní cyklus zaměstnance v podniku

## 2.2 Základní personální činnosti

V literatuře je možné se setkat s různým počtem personálních činností podniku, nejčastěji se však uvádějí následující:

1. **Analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi související odpovědnosti. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce. Důležitost zjištěných informací se mění podle typu práce, jiné budou důležité o práci ve výrobním procesu, jiné budou důležité o manažerských pozicích (Kocianová, 2010).
2. **Personální plánování** – proces identifikace potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů za účelem jejich uspokojení. Personální plánování určuje, kolik lidských zdrojů organizace potřebuje pro dosažení svých strategických cílů a úspěšné fungování (Armstrong, 2007). V zájmu zvyšování efektivity organizace se personální plánování zaměřuje také na záležitosti týkající se náborových postupů a rozvoje zaměstnanců.
3. **Získávání pracovníků** – zajištění co největšího počtu vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Základním východiskem pro výběr pracovníků na konkrétní pracovní pozici jsou požadavky a nároky na pracovníka, které vyplývají z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu zaměstnance a požadovaných dovedností a schopností (Kocianová, 2010). V neposlední řadě je třeba zvážit, zda budeme potenciálního pracovníka hledat uvnitř organizace nebo mimo ni, a tomu i následně přizpůsobit formu informování o volném pracovním místě.
4. **Výběr pracovníků** – posouzení a následný výběr kandidátů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Úkolem výběru pracovníků je získat dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na konkrétním pracovním místě (Kocianová, 2010). Na výběru by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci.
5. **Adaptace pracovníků** – proces aktivního přizpůsobování člověka k pracovnímu prostředí. Adaptace v pracovním prostředí je proces, během něhož se jedinec seznamuje s jednotlivými pracovními úkoly

specifické pro dané pracovní místo, a zároveň i se sociálním prostředím, ve kterém jedinec pracuje (Bedrnová a Nový, 2002).

6. **Hodnocení pracovníků** – posuzování vlastností, postojů a výsledků práce jednotlivých pracovníků. Hodnocení by mělo podat jasný obraz o výkonech posuzovaného pracovníka, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v podniku. Hodnocení může probíhat z hlediska jeho výkonnosti, ale i z hlediska jeho přispění k plnění cílů organizace (Mužík a Krpálek, 2017).
7. **Motivace pracovníků** – systém odměňování a motivace zaměstnanců. Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem vedoucích pracovníků. Motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji a dopouštějí se i menšího počtu chyb. Nalezení cesty k účinnému způsobu motivace není snadné, a je zapotřebí si nejdříve odpovědět na dvě základní otázky. První, čím pracovníka motivovat, jinými slovy, co jim výměnou za jejich pracovní úsilí nabídnout. Druhou otázkou je, jak s jednotlivými motivačními faktory zacházet, tj. kdy a jakým způsobem je použít (Urban, 2017).
8. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – detailněji popsáno ve 3. kapitole.
9. **Péče o pracovníky** – poskytování péče bezprostředně nesouvisející s vykonávanou prací. Podpora zaměstnanců související s prací může být spojována s nabídkou široké škály firemních benefitů, jejíž součástí by měla být možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Péče o pracovníky se týká také individuálních služeb, jako jsou například konzultace při řešení osobních či zdravotních problémů (Mužík a Krpálek, 2017). Poskytování péče svým zaměstnancům, nejen maximalizuje individuální produktivitu a výkonnost pracovníků, ale také pomáhá organizaci zlepšovat její pověst jakožto dobrého zaměstnavatele.
10. **Uvolňování pracovníků z organizace** – ukončování zaměstnaneckých vztahů a odchod pracovníka z organizace. Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, nebo může skončit z organizačních důvodů v podniku. K propouštění pracovníků iniciované organizací dochází většinou z důvodu nadbytečnosti (Armstrong a Taylor, 2020).

### **3 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro úspěšnost jakéhokoli podniku. Následující kapitola se těmto faktorům věnuje podrobněji. Podkapitola 3.1 nejdříve téma vzdělávání uvede v kontextu dnešní moderní doby, a poté poukáže na nutnost a výhody implementace vzdělávání a rozvoje ve firmě. V podkapitolách 3.2 a 3.3 je podrobněji popsán proces systematického vzdělávání, od identifikace potřeb vzdělávání až po vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. Navazující podkapitola 3.4 vysvětluje rozdíl mezi rozvojovými metodami na pracovišti a mimo pracoviště. Ty jsou doplněny popisem konkrétních druhů metod. Závěrečná podkapitola 3.5 přiblíží některé z aktuálních trendů v oblasti vzdělávání.

#### **3.1 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje**

Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem každé společnosti a jejich schopnost růstu a rozvoje má přímý dopad na výkonnost celé organizace. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Vzdělávání již dávno není pouze o získání základního vzdělání, ale spíše o celoživotním učení, které umožňuje lidem být úspěšnými v dynamickém konkurenčním světě (Koubek, 2015). Pokud společnost poskytuje zaměstnancům vzdělávání v oblasti, ve které pracují, zvyšuje tím jejich produktivitu a kvalitu práce, což výrazně přispívá ke kvalitě a efektivitě plnění cílů organizace. Rozvoj zaměstnanců je důležitý pro dlouhodobou udržitelnost podniku. Zaměstnanci, kteří mají možnost využívat rozvojových aktivit, jsou schopni se rychle a účinně přizpůsobit měnícím se podmínkám a novým technologiím. Zároveň vykazují vyšší míru loajality a jsou více motivováni. Tento přístup přispívá ke zlepšení celkového procesu získávání a udržení talentovaných pracovníků, a pomáhá také podnikům k udržení konkurenční výhody (Palíšková a kol., 2021).

Vzdělávání je nepřetržitý proces získávání vědomostí ve formě poznatků, dovedností a schopností. Proces je spojen s podněcováním jednotlivců k přijímání odpovědnosti za uspokojování svých vlastních vzdělávacích potřeb. To nejen s cílem zlepšit svůj pracovní výkon na současném pracovním místě, ale také pro rozvoj svého potenciálu (Armstrong a Taylor, 2020).

Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně přecházet ze stávající úrovně znalostí a schopností k budoucímu stavu, kde je vyžadována vyšší úroveň dovedností, znalostí nebo schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje zaměstnance pro zvládnání odpovědnějších a náročnějších pracovních úkolů (Armstrong, 2007). K maximalizaci efektu rozvoje je nezbytné zvolit vyvážený přístup, používající některou z rozvojových metod nebo jejich kombinaci. Rozvojové metody jsou popsány v podkapitole 3.3.

### **3.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

„Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je neustále se opakující se cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2015, str. 259).

Pod organizačními předpoklady vzdělávání se podle Koubka (2015) rozumí:

- existence vlastních či externích pracovníků zajišťující odbornou a organizační stránku vzdělávání,
- existence standardních i speciálních vzdělávacích programů,
- zajištění vhodných podmínek a vybavení.

Program vzdělávání a rozvoje by měl být systematický tím způsobem, že je specificky navržen, naplánován a realizován tak, aby uspokojoval jasně definované potřeby. Kvalitní program vzdělávání a rozvoje by tedy měl zahrnovat tyto základní kroky: posouzení potřeb vzdělávání, vypracování cílů a plánu školení, vypracování metod vzdělávání, určení účastníků vzdělávání, a nakonec vyhodnocení účinnosti programu rozvoje vzdělávání (Armstrong a Taylor 2020).

Systémovým vzděláváním si organizace systematicky připravuje odborné pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce. Udržuje si tím i svou atraktivitu a konkurenceschopnost. Dalšími přednostmi jsou možnost průběžně formovat pracovní schopnosti svých pracovníků podle situačních potřeb organizace, výrazné snížení nákladů v oblasti vzdělávání a neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu na základě vlastních zkušeností.

### 3.3 Čtyřfázový model systematického vzdělávání

V rámci systematického vzdělávání mají podle Koubka (2015) klíčové postavení zejména čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.



Zdroj: (Koubek, 2015)

**Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků**

#### Identifikace potřeby vzdělávání

Prvním krokem v systematickém vzdělávání je identifikace vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeby lze zjistit prostřednictvím analýzy hlavních oblastí lidských zdrojů: organizace jako celku, charakteristiky pracovních míst a individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců (Palíšková a kol. 2021). Podle Pynese (2013) lze potřebu jednoduše definovat jako rozdíl mezi tím, co se v současné době dělá, a tím, co je třeba dělat. Není možné navrhnout a realizovat vzdělávací program bez provedení analýzy, jelikož to vede k poskytnutí řešení problému, který nesouvisí s nedostatkem ve vzdělání. Potřeby vzdělávání by měly vycházet z potřeb



organizace, typu práce, kterou je třeba vykonat, a dovedností potřebných k dokončení práce.

Identifikace potřeb vzdělávání se podle Koubka (2015) provádí použitím jedné nebo více z následujících metod:

- analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýza dotazníku či jiných forem průzkumu postojů a požadavků zaměstnanců týkajících se vzdělávání,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- analýza informací získaných od vedoucích pracovníků, týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.

Správnou realizací analýzy je podnik schopen efektivně investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Výsledkem analýzy je návrh vhodného vzdělávacího programu, který zjištěné mezery ve výkonnosti eliminuje (Kucharčíková a Vodák, 2011).

### **Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Jakmile jsou potřeby vzdělávání identifikovány, je snazší stanovit cíle vzdělávací akce. Podle Hroníka (2007) je dalším krokem upřesnění a přesná formulace rozvojových cílů. V této fázi se projednávají různé návrhy s ohledem na priority vzdělávání, počet účastníků, výběr rozvojových metod a rozpočet organizace. Navržení vzdělávacího programu není možné, dokud nejsou stanoveny jeho cíle.

Cíle vzdělávání jsou prohlášení, která specifikují požadované znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, kterými by účastníci měli disponovat po skončení vzdělávání. Cíle představují měřítko pro měření dosažených výsledků, a pro určení úrovně jejich dosažení. Pro užitečnost cílů školení je důležité, aby byly stanoveny s co největší konkrétností. Zároveň by měly být jasné nejen nadřízenému, ale i zaměstnanci, jelikož lze na jejich základě hodnotit jejich úspěšnost. Vzdělávací program bude úspěšný pouze tehdy, budou-li naplněny samotné cíle (Pynes, 2013). Proto je vhodné, aby při tvorbě cílů probíhala spolupráce zahrnující vstupy od vedení, nadřízených pracovníků a školitelů. Tím by mělo být zajištěno, že cíle budou přiměřené a realistické.

Vzdělávací plán, který si organizace vypracuje, by měl podle Koubka (2015) odpovídat na následující otázky:

- Co má být obsahem vzdělávacího plánu?
- Komu je vzdělávací plán určen?
- Jaké metodiky vzdělávání budou použity?
- Kdo bude odpovědný za řízení tohoto programu?
- Kdy se vzdělávání uskuteční?
- Jaký bude časový harmonogram této vzdělávací aktivity?
- Jaký bude rozpočet na tuto aktivitu?
- Jak budou hodnoceny výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých programů?

Pro úspěšné sestavení vzdělávacího plánu je klíčový i výběr nejvhodnější rozvojové metody.

### **Realizace vzdělávacího procesu**

Po dokončení plánovací fáze je možné začít se samotnou realizací vzdělávací aktivity. Realizace se skládá z přípravy a vlastní realizace. V přípravné fázi je zapotřebí zajistit kvalifikovaného lektora, připravit vzdělávací materiály, informovat účastníky o vzdělávací aktivitě a zajistit celkovou organizaci akce. Vlastní realizace začíná příjezdem lektora na místo konání. Během zahájení je důležité účastníky opětovně seznámit s programem a jeho cíli. Lektor následně pokračuje podle předem stanoveného harmonogramu. Kromě naplnění obsahu programu je lektor zodpovědný i za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci na samotném kurzu. Důležitým prvkem je i motivace účastníků, jakožto hlavní předpoklad pro efektivní vzdělávání (Hroník, 2007).

Realizace by mohla podle Dvořákové a kol. (2012) probíhat podle následujícího scénáře:

1. Zajištění a zpracování studijních materiálů, vč. zajištění technické platformy na podporu samostudia a sdílení informací.

2. E-learningová příprava, vč. elektronického pre-testu před každou aktivitou. Účastníci tak mají možnost se seznámit s klíčovými pojmy a obsahem školení. Školitelé navíc dostanou zpětnou vazbu o úrovni znalostí a zkušeností jednotlivých účastníků s danou problematikou, což jim umožní kurz pružně přizpůsobit.
3. Organizace cyklu aktivit pod vedením interních nebo externích školitelů. To může zahrnovat využití rozvojových metod na pracovišti – účastníci si tak dovedou lépe přenést a ověřit získané znalosti a dovednosti v běžné pracovní praxi.
4. Zajištění informativních setkání s cílem efektivního řízení motivace účastníků i v období mimo kurzy.
5. Zajištění dosažitelnosti školitelů k mimořádným konzultacím v průběhu i po skončení rozvojového programu.
6. Průběžné vyhodnocování programu, vč. řízeného rozboru správných, ale i nežádoucích projevů.
7. Závěrečné vyhodnocení programu s odstupem např. tří měsíců.

### **Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Závěrečnou fází procesu je vyhodnocení výsledků vzdělávání a měření efektivity vzdělávacích aktivit. Každá vzdělávací aktivita má za cíl zvýšit pracovní výkon, a proto je nezbytné zjistit, do jaké míry realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl (Hroník, 2007). Hodnocení průběhu obvykle začíná již na začátku aktivity, kdy účastníci vyslovují svá očekávání a první dojmy. Neformální hodnocení probíhá i během aktivity, například o přestávkách. Formální hodnocení by mělo být vždy provedeno na závěr vzdělávací akce, ať už písemně, ústně nebo kombinací obojího (Dvořáková a kol., 2012). V současné době, pokud se hovoří o potřebě zvýšení účinnosti firemního vzdělávání, mají manažeři na mysli zejména dopad vzdělávacích aktivit na pracovní výkon svých zaměstnanců.

Hodnocení rozvojových programů má tedy několik rovin (Dvořáková a kol., 2012):

- Vyhodnocování dopadu probíhajících a ukončených rozvojových programů, tj. míry využívání získaných vědomostí, na úrovni jednotlivců, týmu a celé společnosti.

- Ověřování, zda se předem stanovené cíle vzdělávací aktivity, např. trvalá zlepšení či změny ve výkonu, naplnily.
- Konfrontaci výsledků rozvojových programů s očekáváním školených zaměstnanců a požadavky manažerů, z hlediska prvku motivačního systému nebo nástroje sociálních programů.
- Prokázání, že uskutečněné vzdělávací akce byly z nákladového hlediska ty nejefektivnější z nabízených možností pro pokrytí daných potřeb rozvoje.

### **3.4 Metody rozvoje zaměstnanců**

Program vzdělávání a rozvoje pomáhá zaměstnancům přizpůsobit se rychlým změnám v pracovních požadavcích a udržuje je v obraze, pokud jde o nové technologie a metody. Realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné rozvojové metody, která umožní si osvojit požadované schopnosti k vykonávání práce a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2014). Existuje mnoho různých metod, které mohou zaměstnavatelé k rozvoji svých zaměstnanců použít. Obecně existují dva typy metod vzdělávání a rozvoje, metody „on the job“ a metody „off the job“.

#### **Metody „on the job“**

Tyto metody se uplatňují přímo na pracovišti a jsou potřebné ke vzdělávání zaměstnanců, kteří mají nedostatečnou akademickou kvalifikaci pro výkon své práce. Metody „on the job“ jsou použitelné ve většině pracovních prostředí. Jejich účinnost závisí na konkrétních cílech a potřebách organizace (Palíšková a kol., 2021). Níže jsou popsány vybrané z nich.

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Tato metoda patří mezi nejčastěji používané metody nejen pro to, že umožňuje rychlý jednorázový zácvik nového či méně zkušeného pracovníka, ale také proto, že vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem. V průběhu instruktáže zkušený pracovník nejdříve demonstruje správný postup. Učící se pracovník si poté tento postup, pomocí pozorování a napodobování, osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů (Koubek, 2015).

## **Koučování**

Existuje množství nástrojů a metod, které nám pomáhat rozvíjet lidský kapitál. Ovšem koučování mezi nimi zaujímá ojedinělé postavení. Koučování je často poskytováno odborníky zevnitř organizace, ale i mimo ni. Kouč, prostřednictvím dialogu, pomáhá koučovanému (klientovi) správně stanovit cíl, najít nejlepší cestu k jeho dosažení a objevit vnitřní potenciál člověka. Kouč neříká, jak uspět, ale klade otázky, jejichž prostřednictvím klient sám nachází řešení svých úkolů (Dvořáková a kol., 2012).

## **Mentoring**

Mentoring je proces, který za přítomnosti speciálně vybraných a vyškolených mentorů pomáhá vzdělávanému pracovníkovi, jak se učit a rozvíjet. Proces mentoringu začíná již vlastní iniciativou a odpovědností každého vzdělávaného pracovníka. Pracovník si sám vybírá mentora, který ho podle jeho představ nejlépe připraví na nejrůznější výzvy v pracovním prostředí. Mentor se následně zaměří na rozvoj konkrétních dovedností a znalostí, které pracovník na svém pracovišti bude nejvíce potřebovat (Armstrong a Taylor, 2020).

## **Asistování**

Asistování je tradiční a často používaná metoda osvojování a formování pracovních schopností jedince na konkrétní pracovní pozici. Na začátku procesu figuruje vzdělávaný pracovník jako pomocník zkušenějšího kolegy. Během asistování má možnost se učit od spolupracovníka a pomáhat mu při plnění jeho úkolů. Postupně se zapojuje do řešení jednotlivých úkolů stále větší mírou a samostatněji, dokud nakonec nezíská dostatečné dovednosti a znalosti, aby mohl práci vykonávat zcela samostatně (Koubek, 2015). Naopak nevýhodou této metody může být osvojení si některých nepřilíživých návyků.

## **Rotace pracovních míst**

Při rotaci pracovních míst je pracovník na určité časové období pověřován různými pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda pomáhá pracovníkovi komplexněji, a ve vzájemné provázanosti, chápat pracovní postupy a úkoly organizace. Rotace také přispívá k rozvoji flexibility jeho pracovní síly a zkušeností. Nejčastěji se tato metoda využívá této při seznamování čerstvých absolventů školy

s organizací a při výchově pracovníků na budoucí řídicí pozice organizace (Koubek, 2015).

### **Metody „off the job“**

Metody „off the job“ se používají mimo pracoviště, nejčastěji ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují semináře, přednášky s diskuzí, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre a další. Tyto metody mohou zároveň zahrnovat vzdělávání i za účelem osobního rozvoje (Armstrong a Taylor, 2020). Níže jsou popsány vybrané z nich.

#### **Seminář (přednáška)**

Podle Khanka (2007) jsou přednášky nejčastěji používanou přímou metodou vzdělávání. Tato technika zahrnuje jak praktický, tak teoretický proces výuky, který může probíhat v rámci organizace nebo mimo ni. Jedná se o tradiční techniku školení zaměstnanců. Zaměstnanci navštěvují formální přednáškové kurzy a semináře, aby získali specifické znalosti a rozvíjeli své koncepční a analytické schopnosti. Přednáškové kurzy a semináře využívají výhod dnešních technologií a jsou často nabízeny formou distančního vzdělávání. Jedná se relativně o ekonomickou metodu, jelikož se při ní může vzdělávat velký počet účastníků zároveň.

#### **Případové studie**

Případová studie je metoda sdílení popisných situací. Jejím cílem je podnítit vzdělávané k přemýšlení a rozhodování, aby mohli úspěšně plnit své pracovní úkoly, uplatňovat a rozvíjet nové nápady, řídit nebo zlepšovat procesy a řešit problémy v práci. Zařazení případových studií do školení je přínosné, protože vycházejí z reálných situací. Mohou souviset s odpovědnostmi školených osob, a umožňují jim tak implementovat nové koncepty a osvědčené postupy, které se naučili (Staicu, 2022).

#### **Hraní rolí**

Účelem hraní rolí je umožnit člověku procvičit si dovednost nebo schopnost, kterou chce rozvíjet, bezpečným způsobem nácviku. Při hraní rolí může vzdělávaný procvičovat několik věcí současně, může získat zpětnou vazbu v reálném čase a může téměř okamžitě upravit své chování. Hraní rolí staví na znalostech

a zkušenostech člověka tím, že ho nutí přemýšlet o tom, jak se v dané situaci zachová. Umožňuje vzdělávanému zažít situaci nebo si ji vytvořit, a připravit se tak na budoucí interakci (Cohen, 2020).

### **Development centre**

Tato metoda, známá také jako tzv. „assessment centre“, je v současné době vysoce využívaná nejen ke vzdělávání stálých zaměstnanců, ale také při výběru nových zaměstnanců. „Diagnostický program development centre je soubor metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál“ (Kocianová, 2010, str. 168). Na základě kompetenčního profilu jednotlivých zaměstnanců se development centre orientuje spíše na schopnosti potřebné v budoucnosti, a jsou podle něj určeny metody, které budou v programu využity (Kocianová, 2010).

### **3.5 Nové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V dnešní době můžeme u spousty firem pozorovat nové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V důsledků rychlé digitalizace a covidové pandemie se jedná především o vzdělávací trendy v online prostředí. Hlavními výhodami online vzdělávání jsou lepší dostupnost vzdělávání, úspora času a nižší náklady. Nevýhodou je naopak neexistence okamžité zpětné vazby. Níže jsou popsány vybrané z nich.

#### **E-learning**

E-learning představuje způsob vzdělávání na jakémkoli digitálním zařízení a slouží jako doplněk prezenčního vzdělávání. E-learning může být přizpůsoben tak, aby vyhovoval individuálním potřebám vzdělávaného. E-learningové programy mohou pokrývat zákonem povinná školení i rozvoj IT dovedností. Naopak nejsou vhodné pro rozvoj kompetencí v oblasti chování a interpersonálních dovedností. Celý proces e-learningu lze řídit přes platformu LMS. Mezi hlavní funkce tohoto systému patří tvorba a správa výukových materiálů, které mohou být následně distribuovány pomocí integrovaných nástrojů (Armstrong a Taylor, 2020). Kombinace e-learningu a prezenční výuky, která se využívá se za účelem zvýšení celkové efektivity procesu vzdělávání, se nazývá blended learning.

## **VR technologie**

V dnešní době trávíme spoustu času sledováním obrazovek. Počítače, chytré telefony a televize se staly velkou součástí našich životů, jejichž využíváním získáváme spoustu informací. Virtuální realita (VR) umožňuje vhled do virtuálního světa pomocí náhlavní soupravy s určitým typem obrazovky zobrazující virtuální prostředí. V praxi může VR simulovat pracovní prostředí, ve kterém si zaměstnanec může osvojit nové pracovní postupy (GFCGlobal.org, 2018).



## **4 Empirická část**

V rámci empirické části se práce zaměří na vybraný podnik Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) a jeho zaměstnance v oblasti VAP – After Sales strategie, produkt a cena. Podkapitola 4.1 nejdříve představí společnost ŠA od jejího vzniku až po současnost. Navazující podkapitola 4.2 přiblíží samotné vzdělávání a rozvoj ve ŠA. V další části práce budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo charakterizovat respondenty a zjistit jejich spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje ve firmě, s výběrem jednotlivých rozvojových metod a s mírou účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí.

### **4.1 Představení společnosti Škoda Auto a.s.**

Společnost ŠA nedávno oslavila 125 let na trhu a patří mezi jedny z nejstarších automobilových společností na světě. Společnost ŠA byla založena v roce 1895 pod názvem Laurin a Klement. Zpočátku se firma Laurin a Klement soustředila na výrobu motocyklů a jízdních kol, až do roku 1925, kdy se stala součástí strojírenského koncernu Škoda. Od té doby se zaměřila hlavně na výrobu automobilů a dodnes si drží pozici největšího výrobce automobilů v České republice.

ŠA je firma s globální působností, momentálně působí na více než 100 trzích po celém světě. Předmětem podnikatelské činnosti ŠA je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, originálních dílů a poskytování servisních služeb. ŠA patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky a aktuálně zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice. V rámci České republiky má společnost ŠA tři výrobní závody – v Mladé Boleslavi, v Kvasinách a ve Vrchlabí. Firma nyní podobně jako celé odvětví, prochází transformací, ze které chce, díky nové firemní strategii Next Level – Škoda Strategy 2030, vyjít ještě silnější. Pomocí atraktivních nabídek ve vstupních segmentech a nabídkou dalších modelů s elektrickým pohonem se hodlá zařadit do roku 2030 mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě (Škoda Auto a.s., 2023).

### **4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Škoda Auto a.s.**

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou tou nejdůležitější devizou každé firmy. V roce 1927 založila společnost ŠA ve svém sídle, v Mladé Boleslavi, podnikové učiliště, které

se rychle stalo známým po celé zemi kvůli vysoké úrovni poskytovaného vzdělávání. V současné době je Střední odborné učiliště Škoda Auto soukromým zařízením společnosti a od roku 2013 je hlavní součástí Škoda Academy, která kromě vzdělávání zajišťuje také soustavný profesní rozvoj odborných pracovníků (Škoda Auto a.s., 2022).

V nabídce vzdělávání, kterou zaštiťuje Škoda Academy, nalezneme širokou škálu aktivit. Právo na její využití má každý zaměstnanec společnosti. Tato nabídka zahrnuje jazykové kurzy, rozvoj soft skills, ze zákona povinné kurzy (BOZP), coaching, odborné kurzy a další. V rámci digitální transformace roste důležitost především IT školení. Společnost ŠA nabízí široké spektrum vzdělávacích možností v oblasti informačních technologií, od nejjednodušších až po komplexnější vzdělávací programy. Automobilka klade mimořádný důraz na využívání nejmodernějších technologií, které jsou běžně používané v reálném profesním prostředí, například v oblasti kontrolních systémů. Zároveň se společnost, pokud jde o vzdělávání, orientuje na aktuální trendy, a například při implementaci e-learningu využívá živé a online formáty s prvky gamifikace (tzv. škola hrou) (Škoda Auto a.s., 2021).

### **4.3 Metodologie výzkumu**

Bakalářská práce se věnuje problematice personálních činností podniku se zaměřením na vzdělávání a rozvoj vybraného podniku. Hlavním cílem výzkumu je analýza spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím programem vybraného podniku za využití dotazníkového šetření. Konkrétně s možnostmi dalšího rozvoje ve firmě, s výběrem rozvojových metod a s mírou účinnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit. Součástí kvantitativního výzkumu je i testování hypotéz.

#### **Stanovení hypotéz**

Hypotézy byly stanoveny na základě teoretické části bakalářské práce a byly použity jako podklad pro sestavení dotazníku. V bakalářské práci jsem si stanovil následující hypotézy.

*Hypotéza 1:* Pro minimálně 85 % oslovených zaměstnanců je možnost dalšího vzdělávání důležitá.

*Hypotéza 2:* Nejčastějším důvodem (min. 75 %) pro vzdělávání zaměstnanců je zvýšení své pracovní odbornosti.

*Hypotéza 3:* 70 % dotazovaných nově nabyté poznatky z účasti na školení při výkonu své práce využije.

### **Stanovení vzorku a určení metod pro sběr dat**

Analýza spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím programem společnosti Škoda Auto a.s. bude provedena na oddělení VAP – oblast After Sales strategie, produkt a cena. Empirický výzkum bude prováděn pomocí online dotazníkového šetření. Tato metoda výrazně snižuje časový interval sběru dat a zároveň umožňuje snadnou distribuci mezi respondenty. Dotazník k zodpovězení obdrží lidé na nejrůznějších pozicích, od stážistů přes specialisty až po koordinátory jednotlivých týmů. Zmíněná skupina zaměstnanců bude vybrána i z důvodu možnosti rychlé a efektivní distribuce dotazníku v online prostředí. Její různorodost přispěje k různým a komplexnějším pohledům na program vzdělávání v podniku.

### **Předvýzkum**

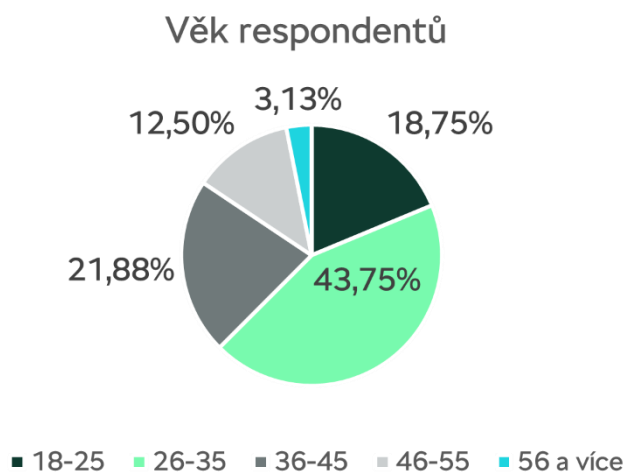
Samotnému výzkumu bude předcházet předvýzkumná fáze, kde bude nejdříve vyhledána relevantní literatura a důvěryhodné internetové zdroje. V neposlední řadě bude v této fázi předběžně rozeslán dotazník mezi 5 zaměstnanců na oddělení VAP ve společnosti ŠA. Cílem bude zjistit srozumitelnost a jednoznačnost otázek použitých v dotazníkovém šetření. Jejich případná zpětná vazba bude použita pro upřesnění znění některých otázek.

## 5 Sběr, vyhodnocení a interpretace dat

Empirický výzkum byl proveden formou online dotazníku, který byl vytvořen na webové stránce [www.surveo.com](http://www.surveo.com). Struktura dotazníku byla rozdělena do dvou částí. První část tvořily čtyři otázky zaměřené na základní charakteristiku respondenta. V druhé části následovaly konkrétní otázky potřebné na získání dat ohledně spokojenosti s vzdělávacím programem společnosti ŠA, spokojenosti s výběrem rozvojových metod a míry účinnosti vzdělávacích akcí. Dotazníkové šetření proběhlo v říjnu 2023 a obsahovalo 20 otázek (viz Příloha 1). Jednotlivé otázky vycházely z teoretických poznatků o systematickém vzdělávání a o jednotlivých rozvojových metodách. Dotazník byl rozeslán mezi 89 potenciálních respondentů, kteří měli 9 pracovních dní na jeho vyplnění. Z celkového počtu oslovených zaměstnanců se vrátilo vyplněných celkem 64 dotazníků. Celková úspěšnost vyplnění je tedy 72 %.

### 5.1 Charakteristika respondentů

V první otázce na charakteristiku respondentů bylo zjištěno procentuální zastoupení mužů a žen. Z celkového počtu 64 respondentů dotazník vyplnilo 38 mužů a 26 žen. Věková struktura respondentů byla systematicky rozčleněna do různých kategorií. Z Obr. 3 jednoznačně vyplývá, že nejvýraznější část odpovědí pocházela od jedinců věkové skupiny 26 – 35 let.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 3 Věk respondentů**

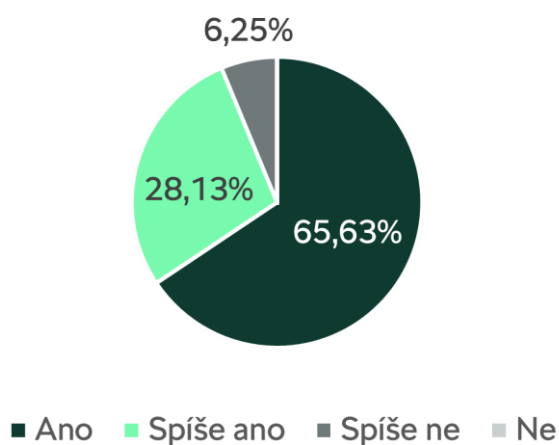
Ve třetí otázce byli respondenti dotazováni na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Ze čtyř možných odpovědí jsou v celkovém vyhodnocení zahrnuty pouze dvě. Nejvyšším dosaženým vzděláním pro 48 respondentů je vysokoškolské vzdělání. Zbýlých 16 respondentů má dokončenou střední školu s maturitou.

V rámci poslední otázky týkající se charakteristiky respondentů bylo zkoumáno období, po které respondenti pracují ve společnosti ŠA. Z výsledků průzkumu jasně vyplývá, že nejčastější odpovědí je období v rozmezí od 1 roku do 5 let, což odpovídá celkem 27 respozím. 21 respondentů uvedlo, že v automobilové společnosti pracují 6-10 let. Dalších 15 zaměstnanců působí ve firmě déle než 11 let. Nejmenší podíl odpovědí zastupují respondenti, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok.

## 5.2 Vyhodnocení dat

Druhá část dotazníku začíná otázkou, která zjišťuje, zda je pro respondenty možnost dalšího vzdělávání a rozvoje důležitá. 42 respondentů na otázku odpovědělo kladně. Dalších 18 respondentů se vyjádřilo, že je pro ně možnost dalšího vzdělávání spíše důležitá. Pro zbylé 4 respondenty není tato možnost příliš významná. Procentuální podíly jednotlivých odpovědí jsou zachyceny na Obr. 6, z něhož je zřejmé, že pro většinu dotazovaných je možnost dalšího vzdělávání důležitá.

Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání a rozvoje důležitá?



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 4 Významnost dalšího rozvoje**

V otázce č. 6 byli zaměstnanci tázáni, zda si myslí, že společnost ŠA podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. 36 zaměstnanců je přesvědčena o tom, že automobilka podporuje rozvoj svých zaměstnanců, dalších 22 respondentů se k tomu přiklání. Negativní odpověď vybralo 6 respondentů, 5 z nich vybrali možnost „spíše ne“ a jeden vyjádřil svůj nesouhlas odpovědí „ne“.

Otázka č. 7 zjišťovala, odkud se zaměstnanci o možnostech vzdělávání dozvídají. Byly předdefinovány čtyři odpovědi, a mohla být doplněna i odpověď vlastní. U této otázky mohl být vybrán libovolný počet odpovědí. Z Tab. 1 je zřejmé, že nejčastěji se respondenti o vzdělávání dozvídají z interního portálu Škoda Space nebo od svých kolegů. Nadřízený pracovník jsou zdrojem informací pro 23,4 % respondentů, konkrétně 15. Možnost vlastní odpovědi nebyla využita.

**Tab. 1 Zdroje informací o vzdělávání**

Možnosti	Responzí	Podíl
Interní portál Škoda Space	45	70,3 %
Kolegové	22	34,4 %
Nadřízený pracovník	15	23,4 %
Personální oddělení	4	6,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V osmé otázce byli respondenti tázáni, zda využívají nabízené možnosti vzdělávání a rozvoje ve ŠA. 56 respondentů odpovědělo, že této možnosti využívá. Možnosti odpovědi “ne” zvolilo pouze 8 zaměstnanců, což představuje 12,5 % z celkového počtu zaměstnanců.

Navazující otázka se zaměřila na průzkum toho, jaké konkrétní možnosti, nabízené společností ŠA, respondenti využívají. Zaměstnanci měli opět prostor na vyjádření svého názoru, a mohli vybírat více možností. Největší podíl zabírají IT kurzy, což potvrzuje, že v rámci digitální transformace je o tento typ školení velký zájem. Podobný zájem je i o rozvoj soft skills a webináře. Naopak respondenti skoro nevyužívají mediatéku ani digitální knihovnu. 6 zaměstnanců nevyužívá žádné vzdělávací možnosti. Mezi vlastními odpověďmi se nejčastěji opakovala platforma

eDoceo, která je k dispozici pouze interním zaměstnancům a využívá ji celkem 9 respondentů, tj. 14,1 % z celkového vzorku.

**Tab. 2 Možnosti vzdělávání ve ŠA**

Možnosti	Responzí	Podíl
IT kurzy	27	42,2 %
Soft skills	26	40,6 %
Webinář	18	28,2 %
Jazykové kurzy	15	23,4 %
Coaching / mentoring	11	17,2 %
eDoceo	9	14,1 %
Mediatéka	3	4,7 %
Digitální knihovna	2	3,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenosti s různorodostí nabídky vzdělávání, které ŠA nabízí, se věnuje otázka č. 10. Zde měli respondenti jejich úroveň spokojenosti vyjádřit na škále od 1 do 4. Přičemž jedna hvězdička představovala nejnižší hodnocení a čtyři hvězdičky to nejvyšší. Z Tab. 3 můžeme vyčíst, že nadpoloviční většina respondentů je s různorodostí nabídky spokojena nebo velmi spokojena. 9,4 % všech respondentů, což představuje 6 zaměstnanců, nejsou s nabídkou vzdělávání příliš spokojeni. 1 respondent ohodnotil svoji spokojenost pouze jednou hvězdičkou.

**Tab. 3 Spokojenost s různorodostí nabídky**

Možnosti	Responzí	Podíl
1 ★	1	1,6 %
2 ★	6	9,4 %
3 ★	28	43,8 %
4 ★	29	45,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otevřená otázka se doptávala respondentů, jaký druh vzdělávací aktivity v nabídce postrádají. Nejčastěji se skloňoval návrh rozšíření nabídky školení pro stážisty a externí pracovníky. Mezi konkrétními druhy školení zaměstnanci často postrádají následující: rozvoj osobnosti jako člověka, rozvoj kritického myšlení, mediální trénink, kurz první pomoci a bezpečné jízdy, praktická školení, školení v outdoorovém prostředí, práce s konkrétním softwarem a tematické aktivity zaměřené na konkrétní obory činnosti.

Nejčastějším důvodům účasti zaměstnanců na vzdělávací akci se věnovala otázka č. 12. Respondenti mohli vybrat libovolný počet předdefinovaných odpovědí, a zároveň měli možnost uvést i jiné důvody jejich účasti. Nejčastěji vybraným důvodem bylo zvýšení své pracovní odbornosti, který zvolilo 46 zaměstnanců. Nadpoloviční většina respondentů, tj. 59,4 %, se vzdělávacích aktivit účastní pro svůj vlastní seberozvoj. Jak je z Tab. 4 zřejmé, celkem 6 respondentů se vzdělávacích aktivit vůbec neúčastní. Respondenti využili i možnosti vlastní odpovědi. Důvodem účasti pro pár zaměstnanců je potřeba adaptace na změny v podniku nebo vyhledávají podporu v oblasti týmové podpory.

**Tab. 4 Důvody vzdělávání**

<b>Možnosti</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Zvýšení své pracovní odbornosti	46	71,9 %
Pro svůj vlastní seberozvoj	38	59,4 %
Nařízení od vedoucího	10	15,6 %
Neúčastním se	6	9,4 %
Nařízení od samotného podniku	5	7,8 %
Adaptace na změny ve firmě	3	4,7 %
Podpora týmové spolupráce	1	1,6 %

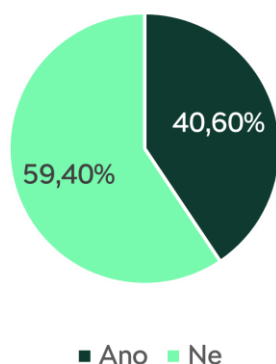
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena na analýzu toho, zda si nadřízení pracovníci ověřují aktuální znalosti a dovednosti jejich podřízených. Tato otázka vychází z teoretických poznatků o identifikaci potřeb vzdělávání. Důsledné ověřování dovedností zajistí, že zaměstnanci jsou připraveni na nové výzvy a projekty.



Z Obr. 5 můžeme vyčíst, že u téměř 60 % respondentů nedochází ke kontrole jejich znalostí a dovedností ze strany nadřízených pracovníků.

Ověřuje si Váš nadřízený Vaše aktuální znalosti a dovednosti potřebné k výkonu Vaší práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Obr. 5 Kontrola znalostí ze strany nadřízeného**

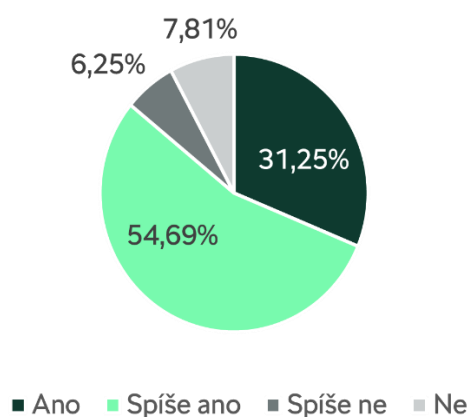
Nadřízený nebo vedoucí pracovník by si měl nejen ověřovat znalosti svých podřízených, ale měl by je i podporovat a motivovat k dalšímu rozvoji. Vyškolení pracovníci jsou ve výsledku schopni odvést stejnou práci za kratší čas, a být tak efektivnější. Proto byla do výzkumu zařazena otázka, zda se respondenti cítí motivováni k osobnímu/profesionálnímu růstu ze strany nadřízených. 39 respondentů z celkového počtu na tuto otázku odpovědělo kladně. Zbýlých 25 respondentů se v zaměstnání s motivací od svého nadřízeného neseťkává.

Cílem otázky č. 15 bylo zjistit, kolik vzdělávacích aktivit respondenti průměrně navštíví v horizontu jednoho roku. 31 zaměstnanců navštíví za rok průměrně 2-3 vzdělávací akce. 22 responzí bylo od zaměstnanců, kteří navštěvují průměrně 1 aktivitu ročně. 9,4 %, tj. 6 respondentů se za rok nezúčastní ani jedné vzdělávací aktivity. Více než 4 vzdělávací aktivity za rok stihnou navštívit 4 respondenti.

Navazující otázka byla zaměřena na analýzu toho, zda se reálný průběh vzdělávání vždy shodoval s předem stanovenými cíli. Na tuto otázku zvolilo možnost "spíše ano" celkem 49 respondentů. 12 zaměstnanců se shoduje, že předem stanovené cíle vzdělávání reflektují samotný průběh vzdělávání. 3 responze byly čistě negativního charakteru.

Nově nabyté znalosti a dovednosti z účasti ve vzdělávání nemusí být vždy přímo využitelné při výkonu práce. Proto byla do výzkumu zařazena otázka č.17, která se na míru využitelnosti dotazovala. 5 respondentů nově nabyté poznatky při výkonu své práce vůbec nevyužije. Naopak, jak je patrné z Obr. 6, většina zaměstnanců si, při výkonu svého zaměstnání, nově nabyté znalosti osvojí. Procentuální podíly jednotlivých responzí jsou zobrazeny na Obr. 6.

Uplatnil/a jste nově nabyté znalosti/dovednosti při výkonu své práce?

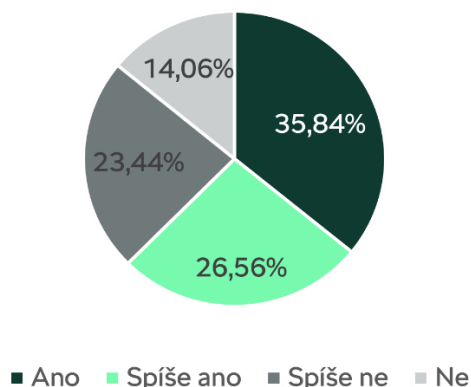


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Obr. 6 Uplatnění nově nabytých znalostí**

Cílem poslední uzavřené otázky, kde zaměstnanci mohli vybírat z nabízených možností, bylo zjistit, zda mají respondenti nějakou možnost hodnotit kvalitu jednotlivých vzdělávacích aktivit. 23 zaměstnanců potvrdilo, že možnost hodnocení vzdělávání, formou zpětné vazby, mají. 37,5 % respondentů z celkového podílu tuto možnost nemá, nebo jen velmi zřídka. Konstruktivní zpětná vazba zaměstnanců může identifikovat silné a slabé stránky v rámci vzdělávacích programů, což by mohlo podniku sloužit jako jeden z podkladových materiálů pro zefektivnění rozvojových akcí. Právě proto by měla být možnost hodnocení kvality součástí každé vzdělávací aktivity.

Máte možnost, formou zpětné vazby, hodnotit kvalitu jednotlivých vzdělávacích akcí?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Obr. 7 Hodnocení kvality vzdělávacích akcí**

Na závěr byly položeny respondentům dvě otevřené otázky, které jim umožnily se jakkoli vyjádřit. První se tázala zaměstnanců, co považují za přednost organizace v oblasti vzdělávání. Odpovědi byly tematicky rozřazeny do kategorií. Nejčastěji zaměstnanci oceňují širokou nabídku vzdělávacích aktivit a jejich kvalitu. Celkem 8 respondentů oceňuje to, že kurzy jsou bezplatné a můžou být absolvovány v rámci pracovní doby. Dostupnost jednotlivých školení jako přednost uvádějí 4 zaměstnanci. Zbýlých 21,9 % respondentů žádnou přednost neuvedlo.

**Tab. 5 Přednosti ŠA v oblasti vzdělávání**

Možnosti	Responzí	Podíl
Nabídka a kvalita kurzů	31	48,4 %
Bezplatné kurzy v pracovní době	8	12,5 %
Kvalita lektorů	7	10,9 %
Dostupnost	4	6,3 %
Nevím	14	21,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou dotazníkového šetření byla otázka na nedostatky firmy v oblasti vzdělávání. Respondenti zde měli prostor, stejně jako u předchozí otázky, sdělit svůj

vlastní názor. Zmiňovali nejčastěji absenci širší nabídky kurzů pro stážisty a externí pracovníky, nedostatek provázanosti školení se samotným podnikem a rychlou vyčerpatelnost kurzů pro specialisty a technické pracovníky. Všechny odpovědi jsou kategorizovány v Tab. 6. Některé z responzí sloužily k návrhu možného zlepšení zaměstnanecké spokojenosti.

**Tab. 6** *Nedostatky ŠA ve vzdělávání*

<b>Možnosti</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Úzká nabídka pro stážisty/externisty	14	21,9 %
Školení jsou moc obecné (chybí zde provázanost s ŠA)	6	9,4 %
Nabídka je cílená pro management (kurzy mého oboru jsou rychle vyčerpatelné)	5	7,8 %
Nedostatečná informovanost o možnostech vzdělávání	4	6,3 %
Malá podpora od nadřízených	4	6,3 %
Absence důležitých BOZP školení	4	6,3 %
Kvalita AJ kurzů	3	4,7 %
Příliš mnoho různých platforem na vzdělávání	1	1,6 %
Složitě získávání licencí při kariérním postupu	1	1,6 %
Žádné	22	34,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření a navrhovaná opatření**

Na základě výsledků analýzy se tato podkapitola bude zabývat shrnutím dotazníkového šetření, potvrzením či vyvrácením předem stanovených hypotéz a možnými doporučeními ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje ve ŠA. Na začátek je vhodné zmínit, že každý člověk má jiné potřeby a představy o tom, jak by měl proces vzdělávání a rozvoje ve firmě probíhat. Přesto lze na základě propojení teorie a praxe navrhnout jistá doporučení, která by mohla zvýšit zaměstnaneckou spokojenost.

V předchozích podkapitolách byly okomentovány jednotlivé odpovědi na všech 20 otázek. Dotazník vyplnilo celkem 64 zaměstnanců ŠA v oblasti VAP. Věková struktura dotazovaných byla rozmanitá, podíl mužů a žen mezi respondenty byl téměř vyrovnaný. Pozitivním zjištěním bylo, že nejvyšším dosaženým vzděláním 48 zaměstnanců je právě vysokoškolské vzdělání. Tito zaměstnanci by měli mít k tématu vzdělávání a rozvoje blízko. Část zaměřená na charakteristiku respondentů byla zakončena otázkou, jak dlouho jsou respondenti zaměstnání ve ŠA. Nejčtenější skupina dotazovaných je ve společnosti zaměstnána v rozmezí od 1 roku do 5 let.

Segment otázek zaměřený již na samotnou analýzu zaměstnanců přinesl kladné zjištění, že pro 93,76 % respondentů je možnost dalšího rozvoje podstatná, což byl jeden z hlavních předpokladů pro vyplnění dotazníku. Zároveň tímto zjištěním byla potvrzena i *hypotéza 1*, která říká, že pro minimálně 85 % oslovených zaměstnanců je tato možnost důležitá. Většina z nich je navíc motivována k dalšímu rozvoji ze strany svého nadřízeného. Nadřízení mají významný vliv na to, jak se zaměstnanci cítí ve své práci. Proto jejich zájem o další vzdělávání svých podřízených může napomáhat k větší produktivitě zaměstnanců a k tvorbě pozitivního pracovního prostředí. Jelikož se však, dle výzkumu, 39 % zaměstnanců s motivací od svých nadřízených v zaměstnání neseťkává, bylo by vhodné provést patřičné kroky ke snížení tohoto počtu. Příkladem by mohla být organizace pravidelných rozhovorů mezi nadřízenými a podřízenými. Součástí těchto rozhovorů by mělo být sestavení individuálního rozvojového plánu pro každého zaměstnance, kde by nadřízený nejdříve identifikoval nedostatky v oboru určité činnosti, a následně navrhl kroky potřebné k jejich eliminaci. Bylo by také zapotřebí zaměstnanci vysvětlit benefity účasti na dalším vzdělávání. Jelikož z průzkumu zároveň vyplývá, že u 60 % zaměstnanců nedochází ke kontrole jejich aktuálních znalostí ze strany vedoucích, bylo by vhodné toto téma také zařadit na agendu společné schůzky. Kontrola může probíhat formou testování, monitoringu pracovních výsledků nebo otevřenou komunikací.

Nejčastěji vybraným důvodem účasti na vzdělávací akci bylo zvýšení své pracovní odbornosti, který zvolilo 71,9 % dotazovaných. V souladu se získanými daty byla ale *hypotéza 2*, která říká, že minimálně 75 % dotazovaných odůvodní svoji účast tímto způsobem, vyvrácena. Část dotazníku zaměřená na spokojenost

zaměstnanců s nabízenými rozvojovými metodami byla vyhodnocena následovně. Na oddělení VAP nejčastěji využívají možnosti IT kurzů, kurzů soft skills, webinářů a jazykových kurzů, přičemž prvotní informace o jednotlivých kurzech hledají primárně na interním portále Škoda Space. Většina jmenovaných kurzů (mimo rozvoje soft skills) má společné to, že probíhají v online prostředí. Vzdělávání v online prostředí má v dnešní době velký význam, zejména v souvislosti s rychlým rozvojem digitálních technologií. Umožňuje lidem získat neomezený přístup k různým tématům, a vzdělávat se v podstatě odkudkoliv.

Vzhledem k tomu, že 58 zaměstnanců z celkového souboru navštíví průměrně minimálně 1 vzdělávací aktivitu ročně, je jejich spokojenost s nabídkou a samotným průběhem školicí akce velmi důležitá. Na škále od 1 do 4 byla maximální spokojenost s nabídkou vzdělávání vybrána 28krát. Z toho vyplývá, že zbylých 36 zaměstnanců v nabídce něco postrádá. Respondenti byli tázáni na nedostatky v následující doplňkové otázce, kde uváděli absenci následujících kurzů: rozvoj osobnosti jako člověka, rozvoj kritického myšlení, mediální trénink, praktická školení a kurz první pomoci a bezpečné jízdy. Doplněním nabídky o některé z uvedených kurzů by se spokojenost jistě zvýšila.

Samotný průběh vzdělávacích aktivit se potkal s předem stanovenými cíli, zcela nebo alespoň z části, u většiny respondentů. Pouze 3 respondenti měli zcela jiná očekávání. Ohledně praktického využití nabytých poznatků, 85 % zaměstnanců uplatní získané schopnosti a dovednosti při výkonu svého zaměstnání, což potvrzuje poslední stanovenou *hypotézu 3*. Z dotazníkového šetření vyplývá i fakt, že více než třetina zaměstnanců nemá možnost hodnotit kvalitu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Kdyby tuto možnost měl každý zaměstnanec, mohl by z toho podnik prosperovat. Hodnocení poskytuje cennou zpětnou vazbu, na základě které lze přizpůsobit některé kroky ve vzdělávacím procesu. Tím by podnik nejen rychleji a efektivněji rozvíjel své zaměstnance, ale také ušetřil značnou část nákladů v oblasti vzdělávání. V dnešní době většina zaměstnanců vlastní chytré elektronické zařízení, proto nejjednodušším možným řešením by bylo zakomponovat QR kód s odkazem na hodnotící dotazník přímo do výukových materiálů, nebo jej promítnout po skončení školení.

Po vyhodnocení posledních dvou otázek v dotazníku byly zjištěny přednosti a nedostatky firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jako největší

přednost zaměstnanci vnímají širokou nabídku kurzů doprovázenou odborným lektorem a jejich kvalitu. Dále pracovníci oceňují to, že se školení můžou účastnit v rámci pracovní doby a nemusí na něj vynakládat žádné vlastní prostředky. Mezi nedostatky se nejčastěji skloňovala absence širší škály vzdělávacích aktivit pro stážisty a externí pracovníky. Aby i oni mohli rozvíjet svůj potenciál, mohlo by tomu pomoci vynaložení části nákladů na externí firmy, které školení poskytují. Nemělo by se zapomínat ani na základní školení BOZP a školení řidičů, jejichž absenci zaměstnanci také zmiňovali.

## Závěr

Vzdělávání a rozvoj jsou způsoby, jak zajistit, že zaměstnanci budou mít potřebné dovednosti a znalosti pro plnění stále se měnících požadavků podniku. Investování do vzdělávání zaměstnanců není pouze způsobem, jak zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost firmy, ale také způsobem, jak posílit vztahy mezi zaměstnanci a firmou. Proto by měly firmy brát vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců vážně a být připraveny investovat do něj, jako do strategického faktoru pro svůj dlouhodobý úspěch.

V teoretické části bakalářské práce bylo cílem vyzdvihnout teoretickou podstatu podnikového vzdělávání a rozvoje, jako jednu z personálních činností podniku. Nejdříve byly definovány pojmy řízení lidských zdrojů a personální činnosti podniku. Vzhledem k zaměření práce, následovalo představení systematického vzdělávání a jednotlivých rozvojových metod. Teoretická část byla na závěr doplněna o aktuální trendy v této oblasti. Informace zmíněné v teoretické části práce se opírají o důvěryhodné zdroje uvedené v seznamu literatury.

Cílem empirické části bylo představit ŠA a její fungování v oblasti vzdělávání a rozvoje. Dalším cílem bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců v oblasti VAP z hlediska možností dalšího vzdělávání, výběru rozvojových metod a míry účinnosti. Výsledkem bylo zjištění, že naprostá většina dotazovaných má o další rozvoj zájem, a aktivně využívá této možnosti, avšak někteří nejsou od svých nadřízených k dalšímu rozvoji dostatečně motivováni. Posledním cílem bakalářské práce bylo navrhnout, na základě získaných dat, možná doporučení pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje. Všechny předem stanovené cíle práce byly splněny.

Výsledky ukázaly, že možnosti vzdělávání využívá převážná většina zaměstnanců, průměrně navštíví 90 % z nich minimálně jeden kurz ročně. Proto by se měla společnost ŠA snažit zajistit všem stejné podmínky a možnosti dalšího rozvoje, ať už se jedná o stážisty nebo pracovníky managementu. Ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti by mohlo pomoci i zaplánování pravidelných hodnotících rozhovorů mezi vedoucími a podřízenými, celkový proces identifikace vzdělávacích potřeb by tak mohl být urychlen.



## Seznam literatury

APTIEN. *Co je životní cyklus zaměstnance*. In: Aptien.com [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-lifecycle>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0749498276.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714078.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

COHEN, Deb. *The Art of Role Playing in Developing Management Proficiency* [online]. Society for Human Resource Management, 2020 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/book-excerpt-from-people-managers.aspx>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

GCFGLOBAL.org. *Understanding virtual reality and augmented reality* [online]. 2018 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://edu.gcfglobal.org/en/thenow/understanding-virtual-reality-and-augmented-reality/1/>.

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

KHANKA, S. S. *Human Resource Management*. India: S. Chand Publishing, 2007. ISBN 978-8121923002.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, Jaroslav; KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PYNES, Joan E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations – A Strategic Approach*. United States: Wiley, 2013. ISBN 9780787975579.

STAICU, George Florin. *The Use of Case Studies in Training* [online]. Grow Learn Connect, 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.growlearnconnect.org/blogs/use-case-studies-training>.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina; STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Škoda Auto a.s. *Výroční zpráva 2022* [online]. 2023. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-CZ\\_0ada65f5.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf).

Škoda Auto a.s. *ŠKODA Academy se zaměřuje na digitální odborné vzdělávání a nabídku vzdělávání dospělých* [online]. 2021 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-academy-se-zameruje-na-digitalni-odborne-vzdelavani-a-nabidku-vzdelavani-dospelych/>.

Škoda auto a.s. *ŠKODA Academy: Vysoká kvalita vzdělání a dalšího profesního rozvoje* [online]. 2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-mapy/skoda-afriq-osmy-zakovsky-vuz-je-pripraven-na-zavodni-trat-tiskova-mapa/skoda-academy-vysoka-kvalita-vzdelani-a-dalsiho-profesniho-rozvoje/>.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Životní cyklus zaměstnance v podniku .....	10
Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků .....	15
Obr. 3 Věk respondentů .....	27
Obr. 4 Významnost dalšího rozvoje.....	28
Obr. 5 Kontrola znalostí ze strany nadřízeného .....	32
Obr. 6 Uplatnění nově nabytých znalostí.....	33
Obr. 7 Hodnocení kvality vzdělávacích akcí.....	34

### Seznam tabulek

Tab. 1 Zdroje informací o vzdělávání .....	29
Tab. 2 Možnosti vzdělávání ve ŠA .....	30
Tab. 3 Spokojenost s různorodostí nabídky .....	30
Tab. 4 Důvody vzdělávání .....	31
Tab. 5 Přednosti ŠA v oblasti vzdělávání .....	34
Tab. 6 Nedostatky ŠA ve vzdělávání.....	35

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazníkové šetření .....	44
-------------------------------------	----

## Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Řípa a jsem studentem bakalářského studia na Škoda Auto Vysoké škole. Pokud pracujete na oddělení VAP ve Škoda Auto a.s., tak bych Vás tímto rád požádal o vyplnění dotazníku, který slouží k získání dat pro mou bakalářskou práci.

Vyplnění dotazníku zabere pár minut a je zcela anonymní a dobrovolné.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Kolik je Vám let?
  - a) 18–25 let
  - b) 26–35 let
  - c) 36–45 let
  - d) 46–55 let
  - e) 55 – více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní vzdělání
  - b) Střední odborné vzdělání bez maturity
  - c) Střední vzdělání s maturitou
  - d) Vysokoškolské vzdělání
  
4. Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto a.s.?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1–5 let
  - c) 6–10 let
  - d) 11 – více let
  
5. Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání a rozvoje ve firmě důležitá?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
6. Řekl/a byste, že Škoda Auto a.s. podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

7. Co je pro Vás základním zdrojem informací o možnostech vzdělávání ve Škoda Auto a.s.? (více možností)
- a) Interní portál Škoda Space
  - b) Nadřízený pracovník
  - c) Personální oddělení
  - d) Kolegové
  - e) (Vlastní odpověď)
8. Využíváte možnosti vzdělávání a rozvoje ve Škoda Auto a.s.?
- a) Ano
  - b) Ne
9. Jaké možnosti rozvoje, které Škoda Auto a.s. nabízí, využíváte? (více možností)
- a) Jazykové kurzy
  - b) IT kurzy
  - c) Couching / mentoring
  - d) Rozvoj soft skills
  - e) Webinář
  - f) Mediatéka
  - g) Digitální knihovna
  - h) Žádné
  - i) (Vlastní odpověď)
10. Jak jste spokojen/a s různorodostí nabídky? (Škála 1–4)
11. Jaký druh vzdělávací aktivity v nabídce postrádáte? (Vlastní odpověď)
12. Jaké jsou Vaše nejčastější důvody účasti na vzdělávacích aktivitách? (více možností)
- a) Pro svůj vlastní seberozvoj
  - b) Zvýšení své pracovní odbornosti
  - c) Nařízení od vedoucího
  - d) Nařízení od samotného podniku
  - e) Neúčastním se
  - f) (Vlastní odpověď)
13. Ověřuje si Váš nadřízený Vaše aktuální znalosti a dovednosti potřebné k výkonu Vaší práce?
- a) Ano
  - b) Ne
14. Motivuje Vás Váš nadřízený v osobním/pracovním růstu?
- a) Ano
  - b) Ne

15. Kolik vzdělávacích akcí za rok obvykle navštívíte?
- a) 1
  - b) 2–3
  - c) 4 – více
  - d) Žádnou
16. Shodoval se vždy předem stanovený cíl a plán školení s reálným průběhem školící akce?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
17. Uplatnil/a jste nově nabyté znalosti/dovednosti při výkonu své práce?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
18. Máte možnost, formou zpětné vazby, hodnotit kvalitu jednotlivých vzdělávacích akcí?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
19. Co osobně považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje? (Vlastní odpověď)
20. Jaké vnímáte naopak nedostatky v rámci vzdělávání a rozvoje ve Škoda Auto a.s.? (Vlastní odpověď)

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Tomáš Řípa		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Personální činnosti podniku se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	48		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tématem bakalářské práce je Personální činnosti podniku se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku. Vybraným podnikem byla společnost Škoda Auto a.s. Práce byla strukturována do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány pojmy řízení lidských zdrojů a personální činnosti s primárním zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Cílem empirické části je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi dalšího vzdělávání v podniku, výběrem jednotlivých rozvojových metod, a jaká je míra účinnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit. Na základě nasbíraných dat jsou navržena doporučení pro zlepšení zaměstnanecké spokojenosti v těchto oblastech.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, rozvoj, personální činnosti, metody vzdělávání, systematické vzdělávání		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Tomáš Řípa		
<b>FIELD</b>	Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Personnel activities of the company with a focus on education and development of employees in the selected company		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	48		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	7		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The topic of the bachelor thesis is HR activities of the company with a focus on training and development of employees in the selected company. The selected company was Škoda Auto a.s. The thesis was structured into two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the concepts of human resource management and personnel activities with a primary focus on employee training and development. The aim of the empirical part is to determine how satisfied employees are with the company's continuing education opportunities, the selection of individual development methods, and the level of effectiveness of individual training activities. Based on the data collected, recommendations for improving employee satisfaction in these areas are proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	education, development, personnel activities, methods of education, systematic education		