



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# **Rozvoj lidských zdrojů ve vybrané organizaci.**

Vypracoval: Vítěk Špoula

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vítek ŠPOULA**  
Osobní číslo: **E15456**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Rozvoj lidských zdrojů ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny.

**Metodika práce:**

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na koncept učící se organizace.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců prostřednictvím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: **Kogan Page.**

**Bartoňková, H. (2010).** *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: **Grada Publishing.**

**Hroník, F. (2007).** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: **Grada Publishing.**

**Senge, P. M. (2007).** *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha: **Management Press.**

**Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: **Grada Publishing.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 201  
370 05 Česká Budejovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svojí bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným stanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Vítek Špoula

## Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, cenné a předmětné rady, vstřícný přístup a trpělivost při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji vedení personálního oddělení ve společnosti Dura Automotive CZ, k. s. za ochotu, spolupráci a poskytnuté informace.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Lidské zdroje .....	4
2.2	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	4
2.3	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.4	Plánování lidských zdrojů .....	7
2.5	Získávání zaměstnanců .....	8
2.6	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
2.7	Vzdělávání.....	11
2.8	Plánování vzdělávání pracovníků .....	12
2.9	Metody vzdělávání .....	14
2.10	Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	15
2.11	Identifikace potřeby vzdělávání .....	17
2.12	Plánování vzdělávacího programu .....	17
2.13	Realizace vzdělávání .....	18
2.14	Hodnocení a účinnost vzdělání.....	18
3	Cíl a metodika práce .....	20
3.1	Cíl práce .....	20
3.2	Metodika .....	20
3.2.1	Etapa přípravy.....	20
3.2.2	Etapa sběru dat.....	20
3.2.3	Etapa zpracování dat.....	21
4	Vlastní práce .....	22
4.1	Informace o podniku .....	22
4.2	Personální úsek.....	22
4.2.1	Přijímání pracovníků.....	23
4.2.2	Adaptační proces.....	24
4.2.3	Vzdělávání pracovníků .....	25
4.2.4	Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	26
4.2.5	Formy vzdělávacích a tréninkových akcí .....	27
4.2.6	Žádost o umožnění účasti zaměstnance ve vzdělávací akci .....	27
4.2.7	Realizace a vyhodnocení vzdělávací akce .....	28

5	Výsledky výzkumu .....	30
6	Diskuze .....	56
7	Závěr .....	58
8	Summary .....	61
9	Přehled použité literatury .....	62

# 1 Úvod

Každá organizace je závislá na lidech, protože právě jejich prostřednictvím dosahují firmy svých cílů. Je to odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům a rozvíjení systému chování. Tím se předchází potencionálním problémům.

Rozvoj lidských zdrojů můžeme chápat jako proces zlepšení situace v jednotlivých oblastech ve společnosti. Jedná se hlavně o zvyšování znalostí, schopností, dovedností, morálních a profesních postojů. Rozvoj je systematické a nepřetržité snažení o zvýšení hodnoty lidského kapitálu, kterým firma disponuje.

Vzdělání zaměstnanců má význam jak pro společnost, tak pro samotné zaměstnance. Vzdelání zaměstnancům plní osobní cíle, zvyšuje kvalifikaci, obohacuje jejich duši. Firmě vzdělání přináší vyšší výkonost, lepší předpoklady pro využití finančních i materiálních zdrojů podniku.

Zlepšování pracovních schopností zaměstnanců se v současné době stává hlavní konkurenční výhodou, která odsuzuje jedny k úspěchu a druhé k neúspěchu.

Každá společnost přistupuje ke vzdělání a rozvoji svých zaměstnanců odlišně. Vždy ale musí být vytvořena jasná koncepce a strategie, kterou se podnik řídí. Rozvoj a vzdělání je sice pro podnik značnou investicí, ale v případě správného uchopení se i několikanásobně vrátí. Je proto kritické vyhodnocovat přínosy vzdělávání a nebrat v potaz pouze náklady.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny. Vybraným podnikem je DURA Strakonice CZ, k.s.

Literární část se zabývá základními pojmy týkajícími se personálního řízení a rozvoji zaměstnanců. Zároveň se v ní popisují i metody plánování a vzdělání zaměstnanců. praktická část se zabývá představením podniku a dotazníkovým šetření. Dotazníkové šetření zjišťuje nálady, pocit, kvalifikaci a jejich postoje ke vzdělání, rozvoji a motivaci do vzdělání. Každá otázka je zpracována a obsahuje diskuzi v které jsou vysvětleny pravděpodobné příčiny výsledků. Na konci práce je shrnutí diskuze a rozpracovaný návrh změn, které by mohly pomoci společnosti, aby zlepšila kvalitu poskytovaného systému vzdělávání.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje, dle Koubka (2001) jsou spolu s materiálními zdroji, informačními zdroji a finančními zdroji základními složkami každé organizace. Organizace může fungovat jen a tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat všechny tyto složky. Lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů, proto by měl být kladen vysoký důraz na pečlivé plánování, výběr vhodného uchazeče a rozvoj správného zaměstnance, který bude přínosem.

Koubek (2001) dále uvádí, že lidské zdroje představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Lidské zdroje jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj, ohraničují možnosti organizace a stupeň využití. Lidské zdroje jsou tvůrčí a uvádějí do pohybu i ostatní věcné zdroje (Tomšík, 2007).

Armstrong (2007) definuje lidské zdroje jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci její jedinečnou povahu, charakter. Lidské složky organizace jsou schopny učení, kreativity, inovací a změn.

Lidské zdroje jsou všeobecně uznávaný rozhodující faktor společnosti, jehož kvalita vstupuje do popředí zejména v souvislosti se zvyšující se úlohou znalostí a dovedností.

Belcourt a Wright (1998) tvrdí, že intelektuální kapitál zaměstnanců je nejdůležitějším zdrojem v organizaci. Inteligence, schopnosti a dovednosti zaměstnanců určují, na jaké trhy by firma měla vstoupit. Zaměstnanci jsou konkurenční výhodou firmy.

### 2.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (1999), řízení lidských zdrojů je vývojovou fází personálního řízení, které se vyvíjelo v těchto etapách:

- Péče o zaměstnance (cca 1915 – konec 20. let 20. stol) – zaměstnavatelé se poprvé začínají více zajímat o své zaměstnance a o jejich osobní zájmy. Začínají jim budovat kantýny, stravovny a obdobná zařízení.
- Personální administrativa (30. léta 20. stol) – začíná být vedena evidence o pracovnících, o jejich pracovním zařazení, pracovních úkolech, plnění pracovních úkolů. Vedení společnosti prohlubuje péči o své zaměstnance.
- Personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta 20. stol) – rozšiřuje se oblast získávání a výcviku zaměstnanců o jejich odborný výcvik a výcvik mistrů. Posiluje se role pracovníků, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance, ze kterých se postupně stávají manažeři – předáci, kteří ale stále jsou zapojováni do pracovních vztahů.
- Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta 20. stol) – dochází k rozšiřování oblastí poskytovaných v předchozích fázích. Personální manažeři stále častěji zasahují do oblasti řízení, ve vedení podniku se častěji objevují personální ředitelé. Jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, hodnocení, systematického vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Začínají se tvořit odbory, které vyjednávají o produktivitě práce.
- Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta 20. stol) – rozvoj podnikové kultury. Personální management spolupracuje se strategií firmy. Management společnosti přizpůsobuje podnikovou kulturu tržní ekonomice. Tím začíná přesun personálního řízení k podnikání a managementu, z čeho plyne, že se odměňování podle výkonu stalo hlavní motivační silou.
- Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta 20. stol) – rozvoj etiky v personálním vedení. Snaha vymanit negativní rysy podnikové kultury (individualismus, chamtivost). Rozvoj řízení jakosti vedl k posilování procesů typu: řízení výkonů, řízení odměňování, řízení kultury, rozvoj manažerů aj. Společnosti se stávají pružnějšími a štihlejšími, personální ředitelé ale musí čelit hromadnému propouštění. Na stále více globálním trhu s jednodušší možností získat informace o konkurenci roste u personalistů význam benchmarkingu. Narůstá také počet a význam externích profesionálních personálních organizací.
- Trendy v řízení lidských zdrojů po roce 2000 – dochází k rozvoji několika konceptů v této oblasti. O jejich zkoumání se snažila Kociánová (2012). Mezi významné patří:

- Work-life balance – podpora a sladění pracovního a mimopracovního života. Do této politiky spadají například flexibilní pracovní úvazky, práce z domova, sdílení pracovního místa. Usnadňuje návrat žen z mateřské dovolené zpět do práce, zrovnoprávnění žen.
- Talent management – řízení talentů. Touto problematikou se zabývala Horváthová (2011), dle níž tento koncept zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj, plánování a následné využití nadějných mladých lidí. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny tak, aby jejich důsledkem bylo právě udržení si potřebných talentů. Příkladem mohou být tzv. trainee programy.
- Sociální odpovědnost organizací – organizace zvažuje vliv svých aktivit na celou společnost. Management společnosti neřeší sociální problémy, ale uvědomuje si je, a počítá s eventualitou, že při dosahování svých cílů mají velký sociální dopad. Jedná se hlavně o aktivity marketingové (pravdivá reklama), výrobní (enviromentální oblast, znečištění), či v oblasti rozvoje a vzdělání pracovníků (vytvoření podmínek pro efektivní práci).
- Age management – představuje řízení věkové struktury pracovníků. Nevyhnutelným problémem se stává demografické stárnutí populace, na které musí podnik reagovat. v oblasti řízení lidských zdrojů se řeší otázky odchodu do důchodu, nahrazení zaměstnance, předávání znalostí a dovedností mezi mladšími a staršími generacemi.

## 2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je filosofie řízení lidí založená na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Můžeme mluvit o získávání, formování, využívání, fungování, organizování a propojení jeho činností, jeho pracovních schopností, pracovního chování, výsledků jeho práce, vztahu k jeho práci, podniku a spolupracovníkům a v osobním uspokojení z vykonané práce (Koubek, 1995).

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (2007) definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – pracovníků, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

## 2.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje přesnou potřebu lidského kapitálu k dosažení cílů organizace (Armstrong 2007).

Koubek (2009) člení proces plánování lidských zdrojů skrze následující fáze:

- Rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky.
- Odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů (odhad celkové potřeby lidských zdrojů).
- Odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro tyto úkoly k dispozici (odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly).
- Porovnání předchozích dvou odhadů, jehož výsledkem je odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů (počet, struktura), která může být nulová, znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet.
- Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru.
- Vypracování plánů personálních činností, které mají zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách i v celé organizaci.

Armstrong (2002) ale říká, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- Předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí.
- Předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí.
- Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě a počtu prognóz. Kvalitní prognózy lze však zpracovat pouze na základě důkladné analýzy stavu a dosavadního vývoje jevů, procesů a poznání zákonitostí a vztahů (Koubek, 2004)

## 2.5 Získávání zaměstnanců

Získávání a udržování zaměstnanců jsou nejdůležitější z personálních činností, protože do značné míry (hlavně s výběrem zaměstnanců) rozhoduje o tom, kolik zaměstnanců, jak kvalitních zaměstnanců a jak kvalifikovaných zaměstnanců společnost získá k dispozici (Koubek, 2012).

Podle Armstronga (2002) by mělo být obecným cílem získávání, výběru a udržení zaměstnanců s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Hroník (2007) v zásadě rozlišuje dva druhy zdrojů zaměstnanců:

- Externí trh práce, do kterého řadíme volné pracovní síly na trhu práce, absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí, pracovníky jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo které k tomu přivedla nabídka volné pracovní pozice. Další zdroje, kterými jsou ženy v domácnosti, důchodci, osoby se zdravotním postižením, studenty a cizinci. (Koubek, 2009)
- Interní trh práce, do kterého patří uspořené pracovníci, např. v důsledku použití produktivnější technologie nebo lepší organizace práce. Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn. Pracovníci schopní vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud. Pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volné pracovní místo (Koubek, 2009).

A dva druhy síly, které používáme při jejich náboru, výběru a udržení:

- Vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírána zaměstnanec).
- Cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru).

Koubek (2004) popisuje metody získávání pracovníků. Je jich celá řada a organizace obvykle používají více možností. Jsou to:

- Metoda, kdy se dá na doporučení současného pracovníka společnosti. Využívá se to hlavně při obsazování odpovědnějších pracovních pozic, kdy nadřízení doporučují své podřízené.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Metoda je náročná, protože je potřeba sledovat větší spektrum zaměstnanců i v konkurenčních společnostech, ze kterých si vybíráme schopné zaměstnance a snažíme je přetáhnout.
- Metoda, kdy se uchazeči nabízejí sami. Zaměstnanci přicházejí, nebo se písemně obracejí na organizaci s žádostí o spolupráci.
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) – jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy prochází velká masa zaměstnanců, nebo aby k ní měla přístup i veřejnost.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – především v tiskovinách, včetně odborných periodik. Používají se i reklamy v rozhlasu, televizi, na internetu, na sociálních sítích.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi, škola často sama dělá pro organizaci výběrové řízení, během kterého jsou vybráni potenciálně úspěšní studenti.
- Spolupráce s úřady práce, pro osoby hledající zaměstnání a organizace hledající zaměstnance.

V procesu výběru pracovníků se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita.

Koubek (2004) popisuje nejpoužívanější metody používané při výběru pracovníků:

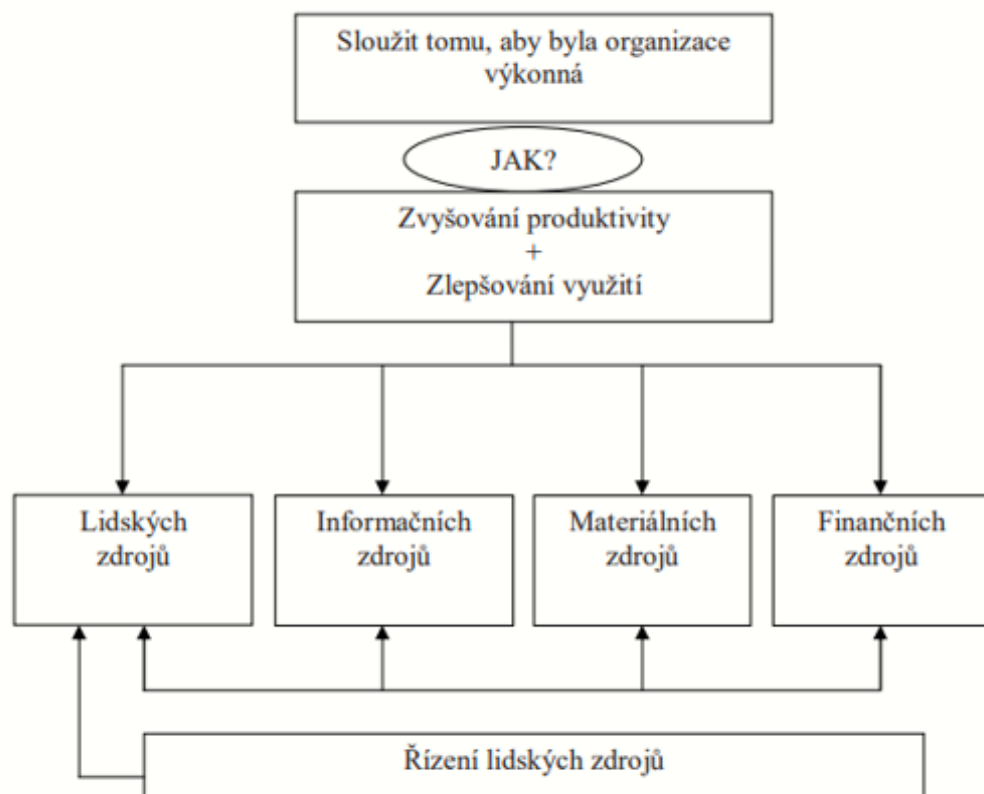
- Dotazník, zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Má za úkol zjistit kvalifikaci, motivaci, zkušenosti a ambice zaměstnance.
- Zkoumání životopisu, zpravidla se používá s jinou metodou. Prvotně se soustřeďuje na informace o dosavadním vzdělání, praxi a předpokladech uchazeče.

- Testy pracovní způsobilosti, mezi které patří například test inteligence, test schopností, test znalostí a dovedností, test osobností atp. Může se spolupracovat s psychologem, zvláště u manažerských pozic.

## 2.6 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby byla společnost výkonná a aby její výkon se zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek 2004

## 2.7 Vzdělávání

Podle Janišové & Křivánka (2013) se investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců vrátí v podobě zvýšené produktivity práce. Zaměstnanci aplikují nově nabyté znalosti, získávají vyšší motivaci ke kooperaci. Zaměstnanci zároveň jsou kreativnější, což je velmi důležité v moderním a rychle se měnícím světě práce. Je velmi důležité podporovat, zlepšovat a stimulovat zaměstnance, kteří mají potenciál ke zlepšení své aktuální a nebo budoucí práce. Bylo prokázáno, že zaměstnanci, kteří ví kdy a jak využít nabyté vzdělání, jsou více motivováni k přijímání nových informací a jejich potřeby ke vzdělávání jsou vyšší.

Veteška (2010) definuje vzdělání jako proces, ve kterém jedinec získává soubor znalostí a aktivit a přetváří si je do vnitřních znalostí, do dovedností a zvyků.

Tureckiová (2004) uvádí, že primárním úkolem podnikového vzdělání je změnit myšlení a chování zaměstnanců, které pak vede k rozvoji podniku, zvýšení produktivity, efektivity, a hlavně k vytvoření konkurenční výhody. Nové znalosti, dovednosti a pracovní návyky jsou předpokladem k úspěchu.

Je zde vzájemné propojení:

- Vůle, či motivace, k podstoupení nezbytného úsilí, k získání nové znalosti, zlepšení a rozšíření dovedností, které by byly potom možné využívat v pracovním procesu. („touha se učit“).
- Schopnost učit se novým věcem, které jsou rozhodující pro úspěšné přijetí změny. Mezi ně patří například práce s novou technologií, práce s jiným kolektivem lidí, vytvoření jiné organizační struktury atd. („učit se učit“)
- Možnost se účastnit podnikového vzdělání a aplikovat nově získané poznatky v pracovním prostředí. („učit se učit, a učit se použít“).

Pokud chce podnik přežít na trhu, je velmi důležité investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Investování do lidských zdrojů je základní předpoklad k zvýšení efektivity práce, pracovního výkonu, konkurenční výhodě a schopnosti konkurovat. Zvyšující se poptávka po kvalifikovanější pracovní síle se objevuje od 50. let minulého století.



Tento nový trend byl způsoben ekonomickými, sociálními a globálními změnami, kterými svět procházel, zvláště pak vývojem technologií, globalizací trhů, a urbanizací (Šerák 2009).

Bakoš (2006) tvrdí, že lidské zdroje jsou východiskem pro poznání a rozvinutí ostatních zdrojů. Jednotlivé činnosti rozvoje lidských zdrojů lze shrnout následovně:

- Učení se – permanentní změna chování, ke kterému dochází v důsledku praxe nebo zkušeností
- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných obecně ve všech oblastech života,
- Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí, praxí a stáží.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí.

Hroník (2007) rozděluje oblasti vzdělávání na:

- Funkční vzdělávání – charakter odborné přípravy a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci.
- Doplnkové funkční vzdělávání – stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí.
- Manažerské vzdělávání – od MBA až po dílčí aktivity jako je např. o nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj manažerských způsobilostí.
- Jazykové vzdělání – konverzace, gramatika, zvyklosti
- IT vzdělání – osvojení si základů s novými programy.

## 2.8 Plánování vzdělávání pracovníků

Dle Koubka (2005) je plánování vzdělání zaměstnanců organizace nezbytnou součástí při stanovení cíle vzdělávacího programu. Cíle by se měly řídit metodou SMART, být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově omezené. Cíle by měly být náročné, aby pracovníky motivovaly a přinášeli pocit uspokojení, pokud jich dosáhnou, ale ne až příliš náročné, aby nebyly nedostupné. po skončení programu by měla proběhnout

kontrola splnění cílů. Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělání má být dosaženo?
- Komu má být poskytnuto?
- Jakým způsobem má být poskytnuto?
- Kým by mělo být poskytnuto?
- Kdy by mělo být poskytnuto?
- Kde by mělo být poskytnuto?
- Za jakou cenu a s jakými náklady by mělo být poskytnuto?

Podle Milkoviche & Boudreaux (1993) je hodnocení potřeby školení zvláštním případem obecného procesu stanovení cílů a hodnotících norem. Rozdíly mezi předpokládanými a skutečnými výsledky organizace, mezi dosaženými výkony jednotlivých vnitropodnikových útvarů a úrovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců nebo jinými kritérii charakteristiky zaměstnanců, které by mohly posloužit ke stanovení cílů školení, a to za předpokladů, že jsou dostatečně významné a školení ovlivnitelné.

Koubek (2007) tvrdí, že je velmi důležité, před začátkem vzdělávání zaměstnance, kde se nachází problém, zda u zaměstnance, či někde jinde. Musíme vědět, jestli máme dost pracovních sil, a jestli nemáme chybu v pracovním procesu (přetíženost zaměstnance). Je potřeba zaměřit se na 3 hlavní roviny:

- Na obecné údaje – ty se týkají celé organizace, trhu, zaměstnanců.
- Na konkrétní údaje – ty se týkají pracovních míst a činností, pracovních úkolů, norem, podmínek na pracovišti
- Na osobní údaje – ty se týkají pracovníků, jejich hodnocení, vzdělání, postupu

Pracovníky bychom měli, dle Koubka (2007) vybírat a doporučovat k dalšímu vzdělání dle jejich potenciálu ke kariérnímu růstu, podle potřeby jejich kvalifikaci a podle jejich vlastních ambicí. Musíme brát však na vědomí i potřeby podniku, trendy v konkurenčních podnicích, potřeby, které si žádá trh a měli bychom se připravovat i na budoucí možné projekty. Manažeři by měli odměňovat a motivovat zaměstnance

k dalšímu vzdělávání. Ideální motivací je zvednutí mzdy, finanční prémie, možnost dlouhodobého vzdělávání, extra dny dovolené, ale záleží pracovník od pracovníka.

## 2.9 Metody vzdělávání

Koubek (2007) rozděluje metody vzdělávání dle toho, zda se využívají přímo na pracovišti, či mimo pracoviště.

Metody nepřímé:

- Přednáška – přednášející předává informace posluchačům, jedná se tedy pouze o jednostrannou komunikaci. Pracovník je v pasivní roli.
- Přednáška s diskuzí – přednášející stále předává informace posluchačům, ale je zde prostor pro diskuzi, během níž se vyjasňují nejasnosti a mohou se více prohlubovat znalosti pracovníků. Pracovníci jsou v polopasivní pozici.
- Demonstrativní – instruktor demonstruje problém ukázkou. Jedná se opět o jednostrannou komunikaci, pracovník pouze přijímá audiovizuální informaci.
- Případová studie – nastíní se problém, který pracovníci se snaží analyzovat a vyřešit použitím stávajících, či nově získaných znalostí. Pracovníci jsou aktivní.
- Brainstorming – kontrolovaná diskuze, kde se však nekritizuje, počítají se všechny nápady, o kterých se diskutuje a způsobuje to větší ideovou stimulaci, která má za následek, že jeden pracovník řekne svou myšlenku, další pracovníci ji rozvedou a poslední pracovník ji spojí a vytvoří se tak řešení. Pracovníci jsou aktivní.
- Simulace – vymodelování situace, například v počítačovém programu, v níž jsou pak zkoušeny různé scénáře řešení, které se potom hodnotí a vybírá se nejvhodnější řešení, dle zadaných kritérií.
- Hraní rolí – jedná se vlastně o simulaci určité situace, kde reálně vystupují pracovníci a snaží se predikovat určité chování, které by daná reálná postava mohla mít. Je to velmi vhodné pro nácvik obchodních jednání. Prohlubuje se hlavně schopnost rozhodování se.
- Softwarové vzdělávání – pracovníci jsou vzděláváni pomocí počítačového softwaru, více se s ním sžívají, objevují nové funkce. Tato metoda je velmi vhodná pro výuku gramatiky jazyků.

Metody přímé:

- Instruktaž – instruktor zaměstnanci ukáže celý proces, poté ho nechá vyzkoušet si proces a opravuje jeho chyby, radí mu ohledně efektivnosti a kontroluje ho.
- Mentoring – nevzdělaný zaměstnanec si vybírá svého zaučujícího pracovníka, který ho seznamuje s pracovním prostředím, pracovním úkolem, postupem a dalšími nezbytnostmi.
- Coaching – vzdělanější pracovník méně vzdělaného směřuje určitým směrem, iniciuje ho, je mu oporou. v praxi je to velmi podobné mentoringu.
- Asistování – již zkušený pracovník asistuje svému vzdělavateli, který mu postupně předává více znalostí a nepřímo ho připravuje na jeho budoucí roli, vzdělavatele.
- Týmové porady – meeting týmu, během kterého se tým dozvídá důležité informace, jak ohledně současného plnění týmového plánu, tak současných a budoucích změn, které ho nějakým způsobem ovlivňují.
- Rotace práce – zaměstnanec prochází více pracovními pozicemi. v praxi se to využívá pro zuniverzálnění pracovníka, který je pak flexibilnější při potřebě doplnit někde nedostatek pracovní síly. Zaměstnanec má zároveň lepší pocit, že se posouvá z pozice na pozici a učí se novým věcem, čímž u něj odpadá frustrace ze stále stejné a rutinní práce. Zaměstnanec si zároveň takto dláždí cestu k možnému povýšení. Dřívější manažeři v československých podnicích museli též projít celým výrobním procesem, než mohli začít dělat svou práci.

## 2.10 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2012) definuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořený organizační plán předpokladů vzdělání

Systematické vzdělávání je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečené lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat (Armstrong, 2012).

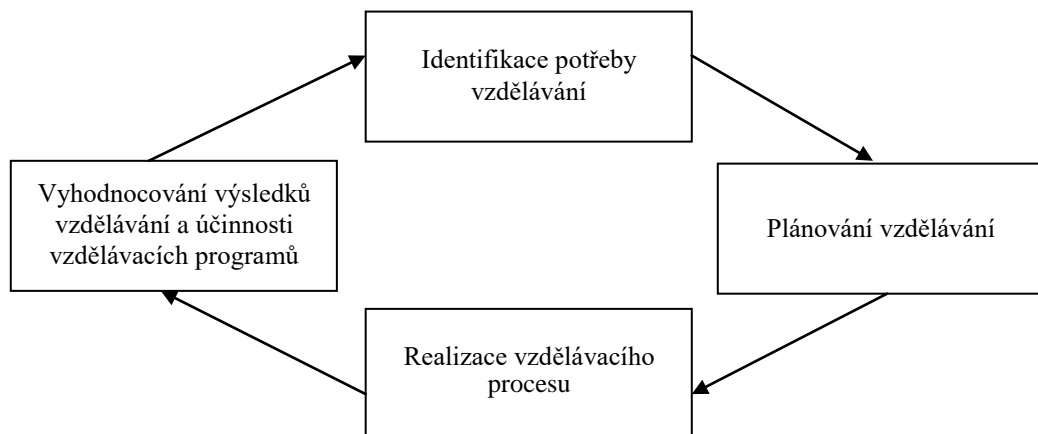
Vzdělání lze podle Hroníka (2007) systematizovat dle vlastního obsahu. Každá z vymezených oblastí může být uskutečněna v různé formě. Oblasti vzdělávání:

- Funkční.
- Doplňkové funkční.
- Manažerské.
- Jazykové.
- IT školení.
- Účelové.
- Školení ze zákona.

#### Čtyři fáze systematického vzdělávání zaměstnanců:

- Identifikace potřeby vzdělání.
- Plánované vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Hodnocení vzdělávání (Koubek, 2012).

Obrázek 2 Fáze systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2012

## 2.11 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávání je drahé, proto se musí rozpoznat a analyzovat potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Tzn. rozdíl mezi tím, co lidé znají, a tím, co by měli znát a měli být schopni dělat (Armstrong, 2012).

Tato fáze je založena na odhadu, protože identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců představuje velký problém z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně měřitelné vlastnosti zaměstnance (Koubek 2012).

Hroník (2007) dále popisuje individuální vzdělávací a rozvojové potřeby a identifikuje ze tří různých úhlů pohledu:

- Subjektivní vzdělávání
- Požadavků, které vyplývají z funkce,
- Budoucnosti

Metody objektivní identifikace potřeby vzdělávání jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. Při identifikaci potřeb je přímý nadřízený rozhodující osobou a jeho podřízený je tou nejdůležitější. Podřízený se sice chce rozvíjet, ale nadřízený mu to musí umožnit, zároveň i podřízený přichází s nápady a nadřízený mu je schvaluje, či neschvaluje (Hroník, 2007).

## 2.12 Plánování vzdělávacího programu

Armstrong (2012) píše, že každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je potřeba nepřetržitě rozvíjet. Rozvíjí se hlavně z důvodu, že se objevují nové potřeby anebo je potřeba provést změny. Obsah programu vychází z analýzy potřeb vzdělávání a nabídky vzdělávací instituce. Obsah se poté může upravovat dle následné analýzy výsledků a vyhodnocení přínosů programu.

Ve fázi plánování také probíhá výběr dodavatele. Když je výběr na začátku, tak se dodavatel může podílet i na samotném plánování vzdělání, stejně tak i na identifikaci potřeb (Hroník 2007).

Návrhy plánů se objevují již ve fázi identifikaci potřeb vzdělávání. Také se formují prvotní úkoly a priority vzdělávání, z kterých vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Poté následuje upřesňování a projednávání, až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Tento program se dále specifikuje, což znamená, že v konečném důsledku se vymezují oblasti, na které se vzdělávání orientuje, stanovují se počty, časový plán a kategorie zaměstnanců, kteří budou zapojeni do vzdělávacího programu (Koubek, 2012).

### **2.13 Realizace vzdělávání**

Hroník (2007) říká, že realizace je vrcholem cyklu vzdělávání. o úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již ve fázi identifikace. Zde je však možné zmařit veškeré vložené úsilí do předchozích fází. Realizace má 3 fáze:

- Příprava – je třeba připravit lektora, učební materiály, pomůcky a prostory. Zároveň je nutné připravit účastníky a celou vzdělávací aktivitu organizačně zajistit.
- Vlastní realizace – začíná příjezdem lektora na místo konání a následuje zahájení. Dále se monitoruje dění a případně se řeší atypické situace.
- Transfer – již ve fázi plánování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán připomenout a hlídat jeho plnění v prvních dnech po kurzu.

Pravidlem pro realizaci vzdělávacího kurzu je jeho soustavné monitorování, aby se zabezpečilo, zda kurz probíhá podle plánu a podle schváleného rozpočtu a následně by se také měl kurz vyhodnocovat, aby se zjistilo, do jaké míry přinesl požadované výsledky (Armstrong, 2012).

### **2.14 Hodnocení a účinnost vzdělání**

Armstrong (2002) uvádí, že je velmi důležité správně zvolit, dle čeho by se měla měřit účinnost vzdělání, jaké informace jsou nezbytné ke správnému hodnocení systému vzdělání a jak je získat. Rozlišuje pět úrovní vyhodnocování:

- Reakce školených osob na zážitky ze vzdělání – co si účastníci školení myslí o užitečnosti školení, co jim to přineslo, jaké klady vidí, jak se jim zdáli lektori způsobili k učení atp.
- Hodnocení poznatků spočívá ve zjišťování toho, co se školené osoby naučily v průběhu a v důsledku vzdělání. Ideální je zpracování určitých prací, či testování znalostí pohovorem anebo testem.
- Hodnocení pracovního chování, které ukáže, jakým způsobem si pracovník zapamatoval získané informace a jak dobře, nebo jak moc, je dokáže využívat v pracovním procesu.
- Hodnocení na úrovni organizační jednotky, na jejíž úrovni se sledují změny v chování absolventů vzdělání. Tato část organizace je nejvíce ovlivnitelná jejich chováním, proto se na ni dají dobře sledovat tyto změny.
- Hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na zjištění, jaký má dopad pro společnost to, že její zaměstnanci se vzdělávají. Mohou to poznat na zvýšení produktivity, zvýšení nových nápadů, které zaměstnanci generují, či na snížení času prostojů.

Koubek (2005) vidí největší problém v hodnocení výsledků vzdělání a účinnosti vzdělání v obtížném stanovení kritérií. Jelikož úroveň kvalifikace a vzdělání, dvě školy a naprosto rozdílně připravení studenti, se dá zjišťovat pouze nepřímo. Vyznává tři postupy:

- Porovnání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.
- Monitorování vzdělávacího procesu a programu, které na základě pozorování hodnotí vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod a postupů.
- Subjektivní hodnocení, hodnocení školitelé i účastníka vzdělávacího programu a současného kvantifikování přínosu zaměstnance podniku, například zvýšením efektivnosti práce, výší úspor, zkrácení času potřebného pro další zaškolení.



## 3 Cíl a metodika práce

### 3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny.

### 3.2 Metodika

Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl zvolen metodologický postup, který byl rozdělen do tří etap.

#### 3.2.1 Etapa přípravy

V této etapě probíhalo studování odborné literatury, jak české, tak i zahraniční, které mi pomohly pochopit problematiku vzdělání a rozvoje lidských zdrojů. Touto problematikou se zabývám v kapitole „Literární přehled“

Dále bylo nutné se seznámit s podnikem. Informace, se kterými je pracováno, jsou z části osobní postřehy, z části neřízené rozhovory se zaměstnanci, jak dělnických, tak i manažerských pozic, z části z interních dokumentů a z části i z tiskových zpráv. Informace z rozhovorů byly nejdůležitější, protože zodpověděly nejvíce důležitých otázek a pomohly pochopit vnitřní náladu v podniku, podnikové klima a nepsaná pravidla.

#### 3.2.2 Etapa sběru dat

V rámci sběru informací byl používán anonymní dotazník, který je bezesporu nejvíce využívaných nástrojem sběru dat. Cílem dotazníku bylo získat názory zaměstnanců a jejich postoj k seberozvoji.

Konečný dotazník obsahoval 20 otázek, které byly logicky uspořádány a jeho vzor je v příloze.

V dotazníku byly použity výhradně uzavřené otázky a respondent měl možnost si vybrat ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

V úvodu dotazníku jsou informace o účelu dotazníku a o autorovi bakalářské práce. První otázky jsou ke zjištění demografických údajů o respondentovi a zbylé se snaží zjistit informace o jeho vnímání rozvoje a vzdělání uvnitř společnosti.

Díky využití elektronické online metody sběru dotazníkových odpovědí proběhlo dotazníkové šetření v rámci jednoho týdne v březnu 2018. Dotazník byl rozeslán několika zaměstnancům, kteří ho rozšířili dále mezi své kolegy.

### 3.2.3 Etapa zpracování dat

Výsledky dotazníků byly zpracovány pomocí Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel. Výsledky šetření byly zpracovány do grafů a zdrojových tabulek a poté byly přidány slovní komentáře a diskuze o výsledcích.

Dotazník byl distribuován online a jeho kolování probíhalo 5 pracovních dnů. Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 43 respondentů.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Informace o podniku

**DURA Automotive CZ, k. s.**

**IČO: 61173151**

Společnost vznikla již v roce 1995 se sídlem v Blatné. Původním názvem společnosti byl SHADE, s. r. o. Jméno DURA nese společnost po své mateřské společnosti, kterou se v rámci celosvětové globalizace automobilového průmyslu stala americká nadnárodní společnost DURA AUTOMOTIVE SYSTEMS, se sídlem v Detroitu. Tato korporace vlastní 85 závodů po celém světě, v České republice mimo Blatné má ještě závod v Kopřivnici.

Společnost DURA Automotive CZ, k. s. má tři výrobní závody, hlavní závod s centrálou se nachází v Blatné, ve Strakonících se nacházejí další dva výrobní závody.

Výrobní program:

V blatenském závodu je výroba karosářských dílů pro finálního zákazníka, tedy pro automobilky. Hlavní část výroby je tvořena výrobou ocelových a hliníkových nosníků přístrojové desky, výrobou vložených dveřních rámků, hliníkových dveřních modulů.

Ve Strakonících má společnost dva závody, Glass a Trimm. na Glassu se vyrábějí okenní moduly a kompletují se boční okna pro osobní automobily. v závodě Trimm se specializují na povrchovou úpravu vzhledových dílů automobilů, zvláště pak na lakování okrasných lišt.

V době psaní této práce (v březnu 2018) ve společnosti pracovalo 751 zaměstnanců, čímž se společnost řadí k nejvýznamnějším zaměstnavatelům na Strakonicku.

### 4.2 Personální úsek

Personální úsek se skládá ze tří oddělení:

- Personálního Zde pracují 3 pracovníci.
- Mzdového Zde pracují 3 účetní pracovnice.
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, po - Požární ochrana, EMS – Environmentální management systém (Ekologie) – celkem 2 pracovníci.

Personální oddělení zajišťuje pro výrobní a procesní úseky služby jako jsou nábor pracovníků, přijímání pracovníků, evidence, mzdové zařazení, ukončení pracovního poměru, vzdělávání, péče o pracovníky, sociální klima.

#### 4.2.1 Přijímání pracovníků

Způsoby stanovení počtu pracovníků:

- S použitím plánované produktivity práce.
- Z výrobních úkolů.
- Pomocí norem obsluhy.
- Podle pracovních míst.

Oddělení ekonomického úseku obdrží z centrály v Plettenbergu (Německo) výhled o objemu výroby pro jednotlivé zákazníky na různě dlouhá období. Platí, že čím delší období to je, tím je výhled nepřesnější. Na základě těchto výhledů je plánován i počet pracovníků pro dané období. Personalisté obdrží s 2–3 měsíčním předstihem informace o případném náboru nebo propuštění zaměstnanců. Přesné informace obdrží společnost na začátku daného kalendářního měsíce.

Získávání pracovníků a jejich výběr:

Nová nebo uvolněná místa lze obsadit

- Vlastními zaměstnanci
- Nábořem na trhu práce, tj z volných zdrojů pracovních sil.

K získávání zaměstnanců se provádí nábor. Nábor zajišťuje personální útvar na základě požadavků vedoucích jednotlivých organizačních útvarů dle aktuálního nedostatku zaměstnanců.

Mezi hlavní formy náboru patří:

- Inzerce v hromadných sdělovacích prostředcích, na vývěskách a na sociálních sítích.
- Konkurzní řízení.

- Spolupráce s úřady práce, poradenskými organizacemi.
- Spolupráce se školami.
- Osobní kontakty a doporučení.

Nábor pracovníku se rozlišuje i podle toho, jakého pracovníka v dané chvíli potřebuje.

- Jednicový dělník – využívá se dotazníků Uchazeče o zaměstnání, které vyplňují zájemci o dělnické profese.
- Technickohospodářského pracovníka – ve firma je vedena databáze uchazečů v programu Access, kde jsou shromažďovány i všechny došlé životopisy zájemců o zaměstnání.

Všechny volné pracovní pozice je společnost povinna zveřejnit nejprve uvnitř společnosti a pokud se nevybere vhodný uchazeč, tak teprve poté se komunikuje s úřadem práce.

Pro nábor TH pracovníků společnost využívá i internetový portál jobs.cz

Po sepsání příslušných právních dokumentů je stanoven pracovníkovi den nástupu, během něhož absolvuje vstupní zaškolení a začíná Adaptační proces.

### 3.2.2 Adaptační proces

Při nástupu prochází zaměstnanec adaptačním procesem, který obnáší proškolení pracovníka v oblastech:

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochraně a ekologii.
2. Kvalita výroby.
3. Základní informace o firmě, mzdových tarifech, lékařské péči.
4. Informace vztažené už přímo na oddělení a pracovišti, to provádí přímý nadřízený zaměstnanec.

Každý nově přicházející pracovník je seznámen se svým přímým nadřízeným, který je mu styčnou osobou při jakýchkoliv problémech a otázkách. Zároveň je mu přidělen pracovník, který ho zaškoluje a seznamuje ho jak s pracovním postupem, tak i s podnikovou kulturou.

Adaptační proces trvá tři měsíce. Poté píše příslušný vedoucí vyjádření k ponechání si pracovníka v pracovním poměru, nebo k ukončení.

### 3.2.3 Vzdělávání pracovníků

Samotné vzdělávání zaměstnanců společnosti je v kompetenci personálního oddělení a probíhá na základě plánu vzdělávání zaměstnanců. Plán vzdělávání zaměstnanců tvoří vedoucí zaměstnanci jednotlivých BT (Business Teamů) vždy na začátku kalendářního roku.

Vzdělávací kurzy lze rozdělit do tří skupin:

- Odborná školení dle profese
- Povinná školení
- Ostatní

#### Odborná školení

Odborná školení dle profese předepisuje norma automobilového průmyslu ISTO TS 16949:2002 a Integrovaný Management Systém, který je centrální pro všechny závody DURA. Platí povinnost proškolení pracovníky v požadovaných školeních a jejich znalosti pravidelně ověřovat a obnovovat.

Do této kategorie školení lze zahrnout i jazykové kurzy, především jazykové kurzy německého jazyka a anglického jazyka. Zaměstnanci jsou do kurzů zařazováni na základě jazykových požadavků vztahených k jejich profesi. do konce roku byla výuka zajišťována externími jazykovými agenturami. po roce 2007 byla výuka jazyků dočasně pozastavena z důvodu vysoké finanční nákladovosti a nízké efektivnosti, která byla především posuzována dle sledované docházky. v roce 2009 byl program jazykových kurzů opět obnoven, ale opět z finančních důvodů a z nedostatečného zájmu zaměstnanců byly v červnu 2017 tyto kurzy zrušeny.

#### Povinná školení

To jsou především školení předepsané zákonem nebo normou, případně vnitropodnikovým předpisem. Jmenujme školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, které musí proběhnout alespoň jednou ročně, nebo normu o manipulaci s motorovými vozíky, která vyžaduje každoroční školení všech řidičů motorových vozíků.

Ostatní

Sem můžeme zařadit ostatní školení, která jsou specifická dle oboru a profese, na které jsou pracovníci zařazeni. Nabídky na tato školení přicházejí pravidelně na personální oddělení, nebo sami vedoucí pracovníci přicházejí s požadavky na určité školení pro své podřízené kolegy.

Pro všechny druhy školení se využívají jak externí agentury, tak i vlastní školitelé. Platí, že zhruba 70 % všech školení vedou externí školitelé a jen 30 % vlastní.

Finance na vzdělávání schvaluje vedení závodu při tvorbě finančního plánu na příslušný rok. v letech 2015 a 2016 bylo naplánováno na vzdělávání zhruba 1 500 000,-.

V rámci vzdělávání zaměstnanců se musí brát v potaz i jejich dosažené vzdělání a jejich schopnost učit se.

### 3.2.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců podnik vychází z konkrétních požadavků:

Požadavky konkrétní pracovní pozice

Tyto požadavky jsou hlavně u činností a profesí majících předepsanou určitou kvalifikaci, oprávnění či profesní vzdělávání a u nichž je podmínkou platnosti periodické přezkoušení zaměstnance nebo doškolení v případě změny norem, předpisů apod. Zodpovědný vedoucí (ve svém vlastním zájmu) a samotný zaměstnanec sleduje platnost jednotlivých oprávnění a pokud trvá u zaměstnance potřeba tohoto oprávnění, v předstihu požádá zodpovědného zaměstnance personálního úseku, aby zorganizoval jejich obnovení či potvrzení. Účast zaměstnance je pak povinná a je podmínkou setrvání na stávajícím pracovním místě.

Požadavku zvyšování nebo prohlubování kvalifikace

Tyto požadavky slouží k získání znalostí a dovedností, které zaměstnanec využije v souvislosti se zkvalitňováním a zefektivňováním výkonu práce na své pracovní pozici.

Doporučení specifických oblastí rozvoje zaměstnance.

Používá se osobní BSC-PEP v rámci roční odměny a výsledku zaměstnance.

Okamžité potřeby

Okamžité potřeby společnosti v průběhu kalendářního roku, o které rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec.

Aktuální nabídky

Aktuální nabídka vzdělávacích a tréninkových akcí je volně dostupná a každý ze zaměstnanců ji může využít na základě doporučení vedoucího pracovníka.

Povinnosti personálního úseku

Personální úsek musí na základě zákona nebo jiných závazných předpisů organizovat školení zaměstnanců, ať jednorázová, nebo periodická. Příkladem těchto školení jsou nástupní školení bezpečnosti práce a jeho periodická opakování vč. Přezkoušení, vstupní a periodická školení v rámci systému EMS apod.

### 3.2.5 Formy vzdělávacích a tréninkových akcí

Udržování získané kvalifikace, její prohlubování a zvyšování probíhá v DURA Automotive CZ, k.s. několika způsoby. k základním formám tohoto procesu patří:

Odborná zaškolení.

Odborné kurzy (základní a periodické).

Odborná školení (základní a periodická).

Odborné semináře.

Odborné studium.

Trénink pracovních a řídicích dovedností.

Jazykové kurzy (zrušeny).

### 3.2.6 Žádost o umožnění účasti zaměstnance ve vzdělávací akci

Zařazení zaměstnance do vzdělávání nebo jeho vyslání na vzdělávací akci je podmíněno zpracováním žádosti obsahující základní informace o účastníkovi a obsahu vzdělávací akce.

Podmínkou uplatnění žádosti je, aby úsek, do něhož zaměstnanec patří, měl na realizaci akce dostatek finančních prostředků, přidělených mu plánem nákladů na vzdělávání.



v opačném případě o možnost realizace a způsobu finančního krytí rozhoduje ředitel závodu.

Žádost o zařazení zaměstnance do vzdělávání se uplatňuje na formuláři Žádost o vzdělávací akci a v případě, kdy je taková forma spojena s náklady vyššími než 30 000Kč musí být schválena ředitelem závodu. Pokud jde o vzdělávací akce a školení přímo iniciovaná personálním úsekem je o zařazení zaměstnance informován zaměstnanec a jeho nejbližší nadřízený přímo (ústně, písemně anebo e-poštou).

Zodpovědný zaměstnanec personálního úseku ověří, zda žádost koresponduje s některým z výše uvedených důvodů pro její uplatnění a plánem nákladů a vzdělávání vyčleněným v daném období pro nákladovou jednotku účastníka vzdělávání.

Zodpovědný zaměstnanec dále vybere formu vzdělávací aktivity, přičemž vychází z informací, kterými z hlediska stupně odborné a praktické připravenosti i způsobu jejího získání u zaměstnance disponuje.

Vybranou formu přípravy konzultuje se zaměstnancem i jeho nadřízeným a určuje po vzájemné dohodě. Poté vybere realizátora tréninku, školení nebo výuky, kterým je specialista nebo vzdělávací agentura. Rozhodovacím kritériem jsou reference, předchozí zkušenosti a náklady. Hlavním cílem je zajištění kvalitní a žádoucí přípravy. Poté volí místo realizace, přičemž platí, že pokud se vzdělávací akce dělá jen pro jednotlivce, tak bývá zpravidla využita nabídka realizátora a vzdělání probíhá v jím určeném místě, a pokud je akce určena pro skupinu, tak je snaha přivést realizátora do podniku a využít podnikové konferenční místnosti.

### 3.2.7 Realizace a vyhodnocení vzdělávací akce

Na termín konání vzdělávací akce si zaměstnanec-účastník nebo jiná oprávněná osoba vystaví cestovní příkaz. Vyslání na pracovní cestu potvrdí ředitel závodu a nebo zaměstnanec, jemuž je delegována tato pravomoc.

Vzdělávací akci absolvuje zaměstnanec v plném rozsahu v místě konání, za podmínek sjednaných předem. Jakoukoliv změnu (jiný obsah, rozsah nebo cenu) musí konzultovat se svým nadřízeným, případně zodpovědným zaměstnancem personálního úseku a přistoupí na ni jen po souhlasu kompetentních zaměstnanců závodu.

Zaměstnanec-účastník po absolvování akce oznámí její ukončení odpovědnému zaměstnanci personálního úseku, jemuž zároveň předá kopii osvědčení, pokud jej školitel vystavuje.

Každou vzdělávací akci je nutno následně vyhodnotit. Dělá se to z důvodu možných budoucích vzdělávacích akcí. Hodnotí se **úroveň** (kvality), toho, do jaké míry splnila cíle a očekávání účastníka – hodnocení provádí účastník akce bezprostředně po absolvování (nejpozději do 14 dnů).

Hodnotí se také **efektivnost** toho, jak se její absolvování promítlo do práce účastníka – provádí přímý nadřízený po uplynutí doby umožňující takové hodnocení (1-3 měsíce). Hodnocení se provádí pomocí formuláře, který se poté odevzdává na personální úsek.

### Kvalifikační struktura pracovníků

Tabulka 1 Kvalifikační struktura pracovníků

Vzdělání	Počet pracovníků
Základní vzdělání	106
Nižší stř. odborné	1
Střední odborné bez maturity a bez výuč. Listu.	2
Střední odbor. s výuč. listem	363
Úplné střední odborné s vyučením a maturitou.	59
Úplné střední s maturitou	167
Vyšší odborné	11
Bakalářské	6
Vysokoškolské	36
<b>Celkem</b>	<b>751</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

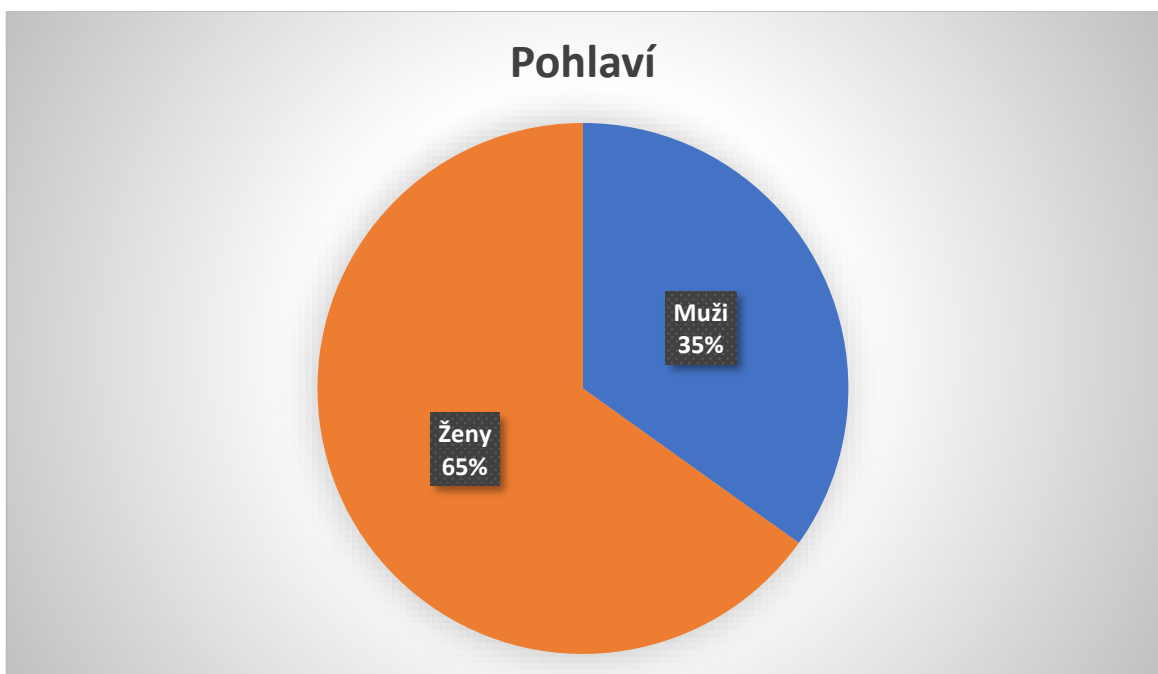
Jak lze vidět, tak převážnou část tvoří zaměstnanci s nižším typem vzdělání a proto se k nim musí také přistupovat jinak než k vysokoškolským absolventům.

## 5 Výsledky výzkumu

Tato kapitola se zabývá výsledky dotazníkového šetření. Získaná data se dělí dle odpovědí a u každé odpovědi znázorňují počet odpovědí a procentuální zastoupení dané možnosti k počtu celkových odpovědí. Ke každé otázce je připojena analýza výsledků a diskuse. Celkem odpovědělo 43 respondentů. První čtyři otázky byly na zjištění obecných informací o respondentech. Dalších 7 otázek bylo ke zjištění situace a motivace zaměstnanců a jejich vztahu ke vzdělání.

### Otázka 1: Jaké je vaše pohlaví?

Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

### Diskuse

Mezi respondenty je více žen, než mužů. Převaha žen je způsobena tím, že i ve společnosti je více žen, než mužů. Převaha žen je způsobena i charakterem práce, která není tak fyzicky náročná a ženy ji vykonávají s větší pečlivostí, dovedností a mají lepší cit pro detail, proto je i většina auditorských pozic obsazena ženami.

## Otázka 2: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 2 Jak dlouho pracujete ve firmě



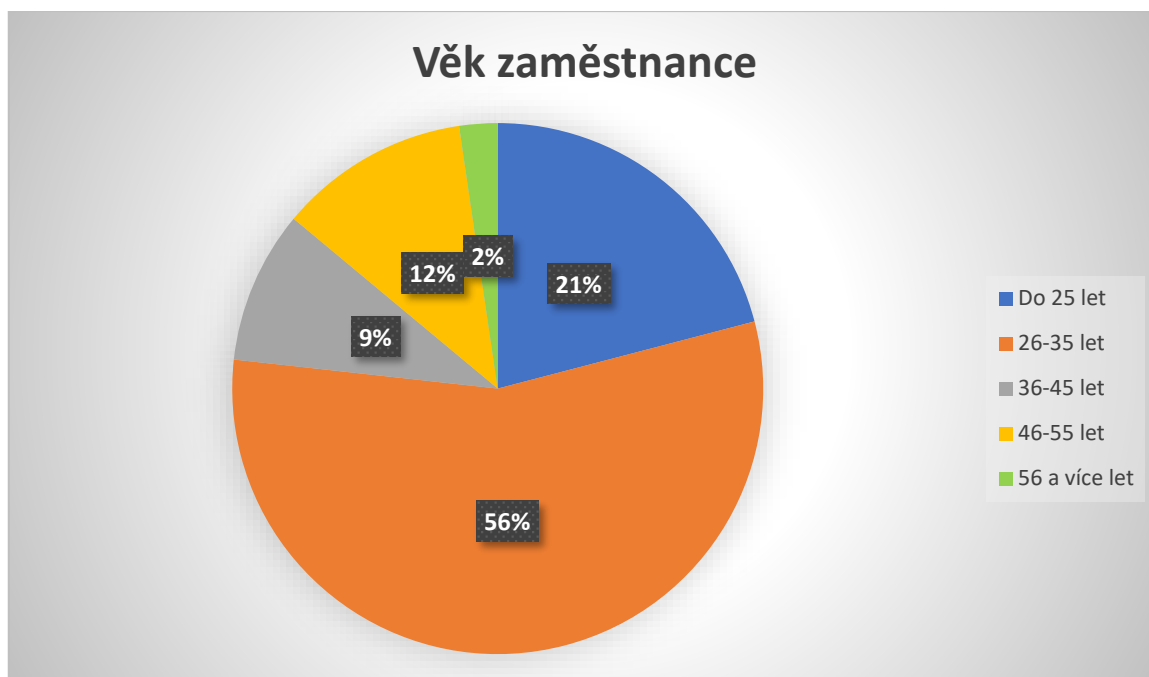
Zdroj: Vlastní zpracování

### Diskuse

Z této otázky vyplývá, že mezi respondenty není měřitelná vysoká fluktuace. Naopak malé procento zúčastněných, kteří jsou ve firmě méně než rok, může značit, že v současné ekonomické situaci, kdy je nezaměstnanost dlouhodobě nízká (3,5 % v únoru 2018), nežádá mnoho lidí o práci v této firmě a lidé se pravděpodobně hlásí do jiných podniků, hlavně kvůli vidině vyšší mzdy nebo kvůli lepšímu dojíždění do zaměstnání či kvůli zaměstnaneckým benefitům. Společnost spolupracuje s různými personálními agenturami, proto se také může snižovat počet čerstvě přijatých kmenových zaměstnanců. Hnacím motorem společnosti jsou zkušená a zaškolená zaměstnanci, kteří zažili růst společnosti, mají vztah ke své práci a jsou ve své práci spokojeni. Tito zaměstnanci by měli být nejvíce rozvíjeni. v podniku nevydrží úplně všichni a v rámci zefektivňování investic do vzdělání by se nemělo investovat do zaměstnanců u nichž je znatelná nespokojenost se svým zaměstnáním a hrozí u nich riziko odchodu ke konkurenci.

### Otázka 3: Jaký je Váš věk?

Graf 3 Věk zaměstnance



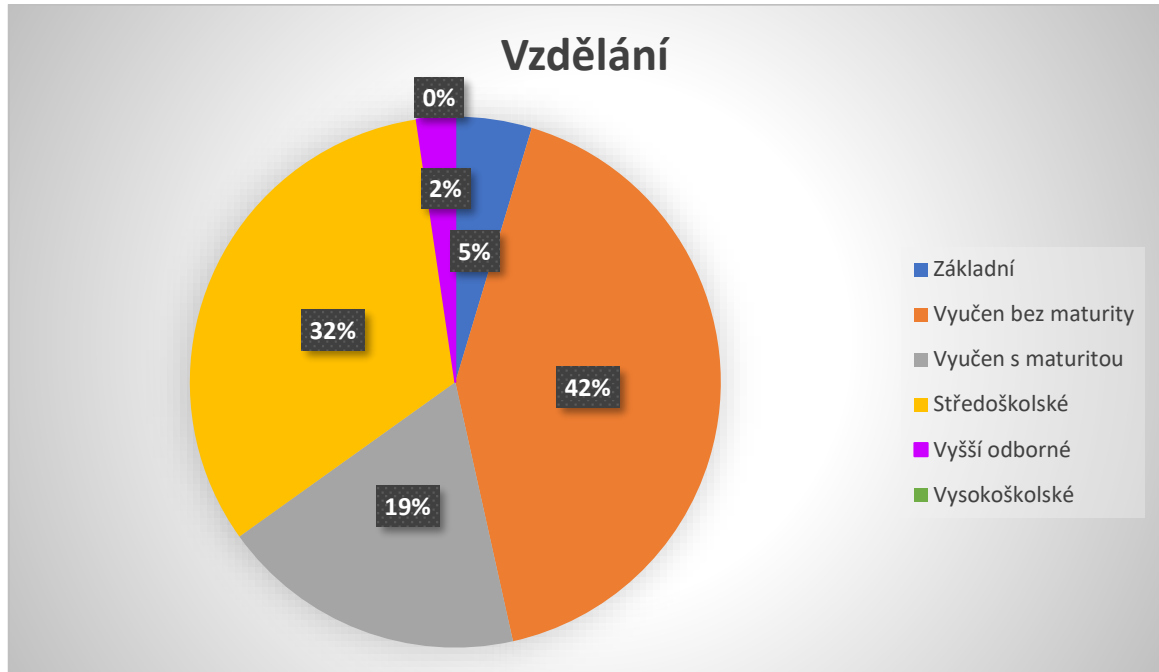
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Diskuse

Nejvíce respondentům je méně jak 35 let. Může to být způsobeno tím, že dotazník distribuovaný online a šířil se pomocí sociálních sítí. Na sociálních sítích není až tolika uživatelů ze starší generace, a i proto je pouze jeden respondent starší 56 let. Tento výsledek je kýžený, neboť tato věková skupina je nejvzdělavatelnější a velmi pravděpodobně bude klíčová v budoucím přežití podniku. Skupina do 25 let bývá obvykle rizikovější v možnosti odchodu ze zaměstnání. Většinou to jsou mladí lidé, kteří skončili ve vzdělávacích institutech a hledají se, snaží se naučit pracovní návyky, proto je nutné tuto skupinu tvořit a formovat si ji k vlastním potřebám. Zvláštní péčí a budováním pouta mezi zaměstnancem a podnikem se zamezí vysoké fluktuaci, a hlavně možnosti odchodu zaměstnance ke konkurenci. Tento stav je nežádoucí hlavně kvůli snížení počtu zaměstnanců, posílení konkurence a kvůli ztrátě investovaných prostředků, které byly vloženy do zaměstnance.

#### Otázka 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Výsledky

Základní vzdělání má 5 % respondenti. Nejvíce respondentů je vyučeno bez absolvování maturitní zkoušky, celkem 18 respondentů (celkem 42 %). Méně respondentů absolvovalo odborné učiliště ukončené maturitní zkouškou, celkem 8 (19 % ze všech). Respondentů se střední školou a absolvováním maturity bylo (32 % z celkového počtu respondentů). Vyšší odborné vzdělání mají pouze 2 % respondentů. Vysokoškolské nemá nikdo.

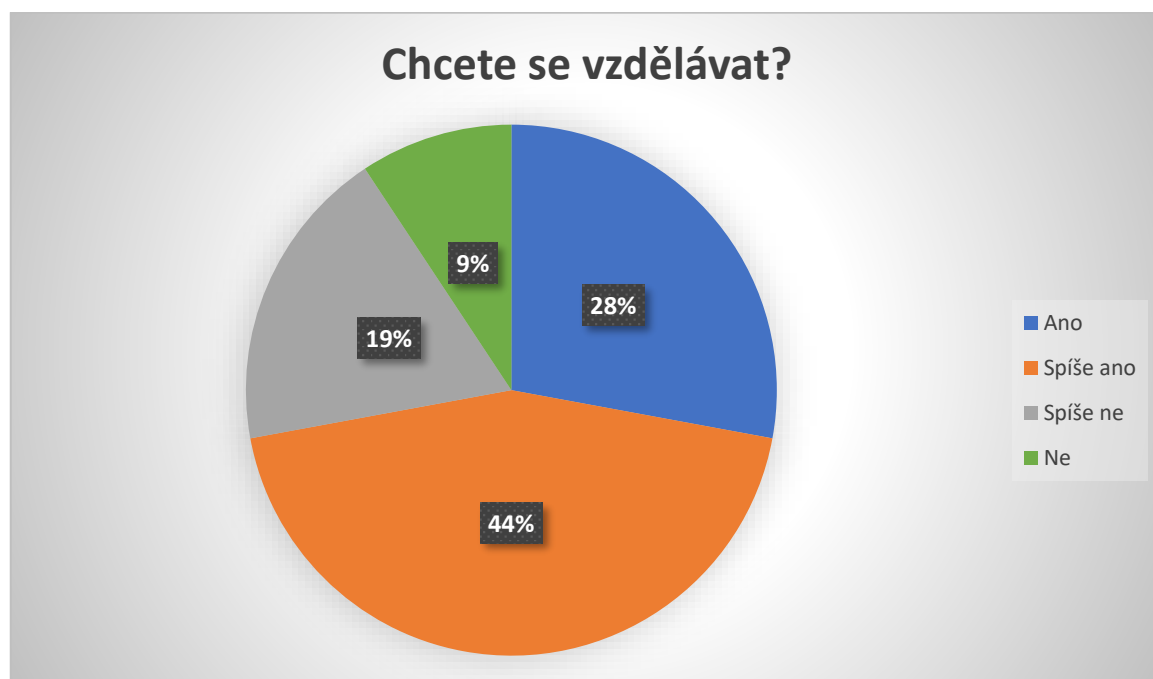
#### Diskuse

Nejvíce respondentů má nižší vzdělání. Dělníci obecně mají nižší vzdělání, je to dáno globálním charakterem výrobních společností. Vyšší vzdělání dělníci nepotřebují, protože je snaha dělat pracovní postup tak jednoduchý, jak jen to jde, aby se snižovala zmetkovitost. Společnost se neřídí dogmatem, že by zaměstnanec s nižším vzděláním nemůže zastávat vyšší pracovní pozici. Každý má možnost se posunout a zlepšovat se, ale musí být vnitřně motivován.

Kvůli nižšímu vzdělání můžeme očekávat, že zaměstnanci nebudou mít vysoké vzdělávací návyky, které by pomohly v rámci firemního zaměstnávání, a proto je velmi důležité důsledně vybírat vzdělávací kurzy, které nejenže budou přínosem předáním informací, ale také i svojí formou. Forma musí být jednoduchá a srozumitelná, celý kurz musí být nastaven tak, aby ho pochopil každý zaměstnanec, který se ho bude účastnit. v opačném případě se docílí pouze toho, že zaměstnanec bude přehlcn informace, kterým nebude rozumět, nebude vědět souvislosti, a hlavně je nebude ani umět počítat. Důsledkem bude snížení motivace zaměstnance pro další studia, a hlavně plýtvání firemních finančních prostředků, které by mohla společnost využít na jiného zaměstnance, či na jinou aktivitu, která by byla prospěšnější.

### Otázka 5: Chcete se vzdělávat?

Graf 5 Chcete se vzdělávat?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Tato otázka se snaží zjistit vůli a chuť zaměstnanců se vzdělávat. Možnost ano zvolilo 28 %. Spíše ano odpovědělo 44 % odpovídajících. Celkově je 72 % respondentů ochotno se vzdělávat a chce být vzděláváno. Naproti tomu stojí 28 % zaměstnanců, kteří se vzdělávat nechtějí.

## Diskuse

Dle získaných informací můžeme usuzovat, že zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat. Podnik by neměl přehlížet tuto chuť zaměstnanců a využívat ji ke zvýšení konkurenční výhody. Rozvojem zaměstnanců může podnik dosáhnout zvýšení produktivity práce, snížení zmetkovitosti a mohl by ušetřit finanční prostředky. Kvalifikovanější zaměstnanci by zároveň mohli efektivněji a rychleji řešit technické problémy, kterým se žádná výrobní linka nikdy nevyhne. Kvalitně vycvičení zaměstnanci rychleji předají své znalosti i novým zaměstnancům, čímž sníží dobu potřebnou pro začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu a díky tomu se sníží i zmetkovitost. Kladné odpovědi vytváří prostor pro personální oddělení, aby motivovalo zaměstnance a poskytlo jim prostor pro vzdělání. Při rozhodování o poskytnutí školení, či vzdělávacím kurzu záleží na každém zaměstnanci, na jeho pracovní pozici a náplni jeho práce. Je nutné správné zaměstnance posílat na ty správné kurzy. U manažerských pozic by to mohly být kurzy zaměřující se na vedení zaměstnanců, na nové ekonomické trendy, nové trendy v obchodním jednání, nové trendy ve sdílení informací, time management či kurzy zaměřené na prohloubení a naučení jazyka. u dělnických pozic přichází v úvahu kurzy na zvýšení řídičských oprávnění (vysokozdvížné vozíku, posunovače, mobilní jeřáby atd.), kurzy, v kterých by se naučili lépe pracovat se stroji, jak je opravovat, seřizovat a obsluhovat. Kurzy, které by je naučily chovat se jako tým, a připravovaly je na budoucí pozice ve firmě (seřizovač, mluvčí týmu apod.).



## Otázka 6: Kolika školení se ročně účastníte?

Graf 6 Kolika školení se ročně účastníte?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

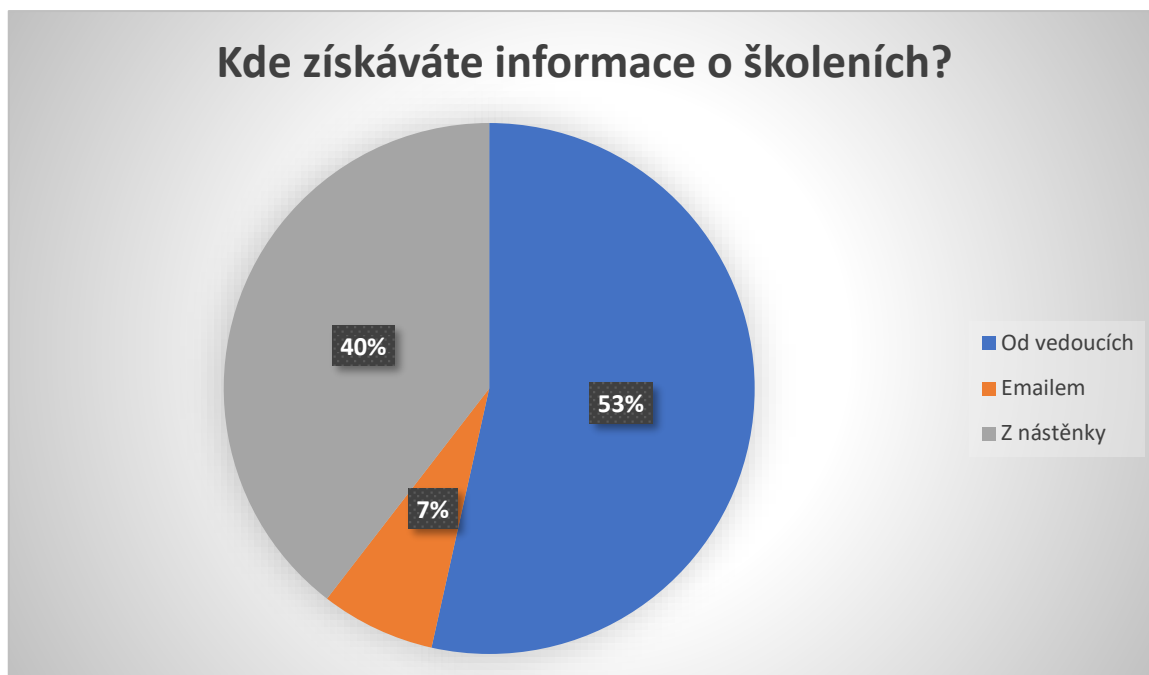
Nejvíce, 51 % respondentů, uvedlo, že ročně nenavštěvují ani jedno školení, což je trochu zvláštní, když školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a školení o požární ochraně (PO) jsou povinné a zákon stanovuje, že musí být opakovány vždy v pravidelných termínech, tj. maximálně 1x za 2 roky. 47 % respondentů uvedlo, že navštěvuje 1-5 školení. Měla by to být školení o BOZP, PO, o kvalitě výrobků a o prémiech. Pouze 2 % zaměstnanců uvedlo, že navštěvuje více jak 5 školení za rok.

### Diskuze

Cílem této otázky bylo zjistit, jak moc chodí zaměstnanci společnosti na školení. Výsledek je překvapující, protože školeních probíhá zhruba 20 do roka. Zaměstnanci si možná ani neuvědomují, že některé dlouhé porady, kde jsou vysvětlovány a rozebírány problémy týkající se výroby, školeními jsou. Každopádně tyto výsledky ukazují na to, že si je třeba ani zaměstnanci nemusejí pamatovat, tudíž by se daly tato školení považovat za ztrátu jejich času a s největší pravděpodobností to způsobí i to, že se jejich motivace k aktivitě na školení či k docházce na školení rapidně sníží.

## Otázka 7: Kde získáváte informace o nadcházejících školeních?

Graf 7 Kde získáváte informace o školeních?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Informace o termínech, náplni a místě konání školení nejvíce respondentů, 53 % získává přímo od vedoucích, kteří jim to sdělí na poradě, popřípadě individuálně. Z nástěnky čerpá informace 40 % respondentů. Email, jako zdroj informací o školeních, označilo 7 % respondentů.

### Diskuze

Nástěnky neodmyslitelně patří k výrobním firmám, ale velmi snadno se může stát, že zaměstnanec přehlédne novou informaci, která se objeví na zaplněné nástěnce. Informace na poradě s vedoucím jsou dobrá věc, ale stává se, že v návalu informací se můžou některé informace upozadit. Výhoda emailové komunikace je ta, že v ní jde kdykoliv dohledat požadované informace, zvláště nyní, v době moderních technologií, kdy naprostá většina lidí má telefon s internetovým připojením neustále u sebe. Sestavení adresáře kontaktů i s daty jednotlivých již absolvovaných školení by značně zjednodušilo práci zodpovědnému pracovníkovi, který by nemusel vyhledávat zaměstnance, nebo se strachovat, zda a jestli si přečetli nástěnku. Vytvořením centralizované databáze v které

by byly zaznamenány všechny školení, kvalifikace i hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců na různých strojích by usnadnilo práci vedoucím jednotlivých směn. Na základě těchto informací by se dokázal jednodušeji rozhodnout a přiřadil by efektivněji jednotlivé zaměstnance k jednotlivým strojům. Tento nový systém by mohl nahradit nebo doplnit stávající systém, který slouží k rozdělování prémie mezi zaměstnance. Na základě otevřenosti tohoto systému, kdy by každý ze zaměstnanců měl přístup ke své složce by se rapidně zvedla motivace zaměstnanců do učení nových věcí. Kdyby tento systém měřil i počty reklamací, zmetkovitost, efektivitu práce, prostoje stroje a počet vyrobených kusů, tak by nejen zaměstnanci měli zpětnou vazbu o tom, jak pracují, ale i vedoucí by měli v reálném čase kontrolu nad funkčností svého týmu, své haly.

### **Otázka 8: Myslíte, že je Vám dáván dostatečný prostor pro účast na školeních?**

*Graf 8 Myslíte, že je Vám dáván dostatečný prostor pro účast na školeních?*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Výsledky**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci pocit, že nejsou nikterak omezování v účastech na školeních. 14 % všech respondentů je přesvědčeno, že nejsou nikterak omezování a mohou se účastnit všechno vypsanych školení. Částečně přesvědčeno o neomezování účasti na školeních je 32 % respondentů. Naopak 26 % dotázaných je částečně přesvědčeno, že nedostávají dostatečný prostor. 28 % respondentů je silně přesvědčeno, že nemají dostatek prostoru k účasti na školeních, které by byly pro ně

přínosné. v celku vyjde, že 54 % respondentů je nespokojeno s aktuálně nabízeným prostorem pro účast na školení, tedy chtěli by dostat větší prostor.

## Diskuze

Více jak polovina respondentů cítí nedostatečný prostor pro účast na školení. To může znamenat, že zaměstnavatel neposkytuje takové školení, které by tito zaměstnanci považovali za přínosné. Trendem by mělo být toto číslo „nespokojených“ snižovat a napomáhat rozvoji zaměstnance, kteří to poté podniku nepřímo vracejí formou zvýšené efektivity práce, snížené zmetkovitosti, šetření nákladů na provozní materiál či šetření nákladů na opravy strojů. Měly by se odstraňovat překážky, které brání zaměstnancům v účasti na kurzech. Není dobré přetěžovat a upřednostňovat jednu skupinu zaměstnanců na úkor druhé. Proto by se měl vytvořit systém kritérií, které budou jednoznačné, srozumitelné a po splnění zaměstnanci garantují, že bude moci jít na školení dle svého výběru z portfolia nabízených kurzů a školení. Rozhovorem se zaměstnanci se dá zjistit jejich pohled na věc. Nejlepší metodou výběru správného kurzu je dialog mezi zaměstnancem a zodpovědným pracovníkem. Zaměstnanec řekne svoji vizi o svém vzdělání, řekne své dispozice, úmysly a cíle a společně s odpovědným pracovníkem pokusí sestavit strategii jeho vzdělání. Pomocí vytváření koncepcí a změny systému rozvoje zaměstnanců by šlo i více podpořit perspektivní zaměstnance a motivovat i zaměstnance, kteří nestojí o svůj rozvoj a chtějí si pouze odpracovat svoji směnu a jít domů.

## Otázka 9: Je nabídka školeních nabízených zaměstnavatelem dostatečná?

Graf 9 Je nabídka školeních nabízených zaměstnavatelem dostatečná?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Pouze 9 % zaměstnanců si myslí, že nabídka školeních je dostatečná. Částečně přesvědčeno o dostatečnosti nabízených školeních je 26 % respondentů. Naopak, 28 % respondentů je částečně nepřesvědčeno o dostatku školení. Přímý nesouhlas vyjádřilo 37 % respondentů. Celkově se tedy myslí 65 % všech respondentů, že nabídka školení není dostačující pro jejich potřeby. Pouze 35 % respondentů je spokojeno s počtem nabízených školení a kurzů.

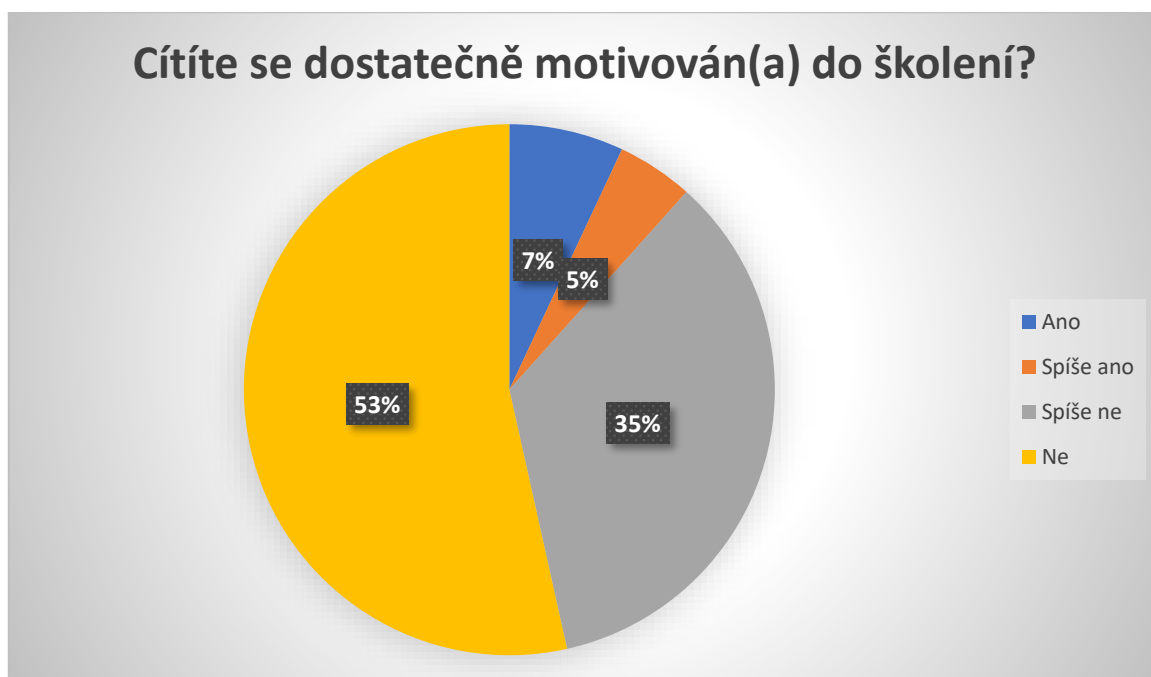
### Diskuze

Pouze 35 % spokojených respondentů je velmi málo. Měl by se vyvíjet tlak na zvyšování tohoto čísla. Momentem, kdy se začnou zaměstnanci považovat za kvalifikované a naučené se začne vytvářet přidaná hodnota školení. Tou hodnotou je aplikace poznatků v praxi, tudíž zaměstnanci se budou chovat tak, jak si vedení přeje, ať by to bylo zefektivňování výroby, snižování poruchovosti či zrychlení zaškolení nových pracovníků. Stimulovaní zaměstnanci mohou vytvořit i nový pracovní postup, který by mohl být efektivnější než stávající pracovní postup, čímž by zvýšili firmě zisk, či by oni

sami mohli navrhnout odprodání zvýšení normy. Odprodání normy by zvedlo finanční odměnu zaměstnanců a byli by opět spokojenější. Aby se zredukovala nespokojenost, tak by byla potřeba aby se více vedení bavilo se zaměstnanci. Vytvořením dotazníků, anket nebo řízeným rozhovorem by management zjistil potřeby a přání svých zaměstnanců. Díky těmto informacím by se mohla zajistit adekvátní školení, větší počet školení a naplnily by se požadavky zaměstnanců. Musí se ale uvažovat o nutnosti těchto školení, je zbytečné plýtvání peněz splnit všechna přání zaměstnanců a zajistit školení, které pro firmu nebudou mít žádné relevantní přínosy. Komunikací a spoluprací se vzdělávacím institutem, či střediskem by se mohla pokrýt i poptávka zaměstnanců po kurzech, které nejsou spojené s pracovními úkony. DURA by mohla poskytovat slevu na vzdělávací kurzy.

### Otázka 10: Cítíte se dostatečně motivován(a) do školení?

Graf 10 Cítíte se dostatečně motivován(a) do školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli a jak moc jsou motivováni respondenti do účasti na školeních. Dostatečně motivováno do školení je pouze 7 % respondentů, částečně motivováno do školení je 5 %. Téměř nemotivováno je 35 % respondentů. Nemotivovaných je většina, 53 % dotázaných.

Pouze 12 % dotázaných je nějakým způsobem motivováno ke školení, 88 % respondentů však do školení motivováno není.

## Diskuze

Člověk se může jakkoliv snažit druhé něco naučit, ale ten druhý musí chtít. Ve společnosti je 88 % respondentů nemotivovaných k účasti na firmou pořádaným školení. Zaměstnanci nevidí budoucí hodnotu školení, nevidí to, co by jim mohlo a mělo přinést dané školení. Personalisté a vedoucí pracovníci by měli zaměstnance vždy motivovat k práci, a i k účasti na těchto aktivitách. Takto vysoká nemotivovanost může být způsobena předsudkem, že vzdělání je vždy nuda a pro zaměstnance to nemá přínos. Ke zvýšení motivace by určitě pomohla možnost lepšího kariérního posunu a nějaká forma benefitu z účasti na školení. v momentě, kdy zaměstnanci uvidí, že poznatky a nové informace pro ně mají přínos, že jim pomáhají zvyšovat jejich výsledky a tudíž se jim tím i zvyšují prémie, tak budou motivovanější.

### Otázka 11: Považujete firmou poskytované vzdělávání za přínosné?

Graf 11 Považujete firmou poskytované vzdělávání za přínosné?



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky

Aktuálně firmou poskytované vzdělání považuje za přínosné 12 % zaměstnanců. Částečně přínosné je pro 28 % zaměstnanců. Spíše nepřínosné je pro 23 % zaměstnanců a jako nepřínosné ho označuje 37 % zúčastněných lidí.

Celkem tedy 40 % zaměstnanců oceňuje poskytované vzdělání a považuje ho za přínos, ale 60 % zaměstnanců ho považuje za nepřínosné.

## Diskuze

Cílem otázky byl zjistit názor zaměstnanců na to, zda firmou poskytované vzdělání je pro ně přínosem. Většinou se shodli, že není. Může to být tím, že kvůli nízké motivaci si neodnášejí dostatek informací, které poté neumí správně využít při řešení problémů. Nabízí se ale také druhá varianta a to ta, že firma neposkytuje dostatečně velký výběr školení, aby naplnila potřeby a tužby i více zaměstnanců. Na vině, ale také může být špatný výběr zaměstnanců na různá školení. Neodhadnutí možností zaměstnance a jeho schopností a chybné nominaci na odborné školení povede ke ztrátě peněz, kterou se nebude moci zvrátit. Oproti otázce č. 10 je vidět, že zaměstnanci, kteří nejsou motivováni ke školení oceňují poznatky, které dostávají a aplikují je. Společnost by měla přehodnotit koncepci vzdělávání zaměstnanců, měla by zkusit aktualizovat strategii vzdělání a přizpůsobit ji na míru svým dnešním zaměstnancům. v okamžiku, kdy společnost nemůže konkurovat ostatním firmám v nabízené finanční odměně, tak musí nabízet něco jiného, vzdělání, jistoty, kariérní postup, benefity. Společnost by díky lepšímu vzdělávání zaměstnanců a vytvářením vřelejších vztahů mezi firmou a zaměstnanci získala pověst prestižní firmy, která se stará o své zaměstnance, rozvíjí je a ačkoli jim nemůže nabídnout nadstandartní výděvky, tak jim nabízí mnoho jiných benefitů, které zaručují, že zaměstnanci budou zůstat a snažit se firmu rozvíjet.



## Otázka 12: Byl(a) jste spokojen(a) s metodou zaškolení na Vaši pozici?

Graf 12 Byl(a) jste spokojen(a) s metodou zaškolení na Vaši pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Cílem bylo zjistit spokojenost se zaškolením na pracovní pozici. 28 % respondentů bylo spokojeno, dalších 28 % respondentů bylo spíše spokojeno než nespokojeno. 25 % dotázaných bylo spíše nespokojeno a 19 % zaměstnanců nebylo spokojeno s metodou zaškolení na svoji pozici.

Ve výsledku to znamená, že 44 % všech respondentů nebylo spokojeno s tím, jak byli zaškoleni na svoji aktuální pracovní pozici.

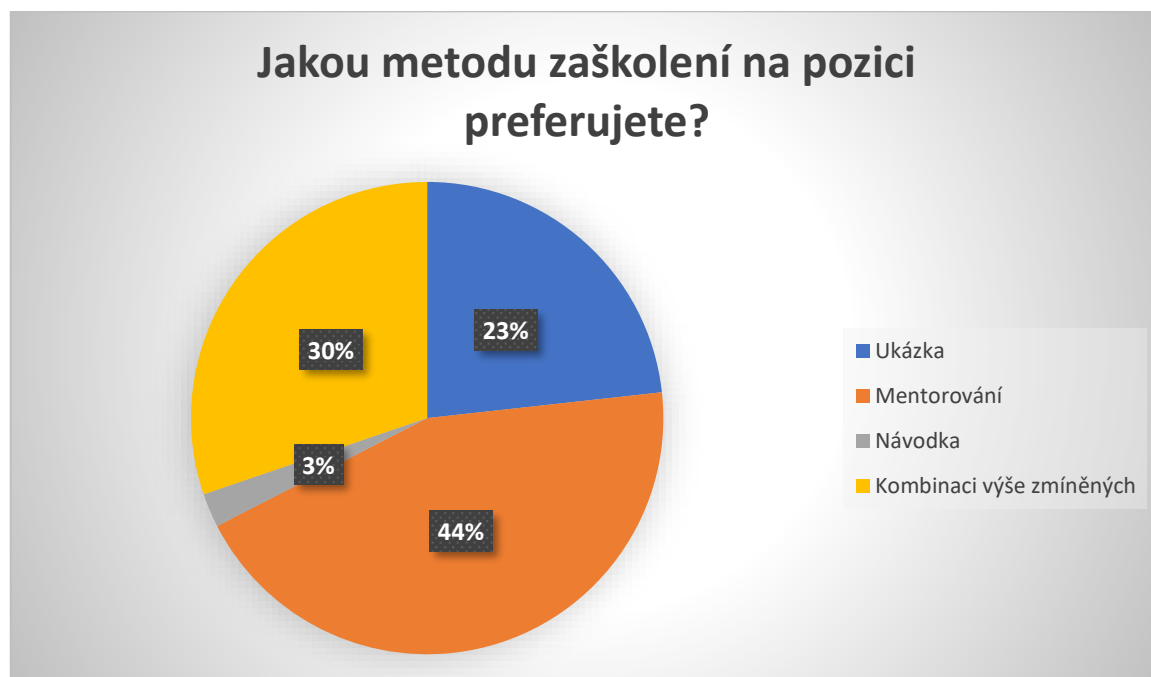
### Diskuze

Každý podnik se snaží ušetřit finanční prostředky a proto musí zvolit co nejlepší metodu, jak zaškolovat nové pracovníky, aby se jejich adaptační proces zbytečně neprotahoval a naopak, brzy dokázali plnit dané normy a generovat takový zisk, jako zkušenější zaměstnanci, kteří normy již stíhají. Snahou managementu by tedy mělo být si nechat poradit od stávajících zaměstnanců, kteří si již tímto procesem prošli a upravit zaškolovací proces a snížit budoucí nespokojenost s metodou zaškolení. Zaškolovací proces je nyní nastaven tak, že po vstupních školení BOZP a PO je zaměstnanec

představen seřizovači a kolegům na pracovišti. Ti ho společně se seřizovačem seznamují s fungováním týmu, povinnostmi a technologickými postupy. Postup si může přečíst také na návodním listu, popřípadě se může na některých pracovištích podívat na video návod. Zaměstnanec by se obecně měl cítit dobře, v prvních dnech na pracovišti by měl být pro něj speciální. Většina lidí podléhá prvnímu dojmu a proto je nutné, aby se zaměstnanec cítil dobře již od začátku. Měl by se cítit jako vítaný člen týmu a nejen jako někdo nový, kdo tu třeba nevydrží ani 2 měsíce. Zvláštní pozornost by měli tedy odpovědní pracovníci upřít na zdokonalení zaškolovacího procesu. Zajistit správné podklady pro zaškolení, správný postup a hlavně správné lidi. Určením specialisty na zaškolení z každého týmu, který by dostával speciální kurzy o motivování a vzdělávání zaměstnanců by se mohla zvednout efektivita celého procesu. Ve firmě se většinou nestává, že by přicházelo více nových zaměstnanců do stejného týmu naráz a proto by měl daný specialista většinou jen jednoho zaměstnance na starost. Stal by se jeho mentorem a seznamoval by ho s celým procesem, představil by ho kolegům a společně by ho začlenili do týmu. Tato pozice by znamenala i příležitost pro zaměstnance se kariérně dál posunout a učit se novým věcem.

### Otázka 13: Jakou metodu zaškolení na pozici preferujete?

Graf 13 Jakou metodu zaškolení na pozici preferujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky

Cílem této otázky bylo zjistit, která z používaných zaškolovacích metod je nejvíce preferovaná. Ukázkou preferuje 23 % zaměstnanců. Mentorování preferuje 44 % zaměstnanců. Návodka je nejméně preferovanou metodou zaškolení, pouze 3 % dotázaných ji preferují. Efektivní je kombinace všech metod, tu preferuje 30 % dotázaných zaměstnanců.

## Diskuze

Každá z metod má svoje pozitiva i negativa, většina zaměstnanců ale prochází více pozicemi, proto bych si nechal poradit zkušenými zaměstnanci a společně s nimi připravil kombinaci zaškolovacích metod, tak aby byla co největším přínosem. Ve firmě je kladen velký důraz na návodky, ty se neseťkávají s výraznou oblibou, proto bych přesunul podnikové zdroje na zdokonalení zaškolovacích metod a návodky používal jen kvůli certifikacím, nikoli jako formu zaškolování. Ukázka a mentorování mají výhodu, že v nich je potřeba dvou osob. Jednoho zkušenějšího a druhého toho komu jsou zkušenosti předávány. Nový zaměstnanec může klást otázky, které návodka neumí zodpovědět. Při předávání zkušeností se také předávají vlastní postřehy, které pomohu zaměstnanci s časováním úkonů. Zkušenější zaměstnanec může i opravit postoj nového zaměstnance, či mu ukáže, jak držet pracovní nástroj, aby ho nemusel po každém úkonu pokládat a opět uchopovat. Komunikace a zpětná vazba je nejlepší metoda jak se naučit něco nového. Každý člověk má různé dispozice, ne každý je ihned šikovný na manuální práci a proto se právě musí přistupovat ke každému zaměstnanci rozdílně. Vytvořením pozice specialisty na zaškolování by se pomohlo novým zaměstnancům v jejich zaškolovacím procesům. v současném stavu se může stát, že aktuální školitel nemusí být kvalitně připraven na předávání informací, nemusí ani znát odpovědi na všechny otázky, které by mohl klást nový zaměstnanec. Specialista, zkušený zaměstnanec, který by byl připravován na mentorování, by razantně snížil počet nesprávných informací a snížil by i dobu zaškolovacího procesu.

## Otázka 14: Jakou metodu zaškolení na pozici považujete za nejméně přínosnou?

Graf 14 Jakou metodu zaškolení na pozici považujete za nejméně přínosnou?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Cílem této otázky bylo zjistit nejméně přínosnou metodu pro zaměstnance. Ukázku označilo 9 % respondentů jako nejméně přínosnou. Pouze 2 % dotázaných označilo mentorování jako nejméně přínosnou metodu zaškolení. Návodka se stala nejméně přínosnou metodou poté, co ji označilo 75 % respondentů. Kombinaci těchto metod označilo 14 % zaměstnanců, ti by si tedy přáli úplně jiné zaškolení.

### Diskuze

Ukázka, kdy jednou zkušený zaměstnanec ukáže technologický postup a poté již nový zaměstnanec musí fungovat sám, může být pro někoho nedostatečná z důvodu jeho nutnosti delší zpětné vazby, tedy nutnosti být kontrolován. Většina lidí během školení nad sebou vyžaduje trvalejší dohled a trvalejší pomocnou ruku. Mentorování může být obtížné pro introverta, největší problém u mentorování je ten, že mentor nemusí být kvalitně připraven na roli mentora a neumí předat správné informace ve správný čas. Dalším problémem mentorování je osobnost mentora, v případě, že je mentor špatně motivován do práce, tak předává negativní pohled na práci a kazí pracovní nadšení

nového zaměstnance. Návodka, jak bylo popsáno v diskuzi u 13. otázky, neobsahuje odpovědi na všechny problémy, neopraví zaměstnancovi chyby a ani nepředá zkušenosti, je to jen a pouze návod, který musí vytvořit kvalifikovaná osoba. Současná kombinace používaných metod nemusí být dostatečná, zvláště kvůli důrazu kladeném na používání návodů.

**Otázka 15: Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací získaných v rámci zaškolování na vaši pozici?**

*Graf 15 Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací získaných v rámci zaškolování na vaši pozici*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Výsledky

Cílem této otázky byla zjistit spokojenost s množstvím informací, které zaměstnanec získá při zaškolování. 21 % respondentů bylo spokojeno. Spíše spokojeno bylo 28 % zaměstnanců. Spíše nespokojeno bylo 23 %. Nespokojeno bylo 28 % odpovídajících. Celkem tedy bylo spokojeno 49 % odpovídajících, ale 51 % respondentů nebylo uspokojeno množstvím přijatých informací v rámci zaškolování na pracovní pozici.

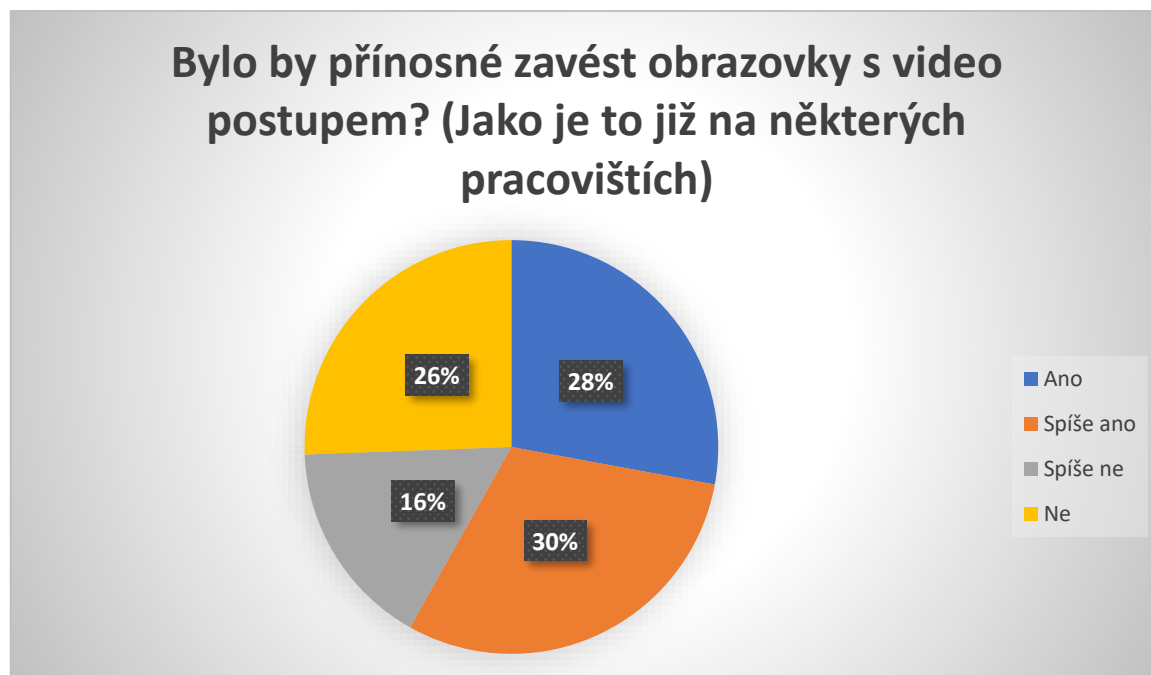
### Diskuze

Tyto výsledky se dají brát ze dvou stran, buď bylo informací na zaměstnance moc a ztratil se v nich a nebo jich bylo málo, byly nedostatečné nebo nebyly úplné. v případě přesycení

informacemi je potřeba prodloužit časové období, v rámci kterého zaměstnanec získává informace. v případě nedostatku je důležité zanalyzovat situaci a navrhnout nový postup, jak předat informace v takové míře, aby bylo řečeno vše důležité, zaměstnanec to byl schopen pochopit a byl co nejdříve připraven plnit normy. Vytvořením kvalitního školicího programu, který by naučil zaškolovací specialisty, jak zaškolovat zaměstnance, jaké informace mu v jakém pořadí předávat a celkově proces zaškolování zkonkretizovat na konkrétní pracovní pozice, by se optimalizovalo množství předávaných informací k takovému ideálu, který by byl dostatečný pro plynou obsluhu a údržbu stroje. Kdyby školicí program měl předepsanou osnovu, tak by bylo zaručeno, že specialista projde všechny body osnovy a předá více relevantních informací než teď, kdy školí zaměstnanec pouze na základě svých vlastních zkušeností. Jak ukázalo 51 % respondentů současný stav není dostatečně uspokojivý, proto je potřeba tento stav změnit.

**Otázka 16: Bylo by přínosné zavést obrazovky s video postupem? (Jako je to již na některých pracovištích).**

*Graf 16 Bylo by přínosné zavést obrazovky s video postupem? (Jako je to již na některých pracovištích)*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Výsledky**

Cílem této otázky bylo zjistit názor na obrazovky, na kterých probíhá video návod.

28 % dotázaných považuje tento návrh za přínosný. 30 % dotázaných zaměstnanců považuje tento návrh za spíše přínosný. Za spíše nepřínosný ho považuje 16 % respondentů a za nepřínosný ho považuje 26 % zaměstnanců.

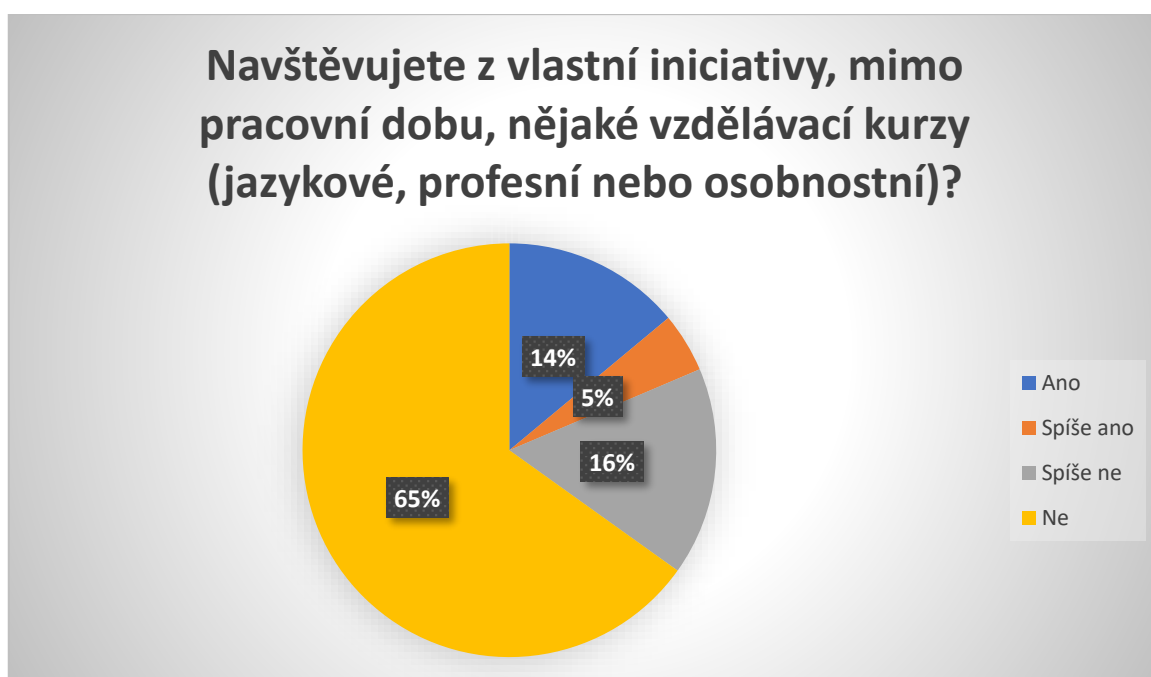
Celkově označilo 58 % dotázaných tento návrh za přínosný, 42 % respondentů ho označuje jako nepřínosný.

#### Diskuze

Zavedením obrazovky s video postupem by se pomohlo začínajícím pracovníkům, kteří by se mohli podívat na přesný návod, jak pracovat na konkrétním pracovišti. Ušetřila by se práce jednomu člověku, který by musel zaučovat nového zaměstnance. v současné době, kdy začíná v provozu pracovat hodně příslušníků nečesky mluvících národností, by video návod vyřešil komunikační problémy, které mají někteří zaměstnanci. Zaměstnanci by viděli vzor toho, jak mají obsluhovat stroj, či jak mají vykonávat konkrétní činnost. Po zaškolení a získání jistoty by mohly být tyto obrazovky přemístěny na jiné pracoviště, kde by mohly pomoci jiným zaměstnancům. Nevýhodou video návodu jsou pořizovací náklady obrazovek, vytváření a editace obsahu. Velkým rizikem by byla firemní špionáž, konkurence by mohla získat přesný postup pro konkrétní aktivity. Obrovským bezpečnostním rizikem by byly krádeže, proto by se musel vymyslet systém předávání, či zajištění těchto obrazovek, aby nebyly ukradeny.

#### Otázka 17: Navštěvujete z vlastní iniciativy, mimo pracovní dobu, nějaké vzdělávací kurzy (jazykové, profesní nebo osobnostní)?

*Graf 17 Navštěvujete z vlastní iniciativy, mimo pracovní dobu, nějaké vzdělávací kurzy (jazykové, profesní nebo osobnostní)?*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Výsledky

Cílem otázky bylo zjistit vzdělávací aktivity zaměstnanců mimo pracovní dobu, ve svém volnu. Vzdělávací kurzy navštěvuje 14 % zaměstnanců. Spíše ano označilo 5 % odpovídajících, spíše ne označilo 16 % respondentů a 65 % zaměstnanců vůbec nenavštěvuje kurzy.

Vzdělávací kurzy tedy navštěvuje 19 % odpovídajících, zatímco 81 % ne.

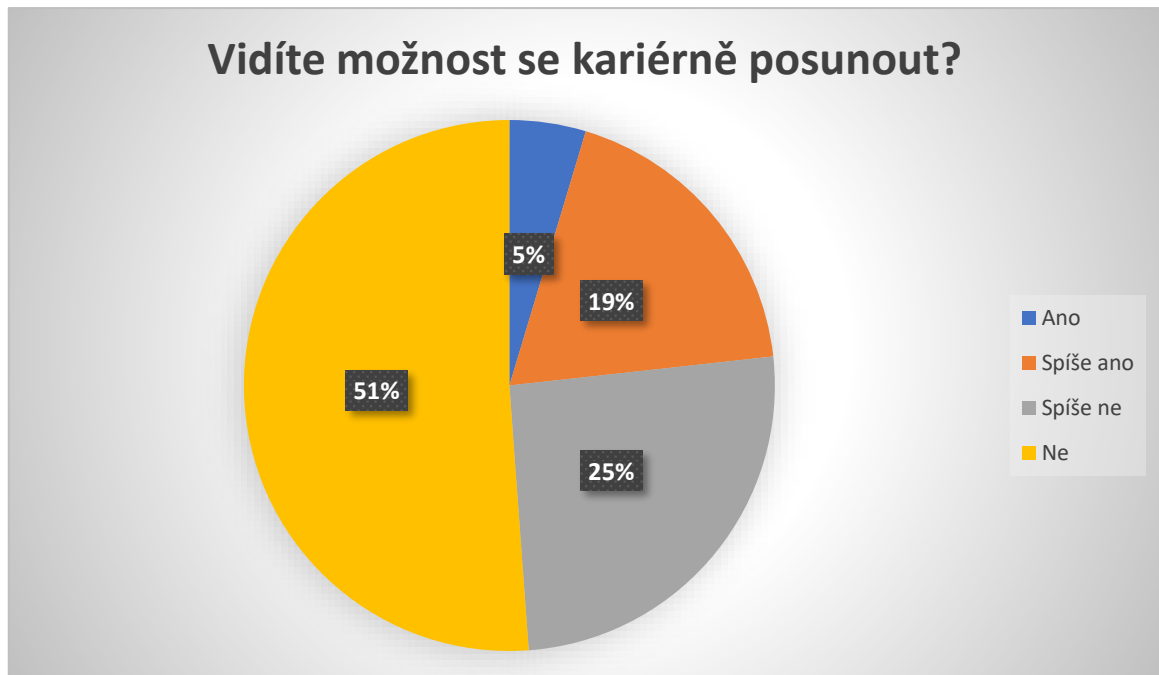
## Diskuze

Většina zaměstnanců ve svém volnu aktivně nevyhledává další vzdělání. To může být způsobeno tím, že jsou většina respondentů je ve věku, kdy zakládají rodinu, tráví volný čas s přáteli a nezbyvá jim příliš volného času na vzdělávací aktivity. Také to může znamenat, že nemají přehled o volnočasových vzdělávacích aktivitách, proto by bylo dobré informovat své zaměstnance o těchto metodách vzdělávání. Vytvořením spolupráce s některým školicím střediskem a vyjednáváním slevy by se mohla zvednout obliba vzdělávacích kurzů mezi zaměstnanci. Nově nabyté znalosti by zaměstnanci mohli použít i v pracovním prostředí, čímž by obohatili pracovní prostředí. Nové znalosti by vedly k vymýšlení nových nápadů, tzv. kazeinů, k rychlejšímu řešení problémů a k lepší komunikaci se zákazníky, servisními technikami a auditory. Kromě přínosu pro firmu ve formě nových znalostí by se zvedla i spokojenost zaměstnanců, protože by měli o další benefit navíc, čímž by se stávali šťastnější, budovala by se prestiž společnosti. Díky setkávání se zaměstnanců na těchto kurzech by se i rozvíjela a vylepšovala podniková kultura. v konečném důsledku by bylo na společnost pohlíženo jako na firmu, která se snaží postarat o své zaměstnance jak z materiálně, tak i rozvíjením jejich intelektu.



## Otázka 18: Vidíte možnost se kariérně posunout?

Graf 18 Vidíte možnost se kariérně posunout?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Tato otázka je jedna ze stěžejních celého dotazníku a měla zjistit, jak respondenti si uvědomují svoji možnost se kariérně posunout.

Pouze 5 % respondenti vidí možnost se posunout po vertikální mobilitě. 19 % respondentů označilo spíše ano. 25 % zaměstnanců odpovědělo jako spíše ne. Nejvíce, 51 % dotázaných odpovědělo, že nevidí možnost se kariérně posunout.

Celkem tedy 76 % respondentů nevidí možnost se kariérně posunout.

### Diskuze

Po finanční odměně a zaměstnaneckým benefitům bývá možnost kariérního růstu jeden z nejdůležitějších motivů, které člověka nutí se zlepšovat a dosahovat lepších výsledků. Ve výrobním průmyslu je obecně nízká vertikální mobilita a lidé i s touto informací nastupují do zaměstnání. v tomto případě je tedy nutné motivovat a odměňovat jinak než příslibem kariérního postupu. Vytvořením nového systému nebo předěláním současného systému, kdy by se braly v potaz dosažené pracovní výsledky a vytvořil by se systém tříd, kdy každá třída by měla například jiné benefity, vyšší počet dnů dovolené a vyšší mzdové

ohodnocení, by se zvýšila zaměstnanecká motivace do práce, protože by před sebou viděli alespoň malý posun směrem dopředu, respektive za vidinou odměny. Člověk je obecně soutěživý tvor, který si stanovuje cíle, tímto systémem by byl stanoven soubor cílů, které by se mohly lineárně zvyšovat, čímž by se udržela touha zaměstnance po úspěchu. Podmínky pro získání nové třídy musí být splnitelné zaměstnanci, kteří se chtějí rozvíjet. Měla by to být taková odměna za zodpovědně vykonávanou práci. Možná nastavit malé rozestupy mezi prvními třídami, aby se zaměstnanec navnadil a posléze zvětšovat mezery až do doby, kdy to bude opravdu složité.

### Otázka 19: Máte možnost se s vedoucími podílet na výběru vzdělávacích kurzů?

Graf 19 Máte možnost se s vedoucími podílet na výběru vzdělávacích kurzů?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Výsledky

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli mají respondenti pocit, že se mohou podílet na výběru kurzů. Tento pocit má pouze 5 % zaměstnanci. Spíše ano odpovědělo 9 % lidí. Pocit, že spíše nemá tuto možnost má 19 % lidí. Pocit z možnosti volby vzdělávacího kurzu nemá 67 % dotázaných.

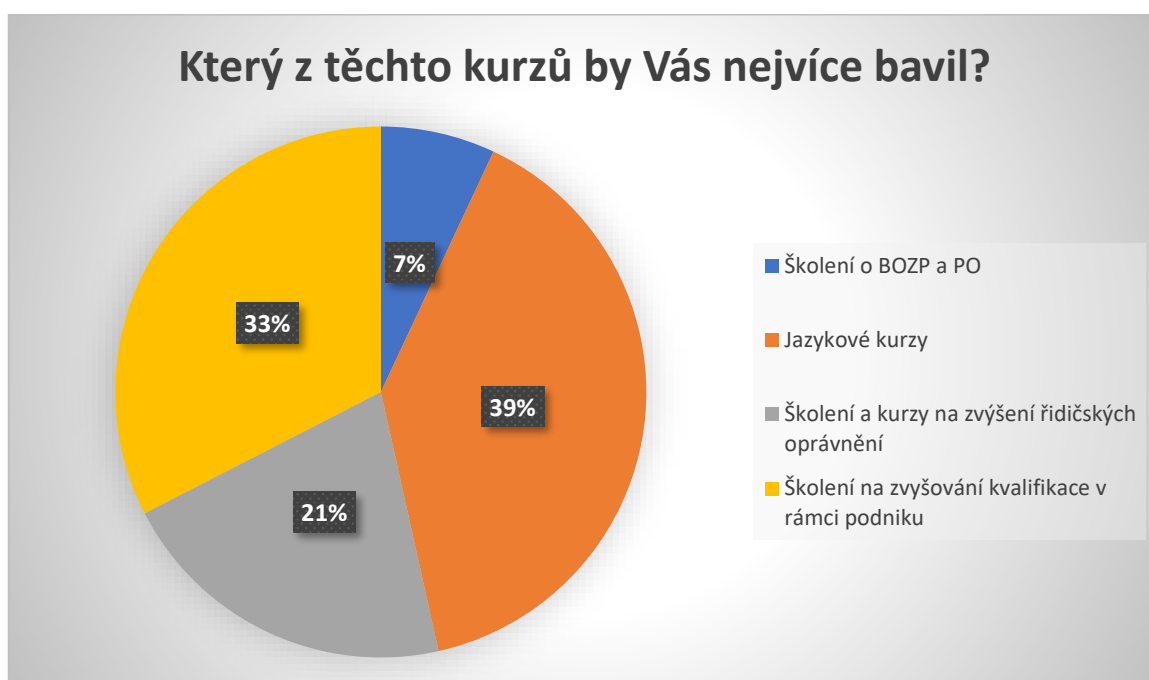
Celkem 86 % dotázaných jedinců nemá možnost si zvolit na jaký kurz půjde.

## Diskuze

Problém zde spočívá v tom, že dotázaní navštěvují málo školení, většina z nich tedy legislativně nařízených školení, proto vedoucí pracovník nemůže diskutovat s respondenty o školení, když je nařízeno a není tam jiná varianta než ho navštívit. Ti zaměstnanci, kteří projevují zájem se vzdělávat dál a rozvíjet se, tak mají vliv na druh školení, aby si vybrali školení na obor, který je zajímavá. Zaměstnanci by si měli říci které školení chtějí a vedoucí pracovník by měl tento požadavek posoudit a případně předat pracovníku personálnímu oddělení, který by měl zajistit dané školení. Přidělením možnosti volby si začnou zaměstnanci připadat důležití a budou lépe motivováni k práci. Díky lepší motivaci budou mít lepší výsledky, čímž si polepší celá firma.

## Otázka 20: Který z těchto kurzů by Vás nejvíce bavil?

Graf 20 Který z těchto kurzů by Vás nejvíce bavil?



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký typ kurzů by se setkal s největší oblíbeností.

Školení o BOZP a PO má v oblíbě 7 % lidí. Jazykové kurzy by si oblíbilo nejvíce lidí, 39 %. Školení a kurzy na zvýšení řidičských oprávnění by bavilo 21 % odpovídajících. Školení v rámci zvyšování kvalifikace by bylo oblíbeno 33 % respondenty.

## Diskuze

Nejzajímavějšími tématy jsou jazykové kurzy. Tyto kurzy by nejvíce využili kancelářští zaměstnanci v rámci komunikace s povětšinou německy mluvícími zákazníky, kteří většinou nejsou ochotni jednat v anglickém jazyce. Tyto jazykové kurzy by měly smysl i pro techniky a seřizovače, kteří přicházejí do kontaktu se servisními techniky z Německa, kteří přijíždějí do společnosti kvůli opravám, seřízení a zapojení strojů. Školení na zvyšování kvalifikace v rámci firmy by preferovala třetina zaměstnanců, tím by se mohli posouvat kariérně dál, rozvíjet se. To by zvýšilo celkovou spokojenost zaměstnanců a snižovalo by to počet výpovědí. Kurzy sloužící ke zvyšování řídičských oprávněních na vysokozdvizné vozíky a podobnou techniku by pomohly zaměstnancům se kariérně posunout a obohatit je. Díky těmto školením, by se snížily prostoje, které jsou způsobeny tím, že manipulant aktuálně není k dispozici a zaměstnanec nemůže pokračovat v práci, protože má plnou paletu, či mu došel materiál. Školení o BOZP a PO se neseťká s oblibou a je spojeno jen jako den, kdy se nepracuje a jen se pracovní doba odsedí ve školící místnosti.

## 6 Diskuze

Diskuze probíhaly u každé z dotazníkových otázek, proto v této kapitole je shrnutí a doporučení pro podnik.

Z dotazníkového průzkumu vychází, že zaměstnanci by se chtěli vzdělávat, vidí ve vzdělání přínos, ale nejsou do vzdělání motivováni ze strany firmy. Velký problém celého automobilového průmyslu a pásové výroby, je ten, že zaměstnanci nevidí možnost kariérního postupu, což se i v dotazníkovém šetření potvrdilo. Právě kvůli nízké pravděpodobnosti kariérního růstu přistupují zaměstnanci ke školením jako k nutnému zlu. v momentě, kdy by se zvětšila vyhlídka kariérního postupu, tak by se zvýšila i účinnost školeních, protože zaměstnanci by šli na školení s vidinou toho, že jim to opravdu nějak pomůže v pracovní činnosti, zvýší jejich finanční ohodnocení nebo jim to pomůže se posunout na jinou pracovní pozici.

Většina zaměstnanců si nemyslí, že firmou aktuálně nabízené a poskytované kurzy pro ně znamenají přínos. To ukazuje na malou nabídku školení. Pracovní prostředí nejlépe znají dělníci, nikoliv manažeři a proto by se měl podporovat trend diskuze s dělníky. Tvoření inovací na pracovišti je pro podnik důležité, je náročné vymýšlet nové věci bez vhodné stimulace a inspirace. Nejlépe se k inspiraci zaměstnanci dostanou skrze školení, kde uvidí i jak to funguje jinde. Proč vymýšlet již vymyšlené?

V rámci zaškolování pracovníků na jejich pracovní místo by stálo za úvahu popřemýšlet o vytvoření video návodů, které považuje 57 % respondentů za přínos. Zaškolování je jeden z nejdůležitějších procesů, kterými prochází každý zaměstnanec ve společnosti a proto není dobrého ho podcenit. Velký důraz by se mělo klást na přípravu celého procesu, aby stávající zaměstnanci, kteří povětšinou školí a zaučují nové zaměstnance přesně věděli, co je potřeba říci a co ne. Tento plán sníží celkové množství zbytečných informací a zajistí, že bude řečeno vše, co je potřeba říci. Redukuje to zbytečné budoucí problémy, které mohou nastat špatným zaškolením, ale nemusí se projevit ihned po skončení pracovní směny. Těmito problémy jsou reklamace, záměny, zvýšená zmetkovitost a zvýšené procento úrazů na pracovišti. Polovina dotázaných nebyla spokojena s množstvím informací, které získali v rámci zaškolování, byla by potřeba snižovat toto číslo.

Návodky jsou dobrý způsob, jak seznámit člověka s pracovním procesem, ale ten zaměstnanec většinou neudrží všechny přečtené informace, a hlavně nezíská žádnou přidanou hodnotu, kterou mu nabízí jeho kolega, mentor, který ho zaučuje. Tou přidanou jsou vlastní zkušenosti, postřehy, zodpovídání otázek a okamžitá zpětná vazba. Návodky se po čase potřebují aktualizovat, což stojí finanční prostředky a tyto změny jsou časově náročné. Význam návodek spočívá při získávání certifikace, neměly by však plnit funkci hlavních zaškolovacích metod. Nepřínosné byly pro 74 % tázaných osob.

## 7 Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny, které by pomohly zlepšit stav ve společnosti. Druhotným vlastním cílem bylo zanalyzovat současný zaškolovací proces, zhodnotit jej a zkusit navrhnout změny, které by vedly ke snižování nákladů.

Rozvoj lidských zdrojů je jeden ze zásadních systémů, které si musí každá firma osvojit v případě, že chce být úspěšná na budoucím trhu. Proto je nutné začít s rozvojem lidských zdrojů co nejdříve a věnovat dostatečnou pozornost plánování, realizaci i následné kontrole.

Pro účely bakalářské práce byla vybrána společnost DURA Automotive CZ. k.s. se sídlem ve Strakonících. Společnost se zabývá výrobou a zpracováním okenních komponentů do aut.

V rámci splnění cíle, bylo potřeba nejprve si nastudovat patřičnou odbornou literaturu, zajistit informace ohledně společnosti, sesbírat data, analyzovat data a vytvořit doporučení, které by byly společnosti přínosné. Ke sběru dat byl vypracován dotazník, který byl šířen elektronickou formou.

Dotazník, výsledky dotazníku a celá tato bakalářská práce bude předána personálnímu oddělení společnosti DURA Automotive, které je může využít pro vlastní potřeby a ke zlepšování vzdělávacího systému.

Náplní bakalářské práce byla analýza rozvoje a vzdělání. Dotazníkovým šetřením byla zjištěna chuť se vzdělávat, ale ne firmou poskytovanými kurzy. Zaměstnanci si plně neuvědomují důležitost vzdělání, a proto i k němu přistupují s nezájmem.

Pracovat na motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují vědět proč by měli chodit na školení a jakým přínosem to pro ně bude. Více by se mělo mluvit se zaměstnanci. Mělo by se jim zdůraznit propojení vzdělání a pracovních výsledků s možností kariérního postupu a lepšího finančního ohodnocení. Vytvořením systému tříd, které by byly od sebe

jinak finančně ohodnocené a každá třída by vyžadovala větší úsilí, by se zvýšila motivace zaměstnance jak o školení, tak i o zvyšování pracovních výsledků.

Informace týkajících se různých školení, případně i prezentace, souhrnné texty a videa by se měly zasílat emailem. Zaměstnanci by měli přístup k těmto datům odkudkoliv a zvýšilo by to účinnost školení, protože by si zaměstnanci mohli tyto informace procházet opakovaně. Vytvořením souhrnné databáze kontaktů, kdy by každý zaměstnanec měl svou složku, či profil, by se zvýšila otevřenost systému a zaměstnanec by přesně viděl jakých výsledků dosahuje. Vedoucí pracovníci by měli i větší kontrolu nad svými zaměstnanci. Díky těmto údajům, by se i lépe cílila nabídka školení na konkrétní zaměstnance.

Zlepšit zaškolovací proces. Vytvořením zaškolovacích specialistů, kteří by byli speciálně určeni a vyškoleni na provádění nového zaměstnance zaškolovacím procesem, by se snížily časové a finanční náklady na zaškolení. Specialisté by mentorovali nové zaměstnance, opravovali jim chyby a pomáhali by jim i se začlením se do pracovního kolektivu. Specialisté by měli být schopni odpovědět na veškeré dotazy, které by nový zaměstnanec mohl mít a zároveň svou kvalifikací a zkušeností ho dokázali naučit konkrétní činnosti a povinnosti, které se váží k určitému pracovnímu místu.

Zvýšení zaměstnanecké odměny. Vytvořením systému tříd, které by byly od sebe různě finančně ohodnocené, by se zvýšila vidina kariérního postupu, zaměstnanci by stáli měli před sebou cíl, kterého by bylo možno dosáhnout. Pro společnost by to znamenalo, že ze současného systému by se přešlo na systém s více třídami. Někteří zaměstnanci by třeba nikdy nemuseli dosáhnout na nejvyšší třídy, ale stále by mohli být motivováni tím, že mohou dosáhnout na nižší třídy a uvidí i to, že se jim postupně zvedá mzda. k systému tříd by se mohl i napojit benefitní systém, kdy by se vyšší třídou mohly zpřístupňovat zajímavější benefity než jen ty, které jsou teď pro všechny zaměstnance. Další věcí, kterou by mohli zaměstnanci ocenit je společností spolufinancované vzdělávání v nasmlouvaném vzdělávacím středisku.

Dát lidem to, co chtějí. Je potřeba mluvit s lidmi, ptát se jich na jejich názor a snažit se i nechat si jimi poradit. Zpětná vazba na školení, vzdělávání, současný pracovní proces, současné smlouvy i na chystané změny v chodu firmy je důležitá informace v plánování



budoucích kroků firmy. Vytvořením dojmu, že zaměstnanec má možnost se ozvat a jeho názor je vyslyšen a brán v potaz, zaměstnancům dodá pocit platnosti. Tento dojem spolu s dalšími kroky, které budou pomáhat zlepšit postavení zaměstnanců, stejně tak jako jejich rozvoj a vzdělání, pomůže společnosti si vybudovat prestižní postavení a opět se stát nejvýznamnějším zaměstnavatelem v mikroregionu.

Společnost aktuálně profituje z toho, že stále je významným zaměstnavatelem v regionu, ale celková pozice a prestiž firmy propadla. Nedostatkem je zakrnění a velmi pomalé zvyšování mezd. Ve společnosti je aktuálně mnoho lidí, kteří by se chtěli vzdělávat, jsou schopní, ale není jim to umožněno.

## 8 Summary

Aims of the bachelor thesis called „Education and human resources development in selected company“ is to reveal actual information about the current terms in the company and suggesting an improvement to increase of education rate within the company.

The selected company for research is DURA Automotive CZ, k.s. based in Strakonice. This company produces components for car industry.

Results of research and the bachelor thesis will be handed to director of personnel departments in the company.

In the first part of this bachelor thesis there is a literature segment, which helps us to understand of this topic. Literature involves all information which are necessary to understanding this topic.

Results of every question from the questionnaire are written in the proper section of this thesis. After specific result comes a discussion about the meaning of the result. After the part, where are results is a general discussion, where are results summarized. Then is the part when improvements are mentioned and explained.

Human resources development and education is very important segment of human resources management and companies should always think, how to develop their employees and their potential. With development comes increased earnings and reduced cost for training of new employees. Development of human resources is the main advantage over the competitors. When the loan fees are quite low, companies need to think how to be better than the competitors. Answer is simple, employees. Employees are a key of success.

Key words:

Human resources development, training, education, skill, information sharing.

## 9 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Philadelphia: Kogan Page.
- Bakoš, E., Binek, J., & Póč, D. (2006). *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty : referenční příručka*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Dytrt, Z. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management: základy moderní personalistiky*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj (rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Koubek, J., & Kleibl, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Milkovich, G. T. (1993). *Řízení lidských zdrojů: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Praha: Grada.

Šerák, M. (2009). *Zájmové vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Portál.

Veteška, J. (2010). *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Grada.

# 10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

## 10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů .....	10
Obrázek 2 Fáze systematického vzdělávání zaměstnanců - (Koubek, 2012)..	16

## 10.2 Grafy

Graf 2 Pohlaví respondentů .....	30
Graf 3 Jak dlouho pracujete ve firmě.....	31
Graf 4 Věk zaměstnance .....	32
Graf 5 Vzdělání.....	33
Graf 6 Chcete se vzdělávat?.....	34
Graf 7 Kolika školení se ročně účastníte? .....	36
Graf 8 Kde získáváte informace o školeních? .....	37
Graf 9 Myslíte, že je Vám dáván dostatečný prostor pro účast na školeních? .....	38
Graf 10 Je nabídka školeních nabízených zaměstnavatelem dostatečná? .....	40
Graf 11 Cítíte se dostatečně motivován(a) do školení? .....	41
Graf 12 Považujete firmou poskytované vzdělávání za přínosné? .....	42
Graf 13 Byl(a) jste spokojen(a) s metodou zaškolení na Vaši pozici? .....	44
Graf 14 Jakou metodu zaškolení na pozici preferujete? .....	45
Graf 15 Jakou metodu zaškolení na pozici považujete za nejméně přínosnou? .....	47
Graf 16 Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací získaných v rámci zaškolování na vaši pozici .....	48
Graf 17 Bylo by přínosné zavést obrazovky s video postupem? (Jako je to již na některých pracovištích).....	49
Graf 18 Navštěvujete z vlastní iniciativy, mimo pracovní dobu, nějaké vzdělávací kurzy (jazykové, profesní nebo osobnostní)? .....	50
Graf 19 Vidíte možnost se kariérně posunout?.....	52
Graf 20 Máte možnost se s vedoucími podílet na výběru vzdělávacích kurzů? .....	53
Graf 21 Který z těchto kurzů by Vás nejvíce bavil?.....	54

# 11 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Vážený respondente,

Jmenuji se **Vítek Špoula**, možná si mě ještě pamatujete, chodívám sem každý červenec na brigádu.

Píši bakalářskou práci na téma „**Rozvoj a lidských zdrojů v Duře**“. k dokončení mé bakalářky potřebuji Vaši pomoc. Dotazník by Vám neměl zabrat více jak **4** minuty. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou uvedeny pouze v mé bakalářské práci. Přečtete si prosím otázky a zakroužkujete správnou odpověď.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

**Vítek Špoula**

**Student 3. ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.**

1. Jaké je vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
  
2. Jak dlouho pracujete ve firmě?
  - Méně jak rok
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - 11+let
  
3. Jaký je Váš věk?
  - Do 25 let
  - 26 – 35let
  - 36 – 45let
  - 46 – 55let
  - 56 a více let
  
4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Vyučen bez maturity
  - Vyučen s maturitou
  - Středoškolské
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
  
5. Chcete se vzdělávat?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne

- Ne
6. Kolika školení se ročně účastníte?
- 0
  - 1-5
  - Více než 5
7. Kde získáváte informace o nadcházejících školeních?
- Od vedoucích
  - Emailem
  - Z nástěnky
8. Myslíte, že je Vám dáván dostatečný prostor pro účast na školeních?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Je nabídka školeních nabízených zaměstnavatelem dostatečná?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Cítíte se dostatečně motivován(a) do školení?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
11. Považujete firmou poskytované vzdělání za přínosné?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Byl(a) jste spokojen(a) s **metodou** zaškolení na Vaši pozici?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. Jakou metodu zaškolení na pozici preferujete?
- Ukázkou (ten kdo Vás zaučuje Vám ukáže, jak se to dělá)
  - Mentorování (Někdo si Vás vezme na starost a ukáže Vám, jak se co dělá spolupracuje s Vámi delší dobu)

- Návodku (Vytisknutý návod, kde jsou vypsány jednotlivé chyby)
- Kombinaci výše zmíněných

14. Jakou metodu zaškolení na pozici považujete za nejméně přínosnou?

- Ukázkou (ten kdo Vás zaučuje Vám ukáže, jak se to dělá)
- Mentorování (Někdo si Vás vezme na starost a ukáže Vám, jak se co dělá spolupracuje s Vámi delší dobu)
- Návodku (Vytisknutý návod, kde jsou vypsány jednotlivé chyby)
- Kombinaci výše zmíněných

15. Byl(a) jste spokojen(a) s **množstvím informací** získaných v rámci zaškolování na Vaši pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Bylo by přínosné zavést obrazovky s video postupem? (Jako je to již na některých pracovištích)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Navštěvujete z vlastní iniciativy, **mimo pracovní dobu**, nějaké vzdělávací kurzy (jazykové, profesní nebo osobnostní)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Vidíte možnost se kariérně posunout?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Máte možnost se s vedoucími podílet na výběru vzdělávacích kurzů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Který z těchto kurzů by Vás nejvíce bavil?

- Školení o BOZP a PO
- Jazykové kurzy



- Školení a kurzy na zvýšení řidičských oprávnění
- Školení na zvyšování kvalifikace v rámci podniku (např. z operátora na seřizovače)