



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

Diplomová práce

System vzdělávání ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Nikola Pokorná
Vedoucí práce: Ing. Monika Maříková Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola POKORNÁ
Osobní číslo: E18404
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém vzdělávání ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je specifikace stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení nových postupů a případných změn v rámci řízení lidských zdrojů.

Metodika práce:

1. Prostudování české i zahraniční odborné literatury vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Analýza současného stavu vzdělávání v organizaci, prostudování interních dokumentů, využití kvalitativních i kvantitativních metod.
4. Navržení žádoucích změn ve vzdělávání ve vybrané organizaci.
5. Závěr.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Návrh změn ve vzdělávání ve vybrané organizaci.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management: A Critical Approach*. New York: Routledge.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019



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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13, 391 02 České Budějovice



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

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala 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 diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 ustanovením 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, 28. 4. 2020

.....

Nikola Pokorná

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, pomoc, věcné připomínky a cenné rady. Dále bych také ráda poděkovala zaměstnancům personálního oddělení vybrané společnosti za poskytnutí potřebných informací, dat a spolupráci.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární přehled	5
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Intelektuální kapitál.....	6
2.3	Lidský kapitál.....	6
2.4	Učící se organizace	6
2.5	Znalostní management	7
2.6	Rozvoj lidských zdrojů ve velkých společnostech.....	7
2.7	Rozvoj manažerů.....	7
2.8	Řízení kariéry	8
2.9	Vzdělávání.....	9
2.10	Důležité pojmy ve vzdělávání	10
2.11	Oblasti vzdělávání	11
2.12	Vzdělávání 4.0	11
2.13	Bariéry ve vzdělávání	12
2.14	Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení.....	12
2.15	Systematický proces vzdělávání.....	13
2.15.1	Identifikace potřeby vzdělávání	13
2.15.2	Plánování vzdělávání.....	15
2.15.3	Realizace vzdělávání	16
2.15.4	Hodnocení vzdělávání	18
2.16	Metody vzdělávání	21
2.16.1	Instruktaž při výkonu práce.....	22
2.16.2	Asistování.....	22
2.16.3	Pověření úkolem.....	22
2.16.4	Rotace práce	22

2.16.5	Simulace	23
2.16.6	Koučink	23
2.16.7	Mentoring	23
2.16.8	Porada.....	24
2.16.9	Benchmarking	24
2.16.10	Přednáška.....	24
2.16.11	Seminář.....	25
2.16.12	Případové studie a simulace	25
2.16.13	Brainstorming.....	25
2.16.14	Demonstrování	25
2.16.15	Counselling.....	26
2.16.16	Workshop	26
2.16.17	Hraní rolí	26
2.16.18	Outdoorové aktivity.....	26
2.16.19	E-learning	27
3	Cíl a metodika.....	28
3.1	Cíl.....	28
3.2	Metodika	28
4	Praktická část.....	31
4.1	Charakteristika společnosti	31
4.2	Zaměstnanci	31
4.3	Personální oddělení	33
4.4	Informační systémy.....	34
4.5	Analýza systému vzdělávání	35
4.5.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	35
4.5.2	Plánování školení	36
4.5.3	Organizace školení	36

4.5.4	Realizace školení.....	37
4.5.5	Hodnocení školení.....	46
4.5.6	Hodnocení dodavatelů školicích služeb	46
4.5.7	Financování vzdělávání.....	47
4.5.8	Metody vzdělávání	47
4.5.9	Školitelé.....	48
4.6	Dotazníkové šetření.....	48
4.7	Souhrn výsledků dotazníkového šetření.....	60
4.8	Statistická analýza dat	63
5	Návrhy na zlepšení	67
5.1	Revize a rozšíření nabídky vzdělávání.....	67
5.2	Jazykové kurzy	67
5.3	Rozvoj měkkých dovedností	69
5.4	Rozšíření interních školení.....	70
5.5	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání.....	76
5.6	Hodnocení školení.....	77
5.7	Dotace	78
5.8	Shrnutí návrhů na zlepšení	78
6	Závěr.....	80
7	Summary.....	82
8	Zdroje:	83
9	Seznam grafů, tabulek a schémat	
10	Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje představují pro podnik jedno z nejdůležitějších aktiv, díky němuž jsou společnosti schopny naplnit stanovené cíle, a tak se stávají základním komponentem, bez něhož by organizace nebyla schopna úspěšně realizovat svou činnost, dosahovat příznivých výsledků, vydobýt si a udržet příznivou pozici na trhu.

V dnešní době plné rychlých změn, globalizace a neustálého rozvoje nemají pracovníci lehkou pozici. Jsou na ně kladeny vysoké nároky spojené nejen přímo s pracovním výkonem. Pracovníci musí být schopní se přizpůsobit novým trendům, technologiím, zákonným požadavkům i stále se zvyšujícím nárokům zákazníků společnosti. Pouze kvalitně připravení pracovníci mohou dosáhnout kýžených výsledků. Proto v současné době společnosti neváhají investovat nemalé finanční prostředky do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Výsledky vzdělávání mnohonásobně převyšují investované peněžní prostředky. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců napomáhá podniku ke zvýšení produktivity práce, zavedení inovací, snazšímu dosahování stanovených cílů, či větší konkurenceschopnosti. Zaměstnanci mohou přínos spatřit v rozšíření jejich znalostí a dovedností, jsou více flexibilní a díky zájmu organizace o jejich rozvoj cítí větší podporu organizace. Výše zmíněné přínosy zdůrazňují, proč je pro organizace systém vzdělávání tak důležitý.

Tato práce se zabývá problematikou systému vzdělávání ve vybraném podniku. Cílem diplomové práce je specifikace stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení nových postupů s případných změn v rámci řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je členěna do několika částí. První část práce obsahuje teoretické poznatky zahrnující problematiku související se zvoleným tématem. Následuje popis zvolené metodiky pro výzkum a cíl práce. Praktická část práce představuje již samotnou analýzu zvoleného podniku. Obsahuje jeho představení a podrobnou charakteristiku, popis základních podnikových procesů a aplikovaných metod souvisejících s firemním vzděláváním. Informace poskytli pracovníci personálního oddělení, vnitropodnikové dokumenty a směrnice. Poznatky a názory zaměstnanců byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Získané informace se staly podkladem pro navržení případných změn ke zlepšení, které jsou uvedeny v závěru práce.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Prosperita podniku je závislá na efektivním užívání zdrojů, kterými společnost disponuje. Zásadními zdroji se pro organizaci stávají zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Všechny tyto zdroje uvádí v pohyb člověk, který se tak stává pro podnik zdrojem nejvzácnějším. I díky tomuto faktu chce mít každá společnost k dispozici dostatečné množství kvalitních, flexibilních, aktivních a kvalifikovaných pracovníků (Horváthová, 2016).

Řízení lidských zdrojů předcházelo personální řízení, které se začalo formovat na přelomu 19. a 20. století hlavně v průmyslově rozvinutých zemích. Změny se týkaly především organizace práce a daly vzniknout personálnímu řízení, které se orientovalo pouze na základní sociální péči o pracovníky (Vojtovič, 2011). Oproti tomu řízení lidských zdrojů znázorňuje nejnovější pojetí personální práce a stává se významnou součástí organizace. Tuto činnost vykonávají vrcholoví manažeři, ale také řadoví vedoucí pracovníci (Koubek, 2015).

Na řízení lidských zdrojů se mnoho odborných publikací dívá z různého úhlu. Armstrong (2017) považuje řízení lidských zdrojů za strategický přístup řízení pracovníků, jejichž prostřednictvím jsou naplněny podnikové cíle. I proto Mužík a Krpálek (2017) mezi hlavní cíle personálního managementu řadí činnosti, při kterých je možné s lidským kapitálem pracovat, formovat ho a zdokonalovat.

Personální činnosti znázorňují praktickou část řízení lidských zdrojů. Musí však být vzájemně provázány a navzájem se podporovat. Dle Kociánové (2010) mezi základní personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání pracovníků.
- Výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj.
- Péče o pracovníky.

- Skončení pracovního poměru.

2.2 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál zahrnuje zásoby a toky znalostí, zkušeností, dovedností a schopností. To vše by měl podnik dále využívat a rozvíjet, jelikož se intelektuální kapitál značnou měrou podílí na procesech, které přispívají k vytváření požadovaných hodnot. Intelektuální kapitál se skládá z lidského, společenského a organizačního kapitálu (Koubek, 2015, Vodák a Kucharčíková, 2011, Šikýř, 2016).

Personální manažeři při rozvoji svých zaměstnanců berou v úvahu kvalitu lidského kapitálu, úroveň a stupeň dosaženého vzdělání, vrozené schopnosti a také získané pracovní zkušenosti. Aby však intelektuální kapitál mohl přispívat k celkovému blahu společnosti, musí být pracovníci ochotni jej poskytnout a dále rozvíjet. Intelektuální kapitál je v první řadě vlastnictvím zaměstnanců organizace. Skutečným aktivem společnosti se stává až v okamžiku, kdy jsou tito jednotlivci schopní a ochotní tento kapitál sdílet a využívat (Mužík a Krpálek, 2017, Vodák a Kucharčíková, 2011, Švarcová, 2008).

2.3 Lidský kapitál

Lidský kapitál definuje Vodák a Kucharčíková (2011) jako znalosti, které si s sebou pracovník odnáší ze svého pracoviště. Lidský kapitál tedy tvoří lidé, kteří pracují v organizaci. Ti totiž do organizace přinášejí potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti, jakými mohou být například kreativita, flexibilita, loajalita či schopnost inovovat (Šikýř, 2014). S tímto tvrzením souhlasí i Koubek (2015), který dále udává, že lidský kapitál již organizace neposuzuje pouze jako nákladovou položku, nýbrž jako aktivum, které by měl podnik co nejlépe zhodnotit. Proto jsou také organizace čím dál tím více ochotné do svých zaměstnanců investovat.

2.4 Učící se organizace

Učící se organizaci představuje podnik, ve kterém mohou jeho pracovníci získávat a rozvíjet své znalosti a díky tomu dosahují požadovaných výsledků. V ideálním případě dojde k plnému zapojení a spolupráci všech zaměstnanců, kteří sdílí znalosti, hodnoty a principy společnosti. Každá učící se organizace obsahuje pět základních kvalitativních znaků. Mezi tyto charakteristiky patří osobní mistrovství, mentální modely, sdílení vizí, týmové učení a systémové myšlení (Petříková, 2010, Russell-Walling, 2012).

2.5 Znalostní management

V současné době můžeme často slyšet pojem znalostní management. Ten je úzce spjat s globalizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií, se zvyšujícím se objemem informací, dat, znalostí a jejich dostupností. To vše se promítá do způsobu podnikání, kdy se znalosti stávají jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Hlavním cílem podniku je, aby měli všichni zaměstnanci dostatek znalostí, které potřebují k vykonávání svých činností. Tyto znalosti vytvářejí podniku přidanou hodnotu, napomáhají ke vzniku inovací a zvýšení produktivity. Otázkou je, zda budou organizace a lidé v nich schopni vstřebat a využít neustále se zvyšující množství informací a poznatků (Mužík a Krpálek, 2017, Russell-Walling, 2012).

2.6 Rozvoj lidských zdrojů ve velkých společnostech

Velké společnosti jsou zpravidla rozděleny na specializované útvary. Řízení lidských zdrojů se tak stává centralizované nebo decentralizované. Výhodou centralizovaného systému řízení je jednotnost, avšak často se nesoustředí na reálné problémy společnosti. Oproti tomu decentralizované řízení je efektivnější díky znalosti prostředí. Nevýhodou jsou vyšší náklady a také horší realizovatelnost stejných postupů v celé společnosti. Proto se nejčastěji uplatňuje decentralizované řízení, které je doplněno o řízení z centra, tedy i vzdělávání je řízeno z centra (Hroník, 2007). Specializovanými útvary jsou zejména personální oddělení. Jejich úloha a chod je blíže nastíněn v kapitole „Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení“.

Malé podniky jsou ke vzdělávání mnohdy skeptické. Avšak i ony musí vzdělávání věnovat pozornost. Nejsou v nich zřízeny specializované vzdělávací útvary. Řízení je především v rukou majitelů společnosti. Naopak střední podniky se mnohdy řídí modely uplatňovanými ve velkých podnicích. Malé i střední podniky by měly vykonávat stejné personální činnosti jako podniky velké. Rozdíl spatřujeme pouze v rozsahu, periodicitě provádění těchto činností, použité formě a využití metod (Koubek, 2007).

2.7 Rozvoj manažerů

V převážné většině publikací se hovoří obecně o rozvoji zaměstnanců. Pozornost je věnována i rozvoji samotných manažerů, jelikož zodpovídají za celkovou péči a rozvoj lidských zdrojů organizace. S určitými dovednostmi a schopnostmi se člověk již narodí, většinou se však může také naučit (Folwarczná, 2010).

V této oblasti se vyskytuje hned několik pojmů. **Vzdělávání manažerů** se zaměřuje na vyhledávání způsobů, které by napomohly ke zkvalitnění procesu učení manažerů. Manažeři se učí zejména ve formálních kurzech, ale i z dennodenních zkušeností. **Výcvik manažerů** je krátkodobější záležitostí, kdy si manažeři osvojují například komunikační dovednosti, či se účastní odborně zaměřených seminářů. Nejširším pojmem je **rozvoj manažerů**. Jde o nepřetržitý proces, který směřuje k dosažení cílů a strategií společnosti. Rozvoj manažerů je součástí systému rozvoje všech pracovníků společnosti (Folwarczná, 2010).

Většina společností se zaměřuje na rozvoj tzv. tvrdých manažerských dovedností jako je například plánování, analytické myšlení a kontrola. Na úkor těchto dovedností jsou méně rozvíjeny měkké manažerské dovednosti, které se zaměřují na vedení lidí, motivování, koučování a další. Měkké dovednosti jsou podceňovány a není jim věnován takový prostor jako dovednostem tvrdým, avšak průzkumy jasně dokazují, že měkké dovednosti se stávají prioritou a konkurenční výhodou společnosti (Folwarczná, 2010).

Truneček (2004) uvádí, že dříve manažeři své dovednosti získávali především praxí. V současné době je velmi oblíbený model MBA - Master of Business Administration. Manažeři si osvojí teoretické znalosti a rozšíří své praktické dovednosti. Absolvent tohoto modelu by měl být schopen vykonávat pracovní činnosti na nejvyšší manažerské pozici.

2.8 Řízení kariéry

Řízení kariéry je ve většině organizací realizováno zvláště pro „kancelářské“ pracovníky. Lze říci, že pokrývá menšinu pracovníků celé organizace. Aby systém řízení kariéry fungoval, musí být otevřený pro každého zaměstnance s vhodnou pracovní výkonností (Hroník, 2007).

Plánování kariéry dává kariéře směr a vychází ze subjektu, jehož se plánování týká. Ideální kariéra obsahuje pět stupňů. Prvním stupněm kariéry je *Příprava*, během níž si jedinec osvojuje poznatky a zkušenosti, vytváří si představy o své budoucí dráze. Tento stupeň absolvujeme již během studia a praxe. Druhým stupněm je *Rozvoj*, který určuje, jakým směrem se budeme dále ubírat. *Vrchol* představuje třetí stupeň, během něhož se jedinec vypracoval do pozice, v níž si ho ostatní pracovníci váží. *Plateau* je stupeň, ve kterém se pracovník snaží co nejdéle udržet vysoký stupeň výkonnosti. Do tohoto stupně se pracovník dostal díky zkušenostem a dovednostem, které nyní

předává ostatním. Posledním stupněm je *Útlum*. Výkonnost a vliv pracovníka se neustále snižují, a tak hledá další možnosti, jak využít své schopnosti ve společnosti či mimo ni (Hroník, 2007).

Metody pro plánování jsou různé. Nejčastěji uplatňujeme kariérové mapy, dráhy a typy, plány zastupitelnosti, rozvojový plán, personální rezervy, následnictví a plány rotací. *Kariérové mapy a dráhy* byly velmi často využívány ve velkých organizacích, které disponovaly vzdělávacími odděleními. *Dráhy* aplikujeme, jsou-li stanovena jasná pravidla pro postup a existuje-li široká nabídka variant řešení. *Rozvojový plán* vychází z hodnocení zaměstnanců, kdy se společně nadřizený a hodnocený pracovník dohodnou na vhodných rozvojových aktivitách pro zaměstnance. *Plány zastupitelnosti* slouží k nahrazení jednoho pracovníka druhým. Výhodou zastupitelnosti bývá rozšíření znalostí zastupujícího pracovníka. *Rezervy a plány následnictví* často bývají součástí rozvojových plánů. Při *rotaci práce* v daném časovém úseku navštíví zaměstnanec větší množství pracovních míst a osvojí si tedy nové dovednosti a znalosti (Hroník, 2007).

Následující fází je **realizace**. Tu můžeme zahájit, jsou-li sestaveny plány obsahující rozvojové aktivity a časový rozpis. Nejvíce se realizují tréninkové programy, projekty, individuální koučink, mentoring, stínování, stáže a tzv. obohacování práce. Zvolení vhodné aktivity je závislé na druhu vykonávané činnosti a pracovní pozici (Hroník, 2007).

Poslední fází je **zpětná vazba**, která slouží k vyhodnocení úspěšnosti. Zpětná vazba se zaměřuje na výkonnost a celkové smýšlení. Pro vzdělávaného pracovníka i pro organizaci je velmi důležitá. Pracovník může vyjádřit svůj názor a organizace je schopná s touto informací dále pracovat (Hroník, 2007).

2.9 Vzdělávání

Vzdělávání se stává neodmyslitelnou složkou organizace, díky níž může společnost rychleji reagovat na neustále se měnící nároky okolí. Je-li vzdělávání realizováno správně, bude investice do vzdělávání úspěšná (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001).

V současné době je potřebné prohlubovat a rozvíjet znalosti a kvalifikaci pracovníků. S tím souvisí zodpovědnost manažerů, kteří odpovídají za rozvoj podniku a tedy i vzdělávání jeho pracovníků (Walker, 2003). Vzdělávání zajišťuje podniku dostatek kvalifikované pracovní síly. Pracovníci mají možnost rozvíjet své schopnosti a potenciál převážně díky zkušenostem, koučování, poradenství, vzdělávacím lekcím a dalším aktivitám, které podnik zaměstnancům poskytuje (Armstrong, 2015). Arnold (2012)

je toho názoru, že vzdělávání využíváme zejména, abychom rozvíjeli silné stránky zaměstnanců. Ty totiž pomohou k využití a rozvoji silných stránek organizace, díky nimž se zvýší také její výkonnost. Naopak slabé stránky se podnik snaží co nejvíce potlačit.

2.10 Důležité pojmy ve vzdělávání

Vzdělávání bývá často zaměňováno s některými pojmy. Proto je důležité objasnit rozdíly mezi učením, rozvojem a vzděláváním. Základní rozdíly definuje Horváthová (2016) a Hroník (2007) takto:

- **Učení** vyjadřuje jakýsi proces změny, během něhož si jedinec osvojí nové konání a poznatky, které bývají trvalého charakteru. V naší společnosti se nejvíce projevuje organizované učení, které je prezentováno zejména vzděláváním.
- **Vzdělávání** je jedním ze způsobů učení. Vyjadřuje organizovaný a institucionalizovaný styl učení a jako takový má přesně stanovený svůj začátek a konec.
- Při **rozvoji** chce jedinec pomocí učení dosáhnout žádané změny. Při tomto vývojovém procesu si jedinec osvojuje žádoucí znalosti a dovednosti za účelem dosažení vyšší úrovně.

Belcourt (1998) v souvislosti se vzděláváním udává další pojmy, které je potřeba rozlišovat, a to výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. **Výcvik** zajišťuje získávání dovedností a znalostí, které pracovník využije k výkonu na současném pracovišti. I proto probíhá většina výcvikových metod přímo na pracovišti (Robbins a Coulter, 2004). **Rozvoj** se týká znalostí a postojů, které jsou orientovány především z dlouhodobého hlediska a slouží jak ve prospěch jedince, tak k naplnění cílů organizace. **Organizační rozvoj** napomáhá efektivnímu chodu podniku a přispívá k tvorbě prostředí, jež zajistí kvalitnější vytváření hodnot a vyšší spokojenost pracovníků (Belcourt, 1998). Foot a Hook (2002) kromě klasického tréninku zmiňují ještě **adaptační trénink**, který slouží novým pracovníkům k seznámení s pracovními činnostmi, organizací a s novými spolupracovníky.

Naproti tomu Šikýř (2012) se zaměřuje zejména na odborný rozvoj zaměstnanců. **Zaškolení či zaučení** probíhá u nových pracovníků, či pracovníků, kteří přestoupili na jiné pracovní místo. Klasickým příkladem jsou čerství absolventi škol. Zaměstnanci si svou kvalifikaci také průběžně prohlubují. **Prohlubování kvalifikace** zahrnuje nejen rozšiřování znalostí, ale také jejich udržení a obnovení. K odbornému rozvoji řadíme také

zvýšení kvalifikace. V ideálním případě dosáhne zaměstnanec vyššího stupně vzdělání pomocí studia, školení či jiné formy vzdělávání. Posledním pojmem je **rekvalifikace zaměstnanců.** Tu pracovníci podstupují, aby se mohli dále pracovně uplatnit i v jiných odvětvích a činnostech.

2.11 Oblasti vzdělávání

Hroník (2007) vymezuje oblasti vzdělávání, které jsou závislé na jeho obsahu. Jednou z oblastí jsou například **zákonná školení**, která jsou jasně definována legislativou. **Funkční vzdělávání** vyvstává z popisu pracovního místa. Pracovník absolvuje taková školení, která zajistí kvalitně odvedenou práci. **Doplňková funkční vzdělávání** nejsou přímo potřebná pro výkon práce, ale rozšiřují znalosti a dovednosti jedince. Další oblastí je již zmíněné **manažerské vzdělávání**, klasickým příkladem je model MBA. **Účelové vzdělávání** vede zejména k rozvoji měkkých dovedností, avšak není zaměřeno pouze na ně.

2.12 Vzdělávání 4.0

Současná doba je velmi dynamická a vyžaduje rychlé reagování na nově nastalé situace a podmínky. V současné době je již průmysl 4.0 běžně používaným pojmem. Tento pojem označuje neustále rostoucí trend digitalizace a automatizace výrobních činností. Digitalizace nejčastěji představuje uchování dokumentů v digitální podobě. Tento pojem zahrnuje i používání digitálních technologií, které slouží k zefektivnění procesů. Slovo automatizace popisuje stav, kdy za použití samočinných řídicích systémů, lze řídit technologická zařízení a procesy. Smyslem průmyslu 4.0 je zavedení kyberneticko-fyzických systémů, které budou schopny provádět jednoduché manuální činnosti. Opěrným bodem průmyslu 4.0 jsou cloudová úložiště, datová centra, strojové učení a umělá inteligence (Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text, 2017).

Kritickým faktorem pro úspěšné zavedení a fungování nastolené myšlenky jsou schopní a kvalifikovaní pracovníci. Není tedy pochyb o důležitosti kvalitního vzdělávacího systému. Pracovníci by měli být schopní pracovat s informacemi, aplikovat matematické dovednosti, řešit problémy a být schopní vyhodnocovat předložená data. Vzdělávání by organizace měla zaměřit na získávání inforatických znalostí nejen na uživatelské úrovni. Potenciálem pro organizace budou pracovníci schopní se v této oblasti rozvíjet až na vývojářskou úroveň. Dále by vzdělávací aktivity měly obsahovat informace

o bezpečnosti digitálních systémů či cloudových řešení. Perspektivní se pro společnosti stávají pracovníci schopní nalézat inovativní řešení, znalí projektového či procesního řízení (Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text, 2017).

Z výše uvedeného vyplývá, že rozvoj a vzdělávací aktivity budou orientovány zejména na technická a technologická školení. Organizace by také měly dbát na rozvoj znalostí v oblasti informatiky, vývojářských schopností a obecně školení zaměřená na nové digitální technologie (Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text, 2017).

2.13 Bariéry ve vzdělávání

Tak jako v každé oblasti i ve vzdělávání existují jisté bariéry, které je potřeba překonat. Kociánová (2010) udává několik faktorů, jež mohou mít vliv na efektivitu vzdělávání. Na straně vzdělávaných pracovníků je největším problémem jejich motivace se dále vzdělávat. Pracovníci potřebují přesně vymezený cíl vzdělávacího programu, aby podávali nejlepší výkony. Úkolem nadřízených pracovníků je vytvoření vhodných podmínek pro vzdělávání a poskytnutí podpory během celé fáze programu. Neméně důležitou roli mají pochopitelně dodavatelé vzdělávání. Zde hraje hlavní roli jejich profesionalita a angažovanost.

2.14 Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení

Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že pracovní činnosti personálního útvaru jsou významně ovlivněny strategií podniku. Během celého procesu vzdělávání spolu pracovníci personálního oddělení a vedoucí pracovníci vzdělávaných zaměstnanců úzce spolupracují.

Dle Koubka (2015) vedoucí pracovníci neustále sledují pracovní výkony svých podřízených, posuzují, zda vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovní pozice a podávají personalistům návrhy na oblasti dalšího vzdělávání. Další úlohou nadřízeného je zhodnocení vzdělávací akce a posouzení její účinnosti.

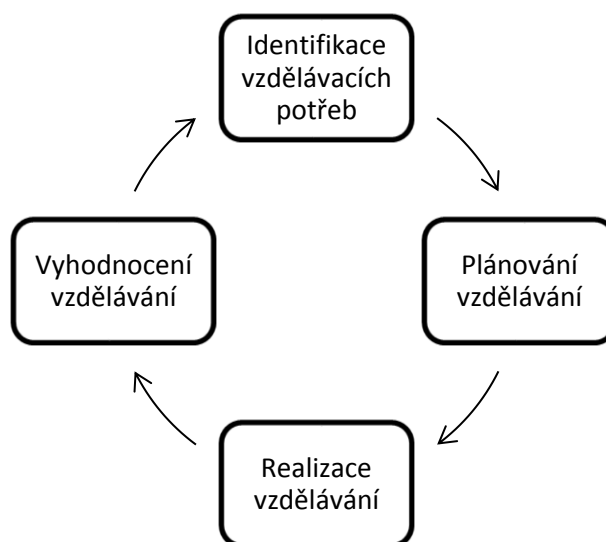
Pracovníci personálního oddělení se zaměřují na činnosti zahrnující identifikaci potřeb vzdělávání, rozvoj managementu, plánování, přípravu, organizaci a hodnocení účinnosti vzdělávání. Avšak u mnoha činností bývá k dispozici vedoucí pracovník vzdělávaného (Dvořáková, 2012).

Významnou roli hraje také motivace ke vzdělávání. Toho si jsou vědomi Vodák a Kucharčíková (2011), kteří upozorňují na další úlohu personálního útvaru a jeho pracovníků. Personální útvar by měl zaměstnance dostatečně motivovat ke zdokonalení a rozšíření dovedností, znalostí a schopností.

2.15 Systematický proces vzdělávání

Systematické vzdělávání představuje opakující se cyklus. Tento cyklus zahrnuje identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělání, realizaci a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání. Pro systematické vzdělávání je charakteristická jeho nepřetržitost, kterou znázorňuje následující schéma (Bartoňková, 2010, Edersheim, 2008, Vodák a Kucharčíková, 2011).

Schéma 1: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010)

Koubek (2015) vyzdvihuje přednosti systematického vzdělávání. Jako příklad uvádí zvyšující se odbornost zaměstnanců, formování schopností dle potřeb organizace, navýšení produktivity práce, lepší vztahy mezi pracovníky, zvýšení motivace či zkvalitnění vzdělávacích procesů. Kociánová (2012) tyto výhody doplňuje o zefektivnění vzdělávacích programů a klesající náklady na jednoho pracovníka.

2.15.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je prvním krokem v cyklu a často bývá považována za krok nejkritičtější, jelikož její následky se prolínají celým cyklem. Identifikace se zakládá na shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností

a dovedností lidí v organizaci a následném porovnání s požadovanou úrovní těchto faktorů. Samotná identifikace je velmi problematickou činností, jelikož kvalifikace pracovníků se těžce posuzuje. Nelze ji totiž kvalitně změřit. V současné době posuzujeme úroveň vzdělání podle dosaženého stupně školního vzdělávání či doby odborné praxe (Bartoňková, 2010, Koubek, 2015).

Potřeba vzdělávání

Potřeba vzdělávání vyplývá hlavně z požadavků pracovního místa. Časem se tato potřeba může měnit kvůli novým organizačním či jiným změnám. Příkladem může být zavedení nové technologie či nová legislativa. Na tomto příkladu vidíme, že zdroje potřeb vznikají při změně buď vnějšího či vnitřního prostředí společnosti (Bartoňková, 2010).

Buckley a Caple (2004) se zaměřili na druhy těchto potřeb a dělí je na dvě skupiny. *Reaktivní* potřeby zaregistrujeme na pracovištích ihned. Projevují se například poklesem výkonu či celé produkce. Zatímco *proaktivní* se vážou ke strategii společnosti a plánování lidských zdrojů.

Sběr údajů

Zjistíme-li, že daný problém můžeme pomocí vzdělávání eliminovat či zcela odstranit, začneme sbírat a využívat další informace. Dvořáková (2012) tvrdí, že velmi často se personalisté zaměřují na sběr tzv. *primárních informací*, které získají díky rozhovorům se zaměstnanci a jejich nadřízenými. *Sekundární data* nalzáme při analýze výsledků hodnocení, či z různých reportů a podrobných šetření. Díky tomuto sběru je organizace schopna udělat si představu o současném stavu znalostí a dovedností.

Oproti tomu Koubek (2015) rozděluje analyzované údaje do těchto tří skupin:

- Údaje související s celou organizací.
- Údaje o pracovních místech a činnostech.
- Údaje o pracovnících.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že potřebná data lze čerpat například ze strukturovaného rozhovoru, pozorování, dotazníků, či z popisů pracovního místa.

Šikýř (2014) dodává, že důležitým podkladem se stávají materiály soustavného hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců a také popis pracovního místa, organizační struktura, výkonnostní normy, organizační řád, strategie a cíle podniku či interní

směrnice. Armstrong (2015) doplňuje tento seznam o výsledky vzdělávání z předešlých programů.

Rozbor získaných údajů

Po shromáždění informací dochází k jejich vyhodnocení. Nejčastěji se při identifikaci vzdělávacích potřeb posuzuje pracovní výkon. Cílem analýzy těchto informací je nalezení mezer ve výkonnosti a prvků, kterými se mezery projevují. Skutečná úroveň výkonnosti se poté porovnává s požadovaným standardem. Vznikne-li tzv. výkonnostní mezera, vzniká potřeba vzdělávání. Hlavním úkolem identifikace je za pomoci vhodného plánu vzdělávání tuto mezeru zredukovat či plně odstranit (Vodák a Kucharčíková, 2011, Koubek, 2015).

Výsledky identifikace nemusí sloužit pouze pro plánování vzdělávání. Lze je uplatnit také při výběru dalších pracovníků, zhodnocení pracovního výkonu, tvorbě kariérního rozvoje a plánování dalšího postupu (Bartoňková, 2010).

2.15.2 Plánování vzdělávání

Jsou-li správně identifikovány potřeby pro vzdělávání, je možné vzdělávání začít plánovat. Nastává tedy formování konkrétní strategie a poté realizace sestaveného plánu (Bartoňková, 2010). Armstrong (2015) zdůrazňuje, že každý vzdělávací plán by měl být tvořen individuálně, nejlépe pracovníku tzv. na míru. Nutná je také jeho aktualizace a sledování nových potřeb vzdělávání.

Již během identifikace potřeb vznikají předběžné návrhy plánů, které obsahují první úkoly, priority a také náznaky potřebných finančních prostředků. Spojením všech požadavků a úkolů vznikne první podoba finančního rozpočtu a časového harmonogramu, který se detailně specifikuje (Koubek, 2015).

Vodák s Kucharčíkovou (2011) dělí proces plánování do tří fází:

- Přípravná fáze – v této fázi dochází ke specifikaci potřeb, identifikaci účastníků vzdělávání a zdůraznění hlavních cílů vzdělávacího programu. Cíle slouží jako milníky pro kontrolu stavu a výsledků. Je-li plán časově náročný, stanovují se pro snazší kontrolu dílčí cíle.
- Realizační fáze - v této části stanovujeme, jak bude vzdělávání uskutečněno. S ohledem na účastníky se specifikují techniky pro rozvoj a obsah vzdělávání.

Při výběru zohledňujeme počet účastníků, stanoviska podniku a navázání spolupráce lektora s účastníky.

- Fáze zdokonalování – je poslední fází procesu plánování. Během ní průběžně vyhodnocujeme jednotlivé etapy a porovnáváme je s danými cíli. Dle výsledků hodnocení navrhuje prvky pro zdokonalení procesu. Této fáze se účastní organizátoři, lektori, zúčastnění zaměstnanci a jejich přímí nadřízení.

2.15.3 Realizace vzdělávání

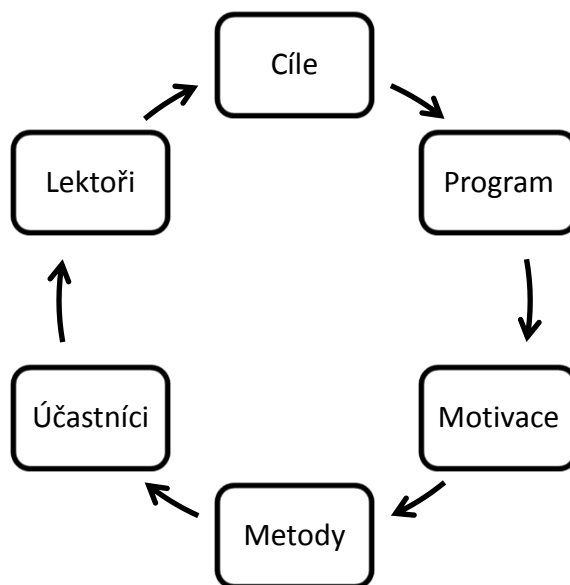
Realizace vzdělávání je třetí částí cyklu. Dle Armstronga (2015) vyžaduje realizace tyto zásadní body:

- správně zvolené cíle vzdělávání;
- zajištění vhodného prostředí ke vzdělávání;
- vhodně zvolený mix metod a přístupů;
- systematický a vyvážený přístup;
- precizní identifikace potřeb vzdělání a rozvoje;
- uspokojení potřeb vzdělávání díky rozmanité škále metod vzdělávání a výcviku;
- zhodnocení účinnosti zvolených metod a procesů.

Stejnou myšlenku nastiňuje i Hroník (2007). Dodává, že o její úspěšnosti je rozhodnuto již při identifikaci potřeb vzdělávání. Je-li fáze identifikace úspěšná, je vysoká pravděpodobnost, že samotná realizace bude účinná. Avšak stejně tak může realizace znehodnotit předchozí dvě fáze cyklu.

Armstrong (2015) poukazuje na fakt, že fáze realizace vychází z plánování. Realizace je tedy závislá na navrženém plánu. S tím souhlasí i Vodák s Kucharčíkovou (2011), kteří uvádí, že realizace se skládá z několika prvků, které můžeme vidět ve schématu 2.

Schéma 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011)

Cíle vzdělávání určují potřeby vzdělávání. Obecně lze říci, že cíl definuje činnosti, které budou moci účastníci kurzu po jeho absolvování vykonávat. Aby bylo vzdělávání efektivní a cíle splnitelné, je vhodné, aby:

- účastníci byli seznámeni s cíli vzdělávání ještě před jeho absolvováním;
- cíle vycházely ze strategií a cílů celého podniku a zároveň byly součástí podnikového vzdělávání;
- byly cíle dobře měřitelné, vymezené, dosažitelné a časově ohraničené (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dalším prvkem je **program**, ten musí být sestaven tak, aby po jeho realizaci došlo k trvalé změně vědomostí, dovedností, názorů a postojů. Konkrétní vzdělávací program se skládá z časového harmonogramu, obsahu, vhodně zvolených metod a pomůcek. Dále by měl být v programu vyhrazen dostatečný časový prostor pro možnost zopakování a dořešení případných nejasností (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Klíčovým prvkem úspěšné realizace je **motivace**. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a vzory. Na každého působí hnací síly jinak, proto je proces motivace tak náročný. Nedostatečná motivovanost pracovníků ke vzdělávání vede k nižší efektivitě vzdělávacího plánu. Proto s motivací začínáme již před zahájením vzdělávacího programu. Pracovníky podporujeme i během vzdělávacích aktivit (Krninská, 2012, Urban, 2017).

Metody vzdělávání vyplývají ze stanovených cílů vzdělávání a organizace jako celku. K výběru metody však neexistuje vhodný návod. Rozhodujícími kritérii jsou okolnosti ohledně účastníků, podniku a cílů (Koubek, 2015). Více informací v kapitole „Metody vzdělávání“.

Neodmyslitelnou součástí jsou **účastníci**, protože pro ně se přeci vzdělávání realizuje. Každému může vyhovovat jiný styl učení. Někdo preferuje praktické ukázky a zkušenosti, jiný dává přednost abstraktní diskuzi. V rámci prověřování úspěšnosti stylů učení byly definovány čtyři základní styly, a to aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. *Aktivisti* preferují aktivní styl a krátkodobější záležitosti. *Reflektor* většinou stojí v pozadí, sleduje ostatní, přemýšlí o důsledcích a shromažďuje velké množství informací. *Teoretici* upřednostňují základní principy, teorii, modely a systémy. Oproti tomu *pragmatici* rádi experimentují a zajímá je vše, co je nové (Buckley a Caple, 2004, Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podstatnou součástí vzdělávání jsou **lektori**. Významnou silou lektora, kromě jeho profesních znalostí a dovedností, je při vzdělávání jeho slovní projev. Obsah projevu by se měl zaměřovat na cílovou skupinu, tomu odpovídá i vhodně zvolená skladba slov. Významným prvkem vnímání je pochopitelně intonace a dynamika mluveného slova. Lektor by se měl naučit ovládat své tělo a být si vědom, co svými gesty ostatním sděluje. (Kazík, 2017).

Bartoňková (2010) zmiňuje ve fázi realizace i **kalkulaci**. Kalkulace je náročná na čas a není snadné ji správně zhotovit. Nejčastěji se v této problematice zmiňují náklady na lektory, pronajímané prostory, výuku poskytovanou externími dodavateli, parkovné, přepravu, ubytování, stravu, či cestovné. Většinou je vyčíslení přínosů ve společnostech vyžadováno, jelikož se stává podkladem pro tvorbu rozpočtu na další období.

2.15.4 Hodnocení vzdělávání

Jde o poslední prvek vzdělávacího cyklu, jehož cílem je shromáždit veškeré informace o výsledcích uplynulých vzdělávacích aktivit. Nejčastěji jsou vzdělávací programy zhodnoceny okamžitě po jejich absolvování, což není vždy nejlepší volbou. Nepříznivou roli hrají emoce, které mohou výsledky zkreslit. Proto bývá v některých případech doporučen časový odstup. Není však nastaveno žádné pravidlo, které by určilo vhodnou dobu pro hodnocení (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dvořáková (2012) vidí hlavní přínos hodnocení v získání zpětné vazby. Často bývá tento krok velmi problematický, jelikož je v mnoha případech obtížné získat kvalitní zpětnou vazbu, s kterou by se dalo dále pracovat. Belcourt a Wright (1998) navíc tvrdí, že hodnocení a již zmíněná zpětná vazba zajišťuje možnost určit silné a slabé stránky vzdělávacích aktivit, identifikovat komu vzdělávání přineslo největší prospěch a utvrdit důvěru a pozici nastaveného systému firemního vzdělávání. I proto by mělo personální oddělení společnosti znát názory účastníků.

Šikýř (2014) pohlíží na hodnocení jako na velmi problematickou činnost. Výsledky vzdělávání lze pouze pracně změřit a často se u zaměstnanců mohou projevit až s odstupem času, někdy až s velkou časovou odmlkou. S tímto tvrzením souhlasí také Koubek (2015), který zdůrazňuje i náročnost stanovení úrovně kvalifikace a nabytých znalostí. Díky těmto faktorům nelze přesně určit, jak se tento stav změnil.

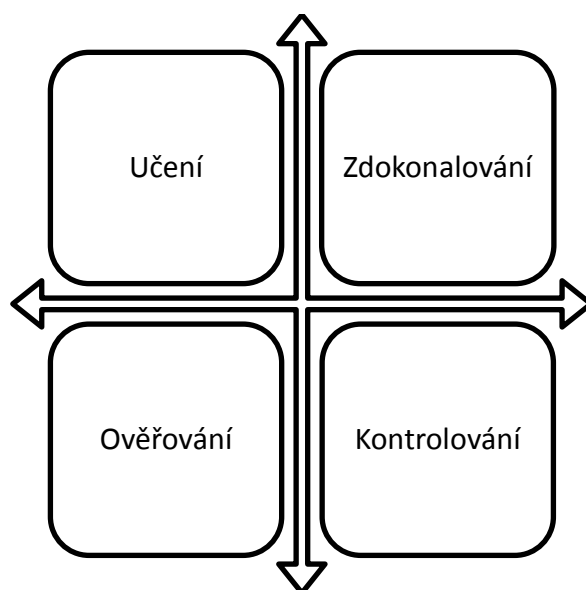
Bartoňková (2010) zdůrazňuje významnost principů, dle kterých by mělo být hodnocení prováděno. Zásadní je naplánovat hodnocení již během identifikace vzdělávání a stanovení cílů, následně by měly být zvoleny vhodné metody hodnocení a také vymežit obsah, jenž bude hodnocen. Ve většině firem totiž není hodnocen pouze obsah vzdělávací aktivity, ale také organizace vzdělávací aktivity, lektoři, poskytnuté studijní materiály, prostředí, a samotná realizace. S časným nastavením systému hodnocení souhlasí i Armstrong (2017), který doporučuje nastavit základní pravidla během fáze plánování.

Jelikož podnik uvažuje o prostředcích vložených do vzdělávání jako o investici, je logické, že chce, aby se mu vložené prostředky vrátily. Společnost zjišťuje návratnost vložených investic a porovnává přínosy s vloženými náklady. V mnoha případech se porovnává stanovený cíl se skutečně dosaženými výsledky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Důvody pro hodnocení

Prokopenko a Kubr (1996) udává hned čtyři důvody pro hodnocení, které jsou zobrazeny v následujícím schématu.

Schéma 3: Důvody pro hodnocení vzdělávání



Zdroj: Prokopenko a Kubr (1996).

Ověřování slouží ke zhodnocení přínosů a efektivnosti jednotlivých kurzů. Hodnotit vzdělávání můžeme i během jeho probíhání. K tomu používáme **kontrolu**, kterou zaměřujeme hlavně na lektory a praktiky používané během vzdělávacího programu. Dalšími důvody jsou **učení** a **zdokonalování**. Tyto důvody se vztahují k samotným účastníkům vzdělávacích kurzů. Společnosti se snaží kurzy neustále zdokonalovat a mnohdy jsou zdrojem inspirace právě účastníci kurzů (Prokopenko a Kubr, 1996).

Kritéria hodnocení

Většinou jsou kritéria rozdělena na vnitřní a vnější. **Vnitřní kritéria** se vztahují k obsahu programu. Příkladem jsou bezprostřední reakce účastníků po vzdělávacím programu. **Vnější kritéria** souvisí s cílem celého programu. Hodnotí se výkon, nárůst prodeje či stav nákladů. Nevýhodou těchto kritérií je jejich problematická měřitelnost. Dále nelze říci, zda změna nastala právě díky absolvovaným vzdělávacím aktivitám (Koubek, 2015).

Metody vyhodnocování

Díky rozmanitosti kritérií existuje i velké množství metod pro vyhodnocování výsledků vzdělávání. Nejjednodušším je již zmíněné porovnávání výsledků vstupních a závěrečných testů. Méně vhodnou metodou je pozorování vzdělávacího procesu, kdy hodnotíme zvolené vzdělávací metody a postupy. Jindy lze přínos vzdělávání

zhodnotit pomocí ekonomických ukazatelů. Zjišťuje se například, jak se změnila produktivita práce, zmetkovitost, či zda došlo k poklesu nákladů (Koubek, 2015).

Jako vše má i hodnocení své výhody a nevýhody. **Nevýhodou** se může zdát náročnost sběru potřebných dat a informací, které bývají souzeny hlavně subjektivně. Navíc jsou tyto aktivity časově velmi náročné a je při nich potřeba velkého množství osob (lektoři, účastníci vzdělávání, management), což pochopitelně zvyšuje náklady na tyto činnosti. **Výhodou** je zvýšení efektivity podniku. Díky hodnocení se účastníci cítí více odpovědní za výsledky společnosti a následně zvyšují osobní i profesní růst (Armstrong, 2017).

2.16 Metody vzdělávání

Efektivnost a úspěšnost vzdělávání zajistí také jeho správně zvolená metoda. Vhodnost použité metody posuzujeme vzhledem k potřebě vzdělávání, jeho cíli, účastníkům atd. Nelze určit nejlepší univerzální metodu pro vzdělávání (Šikýř, 2016). Podle Belcourta a Wrighta (1998) se metody nejčastěji prolínají a navzájem střídají. Společnosti využívají při vzdělávání širokou škálu metod. Nejčastěji se dělí na dvě základní skupiny, a to na metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště.

Metody praktikované přímo na pracovišti (on the job) se využívají především na pracovním místě vzdělávaného a při běžných pracovních úkonech. Mluvíme především o neformálním vzdělávání, i když důležité postavení zde mají i linioví manažeři. K těmto metodám náleží instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, counselling, asistence, pracovní porady, pověřování úkoly a mentoring. (Armstrong, 2015, Koubek, 2015, Šikýř, 2016).

Metody praktikované mimo pracoviště (off the job) jsou hojněji uplatňovány u specializovaných pracovníků a manažerů. Nutno podotknout, že metody mimo pracoviště jsou vhodné například i pro řemeslnické profese, jelikož jsou mnohdy znázorněny praktické příklady. K metodám mimo pracoviště se řadí přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí a outdoorové aktivity (Armstrong, 2015, Koubek, 2015, Šikýř, 2016).

Zvláštními případy jsou metody, které lze praktikovat jak na pracovišti, tak mimo něj. Příkladem může být e-learning (Armstrong, 2015, Koubek, 2015).

2.16.1 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je mnohdy uplatňována při nástupu nového pracovníka či při zaučení na nové pozici. V těchto situacích je tato metoda nejjednodušší formou, kdy zkušený pracovník předává informace a předvádí zavedené pracovní postupy zaučovanému zaměstnanci. Ten si díky názorné ukázce osvojí pracovní postup a poté je schopný jej samostatně používat. Hlavní předností je jednoduchost a rychlost, s kterou se pracovníci učí. Dalším pozitivem může být navázání či utužení pracovních vztahů. Nevýhodu spatřujeme v krátkodobém působení (Koubek, 2015).

2.16.2 Asistování

Asistování je velmi oblíbenou metodou. Vzdělávaný pracovník je přiřazen k profesně staršímu a vykonává s ním přidělené pracovní úkoly. Při plnění úkolů se vzdělávaný učí pracovním postupům, které později vykonává samostatně. Mnohdy tuto metodu firmy praktikují při zaučení nových pracovníků u manuálních činností. Hojně je využívána i u vedoucích pracovníků, kteří tento proces absolvují zpravidla delší dobu. Existuje zde i pravděpodobnost osvojení si špatných či nevhodných pracovních postupů. Zároveň disponuje vzdělávaný informacemi pouze od jednoho pracovníka, který může potlačovat kreativitu (Koubek, 2015).

2.16.3 Pověření úkolem

Pověření úkolem navazuje na asistování a zpravidla jde o poslední fázi této metody. Vzdělávaný pracovník je pověřen určitým úkolem, který by měl být za daných podmínek schopen splnit. Zde se už pracovník rozhoduje samostatně a je při pracovních činnostech pouze pozorován. Provede-li úkol špatně, hrozí ztráta důvěry nadřízených pracovníků a snížení úrovně sebevědomí vzdělávaného (Koubek, 2015).

2.16.4 Rotace práce

Během rotace práce si pracovník zpravidla vyzkouší za určitý časový úsek hned několik pracovních míst či pozic. Nejčastěji je tento systém využíván při nástupu nového pracovníka či při zaučení na jiném místě. Výhodou této metody je zapracování se a osvojení si několika pracovních činností a postupů. Navíc se pracovník lehčeji orientuje v organizaci společnosti (Mužík, 2017).

2.16.5 Simulace

Uplatňovanou metodou je také mechanická simulace, při které jsou účastníkům k dispozici hlavní rysy pracovní situace. Klasickým případem nynější doby jsou počítačové simulace (Werther a Davis, 1992). Během simulací mají účastníci možnost se učit ze zkušeností. Aktivní účast, použití znalostí a dovedností tvoří další přínosy této metody. Účastníci si však mohou v průběhu osvojit špatné návyky a postupy, či klást velký důraz pouze na vítězství, díky kterému se mohou snažit s ostatními manipulovat (Belcourt a Wright, 1998).

2.16.6 Koučink

Je založen na principu vedení jedinců tak dlouho, dokud cíle nedosáhnou samostatně. Pracovník se rozvíjí pod vedením kouče. Zárukou dosažení efektivních výsledků jsou dobré vztahy mezi koučem a koučovaným. Tento partnerský vztah založený na společném cíli, se zakládá na stoprocentní důvěře a pocitu jistoty. Kouč používá specifické prostředky a styl komunikace a zároveň je koučovanému oporou a dostatečnou motivací. Neměl by také zapomínat na poskytnutí zpětné vazby, díky níž je koučovaný schopný lépe vnímat realitu, a tudíž se rychleji rozvíjet (Daňková, 2015, Whitmore, 2009, Šikýř, 2014, Horská, 2009).

Koučink může být individuální či skupinový. V rámci individuálního koučinku je koučovanému věnována plná pozornost. Zatímco týmový koučink slouží k rozvoji skupin. Jedinec si je vědom sám sebe, ale také ví, jakou úlohu má v týmu (Mohauptová, 2013). Rosinski (2009) upozorňuje i na důležitost multikulturního prostředí, které je při koučování bráno v potaz.

2.16.7 Mentoring

Pojem koučování se často zaměňuje s mentoringem. Obvykle dochází k mentoringu při nástupu nového pracovníka, či pokud je pracovník přidělen na novou pozici. Mentor je odborníkem v určité oblasti a zároveň je to člověk, který umí předávat zkušenosti, radí pracovníkovi při pracovních úkonech a pomáhá mu si osvojit znalosti a dovednosti potřebné k dosažení požadovaného pracovního výkonu. Podstatným zdrojem rozvoje je také zpětná vazba, kterou může poskytovat nejen mentor, ale i manažer či kolegové (Edersheim, 2008, Šikýř, 2012).

2.16.8 Porada

Porada může být velmi efektivní metodou. Je-li prováděna správně, stává se zdrojem informací a osobního růstu. Jednotliví účastníci porady mají své role. Důležitou roli zastává *Facilitátor*, který určuje, jaký bude mít porada průběh. Zodpovědný za vyřešení stávajících problémů většinou bývá tzv. *Prezentující*. Zpravidla je to člověk, který oplývá množstvím informací, jež předává ostatním účastníkům, přerozděluje úkoly a zodpovídá za konečná rozhodnutí. Významnou osobou je také *Zapisovatel*, který zaznamenává důležité informace. *Účastníci diskuze* jsou poslední článkem porady. Jejich optimální počet se udává v rozmezí šesti až osmi. Takovýto počet zajistí různorodost názorů a námětů a aktivní zapojení všech účastníků (Kaňáková, 2008, Plamínek, 2007).

2.16.9 Benchmarking

Benchmarking jako takový je nástrojem strategického managementu. Jedna z možných definic říká, že benchmarking je proces, během něhož identifikujeme, poznáváme, přebíráme a přizpůsobujeme fungující praxi a procesy jakékoliv společnosti. Organizace tak může zvyšovat svou vlastní výkonnost. Díky benchmarkingu podnik poznává a zároveň se učí používaným postupům ostatních organizací, zjišťuje know how a postupně jej implementuje ve svém podniku. Benchmarking v sobě ukrývá velký potenciál, je to neustálý proces, který vede k nastolení změn ve společnosti (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011). Mužík (2017) uvádí různé druhy benchmarkingu. Nejčastější formou je benchmarking zaměřený na produkty či na procesy. Výsledkem benchmarkingu je zpravidla tzv. „Best Practice“, tj. použití nejlepšího osvědčeného postupu či procesu. Všechny tyto prvky lze využít i při podnikovém vzdělávání (Mužík, 2017).

2.16.10 Přednáška

I v dnešní době technických vymožeností mají přednášky v metodách vzdělávání stále své místo. V mnoha případech využíváme přednášku jako doplňkovou metodu. Hlavním prvkem přednášky je řeč přednášejícího, který při výkladu využívá ústní i písemné prostředky, pomocí nichž se snaží navázat komunikaci s posluchači. Během přednášky dochází k přenosu teoretických i praktických informací a dochází tak ke zdokonalení vědomostí. Přednáška se může skládat z několika prvků. Mezi něž patří výklad, anekdoty, diskuse, příklady a otázky (Prokopenko a Kubr, 1996).

Hlavní výhodou je osobní kontakt přednášejícího a posluchačů a snadno lze předat velké množství informací. Nevýhodou mohou někteří spatřit v jednosměrnosti této metody, která nepodporuje motivovanost účastníků (Prokopenko a Kubr, 1996).

2.16.11 Seminář

Seminář rozšiřuje přednášku o diskuzi. Stále probíhá výklad školitele, který předává posluchačům podstatné informace. Následné diskuze se účastní všichni posluchači. Díky tomu se zvyšuje jejich motivace a mnohem snadněji si osvojí a zapamatují získané znalosti a dovednosti (Šikýř, 2014).

2.16.12 Případové studie a simulace

Případové studie jsou hojně využívány hlavně u rozvoje vrcholových pracovníků a manažerů. V praxi jde o skutečné či vymyšlené reálné organizační problémy, které jsou předloženy k řešení skupině. Účastníci pak mají k dispozici dostatek času na analýzu a předložení návrhů řešení. Kvalitně sestavené problémy napomáhají rozvíjet analytické myšlení. Simulace napomáhá účastníkům pochopit reakce a odpovědi. Simulace se více zakládají na intuici a chování aplikované v nastalých situacích (Prokopenko a Kubr, 1996).

2.16.13 Brainstorming

Brainstorming bývá leckdy zmiňován v souvislosti s případovými studiemi. Během této aktivity každý z účastníků skupiny podává návrhy na řešení určitého problému. Tento návrh může uvést jak v písemné, tak v ústní podobě. Žádané jsou kreativní myšlenky a nápady. Jakmile představí účastníci své návrhy, nastává čas na diskuzi, během níž společně vyberou nejvhodnější řešení. Největší předností je nastolení hned několika nápadů možných řešení stanoveného problému od velkého počtu účastníků a velká míra kreativity (Koubek, 2015).

2.16.14 Demonstrování

Během tzv. demonstrování jsou jeho účastníkům předávány znalosti a dovednosti prostřednictvím vhodných názorných příkladů. Tato metoda vzdělávání je zpravidla praktikována na vzorových či reálných pracovištích (Šikýř, 2016).

2.16.15 Counselling

Counselling je metodou, která čerpá ze vzájemného konzultování a ovlivňování. Při této metodě se vzdělávaný stává aktivním „prvkem“. Předkládá své návrhy a podněty k řešení problémů, k pracovní činnosti a k samotnému procesu vzdělávání lektorovi, který je s ním následně prodiskutuje. Vidíme zde tedy i zpětnou vazbu. Jakousi nevýhodou této metody je její velká časová náročnost (Koubek, 2011).

2.16.16 Workshop

Workshop řadí Koubek (2011) k případovým studiím. Podtrhuje skupinové řešení nastoleného modelového, avšak v praxi reálného, problému. Účastníci jednoho workshopu by měli mít společné záliby a potřebné zkušenosti. Modelový problém tito účastníci řeší při společné diskuzi, kdy každý může vyjádřit svůj názor k dané problematice. K výhodám této metody patří rozvíjení vztahů, týmová spolupráce a předávání zkušeností. K nevýhodám řadíme především náročnou přípravu.

2.16.17 Hraní rolí

K hraní rolí podnik přistupuje, chce-li rozvíjet praktické dovednosti účastníků. Během této metody využijí svou kreativitu, aktivitu a samostatnost. Avšak příprava rolí je časově i organizačně náročná. Každému z účastníků je přiřazen určitý scénář, který jim poskytuje větší či menší prostor pro rozvoj. Zároveň řeší účastník nastolenou problematickou situaci. Metoda slouží k osvojení sociálních návyků a vlastností (Koubek, 2015).

2.16.18 Outdoorové aktivity

Je všeobecně známo, že většinu našich poznatků a znalostí tvoří naše vlastní zkušenosti. Tyto poznatky jsou dobře, a především na dlouhou dobu zapamatovatelné. I díky těmto faktům vznikla tzv. zážitkový pedagogika, do které spadá i outdoorový trénink. Účastníky těchto aktivit bývají často manažeři středních a vyšších úrovní včetně generálních postů. Ti mají možnost zúčastnit se různých aktivit mnohdy realizovaných přímo v přírodě. Většina outdoorových tréninků je založena na zažití „nereálně reálných“ situacích, vykročení z komfortní zóny účastníků, dostatečné rozmanitosti programu a individuálně nastavené hranici úspěchu. Účastníky těchto tréninků čekají iniciační hry, skupinové kreativní úkoly, lanové překážky, či outdoorové sporty, ke kterým patří například skalní lezení, rafting a orientační běh. Hlavními přednostmi této metody jsou

vysoká míra zapamatování, snadná názornost, atraktivnost a možnost rozvoje (Koubek, 2015, Svatoš a Lebeda, 2005).

2.16.19 E-learning

E-learning staví mnoho autorů na pomyslnou hranici mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj. Využívání moderních informačních a komunikačních technologií totiž umožňuje obě zmíněné formy. V mnoha případech tato forma pouze doplňuje face to face vzdělávání. Díky jeho flexibilitě jde o velmi oblíbenou možnost. Můžeme ho používat pro celkové vzdělávání, či pouze pro doplnění vhodných částí a informací. Výhodou je možnost přizpůsobit vzdělávání zaměstnanci na míru a značná míra flexibility. Většina autorů si cení rozmanitosti a atraktivnosti, kterou zajišťují obrázky, grafy, videa a texty. E-learning však nelze praktikovat při rozvoji měkkých dovedností. Pracovníci musí být dostatečně motivovaní, aby tuto metodu přijali (Armstrong, 2015, Šikýř, 2016).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je specifikace stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení nových postupů a případných změn v rámci řízení lidských zdrojů. Za účelem naplnění tohoto cíle byla provedena analýza a následné zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců ve zvolené organizaci. Zkoumány byly principy uplatňované při identifikaci, plánování, organizaci, realizaci, hodnocení vzdělávání a veškeré procesy spojené s podnikovým vzděláváním. Vybranou organizací pro výzkum se díky ochotě ke spolupráci a dostupnosti potřebných údajů stala jihlavská společnost Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic), s. r. o.

3.2 Metodika

První část práce obsahuje teoretické znalosti orientované na problematiku systému vzdělávání. Tyto informace byly čerpány z odborné české i zahraniční literatury. Díky rozmanitosti zdrojů, lze spatřit různé pohledy autorů. Objasněny jsou základní pojmy spojené se vzděláváním i pojmy zaměřené na lidské zdroje. Dále práce obsahuje poznatky o oblastech a subjektech vzdělávání, o systematickém procesu vzdělávání, či o uplatňovaných metodách. Prostudování odborné literatury se stalo pokladem pro praktickou část práce.

Úvod praktické části práce se soustředí na podrobnou charakteristiku zvolené společnosti. Nechybí informace o oborovém zaměření organizace, specifikaci zaměstnanců, úloze personálního útvaru a pochopitelně jeho organizační struktura. Poté se práce zaměřuje na analýzu současného stavu firemního vzdělávání. Nejprve jsou představeny programy a systémy, které umožňují evidenci a správu nastavených procesů. Následuje popis identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, organizace, realizace a zhodnocení vzdělávacích aktivit. Při analýze těchto činností byly informace zaznamenávány zejména díky prostudování vnitropodnikových dokumentů a směrnic. Důležitým zdrojem čerpání se staly rozhovory s pracovníky personálního oddělení, kteří se firemním vzděláváním zabírají.

Následoval kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, jak současný systém firemního vzdělávání vnímají a hodnotí jeho účastníci, tedy samotní zaměstnanci podniku. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu možnosti oslovení velkého

množství respondentů a také pro pohodlí respondentů. Dotazníkové šetření je pro dotázané časově nenáročné a zároveň jim poskytuje určitou formu anonymity, jelikož v dotazníku nebyly požadovány žádné osobní údaje. Navržený dotazník byl nejprve schválen pracovníkem personálního oddělení a následně distribuován do jednotlivých středisek společnosti. Celkem bylo během ledna a února roku 2020 předáno 500 dotazníků, z nichž bylo adekvátně vyplněno a vráceno 424. Vzhledem k celkovému zastoupení pozic ve společnosti bylo 70 % dotazníků distribuováno do výrobní části podniku. Zbýlých 30 % obdrželi technickohospodářští pracovníci zastoupení „kancelářskými“ jedinci.

Dotazník byl sestaven z 19 otázek. Úvodní otázky dotazníku jsou spíše demografického rázu. Následovaly otázky týkající se současného stavu vzdělávání a nastolených principů, jež jsou v podniku v rámci firemního vzdělávání aplikovány. Tyto otázky byly orientovány na oblast spokojenosti se současným stavem vzdělávání ve společnosti, zhodnocení pracovní činnosti interních lektorů společnosti, či motivace ke vzdělávání. Převažovaly hlavně uzavřené otázky, kdy měli dotázaní možnost volby z předem dané nabídky. U některých otázek mohli vybrat i vícero odpovědí. K dispozici byly i dvě otevřené otázky, kde se dotázaní vyjádřili k předložené problematice.

Smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak firemní vzdělávání vnímají jeho účastníci. Zda jsou se současným systémem spokojeni, či jim v nabídce chybí určité kurzy, jaká školení považují za přínosná, zda pocítují od vedoucích pracovníků motivaci ke vzdělávání, jak jsou spokojeni s interními lektory a další. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel. Výsledky těchto odpovědí jsou kvůli přehlednosti vyobrazeny v podobě grafů s procentuálním vyjádřením.

Vybrané otázky byly dále testovány pro statistickou analýzu dat. Statistická analýza spočívá ve zvolení příhodných hypotéz, které byly následně ověřovány příslušnými statistickými metodami. Pro sestavení příhodných hypotéz byly použity výsledky konkrétních otázek z dotazníkového šetření. Zprvu byly stanoveny hypotézy, které byly následně testovány na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Zatímco nulová hypotéza (H_0) předpokládala nezávislost zkoumaných dat, alternativní hypotéza (H_A) tento fakt vyvracela. O výsledcích testování rozhodla výsledná hodnota ukazatele p-value. Při statistické analýze byl konkrétně použit Shapirův-Wilkův test normality a Fisherův exaktní test.

Testy normality slouží k ověření předpokladu, že rozdělení získaných dat lze považovat za normální. V diplomové práci byl použit Shapiro-Wilkův test, který se využívá pro testování hypotézy, jež tvrdí, že zvolený výběr dat pochází z normálního rozložení. Bílková (2009) uvádí obecný postup pro testování normality:

- Volba testu.
- Formulace hypotéz.
- Výpočet potřebných hodnot.
- Zhodnocení výsledků a formulace závěru.

Pro testování normality bylo využito programu Statistica.

Po ověření normality byly ověřeny stanovené hypotézy, které byly testovány Fisherovým exaktním testem. Fisherův exaktní test slouží k ověření nezávislosti. Pro výpočet tohoto testu byly u vybraných hypotéz vytvořeny kontingenční tabulky o velikosti 2x2, díky nimž mohla být stanovena vypovídající hodnota p-value. Je-li výsledná p-value u Fisherova exaktního testu $\leq \alpha$, pak lze stanovenou hypotézu o nezávislosti zamítnout (Spellman, 2014). Veškeré úkony statistické analýzy byly provedeny pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

Díky vyhodnocení dotazníkového šetření a mohly být navrženy případné změny, které by mohly sloužit jako určitá forma inspirace ke zlepšení a zefektivnění současného stavu firemního vzdělávání organizace.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic), s. r. o. je zahraniční společnost a v současné době největším výrobcem světlometů v Evropě. Marelli Automotive lighting jako celek má širokou základnu po celém světě. Pobočky společnosti nalezneme hned ve 30 městech na 4 kontinentech světa. V České republice sídlí společnost Marelli Automotive lighting v jihlavské průmyslové zóně. Hlavním sídlem je závod na Pávově, kde je umístěna sériová část výroby, oddělení předvýroby, oddělení vývoje a veškeré administrativní zázemí společnosti. Druhý závod se nachází v nedaleko vzdálené Stříteži, kde se vyrábí LED moduly a náhradní díly. Významnou roli hraje oddělení vývoje, které je druhé největší v rámci celého Marelli Automotive lighting. Pracovníci tohoto oddělení se podílejí na kompletním zpracování nejmodernějších předních světlometů pro přední výrobce automobilů. Hlavními zákazníky společnosti jsou BMW, Volkswagen, Škoda, Renault, Honda, Peugeot či Audi. Celkově se za rok vyrobí okolo 4,5 milionu světel, na jejichž výrobě se podílí zhruba 2 300 zaměstnanců.

4.2 Zaměstnanci

K březnu roku 2020 společnost zaměstnávala celkem 2345 zaměstnanců, z toho je pracovně aktivních 2209. Zaměstnanci, kteří čerpají mateřskou či rodičovskou dovolenou jsou vedeni v neaktivním stavu. Jako ve většině takto velkých firem i jihlavská organizace spolupracuje s agenturami, které zajišťují nábor zejména pro dělnické pozice. Díky nynější situaci na trhu práce nabírá organizace pracovníky na dělnické pozice i v zahraničí. Lze říci, že v organizaci funguje multikulturní prostředí, jelikož zde nalezneme pracovníky například ze Srbska, Ukrajiny, Bulharska, Mongolska, Slovenska, Gruzie a z dalších zemí. Jejich přehled je uveden v tabulce 1. Díky národnostní rozmanitosti je řada procesů a komunikace někdy velmi obtížná, proto se ve firmě vyskytují „koordinátoři“, kteří vystupují v roli překladatelů a snaží se komunikační bariéru zmírnit či zcela odstranit.

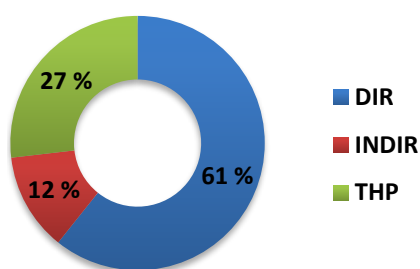
Tabulka 1: Přehled zahraničních pracovníků

Země	Počet pracovníků	Procentuální zastoupení
Srbsko	228	50 %
Ukrajina	64	14 %
Bělorusko	2	0 %
Bulharsko	77	17 %
Austrálie	1	0 %
Francie	1	0 %
Itálie	2	0 %
Gruzie	18	4 %
Mongolsko	12	3 %
Rumunsko	2	0 %
Ruská federace	4	1 %
Slovenská republika	34	7 %
Arménská republika	1	0 %
Maďarská republika	9	2 %
Moldavská republika	5	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

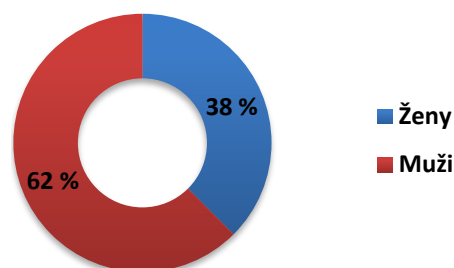
Dále lze zaměstnance rozdělit dle jejich pozic. Společnost má tři základní rozlišení, která jsou znázorněna v grafu 1. Pracovníci, kteří se přímo podílejí na výrobě (např. montážní dělníci) jsou zařazeni do tzv. kategorie DIR. Do této pracovní kategorie je zařazeno 1421 pracovníků. Pracovníci, kteří se na výrobě podílí nepřímo (např. navažeči či skladoví dělníci) spadají do kategorie INDIR. Kategorie INDIR je zastoupena celkem 291 zaměstnanci. Poslední kategorií jsou THP (technicko-hospodářští pracovníci). Do této skupiny patří administrativní pracovníci, kterých je ve společnosti celkem 628. Z grafu 2 je patrné, že v organizaci převládá zastoupení mužů, kterých zde pracuje 1462. Ženy jsou zastoupeny 878 pracovnicemi. Dalším zkoumaným demografickým faktorem byla úroveň dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, kteří mají střední odborné vzdělání s výučním listem (818 pracovníků). Střední odborné s maturitou uvedlo 733 pracovníků, základní vzdělání reflektovalo 257 ohlasů, na vysokoškolské vzdělání dosáhlo 459 lidí. Vyšší odborné vzdělání uvedlo pouze 78 zaměstnanců. Údaje o dosaženém vzdělání pracovníků byly čerpány z databáze společnosti. Tyto údaje jsou zobrazeny v grafu 3.

Graf 1: Rozdělení pracovníků dle pozic



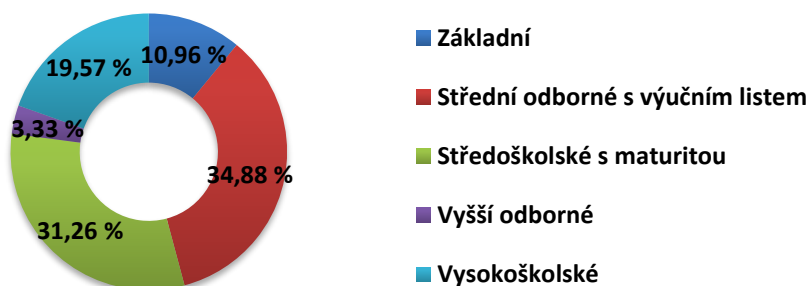
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Zastoupen mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Dosažené vzdělání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

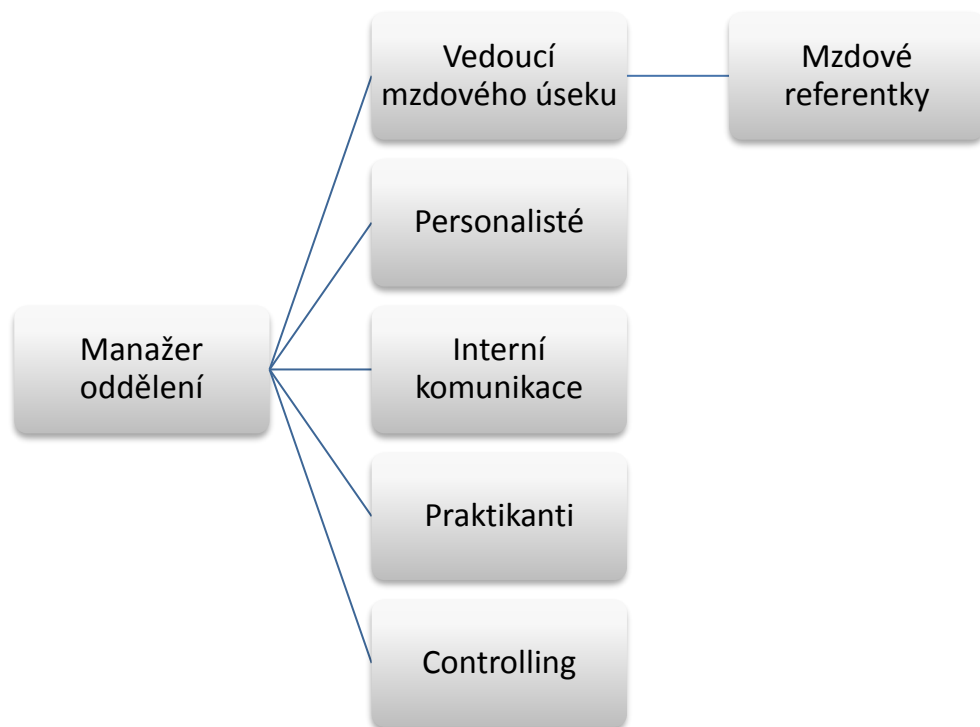
4.3 Personální oddělení

Na personálním oddělení nyní pracuje 11 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 2 praktikanti na DPP. Hlavní pracovní činností personalistů je nábor a získávání nových pracovníků, plánování adaptačního plánu a následná péče o zaměstnance. Mzdové pracovnice mají na starost kompletní zpracování mzdové agendy. V úseku controllingu je pouze jeden pracovník, který zpracovává reporty pro vrcholový management, zaměřuje se na problematiku fluktuace a nově také nastavení nové organizační struktury podniku. Posledním článkem personálního oddělení je pracovnice, které se zabývá interní komunikací. Kromě tvorby letáčků, organizace volnočasových aktivit pořádaných společnostmi a jazykového vzdělávání má na starost i veškeré benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány. Díky organizačním změnám byl úsek vzdělávání z velké části zrušen a vzdělávací aktivity jsou nyní částečně v rukou pracovnice pro interní komunikaci, personalistů a částečně se na organizaci podílí také praktikant. Na všechny tyto činnosti dohlíží manažer oddělení, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti a manažerce HR pro úsek střední Evropy.

Jak již bylo zmíněno, na personálním oddělení pracují také dvě praktikantky. Jedna vypomáhá úseku mzdových účetních. Úkoly a pokyny jí předává přímo vedoucí

mzdového úseku, ale zodpovědná je především manažerovi celého oddělení. Náplní její práce je kompletní podpora všech mzdových referentek, např. správa podkladů pro mzdovou uzávěrku, kontrola výstupů mzdové uzávěrky, běžná administrativa a tak dále. Druhá praktikantka vypomáhá personalistům a zaměřuje se zejména na problematiku vzdělávání, dále pak také vypomáhá při otevřených výběrových řízeních, s evidencí zaměstnanců a také s běžnou administrativou. Jelikož v tomto úseku není jmenovaný žádný vedoucí, zodpovídá se přímo manažerovi oddělení. Organizační strukturu personálního oddělení můžeme vidět v následujícím schématu.

Schéma 4: Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Informační systémy

Společnost pro zaznamenávání dokumentů a podkladů ze školení využívá zejména dva základní programy. V první řadě jde o program KS, kde jsou evidována interní a externí školení. Na školení typu WCM používá personální oddělení systém CMS.

KS program využívají všichni pracovníci personálního oddělení, jelikož záběr nabízených funkcí je opravdu široký. Uchovává informace o všech pracovnících společnosti, nabízí přehled pracovních míst, prostor pro zpracování mzdové agendy, kontrolu lékařských prohlídek a také možnost evidovat vzdělávací aktivity jednotlivých

zaměstnanců. Každá školicí akce, která již proběhla, či je teprve naplánována, se eviduje v tomto systému. Výhodu spatřuji také v možnosti uchování certifikátů, osvědčení či různých potvrzení o absolvování vzdělávacího programu. Program nabízí širokou nabídku funkcí. Spoustu z nich však pracovníci personálního oddělení nevyužívají.

CMS – Competency Management System slouží jako systém hodnocení kompetencí. Ve společnosti slouží k evidenci proškolenosti v souvislosti se systémem WCM (World Class Manufacturing). Přístup do této aktivní databáze mají vedoucí zaměstnanci a pracovníci personálního oddělení. Vedoucí pracovníci zodpovídají za zpracování a aktuálnost požadovaných znalostí a jejich úrovní. Personální oddělení je zodpovědné za aktuálnost a doplňování úrovně nově nabytých znalostí. Výstupem aplikace je tzv. Radar chart, který zobrazuje porovnání požadované a dosažené úrovně jednotlivých nástrojů.

Jako podpora těchto dvou programů slouží i řada excelových souborů. Excelové soubory umožňují následné zpracování dat a slouží především jako základní podklady pro další operace.

4.5 Analýza systému vzdělávání

Vzdělávání ve společnosti dělíme na tři základní celky, a to na interní, externí a jazykové vzdělávání.

- Interní vzdělávání lze dále dělit na klasická odborná interní školení, vstupní, zákonná periodická školení, d. learning, školení WCM a tréninkovou zónu.
- Externí školení jsou realizována odbornými dodavateli, a kromě odborně zaměřených školení sem patří i školení zákonná.
- Poslední částí je jazykové vzdělávání, které probíhá uvnitř i mimo organizaci.

4.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Základní potřebu vzdělávacích aktiv udává popis pracovního místa. Další částí identifikace je vzdělávací plán.

V každém popisu pracovního místa jsou uvedena školení, která by měl zaměstnanec na dané pozici absolvovat. Nalezneme zde zejména odborná a zákonná školení. Tato školení společnost zajišťuje skrze interní lektory či za pomoci externích dodavatelů.

Samotná základní identifikace je tedy zhotovena na základě nároků, které jsou na pracovníka kladeny na příslušném pracovním místě. Na seznamu základních

školení se podílejí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a personalisté. Vedoucí pracovníci podávají podněty na potřebná odborná školení a personalisté zodpovídají za zanesení zákonných školení.

K identifikaci také slouží plán vzdělávání, do kterého nadřízení pracovníci uvádějí své požadavky na školení v daném roce, a to jak na externí, tak na interní školení. Po vyplnění nadřízeným pracovníkem, přezkoumá osoba zodpovědná za vzdělávání navrhnutá školení a dle důležitosti a finančních možností schválí plán pro jednotlivá oddělení. Lze tedy říci, že již na začátku roku ví vedoucí pracovník, jakých školení se budou jeho podřízení účastnit. Objeví-li se v průběhu roku nějaké školení, které nebylo uvedeno v plánu a není možné jej zrealizovat z interních zdrojů, posuzuje se tato žádost individuálně.

4.5.2 Plánování školení

Samotné plánování vychází z identifikace požadavků na vzdělávání. Podkladem se tedy stávají popisy pracovních míst a plán vzdělávání, ve kterém jsou uvedeny také kvartály, během nichž by měla být hlavně externí školení uskutečněna. Lze tedy podle něj začít plánovat jednotlivé školící akce, vyhledávat vhodné dodavatele a zařizovat veškeré činnosti spojené se školeními. Pochopitelně lze během roku přidat školení, která se jeví jako naléhavá a přínosná, i když v původním plánu vzdělávání uvedena nebyla. Tyto žádosti, jak již bylo zmíněno, se posuzují individuálně dle potenciálních přínosů a finančních prostředků.

K plánování školení slouží personalistům také informační systém KS, ve kterém jsou školení evidována. Některá školení musí pracovník absolvovat pouze jednou, a tak jsou nejčastěji plánována, jakmile noví zaměstnanci nastoupí. Některá školení, zejména zákonná, vyžadují opakovatelnost, která je přesně vymezena pro jednotlivé druhy školení. Díky vhodnému nastavení je systém schopný sledovat periodicitu školení a upozorní tak na nadcházející uplynutí platnosti jednotlivých školení. Pracovník personálního oddělení tedy ví s dostatečným předstihem, jaká školení bude potřeba v nejbližší době zorganizovat.

4.5.3 Organizace školení

Veškerá školení organizuje zejména personální oddělení. Soubor interních školení je plánován vždy s měsíčním intervalem. Organizaci má na starost pracovník personálního oddělení, který se domlouvá přímo s lektory společnosti. Po dojednání

termínu s lektorem zamluví zasedací místnost a vyvěsí prezenční listinu, na kterou se mohou pracovníci samostatně zapisovat. Pracovníkům, kteří mají přístup k firemnímu e-mailu a zatím školení neabsolvovali, je zaslána přímo pozvánka. Po úspěšné realizaci zaeviduje školení pracovník personálního oddělení do podnikového informačního systému a uchová prezenční listinu.

Na stejném principu funguje organizace WCM školení. Výjimka je pouze v tom, že v tomto případě nejsou posílány pozvánky. Pracovníci se mohou na školení hlásit samostatně v jakémkoliv vypsáném termínu.

Externí školení mohou být organizována v organizaci či mimo ni, záleží na typu vzdělávací aktivity. Jsou-li školení realizována přímo ve společnosti, zajistí personalista zasedací místnost, materiály a veškeré potřebné technické vybavení tak, aby dodavatel školení mohl bez potíží předat kýžené informace. V případě školení mimo společnost je potřeba zajistit dopravu a mnohdy i ubytování.

4.5.4 Realizace školení

Jakmile je školení podrobně naplánováno, může proběhnout jeho úspěšná realizace.

4.5.4.1 Interní školení

Interní školení bývají nejčastějším typem vzdělávání v organizaci. Interními lektory jsou samotní zaměstnanci společnosti. Ve společnosti nalezneme pracovníky, kteří mají vzdělávání přímo v popisu práce a jsou tedy lektory na plný úvazek. Tito pracovníci proškolují zejména nové zaměstnance v tréninkové zóně a dále se soustředí na tzv. WCM školení. Zodpovídají se vedoucímu úseku WCM a pracovníku personálního oddělení, který je metodicky zodpovědný za vzdělávání.

Většina lektorů odborných školení však nejsou původně profesionálními lektory, a tak jsou pro ně školení spíše příjemným zpestřením, které je „vytáhne“ od kancelářských stolů. Jde zejména o specialisty a vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, kteří byli vybráni zástupcem personálního oddělení. Tito pracovníci prokázali odbornou znalost na dostatečné výši a také schopnost předat informaci posluchačům. Lektoři jsou také vybíráni dle obsahu zaměření daných školení. Dochází k pravidelnému vytipování vhodných jedinců, se kterými lze spolupracovat v dlouhodobém horizontu. Jsou-li vybráni potenciální školitelé a souhlasí-li, je potřeba otestovat jejich odborné znalosti. Ty jsou zpravidla ověřovány buď s pomocí dostatečně znalého pracovníka

společnosti, nebo se případně využívá externí otestování. Uspěje-li pracovník, dohodnou se podmínky školení (periodicita, školící materiály, rozsah školení atd.).

Vstupní školení

Vstupní školení absolvuje nový pracovník hned první pracovní den. Nástupními dny jsou zpravidla pondělky a první pracovní dny v daném měsíci. Vzhledem k náročnosti a velkému množství informací a úkonů trvá školení celý den, zpravidla od 7 do 15 hodin. Veškerou organizaci zajišťují personalisté společně s kolegy z jiných oddělení.

Díky náplni školení se na této akci podílí velké množství lidí. V tabulce 2 můžete vidět časový harmonogram vstupního školení z března roku 2020.

Tabulka 2: Časový harmonogram vstupního školení

Časový harmonogram vstupního školení	
6:45	Sraz na vrátnici
6:50 - 6:55	Sraz na recepci
6:55 - 7:00	Uvítání
7:00 - 7:40	Personální školení
7:40 - 7:50	Focení
7:50 - 8:15	Odbavení
8:15 - 9:00	Školení kvality
9:00 - 11:45	Požární ochrana, BOZP, environment
11:45 - 13:00	Oděvy + oběd
13:00 - 14:30	Vyhodnocení testu
14:30 - 15:00	Vyhotovení firemních karet a zakončení

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 2 vyplývá, že nový zaměstnanec projde školením personálního oddělení, BOZP, kvality, environmentu, požární ochrany a tzv. DOJO. DOJO školení zajišťují bezpečnostní technici, kteří ukážou novým pracovníkům prostředí výroby. Na organizaci vstupního školení se podílejí pracovníci personálního oddělení, oddělení kvality a pracovníci environmentu. Podstatnou součástí je také focení na podnikové karty, díky nimž se pracovníci mohou pohybovat po areálu, značit si docházku, či chodit na oběd. Během prvního pracovního dne obdrží i pracovní oděv, ochranné pracovní pomůcky a obuv. Na personálním oddělení podepisují noví zaměstnanci pracovní smlouvu, souhlasy s osobními údaji a vnitropodnikové dokumenty. Projdou-li pracovníci všemi

školicími bloky a jsou-li tzv. odbaveni na personálním oddělení, kde se vyřídí veškerá administrativa, je jejich první pracovní den u konce.

Vstupní školení probíhá v prostorech společnosti. Využívány jsou prostory zasedacích místností přímo v areálu společnosti a také tzv. tréninková zóna. Školící materiály jsou školitelům k dispozici na intranetu společnosti a prezenční listiny společně s psacími prostředky k jednotlivým školením zajišťuje personální oddělení. Během školení dostávají všichni účastníci brožury, ve kterých naleznou podstatné informace o každodenním chodu společnosti (např. informace o pracovní době, výdaji oděvů, či o otevírací době firemní kantýny), dále pak o nabízených benefitech. Pro zahraniční pracovníky jsou připraveny slovníčky s nejčastěji používanými slovními pojmy.

Po ukončení vstupního školení dodávají školitelé prezenční listiny s případnými poznámkami na personální oddělení. Zde jsou zaevidovány do informačního systému a založeny do šanonů, aby byly dohledatelné i v papírové podobě.

Adaptační proces

Součástí vzdělávání je také adaptační proces nových zaměstnanců. Během adaptace se nový člen se seznámí s podmínkami práce, organizační strukturou, uspořádáním pracoviště, pracovními podmínkami, s vazbami mezi odděleními a útvary společnosti. Základními nástroji adaptace ve společnosti jsou tréninková zóna a seznámení s odděleními.

Seznámení s odděleními

Seznámení s odděleními je plánováno pouze pro technicko-hospodářské pracovníky (THP). Nový pracovník absolvuje informační okruh, během něhož se seznámí se všemi odděleními v organizaci. Tuto část adaptace plánuje a organizuje personální oddělení. Každý pracovník má svůj formulář pro Plán nástupní praxe nového zaměstnance, kde jsou evidovány jednotlivé aktivity v rámci již zmíněného seznamovacího kolečka. U většiny zaměstnanců probíhá zaškolovací program zhruba po dobu tří měsíců.

Tréninková zóna

Noví zaměstnanci musí projít tréninkovou zónou. Tu absolvují hned od druhého pracovního dne, tedy po vstupním školení. Tréninkové zóny se účastní lidé na všech pracovních pozicích, od montážních dělníků až po vrcholové manažery.

Tento vstupní trénink seznamuje pracovníky s obecnými informacemi o společnosti, s používanými technologiemi, základními funkcemi světlometů a myšlenkami konceptu WCM (World Class Manufacturing). Kromě teorie čeká na nové zaměstnance také praktická část, během níž navštíví prostory výroby a předvýroby. Poté v prostorách tréninkové zóny interní lektor testuje manuální zručnost. Zahraniční rozmanitost představuje nejen při vzdělávání komplikaci. Tento problém je řešen opět tzv. koordinátory, kteří zajišťují překlad. Nyní se koordinátoři využívají pro komunikaci v srbštině, rumunštině, bulharštině, mongolštině a ukrajinštině.

Samotná tréninková zóna se nachází v hale na Pávově. Jde o uzpůsobený prostor, kde si pracovníci mohou vyzkoušet činnosti, které je budou čekat na jejich novém pracovišti. Malá tréninková zóna se nachází i ve výrobní hale na Stříteži. Princip zaškolení probíhá v obou závodech stejně. V současné době jsou lektory tréninkové zóny tzv. WCM specialisti, kteří se ve výuce střídají. Tito lektori jsou přímo zodpovědní pracovníkovi personálního oddělení, který má tréninkovou zónu metodicky na starost.

Doba tréninku nyní probíhá čtyři dny. První den se orientuje pouze na teoretickou stránku. Všichni noví zaměstnanci se schází v šest hodin ráno na recepci, kde je vyzvedává lektor a odvádí do zasedací místnosti. Zde se pracovníci poprvé seznamují s konceptem WCM a jeho základními nástroji (např. 5S, Kaizen, 3x3x3 či FIFO). Školení je zakončeno písemnými testy vztahujícími se k proškoleným nástrojům. Druhý den se odehrává již v samotné tréninkové zóně. Ta je přizpůsobena základním požadavkům, které budou na pracovníky kladeny při výkonu práce. Tréninková zóna je vybavena základními stanovišti, která se nachází na výrobních linkách. Pracovníci si zde mohou zkusit šroubování, připínání sponek či kabeláž. Během dne jim jednotlivé činnosti několikrát předvede lektor, poté mají pracovníci čas, aby si mohli stanoviště vyzkoušet. Na konci dne lektor změří pracovníkům čas na jednotlivých stanovištích. V ideálním případě by se měli vejít do předepsaného časového limitu. Zbylé dva dny pracovníci již tráví na pracovišti, kde budou po tréninkové zóně reálně pracovat. V tuto chvíli mají možnost vyzkoušet si jednotlivá pracoviště tzv. „na nečisto“.

K dokumentaci slouží dvě prezenční listiny. Na jedné jsou vypsané proškolené nástroje WCM. Druhá prezenční listina slouží k zaznamenání výsledků manuálního testování. Neopomenutelnou částí je pochopitelně hodnocení celé vzdělávací akce.

Trenéři tedy odevzdávají obě prezenční listiny, hodnocení školení a veškeré testy k jednotlivým nástrojům školení. Dokumenty jsou následně zaevidovány do podnikových systémů jako u jakéhokoliv jiného školení WCM.

Tréninková zóna by měla hlavně manuálně pracující zaměstnance připravit na výkon pracovní činnosti. Většinou je tato činnost hodnocena účastníky velmi pozitivně. Výcvikovou metodu vítají také pracovníci ve výrobě, k nimž mají noví zaměstnanci nastoupit. Mistři se poté mohou věnovat specifictějším záležitostem, jelikož pracovníci k nim přicházejí již s určitými základními znalostmi. U THP pracovníků jsou největším přínosem nově nabyté vědomosti z prostředí WCM konceptu. Tréninková zóna má v rámci vzdělávání své významné místo, i proto se management snaží neustále adaptaci nových zaměstnanců inovovat.

WCM – World Class Manufacturing

Integrovaný systém WCM se prolíná celou společností. Spojuje ty nejlepší metodiky a postupy vyplývající ze systému japonské automobilky Toyota. Hlavním cílem je zlepšit nastavené výrobní procesy, kvalitu odvedené práce a zároveň zredukovat náklady. Všechny tyto aspekty musí být splněny, aby koncept WCM fungoval správně a přinesl kýžený výsledek.

Koncept je založen na deseti pilířích, kdy se každý pilíř skládá ze 7 kroků. WCM nástroje se dělí na skupiny Core, Basic a Specifické nástroje. Přičemž Core a Basic jsou povinné pro všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na jejich popis pracovního místa. Specifické nástroje definují vedoucí pracovníci. Úrovně znalostí, kterých může zaměstnanec společnosti v konceptu WCM dosáhnout zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Úrovně konceptu WCM

	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Popis	Nezná	Zná	Dělá s podporou	Dělá samostatně	Školí a rozvíjí systém
Evidence v CMS	-	Eviduje nadřízený pracovník po splnění kritérií	Eviduje personální oddělení	Eviduje nadřízený pracovník po splnění kritérií	Eviduje personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byl model efektivní, musí o něm vědět všichni zaměstnanci a zároveň se s ním musí ztotožnit. Nejvíce informací zaměstnanci získají z pravidelně pořádaných školení a pochopitelně z jejich praktické ukázky. Informace poskytují také nástěnné tabule a nástěnky zobrazující základní principy konceptu.

Společnost pravidelně pořádá školení, která se zaměřují na základní tematiku konceptu. Na organizaci školení spolupracuje pracovník personálního oddělení, zástupci jednotlivých pilířů a interní trenéři. Poté vše záleží na domluvě, časových možnostech a obsazenosti zasedacích místností. Pracovník HR se domluví s trenérem na termínu školení a ihned vystaví prezenční listinu, která je až do doby školení vystavena na nástěnce. Zde se mohou zaměstnanci na školení přihlašovat až do dne školení. V tento den odebírá lektor prezenční listinu, aby ji s sebou mohl mít přímo na školení. Jediným omezením přihlášení je kapacita, která je z důvodu velikosti zasedacích míst omezena na 25 účastníků. Případně si může pracovník s trenérem domluvit individuální proškolení na potřebné nástroje. Personální oddělení na intranetu zveřejňuje seznam školitelů. V den školení si již vše zařizuje sám lektor. Je povinen mít připravené veškeré dokumenty, zasedací místnost a při sobě původní prezenční listinu, díky které ví, kolik účastníků má očekávat.

Pracovník vzdělávání nejprve zaznamená hodnocení školení. Ta jsou pro svou jednoduchou strukturu a flexibilitu evidována v excelovém souboru. Následně veškeré dokumenty naskenuje a nahraje na intranetový portál, aby byly pracovníkům oddělení kdykoliv jednoduše k dispozici. Tento krok je podnikán i z důvodu velkého množství materiálů. Vzhledem k prostorům nelze uchovávat vše v papírové podobě. Takto jsou archivovány pouze prezenční listiny. Účastníkům jsou připsány náležité úrovně

k jednotlivým nástrojům školení v programu CMS. Tyto úrovně mohou účastníci vidět ve svých Radar chartech.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci - BOZP

Interně jsou ošetřena také některá zákonem stanovená školení. Jedná se o takzvané BOZP instruktáže, které definují požadované znalosti pro jednotlivé pracovní pozice. Tyto požadavky jsou zakotveny v interních předpisech společnosti, zejména pak ve směrnících, instruktážních a standardních operačních postupech. Požadavky a obsah školení jednotlivých BOZP instruktáží jsou plně v režii bezpečnostních techniků společnosti. Personální oddělení zodpovídá za organizaci a evidenci školení.

Co se týče organizace tohoto školení, tak nejprve je potřeba proškolit vedoucí pracovníky, jelikož ti jsou zodpovědní za proškolení svých podřízených. Vedoucí pracovníci jsou proškoleni od bezpečnostních techniků společnosti. Až po řádném proškolení mohou tito vedoucí pracovníci začít školit své podřízené.

Systém vzdělávání také umožňuje dvě formy. První z nich je klasická prezenční forma, kdy školitel na předem domluveném termínu seznámí účastníky s problematikou školení. Druhou možností je kombinované forma, kde hlavní roli hraje samostudium. Zaměstnanec si samostatně prostuduje dostupné materiály a později lektor na školení pouze rozebírá případné dotazy a poznámky.

Školení kvality

Významné místo má v systému vzdělávání také školení systému jakosti. Vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje v automobilovém průmyslu, musí plnit předem stanovené požadavky. Nejvíce těchto požadavků udávají normy ISO a zejména norma IATF 16949. Zaručuje jim vyšší efektivitu výroby a zároveň nižší množství chyb. Těmto požadavkům jsou přizpůsobena interní školení kvality.

Všichni pracovníci jsou se základními prvky kvality seznámeni ihned na vstupním školení, kde jsou prezentovány cíle kvality a kvality a základní principy řízení kvality ve společnosti. Jelikož se podmínky a procesy neustále mění a vylepšují, je potřeba o tomto dění informovat všechny pracovníky podniku. To probíhá během pravidelného ročního školení zaměřeného na udržování povědomí o kvalitě a důsledcích nedodržování standardů systému managementu kvality.

Významnou roli hrají školení specifických požadavků zákazníků. Tato školení má na starost oddělení kvality, které má k problematice jakosti k dispozici nejvíce informací. K interním školením souvisejícím s kvalitou ve společnosti patří dále například základy metrologie, základy statistiky, či použití specifických znaků ve společnosti. S organizací školení pomáhá personální oddělení.

d.learning

d.learning ve společnosti funguje jako systém elektronického vzdělávání. Personální oddělení vypisuje pomocí této aplikace vybrané školicí akce pro příslušné pracovníky, kteří jsou informováni prostřednictvím e-mailu. Tudiž lze školit pouze ty, kteří mají jednoznačný/samostatný pracovní e-mail. Například na pracovních linkách je zřízená hromadná e-mailová adresa, na kterou mají přístup všichni mistři směn. To znamená, že na jednu e-mailovou adresu se přihlašují hned tři mistři. Nelze tedy vymezit přístup pouze pro určitého pracovníka. Součástí těchto kurzů jsou i školicí materiály a případné testy pro ověření účinnosti. Systém d.learning není v současné době ve společnosti hojně využíván.

4.5.4.2 Externí školení

Nejčastěji jsou externí dodavatelé vybíráni pro technická či jiná odborně zaměřená školení, a hlavně také pro zákonná školení. U odborných školení se do značné míry zkoumá předpokládaný přínos vzdělávací aktivity a nutnost proškolení, jelikož taková školení se nepohybují zrovna v nejnižší cenové hladině. S jejich realizací se kalkuluje již při samotné tvorbě vzdělávacího plánu. K odborným školením, která jsou realizována pomocí externího dodavatele, nejčastěji patří školení zaměřená na technické počítačové programy, obsluhu strojů a zařízení ve společnosti, nové technologie ve výrobě a také problematika práva.

Zákonná školení

Tato školení, která společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou stanovena zákonem a musí jimi projít příslušní zaměstnanci. Požadavky na tato školení jsou přesně vymezeny v popisu pracovního místa každého pracovníka.

Odpovědnost za sledování termínů zákonných školení má personální oddělení, které se zároveň podílí na celé organizaci. Toto jsou zákonná školení, která jsou ve společnosti školená nejčastěji, a to především díky nastavené periodicitě.

Tabulka 4: Zákonná školení

Školení	Periodicita	Školící prostory
Řidič referentských vozidel	1x ročně	Online verze
Řidič VZV	1x ročně	Zasedací místnosti společnosti
ZZ – Jeřábík/Vazač	1x ročně	Zasedací místnosti společnosti
ZZ – odpovědná osoba za provoz zdvihacího zařízení	1x ročně	Zasedací místnosti společnosti
ZZ – obsluha pohyblivé pracovní plošiny + provoz a obsluha zvedáku	1x ročně	Zasedací místnosti společnosti
Vyhláška 50 Sb. §3	X	Zasedací místnosti společnosti
Vyhláška 50 Sb. §4, §5, §6, §7, §8, §10	1x za 3 roky	Zasedací místnosti společnosti
Svářeč – základní kurz	X	Prostory dodavatele
Svářeč – zaškolení svářečských pracovníků	1x za 2 roky	Prostory dodavatele
Obsluha odpovědná za provoz tlakových nádob stabilních	1x za 3 roky	Zasedací místnosti společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pochopitelně patří k zákonným školením také školení BOZP, ta jsou ve společnosti uskutečňována hlavně interní cestou. Externě se školení BOZP účastní pouze bezpečnostní technici, a to jednou ročně. §3 Vyhlášky 50 Sb. je pracovníkům přiblížen hned při vstupním školení a již se s žádnou periodicitou následně neškolí.

4.5.4.3 Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání je ve společnosti specifickým školením. Do jisté míry se dá říci, že pro něj platí jiná pravidla než pro všechna ostatní školení. Do jazykových kurzů může pracovníka navrhnout jeho nadřízený. Schválení požadavku provádí manažer personálního oddělení, který bere v úvahu záměry společnosti a také výši finančního rozpočtu.

Pracovníci si mohou vybrat z několika jazykových škol, do kterých mohou buď docházet, nebo lze případně domluvit výuku přímo ve firmě. Kurzy probíhají v období od září do června, kopírují tedy školní rok. Docházku si domlouvají účastníci osobně a musí splnit alespoň 80 %. Nutno podotknout, že jazykové vzdělávání je určeno zejména pro tzv. „kancelářské“ pracovníky. Na kurzy tedy dochází technicko-hospodářští

pracovníci. Zaměstnanci na výrobních pozicích většinou nemají možnost takového vzdělávání absolvovat.

4.5.5 Hodnocení školení

Hodnocení školení je nedílnou součástí proběhnutých školení. K hodnocení slouží připravený formulář, který je k dispozici na vnitropodnikových webových stránkách či na personálním oddělení. Účastníci interních školení tento formulář obdrží od lektora, který jej následně doloží na personální oddělení k evidenci. Účastní-li se zaměstnanci externího školení, jsou povinni si tento formulář obstarat a po vyplnění odevzdat. Připravený formulář pro hodnocení slouží jako zpětná vazba pro organizátory.

Kromě účastníků provádí hodnocení i samotný lektor. Zatím je tato praxe zavedena pouze u externích školení, která probíhají přímo v organizaci. Externí lektor se vyjadřuje hlavně k aktivitě účastníků, vhodnosti prostředí a celkové organizaci. Je-li s něčím nespokojen interní lektor, obrací se přímo na personalisty.

Jednou za rok se také provádí zhodnocení účinnosti všech uskutečněných školení. Účinnost ověřuje vedoucí pracovník při ročním hodnotícím pohovoru. Podklady pro hodnocení dostává od personálního oddělení.

4.5.6 Hodnocení dodavatelů školících služeb

Při prvotním hodnocení se posuzuje schopnost dodávat požadované služby ve smluvené kvalitě a za přijatelnou cenu. Toto zkoumá personální oddělení na základě zaslané nabídky a dokladů o akreditaci či autorizaci a samozřejmě pomocí referencí. V potaz se také bere tradice vzdělávací instituce, její členství v asociacích, zaměření instituce, kvalita vzdělávacího projektu, kvalita lektorů a materiálního a organizačního zabezpečení, komplexnost služeb, či dostupnost. Pokud na základě těchto ukazatelů nový dodavatel uspěje, založí mu pracovník personálního oddělení „kartu“. Tato karta je vedena v elektrické kartotéce, která je každoročně aktualizována. Jednotlivé karty obsahují název dodavatele, adresu, telefonické spojení, předmět školení a případně i jména lektorů. Kromě prvotního hodnocení jsou dodavatelé hodnoceni také periodicky, a to ročně. Data jsou čerpána z hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit, která poskytl pracovníci ihned po absolvování.

4.5.7 Financování vzdělávání

Pro každý kalendářní rok je stanoven rozpočet na vzdělávací aktivity. Metodicky zodpovědný pracovník zodpovídá za hospodaření se svěřeným rozpočtem. Ten zpravidla rozloží na tři části. Z jedné části jsou hrazena externí školení uvedená v plánu vzdělávání, druhá část slouží pro pravidelná externí školení (např. školení řidičů referentských vozidel, řidič VZV, školení Vyhlášky 50 atd.) a třetí část slouží jako pomyslná rezerva pro zatím neplánovaná školení. První část rozpočtu je dále rozdělena dle velikosti jednotlivých oddělení. Každému oddělení jsou tedy přiřazeny určité peníze, s kterými je kalkulováno při plánování vzdělávacích akcí. Každá vzdělávací aktivita je finančně náročná, proto jsou uskutečňována školení s vysokou prioritou.

Náklady na školicí aktivity tvoří pouze samotnou kalkulaci od dodavatele akce. Mnohdy se vyskytují další náklady v podobě nájemného prostor, cestovného, ubytování, stravného, či ušlé mzdy pracovníků po dobu vzdělávací aktivity.

4.5.8 Metody vzdělávání

Kromě výše zmíněných školení a metod jsou ve společnosti praktikovány také další základní metody.

K těmto metodám patří zejména **instruktáž při výkonu práce**. Ta je uplatňována při nástupu nového zaměstnance, či při přesunu pracovníka na jiné místo. Realizaci můžeme vidět v Tréninkové zóně, kdy lektor učí nové pracovníky zacházet s pracovními nástroji.

Na výrobních linkách můžeme v praxi vidět metodu **asistence**, kdy profesně starší zaměstnanec vypomáhá profesně mladším kolegům, kteří se tak učí zavedené postupy. Tato metoda je však uplatňována i u kancelářských profesí.

Rotaci práce můžeme vidět taktéž na výrobních linkách. Pracovníci se postupně zaučují více pracovišť montážní linky. Díky této metodě je zaručena zastupitelnost a také ji ocení samotní pracovníci, kterým se následně práce nezdá monotónní. Zruční pracovníci jsou postupně schopni obsáhnout všechna stanoviště.

Jakousi formu **simulace** můžeme vidět v tréninkové zóně, která má představovat prostředí montážní linky. Zaměstnanci se následně lépe zorientují na svém novém pracovišti. Časově měřené manuální testy zručnosti slouží k navození atmosféry přímo ve výrobě, kde je také potřeba splnit úkon v určitém časovém limitu.

Mentoring se naopak využívá při nástupu THP pracovníků. Mentor je seznamuje se všemi základními principy chodu společnosti. Je novému zaměstnanci k dispozici během celé zkušební doby, kdy mu pomáhá se základními úkony.

Další využívanou metodou jsou **porady**. Každé oddělení má nastavenou jinou periodicitu. Uskutečňovány jsou také porady, kdy se potkávají zástupci jednotlivých oddělení a řeší společnou problematiku.

Benchmarking byl například využit při plánování nové tréninkové zóny, kdy pracovníci jihlavského závodu jeli načerpat inspiraci do zahraničního závodu společnosti. Tato metoda je aplikována nárazově při řešení závažnější problematiky.

Pověření úkolem realizují hlavně nadřízení pracovníci, kteří delegují úkoly na své podřízené.

4.5.9 Školitelé

Interní školitelé jsou vybíráni dle komunikačních a organizačních dovedností, získané kvalifikace a odborných znalostí a také manažerských dovedností. Za výběr školitelů je metodicky zodpovědná pracovnice personálního oddělení.

K externím školitelům se přechází, není-li ve společnosti dostatečně vyškolený a kvalifikovaný lektor. Nejčastěji jsou využíváni při vysoce odborných a zákonných školeních. Nejprve se zjišťuje způsobilost školitele. Tu nejčastěji dokládají získanými osvědčeními, certifikáty či prostřednictvím životopisů. U lektorů školících zákonná školení je vyžadován doklad o kvalifikaci.

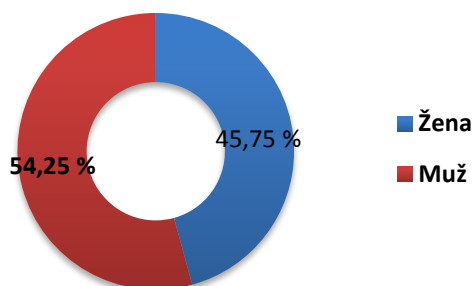
4.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo v podniku provedeno na začátku roku 2020. Celkem bylo rozdáno 500 dotazníků, z toho bylo vyplněno 424. Můžeme tedy mluvit o ochotě pracovníků, jelikož celková návratnost činila téměř 85 %. Dotazníky byly rozdány napříč výrobní částí podniku a všemi odděleními společnosti. K nahlédnutí je dotazník v přílohách práce.

1. Jaké je Vaše pohlaví

Na začátku dotazníku figurovaly základní demografické otázky a je pochopitelné, že tato otázka nemohla chybět. Na vytvořený dotazník odpovědělo celkem 424 zaměstnanců, z toho 194 žen a 230 mužů. V celé společnosti pracuje více mužů než žen.

Graf 4: Jaké je Vaše pohlaví?

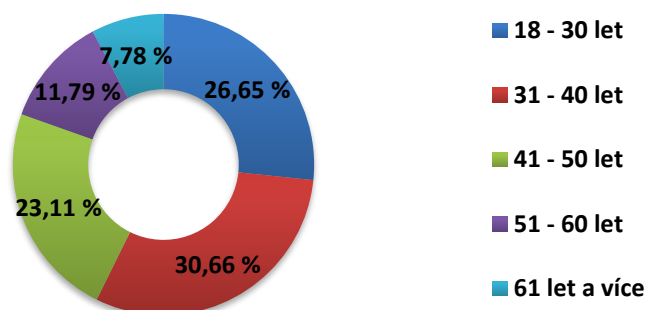


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Kolik Vám je let?

Jak můžeme vyčíst z grafu 5, tak většina zaměstnanců v podniku je ve věku 31 - 40 let, a to přesně 130 zaměstnanců. Tito pracovníci představují pro podnik stabilní pracovní sílu. 113 pracovníků, kteří tvoří téměř 27 %, je ve věku od 18 do 30 let. Jde tedy o druhou nejpočetnější skupinu. Třetí skupinu tvoří pracovníci ve věku od 41 do 50 let, kteří přesáhli hranici 23 %. Věkovou skupinu od 51 do 60 let zastupuje celkem 50 pracovníků. Nejmenší skupinu tvoří věková skupina 61 let a více, která představuje necelých 8 %. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno ve výrobní části společnosti. Je tedy logické, že tato věková skupina nemá takové zastoupení jako ostatní, a to zejména díky náročnosti práce a směnovému režimu.

Graf 5: Kolik Vám je let?

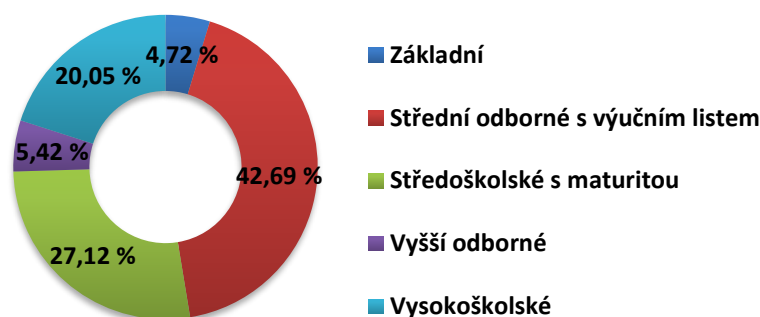


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V podniku jsou u určitých pracovních míst dány podmínky, které musí uchazeč splňovat. Mezi nejčastější pracovní pozice přímo ve výrobní části patří výrobní montážní dělník či skladový manipulát. U těchto pozic nejsou dány žádné podmínky na dosažené vzdělání. Proto můžeme vidět skupinu celkem 20 pracovníků, kteří mají základní vzdělání. Další méně početnou skupinou jsou pracovníci, kteří mají vyšší odborné vzdělání. Vysokoškolsky vzdělání lidé jsou zastoupeni 85 respondenty, následují pracovníci s maturitním vysvědčením, kterých je celkem 115, a nejpočetnější soubor tvoří lidé s výučním listem.

Graf 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

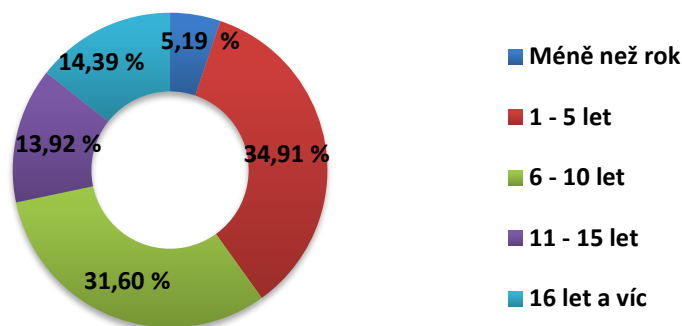


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech republic) s. r. o.?

Společnost se na trhu vyskytuje jako samostatný celek již poměrně dlouhou dobu. Někteří pracovníci však začínali ještě pod společností Bosch a následně přestoupili pod odděleně fungující společnost Marelli Automotive Lighting. Nejvíce dotázaných pracovníků ve společnosti pracuje v rozmezí od jednoho roku do pěti let, těchto pracovníků je konkrétně 148. Druhou hojnou skupinu tvoří lidé, kteří ve společnosti pracují v rozmezí od 6 do 10 let. Tento stav je v celkovém pojetí celkově pozitivní. Vezmeme-li v úvahu, že dotazník vyplňovali také agenturní pracovníci, kteří mají obecně vysokou míru fluktuace, tak můžeme považovat za úspěch, že tyto dvě skupiny dohromady tvoří více jak 66 %. Téměř stejná čísla můžeme vidět u rozmezí 11–15 let a 16 let a více. 16 a více let v podniku pracuje 61 respondentů a v rozmezí 11–15 let 59 respondentů. Méně než rok je ve společnosti zaměstnáno pouze 22 dotázaných.

Graf 7: Jak dlouho pracujete ve společnosti Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s. r. o.?

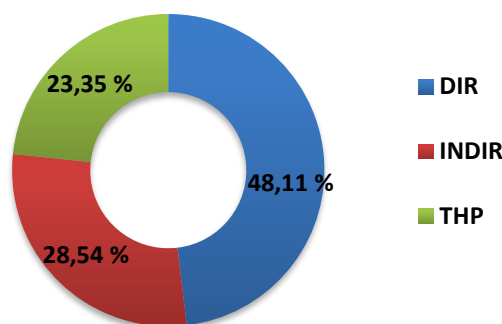


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Do které pracovní kategorie jste v podniku zařazen/a?

Celkově je ve společnosti nejvíce zaměstnanců, kteří spadají do kategorie DIR, následuje kategorie THP a nejméně početnou skupinou jsou pracovníci INDIR. Nejvíce respondentů z dotazníkového šetření patří do pracovní kategorie DIR, kterou zvolilo 204 z nich. Následuje kategorie INDIR, která je zastoupena 121 dotazovanými. Je logické, že se na prvních dvou místech figurují tyto kategorie. Jak již bylo zmíněno, převážná část dotazníků byla rozdána do výrobních prostor společnosti, kde tyto kategorie převažují. Pracovní kategorie THP je zastoupena nejméně, a to konkrétně 99 respondenty.

Graf 8: Do které pracovní kategorie jste v podniku zařazen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

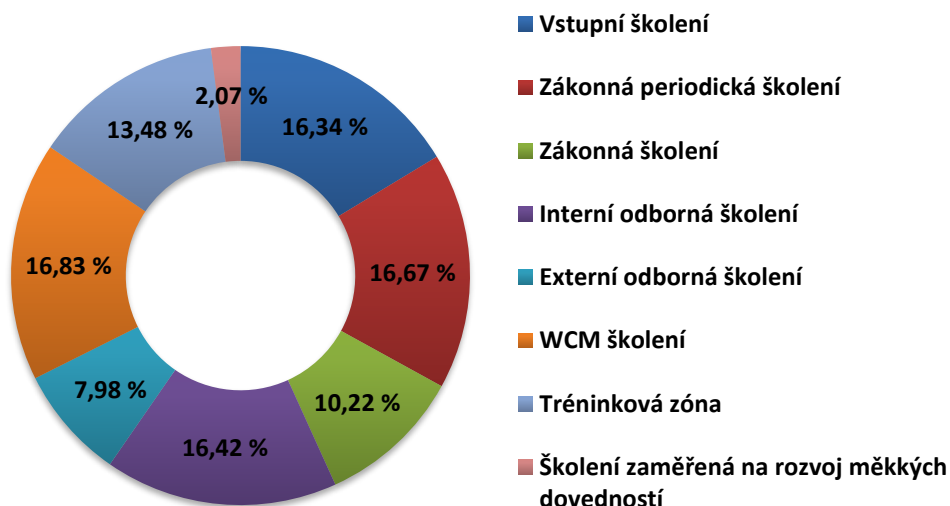
6. Jaké vzdělání jste v rámci této společnosti absolvoval/a?

Toto byla první otázka, u které mohli respondenti volit více odpovědí, konkrétně až 8. V nabídce byla uvedena školení, se kterými se mohou setkat všichni pracovníci společnosti. Vstupní školení, zákonná periodická školení a některé nástroje WCM školení by měli absolvovat všichni pracovníci. Tato školení by tedy měla mít největší zastoupení.

U této otázky tedy bylo žádoucí, aby respondenti zvolili co nejvíce nabízených možností. Svědčilo by to totiž o aktivitě a návštěvnosti daných druhů školení. Celkově bylo na tuto otázku získáno 2418 odpovědí. Z toho vyplývá, že v průměru zvolil každý uchazeč téměř šest voleb z uvedené nabídky.

Nejvíce jsou zastoupena WCM školení, která absolvovalo 407 dotázaných. To znamená, že 407 dotázaných se účastnilo alespoň jednou nějakého školení z konceptu WCM. Dosažení požadovaných úrovní u jednotlivých nástrojů WCM v určitých případech umožňuje pracovníkům dosáhnout na vyšší mzdový tarif. Zákonné periodické školení reflektuje celkem 403 respondentů, interní odborná školení získala 397 ohlasů. Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že 395 respondentů absolvovalo vstupní školení. Toto číslo nelze považovat za pozitivní, jelikož vstupní školení by měli absolvovat všichni pracovníci společnosti. Tréninkovou zónu dle dotazníku absolvovalo 326 dotázaných. Zákonná školení zvolilo 247 dotázaných. Na externí odborná školení reagovalo celkem 193 respondentů. Na posledním místě jsou školení zaměřená na měkké dovednosti. Tato školení absolvovalo 50 pracovníků z celkem 424 dotázaných a byli zastoupeni hlavně technickohospodářskými pracovníky. V grafu 9 můžeme vidět zastoupení voleb v procentuálním vyjádření.

Graf 9: Jaké vzdělávání jste v rámci této společnosti absolvoval/a?

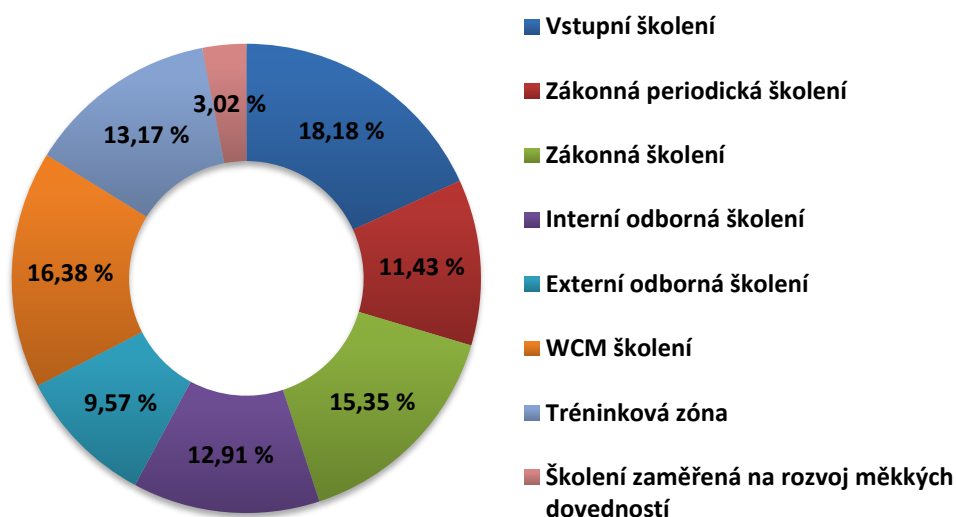


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Které vzdělávání pro Vás bylo nejvíce přínosné?

Tato otázka do velké míry navazovala na předcházející a opět mohli dotázaní vybrat vícero možností. Největší profesní přínos pro dotázané mělo vstupní školení. Tuto možnost zvolilo 283 dotázaných. Školení WCM konceptu považuje za přínosné 255 pracovníků, zákonná školení zaznamenala 239 voleb, tréninková zóna reflektovala 205 ohlasů a interní odborná školení 201. Zákonná periodická školení byla přínosná pro 178 zaměstnanců, následována byla externími odbornými školeními se 149 hlasy. Na posledním místě se opět umístila školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností, která zvolilo pouze 47 dotázaných. Tato školení skončila na posledním místě, jelikož jej neabsolvují běžně zaměstnanci na všech pracovních pozicích.

Graf 10: Které vzdělávání pro Vás bylo nejvíce přínosné?



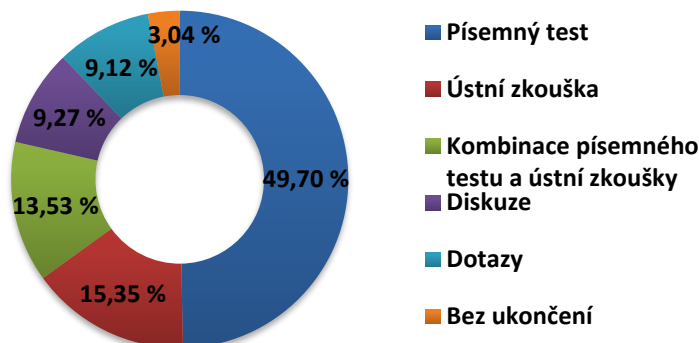
Zdroj: Vlastní zpracování

8. Jakou formou bylo Vaše vzdělávání zakončeno?

U této otázky mohli opět respondenti zvolit více možností. Celkově bylo zaznamenáno 658 voleb. Zakončení vzdělávací aktivity formou písemného testu reflektovalo 327 ohlasů. Ústní zkoušku absolvovalo celkem 101 dotázaných. Zakončení formou kombinace písemného testu a ústní zkoušky uvedlo 89 dotázaných pracovníků. Zakončení formou diskuze potvrdilo 61 respondentů. Pouze o jeden hlas méně mělo zakončení formou dotazů. Žádné zakončení uvedlo 20 respondentů. Zakončení formou písemného testu je ve společnosti aplikováno při každém školení WCM a také u většiny odborných interních školení. Písemné testy či ústní zkoušky často uplatňují také externí dodavatelé, kteří na jejich základě vydávají certifikáty či osvědčení o úspěšném

absolvování. Diskuze a dotazy mnohdy vyvstanou i po interních školeních. Nelze však říci, že by šlo o standardní zakončení školicí aktivity.

Graf 11: Jakou formou bylo Vaše vzdělávání zakončeno?



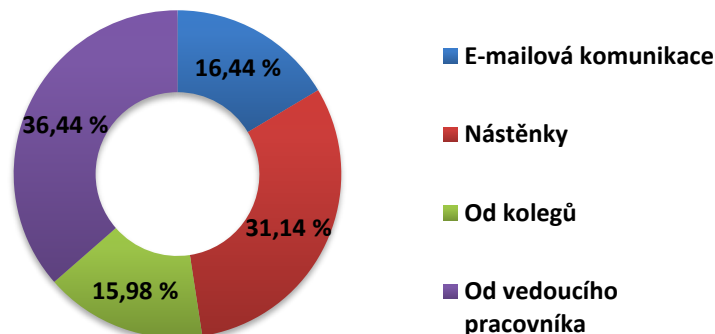
Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jakou formou jste o vzdělávání nejčastěji informován/a?

Nejčastěji jsou účastníci školení informováni prostřednictvím svého nadřízeného pracovníka. Tato volba reflektovala celkem 399 hlasů. Následovala volba „Nástěnky“, která zaznamenala 341 ohlasů a poté e-mailová komunikace (180). Celkem 175 dotázaných se o vzdělávacích aktivitách dozvídá také od svých kolegů. Respondenti opět mohli zaznamenat vícero odpovědí. Evidováno bylo 1 095 ohlasů.

Nástěnky jsou využívány při plánování a organizaci interních odborných školení a WCM školení. E-mailová komunikace funguje zejména při plánování externích zákonných školení a také při periodických školeních BOZP. Tyto informace mohou pracovníkům poskytnout také jejich nadřízení.

Graf 12: Jakou formou jste o vzdělávání nejčastěji informován/a?

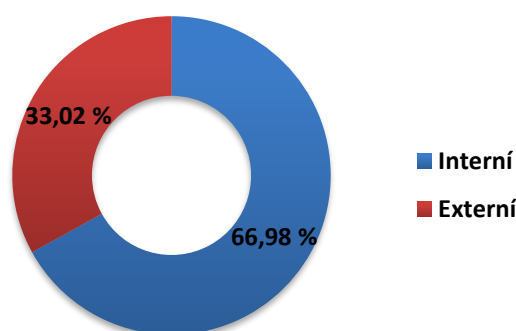


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Preferujete raději interní či externí školení?

Většina zaměstnanců ve společnosti se soustředí především na interní školení, která mají uvedena v popisu pracovního místa a také v Radar chartu. Externího školení se účastní pouze vybraní pracovníci, kteří nabyté zkušenosti využijí při pracovním výkonu. Takže ne všichni pracovníci mají možnost se externích školení účastnit. I proto dle mého názoru převažuje obliba a preference interních školení, pro které se vyslovilo 284 z celkových 424 respondentů. Interní školení tak získala necelých 67 %. Externí školení upřednostnilo 140 dotázaných, a tak získalo 33 %.

Graf 13: Preferujete raději interní či externí školení?

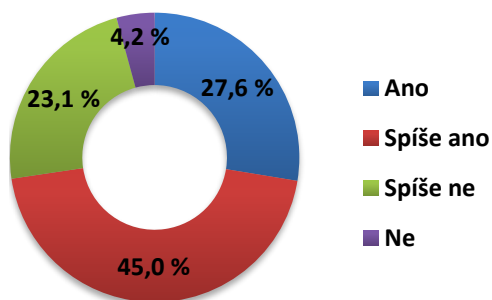


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Jste spokojen/a s interními lektory společnosti?

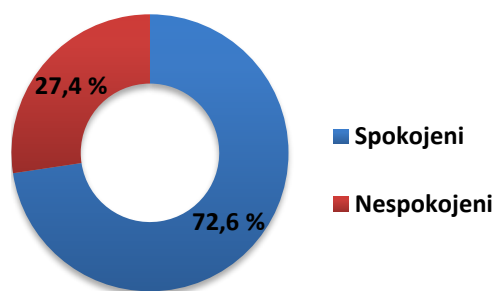
Dotázaní zde vyslovili svůj názor ohledně interních lektorů společnosti a mohli vybírat ze čtyř odpovědí. 45 % respondentů je spíše spokojeno s interními lektory společnosti. 27,6 % zvolilo možnost „Ano“ a je tedy s lektory plně spokojeno. Takřka čtvrtina není s lektory zcela spokojena a zvolila možnost „Spíše ne“. A 4,2 % respondentů jsou s lektory společnosti nespokojena.

Graf 14: Jste spokojen/a s interními lektory společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Názory na lektory společnosti



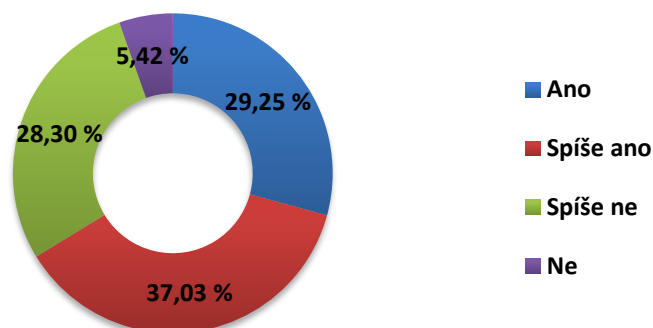
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu na pravé straně můžeme vidět součty pozitivních a negativních názorů na lektory. Sečteme-li počty u „Ano“ a „Spíše ano“, tak můžeme vidět, že 72,6 % respondentů, konkrétně 308 dotázaných, je celkově s lektory společnosti spokojeno. Po součtu voleb „Spíše ne“ a „Ne“, vidíme, že 116 respondentů je s lektory nespokojeno. Tito respondenti tvoří 27,4 %. Všeobecně tedy převládá spokojenost a interní lektoři jsou zaměstnanci vnímáni v pozitivním světle.

12. Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při výkonu své práce?

Účinnost absolvovaného školení mohou nejlépe posoudit pouze jeho absolventi, a právě proto figurovala v dotazníku tato otázka. Využití nově nabytých znalostí a dovedností potvrdilo 29,25 % dotázaných, kteří zvolili možnost „Ano“. „Spíše ano“ uvedlo 37,03 % respondentů a skupina 157 dotázaných se v této otázce tedy stala nejpočetnější. U odpovědi „Spíše ne“ bylo zaznamenáno 28,30 % odpovědí. Odpověď „Ne“ zvolilo pouze 23 pracovníků, kteří tvoří skupinu o 5,42 %. Po sečtení pozitivních a negativních odpovědí opět převládají pozitivně orientované odpovědi přesahující 66 %. Z odpovědí lze usoudit, že poskytnutá školení jsou pro účastníky přínosná.

Graf 16: Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při výkonu své práce?



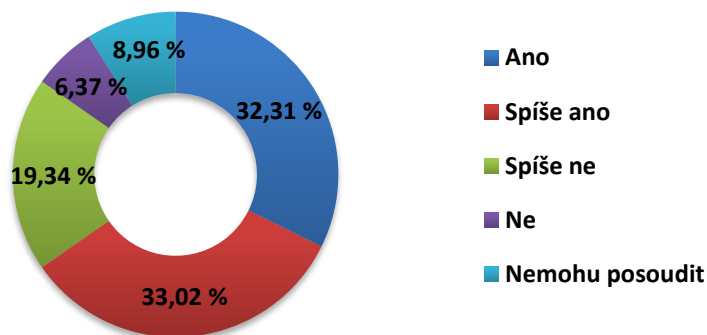
Zdroj: Vlastní zpracování

13. Zdá se Vám nabídka vzdělávání dostatečná?

V této otázce respondenti posuzovali nabídku vzdělávání a poprvé mohli v nabídce vybrat možnost „Nemohu posoudit“. Tuto možnost zvolilo 38 dotázaných. Nabídka vzdělávání se nezdála dostatečná 27 dotázaným. Menší nesouhlas s rozsáhlostí nabídky vzdělávacích možností vyslovilo 82 dotázaných pracovníků. Spíše spokojeno s nynější nabídkou je 140 pracovníků, kteří tvoří nejpočetnější skupinu. 137 pracovníků je naprosto spokojeno a nabídka se jim tedy zdá dostatečná. Můžeme vidět, že u odpovědi „Ano“

a „Spíše ano“ je rozdíl pouze tří pracovníků. Celkový součet těchto voleb tvoří celkem 277 z celkových 424 hlasů.

Graf 17: Zdá se Vám nabídka vzdělávání dostatečná?



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Pokud pro Vás nabídka vzdělávání není dostatečná, o co byste ji rozšířil/a?

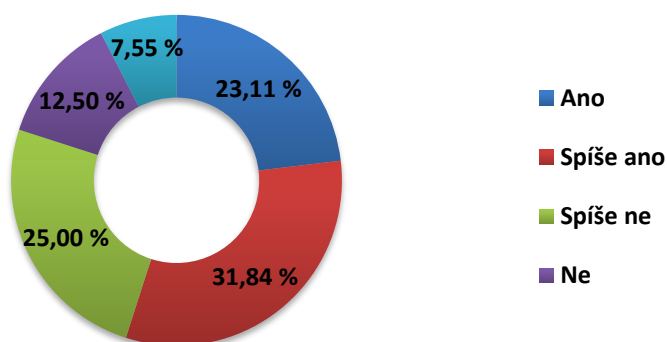
V této otázce měli respondenti tzv. volnou rukou a mohli se vyjádřit k současné nabídce vzdělávání. Objevovalo se mnoho nápadů a návrhů o co současnou nabídku rozšířit. Nejčastěji bylo zmiňováno: jazykové kurzy, odborná technická školení a kurzy, žádosti o zařazení praktických a modelových testů, školení potřebná k obsluze strojů a robotů, školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností, rozšíření povědomí o funkcích světlometů, jazykové kurzy pro zahraniční pracovníky, větší četnost vzdělávacích aktivit, či školení zaměřená na obsluhu počítačů a jejich programů.

Mnoho školení, která jsou výše vyjmenována, je ve společnosti již aplikováno, avšak nejsou určena pro všechny pracovníky. Většinou jsou tato omezení způsobena velkým množstvím financí, které si tyto kurzy a školení žádají.

15. Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?

Zde opětovně mohli zaměstnanci volit z nabídky možností. 98 dotázaných respondentů uvedlo, že je se současným stavem podnikového vzdělávání naprosto spokojeno. Odpověď „Spíše ano“ u této otázky uvedlo 135 pracovníků a stali se tak nejpočetnější skupinou. Druhou nejčastěji zvolenou volbou se stala odpověď „Spíše ne“, která byla reflektována 106 dotázanými pracovníky. Celkem 53 pracovníků není spokojeno se stavem podnikového vzdělávání. I v této otázce mohli pracovníci zvolit možnost „Nemohu posoudit“. Vybralo si ji 32 dotázaných.

Graf 18: Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

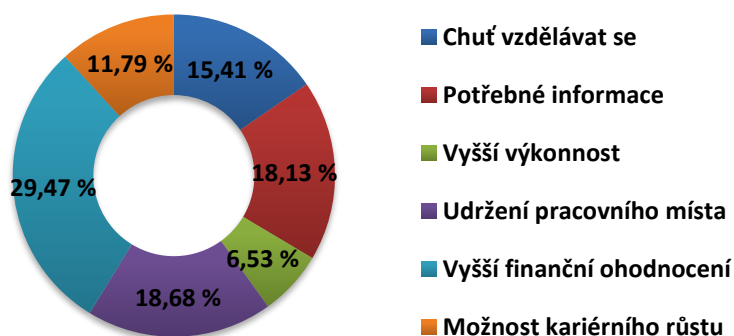
16. Je něco, co byste na systému podnikového vzdělávání změnil/a?

V této otázce se opět respondenti mohli volně vyjádřit. Mnohokrát byl kritizován systém jako celek. Respondenti často požadovali, aby byl ucelený soubor školení, která musí splnit všichni zaměstnanci společnosti. Dále by uvítali změnu obsahu výuky, či lepší přístup školitelů a větší zacílení na samotné pracovníky. Kritizován byl také nedostatek financí, díky němuž jsou mnohdy kurzy rušeny i během jejich průběhu.

17. Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání?

Smyslem této otázky bylo určit, co pracovníky motivuje k dalšímu vzdělávání. Zaznamenáno bylo celkem 1103 odpovědí. Nejčastější odpovědí byla možnost „Vyšší finanční ohodnocení“, kterou zvolilo 325 dotázaných. 206 respondentů se shodovalo v odpovědi „Udržení pracovního místa“. Pouze o 6 respondentů méně se vzdělává kvůli získání potřebných informací. „Chůť vzdělávat se“ uvedlo jako důvod 170 pracovníků. Kvůli kariérnímu růstu se pravidelně vzdělává 130 pracovníků. Nejméně reakcí zaznamenala „Vyšší výkonnost“, pro kterou se vyslovilo pouze 72.

Graf 19: Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání?

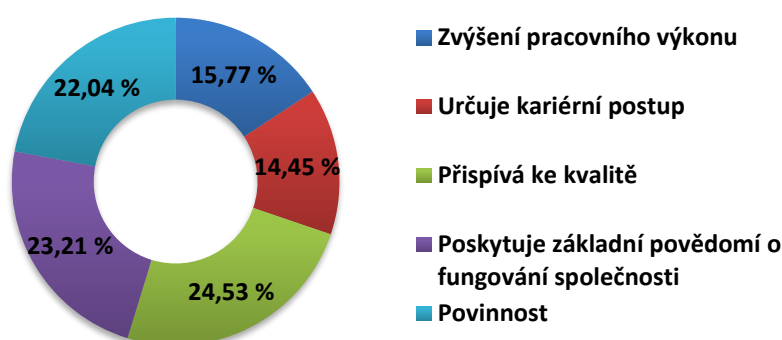


Zdroj: Vlastní zpracování

18. K čemu podle Vás podnikové vzdělávání slouží?

V grafu 20 můžeme vidět, že v případě této otázky byly odpovědi poměrně vyvážené. Společnost by mohlo těšit, že 168 pracovníků, považuje za hlavní přínos vyšší kvalitu. 159 zaměstnanců oceňuje zprostředkování informací o fungování společnosti. Jako povinnost vnímá podnikové vzdělávání 151 dotázaných, což pro podnik není velmi příznivé. Odpověď „Zvýšení pracovního výkonu“ uvedlo 108 zaměstnanců. Nejméně zastoupena byla odpověď „Určuje kariérní postup“. Pro tuto možnost se vyslovilo pouze 99 zaměstnanců ze 424 dotázaných.

Graf 20: K čemu podle Vás podnikové vzdělávání slouží?



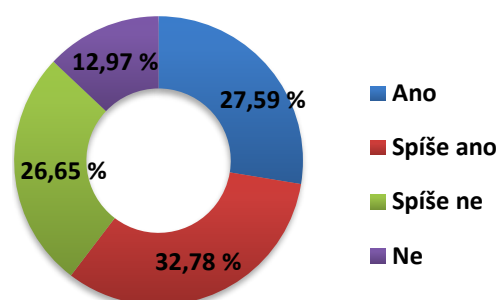
Zdroj: Vlastní zpracování

19. Motivuje Vás váš nadřízený pracovník k dalšímu rozvoji?

Z grafu 21 je patrné, že největší zastoupení měla v této otázce odpověď „Spíše ano“. Tuto odpověď uvedlo celkem 139 dotázaných zaměstnanců. 117 respondentů pocítuje maximální podporu a motivaci od svého nadřízeného. Naopak 113 pracovníků není zcela spokojeno a 55 pracovníků vyslovilo svůj nesouhlas a necítí žádnou motivaci od svého vedoucího pracovníka.

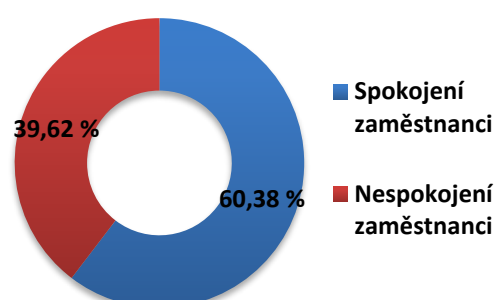
V grafu 22 na pravé straně můžeme vidět součty odpovědí možností „Ano“ a „Spíše ano“ a „Spíše ne“ a „Ne“, které jsou převedeny do grafického vyjádření. Spokojení pracovníci zastupují skupiny „Ano“ a „Spíše ano“ a nespokojení zaměstnanci reprezentují skupiny „Spíše ne“ a „Ne“. Z procentuálního rozložení je patrné, že více než 60 % dotázaných cítí motivaci od svých nadřízených pracovníků a naopak necelých 40 % pracovníků není svým vedoucím pracovníkem motivováno. I když převažují spíše pozitivní ohlasy, společnost by se měla na systém motivace zaměřit. Motivovaní zaměstnanci podávají mnohem lepší výkony a také jsou více ochotní sdílet své znalosti s ostatními.

Graf 21: Motivuje Vás váš nadřízený pracovník k dalšímu rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Vyjádření spokojenosti s motivací



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Při dotazníkovém šetření bylo celkem rozdáno 500 dotazníků. Návratnost správně vyplněných dotazníků se pohybovala na 84,8 %. Dle mého názoru se jedná o přijatelnou návratnost a lze mluvit o ochotě ke spolupráci. Dotazníkové šetření můžeme dále považovat za genderově téměř vyrovnané. Ženy tvořily necelých 46 % a muži odpovídajících 54 %. Největší věkovou skupinou se stali pracovníci v rozmezí od 31 do 40 let a následováni byli skupinou od 18 do 30 let. Naopak nejmenší skupinu tvořili pracovníci starší 61 let. Výsledky tak poukazují na zastoupení převážně mladších lidí. Z výsledků také vyplývá, že ne vždy je dosažené vzdělání podmínkou či dokonce překážkou. Nejvíce respondentů absolvovalo středoškolské odborné vzdělání s výučním listem. Základní vzdělání uvedlo pouze necelých 5 %. Většina dotázaných (34,9 %) je u společnosti zaměstnána v rozmezí 1–5 let. Téměř 15 % pracuje u společnosti více jak 16 let, což svědčí o jejich spokojenosti. I v dnešní době se však podnik potýká s vysokou mírou fluktuace, kterou zapříčiňují zejména agenturní pracovníci. Největší zastoupení mají v dotazníkovém šetření pracovníci evidovaní v pracovní kategorii DIR. Mluvíme převážně o montážních pracovních dělnících. Následováni jsou pracovní skupinou INDIR. Necelou čtvrtinu zastupují technickohospodářští pracovníci.

Nemile překvapivé byly výsledky u otázky číslo 6. Jejím cílem bylo zjistit, jaká školení zaměstnanci v organizaci již absolvovali. Vstupní školení, které je povinné pro všechny, uvedlo pouze 378 pracovníků. Je tedy otázkou, zda si toto školení pracovníci nevybavují a jednoduše na něj při vyplňování dotazníku zapoměli, či jej doopravdy neabsolvovali. Poměrně málo pracovníků absolvovalo také školení zaměřená na rozvoj

měkkých dovedností. Tato školení by mohla rozvíjet nejen technickohospodářské pracovníky na vedoucích pozicích, ale také například mistry na výrobních linkách či směnové mistry, kteří jsou též vedeni na vedoucích pozicích. Pozitivně můžeme reflektovat vysokou účast na interních odborných školeních a také na WCM školeních. S touto otázkou souvisela také následující, ve které respondenti volili dle jejich názoru nejužitečnější absolvovaná školení. Celkem 47 pracovníků uvedlo pozitivní přínos u školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností. V otázce číslo 6 bylo uvedeno, že se tohoto školení účastnilo celkem 50 dotázaných. Tyto výsledky svědčí o 94% spokojenosti. Podnik by tedy dle mého názoru měl začít uvažovat o rozšíření takto zaměřených školeních.

Převážná většina školení byla zakončena písemnými testy. Pravděpodobně jde o nejrychlejší a nejjednodušší formu vyhodnocení porozumění probírané tematiky.

Dle výsledků dotazníkového šetření se pracovníci nejčastěji dozvídají o nabídce školení z úst svých nadřízených pracovníků. Tento výsledek můžeme považovat za pozitivní, jelikož naznačuje úspěšnou komunikaci mezi pracovníky. Z nástěnky, která se ve společnosti nachází pouze jedna, se o nabídce vzdělávání dozvídá celkem 341 respondentů. Vzhledem k tak velkému číslu lze uvažovat o rozšíření této formy i do jiných částí závodu. Překvapivě nízké hodnoty dosáhla e-mailová komunikace, kde dle mého názoru není plně využit její potenciál.

V otázce číslo 10 měli respondenti na výběr ze dvou odpovědí. Většina z nich upřednostnila interní školení před externími. Tento výsledek může být z části zapříčiněn také skutečností, že externích školení se účastní pouze malé množství vybraných pracovníků. Lze tedy soudit, že většina dotázaných absolvovala pouze interní školení.

Dále mohli respondenti vyjádřit svůj názor na interní lektory společnosti. Převážně byly ohlasy pozitivního rázu. Ovšem více než čtvrtina respondentů je s lektory spíše nespokojena či zcela nespokojena. Na tyto zaměstnance by se měli dle mého názoru personalisté zaměřit, aby byli schopní tento názor změnit a dosáhnout tak větší motivace ke vzdělávání. Více než 60 % dotázaných považuje stávající nabídku školení za dostačující, avšak více než čtvrtina dotázaných je s ní spíše nespokojena či zcela nespokojena a necelých 9 % se rozhodlo k nabídce nevyjádřit. Kamenem úrazu zřejmě není samotné množství, ale spíše obsah, který nabídku tvoří. K němu se mohli dotázání

vyjádřit v otázce číslo 14, kde uváděli, o co by nabídku rozšířili. K nejčastěji zmíněným patřily jazykové kurzy, odborné semináře, technická školení, školení měkkých dovedností a školení zaměřená zejména do praxe. Nejčastěji se k této otázce vyjadřovali výrobní zaměstnanci, kteří mají díky svému pracovnímu zařazení oproti technickohospodářským pracovníkům nabídku omezenější. Z velké části se jich netýkají jazykové kurzy a specializovaná školení.

V následující otázce mohli účastníci vyjádřit svou spokojenost se stavem podnikového vzdělávání. Více než 50 % je se současným stavem spokojeno či zcela spokojeno. Přesně čtvrtina dotázaných je spíše nespokojena a necelých 8 % je zcela nespokojeno. Základní nástin důvodů nespokojenosti uvedla otázka číslo 16, kde respondenti uváděli své návrhy na změnu či nedostatky, které pociťují. Mnohdy je uváděn nedostatek finančních prostředků, kvůli kterému jsou školení rušena. Kromě nedostatku financí by respondenti uvítali také ucelený soubor požadovaných vzdělávacích aktivit. Je pravda, že současný systém může působit zmatečně. Pracovníci se musí řídit nejen popisem pracovního místa ale také Radar chartem.

Dle dotazníkového šetření se dotázaní účastní vzdělávacích aktivit zejména kvůli možnosti získání vyššího finančního ohodnocení. Takto odpovědělo 281 dotázaných. Úspěšné absolvování základních školení konceptu WCM je jednou z podmínek pro navýšení mzdového tarifu po zkušební době. Není tedy divu, že jde o hlavní „hnací motor“. Dále dotázaní absolvují školení kvůli udržení pracovního místa a získání potřebných informací k výkonu své práce. Naopak pouze 72 pracovníků absolvuje školení kvůli dosažení vyšší výkonnosti.

V předposlední otázce dotazníku uváděli dotázaní, k čemu podle nich podnikové vzdělávání slouží. Nejvíce pracovníků se shodlo na faktu, že zaručuje potřebnou kvalitu. Dalším důvodem ke vzdělávání v pořadí je, že poskytuje základní povědomí o fungování společnosti. 144 pracovníků považuje vzdělávání za povinnost. Takto tedy smýšlí více než třetina dotázaných, což nelze považovat za lichotivý výsledek. Vzdělávání by pracovníci měli vnímat spíše jako možnost k osobnímu rozvoji a jako určitou formu benefitu, který jim společnost poskytuje. Pro 108 respondentů je účelem vzdělávání zvýšení pracovního výkonu a nejmenší zastoupení získala volba určení kariérního postupu.

V poslední otázce se respondenti vyjádřili k motivaci, kterou jim poskytují jejich nadřízení pracovníci. Více než 65 % dotázaných uvedlo, že je s motivací ve společnosti spíše spokojeno či zcela spokojeno. Konkrétně 162 pracovníků uvedlo možnost „Spíše ano“ a 117 odpovědí reflektovala možnost „Ano“. Přes 34 % však je s motivací od nadřízeného spíše nespokojeno či zcela nespokojeno. U této otázky opět vévodila zejména pozitiva, nelze však přehlížet více než třetinu nespokojených respondentů. Proto by od vedoucích pracovníků měla být vyvinuta snaha své podřízené ke vzdělávání více motivovat.

4.8 Statistická analýza dat

Z dotazníkového šetření byly vybrány určité otázky, které byly zpracovány pro statistickou analýzu dat. Používán byl zejména Fisherův test a také Shapirův-Wilkův test normality. Hlavním cílem testů bylo zjistit, zda mezi zvolenými znaky existuje určitá závislost a prokazatelný vztah. Pro stanovení hypotéz bylo využito výsledků dotazníkového šetření.

Testování normality

Aby mohly být provedeny testy, jež ověřují závislost zvolených dat, musela být nejprve otestována normalita potřebných dat. K ověření normality byl použit Shapirův-Wilkův test. Pouze testy normality byly zpracovány v programu Statistica. Stanoveny byly následující hypotézy, které byly testovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

- H_0 : Námi zkoumaná data pochází z normálního rozdělení.
- H_A : Námi zkoumaná data nepochází z normálního rozdělení.

Tabulka 5: Přehled testování normality

Zkoumaná data	Hodnota p-value
Jaké je Vaše pohlaví?	$4,45^{-29}$
Preferujete raději interní či externí školení?	$2,56^{-30}$
Jste spokojen/a s interními lektory společnosti?	$1,03^{-19}$
Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?	$8,38^{-17}$

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky jednotlivých testů znázorňuje výše uvedená tabulka. Vzhledem k velmi nízkým výsledným hodnotám, jsou výsledky uvedeny v tomto formátu. Z tabulky je patrné, že všechny hodnoty p-value se velmi přibližují nulové hodnotě. Díky faktu, že hodnoty p-value $< \alpha$ lze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní. Výsledky jednotlivých testů prokázaly, že námi analyzovaná data nepochází z normálního rozdělení.

Testování závislosti

Pro **první zkoumanou hypotézu** bylo využito Fisherova testu. Nejprve bylo zkoumáno, zda má pohlaví při určení spokojenosti se stávajícím stavem firemního vzdělávání zásadní roli. Zda jsou tedy muži a ženy spokojeni se vzděláváním stejně či odlišně. Níže stanovené hypotézy byly testovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Data pro zpracování této hypotézy byla pořízena z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili pracovníci podniku. Pro tvorbu a výpočet této hypotézy, byly u otázky číslo 15 sečteny odpovědi u možnosti „Ano“ a „Spíše ano“, která představují první skupinu a dále byl použit součet odpovědí u možností „Ne“ a „Spíše ne“, jež tvoří druhou skupinu. Pro hypotézu byly konkrétně vybrány otázky číslo 15 („Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?“) a číslo 1 („Jaké je Vaše pohlaví?“) z dotazníkového šetření.

- H_0 : Muži a ženy jsou spokojeni se vzděláváním stejně.
- H_A : Muži a ženy jsou spokojeni se vzděláváním odlišně.

$\alpha = 0,05$

p-value = 0,016

Na základě získaných dat a hladině významnosti se spolehlivostí 95 % se nám podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí že muži a ženy jsou se systémem vzdělávání spokojeni odlišně. Lze tedy konstatovat, že mezi pohlavími existuje při vnímání spokojenosti statistický rozdíl.

Druhá hypotéza se zaměřila na preferenci interních či externích dodavatelů školení. Zkoumáno bylo, zda má pohlaví při určení preference interního či externího vzdělávání zásadní roli. Data pro zpracování této hypotézy byla pořízena z již zmíněného dotazníkového šetření. Pro hypotézu byla konkrétně vybrána otázka číslo 10, která se zabývá preferencí interního či externího školení („Preferujete raději interní či externí

školení?“) a opět demografická otázka číslo 1, jež zjišťuje pohlaví respondenta dotazníkového šetření. Cílem této hypotézy bylo zjistit, zda existuje statistická závislost mezi preferencí typu školení a pohlavím respondentů. Stanoveny byly následující hypotézy.

- H_0 : Při preferenci interního či externího školení neexistuje mezi pohlavími rozdíl.
- H_A : Při preferenci interního či externího školení existuje mezi pohlavními rozdíly.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

p-value = 0,000000000000000001

Jak můžeme vidět, tak hodnota p-value se blíží 0. Na základě získaných dat a hladině významnosti 95 % se nám podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Lze tedy říci, že mezi pohlavími existuje z pohledu preference formy školení statistický rozdíl.

V třetí hypotéze byla následně zkoumána preference interního či externího školení. Lze tedy říci, že navazuje na předešlou hypotézu. Cílem hypotézy je objasnit, zda existuje vztah mezi preferencí formy školení a spokojeností s pracovní činností lektorů. Zvažujme tedy níže zmíněné hypotézy, které byly testovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Údaje byly zjištěny kombinací otázek číslo 10 a 11 z dotazníkového šetření. Hlavním smyslem otázky číslo 10 bylo zjistit, zda účastníci dotazníkového šetření preferují raději interní či externí školení. Otázka číslo 11 byla formulována takto: „Jste spokojen/a s interními lektory společnosti?“. V této otázce mohli opět respondenti volit z předem stanovené nabídky. Pro adekvátní zpracování dat výpočet této hypotézy, byly u otázky číslo 11 sečteny odpovědi u možnosti „Ano“ a „Spíše ano“, která reprezentují první skupinu a dále je uveden součet odpovědí u možnostech „Ne“ a „Spíše ne“, jež tvoří skupinu druhou.

- H_0 : Na preferenci formy školení nemá vliv spokojenost s pracovním výkonem interních lektorů společnosti.
- H_A : Na preferenci formy školení má vliv spokojenost s pracovním výkonem interních lektorů společnosti.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

p-value = 0,000000000000005

Na základě získaných dat a hladině významnosti se spolehlivostí 95 % se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Hodnota ukazatele p-value se významně přibližuje nulové hodnotě. Lze tedy konstatovat, že na preferenci formy školení má vliv spokojenost s pracovními výkony interních lektorů.

5 Návrhy na zlepšení

I přestože společnost Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic), s. r. o. má poměrně dobře propracovaný nynější systém vzdělávání, z odpovědí respondentů lze usoudit, že stále je možné se zlepšovat a posouvat vzdělávání ve společnosti dále.

5.1 Revize a rozšíření nabídky vzdělávání

K nejpálčivějším problémům patřila dle dotazníkového šetření nabídka vzdělávacích aktivit. Společnost by měla projevit větší zájem při zjišťování vzdělávacích potřeb o své pracovníky. Pochopitelně identifikaci napomáhají zejména vedoucí pracovníci. Avšak nejbližší mají k pracovnímu výkonu a potřebným dovednostem zaměstnanci na daném pracovním místě, proto by společnost měla zacílit na potřeby samotných pracovníků. Organizace by mohla například informace získávat dotazníkovým šetřením. Distribuci by mohli zajistit vedoucí pracovníci. Výsledky dotazníkového šetření by personalisti zvážili a po společné diskuzi s vedoucími pracovníky by navržené požadavky na nová školení případně zařadili do standardů.

Další možností je umístění záznamového archu, kde by pracovníci uváděli své návrhy, na nástěnku s aktuální nabídkou interních školení. Ta jsou vypisována každý měsíc. V tomto intervalu by tedy mohlo docházet k revizi poskytnutých návrhů a následné komunikaci s odpovědnými pracovníky. Tímto způsobem by personalisté získali nenuceně přehled o požadavcích pracovníků. Plusem tohoto kroku by bylo také větší zapojení pracovníků, kteří by se tak cítili více spojení s podnikem a zvýšila by se i jejich motivace ke vzdělávání. Cílem tohoto návrhu je v konečné fázi jasná specifikace potřeb a priorit podnikového vzdělávání pro všechna pracovní místa.

5.2 Jazykové kurzy

Dotázaní pracovníci častokrát vyjádřili žádost o rozšíření jazykových kurzů, kterých se nyní účastní přednostně technickohospodářští pracovníci. V současnosti, kdy ve společnosti pracuje velké množství zahraničních pracovníků, je jazyková vybavenost nutností nejen vrcholových manažerů či odborníků. Jazykové dovednosti v dnešní době hravě využijí střední i nižší manažeři a jejich podřízení.

Ve školním roce 2019/2020 navštěvuje jazykové kurzy 181 převážně technickohospodářských pracovníků. Náklady na kurzy se liší dle dodavatele

a dle intenzity kurzu. Firma neplatí celou částku kurzu, jeho absolventi si na něj také přispívají. Výše firemního příspěvku se odvíjí dle doby vzdělávání. Absolventi mohou pobírat příspěvek maximálně po dobu tří let. První rok přispívá společnost ve výši 70 % z celkové fakturované částky, druhý rok taktéž do výše 70 % a třetí rok maximálně 50 % částky. Nejvyšší částku, kterou společnost přispívá jedincům na jazykové vzdělávání je 875,- Kč/měsíc. Předpokládanou výši nákladů pro školní rok 2019/2020 můžeme vidět vyčíslenou v tabulce 6.

Tabulka 6: Přehled jazykového vzdělávání pro rok 2019/2020

Rok	Počet studentů	Výše příspěvku v %	Výše příspěvku v Kč	Měsíční náklady	Náklady za školní rok
1. rok vzdělávání	60	70 %	875	52500	525000
2. rok vzdělávání	48	70 %	875	42000	420000
3. rok vzdělávání	73	50 %	625	45625	456250
Celkem	181	X	X	140125	1401250

Zdroj: Vlastní zpracování

Na internetu nalezneme širokou nabídku jazykových kurzů. Kromě klasických kurzů, kam musí studenti docházet, se začíná rozšiřovat také nabídka online kurzů. Ta je výhodná jak pro podnik, tak pro samotné účastníky, kteří se mohou kurzu účastnit kdykoliv dle svých časových možností. Přínosné by byly například pro mistry výrobních linek, kteří by angličtinu mohli využít při komunikaci se zahraničními pracovníky. Společnosti navíc nabízí širokou nabídku doprovodných služeb a celkovou správu systému. Společnost Seduo kupříkladu obstará kompletní zavedení systému, interní komunikaci i samotnou správu [1]. Cena kurzů je závislá na počtu účastníků.

Budeme-li brát v úvahu, že online jazykové kurzy by byly zřízeny pro všechny pracovníky, kteří mají status mistra, tak by byly účty zavedeny pro celkem 98 lidí. Za komplexní správu systému jazykového vzdělávání by podnik zaplatil 194 500,- Kč bez DPH za rok. Licence pro jednoho pracovníka by společnost stála 1 945,- Kč [1]. Přihlédneme-li k současným příspěvkům, kdy společnost platí dle délky jazykového vzdělávání 70 % či 50 % z fakturované částky, náklady by byly pochopitelně ještě nižší.

Pro lepší jazykovou vybavenost zahraničních pracovníků pracujících na výrobních linkách by bylo možné využít služeb koordinátorů. Pokud by se podnik dokázal domluvit s agenturami, pod které zmínění koordinátoři spadají, o rozšíření výkonu jejich práce, mohli by tito lidé vést lekce českého jazyka pro cizince. Tato možnost je pochopitelně

omezena kapacitně, a tak by kurzy probíhaly na dobrovolné bázi. Lekce by mohly být zaměřeny na základní pojmy a fráze, které pracovníci využijí jak v pracovním, tak v osobním životě. Díky znalostem by pracovníci mohli být schopní po určitém čase komunikovat samostatně například i s personalisty. Tento projekt by byl časově náročný, nelze totiž očekávat, že zaměstnanci získají dostatečné množství znalostí během pár výukových hodin. Lze uvažovat například o tříměsíčním intenzivním kurzu, kdy by pracovníci docházeli na dvě hodiny v týdnu po či před pracovní dobou v závislosti na směnnosti. Náklady na tuto možnost představují mzdy koordinátorů a jejich případná odměna. Jsou tak závislé na domluvě společnosti s agenturami.

5.3 Rozvoj měkkých dovedností

Často si respondenti stěžovali na nedostatek vzdělávacích aktivit zaměřených na rozšíření měkkých dovedností. Dříve byli v tomto směru rozvíjeni i mistři výrobních linek. Společnost by měla zvážit, zda se k tomuto školení nevrátit. Pochopitelně jde o finančně náročnější záležitost, avšak společnosti se tyto náklady vrátí v podobě vyšší angažovanosti, lepší komunikace, asertivity a následné vyšší výkonnosti.

K měkkým dovednostem řadíme také Leadership. Ten by mohl být zajištěn interně. O takovéto formě se již ve společnosti uvažuje. Právě jsou vybíráni vhodní kandidáti mezi vrcholovými manažery společnosti, kteří by měli vést školení zaměřené na mistry výrobních linek. Ti by si měli ze vzdělávací aktivity odnést, jak správně vést svůj tým.

Pokud by společnost chtěla oživit stávající kurzy, mohli by pracovníci začít uvažovat o gamifikaci firemního vzdělávání. Tento princip zatím není ve společnosti vůbec využíván, proto by bylo vhodné, aby pracovník zodpovědný za firemní vzdělávání společně s vybranými lektory absolvovali workshop, kde by se o tomto trendu dozvěděli více informací a mohli načerpat inspiraci. Tento jednodenní workshop pro jednoho účastníka stojí 990,- Kč [2]. Samozřejmě, že v počátku představuje kurz pro společnost vynaložené náklady.

Organizace již v minulosti organizovala školení měkkých dovedností pro mistry. Pokud by se k tomu rozvoji chtěli vrátit, lze využít tzv. Akademii mistrů, která je zaměřena na komunikaci, plánování výroby, základní principy práce s lidmi, motivaci podřízených, či řešení konfliktů na pracovišti. Jde tedy o komplexní rozvoj pracovníků. Základní cena firemního kurzu, kterého se může účastnit až deset osob,

je 17 900,- Kč [3]. Své zkušenosti a nově nabyté znalosti by absolventi tohoto kurzu mohli následně předávat svým kolegům.

V dotazníkovém šetření se dotázaní mohli vyjádřit i k interním lektorům společnosti. Ve společnosti jsou vybíráni lektoři zejména pro jejich odborné znalosti, není jim však věnována žádná následná péče a neabsolvují žádné kurzy, které by je na lektorskou činnost připravily, či dále rozvíjely. Kurzy pro interní lektory nejsou levnou záležitostí, a tak by společnost musela vyhradit pro tyto účely nemalý rozpočet. Kurz, který by trval dva dny, by organizaci za jednoho účastníka stál 5 990,- Kč [8]. Proto by organizace měla dobře zvážit, pro které lektory by tento kurz byl nejpřínosnější a jak dále tyto znalosti a dovednosti využít.

Školení měkkých dovedností není pro společnost levnou záležitostí. Většina organizací do těchto kurzů nerada investuje příliš vysoké částky, jelikož nemůže zpozorovat hmatatelné výsledky. Přitom jsou tato školení důležitá jak pro pracovní, tak pro osobní rozvoj pracovníků a tudíž i pro vyšší konkurenceschopnost organizace. Důkazem je i vědecký článek [6], který upozorňuje na fakt, že mnoho organizací dá u pracovníků přednost rozvinutým měkkým dovednostem před vysokoškolským vzděláním. Ty totiž napomáhají pracovníkům být flexibilnější a jsou tedy schopní rychleji reagovat na nastalé výzvy jak v pracovním, tak v osobním životě. Výsledky šetření také potvrzují narůstající trend, kdy se čím dál tím více školení zaměřuje právě na rozvoj měkkých dovedností [6]. Jakousi potenciální nevýhodou spojenou s rozvojem měkkých dovedností je takřka nemožná měřitelnost [7].

5.4 Rozšíření interních školení

V dotazníkovém šetření se dotázaní vyjadřovali také k rozšíření současné nabídky vzdělávacích aktivit. Já se zaměřila na rozšíření seznamu interních školení o počítačové kurzy orientující se pouze na problematiku tabulkového procesoru Microsoft Excel. Ten ve společnosti hojně využívají všechna oddělení. Jeho obsluhu by tedy měli hravě zvládat jak technickohospodářští pracovníci, tak mistři na výrobních linkách. Technickohospodářští pracovníci se mnohdy účastní externích školení zaměřených právě na tuto problematiku.

Tyto kurzy zajišťují externí společnosti. Konají se v sídle dodavatele a zpravidla trvají 3 pracovní dny. V roce 2019 navštívilo tyto kurzy celkem 78 pracovníků a náklady na ně činily 360 000,- Kč. Tyto částky obsahují pouze náklady přímo od dodavatele

školení, nejsou v nich započítány další náklady v podobě cestovních výdajů (např. náklady na pohonné hmoty, jízdné, ubytování, stravování atd.). Přehled kurzů je zobrazen v tabulce 7.

Tabulka 7: Přehled kurzů Microsoft Excel za rok 2019

Druh	Počet účastníků	Náklady
Začátečníci	33	152 307,69 Kč
Mírně pokročilí	24	110 769,23 Kč
Pokročilí	21	96 923,08 Kč
Celkem	78	360 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V mnoha případech jde o kurzy pro začátečníky a mírně pokročilé, které by za pomoci znalých a zkušených pracovníků zvládla společnost zorganizovat samostatně ve vlastních prostorech, díky čemuž by ušetřila alespoň část z výše zmíněných nákladů.

Identifikace potenciálních lektorů

Společnost by mohla identifikovat dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří by následně obdrželi status lektora. Jako podklad pro identifikaci potenciálních lektorů lze používat zaevidované certifikáty z absolvovaných kurzů související s danou problematikou. Samozřejmě by tito pracovníci museli mít minimálně o úroveň vyšší znalosti, než které hodlají ve společnosti „vyučovat“. Jakýmsi zdrojem těchto pracovníků by mohla být oddělení vývoje či IT.

Výukové prostory

Vhodným prostorem pro výuku by byla nově udělaná tréninková zóna v pávovském závodě, jejíž kapacita by pro tyto účely umožňovala až deset míst. Tato místnost je pravidelně využívána zpravidla od pondělí do středy. Prostory by tedy byly k dispozici čtvrtky a pátky.

Počítačové vybavení

Aby byla vzdělávací aktivita maximálně efektivní, společnost by musela zajistit dostatek počítačové techniky. Technickohospodářští pracovníci mají k dispozici své počítače, které by si mohli na školení nosit. Avšak například mistři výrobních linek mají pouze pevné stolní počítače.

Personální oddělení nyní eviduje dva notebooky vyhrazené pro účely vzdělávacích aktivit. Aby účast na vzdělávání nemusela být kvůli nedostatku výpočetní techniky omezena, je potřeba obstarat další techniku pro výuku. Potenciální možností je zapůjčení techniky z ostatních oddělení, či použití starší vyřazené techniky.

Asi nejlepším řešením této situace je dokoupení další počítačové techniky, která by byla určena pouze pro účely vzdělávání. Aby byla zajištěna výpočetní technika pro všechny účastníky školení, měla by společnost dokoupit ještě 8 notebooků. Tímto krokem by byl zajištěn dostatek techniky i pro zaměstnance z výrobní části společnosti a technickohospodářští pracovníci by si nemuseli brát své počítače. Tato možnost představuje pro společnost dodatečné náklady.

Já jsem pro názornou ukázkou zvolila nákup pracovního počítače, který by společnost stál 12 388,- Kč bez DPH [4]. Tato možnost představuje pro společnost vynaložení peněžních prostředků v podobě pořizovací ceny. Nutné je také neopomenout odpisy. Počítače a kancelářská technika se řadí do první odpisové skupiny a odepisuje se tedy 3 roky [5]. Pokud by se společnost k tomuto kroku rozhodla a aplikovala by tuto formu od začátku příštího roku, lze mluvit o určité úspoře nákladů, která se díky vstupním investicím více projeví až v následujících obdobích.

Administrativní a organizační opatření

Nově zavedená školení se stávají součástí popisů pracovních míst, jsou-li vedoucími pracovníky zvolena jako nezbytný požadavek. Toto zavedení by bylo nutné udělat i v tomto případě. Personální oddělení by společně s vedoucími pracovníky určilo, pro které pracovníky jsou tyto znalosti a dovednosti nezbytné. Tím by se zabránilo samovolnému přihlašování ke vzdělávací aktivitě. Přihláška na školení by se realizovala pomocí firemního e-mailu, jehož přílohou by byl seznam probírané tematiky.

Dále by se stanovila četnost školení, vyučovaná úroveň, délka školení a pochopitelně odměna pro lektora. Četnost školení by mohla plně zapadnout do konceptu ostatních interních školení, která jsou školená jednou měsíčně. Zároveň se musí stanovit rozlišení vyučovaných úrovní a jejich obsah. Většina externích společností pořádá kurzy pro začátečníky, mírně pokročilé a pokročilé. Tímto konceptem by se mohlo inspirovat i personální oddělení.

Odměna pro lektory by dle mého názoru měla být v takové míře, aby odrazovala náročnost přípravy a podaného výkonu. Zároveň by lektory měla motivovat. Nyní

nejvyšší možná výše odměny pro lektora činí 350,- Kč za jedno školení. Tato školení jsou však orientována zejména na teoretickou stránku věci, a tudíž pro lektora nepředstavují takovou zátěž jako mnou navržená aktivita. Proto si myslím, že by se odměna za toto školení měla činit alespoň 300,- Kč za jednu hodinu. Dále by měly být brány v úvahu přípravné a dokončovací práce, nad kterými lektor také stráví určité množství času. Lektor si musí připravit na hodinu podklady, zkontrolovat školící místnost, technické zázemí a potřebné materiály. Po skončení školení vyhodnocuje jeho účinnost, zodpovídá za stav místnosti a odevzdá potřebné dokumenty na personální oddělení. Věnuje se tedy i jiným činnostem, které jsou se školením spojeny. Nutno podotknout, že koncept školení by měl být pravidelně revidován, což pro lektora opět představuje něco navíc. Tato práce, která pro vybraného pracovníka činí pracovní činnost nad rámec jeho povinností, by měla být také ohodnocena. V průměru nad těmito činnostmi pracovník stráví dvě hodiny.

Nejprve bych doporučila zaměřit se na začátečníky a mírně pokročilé. Myslím si, že pracovníků, kteří toto školení ocení, bude ve společnosti nejvíce. Zároveň si zvolení lektori budou moci vyzkoušet jejich novou roli při „vyučování“ základních úkonů. Vhodné by také bylo rozdělit školení pro začátečníky na dvě části, aby byly základy dopodrobna vysvětleny a pochopeny. Pokud bychom brali v úvahu výše zmíněnou intenzitu a navržené odměny pro lektory, byly by měsíční náklady na toto interní školení v následující výši 2 700,- Kč. Roční náklady by tedy byly ve výši 32 400,- Kč. Pokud by se společnost rozhodla zařadit i školení pro pokročilejší pracovníky hned od začátku, zvýšily by se měsíční náklady ještě o 900,- Kč a roční náklady by se vyšplhaly na 43 200,- Kč.

Vyčíslení nákladů návrhu prezenční formy

Z tabulky 7 je patrné, kolik peněžních prostředků investovala společnost do kurzů spojených s problematikou tabulkového procesoru Microsoft Excel. Kurzy byly rozčleněny úrovní a náklady k jednotlivým úrovním byly následující:

- Začátečníci → 152 307,69,- Kč.
- Mírně pokročilí → 110 769,23,- Kč.
- Pokročilí → 96 923,08,- Kč.

Můžeme vidět, že nejvyšší položku činí kurzy pro začátečníky, následované kurzy pro mírně pokročilé. Nejnižší náklady společnost vynaložila u kurzů pro pokročilé.

Náklady se pochopitelně odvíjí od počtu účastníků. Těch bylo nejvíce na kurzech pro začátečníky, naopak nejméně účastníků bylo na kurzech pro pokročilé.

V prvním roce zavádění by společnost čekala investice v podobě nákupu potřebné techniky. Cena nového počítače, která již byla zmíněna výše, činí 12 833,- Kč bez DPH. Zůstaneme-li při myšlence plné vybavenosti navrhované místnosti, je potřeba těchto počítačů nakoupit celkem 8. Celkové náklady na počítačovou techniku by tedy činily 102 664,- Kč bez DPH. V úvahu musíme brát také odpisy. Výše ročních odpisů je 34 221,33,- Kč za všechny pořízené počítače. Pro jeden počítač roční odpis činí 4 277,66,- Kč. Pokud by společnost chtěla tuto výuku zařadit již v průběhu roku, tak měsíční odpis by byl ve výši 356,47,- Kč. Nedílnou součástí nákladových položek je také odměna pro interní lektory. V současné době je nejvyšší zavedená výše odměny 350,- Kč za jednu vzdělávací aktivitu (jedno vedené školení). Já však díky náročnosti zvolila vyšší výši odměny v podobě 300,- Kč za hodinu. Přičemž školení pro danou úroveň bylo navrženo na tři vyučovací hodiny. Dále navrhuji odměnu za přípravné a dokončovací práce ve výši 200,- Kč (100,- Kč/hodina).

V úvahu také přichází alespoň jednorázová odměna za počáteční přípravné práce, které by se zavedením nového školení byly spojené. Tyto práce zahrnují např. tvorbu prezentací se základními prvky školení, přípravu koncepce, nastolení úrovní, definici obsahu u jednotlivých úrovní, přípravu a nastavení nové počítačové techniky, obstarání dodatečného vybavení, případně tvorbu instruktážních videí a další. Předpokládám, že přípravné práce pro jednu úroveň by mohly pracovníkům trvat až šest hodin. Tyto přípravy jsou nutné u všech úrovní. Pro identifikaci potenciálních lektorů bylo navrženo oddělení vývoje a IT. V současné době nefigurují na těchto oddělení pracovníci evidovaní jako lektoři. Přípravné práce by pro ně byly novou zkušeností a pochopitelně prací navíc, kterou by se tito pracovníci zabývali nad rámec svých pracovních povinností evidovaných v popisu pracovního místa. Tento fakt by tedy mohla zohlednit jednorázová finanční odměna. Výši odměny by stanovili pracovníci personálního oddělení. Já pro názornou ukázkou navrhuji jednorázový vklad 2 000,- Kč za jednu úroveň. Pokud by příprava podkladů pro jednu úroveň zabrala pracovníkovi 6 hodin, činila by odměna za hodinu 333,33,- Kč. Celkově by se jednorázové odměny za přípravu vyšplhaly na 6 000,- Kč (3 úrovně školení x 2 000,- Kč). Zároveň navrhuji, aby tato odměna nebyla zavedena přímo do mzdy lektora, ale aby byl využit již zavedený benefitní systém Cafeterie.

Peněžní odměny jsou lektorům společnosti nahrávány do systému Cafeterie, což je benefitový systém. Tento systém umožňuje zaměstnancům směnít poukázky, které obdrží místo skutečných peněz, za cokoliv, co si žádají u předem smluvených společností. Výhodou systému je, že odměny jsou vypláceny v plné míře. Díky tomu, že tyto peněžní prostředky nejsou zahrnuty přímo ve mzdě, není z nich odváděno sociální a zdravotní pojištění a také nejsou zatíženy daní. Tento systém je tedy účinný a vhodný jak pro interní lektory, tak pro společnost.

Pro názornou ukázkou jsem zvolila plné finanční zatížení. Tudíž model, kdy by v jednom měsíci byla odškolená čtyři tříhodinová školení. Dvakrát by bylo zastoupeno školení pro začátečníky a jednou pro mírně pokročilé a pro pokročilé. Měsíční náklady v podobě odměn pro školitele za vedené školení tedy tvoří 3 600,- Kč (4 x 900,- Kč) a odměna za přípravné a dokončovací práce je rovna 800,- Kč (4 x 200,- Kč).

Výhodou interní formy jsou nulové náklady spojené se vzdělávací akcí. U většiny externích školení musí účastníci absolvovat kurzy v prostorech dodavatele. To s sebou přináší dodatečné náklady v podobě nákladů za ubytování, pohonné hmoty případně jiné jízdné a pochopitelně i stravné. Toto vše u interních školení nezahrnujeme. Bohužel personální oddělení nemá k dispozici údaje o výši těchto dodatečných nákladů. A nelze tedy přesně vyčíslit z tohoto pohledu úsporu.

Tabulka 8: Kalkulace interního školení

Položky	1. rok	2. rok
Odměny za školení	43 200,00 Kč	43 200,00 Kč
Odměny za práce spojené se školením	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč
Jednorázové odměny pro školitele	6 000,00 Kč	0,00 Kč
Roční odpisy počítačové techniky	34 221,33 Kč	34 221,33 Kč
Ubytování	0,00 Kč	0,00 Kč
Doprava	0,00 Kč	0,00 Kč
Stravné	0,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V kalkulaci interního školení jsou uvedeny položky pro první a druhý rok školení. Můžeme vidět, že náklady na první rok školení činí 93 021,33,- Kč. Zde je částka vyšší díky započítání jednorázové odměny pro lektory za přípravu pro realizaci školení. V druhém roce jsou hlavní náklady reprezentovány pouze odměnou pro lektory

za organizaci školení a přípravné práce a ročními odpisy za veškerou nově pořízenou počítačovou techniku. Náklady za druhý rok se v souhrnu rovnají 87 021,33,- Kč.

V tabulce 7 jsme mohli vidět, že společnost zaplatila za školení spojená s touto problematikou 360 000,- Kč. I přes počáteční investici v podobě nákupu počítačové techniky, je již v prvním roce vidět znatelná úspora. V druhém roce již figurují prakticky pouze náklady spojené s odměnami pro lektory školení a odpisy počítačové techniky. Pochopitelně by se v průběhu času objevily dodatečné či jednorázové náklady, například v podobě zakoupení nového vybavení. Věřím, že i přesto bude pro podnik z finanční stránky stále výhodnější interní forma.

Tvorba instruktážních videí

Další možností je tvorba instruktážních videí, která by znázorňovala základní úkony v tabulkovém procesoru. Pokud by k těmto videím byl připraven kvalitní výklad, mohlo by se jednat o efektivní a zároveň nízkonákladovou variantu školení. Potenciál v tomto případě má e-learningová výuka, která je ve společnosti zavedena, ale nevyužívá plně svůj potenciál. Touto formou by organizace oslovila velké množství pracovníků. Případně lze videa umístit na intranet společnosti. Tvorbu videí by mohli zajistit již výše zmínění odborníci z oddělení vývoje či ICT. Náklady by tedy představovaly pouze mzdy tvůrců a případná jednorázová odměna.

5.5 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Společnost by měla orientovat své nasazení směrem ke zvýšení motivace zaměstnanců k aktivní účasti na vzdělávacích aktivitách. Dle dotazníkového šetření se více než třetina dotázaných necítí zcela motivována. Motivace však pro každého zaměstnance znamená něco jiného. Zaměstnanci potřebují vědět, že vzdělávání je pro ně především přínosem, které jim pomůže získat vyšší odbornost, nové znalosti, dovednosti a přispívá k dosažení cílů společnosti. Personální oddělení by jako přílohu k pozvánce na školení, půjde-li o pozvánku na školení skrz e-mailovou adresu, mělo zaslat informace o přínosech dané aktivity. Konkrétně uvádět jaké nové znalosti a dovednosti díky vzdělávacím aktivitám získají. Přínosy školení by mohly být uvedeny také na nástěnkách u interních a WCM školení. V organizaci jsou vyšší mzdové stupně po zkušební době vázány na absolvování vytyčených školení. O tomto pravidlu by společnost měla nové zaměstnance více informovat. K tomuto účelu by mohly postačit například podnikové televize, které se nachází v hlavních prostorech organizace.

Druhým pohledem motivace je větší motivace interních lektorů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než čtvrtina dotázaných není zcela spokojena s výkony interních lektorů společnosti. Tuto situaci může organizace řešit jednak zvýšením kvalifikace a prohloubením znalostí lektorů, a také zvýšením motivace k předávání znalostí. Nyní jsou finančně odměňováni pouze lektoři, kteří se zaměřují koncept WCM školení. Ostatní odborná školení přednášejí lektoři bez jakéhokoliv nároku na dodatečnou odměnu, což pro ně může být demotivující. Většina odborných interních školení je časově i obsahově mnohem náročnější než některé nástroje WCM konceptu. Odměny pro lektory za WCM školení jsou rozděleny dle náročnosti probírané tematiky. Lektoři tedy za jedno školení dostanou odměnu v rozmezí 100 až 350,- Kč. Tuto peněžní odměnu nahrává pracovník personálního oddělení do podnikové Cafeterie, není tedy zaměstnancům vyplácena přímo ve mzdě. Loňské odměny za školení nástrojů a balíčků WCM školení byly ve výši 85 950,- Kč. Proškoleno bylo celkem 482 vzdělávacích akcí. Z toho lze odvodit, že průměrné náklady reprezentované odměnou pro lektory na jedno WCM školení dosahují výše 178,32,- Kč.

Pokud by společnost chtěla tento systém vyrovnat a odměňovat také ostatní lektory, zajisté by se zvýšily náklady. V roce 2019 společnost uspořádala pro své zaměstnance 76 interních odborně zaměřených vzdělávacích aktivit. Za jedno WCM školení je průměrně vypláceno 178,- Kč. Pokud by byl takto nastaven systém i u ostatních odborných interních školení, společnosti by se průměrně zvýšily náklady o 14 952,- Kč ročně. Pochopitelně by se jistě vzniklé náklady zřejmě změnily, jelikož by došlo k odstupňování odměny dle náročnosti výkladu.

5.6 Hodnocení školení

Společnost by se také měla zaměřit na efektivní získávání zpětné vazby. V současnosti organizace pro získávání zpětné vazby využívá sestavený formulář a v případě odborných interních školení a WCM školení i testy. Kvalitní zpětná vazba umožňuje společnosti ohodnotit a případně zefektivnit celý proces podnikového vzdělávání. Ten je pro všechny typy školení stejný, a tak si myslím, že není plně využit potenciál této metody. Řešením by mohl být samostatný hodnotící dotazník alespoň pro tréninkovou zónu, jelikož ta je oproti ostatním školením specifická. Tato vzdělávací aktivita jako jediná ve větší míře obsahuje také praktickou část školení. Myslím si, že by se dotazník měl zaměřit tedy i na tuto část. Návrh dotazníku pro hodnocení tréninkové zóny je součástí příloh.

Vhodné by také bylo zrevidovat stávající testy, které slouží k ověření nabytých znalostí. Nynější testy jsou ve společnosti uplatňovány již od zavedení systému WCM, tedy od roku 2012. Od té doby se změnilo velké množství informací, i proto by bylo vhodné aktualizovat nejen testy ale i prezentace využívané při výuce.

5.7 Dotace

Ačkoliv se převážná většina školení plánuje již na začátku roku a jsou tedy známé potřebné náklady, které se následně porovnávají s vyhrazenými penězi, není výjimkou, že ve třetím čtvrtletí se již omezují, přesouvají či zcela ruší externí školení, která nejsou dána zákonem. Preventivním opatřením by mohly být dotační programy. V současné době společnost dotace téměř vůbec nevyužívá a přichází tak o možnost získat určité peněžní prostředky navíc. Prostředky na vzdělávání zaměstnanců lze čerpat z Operačního programu zaměstnanost, který poskytuje organizacím možnost dále rozvíjet své zaměstnance.

5.8 Shrnutí návrhů na zlepšení

Výše uvedené změny by mohly pomoci organizaci zlepšit dosavadní systém vzdělávání. Většina změn však bude vyžadovat navýšení peněžních prostředků, které jsou pro podnikové vzdělávání určeny. Tuto situaci by alespoň částečně mohly řešit dotační programy, které v současné době společnost nijak nevyužívá. Naopak některé vzdělávací aktivity lze zajistit z interních zdrojů a ušetřit tak alespoň část nákladů. Příkladem je zařazení školících aktivit orientovaných na tabulkový procesor Microsoft Excel k interním školením. K těmto účelům lze využít i e-learningovou verzi.

Motivaci a profesionalitu interních lektorů by rozhodně zvýšily školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností a také vhodně sestavený a vyrovnaný systém odměňování. Kurzy orientované k rozvoji měkkých dovedností byly doporučeny také pro mistry výrobních linek, kteří denně vedou tým pracovníků. Dostatečně motivovat ke vzdělávání by společnost měla také jeho účastníky.

Lepší zpětnou vazbu by měly zajistit aktualizované testy a vyučující materiály k interním a WCM školením. Žádoucí je také aktualizace hodnotících formulářů využívaných bezprostředně po absolvování školení. Za úvahu stojí i hodnotící formulář vyhrazený pouze pro tréninkovou zónu. Jeho návrh se nachází v příloze této práce.

Jazykové vzdělávání nyní probíhá pouze prezenční formou. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že o rozšíření jazykových dovedností, projevíli zájem i pracovníci, pro které nyní tyto kurzy nejsou určeny. Řešení nabízí online výuka, která by mohla být těmto pracovníkům nabídnuta.

Firemní vzdělávání je poskytováno především pro rozšíření znalostí pracovníků, zajištění kvality a následnému rozvoji společnosti. Aby toto bylo dodrženo, mělo by personální oddělení pravidelně zjišťovat požadavky na rozšíření znalostí a tyto požadavky pravidelně revidovat. Kromě vedoucích pracovníků by měli možnost vyslovit svůj názor na současnou nabídku vzdělávání také samotní pracovníci, kteří na daných pracovních pozicích pracují.

6 Závěr

Diplomová práce se soustředí na problematiku týkající se systému vzdělávání ve společnosti Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s. r. o. Stěžejním cílem diplomové práce je specifikace stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení nových postupů a případných změn v rámci řízení lidských zdrojů. Vyvážený a dobře propracovaný systém podnikového vzdělávání vede k navýšení angažovanosti zaměstnanců a vyšší konkurenceschopnosti společnosti. Investice do vzdělávání se v současné době stávají nezbytnou součástí v plánech každé společnosti, chce-li s konkurencí držet krok a vybudovat si výhodnou pozici na trhu.

Pro zachycení zvolené problematiky byla prostudována odborná literatura zaměřená na lidské zdroje a problematiku vzdělávání. V teoretické části jsou nastíněny základní pojmy, principy a metody aplikované při firemním vzdělávání. Tato část se následně stala podkladem pro praktickou část práce. Díky komplexní analýze nastavených procesů, rozhovorům s personalisty, prozkoumání interních směrnic a dotazníkovému šetření, byly navrženy možné změny, které by mohly přispět k efektivnímu fungování vzdělávacího systému organizace.

Převážné množství informací bylo získáno z podnikových směrnic. Z těchto zdrojů byly získány informace o pravidlech a postupech uplatňovaných při plánování a realizaci podnikového vzdělávání. Přínosné byly i nestrukturované rozhovory s pracovníky personálního oddělení a nahlédnutí do prostor podniku. Pracovníci personálního oddělení byli tázáni na postupy uplatňované v podnikovém vzdělávání. Následně bylo do společnosti rozdáno dotazníkové šetření. V období od ledna do února roku 2020 bylo distribuováno 500 dotazníků, vyplněno bylo 424. Největší zastoupení mají ve společnosti výrobní pracovníci, i z toho důvodu mířila převážná většina dotazníků, konkrétně 350, právě do těchto středisek. Zbylé dotazníky obdrželi technickohospodářští pracovníci reprezentovaní hlavně odborníky a specialisty svého oboru napříč odděleními.

Díky těmto metodám bylo zjištěno, že systém podnikového vzdělávání společnosti je na dobré úrovni. Organizace rozvíjí své zaměstnance za pomoci ověřených metod a má nastaveno hned několik systémů, pomocí nichž se snaží dosáhnout vyšší úrovně znalostí a efektivity práce. Zároveň byl objeven možný prostor ke zlepšení. Následně byly vytvořeny návrhy, které lze považovat za podněty, pro případná zlepšení současného stavu systému podnikového vzdělávání.

Efektivním opatřením se dle mého názoru může stát rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit. V dotazníkovém šetření vyjádřili respondenti nespokojenost se současnou nabídkou. Nápady pracovníků by personalisty mohly inspirovat k rozšíření či případnému vyřazení nepotřebných školení ze stávající nabídky. Příkladem je žádost respondentů dotazníkového šetření o jazykové kurzy. V tomto směru bylo navrženo jazykové vzdělávání online formou pro mistry výrobních linek, kteří se setkávají s cizím jazykem prakticky denně. Navržena byla také možnost spolupráce s koordinátory při výuce českého jazyka pro zahraniční pracovníky. Společnost se mnohdy obrací na externí dodavatele školení. Některá školení lze zajistit i z interních zdrojů. Příkladem takovéto změny jsou kurzy orientované na problematiku tabulkového procesoru Microsoft Excel. Identifikací vhodných jedinců s dostatečným množstvím znalostí a ochotou předat své znalosti druhým by společnost ušetřila nemalé finanční prostředky. Motivaci k aktivní účasti na vzdělávání lze zvýšit vyšší informovaností jejich potenciálních účastníků. Podstatné je, aby pracovníci věděli, co jim plánovaná vzdělávací aktivita přinese, o co přesně rozšíří své znalosti. Zároveň musí personální oddělení zabezpečit dostatečnou informovanost o odměnách za absolvování určitých druhů školení. V příloze je uveden návrh na hodnotící formulář k tréninkové zóně. Nyní je ve společnosti uplatňován pouze jeden hodnotící formulář pro všechna školení. Tréninková zóna je oproti ostatním školením značně specifická, proto si myslím, že by hodnotící formulář měl být více specializovaný. Lepší zpětnou vazbu zajistí také revize písemných testů a výukových materiálů k interním školením. Poslední doporučení se zaměřuje na dotační programy. Společnost nyní nevyužívá žádný dotační program. Tyto peněžní prostředky lze využít na odborně zaměřená školení a předejde se tím jejich rušení kvůli nedostatku financí.

Lze konstatovat, že systém vzdělávání zvolené společnosti je propracovaný a vzdělávání je uskutečňováno systematicky. Jako všude i zde nalezneme prostory ke zlepšení. Pokud chce organizace držet krok s konkurencí a vyhovět požadavkům zákazníků, musí se zaměřit na současné trendy a neustále sledovat novinky z oblasti firemního vzdělávání. Myslím si, že společnost má velmi vysoký potenciál se dále rozvíjet a růst, díky čemuž má možnost poskytnout svým zaměstnancům prostor i pro jejich osobní a profesní rozvoj.

7 Summary

The title of my thesis is Education system in a selected company. The aim of the diploma thesis is to specify the current state of education system of employees in the selected organization and to propose new procedures and possible changes in human resources management. The thesis is divided into four parts: a theoretical part, aim and methodology, a practical part and changes to improve current state.

In the theoretical part, the most important theoretical information about education in companies is explained. There are characterized basic concepts of corporate education and some important elements of processes. These elements are analysed in the practical part of work. Next part is about aim and methodology.

The main aim of the thesis is to analyse and evaluate the current state of education system and suggest some changes to improve the current system. The analysis of the results is based on responses of employees in questionnaires and interview with employees from Human resource department. Other information was obtained from company's reports and internal documents.

At the beginning of practical part is introduced selected company. The chosen company is Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s. r. o. The company produces headlamps for cars. Next, this part contains analysis of education system in the company. This part also contains a statistical survey.

In the last part of my thesis are created some changes to improve the current state of education system. It is included suggestion in language education, soft skills development, computer courses, motivation and evaluation of education. These proposals of changes could be an inspiration to improve the current state of company education.

Key words: education system, company education, suggestion, selected company, changes, improve, current state, development.

8 Zdroje:

Knižní zdroje

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice (14th edition). London: Kogan Page.
3. Arnold, F. (2012). Management: učíme se od těch nejlepších. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
4. Barták, J. (2015). Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích.
5. Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada.
6. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing.
7. Bílková, D., Budinský, P., & Vohánka, V. (2009). Pravděpodobnost a statistika. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk
8. Buckley, R., & Caple, J. (2004). Trénink a školení. Brno: Computer Press.
9. Edersheim Haas, E. (2008). Management podle Druckera. Praha: Management Press.
10. Foot, M., & Hook, C. (2002). Personalistika. Praha: Computer Press.
11. Daňková, M. (2015). Koučování: kouč: kdy, jak a proč (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
12. Horská, V. (2009). Koučování ve školní praxi. Praha: Grada.
13. Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press.
14. Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
15. Kaňáková, E. (2008). Jak efektivně vést porady. Praha: Grada.
16. Kazík, P. (2017). Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada.
17. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.
18. Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
19. Kocianová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd.). Grada.

20. Koubek, J. (2007). Personální práce v malých a středních firmách (3., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.
21. Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách (4., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
22. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
23. Krninská, R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
24. Mohauptová, E. (2013). Týmový koučink. Praha: Portál.
25. Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). Lidské zdroje a personální management (Vydání I). Praha: Academia..
26. Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). Benchmarking: mýty a skutečnost model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press.
27. Petříková, R. (2010). Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe). Praha: Professional Publishing.
28. Plamínek, J. (2007). Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. Praha: Grada.
29. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing.
30. Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text. (2017). Praha: Soudy.
31. Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2004). Management. Praha: Grada.
32. Rosinski, P. (2009). Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha: Management Press.
33. Russell-Walling, E. (2012). Management: 50 myšlenek, které musíte znát. Praha: Slovart.
34. Spellman, F. R., & Whiting, N. E. (2014). Handbook of mathematics and statistics for the environment. CRC Press, Taylor & Francis Group.
35. Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing.
36. Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.
37. Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
38. Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.

39. Truneček, J. (2004). Management znalostí. Praha: C.H. Beck.
40. Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada
41. Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
42. Walker, A. J. (2003). Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing.
43. Werther, W. B., & Davis, K. (1992). Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing.
44. Whitmore, J. (2009). Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování (3., dopl. a přeprac. vyd). Praha: Management Press.

Internetové zdroje

[1] Seduo.cz (2020). Seduo.cz: A Nebude Těžké S Tím U Nás Začít?, Na Kolik Vás Seduo.cz Vyjde?, Navíc Získáte. Retrieved April 23, 2020, from <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>.

[2] Nicom. (2020) Nicom.cz: WORKSHOP – GAMIFIKACE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ, Retrieved April 23, 2020, from https://www.nicom.cz/workshopy-nicom_workshop_gamifikace_ve_firemnim_vzdelavani-282396456-244817612-skoleni-soft-skills/

[3] *Focus People*. (2020). Focus People: Akademie Mistrů, Termín a cena. Retrieved April 23, 2020, from <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/akademie-mistru/>

[4] CZC.cz. (2020). Czc.cz: Lenovo Thinkbook 14-Iml, Šedá. Retrieved April 23, 2020, from <https://www.czc.cz/lenovo-thinkbook-14-impl-seda/279494/produkt>

[5] *iÚčto*. (2019). iÚčto: Zařazení Majetku Do Odpisových Skupin A Doba Odepisování. Retrieved April 23, 2020, from <https://www.iucto.cz/priklady-zarazeni-majetku-do-odpisovych-skupin-a-doba-odepisovani/>

[6] Succi, C., & Wieandt, M. (2019). Walk The Talk: Soft Skills' Assessment Of Graduates. Retrieved April 23, 2020, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-01-2019-0011/full/pdf?title=walk-the-talk-soft-skills-assessment-of-graduates>

[7] Thompson, S. (2019). The Power Of Pragmatism: How Project Managers Benefit From Coaching Practice Through Developing Soft Skills And Self-Confidence. Retrieved April 23, 2020, from https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/16898382-1550-4eaa-a23f-e435fc3875ae/1/IJEBBCM_S13_02.pdf

[8] *PC-DIR Real*. (2020). Pc-Dir Real: Trénink Interních Lektorů - Základní Kurz (T11). Retrieved April 23, 2020, from <http://www.pcdir.cz/kurz/TL1-tr-nink-intern-ch-lektor-z-kladn-kurz>

9 Seznam grafů, tabulek a schémat

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení pracovníků dle pozic.....	33
Graf 2: Zastoupen mužů a žen.....	33
Graf 3: Dosažené vzdělání pracovníků.....	33
Graf 4: Jaké je Vaše pohlaví?	49
Graf 5: Kolik Vám je let?	49
Graf 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	50
Graf 7: Jak dlouho pracujete ve společnosti Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s. r. o.?.....	51
Graf 8: Do které pracovní kategorie jste v podniku zařazen/a?.....	51
Graf 9: Jaké vzdělávání jste v rámci této společnosti absolvoval/a?.....	52
Graf 10: Které vzdělávání pro Vás bylo nejvíce přínosné?	53
Graf 11: Jakou formou bylo Vaše vzdělávání zakončeno?.....	54
Graf 12: Jakou formou jste o vzdělávání nejčastěji informován/a?.....	54
Graf 13: Preferujete raději interní či externí školení?.....	55
Graf 14: Jste spokojen/a s interními lektory.....	55
Graf 15: Názory na lektory společnosti.....	55
Graf 16: Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při výkonu své práce?	56
Graf 17: Zdá se Vám nabídka vzdělávání dostatečná?	57
Graf 18: Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?. 58	
Graf 19: Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání?	58
Graf 20: K čemu podle Vás podnikové vzdělávání slouží?.....	59
Graf 21: Motivuje Vás váš nadřízený.....	60
Graf 22: Vyjádření spokojenosti s motivací.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled zahraničních pracovníků.....	32
Tabulka 2: Časový harmonogram vstupního školení	38
Tabulka 3: Úrovně konceptu WCM.....	42

Tabulka 4: Zákonná školení.....	45
Tabulka 5: Přehled testování normality	63
Tabulka 6: Přehled jazykového vzdělávání pro rok 2019/2020	68
Tabulka 7: Přehled kurzů Microsoft Excel za rok 2019	71
Tabulka 8: Kalkulace interního školení	75

Seznam schémat

Schéma 1: Cyklus systematického vzdělávání	13
Schéma 2: Prvky procesu realizace vzdělávání	17
Schéma 3: Důvody pro hodnocení vzdělávání	20
Schéma 4: Organizační struktura personálního oddělení	34

10 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Návrh hodnotícího formuláře pro Tréninkovou zónu

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance společnosti Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s. r. o.

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který se stane podkladem pro mou diplomovou práci na téma „Systém vzdělávání ve vybraném podniku“. Dotazník bude sloužit pouze pro zpracování diplomové práce a ve společnosti již nebude nijak využit.

Velmi Vám děkuji za spolupráci.

Nikola Pokorná

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik Vám je let?

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Marelli Automotive Lighting?

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 10 – 15 let
- 16 let a více

5. Do které pracovní kategorie jste zařazen/a?

- DIR
- INDIR
- THP

6. Jaké vzdělávání jste v rámci této společnosti absolvoval? (Ize vybrat více odpovědí)

- Vstupní školení
- Zákonná periodická školení (BOZP, PO, Environmentální, Bezpečnost informací)
- Zákonná školení (Řidič VZV, ZZ – Jeřábník/Vazač, Vyhláška 50 a další)
- Interní odborná školení
- Externí odborná školení
- WCM školení
- Tréninková zóna
- Školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností (např. prezentační a komunikační dovednosti)

7. Které vzdělávání pro Vás bylo nejvíce přínosné? (Ize vybrat více odpovědí)

- Vstupní školení
- Zákonná periodická školení (BOZP, PO, Environmentální, Bezpečnost informací)
- Zákonná školení (Řidič VZV, ZZ – Jeřábník/Vazač, Vyhláška 50 a další)
- Interní odborná školení
- Externí odborná školení
- WCM školení
- Tréninková zóna
- Školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností (např. prezentační a komunikační dovednosti)

8. Jakou formou bylo Vaše vzdělávání zakončeno? (Ize vybrat více odpovědí)

- Písemný test

- Ústní zkouška
- Kombinace písemného testu a ústní zkoušky
- Diskuze
- Dotazy
- Bez ukončení

9. Jakou formou jste o vzdělávání nejčastěji informován/a? (lze vybrat více odpovědí)

- E-mailová komunikace
- Nástěnky
- Od kolegů
- Od vedoucího pracovníka
- Jiná možnost (prosím uveďte).....

10. Preferujete raději interní či externí školení?

- Interní
- Externí

11. Jste spokojen/a s interními lektory společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Využíváte nově nabyté znalosti a dovednosti při výkonu své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Zdá se Vám nabídka vzdělávání dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nemohu posoudit

14. Pokud pro Vás nabídka vzdělávání není dostatečná, o co byste ji rozšířil/a?

.....
.....

15. Jste celkově spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nemohu posoudit

16. Je něco, co byste na systému podnikového vzdělávání změnil?

.....
.....

17. Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání? (lze vybrat více odpovědí)

- Chůť vzdělávat se
- Potřebné informace
- Vyšší výkonnost
- Udržení pracovního místa
- Vyšší finanční ohodnocení
- Možnost kariérního růstu
- Jiné (prosím uveďte)

.....

18. K čemu podle Vás podnikové vzdělávání slouží?

- Zvýšení pracovního výkonu
- Určuje kariérní postup
- Přispívá ke kvalitě
- Poskytuje základní povědomí o fungování společnosti
- Povinnost

19. Motivuje Vás váš nadřízený pracovník k dalšímu rozvoji?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2: Návrh hodnotícího formuláře pro Tréninkovou zónu

Návrh hodnotícího formuláře pro Tréninkovou zónu

1. Uved'te, prosím, do které pracovní kategorii jste zařazen:

DIR	INDIR	THP

2. Jste rád/a, že jste měl/a možnost tento program absolvovat?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

3. Vnímáte tento projekt za smysluplný?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

4. Poskytla Vám Tréninková zóna dostatek informací pro lehčí zapojení do každodenních pracovních činností

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

5. Považujete teoretickou část Tréninkové zóny za přínosnou?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

6. Považujete praktickou část Tréninkové zóny za přínosnou?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

7. Zdál se Vám přístup a práce lektora profesionální?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne