

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z řad cizinců ve firmě

Education and Development of Foreign Employees in Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

BAYASGALAN

BAATARBOLD

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bayasgalan** Jméno: **Baatarbold** Osobní číslo: **492807**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z řad cizinců ve firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Education and Development of Foreign Employees in Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je zmapovat a poté analyzovat metody vzdělávání zahraničních zaměstnanců ve vybrané firmě, zjistit jejich spokojenost se vzdělávacími metodami, které jsou dosud využívány. Následně na základě odezvy od zaměstnanců a vedení firmy navrhnout možné zlepšení výběru metod. Přínosem práce je návrh konkrétní sady metod vzdělávání, které se opírají o nové trendy a které nejenže mohou pomoci zahraničním zaměstnancům v jejich rozvoji, ale také mohou přinést žádoucí efekt firmě. Kromě praktického přínosu pro sledovanou firmu je šance, že závěry práce umožní také případnou aplikovatelnost v jiných firmách zaměstnávajících cizince.

Osnova: Úvod; Teoretická část (vymezení základních pojmů, typy metod vzdělávání, plánování vzdělávání); Praktická část (charakteristika firmy a popis cíl. skupiny, využívané metody vzdělávání a rozvoje u cizinců, smíšený výzkum - dotazníkové šetření a rozhovory, výsledky šetření a doporučení pro praxi); Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-0469-2. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-288-8. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČIKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19.08.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

Bayasgalan, Baatarbold. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z řad cizinců*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Chci poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D. za její trpělivost, obětavost a ochotu při konzultacích. Dále jí chci poděkovat za její užitečné rady, které mi pomohly při psaní mé práce. Rád bych ještě poděkoval vedení firmy Grammer a jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli důležité informace.

Abstrakt

Bakalářská práce, která je rozdělena na teoretickou část a praktickou část, řeší aktuální téma zahraničních pracovníků v ČR s důrazem na posilování jejich znalostí a dovedností. Teoretická část představuje, co je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a vymezuje základní pojmy. Dále se zaměřuje na oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popisuje systematické vzdělávání a charakterizuje metody vzdělávání. Cílem praktické části této práce je zmapovat a zanalyzovat stávající metody vzdělávání mongolských zaměstnanců ve vybrané firmě a na základě získaných zjištění ze šetření navrhnout možná zlepšení pro management, která jim po zavedení mohou pomoci v rozvoji.

Klíčová slova

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zahraniční pracovník, oblasti vzdělávání, systematické vzdělávání, cyklus vzdělávání, moderní metody vzdělávání.

Abstract

The bachelor thesis is divided into a theoretical part and a practical part which deals with the current topic of foreign workers in the Czech Republic with an emphasis on strengthening their knowledge and skills. The theoretical part describes what an education and development of employees is and defines the basic terms. The thesis also focuses on the areas of education and development of employees, describes systematic education, and characterizes methods of education. The aim of the practical part is to map and analyze the current methods of education of Mongolian employees in the company and then, based on the obtained information, suggest possible improvements for management which would help foreign employees in their development.

Key words

Employee's education and development, foreign worker, education areas, systematic education, cycle of education, modern methods of education.

Obsah

Úvod	5
1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	7
2 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	9
3 Systematické vzdělávání	11
3.1 Identifikace potřeb.....	12
3.2 Plánování.....	13
3.3 Realizace	14
3.4 Vyhodnocování.....	14
4 Typy metod vzdělávání	16
4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti.....	17
4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mimo pracoviště.....	18
4.3 E-learning.....	19
4.4 Blended learning	20
5 Zahraniční zaměstnanci	21
6 Charakteristika firmy a popis cílové skupiny	24
7 Analýza metod vzdělávání ve firmě	27
7.1 Výsledky dotazníkového šetření	27
7.2 Rozhovor	36
7.3 Shrnutí.....	38
8 Návrhy pro firmu	40
Závěr	41
Seznam použité literatury	42
Internetové zdroje	44
Seznam obrázků	46
Seznam tabulek	47
Seznam grafů	48
Přílohy	49

Úvod

V dnešní rychle měnící se době plné inovací je vzdělávání a rozvoj nedílnou součástí každé firmy. Tím je myšleno, že každá firma potřebuje k úspěchu, vzdělané zaměstnance, kteří mají znalosti a dovednosti přinášející pozitivní efekt pro firmu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má řadu výhod jako je například zvýšená motivace zaměstnanců, schopnost zaměstnanců adaptovat se na změny, vyšší produktivita zaměstnanců atd. Dalším důvodem, proč vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance může být zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Počty zahraničních zaměstnanců se v ČR neustále zvyšují. Vzdělávání a rozvíjení těchto zaměstnanců je stejně důležité jako u všech ostatních.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat a zanalyzovat stávající metody vzdělávání ve vybrané firmě, která zaměstnává pracovníky z Mongolska, a na základě získaných informací navrhnout možné zlepšení ve výběru vzdělávacích a rozvojových metod.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, která vychází z odborných literatur. Tato část práce vymezuje základní pojmy, věnuje se oblastem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměřuje se na systematické vzdělávání a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Teoretická část je ukončena tematikou zahraniční zaměstnanci.

Praktická část začíná charakteristikou vybrané firmy a cílové skupiny. Dále analyzuje metody vzdělávání pomocí smíšeného výzkumu. Získané informace slouží k zodpovězení výzkumných otázek této práce a k navržení možných zlepšení pro vybranou firmu.

Téma této bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že pocházím z Mongolska a zajímá mě systém vzdělávání a rozvoje mongolských zaměstnanců pracujících v českých firmách. Z pohledu managementu lze spatřovat za praktickými kroky vedoucími ke zvýšení úrovně znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců efektivní cestu k jejich lepší integraci do života v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podle Koubka (2015, s. 252) dnešní doba vyžaduje po lidech, aby neustále rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Důvodem je společenská poptávka po nových druzích znalostí a kvalifikací. Není to jako dříve, kdy si člověk vystačil s tím, co se naučil během přípravy na povolání po celou dobu své kariéry. Proto se celoživotní vzdělávání stává cílem dnešní společnosti.

Vzdělávání a rozvoj se *zaměřuje na formování pracovních schopností člověka* (Dvořáková, 2007, s. 286). Nejen Dvořáková, ale i další odborníci na management, tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců slouží k tomu, aby si člověk navždy osvojil schopnosti, které potřebuje k vykonávání práce a ke zvýšení kvalifikovaných pracovníků v organizaci. Armstrong (2015, s. 335-336) definuje vzdělávání a rozvoj jako proces, který zajišťuje firmám mít dostatečně vzdělané a kvalifikované lidi. Tento proces pomáhá lidem si osvojit potřebné znalosti a dovednosti ať už vlastními zkušenostmi nebo prostřednictvím vzdělávacích programů, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 77-78) doplňují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není řešením na všechny problémy ve firmě. Nedostatky ve firmě mohou být způsobeny i jinými faktory než nedostatkem vzdělávání.

Je potřeba vědět, že pojmy vzdělávání, učení se a rozvoj mají odlišný význam. Tyto pojmy se vyskytují v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání je proces, při kterém člověk získává a rozvíjí dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné při vykonávání pracovní činnosti. Aktivita týkající se vzdělávání jsou časově ohraničené. Učení se je trvalá změna ve vědění, chování nebo prožívání, které vychází z činnosti nebo zkušenosti člověka. Učit se člověk může nejen organizovaně, ale i spontánně. Rozvoj je širší proces vzdělávání, kdy člověk si osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti, které využije v budoucnu. Vzdělávací aktivity využívané k rozvoji zaměstnanců je připravují na obtížnější pracovní úkoly. (Bláha a kolektiv, 2013, s. 122)

Pojem rozvoj lidských zdrojů se nesmí zaměňovat s rozvojem pracovníků. Rozvoj pracovníků je orientovaný na rozvoj jednotlivých pracovníků, kdežto rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti celé organizace. (Koubek, 2015, s. 257) Podle názoru již výše citované Dvořákové (2007, s. 287) je rozvoj zaměstnanců nejen zaměřen na dovednosti pracovníka potřebné k vykonávání práce v organizaci, ale i na osobnost člověka. Díky tomu si člověk osvojuje vlastnosti, které může využít v budoucnu a stává se z něj adaptabilní pracovní zdroj. Příkladem takových vzdělávacích aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce s počítači, kurzy asertivity nebo kurzy komunikace.

Flexibilita a ochota ke změnám jsou základními složkami podnikání a úspěchu všech organizací. Organizační flexibilita však pochází od flexibilních lidí, kteří jsou nejen připraveni na změny, ale také změny přijímají a podporují. (Koubek, 2015, s. 252)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo patřit do strategie a politiky organizace. Investice firem do vzdělávání zajišťují potřebné schopnosti zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 170)



Obrázek 1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem
Zdroj: Mathis a Robert in Bláha a kol. (2013, s. 123)

Vzdělávání zaměstnanců je součástí role vedoucího pracovníka v řízení lidí. Adair (2018) popsal, že lídr musí při vedení lidí brát v ohled potřeby tří prolínajících se oblastí:

- Úkol – potřeba úspěšně splnit společný úkol
- Tým – potřeba udržovat dobré vztahy a být jednotným
- Jedinec – potřeby, které jedinec přináší do týmu

Teorie i praxe managementu se shodují v tom, že management organizace by se měl cíleně v rámci řízení lidí zabývat jak vzděláváním a rozvojem jednotlivých pracovníků, tak i pracovního týmu. Zvláštní úlohu v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců sehrává sebereflexe i reflexe každého jednoho pracovníka včetně managementu.

2 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Koubek (2015, s. 255) rozlišuje tyto oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- Oblast všeobecného vzdělávání – je oblast, kde člověk získává všeobecné znalosti a dovednosti, se kterými je schopen dále rozšiřovat jeho specializované pracovní schopnosti. Tato oblast se hlavně zaměřuje na sociální rozvoj jedince a je řízená státem.
- Oblast odborného vzdělávání – je orientována na zaměstnání a ve světě je známá jako training. V této oblasti se člověk připravuje na budoucí povolání. Oblast odborného vzdělání zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, přeškolení a orientaci pracovníků.
- Oblast rozvoje – je dalším krokem vzdělávání pracovníků. Zaměřuje se na to, aby byl pracovník schopný se rychle adaptovat, byl užitečnější pro firmu a udržoval dobré vztahy ve firmě.

Šikýř (2016, s. 138-139) popisuje oblasti odborného vzdělání takto:

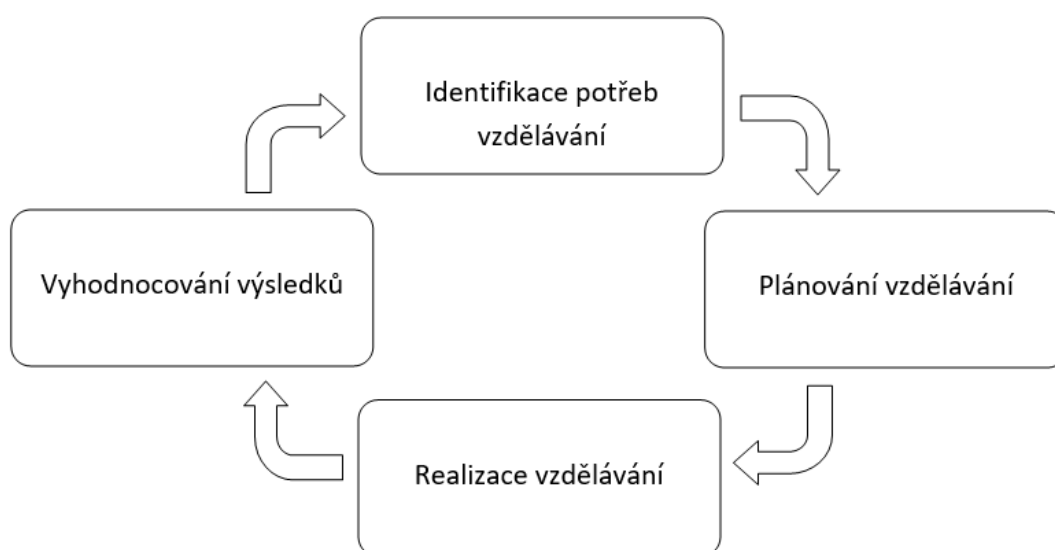
- Zaškolení – je proces, kdy si člověk při nástupu do nového povolání nebo výměně pracovní pozice osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti k tomu, aby mohl vykonávat sjednanou práci.
- Doškolení – neboli prohlubování kvalifikace je osvojování si nových znalostí a dovedností v případě, že se pro pracovníka mění způsob vykonávání jeho dosavadní práce.
- Přeškolení – nastává v případě, že se člověk zaměřuje na jinou oblast a osvojuje si znalosti, dovednosti a schopnosti v té oblasti. Přeškolení lze nazývat také jako rekvalifikace.
- Rozvoj – neboli rozšiřování kvalifikace je oblast, kde si člověk osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti, které už nejsou požadované k výkonu jeho práce. Díky tomu je schopen se uplatnit v organizaci i na vnějším trhu.

Podle Hroníka (2007, s. 128-129) mohou být oblasti vzdělávání a rozvoje systematizované podle toho, jak si vytvoříme obsah a mohou být uskutečněny v různých formách, ať už se jedná o prezenční formu nebo online formu. Oblasti vzdělávání a rozvoje rozděluje takto:

- Funkční vzdělávání – je způsob vzdělávání, který má charakter odborné přípravy a mnohdy je předmětem certifikace. Zabezpečuje, aby pracovníci byli schopni vykonávat práci standardním způsobem. Například to může být projektant, obchodník a analytik WAN.
- Doplnkové funkční vzdělávání – je rozšiřujícím vzděláváním. Hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí se zde míchají. Doplnkové funkční vzdělávání je nadoborová příprava.
- Manažerské vzdělávání – nabízí široké spektrum aktivit. Ať je to nácvik týmového řešení problémů nebo rozvoj dalších manažerských způsobilostí.
- Účelové vzdělávání – souvisí se stress managementem nebo efektivním telefonováním. Obvykle má charakter rozvoje měkkých dovedností.
- Školení ze zákona – je pro všechny. Všichni pracovníci si tím musejí projít.

3 Systematické vzdělávání

Šikýř (2016, s. 138) říká, že účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. Systematické vzdělávání je podle Koubka (2015, s. 259) nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků. Bartoňková (2010, s. 109) popisuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cykly, které si předávají zkušenosti a vede to k soustavnému zlepšování vzdělávání.



Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání

Zdroj: Koubek (2015, s. 260)

Podle Koubka (2015, s. 259-260) jsou následující body výhody systematického vzdělávání:

- Bez složitého hledání na trhu práce dodává organizaci náležitě připravené pracovníky,
- průběžně formuje schopnosti pracovníků podle potřeb organizace,
- zlepšuje znalosti, kvalifikaci i osobnost pracovníků,
- úroveň pracovního výkonu, produktivity práce i kvalita výrobků jde nahoru,
- systematické vzdělávání patří mezi nejefektivnější způsoby nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků,
- nižší náklady na vzdělávání,

- umožňuje lépe předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním a lépe eliminovat spojené ztráty,
- zkušenosti z předchozích cyklů umožňují neustále zdokonalování vzdělávacích procesů,
- cesty ke zlepšení pracovního výkonu se hledají snáz,
- možnost realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu,
- zvyšuje motivaci pracovníků a zlepšuje jejich vztah k organizaci,
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- vztahy mezi pracovníky v organizaci jsou lepší,
- kvalita pracovníka a jeho cena na trhu práce je vyšší,
- pomáhá urychlit personální a sociální rozvoj pracovníků.

3.1 Identifikace potřeb

Identifikace potřeb vzdělávání v organizace je první fází v cyklu systematického vzdělávání. Pokud organizace potřebuje vzdělávání znamená to, že je *nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst*. K tomu, aby byla možná identifikace potřeb je důležité znát informace o pracovních místech a zaměstnancích. (Šikýř, 2016, s. 140)

Koubek (2015, s. 261) dodává, že je těžké získat potřebné informace o pracovních místech a zaměstnancích. Je obtížné měřit kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců, jelikož je možné posuzovat zaměstnance jen na základě stupně vzdělání a délky praxe. Proto tato fáze má povahu experimentu.

Podle Folwarcznowé (2010, s. 35) jsou tři druhy informací:

- Informace o organizaci a trhu:
 - Vnitřní – informace jsou strategie organizace, firemní kultura, styly vedení lidí, etické principy, záznamy z porad a výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců.
 - Vnější – informací je vývoj na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, situace na trhu práce, průzkum konkurence, informace o nových trendech v oblasti vzdělávání a rozvoje a moderních stylech vedení lidí, vývoj legislativy a technologického pokroku.
- Informace o pracovních místech a funkcích – se získávají z analýz vycházejících z popisů pracovních míst a funkcí a z požadavků na zaměstnance a z jejich schopností.

- Informace o jednotlivých zaměstnancích – jsou získávány ze záznamů z hodnocení zaměstnanců, výstupů z rozvojových center, vlastních požadavků zaměstnanců, zpráv z výstupních rozhovorů, evidence o absolvování vzdělávacích programů, kvalifikačních struktur zaměstnanců.

3.2 Plánování

Další fází v cyklu systematického vzdělávání je plánování. Už ve fázi identifikace potřeb dochází k navrhování předběžných plánů, které se následně projednávají. To vede ke vzniku definitivní podoby rozpočtu a programu. Program dále upřesňuje oblasti, na které se vzdělávání má zaměřit, konkretizuje, o jaké pracovníky se vzdělávání týká, specifikuje, jaké metody budou využívány a časový plán. (Koubek, 2015, s. 264)

Folwarcznová (2010, s. 37) tvrdí, že při plánování je nutné si zodpovědět tyto otázky:

- Co? - cíle programu, čeho organizace chce dosáhnout
- Kdo? - kdo se zúčastní vzdělávacího programu
- Jak? - jaké metody budou využívány při vzdělávání pracovníků
- Kým? - kdo bude vzdělávat pracovníky
- Kdy? - kdy nebo na jak dlouho se vzdělávání pracovníků se bude konat
- Kde? - místo kde se bude vzdělávat
- Kolik? - jaké náklady budou vynaloženy

Koubek (2015, s. 265) souhlasí, že tyto otázky jsou důležité při plánování vzdělávání pracovníků a dodává otázku „*Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*“ týkající se metod hodnocení a osob, které budou hodnotit.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96) se proces tvorby plánu skládá z přípravné fáze, kde organizace si ujasní potřeby, analyzuje účastníky a stanoví si cíle vzdělávání. Další fází je fáze realizační. V realizační fázi se určují způsoby vzdělávání. Nejdříve se vyberou vhodné techniky pro vzdělávání. Je nutné brát v ohled rozdílnost jednotlivých pracovníků, počet účastníků a priority organizace. Poslední fází je fáze zdokonaňovací. Jde o fázi, kde se hodnotí jednotlivé kroky a zda splňují cíle, které si organizace stanovila. Pokud se najdou nedokonalosti, navrhnou se možnosti zlepšení a vyberou se vhodné techniky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Dále se této fázi týká například zajištění ubytování nebo dopravy pro účastníky, nákladovost a vybrání lektorů.

3.3 Realizace

Po plánování následuje realizace vzdělávání. Samotná realizace záleží na tom, jaká metoda vzdělávání se vybere. Prvky realizační fáze jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Cíle vzdělávání se mohou dělit na programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle se týkají celého vzdělávacího programu. Cíle kurzu se týkají jednotlivých aktivit v rámci vzdělávacího programu. Cíle se nesmí zaměřovat se záměrem. Záměr je to, co lektor má v plánu a proč se budou probírat určitá témata. Cíle se týkají účastníků vzdělávání a říkají čeho po absolvování vzdělávacího kurzu budou pracovníci schopni. Ale mělo by se omezit stanovení až mnoha cílů, jelikož stanovení příliš mnoha cílů způsobuje více škody než užitku. Aby měl vzdělávání pracovníků očekávaný efekt je vhodné se seznámit se záměry a cíli kurzu. To může namotivovat pracovníka. Záměry a cíle by měli být v souladu a zapadat do celého systému rozvoje lidských zdrojů. Cíle mají základní atributy cíle, když jsou měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Relevantní vzdělávací program by měl obsahovat časový harmonogram, téma, metody a pomůcky, s kterými se během vzdělávání bude pracovat. K tomu, aby došlo k úspěšnému naplnění programu je potřeba na začátku akce odstranit nejasnosti a účastníci by měli mít možnost se vyjádřit ke všem částem programu. Dále v úvodu by měli účastníci mít možnost říct, co od kurzu očekávají. Program by měl vyhovovat všem účastníkům, lektori musí dbát na to, aby nechávali dostatek času na vstřebávání informací a zodpověděli veškeré otázky ze strany pracovníků. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99-101)

3.4 Vyhodnocování

Vyhodnocování vzdělávání je důležité k tomu, aby bylo možné zjistit, zda všechny počáteční cíle byli splněny a přijít na to, kde je potřeba dosahovat lepších výsledků. A oblasti, na které je potřeba se zaměřit jsou plánování, realizace, reakce a výsledky. (Armstrong, 2015, s. 367)

Šikýř (2016, s. 141) uvádí, že výsledky vzdělávání nejsou okamžitě znát. Projevují se na přístupu a chování zaměstnanců. Proto měřit účinnost vzdělávání je velmi obtížné. Použití správných metod, odezva účastníků, míra osvojení nových poznatků a schopnost je využívat v práci jsou body, které se zkoumají při vyhodnocování výsledků vzdělávání. Jedním z postupů při vyhodnocování výsledků vzdělávání je porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování vzdělávacího procesu. Koubek (2015, s. 274) přispívá, že při porovnávání výsledků mají organizace tendenci zanedbávat negativní výsledky a spíše se soustředí na pozitivní. Dále říká, že při vyhodnocování vzdělávání je monitorování vzdělávacího procesu méně spolehlivé než porovnávání vstupních a výstupních testů.

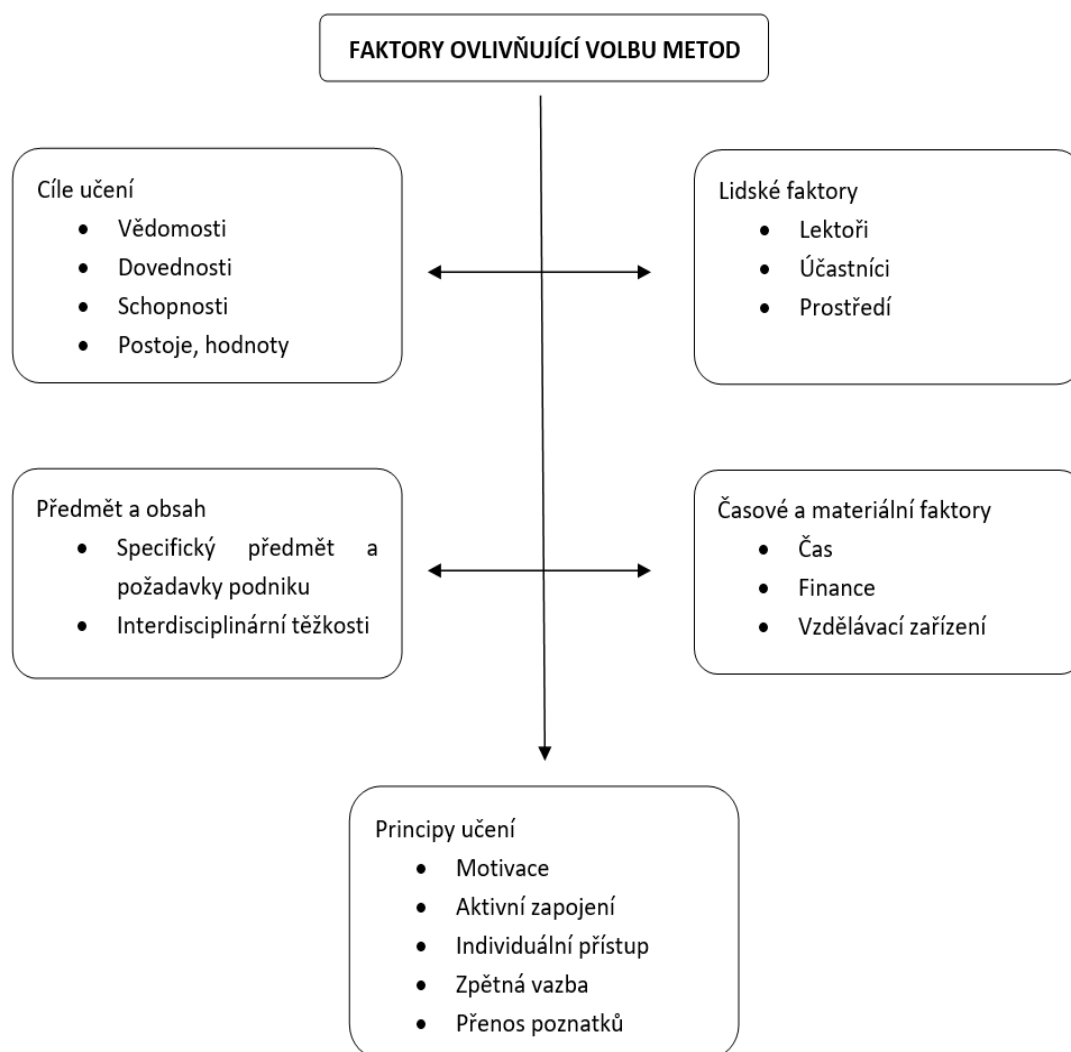
Dvořáková (2007, s. 295-296) navrhuje tyto postupy při hodnocení efektivnosti vzdělávání:

1. Definovat výsledky, které jsou od školení očekávány. Po identifikaci potřeb je potřeba určit čeho má být dosaženo.
2. Transformovat výsledky v cíle, které musí být „SMART“, tj. S - konkrétní, M - měřitelné, A - dosažitelné, R - realistický, T - ohraničené v čase.
3. Je potřeba zajistit, aby každý zúčastněný znal cíl od počátku kurzu.
4. Vytvořit metody, které pomůžou porovnat skutečné výsledky s cíli:
 - připravit test k ověření znalostí účastníků před i po ukončení kurzu
 - připravit dotazníky k hodnocení kurzu a změn pracovního výkonu pracovníka
 - připravit pozorovací checklist k monitorování vzdělávacího programu
 - naplánovat schůzku za účelem získání zpětné vazby
 - rozhodnout jakými ukazateli bude sestaven praktický přínos kurzu
5. Vyhodnotit okamžitý a dlouhodobý přínos. Okamžité vyhodnocení může být proveden formou dotazníků. Dlouhodobý přínos je hodnocen s odstupem času.
6. Využít výsledky.

4 Typy metod vzdělávání

Metody vzdělávání mohou být aplikovány buď na pracovišti nebo mimo pracoviště. Výběr správných metod pro vzdělávání je základ pro efektivní průběh programu. (Šikýř, 2016, s. 141)

Metody vzdělávání na pracovišti jsou zaměřeny pro kvalifikačně méně náročné profese, kde díky těmto metod si pracovník osvojí základní znalosti a dovednosti k vykonávání práce. Metody využívané mimo pracoviště jsou spíše zaměřeny na vedoucí pracovníky. Organizace mají možnost si zajistit vnější instituce pro vzdělávání vlastních pracovníků. Potom je jenom na organizaci, v jaké míře chce participovat ve vzdělávání. (Dvořáková, 2007, s. 298)



Obrázek 3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112)

4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce – je podle Dvořákové (2007, s. 299) je instruktaž při výkonu práce je jedním z nejjednodušších metod vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Pracovník se učí tím, že napodobuje a pozoruje zkušenější zaměstnance. Koubek (2015, s. 267) tvrdí, že je to jedním z nejpoužívanějších metod a jedná se o jednorázový zácvik nových či málo zkušených zaměstnanců. Výhodou této metody je časová nenáročnost a vytváření pozitivních vztahů mezi pracovníky. Nevýhodou je, že se tato metoda dá využít jen u prací, které mají jednodušší nebo dílčí pracovní postup. Armstrong (1999, s. 896-897) rozděluje čtyři fáze instruktaže při výkonu práce (příprava, prezentace, procvičování a testování, používání a zdokonalování).
- Asistování – je metoda, při kterém je pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi a stává jeho pomocníkem. Od něho se učí pracovním postupům a pomáhá mu při plnění úkolů. Vzdělávaný pracovník se časem stává samostatnějším a zvládá se podílet na úkolech ve větší míře. Výhody metody asistování jsou v soustavnosti působení a to, že je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou může být, že se vzdělávaný učí jenom od jednoho pracovníka. To znamená, že má jenom jeden zdroj informací, napodobování může vést ke ztrátě tvůrčí schopnosti a může se od něho naučit jeho nevhodné návyky. Koubek (2015, s. 268)
- Pověření úkolem – je obdobou asistování. Metoda pověřením úkolem se spíše využívá při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků. Pracovník je svým nadřízením pověřen úkolem a má vytvořené veškeré podmínky, aby na úkolu mohl pracovat. Je kontrolován při plnění zadaných úkolů. Výhodou je, že pracovník se vychovává k samostatnosti a kreativitě. Nevýhodou této metody je, že pracovník při plnění úkolů může chybovat, protože neustálá kontrola ze strany nadřízených není možná. To může vést k vytvoření nedůvěry k pracovníkovi. Koubek (2015, s. 268-269)
- Rotace práce – nebo střídání pracovních úkolů je metoda, při kterém pracovník se vzdělává střídáním se na různých pracovních pozicích organizace. Metoda rotace práce se používá například při výchově řídicích pracovníků nebo seznamování absolventů s organizací. Zaměstnanec se stává flexibilním jedincem, který je schopen vidět problémy organizace komplexněji. Nevýhodou je možnost selhání vzdělávání, kvůli tomu, že pracovník střídá mnoho pracovních pozic. (Koubek, 2015, s. 269) Dvořáková (2007, s. 299) tuto metodu rozděluje na dvě formy, na horizontální a vertikální rotaci. Horizontální rotace je,

když pracovník střídá pracovní pozici na stejné úrovni řízení. Vertikální rotace znamená, že pracovník střídá stupně řízení.

- Koučování – je podle Šikýře (2016, s. 142) proces, při kterém pracovník je veden koučem, který komunikováním, usměrňováním a podněcováním vede pracovníka k přivlastnění si znalostí a dovedností, aby mohl úspěšně vykonávat pracovní činnost.
- Mentorování – Šikýř (2016, s. 142) popisuje jako proces, při kterém má vedoucí roli mentor. Mentor je odborník v určité oblasti, který předává svoje zkušenosti a radí vzdělávanému pracovníkovi.
- Counselling – je vzájemné konzultování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, kteří si jsou rovni. Vzdělávaný pracovník přispívá svou aktivitou, vyjadřuje své názory a předkládá návrhy. A tím mezi nimi vzniká zpětná vazba, která pomáhá ke zlepšení vzdělávacího procesu. Nevýhodou této metody může být časová náročnost. (Koubek, 2015, s. 268)

4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mimo pracoviště

- Přednáška – je metoda, kde se předávají faktické a teoretické informace. Výhodou je rychlost předávání informací a snadný přístup k místu a vybavení k využití této metody. Nevýhodou je jednostranný tok informací, který je pasivně přijímán účastníky. (Koubek, 2015, s. 270)
- Seminář – je v podstatě přednáška s diskusí. Narozdíl od normální přednášky se zde účastníci aktivně zapojují, ale nevýhodou může být potřeba pro důkladnější přípravu a vhodný způsob moderování. (Koubek, 2015, s. 270)
- Demonstrování – je názorné vyučování. Probíhá za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů nebo obsluhy zařízení ve vhodných prostorech. Klade důraz na praktické využívání získaných znalostí. Výhodou je, že si účastníci všechno zkoušejí na bezpečném místě, které je určeno pro tyto účely. Nevýhoda může být rozdílnost podmínek na pracovišti. (Koubek, 2015, s. 270)
- Případové studie – jsou skutečná nebo vymyšlená problematika v organizaci. Účastníci mají přijít na řešení, popřípadě navrhnout zlepšení. Tato metoda je zaměřena na manažery a tvůrčí pracovníky. Dobrá příprava pomáhá rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problémů. (Koubek, 2015, s. 270)

- Outdoorové aktivity – jsou sportovní aktivity probíhající ve volné přírodě, při kterých účastníci rozvíjejí své přirozené schopnosti a následně je snáze uplatňují na pracovišti. (Šikýř, 2016, s. 143) Je to metoda, která se využívá ke vzdělávání manažerů. Úkoly jsou plněny kolektivně, ale vedení se ujímá jeden účastník. Na závěr se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly využity při plnění úkolů a co by se dalo vylepšit. Výhodou je zábavná forma vzdělávání a je to velmi efektivní metoda. Nevýhodou může být neochota zúčastněných, příliš fyzicky náročné aktivity nebo náročnost na přípravu. (Koubek, 2015, s. 272)
- Workshop – je skupinová spolupráce, kdy účastníci se dělí o zkušenosti a informace, které využívají k řešení problémů. Výhodou je možnost posoudit problém z různých úhlů pohledu a díky této metodě se rozvíjí týmová spolupráce. Je důležité, aby účastníci se aktivně zapojovali. (Šikýř, Tomešková a Chmielová-Dalajková, 2022, s. 77)
- Hraní rolí – je metoda, které se využívá především k rozvoji schopností pracovníků, kteří jsou část ve styku se zákazníky. Účastníkům jsou přiřazeny role a na základě role mají za úkol sehrát určité situace. (Šikýř, Tomešková a Chmielová-Dalajková, 2022, s. 77)

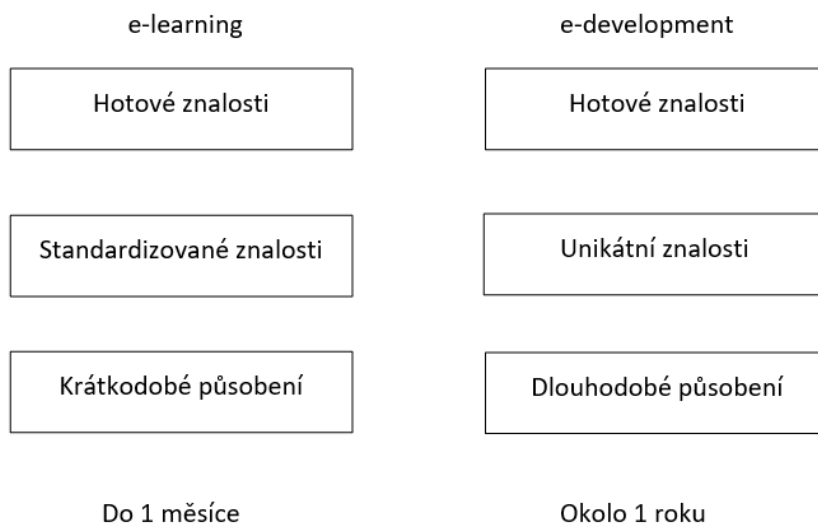
4.3 E-learning

E-learning nebo elektronické vzdělávání je vzdělávací metodou, která se dá využít jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště za použití informačních a komunikačních technologií. Je časově a prostorově nezávislá a pracovníci se učí nezávisle na sobě, kdykoliv a kdekoliv. Tato forma vzdělávání je velmi atraktivní pro pracovníky. Informace mohou být předány například pomocí textů, audií, videí, obrázků nebo grafů, což zaměstnává všechny smysly (Šikýř, 2016, s. 143-144). Způsob používání digitálních nástrojů a dostupnost výukových materiálů záleží na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, etických principech, potřebách a možnostech všech zúčastněných (Zounek a kolektiv, 2021, s. 45).

Výhodou této metody je možnost kolektivního nebo i individuálního vzdělávání. Způsob vzdělávání lze přizpůsobit schopnostem a potřebám jednotlivých zaměstnanců. Pro organizaci je tato metoda časově velmi efektivní. Nevýhodou této metody vzdělávání může být náročnost na vybavení nebo nákladné programy vzdělávání, které jsou přímo tvořené pro organizaci. (Koubek, 2015, s. 273)

Hroník (2007, s. 195-199) srovnává e-learning a e-development. E-learning je součástí standardizovaného přístupu ke vzdělávání a popisuje ho jako osvojování si znalostí již osvědčené, zatímco e-development je objevování nových poznatků a je zakázko-

vým řešením. E-learningové programy obvykle trvají do jednoho měsíce a e-development okolo jednoho roku.



Obrázek 4 Porovnání e-learningu a e-developmentu

Zdroj: Hroník (2007, s. 199)

4.4 Blended learning

Blended learning je kombinace několika metod vzdělávání. Cílem je zlepšit vzdělávání pomocí různých metod, které se budou doplňovat. Například kombinace e-learningu, plánových výukových programů a vybraných externích kurzů mohou být součástí školení určité skupiny zaměřující se na specifickou dovednost. (Armstrong, 2015, s. 366-367)

Kombinované vzdělávání poskytuje vzdělávanému pozitivní vlastnosti prezenční i online výuky a snižuje jejich negativní vlastnosti. Díky této metodě, účastníci mají větší zodpovědnost za jejich vzdělávání. V porovnání jenom s e-learningem, blended learning poskytuje více sociálních interakcí tváří v tvář a zajišťuje, že alespoň část výuky probíhá ve vyhrazených učebnách. (Noe, 2017, 356)

5 Zahraniční zaměstnanci

Podle zákona o pobytu cizinců je cizincem osoba, která není státním občanem České republiky, včetně občana Evropské unie. Integrace cizinců je proces začlenění se cizinců mezi majoritní společnost. Integrace je úspěšná jenom tehdy pokud obě strany se respektují a dokážou se vzájemně porozumět. Cílovou skupinou integrace jsou hlavně občané třetích zemí. (CIZINCI, 2022) Občanem třetí země je občan státu, který není občanem členského státu Evropské unie a není zároveň občanem států jako je Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko. (MVCR, 2022a)

Zaměstnávání zahraničních zaměstnanců upravuje zákon o zaměstnanosti. Zahraniční zaměstnanec se liší od cizince tím, že občan Evropské unie má stejné právní postavení jako občan České republiky. Proto pro účely zaměstnávání zahraničních pracovníků se občan Evropské unie nepovažuje za cizince. Toto rozdělení je důležité pro zaměstnavatele, proto aby věděl, jaké povinnosti má vůči zaměstnancům. Ostatní cizinci, kteří chtějí pracovat na území ČR musí mít platnou zaměstnaneckou kartu, kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance, modrou kartu nebo musí mít povolení k zaměstnání. Povolení k zaměstnání se získává od krajské pobočky Úřadu práce. Ministerstvo vnitra vydává zaměstnaneckou kartu, kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance a modrou kartu. (PAMPROFI, 2022)

Hospodářská komora České republiky nabízí „Program kvalifikovaný zaměstnanec“ pro zaměstnavatele, kteří hledají nové pracovníky ze třetích zemí. Tento program zahrnuje Bělorusko, Filipíny, Indie, Kazachstán, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko, Černou Horu a Ukrajinu. Zaměstnavatelé musí splnit určitá kritéria, aby mohli požádat o zařazení do programu. (MPO, 2021)

Ministerstvo vnitra České republiky uvádí, že pokračuje již jedenáct let v podpoře Center na podporu integrace cizinců. Tyto Centra nabízejí jazykové kurzy pro cizince a pořádají různé akce pro cizince. Existuje čtrnáct Center na podporu integrace cizinců v deseti krajích. Cílovou skupinou jsou cizinci, kteří dlouhodobě legálně pobývají na území ČR a osoby, kterým byla udělena mezinárodní ochrana. Pro cílové skupiny nabízí tyto aktivity: Sociální poradenství, Právní poradenství, kurzy českého jazyka, tlučnické služby, sociokulturní kurzy, provoz internetového pracoviště a knihovny, komunitní pracovníci, vzdělávací, kulturní a společenské akce. (MVCR, 2022b)

Tabulka 1 Nejpočetnější státní příslušnosti třetích zemí

Nejpočetnější státní příslušnosti třetích zemí k 31.12.2021	
Ukrajina	196 875
Vietnam	64 851
Rusko	45 365
Mongolsko	11 016

Zdroj: vlastní zpracování podle MVCR, 2021

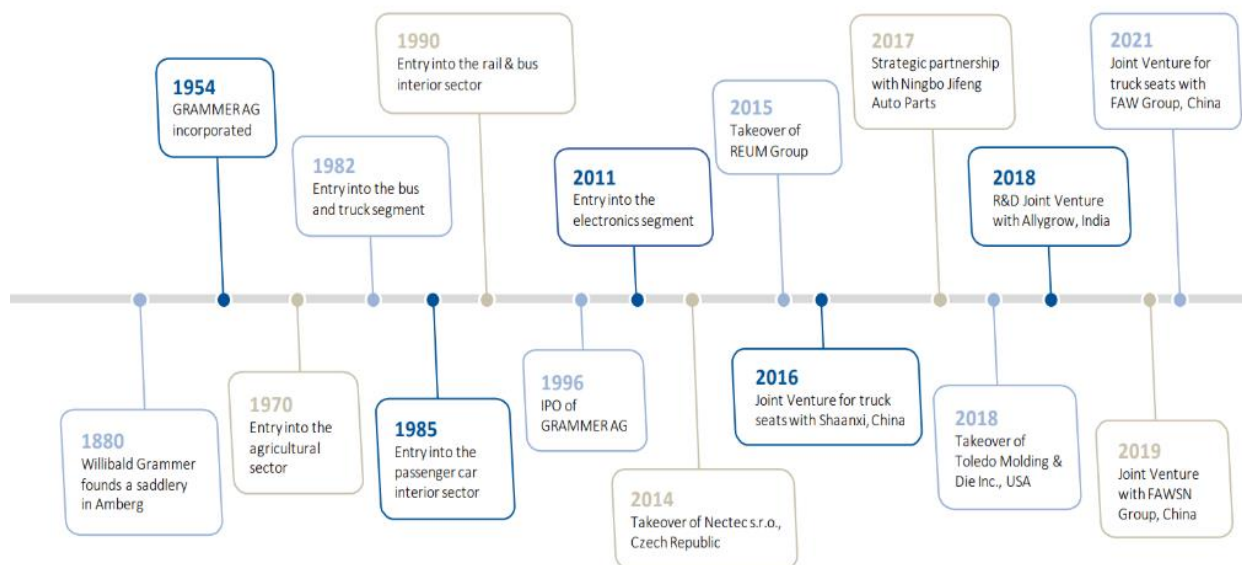
PRAKTICKÁ ČÁST

6 Charakteristika firmy a popis cílové skupiny

Společnost Grammer vyvíjí a vyrábí komponenty a systémy do osobních a nákladních automobilů, autobusů, vlaků i traktorů. Zaměstnává přes čtrnáct tisíc lidí po celém světě. Má divizi Automotive, která se zaměřuje na výrobu hlavových, loketních opěrek a středových konzolí. Druhou divizí je Seating Systems, která vyrábí sedadla pro zemědělské stroje, vysokozdvížné vozy, nákladní automobily, autobusy a vlaky. V České republice má pobočky v Žatci, Mostě, Tachově a České Lípě.

Historie a milníky společnosti Grammer:

- V roce 1880 Willibald Grammer založil sedlářství v Ambergu,
- 1954 sedlářství přebírá vnuk Georg Grammer a zakládá podnik GRAMMER AG, která vyráběla polštáře pro sedačky traktorů,
- 1970 zahájení sériové výroby a uzavření první smlouvy na export,
- 1982 vstup na trh nákladních automobilů a autobusů,
- 1985 vstup na trh se sedadly pro pasažéry,
- 1990 zahájení výroby sedadel pro vlaky,
- 1996 vstup na burzu,
- 2011 převzetí elektronické společnosti v Belgii
- 2014 převzetí společnosti Nectec v ČR,
- 2015 převzetí společnosti REUM Group,
- 2016 spojení se se Shaanxi v Číně na výrobu sedadel do nákladních automobilů,
- 2017 strategické partnerství s Nigbo Jifeng Auto Parts,
- 2018 převzetí Toledo Molding & Die Inc. v USA a formální dohoda s Allygrow v Indii
- 2019 spojení se s FAWSN Group v Číně
- 2021 spojení se s FAW Group v Číně na výrobu sedadel do nákladních automobilů.



Obrázek 5 Milníky společnosti Grammer

Zdroj: GRAMMER, 2021

Bakalářská práce zkoumá systém vzdělávání a rozvoje mongolských zaměstnanců pracujících na pobočce v Žatci.

Mongolsko je velká země, která se nachází ve střední Asii. K roku 2021 má okolo 4,5 milionů obyvatel. Úředním jazykem je mongolština a ostatní nejpoužívanější světové jazyky v Mongolsku jsou angličtina a ruština. Nejrozšířenějším náboženstvím je buddhismus, ale také velká část populace tvoří ateisté. Ekonomika je závislá na těžebním průmyslu. K roku 2021 je nezaměstnanost v Mongolsku 7,1 %. (BUSINESSINFO, 2022a)

Většina občanů Mongolska, kteří se stěhují za prací do ČR si najdou uplatnění v automobilovém průmyslu, na stavbách, jako operátor výroby, svářeči, švadleny, zpracovatelé masa a potravin atd. Z praxe se ukazuje, že Mongolové jsou v pracovním prostředí velmi spolehliví. Mongolské zvyky a tradice jsou odlišné, proto občas vznikají předsudky, které právě naráží na tyto odlišnosti. (HRNEWS, 2019)

Tabulka 2 Počet občanů Mongolska

Počet obyvatel Mongolska v ČR k 31.3.2022					
Trvalý pobyt			Ostatní typy pobytu		
muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
2434	3269	5703	2952	2683	5635

Zdroj: vlastní zpracování podle CZSO, 2022

Vztah mezi Mongolskem a ČR:

- 1997 byl uzavřena smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňového úniku v obru daní z příjmu a z majetku
- 1998 vláda ČR a Mongolska se dohodli o podpoře a vzájemné ochraně investic
- 1999 vláda ČR a Mongolska se dohodli o vzájemném zaměstnávání občanů České republiky a občanů Mongolska
- 2001 vznikla dohoda o hlavních směrech spolupráce v oblasti životního prostředí mezi Ministerstvem životního prostředí ČR a Ministerstvem přírody a životního prostředí Mongolska
- 2005 vznikla dohoda o hospodářské spolupráci mezi vládou ČR a vládou Mongolska
- 2017 vznikla dohoda o leteckých službách
- 2019 vznikla dohoda o zpětném přebírání osob s neoprávněným pobytem a dohoda mezi Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Ministerstvem vzdělání, kultury, vědy a sportu Mongolska o spolupráci v oblasti školství a vědy (BUSINESSINFO, 2022b)

7 Analýza metod vzdělávání ve firmě

Pro sběr dat pro tuto práci byl proveden smíšený výzkum. Smíšený výzkum se skládá ze dvou metod. První metodou je dotazníkové šetření. Dotazník, který se skládá z 18 otázek byl rozeslán mezi mongolské zaměstnance elektronickou formou. Druhou metodou pro analýzu metod vzdělávání ve firmě Grammer byly rozhovory s personálkou firmy a vybranými zaměstnanci z Mongolska. Obsahem dotazníku a rozhovorů jsou otázky sloužící k zodpovězení výzkumných otázek a vytvoření návrhů, které pomohou firmě a jejím zahraničním zaměstnancům.

Cílem této části je zjistit přístup ke vzdělávání a rozvoji mongolských zaměstnanců, jaké metody vzdělávání a rozvoje jsou využívány, jaké typy vzdělávání by zaměstnanci uvítali a na základě získaných informací posoudit jakých nových vzdělávacích a rozvojových metod by bylo možné využít.

Výzkumné otázky:

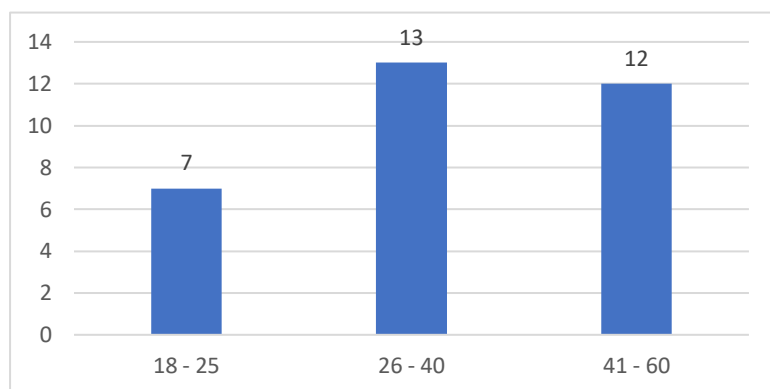
1. Jsou mongolští zaměstnanci na pracovišti dostatečně vzdělávání?
2. Projevují zájem o vzdělávání a rozvoj i mimo pracoviště?
3. S jakými metodami vzdělávání a rozvoje se setkali a jaké nové metody by preferovali?

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 mongolských zaměstnanců. Obsahem dotazníku jsou otázky týkající se vzdělávání a rozvoje a otázky ke zjištění základních údajů o respondentech. Celkový počet otázek je 18, 11 otázek je strukturováno, tak že respondent si může vybrat z několika možností odpovědí, 2 otázky mají hodnotící charakter a zbylých 5 otázek je otevřených, kde zaměstnanec odpovídá svým způsobem.

1. Věk

Největší část respondentů tvoří věková skupina 26-40 let, do této skupiny patří 13 (41 %) respondentů. Do druhé nejpočetnější skupiny 41-60 patří 12 (38 %) respondentů a 7 (22 %) zaměstnanců patří do věkové kategorie 18-25. Výsledek tohoto šetření ukazuje vyrovnanost zastoupení věkových skupin.

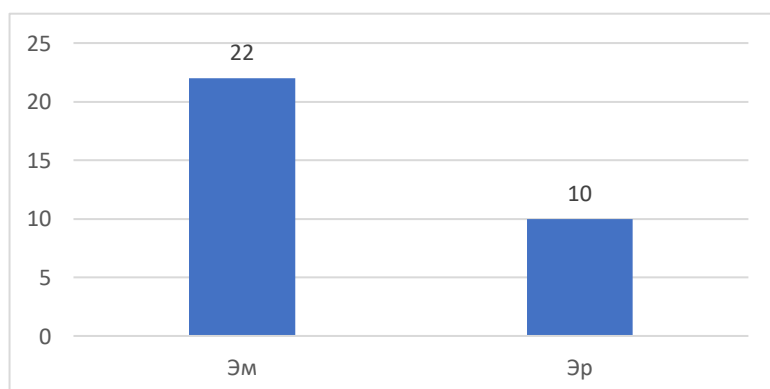


Graf 1 Věková kategorie respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

2. Pohlaví

Dotazník vyplnilo 10 (31 %) mužů a 22 (69 %) žen. Žen je oproti mužům mnohem více.

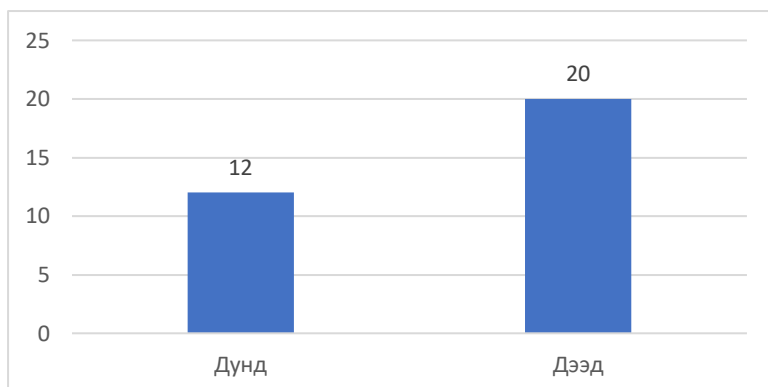


Graf 2 Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

3. Dosažené vzdělání

Všichni účastníci dokončili minimálně střední školu a těch, kteří mají střední vzdělání je 12 (38 %). Vysokou školu dokončilo 20 (63 %) respondentů. Je velká pravděpodobnost, že všichni zaměstnanci ukončili školní vzdělávání v Mongolsku.

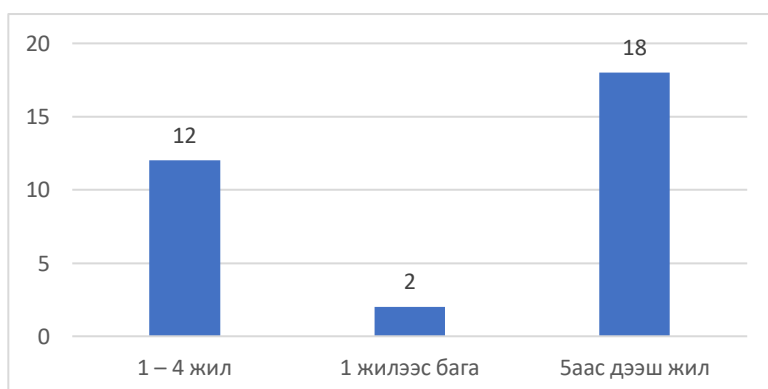


Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak dlouho žijete v ČR?

Většina zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník pobývají v ČR více než 5 let. Těch, co zde žijí déle než 5 let je 18 (56 %), 12 (38 %) zde pobývají mezi 1-4 roky a jenom 2 (6 %) žijí v ČR méně než 1 rok. Z toho vyplývá, že většina respondentů v ČR pobývají velmi dlouho a mají zde trvalý pobyt.

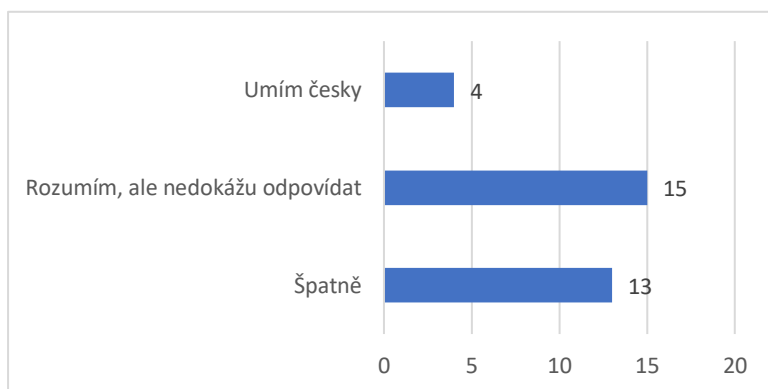


Graf 4 Délka pobytu respondentů v ČR

Zdroj: vlastní zpracování

5. Jak dobře mluvíte česky?

Velmi málo zaměstnanců odpovědělo, že umí mluvit česky. Tuto skupinu tvoří jenom 4 (13 %) lidí. Nejvíce pracovníků odpovědělo, že česky rozumí, ale nedokážou zpětně odpovídat. Těch je 15 (47 %). Ale také spousta pracovníků odpovědělo, že jejich úroveň českého jazyka je špatná. Tuto skupiny tvoří 13 (41 %) zaměstnanců firmy.

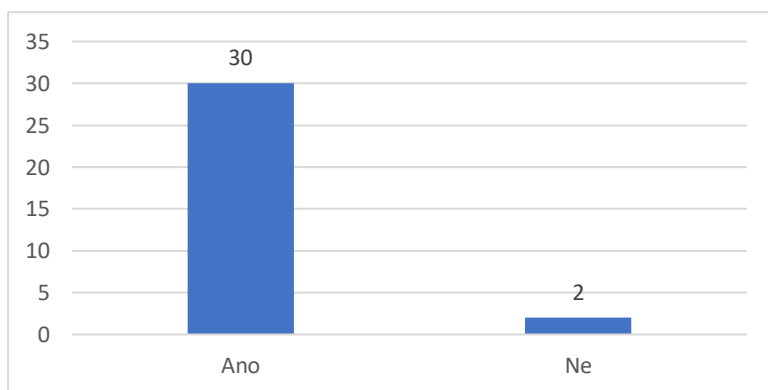


Graf 5 Úroveň českého jazyka respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

6. Je Vám na pracovišti k dispozici tlumočnick?

Po rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že firma zaměstnává jednoho tlumočnicka a to potvrdilo 30 zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, že jim je tlumočnick k dispozici.

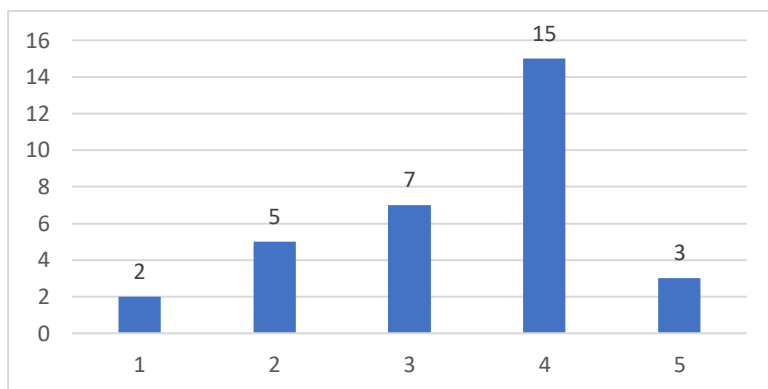


Graf 6 Tlumočnick na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

7. Jak byste ohodnotil/a úroveň zaškolení při nástupu do práce? (1-nízka úroveň; 5-vysoká úroveň)

Názor zaměstnanců na vstupní zaškolení byl kladný. Většina (15) respondentů ohodnotilo úroveň zaškolení při nástupu do práce jako 4, což je velmi kladný výsledek a znamená to, že firma odvádí dobrou práci při zaškolení pracovníků.

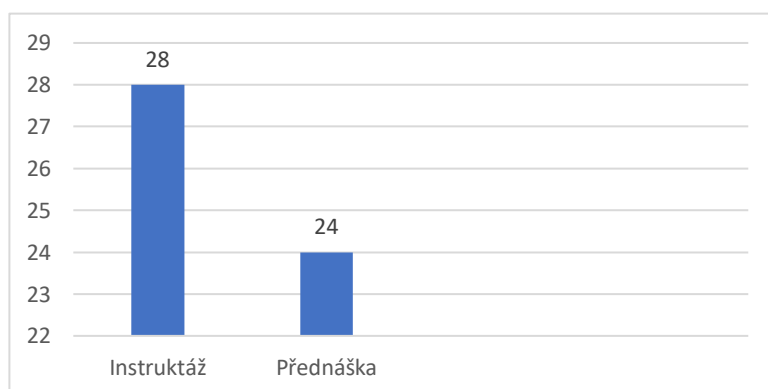


Graf 7 Hodnocení vstupního školení ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

8. S jakými metodami vzdělávání a rozvoje jste se na pracovišti setkal/a?

Tato otázka slouží ke zjištění vzdělávacích metod, s kterými se zaměstnanci setkali na pracovišti. Zaměstnanci na tuto otázku odpovídali volně svým způsobem. Shromážděné data ukázali, že se především setkali s instruktáží na pracovišti, kde jim byl názorně ukazován postup práce. Formou přednášky byli seznámeni s bezpečností práce.

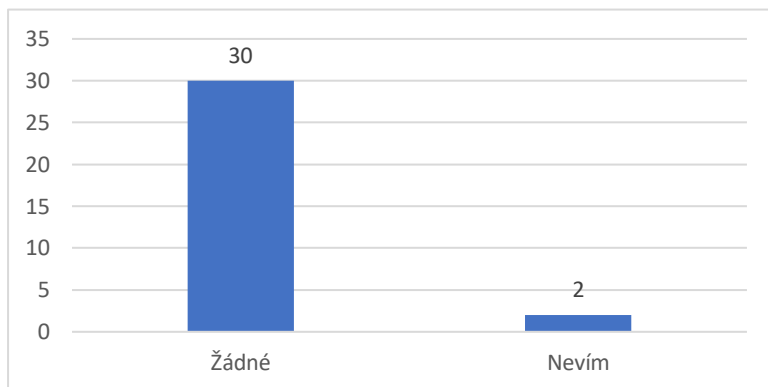


Graf 8 Metody vzdělávání, s kterými se zaměstnanci setkali

Zdroj: vlastní zpracování

9. Jaké jiné možnosti vzdělávání a rozvoje Vám firma nabízí?

Na tuto otázku všichni zaměstnanci odpověděli, že jim firma kromě vstupního zaškolení nenabízí žádné jiné možnosti vzdělávání a rozvoje.

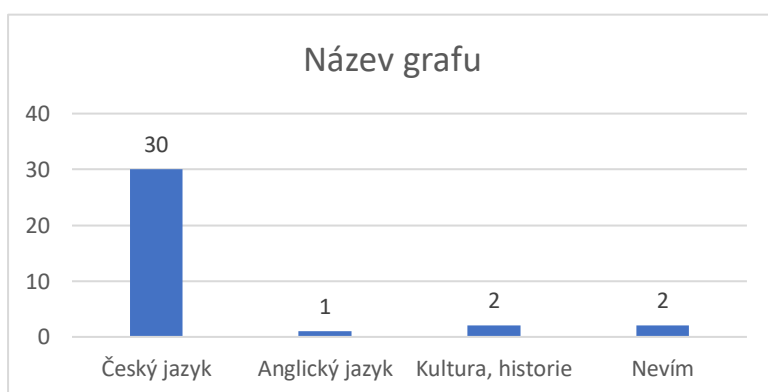


Graf 9 Nabízené možnosti vzdělávání a rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

10. Jaké možnosti vzdělávání a rozvoje byste uvítal/a ze strany zaměstnavatele?

Téměř všichni respondenti na tuto otázku odpověděli, že by se chtěli naučit český jazyk. Ostatní zaměstnanci doplnili, že by se chtěli dozvědět více o české kultuře nebo její historii. Jeden respondent dodal, že by si chtěl zlepšit anglický jazyk.

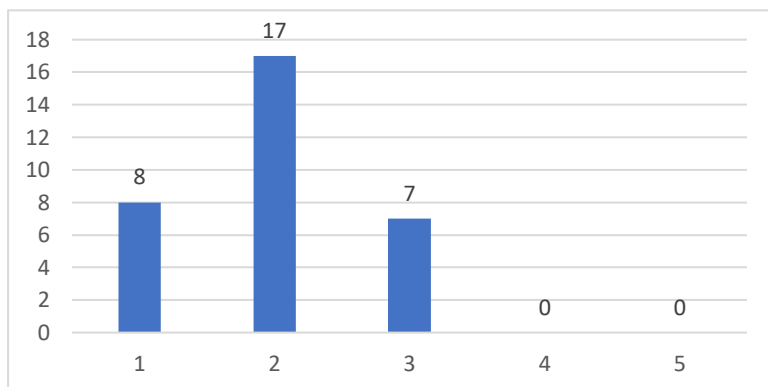


Graf 10 Vzdělávání a rozvoj pro mongolské zaměstnan-

Zdroj: vlastní zpracování

11. Jak byste ohodnotil/a schopnost Vaší firmy vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance? (1-nízka úroveň; 5-vysoká úroveň)

Schopnost firmy vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance bylo hodnoceno velmi negativně. Velká část zaměstnanců (17) zvolili hodnotu 2. Což říká, že úroveň vzdělávání a rozvoje mongolských zaměstnanců je velmi nízká.

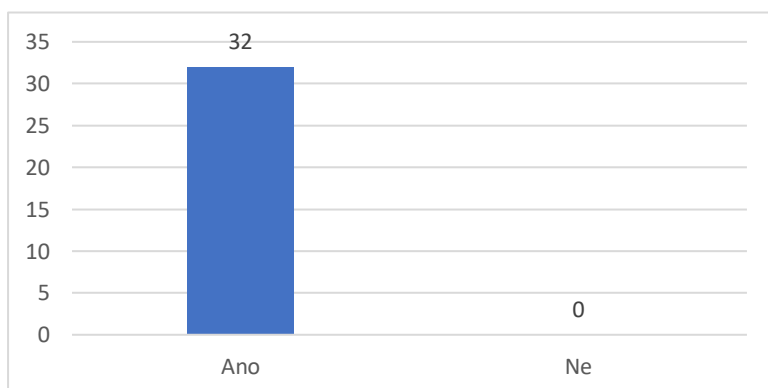


Graf 11 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

12. Máte zájem vzdělávat a rozvíjet se mimo pracoviště ve svém volném čase?

Všichni zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a rozvíjet mimo pracoviště. Jsou schopni věnovat vzdělávání a rozvoji i svůj volný čas.

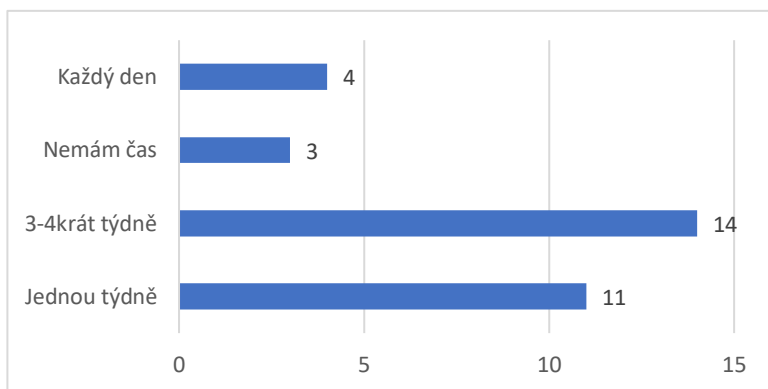


Graf 12 Zájem se vzdělávat mimo pracoviště

Zdroj: vlastní zpracování

13. Kolik času jste schopni věnovat vzdělávání a rozvoji ve svém volném čase?

Zaměstnanců, který jsou schopni věnovat vzdělávání a rozvoji svůj volný čas 3-4 týdně je 14 (44 %). Jednou týdně má možnost 11 (34 %) zaměstnanců. Každý den se věnovat vzdělávání a rozvoji jsou schopni 4 (13 %) zaměstnanci. Ale 3 (9 %) zaměstnanci nemají možnost se věnovat vzdělávání a rozvoji.

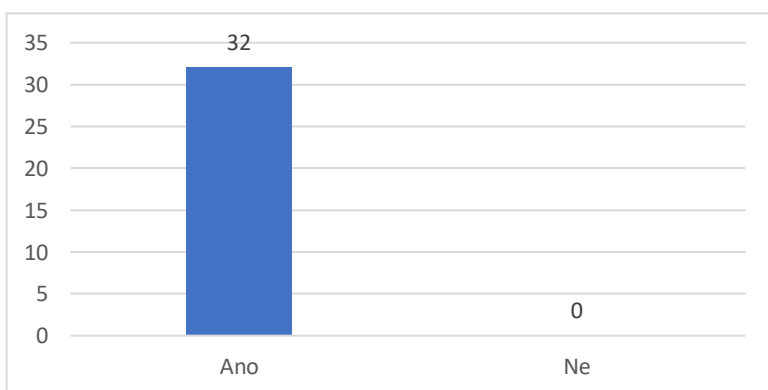


Graf 13 Kolik času jsou zaměstnanci schopni věnovat vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

14. Máte zájem a možnosti se vzdělávat online formou?

Všichni zaměstnanci mají zájem i možnosti se vzdělávat online formou. Ani jeden zaměstnanec ne zvolil možnost ne. Z toho vyplývá, že všichni zaměstnanci mají zařízení, které by využili při e-learningu, pokud by firma zařídila takovou formu vzdělávání a rozvoje. To zároveň dokazuje, že vyplnili tento dotazník online formou.

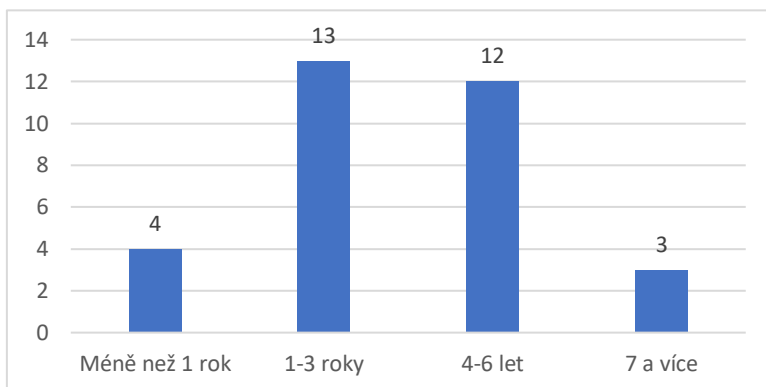


Graf 14 Zájem se vzdělávat online formou

Zdroj: vlastní zpracování

15. Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

Zaměstnanců, kteří pracují 1-3 roky je 13, 4-6 let pracuje 12 zaměstnanců, méně než jeden rok 4 a 7 a více let 3 zaměstnanci.



Graf 15 Délka zaměstnanosti

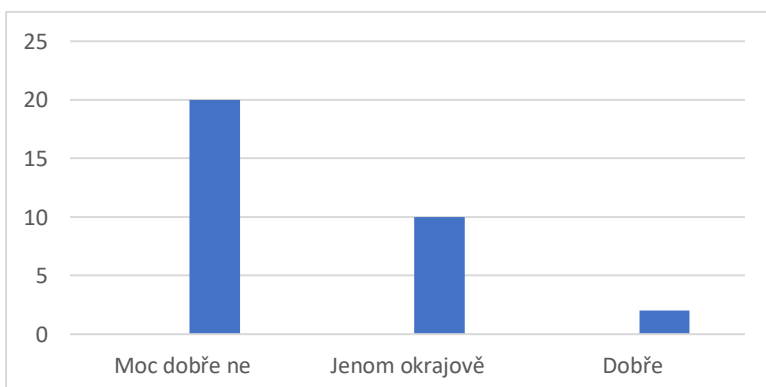
Zdroj: vlastní zpracování

16. Jaká je náplň Vaší práce?

Všichni mongolští pracovníci, kteří vyplnili tento dotazník, tak pracují ve výrobě. Většina z nich odpověděla, že montují hlavové opěrky.

17. Jak dobře znáte českou kulturu?

Velká část (20) respondentů odpověděla, že českou kulturu moc dobře neznají a 10 z nich českou kulturu znají jenom okrajově. Jenom 2 lidi odpověděli, že českou kulturu znají dobře.

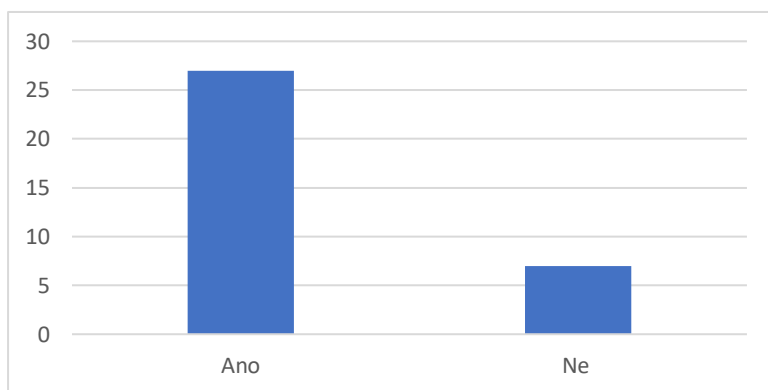


Graf 16 Znalost české kultury

Zdroj: vlastní zpracování

18. Máte rodinu v ČR?

Na otázku, zda mongolští pracovníci mají rodinu v ČR, 25 z nich odpovědělo, že tady pracují a žijí s rodinou. Ale 7 pracovníků žijí a pracují v ČR sami.



Graf 17 Rodina v ČR

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Rozhovor

Na základě rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že Grammer na pobočce v Žatci zaměstnává jednoho mongolského tlumočnicka, pro kterého jsou zajištěny kurzy českého jazyka a jiné formy dalšího rozvoje. Ostatní mongolští zaměstnanci pracují ve výrobě. Poskytováni jim jsou pouze základní školení jako je bezpečnost práce nebo školení na dané lince, na které pracují. Během výzkumu byla možnost vidět i průběh pracovního rozhovoru dvou Mongolů, kteří se ucházeli o práci. Pracovní rozhovor probíhal za pomoci tlumočnicka. Součástí rozhovoru byla přednáška, která obsahovala základní informace o firmě, mzdě, kterou zaměstnanci budou dostávat atd. Dále personalistka poskytla informaci, že v blízké budoucnosti mají v plánu pracovat na programu týkající se vzdělávání a rozvoje zahraničních zaměstnanců.

Kromě rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření byli osloveni další mongolští zaměstnanci, aby odpověděli na otázky, které měly za účel dozvědět se více o vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. S prvními dvěma zaměstnanci byla možnost vést rozhovor osobně. Tito zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich práce a českého jazyka. Na základě rozhovoru s těmito dvěma zaměstnanci byli vytvořené následující otázky, které byli rozeslány dalším zaměstnancům písemně. Na písemně odeslané otázky odpověděli další dva zaměstnanci. Písemně získané odpovědi byly přeloženy z mongolštiny autorem této práce.

- Je neznalost českého jazyka překážkou na Vašem pracovišti?

- Jak dobře vycházíte s kolegy v práci, ať už to jsou Češi nebo jiní zahraniční zaměstnanci?
- Je například online výuka českého jazyka něco, co by Vás zaujalo?
- Máte v plánu žít v ČR nebo se chcete vrátit do Mongolska?

První zaměstnanec (rozhovor face-to-face):

Tento rozhovor byl veden se slečnou, která po příjezdu do ČR ihned nastoupila do práce v Grammeru, kde pracuje necelý rok. Český se učí doma, ale stále má problémy se dorozumět na pracovišti i v osobním životě. S českými kolegy v práci chce mít přátelský vztah, ale kvůli jazykové bariéře je těžké s nimi komunikovat. Ráda by si zlepšila i schopnost komunikovat.

Druhý zaměstnanec (rozhovor face-to-face):

Dotyčný, s kterým byl veden rozhovor žije a pracuje v ČR už šest let. Ale v Grammeru pracuje dva roky. Za dobu, co žije v ČR navštěvovala různé kurzy českého jazyka, ať už to bylo prezenčně nebo elektronicky. Ale jelikož dotyčný není nucen mluvit česky jinde než na pracovišti, tak je těžké se naučit česky. Říká, že je občas obtížné, když nerozumí vedoucímu pracovníkovi nebo se nedokáže dorozumět s kolegy v práci. Proto občas má myšlenky, že se vrátí do Mongolska, ale tam je těžké sehnat si stabilní práci.

Třetí zaměstnanec (písemně získaná odpověď):

V ČR už žiji pár let a česky trochu rozumím. Na pracovišti pro mě kvůli jazyku téměř nevznikají žádné překážky. Když potřebuji něco důležitého, tak je k dispozici tlumočnick. S kolegy mám dobrý vztah. Pokud by nám firma nabídla možnost zlepšovat se českém jazyce, tak určitě bych projevil zájem. Moje děti žijí a studují tady v ČR, takže máme v plánu zůstat v ČR dalších pár let.

Čtvrtý zaměstnanec (písemně získaná odpověď):

Ano, občas mám na pracovišti problémy kvůli jazykové bariéře. Někdy nevím, co se po mně chce, a to vede k tomu, že jsem pozadu. Tlumočnick není vždy k dispozici, tak musím otravovat ostatní kolegy z Mongolska, aby mi vysvětlili, co mám dělat. Vztah s ostatními zaměstnanci mám dobrý, ale kdybych se naučila česky, tak si myslím, že bych s nimi mohla lépe komunikovat a dozvědět se o nich více. Výuka českého jazyka je něco, co mě velice zajímá. Jsem schopná tomu věnovat jenom mimopracovní dobu, takže kdyby to bylo online, bylo by to pro mě ještě lepší. Nejsem tu moc dlouho, ale moc se mi tu líbí, takže mám určitě v plánu zůstat tak dalších patnáct let.

Pátý zaměstnanec (písemně získaná odpověď):

Určitě jsou situace, kdy jazyková bariéra je velkou překážkou. Občas, když pracuji na jiné lince, kde se s lidmi moc neznám, tak nastanou situace, kdy já jim nebo oni mně nerozumí. Kvůli tomu mezi námi vznikají zbytečné komplikace. Ale s kolegy, s kterými pracuji už delší dobu máme dobré vztahy. Kdyby nám firma nabídla kurz českého jazyka, tak bych na tyto kurzy rád docházel, ale muselo by to být po pracovní době.

7.3 Shrnutí

Celkově tohoto výzkumu se zúčastnilo přes 30 zaměstnanců včetně vedoucí pracovníce firmy Grammer. První, kvantitativní, metodou bylo dotazníkové šetření, které ukázalo, že zaměstnanci jsou nespokojeni se vzdělávacím systémem firmy. Největší potřebou ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se ukázalo být v oblasti jazyku. Obrovským problémem je, že mongolští zaměstnanci neumějí česky. Zaměstnanci projeví zájem se vzdělávat a jsou schopni věnovat svůj volný čas pro vzdělávání a rozvoj i několik dní v týdnu. V případě online vzdělávání, zaměstnanci potvrdili, že mají zájem a možnosti. Mezi mongolské zaměstnance se vyskytují jedinci, kteří žijí v ČR krátkou dobu a nejsou seznámeni s českou kulturou a historií a rádi by se dozvěděli více, což pomůže k jejich integraci.

Druhá metoda byla kvalitativní a provedena formou rozhovorů. Rozhovor byl veden s personalistkou firmy, která prozradila, že se chtějí více zaměřit na vzdělávání a rozvoj zahraničních zaměstnanců. Rozhovor byl veden i s některými pracovníky z Mongolska. Tyto rozhovory poskytli informaci, že mongolští zaměstnanci se kvůli jazykové bariéře dostávají do nepříjemných situací jako je nerozumění zadaného úkolu nebo dostávání se do konfliktů s ostatními kolegy kvůli nedorozumění. Nejenže zaměstnanci mají zájem o kurz českého jazyka, ale chtějí se i zdokonalovat v komunikačních dovednostech, které jim pomohou se lépe zařadit do pracovního kolektivu. Ukázalo se, že pracovníkům se líbí stabilita práce a mají v plánu dlouhodobě žít v ČR.

Odpovědi na výzkumné otázky:

Jsou mongolští zaměstnanci dostatečně vzdělávání?

Na tuto otázku by se dalo odpovědět, že pracovníci jsou dostatečně vzdělávání k tomu, aby vykonávali jim určené pracovní činnosti, ale zaměstnancům chybí další rozvoj, který jim pomůže k integraci jak na pracovišti, tak i v osobním životě. Příkladem může být rozvíjení znalostí zaměstnanců v oblasti jazyku. Jak už dotazníkové šetření a rozhovory ukázali, že největší překážkou pro tyto zaměstnance je jazyková

bariéra. Za použití některých metod vzdělávání a rozvoje by zaměstnavatel mohl naplnit tyto potřeby zaměstnanců, a tím si udržovat spokojené zaměstnance.

Projevují zájem o vzdělávání a rozvoj i mimo pracoviště?

Po rozhovoru s personalistkou firmy bylo zjištěno, že všichni mongolští zaměstnanci pracují ve výrobě. Pro firmu by bylo obtížné zastavit výrobu a vzdělávat zaměstnance na pracovišti. Proto nejvhodnějším způsobem vzdělávání těchto zaměstnanců jsou metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště. Výzkum ukázal, že zaměstnanci mají obrovský zájem se vzdělávat a rozvíjet. Výhodiskem dotazníkového šetření i rozhovorů bylo, že vzdělávání mimo pracoviště je nejvíce požadovanou a možná i jedinou metodou vzdělávání a rozvoje pro tyto zaměstnance.

S jakými metodami vzdělávání a rozvoje se setkali a jaké nové metody by preferovali?

Zaměstnanci se setkali s metodou instruktáží při výkonu práce, což je nejvyužívanější metodou vzdělání na pracovišti (viz. kapitola 4.1) a přednáškou, která byla využita ke školení BOZP. Podle dotazníkového šetření tyto dvě metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti byly jediné, s kterými se zaměstnanci setkali. Nejvíce preferovanou metodou vzdělávání a rozvoje je e-learning. Je to metoda, která se dá využít i mimo pracoviště a je časově i prostorově nezávislá. Z hlediska nákladů a času je velmi výhodnou metodou jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. (viz. kapitola 4.3)

8 Návrhy pro firmu

Při sběru dat bylo zjištěno, že vedení firmy chce v horizontu jednoho roku začít pracovat na plánu, jak vzdělávat a rozvíjet své zahraniční zaměstnance.

Nejprve by se firma měla zaměřit na jazykový problém, s kterým se zaměstnanci potýkají. Z dotazníkového šetření i rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci preferují vzdělávání mimo pracoviště. Proto jedním z nejvhodnějších metod je e-learning. Díky této metodě se zaměstnanci mohou vzdělávat mimo pracovní dobu. Pro zaměstnavatele je to nejméně nákladná varianta. Nevýhodou této metody je, že požaduje určitou znalost v oblasti výpočetní techniky. Elektronické vzdělávání závisí také na dostupnosti a funkčnosti informačních technologií. To může vést k tomu, že zaměstnanci, kteří by se potýkali s těmito problémy, mohou ztrácet motivaci. Řešením by mohlo být kombinace této metody s jinými metodami. Zaměstnanci by mohli docházet do klasických výukových prostor, kde například pomocí metody hraní rolí nebo workshopu si procvičovali český jazyk. Ale využití těchto metod je i příležitostí rozvíjet další schopnosti a dovednosti zaměstnanců pro možnost kariérního růstu.

Využití těchto kombinovaných metod je prospěšné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec se naučí český jazyk, osvojí si další dovednosti a schopnosti jako je například týmová spolupráce. Tímto zaměstnavatel získá zaměstnance, kteří mohou být oporou pro ostatní zahraniční zaměstnance a mohou plnit některé vedoucí funkce ve firmě. Pro dosažení tohoto cíle by mohla přispět metoda rotace práce, kdy zaměstnanec bude mít možnost vystřídat různá pracovní pozice, naučit se funkce strojů, s kterými se nesetkal. Zaměstnanec bude schopen vidět chod firmy komplexněji a stane se flexibilním jedincem.

Dalším doporučením na základně zjištěných informací je vzdělávání v oblasti komunikačních schopností a dovedností. K rozvoji této potřeby je možnost využít metodu prezentace. Zaměstnanec si osvojí prezentační dovednosti alepší se jeho schopnosti projevu například při vysvětlování komplexnějších pracovních postupů.

Při plánování vzdělávání by firma měla postupovat podle šablony, která se dá využít při mapování potřeb zaměstnanců:

1. Vytvořit seznam vzdělávacích potřeb
2. Analyzovat vzdělávací potřeby
3. Analyzovat vlastní profesní role
4. Mapovat profesionální role

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat a zanalyzovat využívané metody vzdělávání ve firmě Grammer, která zaměstnává mongolské pracovníky a na základě získaných informací vytvořit návrh ke zlepšení pro firmu. Analýza používaných metod vzdělávání a rozvoje proběhla formou dotazníkového šetření a rozhovorů. Zjištění vzešlá z výzkumného šetření reálně napomohla k vytvoření předloženého doporučujícího návrhů na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro sledovanou firmu.

Východiskem analýzy používaných metod ve firmě Grammer pro vzdělávání a rozvoj mongolských zaměstnanců bylo zjištění, že firma potřebuje rozvíjet jazykové a komunikační dovednosti svých zaměstnanců. Doporučuje se využít metody mimo pracoviště a zároveň s aplikací metod blended learningu.

V úzké souvislosti s naplněním hlavního i dalších cílů bakalářské práce byly zodpovězeny všechny tři výzkumné otázky, které zároveň napomohly k vytvoření zlepšujícího návrhu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro firmu Grammer.

Největší výzvou pro tuto firmu bude zavést doporučené metody vzdělávání a rozvoje do praxe. Věřím, že obsah praktické části předložené závěrečné práce tomu může přispět a ve výsledku skutečně posloužit žádoucím změnám ve firmě Grammer.

Seznam použité literatury

ADAIR, John, 2018. *Lessons in Leadership: 12 Key Concepts*. London: Bloomsbury Publishing. ISBN 978-1-47295694-1

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6367-5

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2

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

NOE, Raymond, 2017. *Employee training and development*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-811285-0

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠIKÝŘ, Martin, TOMEŠKOVÁ, Kateřina, CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-06942-4

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7340-7

ZOUNEK, Jiří a kol., 2021. *E-learning: Učení (se) s digitálními technologiemi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-175-9

Internetové zdroje

BUSINESSINFO, 2022a. *Mongolsko*. Businessinfo.cz [online]. © CzechTrade [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mongolsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#0-uvod>

BUSINESSINFO, 2022b. *Mongolsko*. Businessinfo.cz [online]. © CzechTrade [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mongolsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#0-uvod>

CIZINCI, 2022. *Integrační politika ČR*. Cizinci.cz [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.cizinci.cz/web/cz/zakladni-informace1?fbclid=IwAR2-lxRh8QDog5ea5mypNKKRHTXvTN6LMwA5KwElyjFbwdBEPXsiu8IWDuQ>

CZSO, 2022. *Cizinci podle typu pobytu, pohlaví a státního občanství k 31.3.2022*. Czso.cz [online]. © Český statistický úřad [cit. 2022-08-1]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27914491/2203_c01t11.pdf/08643e2d-e6a0-44a0-ae7c-83e2e4f0eb8e?version=1.0

GRAMMER, 2021. *Milestones*. Grammer.com [online]. © GRAMMER AG [cit. 2022-08-1]. Dostupné z: https://www.grammer.com/fileadmin/user_upload/documents/Unternehmenspr%C3%A4sentation/GRAMMER_Corporate_Presentation_EN_20210819.pdf

HRNEWS, 2019. *Zruční a zodpovědní Mongolové nalézají uplatnění v potravinářství i textilním průmyslu*. Hrnews.cz [online]. © IVITERA a. s. [cit. 2022-08-6] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zrucni-a-zodpovedni-mongolove-nalezaji-uplatneni-v-potravina-id-3845296>

MPO, 2021. *Program kvalifikovaný zaměstnanec*. Mpo.cz [online]. © MPO [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/program-kvalifikovany-zamestnanec--248247/>

MVCR, 2021. *Čtvrtletní zpráva o migraci za 4. čtvrtletí 2021*. Mvcr.cz [online]. © Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/ctvrtletni-zprava-o-migraci-za-4-ctvrtleti-2021.aspx>

MVCR, 2022a. *Kdo je občan třetí země?* Mvcr.cz [online]. © Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/kdo-je-obcan-treti->

ze-
[me.aspx?fbclid=IwAR1bbG5ZTIBCjOyOZ4gX8ogDSMI3qSevBjqWAY8mUNRZOa7z2xbgUmlFjcl](https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/uspesna-integrace-legalne-pobyvajicich-cizincu-ministerstvo-vnitra-pokracuje-v-podpore-regionalnich-integracnich-center.aspx)

MVCR, 2022b. *Úspěšná integrace legálně pobývajících cizinců*. Ministerstvo vnitra pokračuje v podpoře regionálních integračních center. Mvcr.cz [online]. © Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/uspesna-integrace-legalne-pobyvajicich-cizincu-ministerstvo-vnitra-pokracuje-v-podpore-regionalnich-integracnich-center.aspx>

PAMPROFI, 2022. *Zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí*. Pamprofi.cz [online]. © Dashöfer Holding [cit. 2022-08-4]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/zamestnavani-zamestnancu-ze-zahranici-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnZ76tRmSMnvkhozC2nMfYo/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem	8
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání	11
Obrázek 3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	16
Obrázek 4 Porovnání e-learningu a e-developmentu	20
Obrázek 5 Milníky společnosti Grammer	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejpočetnější státní příslušnosti třetích zemí	22
Tabulka 2 Počet občanů Mongolska.....	25

Seznam grafů

Graf 1 Věková kategorie respondentů.....	28
Graf 2 Pohlaví respondentů	28
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů.....	29
Graf 4 Délka pobytu respondentů v ČR	29
Graf 5 Úroveň českého jazyka respondentů.....	30
Graf 6 Tlumočnická na pracovišti.....	30
Graf 7 Hodnocení vstupního školení ve firmě	31
Graf 8 Metody vzdělávání, s kterými se zaměstnanci setkali.....	31
Graf 9 Nabízené možnosti vzdělávání a rozvoje	32
Graf 10 Vzdělávání a rozvoj pro mongolské zaměstnance.....	32
Graf 11 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy	33
Graf 12 Zájem se vzdělávat mimo pracoviště.....	33
Graf 13 Kolik času jsou zaměstnanci schopni věnovat vzdělávání a rozvoji	34
Graf 14 Zájem se vzdělávat online formou	34
Graf 15 Délka zaměstnanosti	35
Graf 16 Znalost české kultury	35
Graf 17 Rodina v ČR	36

Přílohy

Příloha 1. Dotazník

Dobrý den, jsem student Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT. Těchto 17 otázek je pro mou bakalářskou práci. Věnujte pár minut svého času a vyplňte tento dotazník, prosím!

1. Věk

- 18–25
- 26-40
- 41-60
- 61 a více

2. Pohlaví

- Muž
- Žena

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Střední
- Vysoké

4. Jak dlouho žijete v ČR?

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5 a více

5. Jak dobře mluvíte česky?

- Špatně
- Rozumím, ale nedokážu odpovídat
- Umím česky

6. Je Vám na pracovišti k dispozici tlumočnick?

- Ano

- Ne

7. Jak byste ohodnotil/a úroveň zaškolení při nástupu do práce? (1 -nízká úroveň; 5-vysoká úroveň)

1 2 3 4 5

8. S jakými metodami vzdělávání a rozvoje jste se na pracovišti setkal/a?

Doplňte

9. Jaké možnosti vzdělávání a rozvoje Vám firma nabízí?

Doplňte

10. Jaké možnosti vzdělávání a rozvoje byste uvítal/a ze strany zaměstnavatele?

Doplňte

11. Jak byste ohodnotil/a schopnost Vaší firmy vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance? (1-nízká úroveň; 5-vysoká úroveň)

1 2 3 4 5

12. Máte zájem vzdělávat a rozvíjet se mimo pracoviště ve svém volném čase?

- Ano
- Ne

13. Kolik času jste schopni věnovat vzdělávání a rozvoji ve svém volném čase?

- Každý den
- 3-4krát týdně
- Jednou týdně
- Nemám čas

14. Máte zájem a možnosti se vzdělávat online formou?

- Ano
- Ne

15. Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7 a více

16. Jaká je náplň Vaší práce?

Doplňte

17. Jak dobře znáte českou kulturu?

- Moc dobře ne
- Jenom okrajově
- Dobře

18. Máte rodinu v ČR?

- Ano
- Ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Baatarbold Bayasgalan

V Praze dne: 17. 08. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis