

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proměny vzdělanostního profilu pracovníků ve
firmě v automobilovém průmyslu

Changes in the education profile of workers
in the automotive business

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a obd. výcviku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. PhDr. Jiří Semrád, CSc.

ŠTĚTKA

MICHAL

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Štětka	Jméno:	Michal	Osobní číslo:	345862
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií				
Studijní program:	Specializace v pedagogice				
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Proměny vzdělanostního profilu pracovníků ve firmě v automobilovém průmyslu

Název bakalářské práce anglicky:
Changes in the education profile of workers in the automotive business

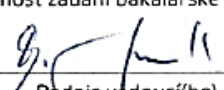
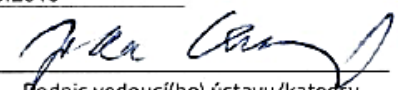
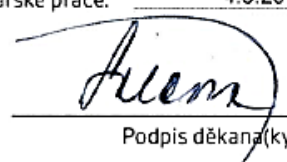
Pokyny pro vypracování:
S oporou o analýzu odborné literatury popsat vzdělanostní profil vybraných profesí v určité firmě v automobilovém průmyslu, se zaměřením na celoživotní vzdělávání pracovníků ve firmě. Práce bude teoreticko-empirického charakteru. Práce bude zpracovávána za pomoci literární metody, obecně logické metody, empirické šetření bude kvalitativní povahy s využitím techniky polostrukturovaného rozhovoru.

Seznam doporučené literatury:
SEMRÁD, Jiří a kol. Výchova, vzdělávání a výzvy nové doby. Brno: Paido, 2016. ISBN 978-80-7315-258-1. SKALKOVÁ, Jarmila. Pedagogika a výzvy nové doby. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-060-3. SEMRÁD, Jiří a ŠKRABAL, Milan. Pozdní modernita a vysokoškolské vzdělávání. In. Pedagogica actualis, VI/2014. Tmava : UCM, 2014. ISBN 978-80-8105-552-2. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a ŠERÁK, Michal. Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly. Praha: FF UK, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. PhDr. Jiří Semrád, CSc., České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Kolejní 2637/2a, Praha 6

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30.11.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠTĚTKA, Michal. *Proměny vzdělanostního profilu pracovníků ve firmě v automobilovém průmyslu*. Praha: ČVUT 2019. 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 zpřístupnění 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: 09. 01. 2019

Podpis:

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Jiřímu Semrádovi, CSc. za odborné vedení, připomínky a rady, které mi poskytoval v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Zároveň děkuji pracovníkům Výrobního systému ŠKODA za čas, který mi věnovali v rámci analýzy vzdělanostního profilu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá proměnami vzdělanostního profilu pracovníků ve firmě v automobilovém průmyslu.

První část shrnuje teoretické poznatky k vývoji vzdělanosti a její provázanost se sociálním rozvojem společnosti, vztah vzdělávání k celoživotnímu vzdělávání a důvody firemního vzdělávání.

V empirické části je definován pojem vzdělanostní profil. Je zde provedeno kvalitativní šetření ve vybrané společnosti a detailně popsán systém vzdělávání pracovníků a vzdělanostní profil ve vybraném oddělení.

Na závěr je provedena konfrontace zjištění s hypotézou.

Klíčová slova

vzdělanostní profil
firemní vzdělávání
vzdělávání dospělých
celoživotní vzdělávání
sociální rozvoj
vzdělání

Abstract

This bachelor thesis deals with the changes in the education profile of the employees in the company in the automotive industry.

The first part summarizes the theoretical knowledge about the development of education and its interdependence with the social development of society, the relationship of education to lifelong learning and the reasons for corporate education.

The concept of educational profile is defined in the empirical part. A qualitative survey is carried out in a selected company and a detailed description of the system of employee training and educational profile is made in the selected department.

Finally, a confrontation of the findings with the hypothesis is made.

Key words

educational profile
business education
adults education
lifelong learning
social progress
knowledge

Obsah

Úvod	5
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Přeměny společnosti od počátku průmyslové revoluce	8
1.2 Význam vzdělávání v souvislosti se sociálním rozvojem ...	10
1.3 Význam firemního vzdělávání v souvislosti se sociálním rozvojem.....	14
1.4 Vzdělávání ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání	15
1.4.1 Celoživotní učení v memorandu	15
1.4.2 Filozofie celoživotního vzdělávání	16
1.5 Důvody firemního vzdělávání	18
2 EMPIRICKÁ ČÁST	22
2.1 Vzdělanostní profil	22
2.2 Charakteristika zkoumané organizace	25
2.2.1 ŠKODA AUTO a.s.	25
2.2.2 Vzdělávací instituce ve ŠKODA AUTO a.s.	28
2.2.2.1 SOU strojírenské ŠKODA AUTO a.s., odštěpný závod... ..	28
2.2.2.2 ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.....	28
2.2.2.3 ŠKODA Akademie.....	29
2.2.2.4 Oborové akademie (nákup, kvalita, ...)	30
2.2.2.5 Výrobní systém ŠKODA.....	30
2.2.2.6 Ostatní nabídky organizovaného firemního vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s.....	31
2.3 Charakteristika Výrobního systému ŠKODA	32
2.4 Firemní vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s.	35
2.5 Cíle a úkoly empirického šetření	36
2.5.1 Požadovaný vzdělanostní profil vybrané pozice	36
2.5.2 Stanovení hypotézy	37
2.5.3 Stanovení výzkumných otázek	37
2.6 Výběr a charakteristika pracovníků	39
2.7 Prezentace a interpretace výsledků empirického šetření ..	40

2.7.1	Prezentace výsledků šetření	40
2.7.2	Interpretace výsledků šetření	44
	Závěr	45
	Seznam použité literatury	47
	Seznam obrázků	49
	Seznam tabulek	50

Úvod

Vzdělání a vzdělanost je dnes a i v minulosti vždy byli základním předpokladem úspěchu. Platí to ve firmách i u jednotlivců. Každý obor lidské činnosti vyžaduje pro kvalitní provedení specifické nároky na znalosti a dovednosti. V rámci své kariéry, jež jsem dosud budoval v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. na pozicích ve výrobě vozů i v oblasti vzdělávání pracovníků, jsem nabyl zkušenosti a znalosti jak praktické, tak z oboru práce s lidmi a s jejich vzděláváním. Řadu let jsem působil jako lektor Lean Production (štíhlá výroba) v oddělení výrobního systému, kde jsem měl možnost spolupracovat s řadou kolegů, z nichž všichni byli specialisté ve své odbornosti, ale pouze jeden měl pedagogické vzdělání. Vzdělanostní profil v rámci kolektivu byl značně roztržštěný. V rámci svého současného studia Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku jsem načerpal mnoho nových informací z oblasti přípravy učitele, přípravy výuky, samotném průběhu výuky a její evaluaci. Poznal jsem nezbytnost těchto znalostí pro řádné vykonávání pozice lektora ve vzdělávání dospělých od přípravy jednotlivých kurzů až po jejich samotnou realizaci. Toto poznání bylo hlavní motivací pro analýzu vzdělanostního profilu v tomto konkrétním oddělení. Součástí mé motivace je i možnost nabídnout svým kolegům reflexi a pomoci jim nasměrovat jejich další osobní rozvoj.

Problémem shledávám ve značně roztržštěném vzdělanostním základu jednotlivých lektorů vyplývající z neexistujícího požadavku na vzdělanostní profil lektorů a jeho případný rozvoj. Řešen bude vzdělanostní profil lektorů s ohledem na celoživotní vzdělávání v oblastech odborných znalostí a v oblasti lektorských či didaktických dovedností.

Práce bude teoreticko-empirického charakteru. Teoretická část bude opřena o analýzu odborné literatury. Empirická část bude opřena o empirické šetření kvalitativní povahy s využitím techniky polostrukturovaného rozhovoru. Práce bude zpracována za pomoci literární metody a metody obecně logické.

Cílem práce je s oporou o odbornou literaturu popsat vzdělanostní profil vybrané profese a odborné zhodnocení systému celoživotního vzdělávání z hlediska pocitu připravenosti na lektorskou činnost. Ústřední hypotéza mé práce se opírá o mé dosavadní zkušenosti v pozici lektora ve zkoumaném oddělení. S ohledem na šíři možností

tréninku soft dovedností a možnosti vzdělávání v této oblasti omezené pouze osobní iniciativou a pracovním vytížením bude spokojenost pracovníků Výrobního systému ŠKODA v této oblasti zajištěna. Naproti tomu šíře požadavků na odborné znalosti z oblasti výroby, logistiky, kvality a dalších profesí je obrovská a není v systému vzdělávání nijak obsažena. Zde je kladen ještě větší důraz na osobní angažovanost, iniciativu a schopnost najít správné informace na lektory, tvůrce kurzů, samotné. Proto v oblasti vzdělávání odborných znalostí předpokládám nedostatečné hodnocení současného systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část shrnuje vybrané poznatky k vývoji vzdělanosti a její provázanost se sociálním rozvojem společnosti, vztah vzdělávání k celoživotnímu vzdělávání a důvody firemního vzdělávání.

1.1 Přeměny společnosti od počátku průmyslové revoluce

Před příchodem průmyslové revoluce vypadal svět zcela jinak, než ho známe dnes. Lidé žili v malých komunitách, roztroušení ve vesnicích po krajině. Hlavní obživou bylo pro většinu lidí zemědělství, přičemž většina výpěstků a zemědělských produktů sloužila k obživě samotných pěstitelů, případně úzké komunitě v rámci osady. Dopravním prostředkem byly koňské či volské potahy a vozy, jež dokáží překonat pouze relativně krátké vzdálenosti. Pracovní mobilita, mobilita zboží, služeb a osob byla ohraničena několika hodinovou chůzí či jízdou s vozem taženým zvířetem. Práci tedy měl každý v okruhu jednotek kilometrů od domova. Společnost se tedy stávala z malých osad roztroušených v krajině. Osadní komunity byly tvořeny převážně zemědělci a dále lidmi řemeslnými zpracovávajícími jejich produkty, jako byly ševci, mlynáři a další. V neposlední řadě lidé, kteří vyráběly nástroje pro zemědělství a jiné potřeby jako například kováři, hrnčíři či tesaři. Řemeslo se dědilo. Lidé v řemeslné i zemědělské práci vyrůstali a učili se odkoukáním a samotnou prací, na rozdíl od dnešního odborného vzdělávání a odborných výcviků. Lidé v tomto prostředí neměli všeobecnou potřebu se vzdělávat v jiných oblastech lidského vědění. Velkou měrou to bylo dáno tím, že neměli k vědění a vzdělání přístup. Nebylo nutné se učit číst, když nebyly dostupné knihy ani noviny. Matematiku byla známá do té míry, aby mohla probíhat směna zboží a služeb za peníze. Lidem se tedy dostalo pouze neformálního vzdělání, jež nebylo v průběhu jejich životů rozvíjeno. Věděli kdy a jak osít, kdy sklídit, jak se sklizní nalozit. Čím krmit zvířata, jak se o ně starat v případě nemoci, jak je zabezpečit na zimu.

Oproti tomu ve městech, jež byla utvořena okolo původních sídel feudálních panovníků, žila menšina obyvatel. Ti žili z počátku z obchodu. Obchodovalo se s výrobky počátečního průmyslu jako například látky, kovy a kovové rudy, kůže. Průmyslové podniky vyrůstali v okolí těchto městských osídlení, kde by dostatek pracovních sil.

Obchod probíhal až na výjimky pouze v rámci regionu, protože neexistovala žádná dopravní infrastruktura. Na delší vzdálenosti putovalo pouze zboží, jehož hodnota vyvážila několikátý denní či měsíční putování jako byly drahé látky, orientální koření či drahé kameny. Právě mobilita lidí, služeb, zboží a v neposlední řadě i vzdělání se ukázala být hybnou silou do té doby nevídaného růstu bohatství a vzdělanosti společnosti a zásadní změny sociálního prostředí. Byl to doslova hospodářský, technologický a sociální převrat.

S nástupem nových technologií s využitím nových zdrojů energie, kdy vodu a vítr doplnilo z počátku uhlí potažmo pára jím vyrobená, se intenzivně rozvíjela industrializace. Manufakturní výroba v malých podnicích byla nahrazována strojní velkovýrobou v továrnách. Strojní velkovýroba zásadním způsobem zasáhla do vzdělanosti. Na jedné straně bylo její podmínkou rozdělení výroby na jednotlivé, jednoduché a krátké kroky, které i nekvalifikovaný zaměstnanec po krátkém zaškolení zvládl vykonávat. To umožnilo zaměstnávat a zapojit do výrobního procesu i tehdy nevzdělané ženy a stejně tak děti. Na druhou stranu strojní výroba kladla na některé profese vysoké nároky na vzdělání a zúžení jednotlivých specializací. Bylo nutné vytvořit zcela nové obory vzdělávání, nové školy a vzdělávací systémy. To byl významný posun od dřívějšího vztahu cech-mistr-tovaryš, kde zvládnutí řemesla trvalo několik let. Práce v továrnách zároveň obnášela více volného času, který byl z části nevyhnutelně věnován zvyšování kvalifikace a doplňování vzdělání.

1.2 Význam vzdělávání v souvislosti se sociálním rozvojem

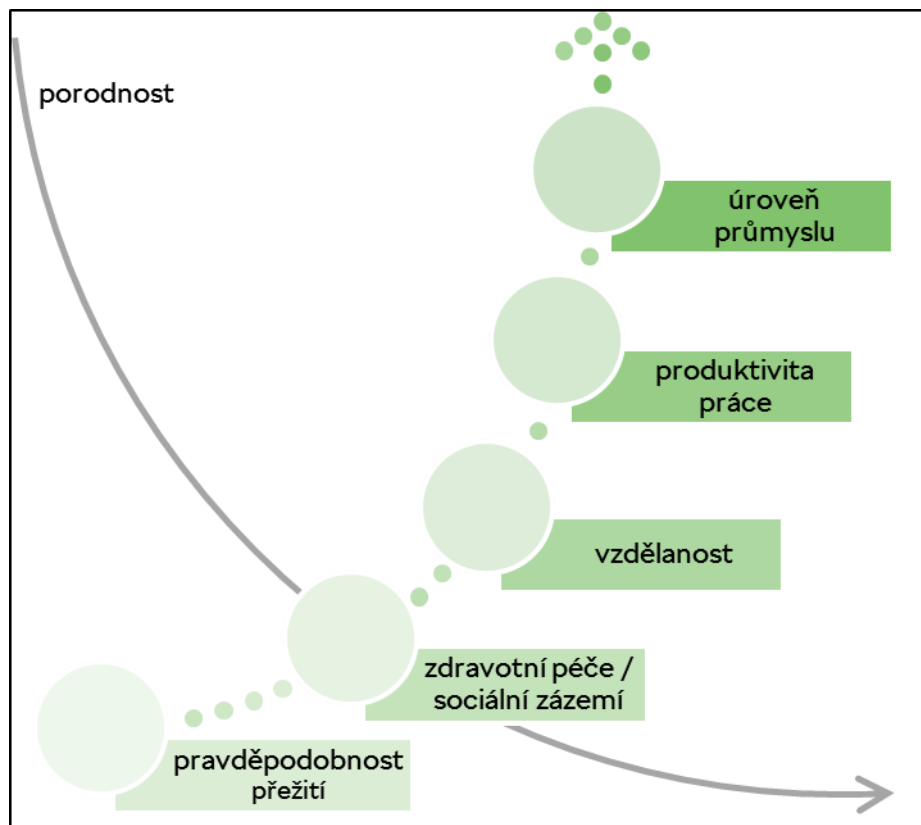
Ještě kolem 15. stol. se objevují zprávy o stavu školství, jež ho popisují, jako a uznávají jako obecně bídný. Cítit byly zejména hluboké nedostatky škol městských i vědecká strnulost univerzit. Emancipace škol z područí církví pokračovala velice, velice pomalu. Obecná charakteristika škol podle Paulsena byla svázána církevním rázem výchovy. Výchova a vzdělávání se dělo především prostřednictvím církve a pro církev. Ve středověku nebyla rozšířená představa, že by vzdělání, vědění a bádání mělo mít cenu samo o sobě, ale sloužilo pouze ke křesťanské dokonalosti. (O. Kádner, 1981)

Tyto sociologické poměry sebou nesli jevy, jež jsou dnes dobře pozorovatelné v jiných částech světa, dosud zaměřených na zemědělství a s nízkou mírou vzdělanost. Příkladem jsou četné africké země s vysokou porodností stejně tak jako početné rodiny v zemích Asie a Jižní Ameriky. Počet potomků na jednu matku je tím nižší, čím vyšší je pravděpodobnost přežití potomka do produktivního věku. „Před hospodářským a sociálním rozvojem po roce 1750 se 5. roku nedožilo 50 % dětí. Ještě na přelomu století se kojenecká úmrtnost pohybovala na úrovni 22 %“ (zdroj: DEMOGRAFIE, ISSN 1801-2914).

	ČR	EU15	EU25	S. Amerika	Latinská a J. Amerika	Austrálie a Oceánie	Asie	Afrika
hmu (na 1000 obyv.)	11	9	10	8	6	7	7	14
ků (na 1000 živě naroz.)	3,9	4,5	5,3	7	29	26	54	90
e₀ - muži	72	76	73	75	69	73	66	52
e₀ - ženy	79	81	80	80	75	77	69	54

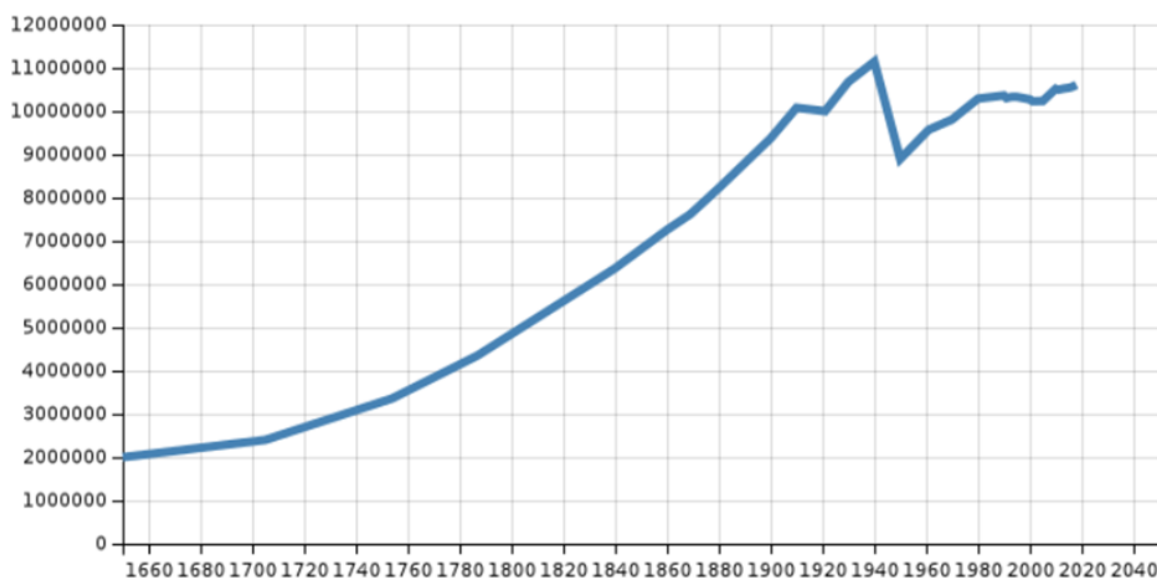
Tabulka 1 Vybrané ukazatele úmrtnosti za rok 2004 (zdroj: DEMOGRAFIE, ISSN 1801-2914)

Pravděpodobnost přežití do produktivního věku je tím vyšší, čím vyšší je úroveň zdravotní péče a sociálního zázemí v rodinách. Sociální zázemí či příjmy a úroveň zdravotní péče je tím vyšší, čím vyšší je úroveň vzdělanosti. A úroveň vzdělanosti je tím vyšší, čím je vyšší produktivita práce, čili schopnost společnosti ne jen se udržet při životě, ale zvyšovat svou životní úroveň a své duševní i hmotné bohatství. Následující diagram zobrazuje souvztažnost porodnosti, úrovně společnosti a vzdělanosti.



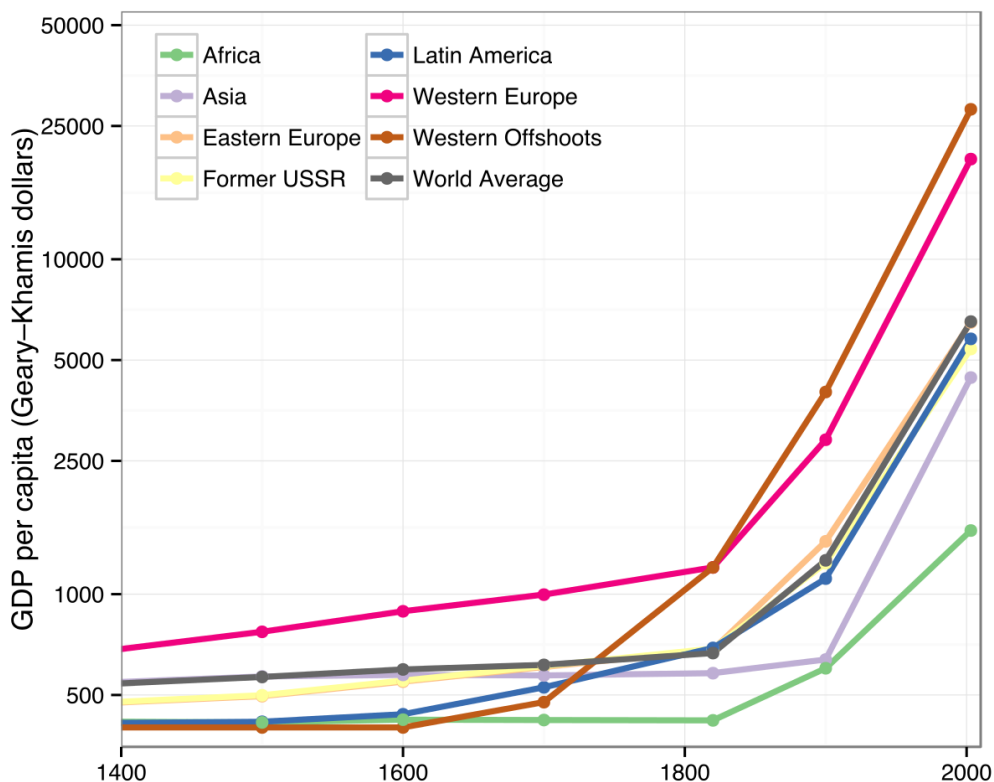
Obrázek 1 Diagram souvztažnosti porodnosti, vyspělosti společnosti a vzdělanosti

Někdo mohl namítnout, že celková porodnost a počet obyvatel rostl s bohatstvím společnosti, jak je vidět na následujících grafech.



Obrázek 2 Vývoj počtu obyvatelstva ČR (zdroj: ČSU, <https://www.czso.cz/>)

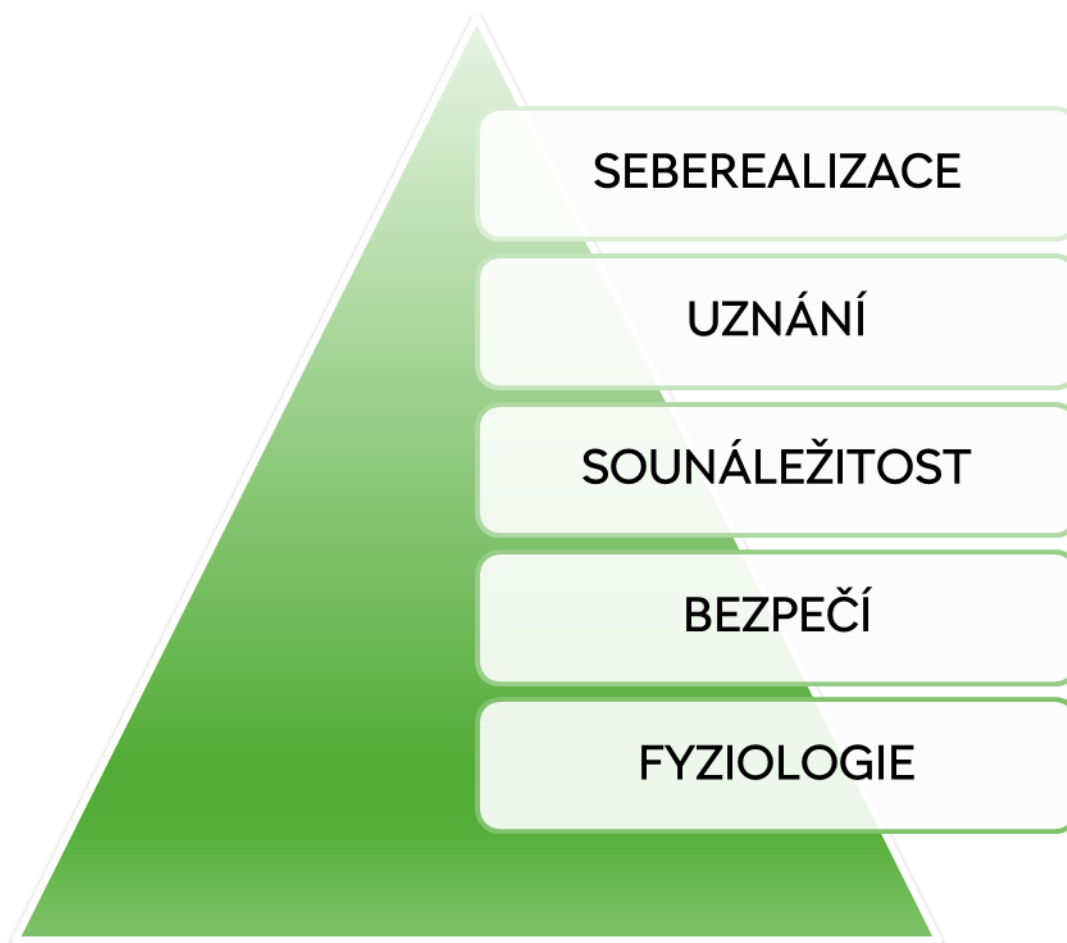
Vývoj HDP na člověka



Obrázek 3 Vývoj HDP na obyvatele (zdroj: Wikipedia, <https://www.wikipedia.org/>)

Tento jev byl způsoben právě zlepšující se zdravotní péčí, v jejímž důsledku došlo k dramatickému poklesu úmrtí před vstupem do produktivního věku. Ruku v ruce s rozvojem společnosti docházelo k vytváření jakéhosi rovnovážného stavu počtu obyvatel, jež se v rámci České republiky ustálil na 10 milionech obyvatel. Okolo této hodnoty osciluje již 40 let i přes stále rostoucí životní úroveň. Jak je vidět na konci křivky v posledních letech, počet obyvatel se již nezvyšuje a je přirozeně udržován na jakémsi rovnovážném stavu či v zemích, které považujeme za vyspělé, dokonce porodnost klesá a přírůstek obyvatel je způsoben pouze imigrací. Tato rovnováha vyplývá z potřeby zplodit ekonomicky aktivní potomstvo pro zajištění blahobytu ve stáří a proti tomu potřeba udržet si určitý sociální standart i ve věku produktivním. Náklady na výchovu dětí přirozeně sociální zázemí vyčerpávají.

Vzdělávání je lidskou potřebou v každé rozvinutější společnosti. Vychází z naší přirozenosti, která je popsána v hierarchické struktuře potřeb podle teorie A. Maslowa.



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb

Tak jak se naše společnost vyvíjela, byly postupně naplňovány jednotlivé stupně potřeb. Zemědělství umožnilo pouze zajistit obživu a to tvrdou prací. S příchodem prvních strojů a industrializace došlo k výraznému zvýšení produktivity a tím příjmů a začali se do popředí dostávat vyšší potřeby.

Ne jen přirozená lidská touha uspokojovat vyšší potřeby vedla k rozvoji vzdělání a vzdělávání. Samotná vzdělanost a její šíření pohánělo průmyslovou revoluci. V nových továrnách byly nové technologie. Ty museli obsluhovat lidé. Běžnou prací se strojem se mohl naučit kdokoliv. Nicméně údržba stroje, jeho vylepšování, instalace nových strojů a další rozvoj manufaktur a továren byl podmíněn dostatkem lidí, jež se v technice vyznají. Do doby průmyslové revoluce bylo v západní civilizaci vzdělání prakticky monopolem církve. Sociálně ekonomický rozvoj společnosti vyzvedl do popředí měšťanstvo, jež mělo dostatečný kapitál na stavbu nových továren. Praktický život ve výrobě a obchodu přinášel nové požadavky na vzdělání s důrazem na reálné vzdělání, na získání vědomostí o objektivním

světě, praktické dovednosti a návyky. (Králíková M., Nečesaný J., Spěváček V., 1977) S rostoucí vzdělaností se zrychloval nástup nových technologií. Vzdělání se postupně přesouvalo z rukou církve do světského světa. Školy už nebyly výsadou klášterů s výukou v duchu náboženského vidění světa. Školy byly zakládány městy a s rostoucí poptávkou po specialistech se první vzdělávací instituce o otevřeli i obyčejným lidem ve velkých podnicích.

1.3 Význam firemního vzdělávání v souvislosti se sociálním rozvojem

O firemním vzdělávání jako takovém můžeme hovořit prakticky až v souvislosti s 20. a 21. stoletím. V průmyslově nejvyspělejších zemích světa se povinná školní docházka uzákonila až ke konci 19. století. A to se jednalo o několik povinných tříd základní školy, bez další návaznosti. Například v Anglii 1870, ve Francii 1882, v Japonsku 1872 a v našich zemích 1869. Komenský své dílo opíral o potřebu celoživotního vzdělávání. V Pampedii rozšířil stupně škol tak, že měli provázet celý život člověka, když navrhl školy: zrození, dětství, chlapectví, jinošství, mladosti, mužnosti, stáří. (Polišenský J., Pařízek V., 1987) Komenským navržený systém školství a celoživotního vzdělávání je v široké shodě s dnešním pojetím firemního vzdělávání, které je navázané na státem regulované předškolní, základní, střední a vyšší vzdělání. A to přes to, že se nezmiňuje o vzniku firemních škol a neočekával takový rozsah významu firemního vzdělávání v prostoru celoživotního vzdělávání.

1.4 Vzdělávání ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání

Celoživotní vzdělávání, nebo jinde používaný pojem celoživotní učení je popsáno v Memorandu o celoživotním učení vydaném Evropskou komisí v listopadu 2000. Proces celoživotního vzdělávání je zde definován takto: „Celoživotní učení jako pojem zahrnuje veškeré formální i neformální činnosti související s učením, které se realizují s cílem dosáhnout zlepšení znalostí, zdokonalení dovedností a rozvoje odborných předpokladů“. Celoživotní učení je zde dále popsán jako celoživotní vzdělávací proces a je zde zaveden termín „lifewide learning“, neboli „vše životní učení“, jež hovoří o rozšíření učení tak, aby probíhalo v každé životní etapě, na jakémkoliv místě, v jakémkoliv čase a bez ohledu na formu.

1.4.1 Celoživotní učení v memorandu

„**Formální vzdělávání** se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíle, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Reflektuje politické, ekonomické, sociální a kulturní potřeby společnosti a vzdělávací tradici. Probíhá ve stanoveném čase a formách. Zahrnuje navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny celé populaci nebo určitým skupinám“ (Průcha, 1997, 73).

Tato forma vzdělání dnes představuje nutnou podmínku pro vhodné uplatnění na trhu práce. S tímto institucionálním vzděláváním musí firemní vzdělávání počítat. V praxi na toto zaměstnanci již dosaženém formální vzdělání navazuje.

„**Informální vzdělávání** je celoživotní proces získávání znalostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředků a kontaktu s jinými lidmi. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, ve volném čase, při cestování, čtení knih a časopisů, při poslechu rozhlasu, sledování televize, při návštěvě výstav, divadla a kin. Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“ (Průcha, 1997, 90).

V případě informálního vzdělávání záleží jen na nás samotných, jak jsme vnímavý ke svému okolí a k sobě samým. Každá situace a každý vjem může naše vzdělání posílit, anebo nás nechat novými znalostmi nepoznamenaným.

„Neformální vzdělávání je organizované, systematické vzdělávání, realizované mimo formální vzdělávací systém. Poskytuje vzdělávání pro určité skupiny populace, dospělé i děti ve vybraných typech, formách a obsahových oblastech a je organizováno různými institucemi (podniky, nadace, kulturní zařízení, kluby, školy). Zahrnuje program funkční gramotnosti pro dospělé, zdravotní výchovu, plánování rodičovství, rekvalifikační kurzy, kurzy ovládání počítače apod.“ (Průcha, 1997, 143). Neformální vzdělávání je tedy organizované. Určitá množina kurzů je upravena zákony, i když se nejedná o klasické formální vzdělávání. Jsou to zpravidla takové, které dotyčného opravňují k vykonávání určité profese. Typickým příkladem může být školení bezpečnosti práce (nutné před zahájením pohybu na pracovišti a samotné práce), nebo autoškola, jejíž provozování a absolvování je také upravováno příslušnými právními normami. Do této kategorie nicméně spadá většina kurzů, jež žádný zákon neupravuje a slouží jak ke zvyšování kvalifikace a zdokonalování dovedností zaměstnanců, tak jako volnočasové zájmové vzdělávání.

1.4.2 Filozofie celoživotního vzdělávání

„Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíle, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Reflektuje politické, ekonomické, sociální a kulturní potřeby společnosti a vzdělávací tradici. Probíhá ve stanoveném čase a formách. Zahrnuje navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny celé populaci nebo určitým skupinám“ (Průcha, 1997, 73).

Tato forma vzdělání dnes představuje nutnou podmínku pro vhodné uplatnění na trhu práce. S tímto institucionálním vzděláváním musí firemní vzdělávání počítat. V praxi na toto zaměstnanci již dosaženém formální vzdělání navazuje.

„Informální vzdělávání je celoživotní proces získávání znalostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředků a kontaktu s jinými lidmi. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, ve volném čase, při cestování, čtení knih a časopisů, při poslechu rozhlasu, sledování televize, při návštěvě výstav, divadla a kin. Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“ (Průcha, 1997, 90).

V případě informálního vzdělávání záleží jen na nás samotných, jak jsme vnímavý ke svému okolí a k sobě samým. Každá situace a každý

vjem může naše vzdělání posílit, anebo nás nechat novými znalostmi nepoznamenaným.

„Neformální vzdělávání je organizované, systematické vzdělávání, realizované mimo formální vzdělávací systém. Poskytuje vzdělávání pro určité skupiny populace, dospělé i děti ve vybraných typech, formách a obsahových oblastech a je organizováno různými institucemi (podniky, nadace, kulturní zařízení, kluby, školy). Zahrnuje program funkční gramotnosti pro dospělé, zdravotní výchovu, plánování rodičovství, rekvalifikační kurzy, kurzy ovládání počítače apod.“ (Průcha, 1997, 143).

Neformální vzdělávání je tedy organizované. Určitá množina kurzů je upravena zákony, i když se nejedná o klasické formální vzdělávání. Jsou to zpravidla takové, které dotyčného opravňují k vykonávání určité profese. Typickým příkladem může být školení bezpečnosti práce (nutné před zahájením pohybu na pracovišti a samotné práce), nebo autoškola, jejíž provozování a absolvování je také upravováno příslušnými právními normami. Do této kategorie nicméně spadá většina kurzů, jež žádný zákon neupravuje a slouží jak ke zvyšování kvalifikace a zdokonalování dovedností zaměstnanců, tak jako volnočasové zájmové vzdělávání.

1.5 Důvody firemního vzdělávání

Využívání moderních technologií se stále více uplatňuje i ve firemním vzdělávání. Velké podniky mají zpravidla své interní e-learningové prostředí, jež využívají jak k seznámení zaměstnanců s povinnými záležitostmi bezpečnosti, GDPR, školení řidičů služebních vozidel, ale i k posilování jejich znalostí a dovedností v odborných oblastech, cizích jazycích a například seznamování se změnami v samotném podniku typicky nové strategie, nové portfolio produktů, nové trhy atd.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je podle Armstronga „...pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím zhodnocení rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem jejich lepšího výkonu a efektivního využívání jejich přirozených schopností.“ (Armstrong, 2002, s. 491). Firemní vzdělávání je zaměřeno na doplnění, rozšíření a aktualizaci školního vzdělání a to tak, aby odpovídalo potřebám jednotlivých podniků. Ochota k dalšímu vzdělávání v dnešním dynamicky se měnícím pracovním prostředí, především z hlediska rozšiřování nových technologií a rozvoji nových technologických odvětví, bude pro zaměstnavatele stále žádanější vlastností. Rozšiřování a doplňování vzdělání se stává nezbytnou součástí profesního života. Technologický pokrok vyžaduje a bude vyžadovat vysokou míru flexibility, adaptability a s tím spojenou ochotu a touhu po vzdělání pro udržení konkurenceschopnosti na straně zaměstnavatelů a zaměstnanosti na straně zaměstnanců.

Proces přípravy na všechny tyto změny, to znamená vzdělávání v nových požadovaných oblastech, bude probíhat v rámci firemního vzdělávání a jiných druhů neformálního vzdělávání. Profesní dráha je příliš dlouhá na to, aby absolvent vystačil celou kariéru pouze s vědomostmi nabytými ve školních lavicích. Školy dnes nejsou schopné reagovat ani u přípravy čerstvých absolventů na technologické trendy.

U středoškolského vzdělání trvá příprava absolventů nového oboru 6 let (1. rok příprava programu a akreditace, 2. rok nábor studentů, 3. - 6. rok studium oboru). Po 6 letech tedy budou pro profesní dráhu připraveni první absolventi. Po 6 letech již bude výrobní proces za polovinou svého životního cyklu a na trh budou přicházet nové technologie. Organizace tedy volí zaměstnance na základě vzdělanostního profilu odpovídajícímu základním potřebám pro pochopení

specifické problematiky daného provozu a konkrétní speciální kompetence zajistí v rámci foremního vzdělávání.

Firemní vzdělávání je tedy nedílnou součástí celoživotního vzdělávání. Zaměstnanec připravuje na změny, jež se odehrávají v zaměstnavatelských společnostech v průběhu celé jejich profesní dráhy a tím umožňují jejich zaměstnatelnost v jakémkoliv věku. Zaměstnavatelům přináší konkurenční výhodu v podobě zaměstnanců znalých všeho, co je pro organizaci třeba. Takový zaměstnanec může pracovat efektivněji, protože zná všechny dostupné nástroje pro danou práci. Může pracovat kvalitněji, protože zná všechny postupy a návaznosti. Může optimalizovat procesy ve společnosti s ohledem na nabyté znalosti. Zkvalitňování profesionálních schopností a dovedností pracovníků je důležitým prvkem personálního řízení společností. Jediným cílem není pouze přizpůsobení znalostí a dovedností zaměstnanců pro danou pracovní pozici. Jejich následným rozvojem můžeme posilovat flexibilitu zaměstnance ve smyslu ovládnutí dovedností pro vykonávání více druhů činností. Takto je posilována jeho jistota v zaměstnanost a zaměstnavatel získá větší flexibilitu.

Všechny podniky se snaží o hospodárné vynakládání finančních prostředků. Vzdělávání zaměstnanců stojí nemalé prostředky, ať už je prováděno interními kapacitami, nebo s externí pomocí. V současné době neexistuje metoda, která by dokázala obsáhnout všechny důsledky do vzdělávání zaměstnanců a vyčíslila krátkodobé i dlouhodobé přínosy ve vztahu k této investici.

Následují příklady přínosů firemního vzdělávání:

- o využitelnost - plné využití technických parametrů nových technologií,
- o kvalita - zaměstnanci znají postupy, vědí co je kvalitní výstup a znají postupy pro řešení odchylek od standardu,
- o efektivita - zaměstnanci mají širší znalosti okolních procesů a mohou lépe využívat dostupných nástrojů,
- o flexibilita - zaměstnanci ovládají mezioborové dovednosti a tím usnadňují přechod na jinou práci, zavádění nových výrobků, atd.

Všechny tyto výhody podniku zvyšují konkurenceschopnost, ale se současným věděním není možné je kvantifikovat vyjádřením finančního přínosu. Odhlédneme-li od faktu, že samotné vyjádření přínosu je obtížné, je si zároveň uvědomit dlouhodobost těchto přínosů. Zaměstnanec může nové znalosti uplatnit v řádu měsíců při spuštění

výroby nového výrobku, ale stejně tak je může uplatnit až za několik let na jiné pracovní pozici.

Ohodnotit sumou lze náklady spojené s firemním vzděláváním, jež jsou jasně ohraničené:

- o „ušlý zisk“ za zaměstnance v době výuky,
- o cena lektora,
- o cena prostor a vybavení.

Na firemní vzdělávání jsou prostředky plánovány stejně jako na jiné kapitoly rozpočtu společností a všechny velké společnosti si význam vzdělávání uvědomují, investují do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a podporují osvojování nových dovedností a získávání nových kompetencí. Investují tyto prostředky i s tím, že neexistuje metoda, která by umožnila vyčíslit všechny přínosy z těchto investic plynoucích. Jedná se zpravidla o strategické rozhodnutí, jež je výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele. Vzdělávání zaměstnanci zpravidla vnímají jako benefit. Naproti tomu zaměstnavatel za tuto investici dostane v první řadě motivovanější zaměstnance a v dlouhodobém horizontu bude celá organizace připravena na nové okolnosti. K hodnotě profesního vzdělávání uvádí Mužík „Produkt profesního vzdělávání je zaměřen na uspokojení potřeby profesního vzdělávání co do kvanta a kvality informací, vědomostí, dovedností a návyků. Obvykle je produkt profesního vzdělávání popsán jako anotace, akvizice či vzdělávacím programem (projektem).“ a dále „Efektivita produktu dalšího vzdělávání znamená míru naplnění stanovených cílů. Kvalitu vzdělávacího produktu tvoří užitná hodnota výstupů výuky (získaných informací, vědomostí, dovedností).“ (Mužík, 2012, 28).

PRAKTICKÁ ČÁST

2 EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části je definován pojem vzdělanostní profil. Je zde provedeno kvalitativní šetření ve vybrané společnosti a detailně popsán systém vzdělávání pracovníků a vzdělanostní profil ve vybraném oddělení.

2.1 Vzdělanostní profil

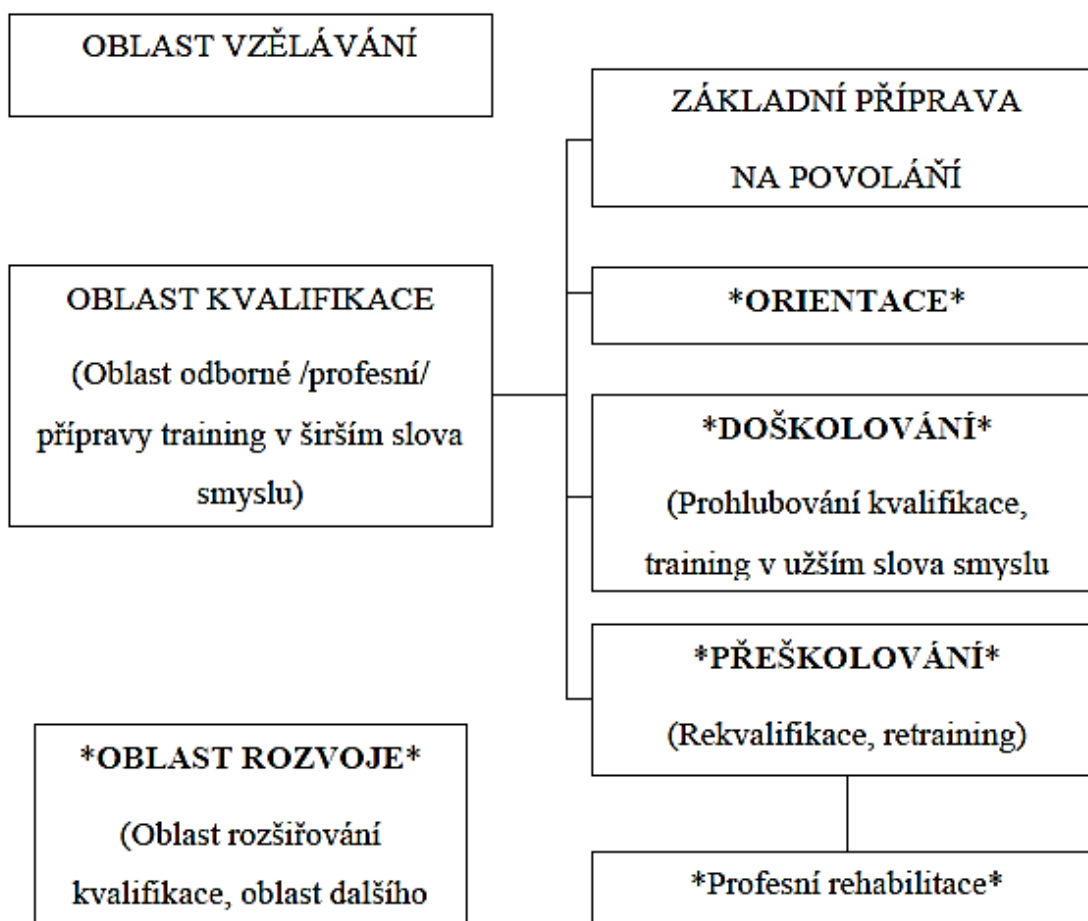
Vzdělanostní profil je souborem všech schopností, znalostí a dovedností, jež si jednotlivec v rámci svého života získal. V praxi se zpravidla jedná o dosažené vzdělání v rámci formálního vzdělávání, doplněné o čistě odborné a specifické kompetence, které jednotlivec získal v rámci svého působení na pracovním trhu i v rámci svých privátních aktivit. Vzdělanostní profil každého jednotlivce poptávajícího uplatnění na trhu práce je zpravidla detailně, strukturovaně uveden v curriculum vitae. Zaměstnavatelé ho konfrontují s požadavkovým profilem, což je souhrn požadavků na vzdělání, schopností, dovedností a vlastností očekávaných od uchazeče o pracovní místo.

Vzdělanostní profil je ovšem možné chápat jako mnohem širší soubor, jak nám napoví následující rozdělení:

1. Všeobecná vzdělanost (vychází z univerzitního základu)
 - o jazyky
 - o filozofie
 - o národní a světové dějiny
 - o dějiny kultury, umění, náboženství, ...

2. Odborný profil
 - o rovina teoretická - „ví“
 - o rovina praktická - „dovede“
 - o předmětoví
 - o pedagogický

Bavíme-li se o vzdělanostním profilu pro profesní dráhu, můžeme vycházet ze schématu formování pracovních schopností podle Koubka:



Obrázek 5 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, s.209)

Poznámka: vytučené vzdělávací aktivity jsou zpravidla realizovány v rámci firemního vzdělávání.

Vzdělanostní profil ve smyslu získání vědomostí a dovedností pro uplatnění na pracovním trhu je zde rozvržen do několika fází. První z nich je základní přípravou na budoucí zaměstnání, jež je reprezentována formálním vzdělávacím systémem.

Hlavní část je věnována kvalifikaci. Kvalifikace ve smyslu získání specializací v konkrétní oboru, pro konkrétní výrobní zařízení či zprávu specifického postupu, metodologie. Toto cílené prohlubování kvalifikace pro potřeby zaměstnavatele připravuje a zpravidla provádí, nebo organizuje, zaměstnavatel. Zaměstnavatel je rovněž nositelem veškerých nákladů s tímto vzděláváním spojených.

Každý nový zaměstnanec musí být seznámen se základními pravidly, procesy a principy práce v dané společnosti. Následným krokem je příprava nových zaměstnanců pro konkrétní pracovní pozici pro konkrétní výrobní zařízení, či pracovní proces. Může probíhat několika způsoby:

1. samostudium z písemných materiálů,
2. e-learning,
3. spolupráce se seniorním pracovníkem
4. interní trénink / školení - zajištěn vlastním lektorem
5. externí trénink / školení (například od dodavatele softwaru či výrobního zařízení)

Stejný proces předchází i všem změnám pracovní pozice uvnitř společnosti či změnám charakteru práce na základě potřeb uvnitř organizace např. při nástupu nových technologií, změně vyráběného sortimentu i při aktualizaci softwaru. Na každou specifickou práci je nezbytné pracovníky v rámci této fáze prohlubování kvalifikace připravit.

Oblast rozvoje zaměstnanců, jež stojí mimo samotnou kvalifikaci pro výkon povolání, je zde ve smyslu rozšiřování a nikoliv prohlubování kvalifikace. Nejedná se o kurzy, jež jsou nezbytnou podmínkou pro převzetí nových kompetencí. Jedná se například o jazykové kurzy, jež jsou často vítaným benefitem a pro zaměstnavatele dlouhodobou investicí do loajality zaměstnanců s potenciálem využití těchto dovedností a znalostí v budoucnosti. Vzdělávání tedy může být i důležitou a ukazuje se být vyhledávanou formou motivace zaměstnanců.

2.2 Charakteristika zkoumané organizace

2.2.1 ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejvýznamnější společnosti v České republice v oblastech objemu exportu, daňových odvodů, počtu zaměstnanců a mnoha dalších. Je společností českého původu s více než 120 letou tradicí. Řadí se k nejstarší automobilovým výrobcům na světě. Je 100% vlastněna koncernem Volkswagen AG. Předmětem podnikání společnosti je především vývoj, výroba, vývoz a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a servisních služeb.

ŠKODA je jedna z velmi mála značek světa, která se může pochlubit nepřerušenou výrobou automobilů po více jak 110 let. Příběh současného úspěchu se začal psát v roce 1895. Václav Laurin (mechanik) a Václav Klement (knihupec) spustili v Mladé Boleslavi výrobu kol pod značkou Slavia. O čtyři roky později již pod značkou Laurin&Klement zahájili výrobu prvního motocyklu.

1905 se byla představena a opustila výrobu první Voituretta A, mladoboleslavský první osobní automobil. O dva roky později se firma stala akciovou společností a začala své vozy exportovat do téměř celého světa.

Jméno Škoda postupně převzala po fúzi s plzeňským strojírenským podnikem po roce 1925.

Po skončení 2. světové války byl podnik zestátněn a jeho rekonstrukce po vybombardování probíhala již pod názvem AZNP (Automobilové závody, národní podnik). V té době měla továrna v Mladé Boleslavi již 800.000 m² a zaměstnávala 13.000 osob.

Nová kapitola dějin podniku se začala psát 16. dubna 1991, kdy došlo rozhodnutím vlády ke vstupu strategického partnera s následným sto procentním převzetím akcií koncernem Volkswagen AG. Škoda se stala čtvrtou značkou koncernu.

Politika společnosti je od svého vzniku do současnosti postavena na krédu svých zakladatelů „Jen to nejlepší co můžeme udělat, je pro naše zákazníky dost dobré.“ (Laurin&Klement 1914).

V roce 2017 dodala zákazníkům ze 110 prodejních zemí celkem 1.200.535 vozů v 8 modelových řadách. Tohoto roku oslavila 20 milionů výrobných vozidel od svého založení.

	VOZY		ZMĚNA V %	% PODÍL NA TRHU OSOBNÍCH VOZIDEL**	
	2017	2016	2017/2016	2017	2016
Střední Evropa*	207 143	183 770	12,7 %	19,0 %	18,9 %
Východní Evropa	103 634	90 446	14,6 %	5,3 %	5,3 %
Západní Evropa	477 735	454 001	5,2 %	3,3 %	3,3 %
Zámoří / Asie	412 023	398 260	3,5 %	0,6 %	0,6 %
Celkem značka ŠKODA	1 200 535	1 126 477	6,6 %	1,4 %	1,4 %

* včetně České republiky
** celkové trhy

Tabulka 2 Dodávky vozů ŠKODA zákazníkům dle regionů (zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2017)

Celkově za zboží a služby utřžila společnost v roce 2017 407 mld. Kč. Zisk před zdaněním byl 39 mld. Kč a na dani z příjmů odvedla ŠKODA AUTO a.s. 7.3 mld. Kč do českého státního rozpočtu. Z pohledu marže se ŠKODA pohybuje na předních místech mezi velkoobjemovými výrobci automobilů.

Společnost je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v regionu. Společně s produkcí vozů neustále roste i počet zaměstnanců. V roce 2017 dosáhl jejich souhrn ve všech třech výrobních závodech v České republice 31.626 a toto číslo v následujících letech dále poroste.

	OSOBY		ZMĚNA V %
	31. 12. 2017	31. 12. 2016	2017/2016
Společnost ŠKODA AUTO – kmenový personál	30 690	27 462	11,8 %
z toho:			
— závod Mladá Boleslav	22 932	21 240	8,0 %
— závod Vrchlabí	861	831	3,6 %
— závod Kvasiny	6 897	5 391	27,9 %
Společnost ŠKODA AUTO – učni	936	911	2,7 %
Společnost ŠKODA AUTO celkem*	31 626	28 373	11,5 %

* Fyzický stav zaměstnanců k 31. 12. včetně učňů bez zapůjčeného personálu bez dceřiných společností.

	OSOBY		ZMĚNA V %
	31. 12. 2017	31. 12. 2016	2017/2016
Společnost ŠKODA AUTO – zapůjčený personál	2 802	3 467	-19,2 %

Tabulka 3 Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. v r. 2017 (zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2017)

Poměr dělnických a technickohospodářských profesí je přibližně 50/50. Kvalifikační struktura je zde velice rozmanitá. Pracuje zde 7 % lidí se základním vzděláním, 45 % osob se středním vzděláním bez maturity, 33 % maturantů a 14 % vysokoškolsky vzdělaných lidí.

V rámci české republiky zaujímá společnost čelní příčky v anketách a žebříčcích spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatelské atraktivity např. „Nejvýznamnější firma“, „Nejobdivovanější firma“ anebo „Zaměstnavatel roku“ (CZECH TOP 100).

2.2.2 Vzdělávací instituce ve ŠKODA AUTO a.s.

Ve společnosti vzhledem k její velikosti existuje 5 institucí, jež se zabývají prezenčním studiem zaměstnanců v konkrétních specializacích a k tomu další nástroje vzdělávání.

2.2.2.1 SOU strojírenské ŠKODA AUTO a.s., odštěpný závod

Nabízí odborné vzdělávání, které je orientováno na budoucí inovativní technologie a ve strojírenských a elektrotechnických oborech rozvíjí pro ŠKODA AUTO a.s. žádané odborníky. V roce 2017 oslavilo SOUs již 90 let existence. Odborné vzdělávání je založeno na jednotném kvalifikačním konceptu za přispění moderních vyučovacích a výukových metod. Škola připravuje budoucí zaměstnance pro potřeby společnosti ŠKODA AUTO, realizuje zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců formou studia při zaměstnání a formou kurzů. Struktura vyučovaných oborů a počet žáků v jednotlivých oborech se stanovuje na základě potřeb a požadavků odborných útvarů společnosti ŠKODA AUTO.

Výuku zde zajišťuje 87 interních pedagogických pracovníků, z toho 38 učitelů odborného výcviku, 24 učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů, 1 rodilý mluvčí a 24 učitelů odborných předmětů. Ve školním roce 2017/2018 byla v denním studiu vyučováno celkem 884 žáků (k 30. 9. 2017).

Díky propojení SOUs se společností ŠKODA AUTO a.s probíhá praktická část odborného výcviku přímo ve výrobním závodě v Mladé Boleslavi. V rámci posledních ročníků se žáci již mohou připravovat přímo na své budoucí pracovní pozici. Význam je přikládán i mezinárodní spolupráci v rámci koncernu. Studenti proto absolvují výměnné pobyty v rámci několika závodů značek VW, SEAT a AUDI po celé Evropě.

Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy SOUs ŠKODA AUTO a.s. odštěpný závod, školní rok 2017/2018

2.2.2.2 ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

Byla založena v roce 2000 v historické části Mladé Boleslavi. Je jedinou vysokou školou v ČR, jejímž zakladatelem je velká nadnárodní společnost. Od roku 2014 je držitelem akreditace americké asociace ACBSP (Accreditation Council of Business Schools and Programs).

ŠAVŠ je špičková česká vysoká škola podnikohospodářského zaměření systematicky úzce spolupracující se společností ŠKODA AUTO a.s. a s dalšími významnými partnery z výrobní i nevýrobní sféry, zejména ze sektoru automobilového průmyslu. Jako vysoká škola založená globálně působící nadnárodní průmyslovou korporací propojuje jedinečným způsobem akademickou excelenci s profesní přípravou posluchačů a teorii s praxí, a to s důrazem na internacionalizaci a při zachování vysokých akademických nároků.

Ve své definované vizi naplňuje ŠAVŠ poslání, jehož podstatou je připravovat špičkově kvalifikované podnikohospodářské odborníky, připravené pro práci v prostředí nadnárodně působících průmyslových společností.

V akreditovaných bakalářských a navazujících magisterských programech studovalo v akademickém roce 2017/2018 1068 studentů a studium úspěšně absolvovalo 198 studentů.

Akademičtí a vědeckí a ostatní pracovníci*																	
	Akademičtí pracovníci												Ostatní pracovníci	Z toho ženy	Vědeckí pracovníci	Z toho ženy	CELKEM
	CELKEM	Z toho ženy	Profesoři	Z toho ženy	Docenti	Z toho ženy	Odb. as.	Z toho ženy	Asistenti	Z toho ženy	Lektoři	Z toho ženy					
Přepočtený počet	38,3	14,3	3,1	0,3	12,7	4,0	16,5	6,0	1,0	1,0	5,0	3,0	22,6	16,6	0	0	60,9
Fyzický počet	48	18	5	1	13	4	24	9	1	1	5	3	24	18	0	0	72

*Bez akademických a ostatních pracovníků zaměstnaných formou DPP nebo spolupracujících jako OSVČ, pouze přehled za zaměstnance v hlavním pracovním poměru.

Tabulka 4 Počty pracovníků ŠAVŠ v akademickém roce 2017/2018 (zdroj: Výroční zpráva 2017/2018)

2.2.2.3 ŠKODA Akademie

ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných i nadoborných kompetencí. Za tímto účelem se podílejí zaměstnanci Akademie na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy. K dalším stěžejním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Standardní nabídka vzdělávání zahrnuje

více než 300 kurzů, jsou organizovány pro všechny skupiny zaměstnanců od dělnických profesí, po management včetně zahraničních zaměstnanců.

2.2.2.4 Oborové akademie (nákup, kvalita, ...)

Jednotlivé oblasti společnosti si dle vlastního uvážení zřizují tzv. akademie. Jedná se o specializované pracoviště, jehož účelem je připravovat a rozvíjet dovednosti pracovníků pro specifické úkoly dané oblasti. V současné době existuje například Akademie kvality či Akademie nákupu.

2.2.2.5 Výrobní systém ŠKODA

Výrobní systém ŠKODA je souborem strategií firmy, v jejichž středu zájmu jsou spolupracovníci. Je tvořen základními principy a metodami štíhlého podniku s cílem udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy. Je součástí oblasti výroby a logistiky.

Významným úkolem oddělení je vzdělávání pracovníků v oblasti Lean metod (metody štíhlé výroby) a v tzv. tréninkových centrech.

V rámci Lean Trainingu absolvují zaměstnanci jak povinné tak výběrové kurzy, ve kterých se na modelech továrny učí optimalizovat výrobní i nevýrobní procesy. Kurzy jsou určeny jak pro dělnické tak pro technickohospodářské a manažerské pozice. Zaměstnanci se zde naučí nahlížet na procesy ve svém okolí a kriticky je hodnotit z pohledu plýtvání/přidaná hodnota. Školení probíhá v tzv. LeanCentrech, což jsou prostory připravené pro tyto kurzy, jež jsou nyní vybudovány v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí a v ruském Nižním Novogrodu a indickém Aurangabadu.

Vedle toho stojí Tréninková centra pro jednotlivé provozy. Tyto jsou vysoce specializované tréninkové prostory uzpůsobené pro každý provoz:

- o lisovna,
- o svařovna,
- o lakovna,
- o montáž,
- o logistika,
- o výroba agregátu,
- o úspora energií.

Podstatou těchto center je v první řadě příprava nově nastoupivších zaměstnanců pro specifickou práci na daném provozu. Například poznání základních principů vyhledávání závad v lakovně a jejich opravy. V tomto bezpečném prostředí si všechny potřebné činnosti vyzkouší a naučí. Druhou funkcí těchto center je ad hoc trénink stávajících pracovníků na řešení aktuálního problému ve výrobě. Je-li to nutné, pracovník centra ve spolupráci s daným provozem připraví speciální kurz.

V současné době školení a trénink zajišťuje 19 pracovníků, kteří ve 13 tréninkových centrech za rok proškolí přibližně 3.000 pracovníků.

2.2.2.6 Ostatní nabídky organizovaného firemního vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s.

Zaměstnanci mají možnost vzdělávat se i formou e-Learningového nástroje, který slouží jak distribuci povinných školení (např. školení řidičů služebních vozidel) tak pro odborné kurzy (např. MS Office, ...)

Jazykové kurzy jsou hojně využívaným a oblíbeným benefitem, přičemž je možné volit různé formy prezenční, elektronické či například virtuální video učebny.

Poslední možností jsou kurzy šité na míru, jež jsou prostřednictvím ŠKODA Akademie zajišťovány ad hoc pro jednorázové specifické potřeby konkrétního okruhu zaměstnanců ve spolupráci s externími partnery.

2.3 Charakteristika Výrobního systému ŠKODA

Ta část pracovníků Výrobního systému ŠKODA (dále jen VSŠ), jež zabezpečuje vzdělávání ostatních zaměstnanců společnosti, je vysoce specializovaná skupina. Školení a tréninky se dělí na dvě skupiny.

Skupina **Lean Training** je soubor školení, jež vzdělávají zaměstnance ŠKODA AUTO a.s. v oblasti štíhlého podniku. Ten tvoří 22 tréninkových modulů. Rozsah tréninků je do jednoho dne. Každý z 19 trenérů se podílí na několika vybraných kurzech.

Kurzy jsou vytvořeny na základě metodiky výrobního systému Volkswagen. V rámci VSŠ jsou přizpůsobeny podmínkám jednotlivých závodů. Jednotlivé moduly jsou připraveny ve spolupráci s pedagogem tak, aby byli maximálně využity vhodné didaktické metody pro cílovou skupinu daného kurzu.

Pracovníci VSŠ si musí osvojit metodiku kurzu. Zároveň se musí naučit využívat všechny technické prostředky pro zdárný průběh kurzu. A v neposlední řadě, vzhledem k šíři publika od dělnických profesí po manažerské pozice, musí mít značný rozhled a představitivost k přiblížení dané problematiky ke konkrétnímu prostředí posluchače. Zároveň jsou nezbytné komunikační a argumentační dovednosti k tomu, aby zvládli vysvětlit principy jednotlivých metod štíhlého podniku ve vztahu k libovolnému posluchači a dokázali reagovat na četné dotazy.

Trenéři jsou na pozici specialistů a je od nich očekáván široký přesah znalostí napříč výrobním podnikem. Znalosti v relativně velké hloubce technického detailu. Jsou očekávány měkké dovednosti na vysoce nadprůměrné úrovni.

Tréninková centra jsou nástroje, které v rámci organizace zabezpečují základní trénink a přípravu nových zaměstnanců na budoucí pracovní pozici. Pro každý výrobní provoz (lisovna, svařovna, lakovna, montáž, výroba agregátů, logistika) je vytvořen tréninkový program přizpůsobený specifickým podmínkám a potřebám.

Celý průběh tréninku je striktně standardizovaný. Základní vstupní školení trvá 3 dny. V rámci nich je nastoupivší pracovník seznámen nejen s pracovištěm, BOZP a dalšími zákonem danými i interními předpisy stanovenými požadavky. Hlavní část tréninku je věnována

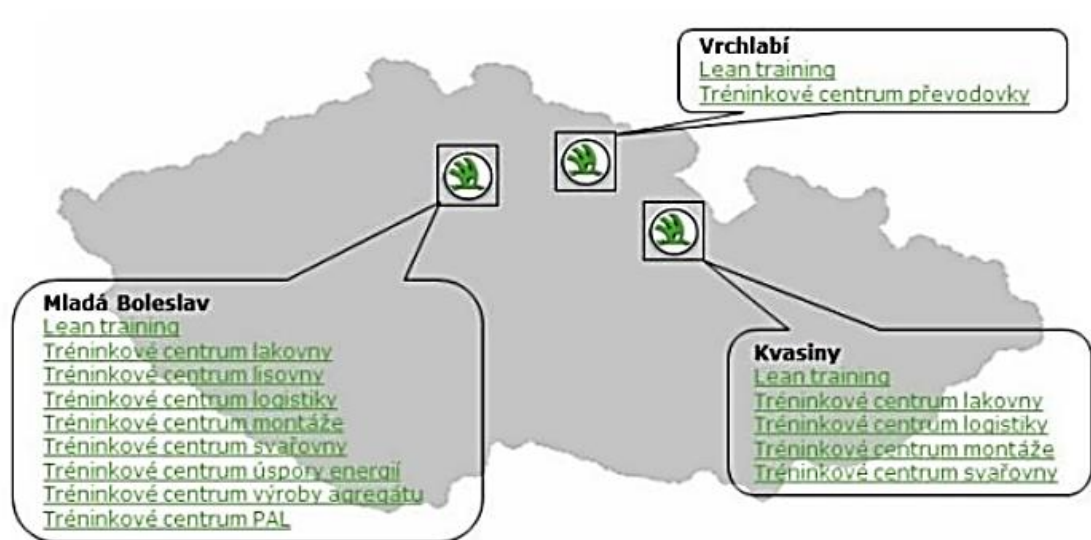
seznámení s procesem výroby, způsobu práce, kontrolou kvality provedené práce a tréninkem základních činností s ohledem na posílení zručnosti (například držení náradí, provádění specifických operací, ...).

V rámci tréninku je po každém dokončeném bloku provedena zkouška každého pracovníka, kdy musí předepsané činnosti zvládnout v požadovaném čase a kvalitě.

Trenéři zde mají snazší úlohu v podobě přesně daného scénáře. Není zde žádný prostor pro improvizaci. Nicméně je zde zapotřebí připravit nové zaměstnance na práci v prostředí obrovského podniku s určitou firemní kulturou, specifickými nároky na kvalitu a rychlost práce. V neposlední řadě jsou trenéři konfrontováni s mnohojazyčnými (polština, maďarština, rumunština, aj.) tréninky díky nedostatku českých uchazečů o zaměstnání.

Zásadní je také role hodnotitele. Na základě předepsaných požadavků na čas a kvalitu provedení tréninkových operací jsou trenéři povinni vyhodnotit schopnost pracovníka vykonávat práci na daném provozu či nikoliv.

V rámci těchto tréninků je nezbytný i přes detailní scénář didaktický přístup každého lektora. Musí zde projevit své dovednosti v oblasti vysvětlování, předání zkušeností a schopnost objektivně hodnotit a reagovat na potřeby jednotlivých posluchačů v rámci vymezených mantinelů.



Obrázek 6 Tréninková centra Výrobního systému ŠKODA v ČR



Autor stránky: □ Smykalova, Sarka, (PSI-P) Změněno: 24. 01. 2017 11:41 Počet zobrazení: 950

Obrázek 7 Tréninková centra Výrobního systému ŠKODA ve světě

2.4 Firemní vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s.

V rámci společnosti je vzdělávací systém založen na principu osobní iniciativy. Existuje základní penzum povinných kurzů, jež musí každý na konkrétní pozici úspěšně absolvovat. Zároveň existují kurzy, které jsou určeny výhradně pro konkrétní skupinu zaměstnanců. Nicméně v rámci nabízených kurzů všech vzdělávacích institucí společnosti prakticky neexistují hranice pro rozšiřování vlastních znalostí.

Základní nabídka kurzů představuje přibližně 300 možností z rozličných oblastí:

- o jazyková příprava,
- o komplexní měkké dovednosti,
- o technická příprava (robotika, CNC, hydraulika, elektrotechnika, ...),
- o IT příprava,
- o kvalita,
- o ...

Financování standardních kurzů je realizováno z centrálního rozpočtu. Jednotlivec si tedy v katalogu vzdělávacích akcí vybere dle svého uvážení a zájmu kurz. Elektronicky se na něj přihlásí, na což navazuje schválení vedoucím daného pracovníka.

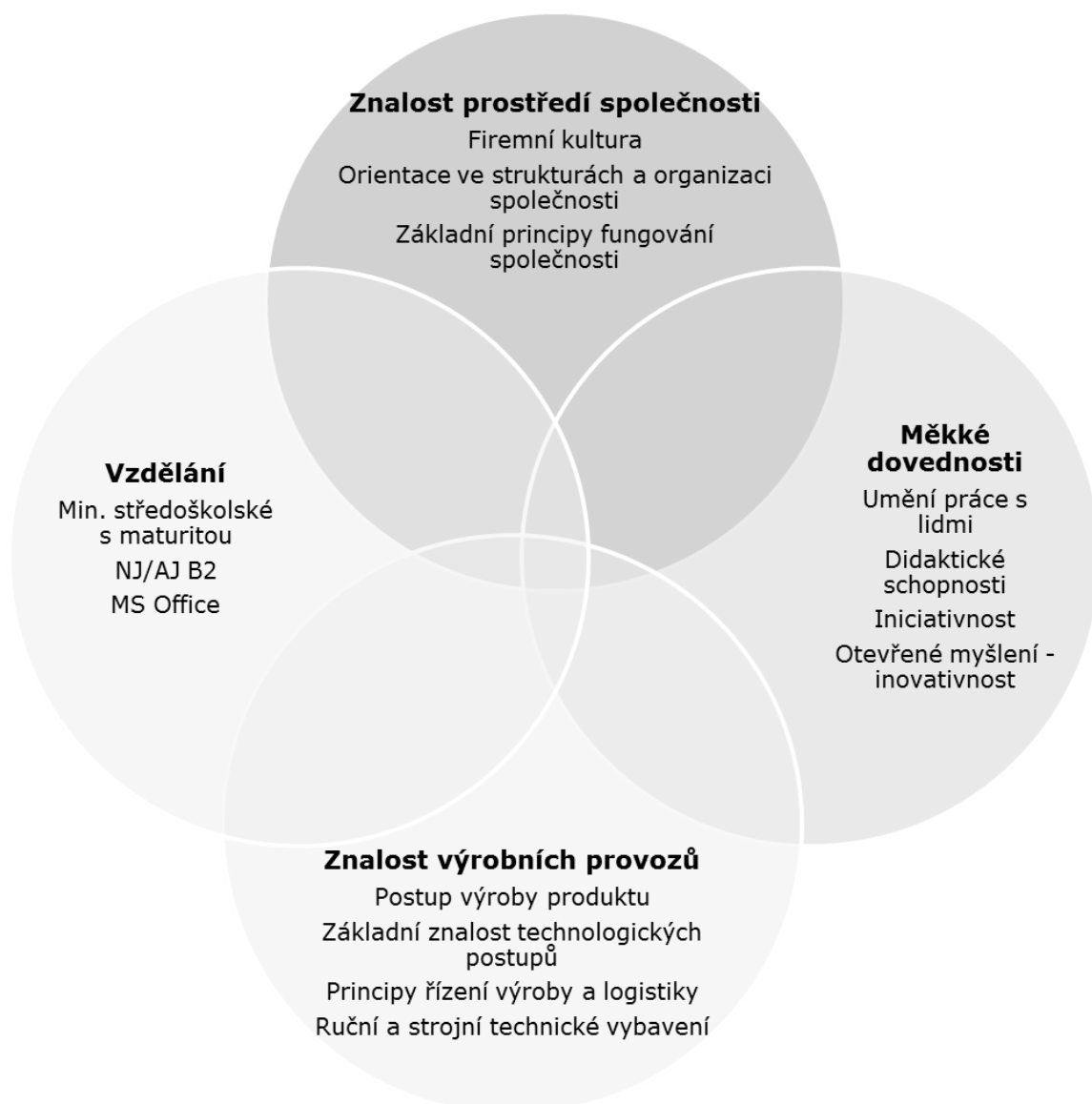
Nad tyto standardní kurzy jsou ještě využívány takzvané akce šité na míru. Tento nástroj je hojně využíván ve VSŠ, kde je specificky pro úzkou skupinu trenérů požadováno prohloubení konkrétních dovedností.

2.5 Cíle a úkoly empirického šetření

V této kapitole bude podrobně popsán požadovaný vzdělanostní profil pracovníků na pozicích specialistů trenérů s ohledem na výše popsany charakter práce. Na tomto základě a svých zkušenostech stanovím pracovní hypotézu a připravím výzkumné otázky pro následující empirické šetření.

2.5.1 Požadovaný vzdělanostní profil vybrané pozice

Pozice specialisty a trenéra je specifická v tom, že zde není žádné rozdělení na juniorní a seniorní postavení. Kdo je trenérem, musí znát vše, co s danou problematikou souvisí. Na trenéry jsou tak kladeny vysoké požadavky v následujících oblastech:



Obrázek 8 Požadovaný vzdělanostní profil trenéra VSŠ

2.5.2 Stanovení hypotézy

Hypotézu jsem stanovil na základě znalosti prostředí společnosti, po zhodnocení nároků na lektory ve vybraném oddělení a s přihlédnutím k mým předešlým zkušenostem lektora tamtéž.

Vzhledem k specializaci jednotlivých lektorů na předem danou oblast metodiky štíhlého podniku a zaměření na trénink na daném výrobním provozu, nezbytnosti samostatné práce specialisty v seniorní pozici, nutnosti komunikovat, nutnosti vysvětlovat tyto vědomosti lidem na celé škále vzdělání mnohdy s jazykovou bariérou, množstvím kurzů a četností a šíří školení měkkých dovedností jsou všichni lektoři trénovaní a zkušení v práci s lidmi.

Naproti tomu šíře požadavků na všeobecný rozhled v odbornosti všech provozů společnosti, detailní specifická odbornost výrobních technologií a kvalitativních a logistických předpisů ve svěřených tréninkových centrech je nezměrná. Vzdělávání v těchto oblastech není nikterak systematicky podchyceno. Nárok je zde kladen především na angažovanost a iniciativu jednotlivých lektorů a jejich schopnost pozorování a samostudia.

Spokojenost pracovníků VSŠ je zajištěna v oblasti měkkých dovedností práce s lidmi a didaktických dovednostech. Naproti tomu předpokládám nedostatečné hodnocení současného systému vzdělávání lektorů v oblastech odborných a technických specificky pro daný provoz.

2.5.3 Stanovení výzkumných otázek

Výzkumné otázky jsem definoval s vědomím definované hypotézy tak, aby umožnili její potvrzení či vyvrácení.

Šetření probíhalo formou polo strukturovaného rozhovoru. Otázky s odpovědí ve formě tvrdých dat byly tedy pouze úvodní, jež sloužili k základní charakteristice daného pracovníka. Následuje okruh témat, jež byly formou rozhovoru podrobně diskutovány.

Rozhovor s každým respondentem trval v rozmezí 30 - 40 minut.

V průběhu rozhovoru jsem zaznamenával všechny myšlenky a poznámky dotazovaných. Tyto sloužili k následnému vyhodnocení.

Struktura rozhovoru:

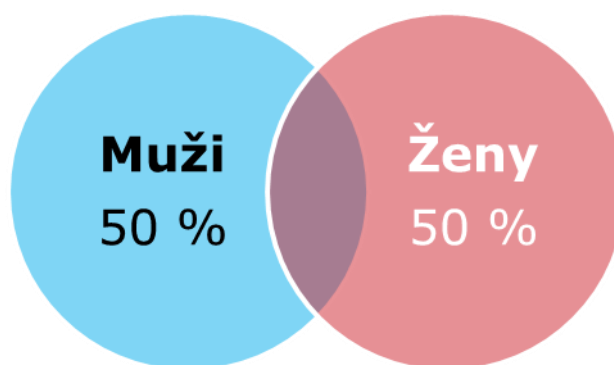
- o Věk
- o Pohlaví
- o Nejvyšší dosažené vzdělání
- o Obor vzdělání
- o Délka zaměstnání v rámci ŠA
- o Délka zaměstnání v rámci VSŠ
- o Současná pozice
 - Tréninky štíhlé výroby
 - Tréninkové centrum
- o Odborná historie (ve smyslu daného výrobního provozu, znalosti technických detailů a procesních kroků)
- o Předchozí zkušenosti s prací s lidmi a lektorováním
- o Motivace pro vzdělávání dospělých
- o Nesnáze při lektorství (čas, rozsah látky, ...)
- o Prohlubování vlastní kvalifikace pod záštitou VSŠ
 - Směr (měkké dovednosti / odbornost)
 - Dostatečnost
 - Spokojenost
- o Sebevzdělávání
 - Vyhledává? Jaké oblasti?
 - Je umožněno a odpovídá nabídka poptávce?
- o Kontakt s výrobními provozy, zákazníky firemního vzdělávání?

2.6 Výběr a charakteristika pracovníků

Z celkových 19 lektorů VSŠ, působících v závodech v České republice jsem se v důsledku vzdálenosti pobočných závodů omezil na hlavní závod v Mladé Boleslavi s největší hustotou tréninkových center.

Následný výběr probíhal tak, aby byla zastoupena obě pohlaví v rovném poměru. Zároveň jsem se volil pracovníky tak, aby bylo zastoupeno celé věkové spektrum a zároveň podchycen vliv délky praxe ve ŠKODA AUTO a.s. i ve VSŠ.

Výsledný výběr čítá 8 pracovníků a jednotlivé požadavky jsou zastoupeny následovně.



Obrázek 9 Zastoupení mužů a žen v šetření



Obrázek 10 Věkové rozpětí respondentů



Obrázek 11 Délka zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s.

2.7 Prezentace a interpretace výsledků empirického šetření

Na úvod představuji doplnění základních údajů respondentů.

Nejvyšší dosažené vzdělání se na zkoumané vzorku pohybuje v rozmezí vyučení u jednoho respondenta po magisterské vysokoškolské vzdělání taktéž u jednoho respondenta, přičemž bakalářské studium nebylo zastoupeno u žádného respondenta. Největší zastoupení šesti respondentů je v oblasti vzdělání zakončeného maturitní zkouškou.

Obor vzdělání byl velice různorodý. Obecně se dá říci, že muži měly bez výjimky technické vzdělání středoškolské s maturitou a to v oborech elektrotechnika a strojní obory. Mezi ženami byla zastoupena jedna vysokoškolsky vzdělaná pedagožka, jedna pedagožka a dvě respondentky s maturitním vysvědčením v oborech ekonomických.

2.7.1 Prezentace výsledků šetření

Délka zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s. má významný vliv na délku zaměstnání v rámci VSŠ, přičemž žádný respondent není ve VSŠ od začátku své kariéry ve ŠKODA AUTO a.s., ale všichni k této pozici postupně dospěli. Třetina dotazovaných byla zaměstnána na pozicích specialistů VSŠ již v době vzniku tréninkových center před 6 lety. Ostatní postupně přicházeli s tím, jak byla otvírána nová tréninková centra a zvyšovala se potřeba tréninku nových zaměstnanců v souvislosti s růstem výroby vozů i komponentů. Nejkratší zkušenost s lektorskou činností v rámci VSŠ byla 2 roky.

Současná pozice. Výběr pracovníků umožnil obsáhnout téměř všechna tréninková centra v rámci závodu v Mladé Boleslavi. V zastoupení chybí pouze tréninkové centrum výroby komponentů a lisovny. Pozice jednotlivých trenérů tedy jsou v tréninkových centrech svařoven, lakovny, montáží, logistiky a úspory energií. Všichni dotazovaní lektoři se podílejí i na vybraných kurzech metod štíhlého podniku v rámci Lean Center.

Odborné zkušenosti má každý z respondentů bohaté. S jednou výjimkou nastupovali všichni na dělnické pozice, jeden jmenovaný nastupoval do pozice údržbáře elektro. Všichni měli v rámci kariérního postupu zpravidla od koordinátorů výrobních týmů po mistry možnost seznámit

se důkladně s daným provozem a pochopit jednotlivé procesní vazby a záludnosti jednotlivých výrobních technologií. Nicméně všechny tyto zkušenosti jsou u nich přímo ovlivněny dobou, která uplynula od přestupu do pozice ve VSŠ, jelikož se výrobní prostředky neustále obnovují a modernizují a stejně tak výrobní postup nových modelů je odlišný. Nově nastoupivší lektori se tak cítili jistější v oblasti technické odbornosti. Zkušenější lektori ztratili detailní vhléd do dané problematiky, i když stále pevně ovládaly základní principy jednotlivých provozů. Nutno podotknout, že ženy cítily výrazně menší jistotu v otázkách technické odbornosti.

Předchozí zkušenosti s lektorováním měl pouze jeden respondent, a sice ten s pedagogickým vzděláním, i když se jednalo o vzdělávání na 2. stupni základní školy. Ostatní se k lektorování přiblížili pouze z pozice vedoucího pracovníka. V takových situacích musely provádět povinná školení a seznámení a musely svým podřízeným vysvětlovat a prezentovat výsledky, kvalitativní problémy a další témata. Pozici, ve které bylo nutné pracovat s lidmi si v rámci kariéry ve ŠKODA AUTO a.s. vyzkoušeli všichni. Zpravidla na pozicích týmových koordinátorů a posléze mistrů s výjimkou jednoho pracovníka, který řídil a pracoval s lidmi z pozice dispečera.

Motivace pro vzdělávání dospělých a práci ve VSŠ byla velice různorodá. Panovala všeobecná shoda o životním naplnění. Všichni respondenti se shodli na tom, že je tato práce baví.

Nesnáze při lektorství se objevovali dvojího rázu. První oblast bych pojmenoval organizační. Jednotlivé tréninky jsou organizovány prostřednictvím elektronického systému, jež přináší administrativní zátěž na samotné lektory. Školení je vzhledem k množství nových nástupů v některých oblastech dlouhodobě prováděno ve směnném systému (2 i 3 směny). Některé kurzy jsou obsazeny přes plánovanou kapacitu a je tedy nutná improvizace a zkracuje se čas pro trénink dovedností frekventantů kurzů. A v neposlední řadě s cizojazyčně vybavenými novými pracovníky ne vždy přijde tlumočnick, který je má provázet v prvních týdnech po nástupu. Se všemi těmito problémy se musí lektori potýkat a pružně na ně reagovat při neustálé snaze o udržení nastaveného vysokého standardu tréninků.

Druhá oblast je právě vzdělávání a vzdělanost jednotlivých trenérů. V souvislosti s naplněním kurzů nemají čas pro sebe vzdělávání a další rozvoj svůj a inovace v rámci tréninku. Je nastaven adaptační program pro nové lektory, v rámci nějž je v průběhu několika měsíců

nejprve v pozici stínujícího lektora a následně v pozici stínovaného vždy v tandemu se zkušeným lektorem. Tento vyvinutý program byl pod tlakem situace dramatické potřeby školení výrazně zredukován a noví lektori tak měli velice omezený čas na prostudování jednotlivých kurzů a práci pod dohledem zkušeného kolegy. Existuje pouze velice omezená možnost vyžádat si zpětnou vazbu od kolegů v souvislosti s jejich vytížením a tak se noví lektori mohou při hodnocení kvality kurzu a svých znalostí a dovedností řídit pouze určitou sebereflexí. Všeobecně byla vyjadřována shoda nad názorem, že podklady k jednotlivým školícím modulům jsou na velmi vysoké úrovni a i přes omezené možnosti společného vzdělávání v nich noví lektori v případě potřeby naleznou oporu.

Prohlubování vlastní kvalifikace pod záštitou VSŠ vždy probíhalo formou vícedenních kurzů prezentací, komunikačních dovedností a workshopů s předáváním zkušeností z jednotlivých kurzů za účasti celého kolektivu lektorů přibližně dvakrát ročně. S nástupem nového vedení VSŠ byla tato praxe přerušena a organizovaná školení pro celý kolektiv a řízené sdílení zkušeností se již rok nekonala a do budoucna nejsou plánována. Veškeré dovednosti tak přecházejí od zkušenějších lektorů k začínajícím pouze formou spolu lektorování některých kurzů či osobními face to face konzultacemi. Nespokojenost vyjádřili jak seniorní pracovníci, protože jim školení umožňovala seznamovat se s novými trendy v oblasti prezentací a zároveň získávali zpětnou vazbu na své měkké dovednosti od zkušených externích lektorů. Noví pracovníci také nebyli spokojeni, ovšem z jiného důvodu. Oni tuto příležitost, školit se v kolektivu svých spolupracovníků se stejným zaměřením, nikdy neměli a značně jim to ubíralo na sebejistotě. Jak již bylo popsáno výše, tito zaměstnanci se mohou vzhledem k nedostatku zkušeností a zpětné vazby řídit při hodnocení svého výkonu pouze svým dojmem. Toto považovali všichni za nejzávažnější handicap.

V oblasti odborného vzdělávání nikdy nabyli organizovány akce na jejich prohlubování a byly a jsou odvislé od potřeb a iniciativy jednotlivých lektorů.

Sebevzdělávání je oblastí, ke které by se všichni rádi uchýlili. Nemá pro ně takovou váhu, jako školení organizovaná pro jejich skupinu na míru. Nicméně i ve skupině pracovníků z jiných oblastí na kurzu z nabídky ŠKODA Akademie je dle jejich vyjádření možné získat zajímavou zpětnou vazbu. Zde se projevuje především úskalí časové náročnosti a vytíženosti jednotlivých kurzů v tréninkových centrech.

Školení je nutné naplánovat s určitým předstihem a během této doby se mnohdy mění plány jednotlivých tréninkových kurzů v návaznosti na náборы nových pracovníků. Je o ně nyní ze strany lektorů zvýšený zájem, není ovšem jednoduché skloubit plánování jejich práce s vhodnými termíny vybraných školení.

V odborných technických a procesních znalostech se opět projevila především délka zaměstnání v rámci VSŠ. Noví lektori vyvažují nedostatek sebedůvěry ve své didaktické a lektorské schopnosti znalostí technické a čistě procesně odborné stránky věci. S postupujícím služebním věkem se postupně více spoléhají na své měkké dovednosti na úkor ustupující faktické znalosti detailu procesu. Informace o nových výrobních procesech a technologiích čerpají především od frekventantů jednotlivých kurzů, jež jim poskytnou komprimované informace o novinkách v daném provozu.

Kontakt s výrobními provozy je udržován na základě osobních vazeb, ale není cíleně využíván k prohlubování znalostí procesů a technologií. Tyto jsou využívány pouze při přípravě nových kurzů, jež jsou vždy vytvářeny ve spolupráci se zástupci jednotlivých provozů, kteří do jeho tvorby přinesou potřebné technické a procesní know-how.

2.7.2 Interpretace výsledků šetření

1. Na zkoumaném vzorku se výrazně projevila délka lektorské činnosti, především v oblasti nalezení jistoty v pozici lektora. Služebně mladší lektoři se opírali především o své praktické zkušenosti a hlubokou znalost výrobního procesu a všech procesů návazných v aktuální podobě. Oproti tomu zkušení lektoři s dlouholetou praxí ve VSŠ se spoléhali převážně na své didaktické a měkké dovednosti.
2. Z postupného posunu oblasti jistoty z tvrdých výrobních dat a znalostí do oblasti komunikačních a prezentačních dovedností vyplývá, že s postupným vývojem lektora ztrácí detailní znalost celého komplexu výrobního provozu se všemi návaznostmi na významu. Pro průměrně zkušeného lektora není příliš problematické převzít, po relativně krátkém seznámení s kurzem a principy daného provozu v řádu dnů, kurz i v jiném tréninkovém centru. To je dáno získanou jistotou v prezentačních a didaktických dovednostech a zároveň kvalitou zpracování a rozsahem materiálů k jednotlivým školícím modulům v tréninkových centrech a v Lean-Center.
3. Bez rozdílu délky služebního poměru je pro všechny lektory důležitý rozvoj svých lektorských dovedností. Pro začínající především z důvodu posunutí lektorování do komfortní zóny a získání jistoty při vedení tréninků. Pro zkušené z důvodu potřeby naplnění touhy po dalším osobním rozvoji.
4. Všichni se shodli na potřebě kvalitní přípravy každého školícího modulu. Ve VSŠ jsou všechny nové vyvíjeny ve spolupráci s odborníky, kteří jsou denně přímo v procesu výroby. Lektoři k odborným informacím o technologiích výroby a procesech výroby připojí své zkušenosti z oblasti didaktických metody a vzdělávání dospělých.

Závěr

Cíl práce byl definován jako popis vzdělanostního profilu vybrané profese s oporou o odbornou literaturu a odborné zhodnocení systému celoživotního vzdělávání ve vztahu k vybrané profesi a spokojenosti lektorů s tímto systémem.

Vzdělanostní profil vybrané skupiny pracovníků v průmyslové společnosti v automobilovém oboru byl popsán a na základě provedených rozhovorů s vybranou skupinou byl zhodnocen systém vzdělávání v této společnosti a vybraném oddělení na základě spokojenosti zákazníků tohoto systému. Cíl této práce byl tedy splněn.

Hypotéza byla založena na předpokladu, že iniciativní zaměstnanci s touhou po osobním rozvoji budou v prostředí ŠKODA AUTO a.s. s nezměrnými možnostmi vzdělávání spokojeni v oblasti měkkých dovedností. A oproti tomu budou postrádat systematické vzdělávání ve specifických oblastech výrobních technologií a procesů, s nimiž jsou konfrontováni frekventanty jejich tréninků.

Oba předpoklady této hypotézy byly šetřením zcela vyvráceny. Ukázalo se, že s přibývajícím zkušenostmi jednotlivých lektorů se do popředí jejich zájmu dostává především kvalita jejich didaktických a lektorských dovedností, jimiž nedostatky v rovině čistě technicky odborné vyváží dlouhodobě. Zároveň i noví lektori, kteří mají čerstvé a hluboké znalosti procesu výroby a výrobních technologií, se opírají především o didakticky kvalitně připravené školící podklady a očekávají rozvoj a zpětnou vazbu především v měkkých dovednostech z oblasti prezentace a komunikace. Hypotéza se tedy ukázala být v plném rozsahu milnou.

Při zpracování této práce jsem se potýkal s obtížným obstaráváním dat starších 50 let. Z doby před 2. světovou válkou existuje jen skromné množství informací o vývoji společnosti, statistických ukazatelích i dalších informací.

V případě pokračování práce na tomto tématu bych se zaměřil na ověření platnosti závěrů šetření i v ostatních výrobních závodech ŠKODA AUTO a.s. ve Vrchlabí a v Kvasinách. Pro jejich odlehlost je pro lektory komplikovanější přístup k informacím i k nástrojům osobního rozvoje, jež jsou převážně koncentrovány v hlavním závodě v Mladé Boleslavi.

Vedení VSŠ doporučuji zaměřit se na spokojenost lektorů s jejich osobním rozvojem. Za vhodné považuji uspořádat jednou ročně setkání všech lektorů na vícedenním workshopu, kde budou mít možnost so vzájemně předat zpětnou vazbu a pod vedením zkušeného externího lektora povýšit své dovednosti. Zároveň je ve skupině všech zainteresovaných možné připravit plán rozvoje formou stínování v následujícím roce a řídit tak požadované získávání zpětné vazby od kolegů a cenných rad.

Seznam použité literatury

1. **Vodák J., Kuchaříková A.,** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3651-8
2. **Hroník F.,** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
3. **Bartošová H., Bartoš J.,** *Řízení a rozvoj lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., 2011, ISBN 978-80-87174-08-1
4. **Průcha J.,** *Přehled pedagogiky, úvod do studia oboru, 2. aktualizované vydání.* Praha: Portál, s.r.o., 2006, ISBN 80-7178-944-5
5. **Rubacha K.,** *Problematizovanie edukačnej reality. Praktická metodológia.* Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2014, ISBN 978-80-8105-622-2
6. **Vaněček D. a kol.,** *Didaktika technických odborných předmětů.* Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2016, ISBN 978-80-01-05991-3
7. **Mužík J.,** *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-738-4
8. **Kádler O.,** *Pedagogika, školství a jejich dějiny.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981, ISBN není uvedeno
9. **Králíková M., Nečesaný J., Spěváček V.,** *Nástin vývoje všeobecného vzdělávání v českých zemích.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1977, ISBN není uvedeno
10. **Veteška J., Tureckiová M.,** *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-1770-8
11. **Štverák V.,** *Stručné dějiny pedagogiky.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, ISBN není uvedeno

12. **Barták J.**, *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-86851-68-6
13. **Polišenský J., Pařízek V.**, *Jan Amos Komenský a jeho odkaz dnešku*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987, ISBN není uvedeno
14. **Armstrong M.**, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
15. **Průcha J.**, *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997, ISBN 80-7178-170-3
16. **Gavora P.**, *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Paido, 2010, ISBN: 978-80-7315-185-0
17. **ŠKODA AUTO a.s.**, *ŠKODA AUTO a.s. Výroční zpráva 2017* [online PDF]. Mladá Boleslav: 2018, Dostupný z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>
18. **ŠKODA AUTO a.s. Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod.**, *Výroční zpráva o činnosti školy 2017/2018*[online PDF]. Mladá Boleslav: 2018, Dostupný z: <http://www.sou-skoda.cz/SiteCollectionDocuments/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-sou-2017-18W.pdf>
19. **ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.**, *Výroční zpráva 2017/2018*, Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., 2018, ISBN: 978-80-87042-69-4
20. **DEMOGRAFIE**, dostupné z www.demografie.info, ISSN 1801-2914, url: http://www.demografie.info/?cz_umrtnosthistorie
21. **Český statistický úřad**, dostupné z ČSU, <https://www.czso.cz/>)
22. **Wikipedia**, dostupné z <https://www.wikipedia.org/>, url: https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Soubor:Historic_world_GDP_per_capita.svg

Seznam obrázků

Obrázek 1 Diagram souvztažnosti porodnosti, vyspělosti společnosti a vzdělanosti	11
Obrázek 2 Vývoj počtu obyvatelstva ČR (zdroj: ČSU, https://www.czso.cz/)	11
Obrázek 3 Vývoj HDP na obyvatele (zdroj: Wikipedia, https://www.wikipedia.org/)	12
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb	13
Obrázek 5 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, s.209)	23
Obrázek 6 Tréninková centra Výrobního systému ŠKODA v ČR	34
Obrázek 7 Tréninková centra Výrobního systému ŠKODA ve světě ...	34
Obrázek 8 Požadovaný vzdělanostní profil trenéra VSŠ	36
Obrázek 9 Zastoupení mužů a žen v šetření	39
Obrázek 10 Věkové rozpětí respondentů	39
Obrázek 11 Délka zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s.	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané ukazatele úmrtnosti za rok 2004 (zdroj: DEMOGRAFIE, ISSN 1801-2914)	10
Tabulka 2 Dodávky vozů ŠKODA zákazníkům dle regionů (zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2017)	26
Tabulka 3 Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. v r. 2017 (zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2017)	26
Tabulka 4 Počty pracovníků ŠAVŠ v akademickém roce 2017/2018 (zdroj: Výroční zpráva 2017/2018)	29

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: Michal Štětka

V Praze dne: 10. 01. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis