

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělání a rozvoj pracovníků v automobilovém průmyslu

Education and development of employees in automotive industry

STUDIJNÍ PROGRAM

B75070 Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

BAČKA

MICHAL

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bačka** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **482759**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vzdělání a rozvoj pracovníků v automobilovém průmyslu

Název bakalářské práce anglicky:

Education and Development of Employees in Automotive Industry

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě na výrobu startovacích kabelových svazků. Nastavit efektivní a dostupné vzdělání pro všechny zaměstnance. Osnova práce: 1. Teoretická část: přístup a kultury vzdělávání, analýza systému a metod vzdělávání, rozvoj; 2. Praktická část: hodnocení pomocí dotazníků, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování rozvoje. Závěr: vyhodnocení, prostor pro zlepšení.

Seznam doporučené literatury:

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-8.
VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2020. Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 171 s. ISBN 978-80-907809-5-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

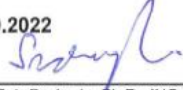
prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA, institut pedagogických a psychologických studií MÚ


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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**


prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
podpis vedoucí(ho) práce


Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
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

Bačka, Michal. Vzdělání a rozvoj pracovníků v automobilovém průmyslu. Praha: ČVUT 2021. 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: 28. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za vedení mé práce. Rovněž děkuji vedení podniku Auto-Kabel Krupka, s.r.o. za odborné konzultace a poskytnuté informace k vypracování této práce a mé rodině za podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním ve firmách, vzdělávacím systémem zaměstnanců ve společnosti na výrobu kabelových startovacích svazků. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá definicí vzdělávání, nejčastějšími používanými metodami vzdělávání a charakteristikou firmy.

Praktická část je tvořena dotazníkem, kterým je zjištěna informovanost pracovníků firmy o možnosti školení, zpětná vazba ze školení a dále plánování rozvoje dalšího školení.

Klíčová slova

vzdělávání, metody vzdělávání, lidské zdroje, management, školení

Abstract

The bachelor's thesis deals with education in companies, the education system of employees in company for the production of cable starter harnesses. The thesis is divided into a theoretical part and practical part. The theoretical part deals the definition of education, use and methods of education and characteristics of the company. The practical part consists of a questionnaire, which is processed information of the company's employees about the possibility of training, feedback from the training and further planning the development of further training.

Key words

Education, methods of the education, human of the source, management, training

Obsah

Úvod	5
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	7
1.1 Řízení lidských zdrojů	8
1.2 Strategický přístup ke vzdělání ve firmě.....	9
1.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	10
1.4 Efektivní vzdělávání	11
1.5 Motivace ke vzdělávání.....	12
2 Metody vzdělávání	13
2.1 Metoda vzdělávání na pracovišti	13
2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	16
3 Efektivní a dostupné vzdělávání.....	18
pracovníků	18
4 Charakteristika firmy	19
4.1 Historie společnosti.....	19
4.2 Strategie společnosti.....	19
4.3 Firemní kultura	20
4.4 Požadavky na kvalitu výrobků	21
4.5 Kvalifikační matice	21
4.6 Školící středisko (tréninkové centrum)	22
5 Výzkum prováděný dotazníkovým šetřením.....	25
6 Analýza vzdělávacích potřeb	37
7 Diskuze.....	39
Závěr	40
Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků a grafů	44
Seznam tabulek	45

Úvod

Zacházení s lidskými zdroji je v dnešní době z jednou z nejdůležitějších činností ve firmě. Součástí řízení ve firmě je i vzdělávání zaměstnanců. Moderní technologie a informační technologie se rychle vyvíjí a zaměstnancům nestačí pouze znalosti a dovednosti, které mají. Celoživotní vzdělávání lidí by mělo být samozřejmostí. Školení zaměstnanci mohou poskytovat kvalitnější služby zákazníkům a také mohou být přínosnějším elementem pro firmu. Proto se firmy intenzivně věnují zdokonalováním a zajišťování podmínek pro vzdělávání zaměstnanců. Sice to jsou mnohdy velké investice pro zaměstnavatele, ale pokud je plán vzdělávání dobře zpracovaný, investice se jim zajisté časem vrátí. Vzdělávání musí být efektivní a k tomu je potřeba ho vyhodnocovat, podávat zpětnou vazbu na absolvovaná vzdělávání. Díky tomuto hodnocení se může kvalita vzdělávání ještě více zlepšit, neboť se mohou odstranit nedostatky. Velké firmy mají systémové vzdělávání pracovníků, řídí se podle stanovených a naplánovaných plánů. Menší firmy mohou zase vzdělávat individuálně, což může být také jistou výhodou.

Autor sám pracuje v automobilovém průmyslu, kde absolvuje školení několikrát do měsíce a sám často školení provádí. Zaměstnanci firmy ochotně školení podstupují, mají možnost se také účastnit školení v zahraničí, což vede k pochopení dalších strategických zahraničních možností firmy.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, a to i ve firmě na výrobu startovacích kabelových svazků. Nastavit efektivní a dostupné vzdělávání pro všechny zaměstnance.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se popisuje management jako takový, zkoumají se metody vzdělávání a detailně se popisuje firma, kde je autor zaměstnán a kde sám provádí školení. Praktická část je tvořena kvantitativním dotazníkem. Respondenty tvoří, jak zaměstnanci firmy Auto-kabel Krupka s.r.o., tak zaměstnanci jiných soukromých firem a také státní instituce. Cílem dotazníku je zjistit, jak jsou zaměstnanci informovaní o možnosti školení a také zpětná vazba z účasti školení. Dále autor v praktické části popisuje rozvoj plánování školení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků je neustálým a důležitým procesem v každém podniku. Je to činnost s plánem vylepšit schopnosti, prohloubit znalosti, rozšířit dovednosti svých pracovníků a celkové pracovní kvalifikovanosti. Dnešní doba vyžaduje, aby se firma rozhodně starala o rozvoj a dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 118) je rozvoj pracovníků považován za hlavní oblast koncepce řízení lidských zdrojů a také v oblasti vzdělávání dospělých.

Brodský (2005, s. 84) popisuje, že vzdělávání je úzce spjato s rozvojem zaměstnanců, které zlepší výkon jedince, týmu i organizace. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vrátit v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců. Důležité je spolupracovat na inovacích, které jsou potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Vzdělávání však není vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež organizace bezprostředně potřebuje. Jestliže chce být organizace úspěšná a konkurence schopná, musí tedy věnovat kvalitní vzdělání svým pracovníkům. Je to časově finančně náročné, ale vyplatí se to pro výborně odvedenou práci u svých zaměstnanců. Cílem rozvoje lidských zdrojů dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 119) je vytvoření příležitostí pro větší efektivitu výkonu pracovníků. Velmi důležitý je přístup ke vzdělávání a také zapojit různé druhy vzdělávání.

Nejčastější jsou také organizační změny v organizacích firmy, které musí zaměstnanci dobře hlavně psychicky zvládnout a adaptovat se jim. Vymýšlejí a zavádějí se nové technologie, neustále jsou nové požadavky od zákazníka, nové legislativy. Tyto nově vytvořené změny málokdy zaměstnanci pochopí. Proto je nutné je dobře připravit a proškolit.

Brodský (2005, s. 84) dále popisuje nejdůležitější složky rozvoje lidských zdrojů, kterými jsou učení, vzdělávání, rozvoj a výcvik.

Ve firmě Auto-Kabel, s.r.o. téměř každý den přicházejí nové požadavky od zákazníka. To, co platilo předevčírem, je další den zase jinak. Proto musí být manažeři firmy neustále ve střehu. Zákazníci mají hlavně požadavky na to, aby byla co nejmenší chybovost, která zamezí reklamám. Je důležité, aby manažeři zajistili řádné proškolení zaměstnancům, bez toho by totiž firma nemohla plnit požadavky zákazníků. Pokud přijde od zákazníka reklamáce, manažer zorganizuje poradou, kde se probere reklamáce podrobněji, musí se stanovit krátkodobá i dlouhodobá opatření. Zaměstnanci musí být o reklamaci poučeni, řádně proškoleni a musí být překontrolované konkrétní poškozené díly, toto provádí oddělení kontroly, logistiky, technologie a nad nimi dohlíží hlavní manažer. Zákazníkovi se poté zašle tzv. „8D report“.

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do tří základních oblastí:

- profesní vzdělávání, které je zaměřeno do oblasti, kde se využívají výrobní technologie, čtení pracovních plánů, posloupné odbavování materiálů a řízení dle systému.
- vzdělávání „SOFT SKILLS“, zaměřené na nabývání dovedností, rozšiřování vědomostí v oblasti řízení lidí, koučování, komunikace, vyjednávání, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Vzdělávání potřebné z důvodu legislativy ČR a EU, jsou to BOZP, požární ochrana, první pomoc a jiné.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou v dnešní těžké době, kdy je trh po zaměstnancích nenasycený, velmi křehkým elementem ve firmě. Je velmi důležité správné zacházení s nimi. Pojem řízení lidských zdrojů je chápán jako to nejhlavnější čím firma disponuje, jak uvádí Armstrong (2007, s. 27). Dále popisuje, že systém lidských zdrojů spojuje tyto zdroje: filozofie, strategie, politika, procesy, praxe a programy. Cílem tohoto řízení je, aby firma prostřednictvím kvalitních zaměstnanců plnila dosažené plány a cíle. *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* (Koubek, 2001, s. 117). Zaměstnavatelé jistě potvrdí, že vyhledat na trhu práce dobrého pracovníka je v dnešní době velmi složitá práce, často se personalisté uchylují k hledání v agenturách po zahraničních pracovnících. Tato skupina totiž práci chce získat, ale není až tak náročná na různé benefity. Jak se říká, je to taková „levná pracovní síla“, ale bohužel ne vždy je tato skupina přínosem pro firmu. Pokud má zaměstnavatel ve firmě spolehlivé a loajální pracovníky, měl by si je střežit, hýčkat, vychovávat si je a hlavně je nepouštět na trh práce. Sehnat a zaučit nového pracovníka je složitý, zdlouhavý proces a není vždy předem dáno, že tento proces se dostane do zdárného konce, přece jen záleží i na zaměstnancích. Proto si také nejenom velké firmy uvědomují nezbytnost systematického řízení lidských zdrojů.

(<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/rizeni-lidskych-zdroju>)

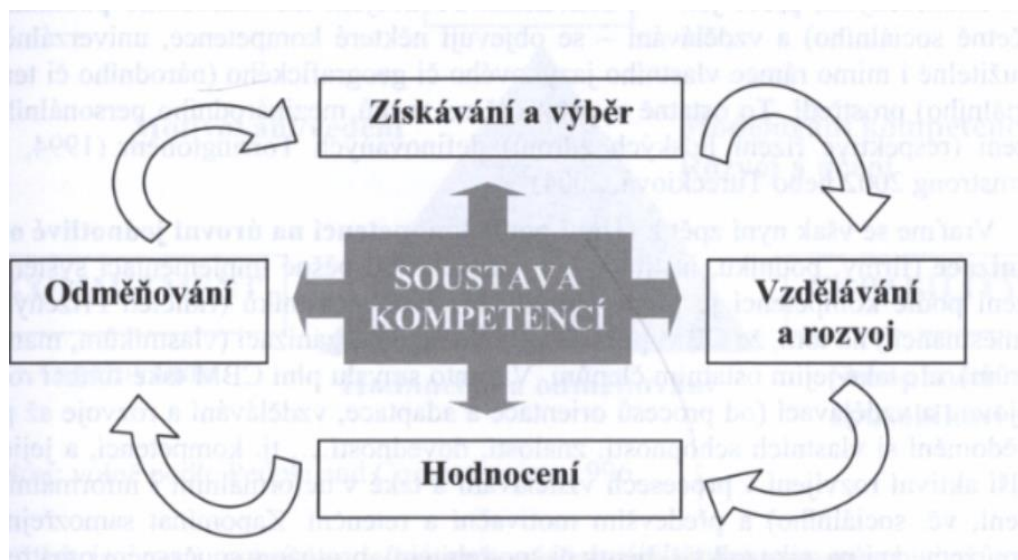
Firma od zaměstnance očekává loajalitu, inovace a nápady, hlavně kvalitně odvedenou práci a podporu v náročných časech, kdy firma potřebuje po zaměstnancích více práce nad rámec stanovené dohody. Zaměstnanec požaduje od firmy zaručení trvalého zaměstnání, zajištění pravidelného příjmu, možnost uplatnit své schopnosti, získat šanci na svůj další rozvoj, dobrý kolektiv a za odvedenou práci odpovídající odměnu a benefity. Cílem řízení lidských zdrojů je vzájemně sloučit potřeby a požadavky obou stran - tedy kvalitní zaměstnanci na straně jedné a dobré zaměstnavatele na straně druhé. Řízení a péče o lidské zdroje jsou dle Zlámala (2005, s. 5) tím nejdražším a nejcennějším ekonomickým zdrojem, lidské zdroje musí být nedůležitější součástí každého majitele, nebo manažera firmy, jelikož bez lidských zdrojů by firma neexistovala.

Řízení lidských zdrojů musí být souhrnné, ustavičné a dlouholeté a mělo by být skloubeno s podnikatelskou strategií firmy. Nesmí se zapomenout na důležitost lidského kapitálu, ten roste z několika důvodů, a to z ekonomické globalizace, technologického zdokonalování a přechodu z hromadné výroby na výrobu více specializovanou.

Bohužel má i řízení své záporné stránky. Těmi bývá dle Armstronga (2007, s. 36) špatně zvolená strategie, nevhodný manažer, nebo se jen firma těžko adaptuje s novou strategií, je zvyklá na svou zaběhnutou strategii. Někteří lidé také popisují řízení jako manipulaci, takové diktátorství. Často se řízení lidských zdrojů zaměřuje s personálním managementem. Armstrong (2007, s. 39) ve své knize hezky tyto rozdíly popisuje. Uvádí, že řízení lidských zdrojů používá více strategie, je postaveno na manažerských a podnikatelských dovednostech, více ovlivňuje kulturu a oddanost zaměstnanců, zaměřuje se na celkový zájem

společnosti, tedy na všechny oblasti a co je nejdůležitější zaměstnanec je pro řízení lidských zdrojů klenotem, kterého si hýčká. Existují ale také i shody s personálním managementem, jak dále Armstrong (2007, s. 39) uvádí. Jedná se o stejnou podnikovou strategii, užití stejných metod při výběru zaměstnanců a jde jim o to, aby dosáhli stejného cíle v podobě zařazení pracovníků na správném místě.

Existuje také tzv. nový model řízení lidských zdrojů. Jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008, s. 88-89) jedním z pokrokových systémů personální práce je řízení podle kompetencí. Výborné na tomto systému je to, že se na něm podílí všichni zaměstnanci. Mohou být přizváni i externí konzultanti, kteří se také na tomto systému podílejí. Mezi výše uvedené kompetence patří profesní kompetence. Do této složky patří výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování. Podle Hroníka (2007, s. 64) se kompetence mohou dělat různými způsoby. Veteška (2010, s. 129-130) popisuje, že cílem tohoto vzdělávání je, aby zaměstnanec byl schopen zvládat situace a úkoly. Dále uvádí, že toto vzdělávání může při správné aplikaci a dalším rozvoji vést k odstraňování rozdílů mezi vzdělávanými.



Obrázek č. 1 Integrované řízení lidských zdrojů (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 89)

1.2 Strategický přístup ke vzdělání ve firmě

Firmy mohou mít ke vzdělání různý přístup. Někdy mohou brát vzdělávání jen jako nákladovou položku, a proto se mu brání. Ve většině firem je ale vzdělávání procesem velmi důležitým a náklady berou jako investici. Hroník (2007, s. 18) popisuje strategii rozvoje a vzdělávání pracovníků jako strategii, která je závislá nad těmi nadřazenými (personální a bussines) a vytváří se na tři až pět let. Strategie se rozlišuje dle toho, jako má firma působnost, zda se jedná o firmu, která je omezena svou životností, ta potřebuje zaměstnance, kteří mají veškeré potřebné dovednosti a znalosti a nemusí se dále vzdělávat. A dále na firmy s dlouhou životností, kde strategie rozvoje vzdělávání bude rozvinutější.

Podle Bartoňkové (2010, s. 27) je strategie a analýza firmy důležitou součástí, jejich výstupy může management využít pro další plánování vzdělávání. Management z výstupů může zjistit, kam by se měl v současnosti nebo budoucnosti soustředit.

Hroník (2007, s. 19-25) definoval tři hlavní osy při utváření vzdělávací strategie:

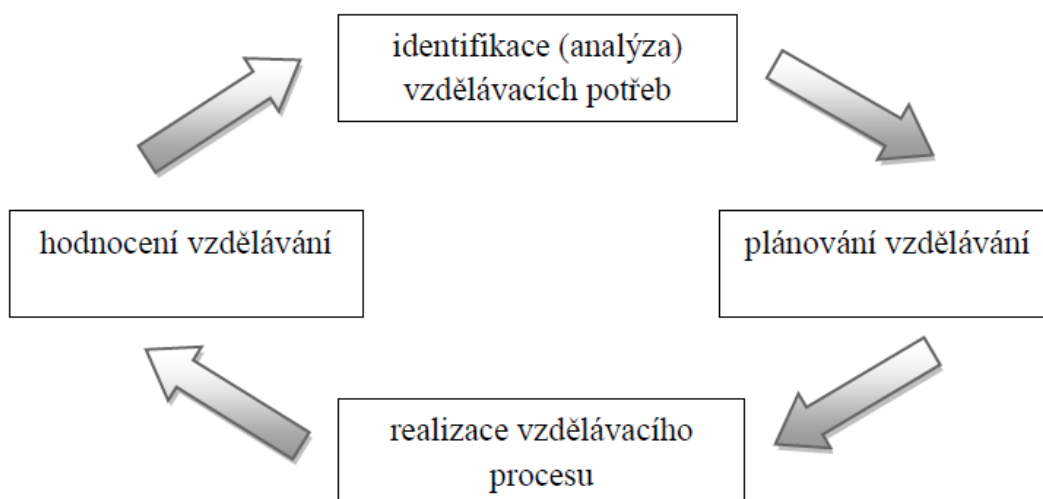
- Osa strategie organizačního rozvoje - strategie rozvoje jednotlivců funguje za předpokladu rozvoje celé organizace a veškerých jejích částí, vzdělávací aktivity hrají především podpůrnou roli. Tato strategie je dosažením synergie a měřítkem úspěchu je zvýšení výkonnosti celé organizace. Pokud je organizace na celkově dobré úrovni, znamená to, že disponuje odborně připravenými jedinci. Měřítkem úspěchu je výkonnost zaměstnanců.
- Osa strategie diferenciací - strategie integrace je pro dosahování maximální výkonnosti organizace. Diferenciací znamená, že se vytváří kritéria, podle kterých se vytváří vzdělávací program, tak aby byl záměrný a rozlišoval potřeby organizace. Strategie integrace umožňuje bezbariérový přístup pro rozvoj a vzdělání všem pracovníkům. Limitujícím faktorem není výkonost, ani že je pozice pracovníka klíčová. Umožněn je přístup ke vzdělání všem stejně. I těm, kteří projeví zájem sami od sebe.
- Osa strategie velkého skoku - neboli strategie plynulého zlepšování. Tato osa je příkladem toho, že každá akce, vzdělání a učení by mělo vyústit v nějakou změnu. Změna může nastat velmi rychle, a to znamená, že ke změně došlo velkým skokem. Opakem je pomalejší proces změny, který je označován jako plynulé zlepšování.

1.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematický přístup vzdělání je logický vztah mezi stádii v procesu analýzy a vzdělávacích potřeb, plánování, uskutečnění a hodnocení vzdělávání. Lze dále zpracovat pro potřeby konkrétní organizaci a konkrétních vzdělávacích aktivit, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 108).

Hlavní oblasti systematického vzdělání jsou:

- identifikace potřeb
- plánování vzdělání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení



Obrázek č. 2 Koloběh systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kuchaříková, 2007, s. 68)

Výhodami systematického vzdělávání jsou tyto:

- přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu více než jiné způsoby vzdělávání.
- Zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Snižují se náklady na vzdělání zaměstnance, než při jiných způsobech.

Zápornou stránkou jsou náklady spojené se zaměstnáváním, ty jsou vyšší. Hrozí riziko, že zaměstnanec, který zvýší svoji hodnotu díky vzdělání, odejde k jinému zaměstnavateli, takto to popisuje Dvořáková (2007, s. 228).

Podle Hroníka (2007, s. 127) je pro systémové vzdělávání důležitá organizační struktura, kde mezi nejdůležitější článek patří personalisté. Systematičnost může být dle obsahu rozdělena na tvrdé a měkké kompetence. Každé vzdělávání může mít různou podobu. Dále podle Hroníka (2007, s. 128-129) se oblasti vzdělávání rozdělují na funkční vzdělávání, doplňkové, manažerské, jazykové, IT, účelové, nebo školení ze zákona.

1.4 Efektivní vzdělávání

Aby bylo dosaženo efektivního vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

1. Jedinci musejí být motivováni ke vzdělávání.
2. Vzdělávající se osoby musí mít jasně definované cíle a normy.
3. Vzdělávající potřebují vedení. Musejí být správně orientovány a potřebují zpětnou vazbu na to, jak si vedou.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.
6. Je třeba použít vhodné metody.
7. Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.

8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů co se člověk učí.

9. U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování.

10. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.

Hodnocení vzdělávacího procesu by mělo plnit veškeré cíle, které se nastavily v dané firmě, a to prakticky během celého školení. Zaměstnavatelům každopádně jde o to, aby zaměstnanci podávali lepší výkony a přispěli firmě k lepší reputaci. Bohužel kvalitnější školení znamená také vyšší náklady pro firmu, což někdy bývá velkým problémem. Zaměstnavatelé, by si měli uvědomit, že pokud zaměstnancům nabídnou kvalitní školení, budou jim jistě přínosem. Velmi důležité je, aby si poznatky ze školení dokázali uplatnit i v praxi. Úspěšné zakončení kvalitního školení je zárukou růstu potenciálu každé firmy.

(<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>)

1.5 Motivace ke vzdělávání

Pracovní motivace k pracovní činnosti je přístup jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních motivů. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci.

Z hlediska uspokojování motivů při pracovní činnosti rozlišujeme dle Tureckiové (2004, s. 57) následující:

a) přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd.

b) nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: jde o mzdu a uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. Práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Dle Nakonečného (1996, s. 8-16) je motivace jednou ze složek psychické regulace činnosti. Ta zabezpečuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosažení cílů. Motivace vystihuje nesoulad mezi tím, co člověk nyní prožívá a tím, co by chtěl prožívat. Jde o uspokojování potřeb člověka, v tom smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkce.

Lidé se snaží během celého života stále vzdělávat. Mnohdy je ke studiu motivuje okolí, zvědavost dozvědět se něco nového, nutnost zvýšit si kvalifikaci, aby mohli i nadále vykonávat zaměstnání, které mají rádi a věnují se mu celý život.

2 Metody vzdělávání

Metodami vzdělávání na pracovišti se rozumí veškeré metody, které probíhají na pracovišti. Jedná se o způsob vzdělávání zaměstnanců, během nichž získávají cenné zkušenosti a znalosti. Velmi důležité jsou zkušenosti a dovednosti od ostatních pracovníků, neboť zaměstnanec získá trochu jiný pohled v praxi.

„Obecně platí, že neexistuje jediná správná nebo univerzální forma, každá forma má své silné a slabé stránky, výhody či nevýhody.“ (Malach, 2003, s. 10)

„Metody lze nejrůznějším způsobem kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní pedagogické situaci (přípravenost lektora a účastníků, různorodost skupiny z hlediska dosavadních vědomostí, zkušeností, praxe, studijních návyků, zainteresovanosti na výsledcích atd.).“ (Barták, 2008, s. 137)

Pro výběr vzdělávací metody předchází identifikace potřeby vzdělávání, které vznikají z potřeby zlepšení, ale také z potřeby konkurenceschopnosti, která je nejúčinnější zbraní na trhu, jelikož kvalitní odborníci jsou nedostatkovým zbožím. Důležité je tedy vybrat metodu vzdělávání, kterých je velmi široká škála, z níž musí organizace volit tu nejvhodnější.

Metody vzdělávání podle Koubka (2007, s. 265-272) lze dělit na metody mimo pracoviště, dalo by se říci u pracovníků mimo výrobní halu a vzdělávání přímo na pracovišti.

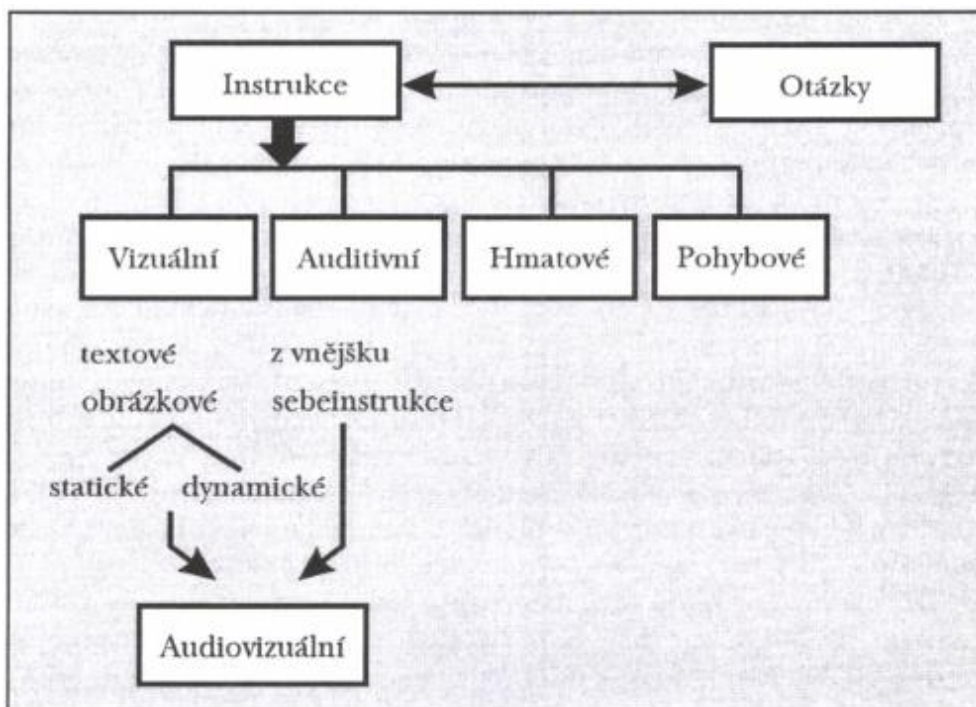
2.1 Metoda vzdělávání na pracovišti

Dle Bartoňkové (2010, s. 112) přípravná fáze zahrnuje specifikace potřeb a stanovení cílů. Dále realizační fáze, ta představuje vývoj a zapracování jednotlivých etap vzdělávání. Jde o způsob, jak bude vzdělávání probíhat. Na počátku se stanovují vhodné metody a techniky vzdělání.

Záleží, kde bude prováděná metoda při výkonu práce, pokud se uskutečňuje přímo na pracovišti v pracovní době, jedná se o učení praxí. Tato metoda se považuje za vhodnější například u vzdělávání dělníků, nebo lidí, kteří pracují rukama.

Instruktaž

Instruktaž patří mezi metody vzdělávání na pracovištích, kde instruktor zmiňuje, představuje a zacvičuje zaměstnance u dané technologie, instruuje správné posloupnosti v pracovních postupech. Pracovník posléze zopakuje naučenou posloupnost v postupech a úkony provádí samostatně. Maňák (2003, s. 87) popisuje, že metoda se hodí zejména pro pohybové dovednosti, pracovních technických dovedností. Instruktaž může zahrnovat rozmanité druhy podnětů.



Obrázek č. 3 Základní prvky metody instruktáže (Maňák, 2003 s. 87)

Koučování

Podle Koubka (2015, s. 267) je pracovníkovi přidělen kouč, který ho doprovází a poskytuje mu dlouhodobější podporu v jeho rozvoji a vzdělání. Podle pracovníka se mění náplň i intenzita vzdělávacího procesu. Kouč podporuje pracovníkovi kompetence a napomáhá k efektivnímu postupu. Kouč nemusí být expert v daném oboru. Kouč nedává pevné rady a doporučení, ale hledá řešení společně s pracovníkem.

Výhodou je, že vzdělávaný je soustavně informován o hodnocení své práce, vzniká tak úzká a oboustranná spolupráce vzdělávaného s koučem. Nevýhodou formování schopností je to, že probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v rušivém prostředí.

Whitmore (2004, s. 28) popisuje, že nejdůležitější je, aby koučovaný dosáhl výsledků, které si v průběhu koučování stanovil.

Mentorování

Mentor přináší osobnostní, sociální a kognitivní rozvoj v pracovním vzdělávání. Rozvoj na pracovišti je velmi důležitý. Je založeno na podobných principech jako je koučování. Mentor bývá často zkušenějším spolupracovníkem, který je dostatečně kompetentní pomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Mentor napomáhá k odhalení potenciálu a nevyužitých schopností, napomáhá i v jeho kariéře, prosazuje je, stává se jeho patronem, jak popisuje Koubek (2015, s. 267-268). Výhody jsou jako u koučování, tato metoda spočívá v tom, že při formování pracovníka se vnáší prvek jeho vlastní iniciativy a uvědomělé volby. Jako nevýhoda se uvádí to, že může nastat nevhodná volba mentora.

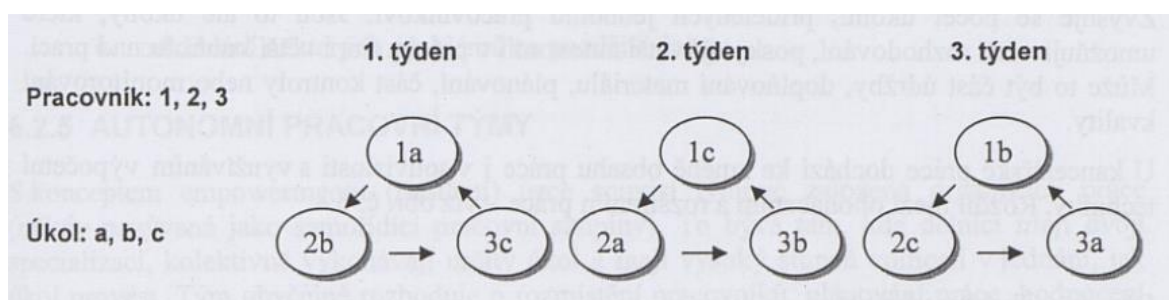
Mentee neboli učeň podle Brumovské (2010, s. 17), je označení partnera mentora v mentorském vztahu. Základní charakteristika učně je učit se rozvíjet se.

Podle Lošťákové je mentoring jeden z nejstarších modelů lidského rozvoje, jeho kořeny najdeme v Homérově Odyssee. (www.andromedia.cz/co-je-mentoring-sem-koucem-nebo-mentorem)

Rotace na pracovišti

Podstatou této metody je výměna stávající pracovní pozice za pozici jinou. Zaměstnanci poznávají práci druhých, učí se jí a zároveň lépe chápou své kolegy. Lepší pochopení pracovní pozice druhého je základem kvalitnější spolupráce a komunikace. Rotace na pracovišti je velmi dobrým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců. Rotace může také vést k inovacím. Zaměstnanci z jiného oddělení přichází z myšlenky, jak by se mohla daná práce provádět, mají jiný pohled na prováděnou práci. Také se používá, aby pracovník střídal různé činnosti a vypadl tak z každodenní rutiny, tím se předchází únavě a frustraci z pracovního stereotypu. (<https://managementmania.com/cs/rotace-prace>)

Ve firmě Auto-Kabel, s.r.o. se rotace používá velmi často. Cílem této rotace je, aby se lidé naučili co nejvíce druhů práce a byli tak snadno zastupitelní.



Obrázek č. 4 Rotace práce (Vaněček, 2010 str. 93)

Podle Vaněčka (2010, s. 93) se rotace může používat i v zájmu ochrany zdraví pracovníků tím, že se omezí doba jejich pobytu na škodlivém pracovišti.

Asistování

Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu plnit jeho pracovní úkoly. Postupně přechází na zcela samostatnou práci podle Dvořákové (2004, s. 4). Je spíše zaměřeno na praktické formování schopností. Při této metodě je nutné dávat pozor, aby nedošlo k přebrání některých nevhodných návyků od zkušenějšího pracovníka.

Pracovní porady

Koubek (2015, s. 269) považuje za vhodnou tuto metodu pro formování pracovních schopností pracovníků. Metoda se využívá hlavně tehdy, když firma potřebuje řešit a informovat pracovníky o určitých úkolech, na kterých se pracuje společně v týmu, nebo vzdělává. Porada slouží k rychlé, stručné, jasné a efektivní teče vzájemného sdělování informací mezi jednotlivci nebo skupiny. Sestavují se plány, stanovují se cíle. Za nevýhodu je považováno často časové umístění pracovní porady. Porada svolaná v pracovní době, zkracuje dobu pro plnění pracovních činností.

Pokud porada není dokonale připravena, účastníci jí hodnotí jako ztrátu času. Naopak dobře organizačně zvládnutá porada představuje přínosy pro účastníky a pro celou firmu, toto tvrzení popisuje Chobotová (2005, s. 31).

Ve firmě Auto-Kabel, s.r.o. se zaměstnanci každý den radí o tom, jak bude probíhat výroba daný den, rozdají se úkoly a stanoví se termíny. Každý sdělí své názory jak na probíhající výrobu, tak na nedostatky, které se objevují. Každý úsek má poradu samostatně, ať už je to oddělení kontroly, příprava výroby, logistiky, kvality, personální úsek, nebo samotní vrcholoví manažeři.

2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

V českých firmách se dle Novotného (2009, s. 100) dává přednost externím kurzům s externími školiteli. Jelikož zaměstnavatel často zvažuje efektivitu a především návratnost vložených nákladů do školení. Zvláště u externího vzdělávání je to velmi nákladné, proto je třeba při plánování postupovat s rozvahou. Vzdělávání mimo pracoviště je velmi podobné školnímu způsobu vyučování. Probíhá ve školících střediscích, firemních zasedacích místnostech určených ke vzdělávání. Většina metod se zaměřuje na rozvoj znalostí a dovedností, které se snadněji uplatňují v praxi, jak zmiňuje Koubek (2007, s. 270).

Přednáška

Častá forma vzdělávání. Bývá spojena s diskuzí. Je specializovaná na představení určitých informací, faktů a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost a přehlednost informací. Musí být, ale dobře moderována, aby z diskuse vyšly nějaké výstupy

(<https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>). Ve státní správě jsou přednášky běžným jevem.

Demonstrace

Demonstrování je zcela představující vyučování podle Malacha (2003, s. 104), kdy se zaměstnancům vysvětluje proces, jak by svou práci měli odvádět. Pozorují různé instruktáže, mohou si vyzkoušet nové různé praktiky. Tato možnost vyučování je celkem rozšířenou formou, kterou školitelé hodně využívají. (https://cs.wikipedia.org/wiki/Vyučovaci_metody)

Workshop

Je oblíbenou metodou podle Bartáka (2014, s. 126), a to pro větší počet školících se zaměstnanců, jedná se o takový interaktivní seminář, který je zaměřený hlavně na diskusi nových poznatků. Na rozdíl od ostatních kurzů využívá workshop dosavadních znalostí a dovedností účastníků a na jejich procvičení. Zjišťuje se, jak účastníci zvládají dané úkoly, a to i ve skupině. Moderátor používá moderační metodu, která má základ v týmové práci. Vaněček a kolektiv (2016, s. 243-244) popisují workshop jako něco mezi seminářem a cvičením, které je čím dál častěji rozšířené. Veteška (2011, s. 153) zmiňuje, že workshopy a semináře ve spojení s telekonferencí je vedeno k efektivnějšímu dosažení jednotlivých cílů. Uvádějí, že v průběhu této formy není žádná teorie, předpokládá se, že všichni ji již znají. Naopak se praktikují různé úkoly a cvičení, aby se osvojily nové zkušenosti.

E-learning

Je to v dnešní době velmi využívaná metoda školení, která využívá komunikační technologie. Zaměstnanec dané firmy využije počítače a může se začít školit. Je to metoda během, které zaměstnanci nemusí za školením dojíždět, ale mohou se v klidu školit na svém pracovišti. Důležitou zmínkou, ale je, že zaměstnanec musí uživatelsky ovládat počítač a musí mít dostatečné internetové připojení. Zápornou stránkou u této formy bývá to, že zaměstnanec není dostatečně motivovaný. Vaněček a kolektiv (2016, s. 440) popisují, že e-learning se rozděluje do dvou skupin podle způsobu připojení počítače k síti, a to na off-line vzdělávání, při kterém má vyučující studijní materiály na USB, nebo CD. Dále na on-line vzdělávání, při kterém je nutné, aby měli učící počítač připojený k internetu. Také dále uvádějí, že on-line vzdělávání je prováděno formou chatů, účastníci kurzu spolu na dálku komunikují.

E-learning je dle mého průzkumu nyní velice využívaný ve státní správě, jelikož zaměstnanců ve státní správě je hodně, využívá se tato forma jako nejrozšířenější. A v dnešní době pandemie obzvlášť. Zaměstnanci státní správy mají dle zákona povinnost účastnit se školeních, a to několika do roka, proto hojně e-learning využívají.

U vzdělávání zaměstnanců je e-learning nejefektivnější pro oblast IT školení, jazykových kurzů, odborných kurzů a ze zákona povinných školení.

(<https://www.gradua.cz/e-learning/e-learning-a-jeho-vyhody.html>)

Webinář

Podle Zormanové (2017, s. 191-192) jde o internetově založený e-learningový nástroj. Velmi využívaná forma v dnešní době. Jedná se o online komunikaci, která probíhá prostřednictvím internetu přes webový prohlížeč. Komunikace probíhá oběma směry a umožní zapojení od několika jednotlivců až po tisíce lidí.

Výhodami jsou nulové cestovní náklady, vzdělává se z domova.

(<http://zivotnivzdelavani.cz/co-je-to-webinar>)

Blended learning

Je nejefektivnější metoda, jedná se o kombinovanou výuku. Smíšené učení Zormanová (2017, s. 190) popisuje tak, že se tato metoda využívá distančně a kombinuje se s formou e-learning. Jde o prezenční výuku s e-learningem i prezenční formu studia, kde výuka probíhá pomocí internetu, nebo softwaru a jsou zde doplněné tutoriály. Používá se nejvíce ve firmě na výuku cizích předmětů. Jazykový kurz v podobě blended learningu spotřebovává méně lidských, peněžních a časových zdrojů. Efektivita je díky kombinaci výukových metod vyšší, než kdyby metody byly využívány samostatně. Ve výuce blended je využíváno technologií s online články, audio vstupy a videa. Vaněček a kolektiv (2016, s. 460) popisují tuto formu jako vzdělávací systém spojující tradiční formu vzdělání s počítačem.

3 Efektivní a dostupné vzdělávání pracovníků

Vzdělávání má na starosti personální oddělení, které má pro tuto činnost vybrané pracovníce, kteří identifikují potřebné vzdělávání pracovníků, zajišťují jeho realizaci a sestavují plán potřeby školení. Dostávají také zpětnou vazbu z vyplněných hodnotících dotazníků od zaměstnanců a snaží se přizpůsobovat a vylepšovat do budoucna další školení. Ve firmě Auto-kabel Krupka s.r.o. je hned několik variant školení zaměstnanců.

Povinné školení

Každý zaměstnanec dostane pozvánku od personálního oddělení, aby absolvoval v plánovaném termínu školení. Každé školení je plánováno s dostatečnou rezervou, aby se nemohli pracovníci vymlouvat, že se nemohou dostavit. Povinné školení pro všechny zaměstnance, je zákonem dané a má většinou roční periodu. Většina školení je plánovaná pro více osob v interních školicích místnostech, je dosažena efektivnost a dostupnost pro všechny možné zaměstnance.

Pro zaměstnance, kteří jsou u osobního počítače, jsou takovéto školení prováděna formou e-learningu. Do této kategorie patří školení Požární ochrany, BOZP, Etický kodex, Environmentální politika. Povinné školení pro vybrané zaměstnance jsou například školení první pomoci, které jsou na daném úseku pro tuto činnost určeny. Školení povinné vyplývá z toho, na jakém úseku je zaměstnanec umístěn, jedná se o školení z pracovních instrukcí, školení z kontroly kvality výrobků, nebo školení pro matici dovedností. Tato školení plánuje personální oddělení, které je zapisuje do systému. Pokud by některé školení chybělo, nebo nebylo aktuální ihned v systému je rozpoznáno a řádně naplánováno, tím se předejde nekvalifikovanému personálu. Školení je prováděno formou koučování, demonstrací, nebo přednáškou.

Dobrovolné školení

Toto školení nazýváme také rozvojové školení, které je ve firmách velmi rozšířené. Auto-kabel Krupka s.r.o. vytvořil katalog školení, dle kterého se mohou přihlásit všichni zaměstnanci. Většina školení je realizována interními školiteli pro zaměstnance a jsou zdarma. V nabídce jsou i školení od externích společností, některé z nich jsou mírně zpoplatněny. Mezi nejobsazovanější školení patří výuka cizího jazyka, individuální či skupinová. Tyto školení se plánují vždy dlouhodobě. Zaměstnanec si zvolí požadované školení do systému a personální oddělení naplánuje dle možností, počtu lidí a skupin, aby rozvojové školení bylo efektivní a především dostupné.

4 Charakteristika firmy

Auto-Kabel Krupka s.r.o. je dceřinou společností společnosti Auto-Kabel Hausen se sídlem v Německu v Hausenu. Hlavní činností je výroba kabelových startovacích svazků, pro různé automobilové závody, jako je například Škoda Auto, Daimler, BMW, VW koncern. Dceřiné společnosti vyrábí i pro BMW USA, GM General motors. Výroba je zastoupena v České republice, Mexiku, Německu, Francii a v Číně. Závod v Krupce zaměstnává přes 600 zaměstnanců. Velikost výrobních hal je 10,258 m² Roční příjem je přes 90 milionů Eur. (<https://auto-kabel.cz/>)

4.1 Historie společnosti

Společnost je hlavním partnerem pro zákazníky, pokud jde tedy o distribuci energie ve výrobě vozidel. Vyvíjí řešení specifická pro vozidla - od konceptů, prototypů až po sériovou výrobu. Jako světový leader na trhu nabízí nejvyšší kvalitu a produkty, které jsou vždy o krok napřed.

Klientela oslovuje tuto firmu při vývoji plných hybridů, H2, elektrických vozidel a také v energetickém managementu konvenčních benzínových nebo naftových motorů. Podporuje nejen vývoj produktů, ale i jejich certifikaci a testování, a to po celém světě. Díky pobočkám v devíti zemích na třech kontinentech může včas a kdekoliv dodat produkty a služby na nejvyšší úrovni.

Firma Auto-Kabel byla založena roku 1930 panem Herbertem Richartzem v Colone. V roce 1945 bylo obnovení výroby po 2. sv. válce v Hausenu u Wiesentalu, tento závod AKH je považován za Matku Auto-Kabelu. Roku 1970 se založil výrobní závod AKR pro užitková vozidla v Rülzheimu. Roku 1991 bylo založení dalšího výrobního závodu AKM v Masevaux ve Francii. Roku 1996 byl založen závod SAK v Courgenay ve Švýcarsku, kde se vyrábějí kabelové oka primárně pro Auto-Kabel. V roce 1997 vzniklo zastoupení AKMX výrobního závodu v Ciudad Juarez v Mexiku a v tentýž rok byl založen závod AKNA Auto-Kabel of North America. Rok 2008 se stal založením pobočky v Číně a rokem 2005 vznikla pobočka v České republice v Krupce u Teplic, kde již čtvrtým rokem disponuje i druhá výrobní hala. (<https://www.autokabel.com/>)

4.2 Strategie společnosti

Strategií společnosti je spokojený zákazník, kvalita výrobků a minimální zákaznické reklamáce. Auto-Kabel Krupka se snaží podporovat v regionu své působnosti vytvářením a udržením pracovních pozic, chce být v regionu Benchmarkem mezi průmyslovými zónami v Krupce u Teplic. Úspěch na trhu se snaží zajistit neustálými inovacemi, pečováním o své zákazníky a dodavatele. Výrobky jsou vyráběny s ochranou na životní prostředí, které splňují samozřejmě danou normu.

4.3 Firemní kultura

„Firemní kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filosofii a shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod“. (Horáková, 2000, s. 76).

Firemní kulturu definujeme jako soubor, který zaměstnanci ve firmě mají podporovat a nakládat s ní jako s takovým vnitřním zákonem. Firemní kultura by měla být vidět uvnitř firmy i navenek mimo firmu, což je důležité pro získávání dalších obchodních partnerů. Můžeme ji přirovnat například k osobnosti člověka. Kultura je originální jako každý člověk, je jedinečná a výjimečná pro daný provoz, nemůže být v každé firmě stejná. Stanovuje se dle podnikové filosofie a stanovených cílů. Když se o ni dobře firma stará, inovuje ji a také dobře prezentuje, tak to pozitivně působí na zaměstnance, kterým se poté lépe pracuje, jsou oddaní práci a mnohdy vymýšlí i oni sami inovativní nápady a rozšiřují své schopnosti. Základy firemní kultury vždy staví tvůrci firmy. Zda ji firma udrží nezměněnou, záleží na tom, jak pevné tyto základy jsou postaveny. Pokud jsou hodně pevné a firemní kultura se neustále udržuje a zlepšuje, tím je stabilnější a více mezi zaměstnanci procítěná. Podle Mazáka (2010, s. 65) odpovědnost za kulturu ve firmě vždy nese vrcholový management. Také Gígalová (2007, s. 63) popisuje, že výsledkem starosti managementu by mělo být splnění všech motivací.



Obrázek č. 5 vyvážená firemní kultura (<http://www.mvsprojekt.cz/sluzby/management-lidskych-zdroju/strategie-rizeni-lidskych-zdroju.html>)

4.4 Požadavky na kvalitu výrobků

Prioritou je kvalitní výrobek, který je vyroben v co nejlepší kvalitě. Firma se řídí mnohými normy od automobilových závodů a především také certifikáty, mezi nejdůležitější momentálně patří Certifikace IATF 16949 systém řízení kvality. Všechny výrobky podléhají přísné kontrole a zkušebním procesům, aby se tak stalo, musí být všichni pracovníci řádně proškoleny na jednotlivých linkách a úsecích, a to prakticky každé dva měsíce. Školení probíhá s ohledem na výrobní plány, výrobní postupy a na kontrolu finálních výrobků. Pokud by zaměstnanci nebyli řádně proškoleni, docházelo by k větším počtům reklamací, tím pádem by firma přišla o své zákazníky.

Naše kultura kvality

„Kvalita začíná u nás všech.“



Q UALIFICATION (kvalifikace)	„Dbáme na kvalifikaci pracovníků s efektivním využitím znalostí a zkušeností.“
U NIFICATION (jednotnost)	„Standardizace procesů je naší předností.“
A CTION (akce)	„Problémy, neshody i rizika řešíme bezodkladně, naše opatření jsou účinná a trvalá.“
L IABILITY (odpovědnost)	„Chováme se zodpovědně vůči našim zaměstnancům, zákazníkům, zaměstnavateli i našemu okolí.“
I NOVATIONS (inovace)	„Stále hledáme nová řešení a zlepšujeme stávající procesy.“
T RANSPARENCY (transparentnost)	„Důvěra, týmová práce a otevřenost s důrazem na zpětnou vazbu jsou základem naší DNA.“
Y IELD (přínos)	„Snažíme se, abychom naší činností byli prospěšní všem.“

Obrázek č. 6 Vlastní tvorba Auto-kabel Krupka

4.5 Kvalifikační matice

Vedoucí oddělení má vypracovanou kvalifikační matici, kde je zobrazena struktura kvalifikace. K jednotlivým pracovníkům je doplněno jejich hodnocení pomocí kritérií:

- žádná znalost
- průměrná znalost
- dobrá znalost
- výborná znalost
- certifikovaný odborník

Díky kvalifikační matici, kterou popisuje Vytlačil (1997, s. 79-80) je zachycena nejen schopnost plnit standardní pracovní úkoly, ale i multiprofesnost. Touto maticí může vedoucí získat informace o vytíženosti a zastupitelnosti pracovníků. Pokud jsou některé činnosti vykonávány pouze jedním pracovníkem, měl by vedoucí zajistit zastupitelnost, zaučit v činnosti dalšího pracovníka.

V případě nepřítomnosti zaměstnance delší než 7 týdnů je provedeno přezkoušení dle poslední dosažené úrovně. Zaměstnanec pracuje podle dosažené úrovně a postupně se učí novým věcem, dovednostem a znalost, aby mohl zvyšovat své hodnocení.

Podle Němce (2008, s. 78) se výkonnostní cíle stanovují a vyhodnocují 2krát ročně.

4.6 Školící středisko (tréninkové centrum)

V roce 2012 ve firmě zavedli školící středisko, kde se testují noví uchazeči na dělnické pozice. Školení probíhá pomocí jednoduchých pracovních postupů a zručnosti. Uchazeči nakonec musí vyplnit jednouchý vstupní test. Po úspěšném testování jsou noví uchazeči přijati.

Po nástupu musí nejprve každý zaměstnanec projít tréninkovým centrem, kde zprvu absoluuje vstupní školení BOZP, požární ochranu a hlavně školení na bezpečné zacházení s nebezpečnými látky. V teoretické části se dozví základní informace o výrobních procesech. V praktické části jsou názorně předvedeny praktické ukázky, zaměstnanec se seznámí s vyráběnými díly, materiálem a je předvedena výroba kabelového svazku. V tréninkovém centru jsou krimpovací lisy a letovací zařízení. Zaměstnanci si po seznámení vyzkouší v praxi vyrobit pár vzorků a předvedou se kritické kvalitativní požadavky.

Trénink zaměstnanců trvá dva dny. Po absolvování musí vyplnit poslední závěrečný test složený z otázek, které získal v tréninkovém centru. Test musí být splněn alespoň na 70 %, jinak se školení opakuje a není možnost vstupu do výrobního procesu.

Pokud se jedná o školení zaměstnanců, je toto středisko také využíváno. Především pokud je do výroby naveden nový pracovní postup, nové materiály, nebo stroje. Manažer naplánuje školení a zajistí požadovaný prostor, také zvolí určitý počet zaměstnanců. Na základě prezenční listiny se účastníci zapíší, aby bylo vidět kolik osob se zúčastnilo. Školení bývá časově různé. Někdy trvá dvě hodiny a někdy celý den. Vše se odehrává ve firmě, což je pro spousty lidí přínosem, nemusí totiž dojíždět. Během školení jsou účastníci zapojováni, mohou si vyzkoušet nové praktické metody a na závěr se provede testování znalostí. Při dosažení správného vzdělávání dostanou účastníci certifikát a vyplní hodnocení, což je zpětná vazba jak pro školitele, tak i pro zaměstnavatele.

Firma vždy zajistí odborného školitele, který zná jak teorii, tak hlavně praxi. V počátcích firmy školení firmy probíhalo neefektivně. Personální oddělení mělo za úkol vybírat z řad lektorů, kteří si za své služby účtují nižší částku. Bohužel lektor býval většinou pouze znalý teorií, což bylo samozřejmě špatně. Postupně, a to i díky zpětné vazbě na školení, se stalo školení zaměstnanců mnohem přínosnější. Firma zjistila, že když poskytne na školení větší náklady, budou zaměstnanci více proškoleni a odborně připraveni. Zaměstnanci stále častěji využívají i dobrovolné školení.

Zahraniční stáž probíhá, tak že se vybere zaměstnanec, který je vhodný na výměnný pobyt a který hlavně disponuje cizím jazykem. Představí se mu program, kterého se bude držet a vysvětlí se mu základní požadavky. Dále dostane pokyny o cestě a ubytování. Po příjezdu do zahraniční firmy se mu představí daný pracovník firmy, který ho provádí po celou dobu pobytu a vysvětlí mu vše potřebné. Zaměstnanec je včleněn do kolektivu zahraničních kolegů a pozoruje jejich práci, jejich styl, praktiky, předávají si zkušenosti. Následně je od-

borně proškolen. Po řádném proškolení zaměstnanec již začíná plně pracovat. Během celého průběhu zaznamenává různé poznatky, které mohou být nápomocny pro jeho firmu. Důležité je se neustále vyptávat na vše neznámé. Po ukončení stáže je zaměstnanci udělen certifikát o zahraničním školení v praxi. Je to rozhodně cenná zkušenost.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Výzkum prováděný dotazníkovým šetřením

Praktická část této práce je rozdělena do třech částí. První část se věnuje kvantitativním výzkumem, což je metoda, která vyjadřuje výsledky například pomocí grafů. Byla vybrána forma dotazníkového šetření, jelikož z většího počtu odpovědí se lépe vyhodnocuje. Tato forma pomocí dotazníku bývá někdy i obtížná, protože dotázaní lidé nechtějí odpovídat, nebo odmítají se slovy „nemám čas“. Dotazník by měl být přiměřeně dlouhý, jasný a s jasnými otázkami, aby si respondenti nemuseli lámat hlavu už jen s tím, co daná otázka vlastně znamená. Druhá část této praktické části je tvořena ukázkou dotazníku, který se používá ve firmě Auto-kabel, s r.o. Tento dotazník má formu zpětné vazby. Školitel ho předává účastníkům školení po absolvování, aby se dozvěděl, zda byl naplněn cíl daného školení. Zároveň slouží zaměstnavateli k přehledu nových znalostí svých zaměstnanců. Třetí část tvoří návrh na zlepšení.

Vymezení výzkumného problému

Školení zaměstnanců je nejen velmi důležité, ale také efektivní pro další rozvoj firmy. Neboť dobře proškolený pracovník odvádí svou práci jistě profesionálněji. Také zaměstnanec může z nabídnutého školení od zaměstnavatele pocítit jistotu, že se s ním ve firmě počítá, nebo bude mít také například šanci na kariéerní postup. Hlavním cílem byla snaha zjistit, jak často jsou zaměstnanci proškoleni, zda vůbec vědí, na koho se mohou obrátit a jestli mají vlastní potřebu se dále vzdělávat.

Stanovení hypotéz

Cílem šetření bylo zjištění od respondentů, jak pohlíží na své další vzdělávání. Na základě zjištěných informací byly potvrzeny či vyvráceny následující hypotézy.

1. Zaměstnanci bývají dostatečně informováni o školeních na svém pracovišti, neboť ve větších firmách by měla být kvalita personálního oddělení na vysoké úrovni.
2. Zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit v případě zájmu o další sebevzdělávání, neboť personální oddělení by mělo být svým zaměstnancům nápomocné.
3. Problémem dalšího vzdělávání bývá fakt, že musí zaměstnanci kvůli školení dojíždět mimo své pracoviště, z tohoto důvodu se na školení mimo pracoviště nepřihlašují.
4. Nejlepší varianta školení zaměstnanců je varianta osobního školení, protože online školení je sice cenově přijatelnější, ale mnohdy může být na úkor kvality.

Metodika

Jak již bylo zmíněno, výzkum je vedený formou dotazníkového šetření, a to pomocí webové stránky Survio.cz. Následně byl odkaz rozeslán zaměstnancům státní správy, a to konkrétně zaměstnancům Krajského úřadu Ústeckého kraje. Dále byl rozeslán zaměstnancům několika soukromých firem v Ústeckém kraji zaměřeným na automobilový průmysl. Celkem 14 otázek bylo tvořeno z otázek otevřených a zavřených.

Analýza dat

Pro zpracování výsledků byl použit program Microsoft office Excel360. Odpovědi byly sečteny a převedeny do grafů a tabulek.

Elektronický dotazník byl zobrazen na webových stránkách 146krát, z čehož odpovídajících respondentů bylo 93. Úspěšnost byla nadpoloviční.

Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Ženy měly většinový podíl v odpovědích. Je to nejspíše dáno tím, že ženy jsou vstřícnější ve vyplňování dotazníků.



Graf č. 1 - Pohlaví (vlastní zpracování)

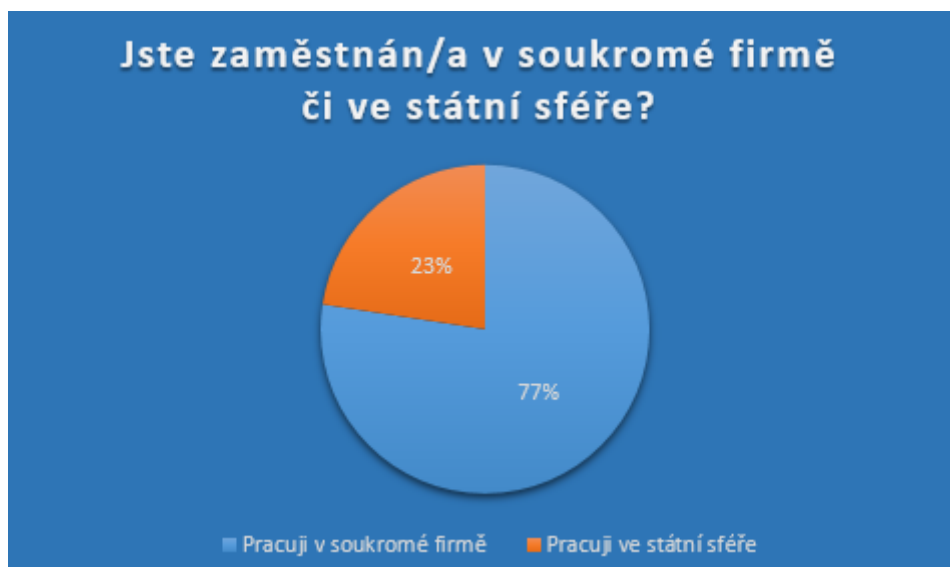
Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 2 - Dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jste zaměstnán/a v soukromé firmě či ve státní sféře?

Více respondentů odpovědělo, že pracují v soukromé firmě. Je to dáno tím, že v Ústeckém kraji je mnoho velkých průmyslových zón, kde sídlí mnoho automobilových soukromých firem.



Graf č. 3 - Soukromá firma či státní sféra (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jak dlouho tam pracujete?

Odpovědi na otázku jak dlouho pracují ve firmě či státní sféře jsou různorodé. Nedá se určit kdo, kde a jak dlouho pracuje, ale je zřejmé, že lidé práci střídají, protože méně respondentů vybralo možnost 5 let a více.



Graf č. 4 - Odpracovaná doba (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Kolika zaměstnanci firma či institut disponuje?

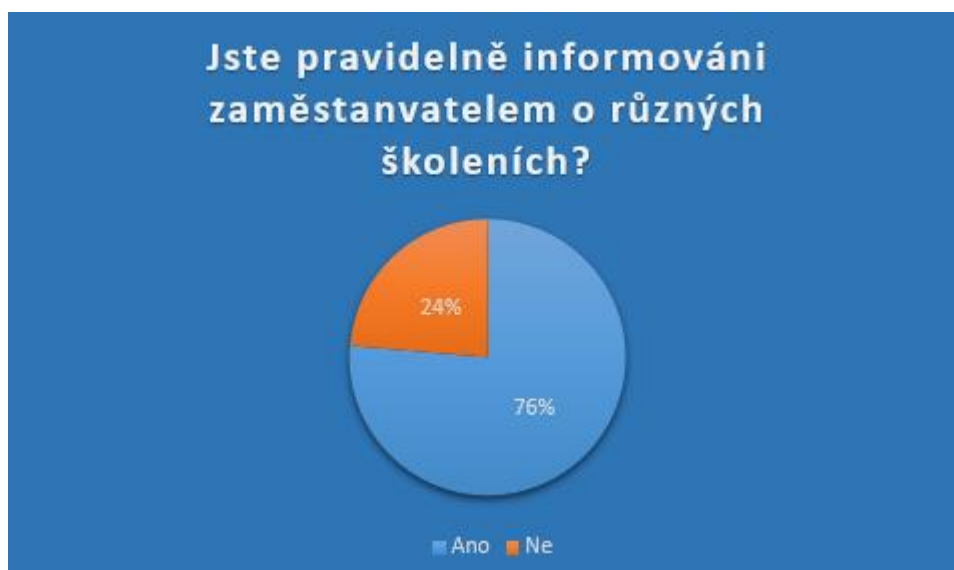
V této tabulce je znázorněno, že v okolí jsou velké firmy i státní instituce mají mnoho zaměstnanců. Většina respondentů vyplnilo, že mají 200 a více zaměstnanců.

Počet zaměstnanců	Počet respondentů
Méně než 50	6
50 - 200	19
200 a více	68

Tabulka č. 1 - Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Jste pravidelně informován zaměstnavatelem o různých školeních?

Většina respondentů odpovědělo kladně, vědí o různých školeních, které zaměstnavatel poskytuje.



Graf č. 5 - Informovanost (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Víte, na koho se ve své firmě či instituci můžete obrátit v případě absolvování školení?

V grafu je znázorněno, že respondenti vůbec nevědí, na koho se obrátit v rámci dalšího sebevzdělávání.



Graf č. 6 - Absolvování školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Máte potřebu se sám/sama ve své pracovní pozici zdokonalovat?

Respondenti odpověděli na tuto otázku, tak že se chtějí zdokonalovat ve své pracovní pozici.



Graf č. 7 - Potřeba samo zdokonalování (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Má firma či instituce, kde pracujete dostatečné množství nabízených školení?

Dotazníkové šetření prokázalo, že firmy nabízejí dostatečné množství školení. Také velmi mnoho respondentů odpovědělo, že mají opakující se školení.



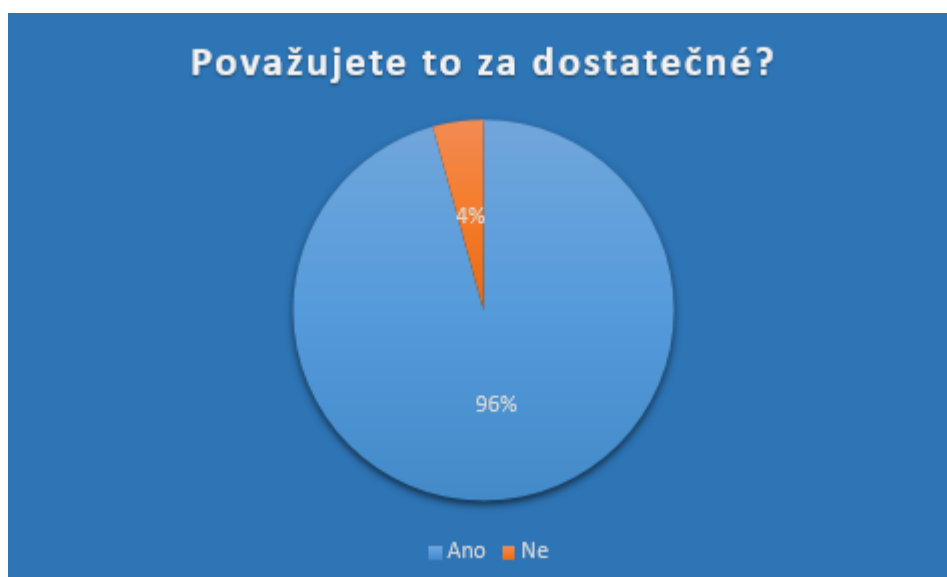
Graf č. 8 - Dostatečné množství školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Přibližně kolik školení absolvujete ročně?

Tato otázka byla otevřená s cílem zjistit kolik jich absolvují respondenti ročně. Nečastější odpověď byla mezi 5 až 10 školeními. Někteří napsali, že si nepamatují, kolik měli školení.

Otázka č. 11: Považujete to za dostatečné?

Drtivá většina respondentů odpověděli ano.



Graf č. 9 - Dostatečný počet školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jsou školení, kterých se účastníte v místě Vašeho pracoviště či musíte dojíždět někam jinam?

Respondenti zde hlasovali, že většinou za školením dojíždí mimo své pracoviště.

Jsou školení, kterých se účastníte v místě Vašeho pracoviště či musíte dojíždět někam jinam ?	Počet respondentů
Vždy jsou pořádané v místě mého pracoviště	8
Většinou jsou v místě mého pracoviště	23
Vždy musím dojíždět mimo své pracoviště	62

Tabulka č. 2 - Místo školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Pokud je školení mimo vaše pracoviště, odmítáte to kvůli dojíždění.

Většina hlasujících odmítá školení z důvodu dojíždění na školící kurzy.



Graf č. 10 - Odmítání školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Co byste uvítal/a ve své profesi za školení?

Tato otázka byla otevřená s cílem zjistit o jaké školení by měli respondenti dobrovolný zájem. Většina respondentů by uvítali školení, která by zdokonalila jejich vlastní zkušenosti, školení, které by prohloubili jejich dovednosti. Z nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno, že cizí jazyky.

Otázka č. 15: Jakou formu školení upřednostňujete?

Respondenti upřednostňují nejvíce osobní školení s lektorem, tuto volbu zvolilo 61 respondentů.



Graf č. 11 - Forma školení (vlastní zpracování)

Hypotézy

1. Zaměstnanci bývají dostatečně informováni o školeních na svém pracovišti, neboť ve větších firmách by měla být kvalita personálního oddělení na vysoké úrovni.

Tato první hypotéza byla potvrzená otázkou č. 6 v dotazníkovém šetření. 71 respondentů odpovědělo, že jsou informováni. To znamená, že zaměstnavatel velmi dobře nabízí a vizualizuje školicí programy ve firmách. 22 respondentů odpovědělo, že nejsou informováni. Zde vzniká podnět u firem, kde bylo negativně odpovězeno, zapřemýšlet nad informovaností školení pro zaměstnance.

2. Zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit v případě zájmu o další sebevzdělávání, neboť personální oddělení by mělo být svým zaměstnancům nápomocné.

Tato hypotéza byla vyvrácena otázkou č. 7, jelikož 69 respondentů odpovědělo, že nevědí, na koho se mohou obrátit v případě zájmu o další sebevzdělávání. Toto by mohlo vyřešit pořádání workshopů. Nebo by mohli touto informací disponovat nadřízení daného zaměstnance.

3. Problémem dalšího vzdělávání bývá fakt, že musí zaměstnanci kvůli školení dojíždět mimo své pracoviště, z tohoto důvodu se na školení mimo pracoviště nepřihlašují.

Hypotéza byla potvrzena otázkami č. 12 a 13. Z respondentů, kteří odpovídali na otázku č. 11, bylo 62 osob, kteří mají pořádaná školení mimo svá pracoviště. Tím pádem vzniká problém dalšího vzdělávání a školení z důvodu dojíždění. Navazovala otázka č. 12, zda respondenti odmítají školení mimo pracoviště. Odpovědělo 81 respondentů, a to tak, že sko-

lení odmítají pokud je mimo pracoviště. Firmy by měly pořádat školení většinou ve své organizaci. Domnívám se, že většina lektorů nemá problém dojíždět do firmy a školit zaměstnance.

4. Nejlepší varianta školení zaměstnanců je varianta osobního školení, protože online školení je sice cenově přijatelnější, ale mnohdy může být na úkor kvality.


Hypotéza č. 4 byla potvrzena. Na otázku č. 15 odpovědělo 61 respondentů, kteří upřednostňují osobní školení s lektorem. Školení v kontaktu se školitelem je vždy nejlepší. Může reagovat na podněty od školících a rovnou zapracovávat požadavky.

Závěrečné doporučení a shrnutí


V závěru výzkumného šetření je důležité shrnout, že celá analýza by mohla být prakticky využita v personálním oddělení k řízení lidských zdrojů. Personální oddělení každé větší firmy by mohlo touto formou dotazníkového šetření průběžně zjišťovat, jak jsou zaměstnanci informováni. Cíle dotazníkového šetření byly splněny, výše vyplněné otázky znázorňují, že lidé jsou v zaměstnáních dobře informováni o vzdělávání. Problém nastává hlavně tehdy, když se zaměstnanci chtějí ještě více sebevzdělávat. Často nevědí, na koho se mohou obrátit, proto by bylo vhodné pořádat například tzv. workshopy. Zde by se vyřešila problematika a vše se zapracovalo do projektu interního vzdělávání. Informaci o dalším sebevzdělávání by mohli zaměstnanci získat také od svého nadřízeného. Je potřeba se soustředit na vzdělávání ve firmách, vytvořit lepší interní zázemí pro vzdělávání. Aby nemuseli zaměstnanci dojíždět na různá školení, měly by se ve firmách vytvořit školící místnosti, kde může školit i externí školitel. Také by se firmy měly zaměřit na organizace vlastních školitelů pro interní účely.

Příklad dotazníku používaného ve firmě Auto-kabel s.r.o.:

Tento dotazník se předává vždy na konci daného školení a uchovává se pro zajištění, jak bylo školení efektivní a co je případně potřeba zlepšit. Níže je uvedena ukázka dotazníkového šetření z firmy Auto-kabel s.r.o.

	Hodnocení interního školitele – zaměstnanec Ocena Szkoleniowca wewnętrznego – pracownik Оценка на вътрешен обучител – служител Оцінка внутрішнього інструктора - штатний працівник	FB_70_000.30																										
	Dokument specifický pro závod (proces řízení lidských zdrojů)		Verze 3 Strana 10 / 20																									
Účastník (účastnice) : _____ Uczestnik (uczestniczka) / Учасник (участничка) / Учасник (учасниця) : _____																												
Označení akce : _____ Rodzaj wydarzenia / Означення на акція / Позначення заходу: _____																												
Datum : _____ Data / Дата /Дата _____																												
Ohodnoťte následující otázky známkou / Następujące pytania oceń za pomocą skali / Оцените следующие вопросы с оценкой / Оцініть наступні питання оцінкою (1 = výborný / celujący / отлично / відмінно , 4 = nedostatečný / niedostateczny / незадовільно / незадовільно)																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Forma a metody školení/Forma i metody szkolenia/Форма и методы на обучение/Форма і методи навчання</th> <th style="width: 20px;">1</th> <th style="width: 20px;">2</th> <th style="width: 20px;">3</th> <th style="width: 20px;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Zaujal Vás způsob, jakým školitel prezentoval danou problematiku ? Czy zaskiekwił Cię sposób, jakim szkoleniowiec zaprezentował daną problematykę ? Заинтригува ли Ви начинът, по който обучителят представи конкретната проблематика ? Чи справило на Вас враження спосіб, яким інструктор представив дану проблематику? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td> Zapojil Vás školitel aktivně do průběhu kurzu ? Czy szkoleniowiec aktywnie zaangażował Cię do przebiegu kursu ? Обучителят включи ли Ви активно в протичането на курса ? Чи удалося інструкторові активно включити Вас в хід курсу? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td> Vyhovuje Vám forma výuky ? Czy jesteś zadowolony z formy lekcji? Задовольа ли Ви формата на обучение? Чи задовольае Вас форма навчання? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>				Forma a metody školení/Forma i metody szkolenia/Форма и методы на обучение/Форма і методи навчання	1	2	3	4	Zaujal Vás způsob, jakým školitel prezentoval danou problematiku ? Czy zaskiekwił Cię sposób, jakim szkoleniowiec zaprezentował daną problematykę ? Заинтригува ли Ви начинът, по който обучителят представи конкретната проблематика ? Чи справило на Вас враження спосіб, яким інструктор представив дану проблематику?					Zapojil Vás školitel aktivně do průběhu kurzu ? Czy szkoleniowiec aktywnie zaangażował Cię do przebiegu kursu ? Обучителят включи ли Ви активно в протичането на курса ? Чи удалося інструкторові активно включити Вас в хід курсу?					Vyhovuje Vám forma výuky ? Czy jesteś zadowolony z formy lekcji? Задовольа ли Ви формата на обучение? Чи задовольае Вас форма навчання?									
Forma a metody školení/Forma i metody szkolenia/Форма и методы на обучение/Форма і методи навчання	1	2	3	4																								
Zaujal Vás způsob, jakým školitel prezentoval danou problematiku ? Czy zaskiekwił Cię sposób, jakim szkoleniowiec zaprezentował daną problematykę ? Заинтригува ли Ви начинът, по който обучителят представи конкретната проблематика ? Чи справило на Вас враження спосіб, яким інструктор представив дану проблематику?																												
Zapojil Vás školitel aktivně do průběhu kurzu ? Czy szkoleniowiec aktywnie zaangażował Cię do przebiegu kursu ? Обучителят включи ли Ви активно в протичането на курса ? Чи удалося інструкторові активно включити Вас в хід курсу?																												
Vyhovuje Vám forma výuky ? Czy jesteś zadowolony z formy lekcji? Задовольа ли Ви формата на обучение? Чи задовольае Вас форма навчання?																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Efektivita a srozumitelnost školení / Efektywność i zrozumiałość szkolenia / Ефективност и разбираемост на обучението / Ефективність і зрозумілість учбових занять</th> <th style="width: 20px;">1</th> <th style="width: 20px;">2</th> <th style="width: 20px;">3</th> <th style="width: 20px;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Podal školitel výklad ve srozumitelné formě ? Czy szkoleniowiec przeprowadził wykład zrozumiale? Обучителят изложи ли информацията в разбираема форма? Чи надав інструктор пояснення в зрозумілій формі? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td> Zodpověděl školitel dostatečně otázky v průběhu školení ? Czy szkoleniowiec wystarczająco odpowiedział na Twoje pytania w trakcie szkolenia? Обучителят отговаряше ли достатъчно на въпроси по време на обучението? Чи в достатній мірі інструктор відповів на питання під час навчання? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td> Ohodnotil/a byste obsah přednášené problematiky jako dostačující ? Czy treść zaprezentowanej problematyki ocenilibyś jako wystarczająca? Бисте ли оценили съдържанието на представената проблематика като достатъчно? Чи оцінили б Ви зміст роз'яснюваної проблематики як достатній? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td> Jakým stupněm byste zhodnotil/a narození získaných informací na Vaší pracovní náplň ? Jakim stopniem ocenilibyś wykorzystanie uzyskanych informacji w trakcie Twojej pracy? С каква степен бисте оценили свързането на придобитите знания с Вашите работни задължения? Якою мірою б Ви оцінили зв'язок отриманої інформації з Вашими робочими обов'язками? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>				Efektivita a srozumitelnost školení / Efektywność i zrozumiałość szkolenia / Ефективност и разбираемост на обучението / Ефективність і зрозумілість учбових занять	1	2	3	4	Podal školitel výklad ve srozumitelné formě ? Czy szkoleniowiec przeprowadził wykład zrozumiale? Обучителят изложи ли информацията в разбираема форма? Чи надав інструктор пояснення в зрозумілій формі?					Zodpověděl školitel dostatečně otázky v průběhu školení ? Czy szkoleniowiec wystarczająco odpowiedział na Twoje pytania w trakcie szkolenia? Обучителят отговаряше ли достатъчно на въпроси по време на обучението? Чи в достатній мірі інструктор відповів на питання під час навчання?					Ohodnotil/a byste obsah přednášené problematiky jako dostačující ? Czy treść zaprezentowanej problematyki ocenilibyś jako wystarczająca? Бисте ли оценили съдържанието на представената проблематика като достатъчно? Чи оцінили б Ви зміст роз'яснюваної проблематики як достатній?					Jakým stupněm byste zhodnotil/a narození získaných informací na Vaší pracovní náplň ? Jakim stopniem ocenilibyś wykorzystanie uzyskanych informacji w trakcie Twojej pracy? С каква степен бисте оценили свързането на придобитите знания с Вашите работни задължения? Якою мірою б Ви оцінили зв'язок отриманої інформації з Вашими робочими обов'язками?				
Efektivita a srozumitelnost školení / Efektywność i zrozumiałość szkolenia / Ефективност и разбираемост на обучението / Ефективність і зрозумілість учбових занять	1	2	3	4																								
Podal školitel výklad ve srozumitelné formě ? Czy szkoleniowiec przeprowadził wykład zrozumiale? Обучителят изложи ли информацията в разбираема форма? Чи надав інструктор пояснення в зрозумілій формі?																												
Zodpověděl školitel dostatečně otázky v průběhu školení ? Czy szkoleniowiec wystarczająco odpowiedział na Twoje pytania w trakcie szkolenia? Обучителят отговаряше ли достатъчно на въпроси по време на обучението? Чи в достатній мірі інструктор відповів на питання під час навчання?																												
Ohodnotil/a byste obsah přednášené problematiky jako dostačující ? Czy treść zaprezentowanej problematyki ocenilibyś jako wystarczająca? Бисте ли оценили съдържанието на представената проблематика като достатъчно? Чи оцінили б Ви зміст роз'яснюваної проблематики як достатній?																												
Jakým stupněm byste zhodnotil/a narození získaných informací na Vaší pracovní náplň ? Jakim stopniem ocenilibyś wykorzystanie uzyskanych informacji w trakcie Twojej pracy? С каква степен бисте оценили свързането на придобитите знания с Вашите работни задължения? Якою мірою б Ви оцінили зв'язок отриманої інформації з Вашими робочими обов'язками?																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Odbornost školitele / Fachowość szkoleniowca / Квалификация на учителя / Кваліфікація інструктора</th> <th style="width: 20px;">1</th> <th style="width: 20px;">2</th> <th style="width: 20px;">3</th> <th style="width: 20px;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky ? Czy szkoleniowiec ma wystarczające fachowe znajomości dotyczące danej problematyki ? Обучителят проявява ли достатъчно квалифицирани познания по конкретната проблематика? Чи проявляє інструктор достатні професійне знання даної проблематики? </td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>				Odbornost školitele / Fachowość szkoleniowca / Квалификация на учителя / Кваліфікація інструктора	1	2	3	4	Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky ? Czy szkoleniowiec ma wystarczające fachowe znajomości dotyczące danej problematyki ? Обучителят проявява ли достатъчно квалифицирани познания по конкретната проблематика? Чи проявляє інструктор достатні професійне знання даної проблематики?																			
Odbornost školitele / Fachowość szkoleniowca / Квалификация на учителя / Кваліфікація інструктора	1	2	3	4																								
Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky ? Czy szkoleniowiec ma wystarczające fachowe znajomości dotyczące danej problematyki ? Обучителят проявява ли достатъчно квалифицирани познания по конкретната проблематика? Чи проявляє інструктор достатні професійне знання даної проблематики?																												

Образек ч. 7 - Hodnocení školení (Auto-Kabel Krupka)

	Hodnocení interního školitele – zaměstnanec Ocena Szkoleniowca wewnętrznego – pracownik Оценка на вътрешен обучител – служител Оцінка внутрішнього інструктора - штатний працівник	FB_70_000.30			
	Dokument specifický pro závod (proces řízení lidských zdrojů)	Verze 3	Strana 20 / 20		
Soft školitele / Soft szkoleniowca / Soft умения на учителя / Софт-здатності інструктора		1	2	3	4
Vyhovuje Vám prezentační projev a komunikační schopnosti školitele ? Czy jesteś zadowolony z prezentacji i umiejętności komunikowania szkoleniowca ? Задовольняє ли Ви начинят на представяне и комуникация на учителя? Чи задовольняють Вас презентаційний виступ і комунікаційні здібності інструктора?					
Organizační zajištění školení / Organizacja szkolenia / Організаційно осигуряване на обучението / Організаційне забезпечення навчання		1	2	3	4
Vyhovuje Vám organizace školení ? Czy jesteś zadowolony z organizacji szkolenia ? Задовольняє ли Ви організація на обучението? Чи задовольняє Вас організація навчання?					
Odpovídá školicí místnost po technické stránce Vaším požadavkům a potřebám ? Czy techniczne wyposażenie pomieszczenia, gdzie przeprowadzono szkolenie, koresponduje z twoimi wymaganiami i potrzebami ? Съответства ли обучителното помещение от техническа гледна точка на Вашите изисквания и нужди? Чи відповідає приміщення для навчання Вашим вимогам і потребам з технічної точки зору?					
Rozsah školení / Zakres szkolenia / Диапазон на обучението / Диапазон навчання		1	2	3	4
Jaký máte celkový dojem z celého procesu vzdělávání ve společnosti AKK ? Jakie jest Twoje całościowe wrażenie z całego procesu nauczania w firmie AKK? Какво общо впечатление имате от целия процес на обучение във фирма АКК? Яке загальне враження у Вас склалося від цілого процесу здобування освіти в компанії АКК?					
Prostor pro Vaše návrhy či doporučení ke zlepšení Miejsce dla Twoich propozycji i poleceń dla ulepszenia szkolenia Место за Ваши предложения или препоръки за подобрения Місце для Ваших пропозицій або рекомендацій для вдосконалення навчання					
Záznam vytvořen dne /Zapis sporządzony w dniu / Протоколът е съставен на / Протокол складений в день : _____ Datum / Data / Дата / Дата					
Záznam vytvořil / Zapis sporządził / Изготвил / Протокол склав: _____ Podpis / Podpis / Подпис / Підпис					

Obrázek č. 8 - Hodnocení školení (Auto-Kabel Krupka)

Dotazník po ukončení ve školicím středisku.

	Hodnocení Školícího střediska	FB_70_000.31																					
<small>Dokument specifický pro závod (proces řízení lidských zdrojů)</small>		<small>Verze 1</small>	<small>Strana 1 z 10</small>																				
Mistr/ová : _____ Úsek: _____ Hodnocení za rok: _____																							
Ohodnoťte následující otázky známkou (1 = výborný, 4 = nedostatečný)																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Forma a metody školení</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vyhovuje Vám způsob, jakým školitel prezentuje danou problematiku operátorům?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Myslíte si, že forma výuky je pro posluchače efektivní?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Forma a metody školení	1	2	3	4	Vyhovuje Vám způsob, jakým školitel prezentuje danou problematiku operátorům?					Myslíte si, že forma výuky je pro posluchače efektivní?									
Forma a metody školení	1	2	3	4																			
Vyhovuje Vám způsob, jakým školitel prezentuje danou problematiku operátorům?																							
Myslíte si, že forma výuky je pro posluchače efektivní?																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Efektivita a srozumitelnost školení</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Podává školitel výklad posluchačům ve srozumitelné formě?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zodpovídá školitel dostatečně otázky posluchačů?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jakým stupněm byste zhodnotil/a napojení získaných informací na pracovní náplň operátorů?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Efektivita a srozumitelnost školení	1	2	3	4	Podává školitel výklad posluchačům ve srozumitelné formě?					Zodpovídá školitel dostatečně otázky posluchačů?					Jakým stupněm byste zhodnotil/a napojení získaných informací na pracovní náplň operátorů?				
Efektivita a srozumitelnost školení	1	2	3	4																			
Podává školitel výklad posluchačům ve srozumitelné formě?																							
Zodpovídá školitel dostatečně otázky posluchačů?																							
Jakým stupněm byste zhodnotil/a napojení získaných informací na pracovní náplň operátorů?																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Odbornost školitele</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Odbornost školitele	1	2	3	4	Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky?														
Odbornost školitele	1	2	3	4																			
Projevuje školitel dostatečné odborné znalosti dané problematiky?																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Soft školitele</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Je spolupráce a komunikace se školitelem vyhovující?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Soft školitele	1	2	3	4	Je spolupráce a komunikace se školitelem vyhovující?														
Soft školitele	1	2	3	4																			
Je spolupráce a komunikace se školitelem vyhovující?																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Organizační zajištění školení</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vyhovuje Vám organizace školení?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jsou požadavky na školení ze strany výroby flexibilně plněny?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Odpovídá školící místnost po technické stránce požadavkům a potřebám posluchačů?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Organizační zajištění školení	1	2	3	4	Vyhovuje Vám organizace školení?					Jsou požadavky na školení ze strany výroby flexibilně plněny?					Odpovídá školící místnost po technické stránce požadavkům a potřebám posluchačů?				
Organizační zajištění školení	1	2	3	4																			
Vyhovuje Vám organizace školení?																							
Jsou požadavky na školení ze strany výroby flexibilně plněny?																							
Odpovídá školící místnost po technické stránce požadavkům a potřebám posluchačů?																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Rozsah školení</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vyhovuje Vám předepsaný rozsah výuky uvedený v Plánu zapracování operátora?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Rozsah školení	1	2	3	4	Vyhovuje Vám předepsaný rozsah výuky uvedený v Plánu zapracování operátora?														
Rozsah školení	1	2	3	4																			
Vyhovuje Vám předepsaný rozsah výuky uvedený v Plánu zapracování operátora?																							
Prostor pro Vaše návrhy či doporučení ke zlepšení																							
Záznam vytvořen dne: _____ Záznam vytvořil: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <small>Datum</small> <small>Podpis</small> </div>																							

Obrázek č. 9 - Hodnocení školicího střediska. (Auto-Kabel Krupka)

6 Analýza vzdělávacích potřeb

Vzdělávacími potřebami je rozuměn interval mezi výkonnostmi a jsou ovlivněny trhem práce, toto vysvětluje Bartoňková (2010, s. 119). Dále uvádí tři skupiny zdrojů pro analýzu potřeb, a to organizační analýza, analýza práce a analýza osob. Analýza je proces, který se skládá z několika navazujících kroků a zároveň je tím nejdůležitějším článkem. Sbírají se data a následně se rozebírají. Na základě analýzy můžeme identifikovat vzdělávací i jiné potřeby a také opatření. Hlavním znakem je shromáždění dostupných informací o znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců, jak popisuje Bartoňková (2010, s. 118).

Důležité je zaměřením na výsledky a ne pouze na obsah, také sdělování očekávaných výsledků účastníkům. Výsledkem analýzy je stanovení problémových oblastí vzdělávání a rozvoje. Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 118) výsledky analýzy zjišťují mezery, které se dají vzděláváním odstranit. Větší tlak je na rozpočty rozvoje lidských zdrojů, a to i ze strany konkurence.

Bartoňková (2010, s. 120) dále popisuje dva druhy vzdělávacích potřeb. Tou první je reaktivní, neboli výkonnostní. Vzniká tehdy, když je na pracovišti zaznamenán pokles výroby, nebo výkonnost. Volí se zde cesta výzkumu. Mezi proaktivní druh se řadí vývoj managementu, práce s dokumenty a technický vývoj.

První etapa analýza podnikových cílů

Vzdělávání musí být úspěšné a efektivní, musí se nejprve sledovat strategie podniku a jejich cíle. Tímto se získá podpora ze strany managementu. Důležité je, aby všichni zaměstnanci znali strategii firmy, také se musí přihlížet k firemní kultuře. Pokud se školení provádí interně, není to až takový problém, ale pokud se školení realizuje z externích zdrojů, je třeba analyzovat kulturu a cíle.

Druhá fáze analýza schopností

Analýzujeme znalosti a dovednosti pracovníků. Můžeme získat informace z popisu pracovních míst, z matice dovedností pracovníků. Získané informace se porovnávají se skutečným stavem. Výsledkem je informace o možné potřebě vzdělávání.

Třetí fáze individuální analýza

Analýzují se konkrétní osoby, charakteristiky jsou porovnávány s požadavky firmy. Záznamy se získávají z každoročního záznamu o hodnocení pracovníka.

(<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku>)

Hodnocení zaměstnanců

Odpovědnost za hodnocení spadá pod personální oddělení, to informuje vedoucí pracovníky, jako jsou manažeři, o nutnosti provést hodnocení. To je pak prováděno rozhovorem se zaměstnancem, se kterým se vyplní formulář hodnocení. Formulář je uchován ve firmě pro další možné potřeby.

Součástí je také roční hodnocení zaměstnanců, při setkání nadřízeného s podřízeným se probírají cíle stanovené z minulého období. Stanoví se nové cíle, které by měl mít podřízený připravené.

Návrh možných změn

Na základě dotazníkové šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci musejí dojíždět na externí školení mimo společnost, což jim vadí. Nejlepším návrhem je zřídit školící místnost, kde by školení probíhalo s externí firmou. Místnost by se mohla využívat i pro různá jiná školení, tak jak se tomu využívá ve firmě Auto-Kabel Krupka. Zaměstnanci se školí v rámci svého pracoviště, což je velká výhoda. Výjimku tvoří zahraniční stáž, která je ale pouze pro vybrané vhodné kandidáty. V dotazníku také respondenti volili, že nevědí na koho se mají obrátit v rámci zdokonalování svých schopností. Zde je navržena možnost lepší firemní kultury, matice dovedností, záznamů o školení. Také interní workshopy, kde by se prezentovaly možnosti školení jsou vhodným řešením.

7 Diskuze

Tato práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve firmách. Zaměřuje se na použití vzdělávacích metod, fungování školicího střediska a dostupného vzdělávání pro všechny pracovníky. Výzkumné šetření probíhalo elektronickou formou pomocí webové stránky Survio.cz a odkaz se poté rozesílal do soukromých firem zaměřených na automobilový průmysl v Ústeckém kraji. Odkaz byl zaslán i zaměstnancům Krajského úřadu Ústeckého kraje. Byly dány 4 hypotézy.

1. hypotéza zněla: Zaměstnanci bývají dostatečně informováni o školeních na svém pracovišti, neboť ve větších firmách by měla být kvalita personálního oddělení na vysoké úrovni.

2. hypotéza zněla: Zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit v případě zájmu o další sebevzdělávání, neboť personální oddělení by mělo být svým zaměstnancům nápomocné.

3. hypotéza zněla: Problémem dalšího vzdělávání bývá fakt, že musí zaměstnanci kvůli školení dojíždět mimo své pracoviště, z tohoto důvodu se na školení mimo pracoviště nepřihlašují.

4. hypotéza zněla: Nejlepší varianta školení zaměstnanců je varianta osobního školení, protože online školení je sice cenově přijatelnější, ale mnohdy může být na úkor kvality.

Na základě těchto hypotéz byl sestaven dotazník s 15 otázkami. Následné odpovědi byly analyzovány. Otázky byly stanoveny jako uzavřené a otevřené.

První hypotéza byla respondenty potvrzena. Z 93 respondentů odpovědělo 71, že jsou informováni o školeních na pracovišti. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnavatelé velmi dobře nabízejí a vizualizují školicí programy pro zaměstnance.

Druhá hypotéza byla vyvrácena, jelikož z dotazníku 74 % respondentů odpovědělo, že nevědí, na koho se mohou obrátit v případě zájmu o další sebevzdělávání. Z výsledků otázek č. 7 je zřejmé, že by firmy měly mít svého koordinátora, který bude takovým vztyčným důstojníkem pro zaměstnance.

Třetí hypotéza byla potvrzena otázkami 12 a 13. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci se účastní školení i mimo svá pracoviště. Z 93 dotázaných odpovědělo 62, že musí za školením dojíždět. Dále respondenti vyjádřili otázkou č. 13, že z důvodu dojíždění, školení odmítají, a to celkem 87 % dotázaných. Tímto potvrzují hypotézu, která uvádí, že problémem dalšího vzdělávání je fakt, že zaměstnanci musí kvůli školení dojíždět mimo své pracoviště. Z dotazníkového šetření lze vygenerovat, že nejlepší variantou školení zaměstnanců je osobní školení. Takto odpovědělo celkem 65 % dotázaných respondentů. 25 % respondentů odpovědělo, že jim vyhovuje forma e-learningu a ostatním, tedy 10 % respondentů uvedlo, že jim vyhovuje jakákoliv forma školení. Tímto tedy byla potvrzena čtvrtá hypotéza. Otevřenou otázkou č. 14 bylo zjištěno, že nejvíce by zaměstnanci uvítali kurzy cizích jazyků. Dle mého názoru a tak, jak potvrdily výsledky z dotazníkového šetření, by měli firmy zapřemýšlet nad lepší informovaností o sebevzdělávání zaměstnanců. Je velkým přínosem, že se zaměstnanci chtějí sami od sebe dále vzdělávat. Navrhují také vytvoření interních prostor pro vzdělávání a organizovat školení spíše vlastními školiteli.

Závěr

Vzdělání zaměstnanců je v dnešní době, kdy se firmy neustále předhánějí a přebírají si zaměstnance jedním ze základních úspěchů ve společnosti. Lidský kapitál, který se skrývá v zaměstnancích, je velkou výhodou v konkurenci mezi firmami. Proto se firmy zaměřují na vzdělávání a rozvoje u svých zaměstnanců, tak aby získávali potřebné znalosti, dovednosti a udržovali své zaměstnance s aktuálními požadavky pro efektivní odvedenou práci.

Pro efektivní zajištění znalostí, dovedností a schopností, je důležité řídit se správným procesem učení a vzdělávání jednotlivců i skupin. I když jsou náklady na školení pracovníků mnohdy velmi vysoké, stojí za to je utratit investováním do vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud je pracovník náležitě a dobře zaškolen a odvádí pro zaměstnavatele dobré výkony, je to nejlepší cesta pro firemní reputaci. Spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel je dosažením všech cílů najednou.

V teoretické části této práce byl zmíněn pojem vzdělávání, které je velmi důležité pro rozvoj firmy. Představila se firemní kultura, management, a to i personální. Rozebraly se metody vzdělávání, mezi které patří například e-learning, nebo workshop. Formy, které se používají ve firmě i mimo ni. Dále také lidské zdroje a v neposlední řadě se představila firma, kde autor pracuje, včetně její historie. Zmínila se i forma školení v dané firmě, nebo se školení ve firmě postupně zlepšovalo. Uvedla se strategie firmy, kvalita, i například jak vypadá den otevřených dveří, nebo vstupní školení nového zaměstnance. Popsalo se, jak vypadá taková zahraniční stáž i běžné školení, školení v případě reklamace výrobků, nebo běžné porady.

Praktická část byla rozdělena do tří částí. První byla sestavena pomocí dotazníkového šetření, které proběhlo online formou. Dotazník se poslal odkazem a poslal do různých firem zabývajících se automobilovým průmyslem a také zaměstnancům Krajského úřadu Ústeckého kraje. Více jak polovina osob, kteří se na dotazník podívali, ho také vyplnili. Bylo zjištěno, že respondenti jsou obeznámeni s možností různých školení, ale bohužel nevědí na koho se v případě zájmu o nové školení mohou obrátit. Dále se zjistilo, že dotázaným není příjemné dojíždět do školících center mimo pracoviště, proto byla navržena forma školícího střediska přímo ve firmě, tak jak to praktikuje firma Auto-Kabel.

Druhá část byla tvořena formou ukázky zpětné vazby ze školení. Tyto dotazníky dostávají zaměstnanci firmy Auto-Kabel po ukončení školení, aby se zlepšila efektivita vzdělávání. To je velmi důležité pro zaměstnavatele, neboť může díky takovému hodnocení odstranit případné nedostatky ze školení.

Třetí část tvořila analýza vzdělávacích potřeb, která je opět velmi důležitou formou ve vzdělávání. Touto formou může zaměstnanec zjistit o jaké školení je zájem, nebo také jaké mají pracovníci firmy dovednosti a znalosti, které se mohou ještě vylepšit. Tato práce by mohla být přínosem pro zaměstnance, kteří mají neustále chuť se ve své profesi zdokonalovat a vyhledávají si různé nové školení.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. **Barták, Jan.** *Jak vzdělávat dospělé.* Praha : Alpha Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
3. **Barták, Miroslav.** *Metodika vzdělávání a výukových modulů INKOM.* Praha: Grove CZ, 2014. ISBN 978-80-905709-0-0
4. **Bartoňková, Hana.** *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
5. **Brodský, Zdeněk.** *Řízení lidských zdrojů.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
6. **Brumovská, Tereza.** *Mentoring výchova k profesionálnímu dobrovolnictví.* Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5
7. **Dvořáková, Zuzana.** *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6
8. **Dvořáková, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
9. **Gigalová, Veronika.** *Řízení lidských zdrojů.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5
10. **Horáková, Iveta.** *Strategie firemní kultury.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
11. **Hroník, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
12. **Chobotová, Monika.** *Manažerské metody a techniky.* Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-22-2
13. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky.* Praha : Management Přess, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
14. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
15. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky.* Praha: Management Přess, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
16. **Malach, Josef.** *Efektivní metody vzdělávání dospělých.* Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7042-946-1
17. **Malach, Josef.** *Základy didaktiky studijní obor: Informační technologie ve vzdělávání.* Ostrava. Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003 ISBN 80-7042-266-1
18. **Maňák, Josef.** *Výukové metody.* Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-039-5
19. **Mazák, Eduard.** *Firemní kultura a etické kodexy.* Praha: Bankovní insitut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0
20. **Nakonečný, Milan.** *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7
21. **Němec, Otakar.** *Personální management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-868730-31-8

22. **Novotný, Petr.** *Učení pro pracoviště protor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí.* Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4
23. **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishin, 2004. ISBN 978-80-247-0405-6.
24. **Vaněček, David a kolektiv.** *Didaktika technických odborných předmětů.* Nakladatelství ČVUT, 2016. ISBN 978-80-01-05991-3
25. **Vaněček, Drahoš.** *Operační management.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-196-3
26. **Veteška, Jaroslav.** *Aktuální otázky vzdělávání dospělých andragogika na prahu 21. století.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9
27. **Veteška, Jaroslav.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých pedagogické, andragogické a sociální aspekty.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3
28. **Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela.** *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí kompetence v adragogice, pedagogice a řízení.* Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9
29. **Vytlačil, Milan.** *Podnik světové třídy.* Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6
30. **Whitmore, John.** *Koučování rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1
31. **Zlámal, Jaroslav.** *Řízení lidských zdrojů.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 80-244-1085-0
32. **Zormanová, Lucie.** *Didaktika dospělých.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4

Internetové zdroje

<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/rizeni-lidskych-zdroju>

<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

<https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

<https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>

https://cs.wikipedia.org/wiki/Vyucovaci_metody

<https://www.gradua.cz/e-learning/e-learning-a-jeho-vyhody.html>

<http://zivotnivzdelavani.cz/co-je-to-webinar>

<https://auto-kabel.cz/>

<https://www.autokabel.com/>

<http://www.andromedia.cz/co-je-mentoring-sem-koucem-nebo-mentorem>

<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 Integrované řízení lidských zdrojů (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 89).....	9
Obrázek č. 2 Koloběh systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kuchaříková, 2007, s. 68).....	11
Obrázek č. 3 Základní prvky metody instruktáže (Maňák, 2003 s. 87).....	14
Obrázek č. 4 Rotace práce (Vaněček, 2010 s. 93).....	15
Obrázek č. 5 vyvážená firemní kultura (http://www.mvsprojekt.cz/sluzby/management-lidskych-zdroju/strategicke-rizeni-lidskych-zdroju.html).....	20
Obrázek č. 6 Vlastní tvorba Auto-Kabel Krupka.....	21
Graf č. 1 - Pohlaví (vlastní zpracování).....	26
Graf č. 2 - Dosažené vzdělání (vlastní zpracování).....	26
Graf č. 3 - Soukromá firma či státní sféra (vlastní zpracování).....	27
Graf č. 4 - Odpracovaná doba (vlastní zpracování).....	27
Graf č. 5 - Informovanost (vlastní zpracování).....	28
Graf č. 6 - Absolvování školení (vlastní zpracování).....	29
Graf č. 7 - Potřeba samo zdokonalování (vlastní zpracování).....	29
Graf č. 8 - Dostatečné množství školení (vlastní zpracování).....	30
Graf č. 9 - Dostatečný počet školení (vlastní zpracování).....	30
Graf č. 10 - Odmítání školení (vlastní zpracování).....	31
Graf č. 11 - Forma školení (vlastní zpracování).....	32
Obrázek č. 7 - Hodnocení školení (Auto-Kabel Krupka).....	34
Obrázek č. 8 - Hodnocení školení (Auto-Kabel Krupka).....	35
Obrázek č. 9 - Hodnocení školícího střediska (Auto-Kabel Krupka).....	36

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Výkony prodejců (vlastní zpracování).....	28
Tabulka č. 2 Místo školení (vlastní zpracování).....	31

