

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ
KATEDRA PODNIKOVÉ EKONOMIKY A MANAGEMENTU

VZDĚLÁVÁNÍ "PŘI PRÁCI" A "MIMO PRÁCI" V PODNIKU
„ON-THE-JOB“ AND „OFF-THE-JOB“ TRAINING IN AN ENTERPRICE
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Štěpán Taušek

Plzeň, 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

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

Jméno a příjmení: **Štěpán TAUŠEK**
Osobní číslo: **K16B0358P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání "při práci" a "mimo práci" v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Teoreticky zpracujte problematiku vzdělávání pracovníků.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište proces vzdělávání v daném podniku.
4. Zpracujte dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků s oblastí podnikového vzdělávání.
5. Zhodnoťte vhodnost využívaných metod a uveďte návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání ve zvoleném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael:** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **LIKER, Jeffrey K. a MEIER, David.** *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
- **NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krocová, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egrová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pílsni dne 23. října 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, 2019

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval mé vedoucí práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., že mi umožnila psaní bakalářské práce. Děkuji za její rady a ochotu při tvorbě jak teoretické, tak praktické části této práce.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petře Petrovové za poskytnutí informací a návrhů v průběhu tvorby praktické části bakalářské práce. Děkuji nejen jí, ale také společnosti WITTE Nejdek, spol. s r.o. za podklady, které daly vzniknout praktické části práce.

V neposlední řadě bych rád poděkoval mé rodině za podporu. Zejména své přítelkyni, která mi byla oporou a inspirací při psaní, ke kterému mě neustále motivovala.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 LIDSKÝ KAPITÁL A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL.....	9
1.1.1 Investice do lidského kapitálu.....	10
1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
1.2.1 Řízení lidských zdrojů a jeho teorie.....	11
1.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
2 LIDÉ V PERSONÁLNÍCH PROCESECH.....	14
2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.2.1 Získávání zaměstnanců.....	15
2.2.2 Výběr zaměstnanců.....	16
2.3 ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ V PRACOVNÍM PROCESU.....	18
2.3.1 Řízení pracovního výkonu.....	18
2.3.2 Řízení talentů.....	19
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	20
2.4.1 Mzdové formy.....	21
2.4.2 Systém odměňování.....	21
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	23
3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
3.1.1 Plánování strategie ve vzdělávání.....	24
3.1.2 Systém vzdělávání zaměstnanců organizace.....	25
3.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.2.1 Identifikace potřeby.....	26
3.2.2 Plánování vzdělávání.....	27
3.2.3 Vyhodnocování vzdělávání.....	28
3.3 ÚČAST PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ A VEDOUÍCÍCH PRACOVNÍKŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3.4.1 Metody vzdělávání „při práci“.....	31
3.4.2 Metody vzdělávání „mimo práci“.....	32
3.4.3 Metody vzdělávání na pomezí mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	34
4 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ ORGANIZACE.....	36
4.1 HISTORIE ORGANIZACE.....	36
4.2 STRUKTURA ORGANIZACE.....	37
4.3 PRODUKTY ORGANIZACE.....	38
5 VZDĚLÁVÁNÍ VE ZKOUMANÉ ORGANIZACI.....	41
5.1 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU.....	41
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ „PŘI PRÁCI“ V ORGANIZACI.....	47
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ „MIMO PRÁCI“ V ORGANIZACI.....	48
5.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	48
6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	50
6.1 ZKOUMANÝ VZOREK.....	50
6.2 VYHODNOCOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
6.3 SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
6.4 NÁVRH OPATŘENÍ.....	65
ZÁVĚR.....	71
ABSTRAKT.....	73
SEZNAM LITERATURY.....	75

ELEKTRONICKÉ ZDROJE77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ79
SEZNAM PŘÍLOH..... I

ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců je v organizacích velmi důležité, jelikož lidé určují konkurenceschopnost celého podniku na trhu. Organizace se v dnešní době snaží své zaměstnance dále rozvíjet, avšak některé rozvoj zaměstnanců podceňují.

Z tohoto důvodu vzniklo téma této bakalářské práce, která bude zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v podniku, a to zejména v oblastech vzdělávání „při práci“ a „mimo práci.“ Cílem bakalářské práce bude seznámit s problematikou vzdělávání zaměstnanců a systémem vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. Práce bude tvořena ze šesti kapitol, z čehož tři budou v teoretické části a tři v části praktické.

Teoretická část nejdříve v první kapitole seznámí s lidským kapitálem a řízením lidských zdrojů v organizaci. Následně ve druhé kapitole popíše personální procesy od plánování lidských zdrojů, přes získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a talentů, až po odměňování zaměstnanců.

V třetí kapitole teoretické části bude popsáno vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Pozornost bude zaměřena na strategický přístup ve vzdělávání, systematické vzdělávání zaměstnanců, ve kterém bude obsažena identifikace potřeby zaměstnanců na vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování efektivity vzdělávací aktivity. Také bude popsána činnost personálního oddělení a vedoucích pracovníků v průběhu vzdělávání. V závěru budou popsány a vysvětleny metody vzdělávání „při práci“ i „mimo práci.“ Pro vypracování teoretické části bude využita odborná literatura.

Praktická část nejdříve ve čtvrté kapitole popíše zkoumanou organizaci WITTE Automotive, a to včetně historie, struktury a produktového portfolia organizace. Následně v kapitole páté dle interních informací od podniku popíše systém vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. a zaměří pozornost na metody vzdělávání „při práci“ a „mimo práci,“ které se v podnikovém vzdělávání vyskytují.

V šesté kapitole bude zrealizováno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na vnímání systému vzdělávání pracovníky WITTE Nejdek, spol. s r.o. Nejdříve bude popsáno samotné dotazníkové šetření a zkoumaný vzorek. Následně budou jednotlivé odpovědi vyhodnoceny za pomoci grafů a tabulek.

Dle výsledků dotazníkového šetření budou vytvořeny návrhy opatření pro zjištěné nedostatky v oblasti vzdělávání v podniku.

1 LIDSKÝ KAPITÁL A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidé jsou nejcennějším zdrojem každého podniku, jelikož jakožto nositelé lidského kapitálu představují přidanou hodnotu organizace. Bez lidí by všechny technické prostředky, technologie a řešení, kterými je podnik vybaven, zůstaly nevyužité nebo vůbec nevznikly (Vodák & Kucharčíková, 2011).

K potřebám této práce je třeba si vysvětlit pojmy lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Tyto pojmy jsou v praxi často zaměňovány, proto je potřeba tyto termíny vysvětlit.

Lidský kapitál je soubor vrozených a získaných dovedností, schopností, znalostí a talentu jedince, které se dynamicky mění a rozvíjí v průběhu života. Termín se vztahuje k současnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Lidské zdroje je označení pro lidi v pracovněprávním vztahu s organizací, ve které se chtějí na základě vlastního rozhodnutí seberealizovat a rozvíjet. Jsou schopni vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k požadovanému výsledku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností, které zvyšují firemní konkurenceschopnost a posouvají podnik vpřed jak z kvalitativního, tak kvantitativního hlediska. Jedná se tedy o schopnost člověka vytvářet produkty (výrobky, služby) a zároveň přeměňovat sám sebe. Termín se vztahuje spíše k budoucnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

1.1 LIDSKÝ KAPITÁL

Podrobněji vysvětlili pojem lidský kapitál Bontis a kol. (1999, in Armstrong, 2015), kteří jej označili jako element v organizaci. Představuje kombinaci dovedností, zkušeností a inteligence, které společně dodávají organizacím osobitý charakter. Tento element při správném zacházení zajišťuje dlouhodobou konkurenceschopnost organizace, jelikož je schopen učení se, inovace a změny.

Lidský kapitál je vedle společenského a organizačního kapitálu součástí intelektuálního kapitálu (Armstrong, 2015).

- **Intelektuální kapitál**

Jedná se o nehmotné zdroje, jako jsou zásoby znalostí, kterými organizace disponuje. Spolu s hmotnými zdroji tvoří její celkovou hodnotu (Armstrong, 2015).

- **Společenský kapitál**

Dle Putnama (1996, in Armstrong, 2015) se jako společenský kapitál berou vztahy, normy a důvěra v organizaci, s jejichž pomocí mohou účastníci efektivněji dosahovat společných cílů.

- **Organizační kapitál**

Organizačním kapitálem rozumíme veškeré znalosti, které organizace vlastní a má je uloženy v manuálech, databázích a podobně (Youndt, 2000, in Amrstrong, 2015).

1.1.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

Lidský kapitál lze tvořit a zvyšovat postupným vkládáním peněžních i nepeněžních prostředků. Ty jsou vynaloženy v současnosti za účelem budoucích výnosů, které mohou, ale taky nemusí nastat. Nejedná se tak o náklady, ale o investici. Tu využíváme k zvyšování efektivity nebo rozsahu lidského kapitálu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Při investicích do lidského kapitálu se podnik může orientovat na různé formy:

- **Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců**

Mnohé organizace mají vytvořený tzv. sociální program, ve kterém zajišťují svým zaměstnancům zdravotní výhody. Například se jedná o rekondiční pobyty, pravidelné zdravotní prohlídky, návštěvy plováren, či finanční spoluúčast na stravování a dohlížení na dodržování pitného režimu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

- **Zlepšování pracovních podmínek**

Organizace se snaží předejít pracovním úrazům pomocí účinnějších a modernějších pracovních pomůcek (Vodák & Kucharčíková, 2011).

- **Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí**

V této formě investice do lidského kapitálu dochází k celkovému rozvoji osobnosti a zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Nejčastějšími prostředky jsou vzdělávací kurzy, sebevzdělávání, a podobně (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Investice do vzdělávání zaměstnanců přináší jak interní, tak externí efekty. K internímu efektu dochází ve chvíli, kdy investice přispívá k zvyšování odborných schopností zaměstnanců a růstu pracovní produktivity. Externím efektem se myslí zvyšování efektivity ekonomiky jako celku. K tomu dochází, když zvyšováním

schopností a vědomostí jednoho zaměstnance roste rovněž produktivita ostatních zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

S investicemi přímo souvisí i měření lidského kapitálu. To je možné třeba prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování zaměstnanců nebo jejich spokojenosti a produktivity. Kdyby podniky lidský kapitál neměřily, nemohou s určitostí říct, zda do zaměstnanců investovaly efektivně nebo ne. Důležitým faktorem je, aby lidé při měření nevnímali zaměstnance a jejich rozvoj jako náklady, ale investici do budoucnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

1.2 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje vyznačují nositele lidského kapitálu a potenciálu, kteří jsou v pracovním poměru s určitou organizací. O řízení těchto zdrojů se stará podnikové řízení, které má za úkol propojit lidské zdroje se zdroji materiálními, finančními a informačními a společně je uvést do pohybu. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká lidského faktoru v organizaci, který uvádí ostatní zdroje do pohybu. Lidé jsou tedy nejcennějším a často nejdražším zdrojem. Proto je důležité jeho získání, zařazení a využití (Vodák & Kucharčíková, 2011)

1.2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO TEORIE

Ohledně řízení lidských zdrojů vznikla spousta teorií, které společně přispěly k pochopení, proč je tato problematika důležitá, jaký je její význam a účel. Dle Guesta (1987, in Armstrong, 2015) se v řízení lidských zdrojů sází hodně na teorie oddanosti a motivace (Armstrong, 2015).

Mezi základní teorie řízení lidských zdrojů patří:

- **Oddanost**

Pracovníci dosahují lepších výsledků, když jim je důvěřováno a dostávají větší odpovědnost, při které mají možnost dosáhnout kariérního uspokojení, a podněcuje je to ke kooperaci, než při práci pod přísným dohledem vedení na vymezených pracovních místech (Walton, 1985, in Armstrong, 2015).

- **Motivace**

Tato teorie souvisí se zvyšováním angažovanosti v organizaci. Když jsou lidé své práci oddaní, tak jsou motivovaní k lepším pracovním výsledkům. Teorie motivace

zkoumá, jaké faktory ovlivňují chování, které organizace po svých zaměstnancích vyžaduje (Armstrong, 2015).

- **Teorie založená na zdrojích**

V této teorii se předpokládá, že když má firma hodnotné, vzácné a nenapodobitelné či těžko nahraditelné zdroje, tak dosahuje konkurenční výhody. Lidské zdroje by měly vyhovovat těmto kritériím, a tak se očekává, že řízení lidských zdrojů jejich kvalifikovanost zajistí (Armstrong, 2015).

- **Teorie chování v organizaci**

Zájmem této teorie je nejen skupinové a individuální chování lidí v organizacích, ale i fungováním organizací z hlediska jejich kultury, procesů a struktury. Ovlivňuje dosahování požadovaných výsledků organizací, stejně jako její efektivní fungování a přístup řízení lidských zdrojů k vytváření a rozvoji organizace (Armstrong, 2015).

- **Kontingenční teorie**

Dle kontingenční teorie má na řízení lidských zdrojů a uplatňování jejich postupů přímý vliv prostředí a okolnosti. Je založena na souladu vnitřního a vnějšího prostředí, tedy strategií, politik a postupy v řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Dalšími teoriemi jsou dle Armstronga (2015) teorie institucionální, lidského kapitálu, závislosti na zdrojích, sociální směny, transakčních nákladů nebo teorii zastoupení.

1.2.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace by měla být vedena k pokroku, stále se vyvíjet, zlepšovat a zůstat výkonná. To je i obecným úkolem řízení lidských zdrojů, které slouží k tomu, aby byly všechny zdroje náležitě využity. Nejdůležitějším zdrojem organizace je člověk, který rozhoduje a pracuje s ostatními zdroji v organizaci, jako jsou materiály, informace, finance. Proto je důležité řídit lidi tak, aby co nejlépe tyto zdroje využívali (Koubek, 2015).

K docílení obecného cíle je důležité splnit hlavní dílčí úkoly, o které se stará řízení lidských zdrojů. Prvním úkolem dle Koubka (2015) je zařadit toho správného člověka na správné místo, kde bude schopen se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na jeho pracovní pozici. Z důvodu pokroku a tzv. „tailoringu“, tedy šití na míru, se tento úkol mění spíše na hledání správné pozice, úkolů a náplně pozice, aby vyhovovaly schopnostem člověka.

Mezi další úkoly patří formování správné pracovní skupiny, kde budou dobré mezilidské vztahy, spolupráce a správné využívání těchto zdrojů. Tedy efektivní využívání časových fondů a správné nasazení lidí do práce, dle jejich kvalifikovanosti (Koubek, 2015).

Důležitým úkolem řízení lidských zdrojů je neustálý rozvoj zaměstnanců organizace, jak z hlediska personálního, tak sociálního. Je důležité, aby se lidé v organizaci stále vyvíjeli, zlepšovali své dovednosti, osobnostních rysů, sociálních vlastností, ale i pracovních a životních podmínek. Posledním úkolem je dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobrého renomé organizace (Koubek, 2015). Se všemi aktivitami výrazně pomáhá personální útvar, který přibližuje organizaci ke splnění vytyčených cílů a strategií (Ulrich, 2009).

2 LIDÉ V PERSONÁLNÍCH PROCESECH

Pro organizaci je důležité, aby měla dostatečné množství lidských zdrojů v dostatečné kvalitě, které pomohou k dosažení jejích cílů. Zaměřuje se nejen na získávání a zařazování nových zaměstnanců, ale také na povyšování lidí, kteří prokazují kvality pro firemní kulturu a odpovídají požadavkům organizace. Toto téma patří do strategického zabezpečování lidských zdrojů, které zabezpečuje, aby byla organizace konkurenceschopná tím, že získává a rozvíjí lepší zaměstnance než konkurence. Pro takovou výhodu musí firma pro své zaměstnance zajistit lepší příležitosti, odměny a kariérní růst (Armstrong, 2015).

2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro organizaci je nesmírně důležité, aby věděla, jaké a kolik lidí bude potřebovat k uspokojení svých cílů a požadavků na své aktivity (Němec, Bucman & Šikýř, 2014). K tomuto účelu slouží plánování lidských zdrojů, které předvídá budoucí vývoj, stanovuje organizační cíle a realizuje potřebná opatření pro zajištění adekvátní pracovní síly pro potřebné úkoly (Koubek, 2015). Také to můžeme pojmut jako „*určování a uspokojování potřeby lidí, pokrývající všechny hlavní kategorie zaměstnanců a schopností*“ (Armstrong, 2015, s. 263). Dle Rothwellové (1995, s. 194, in Armstrong, 2015) se plánování lidských zdrojů rozděluje na tvrdé, které se zabývá čísly, a měkké pojetí, jež se zabývá obecnými otázkami týkající se nabídky a poptávky po lidech (Armstrong, 2015).

Důvody pro plánování lidských zdrojů jsou jak praktické a pragmatické, tak z organizačních důvodů. Praktické důvody se týkají optimalizace lidských zdrojů, rozvíjení jejich potřebných schopností, identifikace a předcházení možným problémům. Z pragmatického hlediska se snažíme pochopit současný stav, abychom mohli zvládnout ten budoucí. Dlouhodobou perspektivu nemůže zastínit krátkodobý záměr. Organizační důvody se zabírají tím, aby plány lidských zdrojů byly propojeny s plány organizace a aby byly koordinovány aktivity organizačních jednotek s akcemi organizace (Armstrong, 2015).

Systematický přístup k plánování lidských zdrojů vymezuje nejdůležitější činnosti spojené s touto problematikou. Jednotlivé činnosti se překrývají a jsou vzájemně propojené, aby fungovaly jako celek. Pro organizaci je důležité znát svůj plán, odhadnout budoucí činnosti a naplánovat scénáře, které mohou nastat se změnou. Poté může sbírat data, které jsou spojené s činností podniku, trhem práce, demografického vývoje apod. Ty

poté analyzuje a odhadne nabídku a poptávku lidí po práci. Z toho organizace odhadne své budoucí požadavky, které se týkají buď budoucího nadbytku, nebo nedostatku zaměstnanců. Nakonec dojde k plánování krátkodobých a pružných činností, které se následně zrealizují, při čemž jsou sledovány a vyhodnocovány výsledky (Armstrong, 2015).

2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Organizace pro chod svých činností potřebuje kvalitní zaměstnance, které musí vyhledat a oslovit, aby je získala do svých řad. Po vyhledání uchazečů je potřeba rozhodnout o nejlepším kandidátovi pro danou pozici. Proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá z několika kroků, které mohou být nákladné, hlavně když bychom se bavili o vysoké pozici v organizaci (Armstrong, 2015).

Jedná se o klíčové fáze formování pracovní síly organizace, které z velké části ovlivňují, jací zaměstnanci budou organizaci k dispozici, takže také jak moc bude organizace úspěšná a konkurenceschopná (Koubek, 2015).

2.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je činnost, která se skládá z vyhledávání a oslovování těch správných lidí pro potřebnou pozici (Armstrong, 2015). Zajišťuje, aby o volné pracovní pozice projevilo zájem dostatečné množství odpovídajících kandidátů v daném termínu a za přiměřené náklady (Koubek, 2015).

O úspěšnosti nabídky organizace mezi potencionálními uchazeči rozhodují vnější a vnitřní podmínky získávání zaměstnanců. **Vnitřní podmínky** souvisejí s nabízeným pracovním místem i s organizací, jež místo nabízí. Mezi hlavní faktory tak patří hlavně povaha a postavení práce v organizaci, požadavky na pracovníka, ale taky prestiž a pověst organizace, úroveň péče o pracovníky a odměňování v porovnání s ostatními organizacemi a úspěšnost organizace. **Vnější podmínky**, které nemůže organizace výrazně ovlivnit, patří demografické, ekonomické nebo sociální faktory (Koubek, 2015).

Organizace se nemusí spoléhat pouze na vnější zdroje, ale volnou pracovní pozici může zaplnit i ze zdrojů vnitřních. Mezi **vnější zdroje** řadíme nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance konkurenčních organizací, či ze zahraničí, čerstvé absolventy škol, ale i důchodce nebo studenty (Koubek, 2015). Jejich výhodou je pestrá nabídka práce, nový impulz do organizace, nové zkušenosti. Nevýhodou je vynaložení většího úsilí při

získávání informací o aktuálním trhu práce, či konkrétním kandidátovi (Němec, Bucman & Šikýř, 2014). **Vnitřní zdroje** jsou naši současní zaměstnanci, kteří jsou ochotni změnit práci nebo byli uspořeni v důsledku technického pokroku (Koubek, 2015). U nich je přínosem, že se navzájem se zaměstnavatelem znají a ten jim poskytuje i potřebný kariérní růst a prohlubuje jejich oddanost. Přípravuje se tak ale o potencionální schopné uchazeče mimo podnik (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

2.2.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je důležitý k odhadu nejlepšího možného kandidáta, který bude nejvíce prospěšný pro organizaci v nabízené pozici. Posuzují se dovednosti, znalosti, schopnosti a kvalifikace uchazeče s požadavky organizace na zaměstnance. Mezi základní výběrové metody patří pohovory, dotazníky, zkoumání životopisu, reference, výběrové testy a assessment centra (Armstrong, 2015).

Organizace kromě odborné způsobilosti zkoumá u kandidátů i jejich potenciál, flexibilitu a osobnostní rysy, které musí korespondovat s jejími požadavky. Všechny tyto faktory musí mít strategickou, tedy dlouhodobou, povahu. Všechny výběrové metody jsou pouze „pravděpodobné“, jelikož neexistuje záruka, že vybraný uchazeč bude tím nejlepším a bude stoprocentně plnit požadavky organizace (Koubek, 2015).

Metody pro výběr zaměstnanců jsou následující:

- **Pohovor**

Jedná se o nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců. Při pohovoru se tazatel snaží zjistit o uchazeči užitečné informace, které pomohou předpovědět jeho budoucí výkon v organizaci. Pohovor dovoluje lépe objasnit pracovní místo, klást více zaměřené otázky a setkat se s uchazečem tváří v tvář, což usnadňuje posouzení jeho budoucího začlenění se do organizace. Na druhou stranu je pohovor závislý na schopnostech tazatele a jeho úsudku, který někdy nemusí být objektivní (Armstrong, 2015).

- **Zkoumání životopisu**

Tato metoda se často používá v kombinaci s jinou výběrovou metodou. Organizace se zaměřuje hlavně na informace o vzdělání a praxi uchazeče, ale z životopisu se můžeme dočíst i něco o jejich osobnosti (Koubek, 2015).

- **Dotazníky**

Použití dotazníků je univerzální metodou pro výběr zaměstnanců. Dotazníky se liší dle pracovní pozice a vyplňují se ve většině organizací, jelikož jsou zdrojem informací evidence pracovníků (Koubek, 2015).

- **Výběrové testy**

Metoda výběrových testů je soubor testů různého zaměření. **Testy inteligence** se zaměřují na paměť, vnímání a posouzení schopnosti myslet. Na motorické schopnosti, či manuální zručnost se zaměřují **testy schopností**, které se však překrývají s inteligenčními testy, které test schopností mohou zahrnovat. Uchazečovu osobnost, rysy nebo povahu pomáhají zohlednit **testy osobnosti** (Koubek, 2015).

- **Assessment centra**

V této metodě výběru zaměstnanců se vytvoří skupina uchazečů, jejíž jednotliví členové jsou pomocí řady metod posuzováni ve vymezeném období, které může být jeden nebo více dní. Důvod k využití assessment center je získání více informací o uchazečích, avšak jsou velice nákladné, takže se využívají spíše ve větších organizacích (Armstrong, 2015).

- **Získávání referencí**

Ty se získávají od předešlých zaměstnavatelů uchazeče, absolvovaných škol nebo osob, které se s kandidátem znají a jsou schopni a ochotni o něm organizaci předat posudek. Kvůli častému výskytu lži v životopisech se na reference dává větší důraz než v minulosti (Dale, 2007).

Po uskutečnění výběrových řízení, získání uspokojivých referencí a úspěšném absolvování lékařské prohlídky se vybranému kandidátovi potvrdí nabídka zaměstnání a nabídne se mu pracovní smlouva. V počáteční fázi je lepší nového zaměstnance sledovat, aby bylo zjištěno, zda se začlenil do organizace a zvládá svou práci dle organizačních požadavků. V případě vyskytnutí se nějakých problémů je lepší je rozpoznat a vyřešit v jejich počátku, aby se neprohloubily. Zároveň je sledování nového zaměstnance důležitou zpětnou vazbou v získávání a výběru zaměstnanců, zda organizace postupovala správně nebo ne. Kdyby se totiž vyskytla nějaká chyba, jako je špatná inzerce, či nezvládnutý pohovor, tak je důležité ji v příštím hledání uchazečů nezopakovat (Armstrong, 2015).

2.3 ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ V PRACOVNÍM PROCESU

Hlavním účelem personální práce je pracovní výkon zaměstnance. Dle tradiční metody z přelomu 19. a 20. století se řízení opírá o moc a hierarchii v organizaci, hodnotí se minulost a od zaměstnanců se vyžaduje určitý standard. Nejsou tak motivováni k lepším výkonům. V moderním pojetí se organizace více zaměřuje na individualitu, snaží se najít zaměstnanci pozici „na míru“ a větší flexibilitě pracovní pozice. Důležitým faktorem je v moderním pojetí hlavně motivace zaměstnance (Koubek, 2015).

Jedná se o jeden z klíčových procesů v rozvoji podniku a personální práce, jelikož ovlivňuje i ostatní procesy, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a tím i úspěšnost jak jednotlivých zaměstnanců, tak celé organizace (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

2.3.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Dle Koubka (2015, s. 203) řízení pracovního výkonu *„představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní nebo písemné dohody mezi nadřízeným a podřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu.“* Tato dohoda později slouží k vytvoření úkolů, rozvoji, hodnocení a odměňování zaměstnance (Koubek, 2015).

Celý proces řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který vysvětlil Koubek (2015). Jednotlivé kroky jsou následující:

- **Definování role pracovníků**

Společná dohoda o hlavních požadavcích na schopnosti a výsledky zaměstnance.

- **Projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu**

Jedná se o očekávání organizace od zaměstnance, jakých by měl dosáhnout výsledků, jak tyto výsledky budou měřeny a jaké schopnosti k tomu bude zaměstnanec potřebovat.

- **Projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností zaměstnance**

Stanovení kroků zaměstnance k rozvoji svých schopností a dovedností k lepšímu plnění pracovního výkonu.

- **Řízení pracovního výkonu v průběhu vymezeného období**

Organizace se zaměřuje na realizaci dohodnutých činností, poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon, aktualizuje cíle a popřípadě řeší problémy v průběhu vykonávání plánovaných aktivit.

- **Závěrečné posouzení pracovního výkonu**

V konečné fázi dochází k posouzení pracovního výkonu za celé období. Důraz je kladen na úspěchy a problémy, diskutuje se pokrok a na základě vyhodnocení se mohou pozměnit dohody o pracovním výkonu i rozvoji zaměstnance.

Pracovní výkon se nemusí posuzovat jen z hlediska odvedené práce, ale také podle ochoty a přístupu k práci zaměstnance, jeho vztahů s lidmi na pracovišti, či pracovního chování. Důležitými faktory při hodnocení pracovního výkonu jsou tak hlavně úsilí, které se odráží na motivaci a vynaložené energie na daný úkol, schopnosti zaměstnance a jeho vnímání úkolů, tedy pochopení své role v organizaci (Koubek, 2015).

K důležitým faktorům pracovního výkonu patří jeho hodnocení. To může provádět nejen nadřízený, ale také personální útvar, podřízený, kolegové, zákazníci, externí hodnotitel, či sám zaměstnanec. Nadřízený má však konečné slovo, jelikož ze všech hodnocení udělá závěry a prodiskutuje se zaměstnancem opatření. Samotné hodnocení se pak dělá buď podle plnění stanovených cílů, plnění norem nebo jiné metody hodnocení (Koubek, 2015).

2.3.2 ŘÍZENÍ TALENTŮ

Dle Armstronga (2015, s. 316) je řízení talentů „*proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů.*“ Pro organizaci to může taky znamenat rozvoj manažerů, vytvoření zásobárny talentů, kteří jsou určujícím zdrojem organizace (Armstrong, 2015).

Za talent se považuje to, co lidé musí mít, aby byli na svých pracovních místech úspěšní, dokáží tvořit změny a jsou příslibem do budoucnosti. Je to jedincovo přirozené nadání, dovednosti, postoje, schopnosti a charakter (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) vymezil pojem řízení talentů, jehož účelem je zajistit organizaci potřebný příliv talentů, jako proces plánování, získávání a rozvíjení talentů v organizaci, který se skládá z následujících činností:

- **Plánování**

Organizace si musí ujasnit jaké a kolik lidí bude potřebovat k udržení konkurenceschopnosti na trhu.

- **Získávání talentů**

Talenty můžeme získávat z vnitřních i vnějších zdrojů. Zatímco z vnějších zdrojů se snažíme získat vysoce kvalitního jedince, vnitřní zdroje souvisí hlavně s rozpoznáním a rozvíjením talentu uvnitř organizace.

- **Rozpoznávání talentů**

V rámci řízení pracovního výkonu je důležité si všímat jedinců, kteří prokazují potenciál a měli by být zařazeni do vzdělávacích a rozvojových programů za účelem řízení kariéry.

- **Rozvíjení talentů**

Cílem této fáze je zajistit, aby si lidé osvojovali potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti a dále je zlepšovali. Jedná se o klíčový prvek řízení talentů.

- **Stabilizování talentů**

Zajištění toho, aby talentovaní jedinci organizaci neopouštěli, ale naopak stali se oddanými a angažovanými členy organizace.

V celém procesu řízení talentů je velice důležité budování si vztahu s lidmi v jejich pracovních rolích, dodávání jim důvěry, která pomáhá k tomu, aby zůstali své práci a celé organizaci oddaní. S tím souvisí i **řízení kariéry**, kdy poskytujeme lidem příležitosti k rozvíjení svých schopností a budování vlastní kariéry. To napomáhá k **plánování následnictví manažerů**, čímž si organizace zajišťuje dostatečně kvalitní manažery pro budoucí dosahování svých cílů (Armstrong, 2015).

2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Moderní řízení lidských zdrojů již nebere odměňování pouze jako plat nebo mzdu zaměstnanci za náležitě odvedenou práci. Odměnou může být i povýšení, pochvala, vybavení kanceláře či organizací poskytované výhody. Do popředí se také dostává poskytované vzdělávání a stále více pozornosti se věnuje tzv. vnitřním odměnám, které jsou spojené s potřebami pracovníka. Do těchto odměn patří spokojenost pracovníka, jeho uspokojení se s kariéřním růstem či radost z práce (Koubek, 2015).

V rámci strategie odměňování se organizace snaží docílit tří hlavních cílů, a to spravedlivosti, konkurenceschopnosti a výkonnosti. To pomáhá k dosažení cílů organizace a také spokojenosti všech zúčastněných stran (Armstrong, 2015).

2.4.1 MZDOVÉ FORMY

Formy mezd jsou odlišné zásady a postupy při stanovování mezd. Stanovování není nijak upravena právním předpisem a organizace si určuje její výše sama, musí však dodržovat stanovy zákoníku práce. Zaměstnancům se mzda poskytuje podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti při práci (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

Formy mzdy jsou následující:

- **Časová**

Tato forma mzdy je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec od organizace obdrží. Jedná se o nejpoužívanější mzdovou formu, která je také označována jako základní (Koubek, 2015).

- **Úkolová**

Nejpoužívanější a nejjednodušší forma pobídkové mzdy. Zaměstnanec je placen za odvedenou práci, např. za každý vyrobený výrobek. Tato forma mzdy je vhodná zejména pro dělníky, kteří provádějí homogenní práci. Je důležité, aby bylo množství a kvalita práce zjištěitelné a kontrolovatelné a zároveň je třeba kontrolovat zdraví zaměstnanců, kteří za vidinou vyššího zisku podávají nadměrné úsilí (Koubek, 2015).

Kromě základní mzdy se zaměstnancům poskytují i doplňkové formy mzdy, kterými organizace odměňuje zaměstnance. Jedná se třeba o provize, prémie, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

2.4.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Kombinací hlavních složek systému odměňování, peněžních a nepeněžních odměn, organizace tvoří systém celkové odměny, jejichž cílem je zajistit jak prospěch organizace, tak jejich zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Peněžní odměny se vztahují nejen k hodnotě prací, které zaměstnanci vykonávají, ale také k hodnotě lidí a jejich přínosu organizaci. Skládají se nejen ze základních mezd (platů), ale i z penzí, či zaměstnaneckých výhod. Organizace musí stanovit, jakou výši peněžních odměn bude poskytovat za odvedenou práci nebo určitým lidem. Snaží se řídit základní odměny, aby byly v souladu s vnitřními i vnějšími relacemi. Pomáhá například

seskupení určité práce do platebních stupňů nebo úrovní. V závislosti na odvedeném výkonu, přínosu či věrnosti organizaci poskytuje peněžní odměny (Armstrong, 2015).

Zohledňování a uspokojování potřeb lidských zdrojů, jako je uznání nebo osobní růst, patří do **odměn nepeněžních**. V jejich rámci organizace vytváří motivující pracovní prostředí, zajišťuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem nebo poskytuje příležitosti k osobnímu a kariéernímu rozvoji (Armstrong, 2015).

Spojením peněžních a nepeněžních odměn vzniká **celková odměna** zaměstnanci. Je důležité zajistit, aby bylo pracovníkům poskytnuto dostatek peněžních i nepeněžních odměn, které se vzájemně propojují a stávají se konzistentním celkem (Armstrong, 2015).

3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Vzdělávání v podniku je „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní*“ (Palán, 2002, s. 86, in Bartoňková, 2010, s. 16). Nazývá se firemním nebo také podnikovým vzděláváním, jehož součástí je jak vzdělávání mimo podnik, tak v podniku (Bartoňková, 2010).

V rámci formování pracovních dovedností a schopností člověka se rozlišují tři základní oblasti, a to **vzdělávání**, kam se řadí zejména schopnosti a dovednosti zajištěné školním systémem, **kvalifikace**, tedy odborná příprava pro výkon profese a oblast **rozvoje**, ve které se předešlé oblasti (vzdělávání a kvalifikace) dále rozvíjejí (Bartoňková, 2010).

Dle Koubka (2015) obsahuje vzdělávání, jakožto personální činnost, následující činnosti:

- Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání pracovníků je pravidelné **doškolení zaměstnanců**, které zaručuje flexibilitu zaměstnance v rámci jeho pracovní pozice. Zaměstnanec se tak přizpůsobuje měnícím se požadavkům na pracovní místa.
- Další aktivitou vzdělávání je **zvyšování použitelnosti zaměstnanců**. To je docíleno zvyšováním jejich kompetencí tak, aby byly schopni alespoň základně vykonávat i jiné činnosti, které jsou typické pro jiné pracovní pozice a zaměstnanec se stává více flexibilním.
- Pro větší flexibilitu zaměstnanců je důležitý i proces **rekvalifikace**. Tento proces zaručuje možnost pracovního uplatnění i pro zaměstnance, kteří nemají požadované dovednosti tak, že budou přeškoleni, aby mohli být využiti na pozicích, které organizace požaduje.
- Organizace většinou nezíská právě ty pracovníky s požadovanými dovednostmi pro danou pozici, takže je musí v rámci **orientace pracovníka** přeškolenovat a adaptovat na mechanismy a organizační kulturu.
- V rámci vzdělávání je kromě zvyšování kvalifikace neméně důležité **formování osobnosti** zaměstnanců, aby zapadli do firemního prostředí, do kolektivu a podávali tak adekvátní pracovní výkony.

Každá organizace by měla dbát na to, aby se týmy včetně vedoucího pracovníka rozvíjely nejen v oblastech svého pracovního zaměření. Lidé, kteří se vzdělávají a zlepšují

své dovednosti a schopnosti jsou šťastnější, tím pádem i produktivnější a více prospěšní organizaci, ve které pracují (Liker & Meier, 2016).

3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ

Strategický přístup ve vzdělávání napomáhá lidem v organizaci k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Přístup se zabývá postupy vzdělávání a rozvoje k dosažení strategických cílů organizace a vychází z přesvědčení, že lidské zdroje hrají při dosahování úspěchu strategickou roli, proto je nutné do nich investovat a rozvíjet je (Armstrong, 2015).

Cílem strategického přístupu je vytvoření komplexního rámce pro vzdělávání lidí v organizaci, který napomáhá rozvíjení lidského kapitálu, s jehož pomocí může organizace dosahovat současných i budoucích cílů. K tomu napomáhá vytváření vhodného prostředí, které lidi podněcuje k rozvoji (Armstrong, 2015).

3.1.1 PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Každý podnik, který chce své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, si musí ze všeho nejdřív odpovědět na tři základní otázky, které vymezili Košťan a Šuleř (2002, s. 17, in Bartoňková, 2010), a to:

- Co a pro koho to bude organizace dělat?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- Jak bude organizace řídit podnikové aktivity?

Strategické plánování se tak stává nepřetržitým koloběhem, při kterém se formuje základní poslání organizace, analyzuje se vnější prostředí, vnitřní zdroje a současný stav firmy. Je to aktivita, při které se rozhoduje o cílech společnosti, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích (Bartoňková, 2010).

Strategie vzdělávání a rozvoje se tvoří, podobně jako personální strategie, na dobu tři až pět let. Je to jeden z nástrojů, s jehož pomocí lze řídit pracovní výkon zaměstnance. Dle Hroníka (2007, s. 19, in Bartoňková, 2010) dostává právě řízení výkonosti strategický rozměr a jde o tzv. „strategický staffing“, při kterém se dle nahraditelnosti a přidané hodnoty lidského zdroje rozlišuje, zda budeme pracovníka na danou pozici outsourcovat, najmeme dočasnou pomoc, nebudeme dělat nic nebo budeme pracovat s talenty, rozvíjet a vzdělávat je (Bartoňková, 2010).

3.1.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE

Vzdělávání pracovníků se zabývá zejména formováním pracovních schopností, ale také formováním pracovních týmů nebo potřebných osobnostních charakteristik, které napomáhají k lepším mezilidským vztahům na pracovišti. V systému vzdělávání jsou hlavními aktivitami, jak už bylo napsáno výše, orientace, doškolování nebo rozvoj podnícený organizací (Koubek, 2015).

Na vzdělávání se podílí nejen oddělení vzdělávání z personálního útvaru, ale také vedoucí pracovníci, odbory nebo jiná sdružení pracovníků. Některé tuzemské organizace také po vzoru zahraničních firem praktikují zřizování zvláštních vzdělávacích komisí, které jsou tvořeny lidmi z vedení organizace, pracovníků a případně z externích odborníků. Celý proces vzdělávání organizace úzce spolupracuje i se specializovanými vzdělávacími institucemi nebo externími specialisty (Koubek, 2015).

Každá firma má jiné požadavky na pracovníky, a tak se liší i intenzita a obsah vzdělávacích aktivit. Některé, zejména menší, podniky hledají již hotové zaměstnance, kteří rovnou zapadnou do pracovního procesu a dále se rozvíjet nemusí. Jiné organizace se ke vzdělávání uchylují pouze při naléhavých situacích nebo nadbytku finančních prostředků, takže vzdělávací akce jsou nepravidelné a náhodné. Z pravidla velké a střední podniky ve vyspělých zemích věnují zvýšenou pozornost rozvoji svých zaměstnanců. V těchto organizacích mají vyčleněny speciální skupiny lidí, kteří využívají vlastní vytvořené vzdělávací koncepce (Koubek, 2015).

3.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Dobrá organizace je základem pro efektivní rozvoj zaměstnanců v organizaci. **Systematické vzdělávání** je dle Koubka (2015, s. 259) „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ To znamená hlavně přítomnost skupiny zaměstnanců a externích odborníků, kteří podporují a uskutečňují vzdělávání, včetně jeho odborné a organizační stránky (Koubek, 2015).

Dalším důležitým faktorem je existence standardně nabízených nebo speciálně na míru vytvořených programů, vzdělávacích zařízení mimo pracoviště nebo vhodných podmínek přímo na pracovišti. Pokud organizace není dostatečně vybavena pro vzdělávání svých zaměstnanců a nemá vlastního vzdělavatele, je nutné smluvně zajistit externího specialistu, či vzdělávací zařízení (Koubek, 2015). Zároveň by měl mít zaměstnanec jistou

svobodu a kontrolu nad vzděláváním, které podstupuje, jelikož ovlivňuje jeho rozvoj (Šigut, 2004).

Celý cyklus je tvořen ze čtyř fází, a to **identifikací potřeb** vzdělávání, **plánování** vzdělávání (řešení rozpočtu, časového plánu, počtu pracovníků apod.), **realizace** vzdělávacího procesu a poslední fází je **vyhodnocování výsledků** vzdělávání, kde se přijde na nedostatky, kterým by se v dalším cyklu mělo vyhnout (Koubek, 2015)

3.2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY

Identifikace potřeby vzdělávání je obtížným problémem, jelikož je problematické i zjišťování kvalifikace člověka. To může být uskutečňováno na základě jeho nejvyššího dosaženého vzdělání, vyučení či délky praxe, ale žádný z těchto faktorů určitostí neřekne, jaký ten člověk je, jak moc je vhodný pro danou pozici a zda se jeho zkušenosti promítnou i do nového zaměstnání. Z tohoto důvodu je celý proces identifikace potřeby vzdělávání založen na odhadech a experimentech. Ty se v jednom cyklu vyzkoušejí a do dalšího již vstupují jako zkušenosti, buď pozitivní, které se dále prohlubují, nebo negativní, kterým se organizace snaží vyvarovat (Koubek, 2015).

Potřeba ukazuje rozdíl mezi tím „co je“ a plánovaným výstupem „co by mělo být“. Organizace se za pomoci vzdělávání snaží naučit jedince právě chybějícím dovednostem, znalostem a schopnostem (Bartoňková, 2010).

Na každou pracovní pozici jsou vyžadovány určité **nároky**, u nižších pozic se jedná většinou o rutinní práci, ale u těch vyšších je kladen větší důraz na kvalitu práce či řízení lidských zdrojů. Proto může na takové požadavky mít dopad technický rozvoj, změna technologií nebo zavedení nového systému práce, což si následně vyžaduje vzdělávání pracovníků. Potřeba vzdělávání však může vyplynout i náhodou při sledování výkonů pracovníka z hlediska kvality nebo využívání zdrojů (Koubek, 2015). Je třeba mít také na paměti, že každý pracovník má rozdílné požadavky na vzdělání, proto by měl být plán rozvoje sestaven na vzájemné dohodě. Tím se docílí vzájemného pochopení a lepších výsledků (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Dle Bartoňkové (2010) se rozlišují dva druhy potřeb, a to reaktivní a proaktivní. V případě **reaktivních** (výkonnostních) se jedná o zjištění propadu výkonů z důvodu nedostatečného vzdělávání. Tato potřeba se musí více prozkoumat za pomoci výzkumů nebo terénních šetření, aby bylo jasné, jaké vzdělávání se má pracovníkům poskytnout.

Proaktivní má na druhé straně vztah ke strategickému plánu lidských zdrojů, jako je například technický vývoj či personální změny.

3.2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Po identifikaci vzdělávacích potřeb organizace plynule přechází na plánování vzdělávacích programů v organizaci. Při plánování se navrhuje programy, upřesňuje rozpočet, počet účastníků a jejich zaměření, metody a prostředky vzdělávání a také, kde vzdělávání bude probíhat, zda v organizaci nebo mimo ni (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2015) musí dobře vypracovaný plán odpovědět na následující otázky:

- **Jaký je obsah vzdělávání** – Obsah vzdělávání se zjišťuje při identifikaci potřeby vzdělávání, nebo je připravován jako standardní kurz, do kterého se mohou zaměstnanci hlásit nezávisle na podnětu organizace.
- **Komu má být vzdělávání určeno** – Organizace zkoumá, zda je vzdělávání určeno jednotlivcům nebo skupinám pracovníků, jaké je jejich zaměření či obsah práce. Podle vybraných kritérií pak zahrnou pracovníka do vzdělávání.
- **Jakým způsobem bude vzdělávání poskytováno** – Jedná se o jeden z nejdůležitějších kroků plánování, jelikož určuje celý systém vzdělávání. Musí se rozhodnout, zda vzdělávání bude poskytováno na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, jaké budou metody vzdělávání, ale také jaké pomůcky a učebnice budou účastníci vzdělávání potřebovat a v jakém režimu bude probíhat.
- **Kdy vzdělávání proběhne** – Pro jednorázová školení je potřeba určit datum a pro dlouhodoběji trvající vzdělávání vytvořit časový plán, kdy bude výuka probíhat. V některých typech kurzů lze možná i individuální domluva zaměstnance s lektorem.
- **Kde vzdělávání proběhne** – Tento krok souvisí s výběrem způsobu vzdělávání, takže se může jednat přímo o nějaké vzdělávací zařízení organizace, pronajaté prostory, veřejné nebo soukromá vzdělávací instituce, prostory jiné firmy apod. S tímto bodem také souvisí přeprava účastníků vzdělávacího programu, stravování či ubytování.

- **Jaké budou náklady** – Souvisí s finanční stránkou věci a plánovaným rozpočtem. Také se může jednat o způsob financování, v jaké výši bude organizace platit vzdělávání a kolik bude doplácet sám zaměstnanec.
- **Jakou formou bude vzdělávání hodnoceno** – Rozhodnutí organizace kdo, kdy a na jakém základě se bude výsledek vzdělávání hodnotit.

Cílem vzdělávání je eliminace nežádoucího chování nebo zlepšení znalostí a dovedností pracovníka. Je však důležité, aby si organizace uvědomila, že ne všechny problémy na pracovišti vzdělávání vyřeší. Například se může jednat o konflikty na pracovišti, morální problémy nebo špatnou kvalitu materiálů. Organizátoři vzdělávání by tedy měli situaci zanalyzovat a zjistit, zda je vzdělávání řešením (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

3.2.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Velmi důležitým krokem, který bývá organizacemi často opomenut, je vyhodnocování vzdělávání. Organizace by měla hodnotit jak samotný rozvoj zaměstnanců po absolvování vzdělávací aktivity, tak i sami absolventi by měli zhodnotit samotné vzdělávání. Hodnocení pomáhá organizaci zjistit, zda dobře investují své peníze, zda je vzdělávání pro pracovníky přínosem a jaký mají samotní pracovníci na vzdělávací aktivitu názor (Foot & Hook, 2002).

První metodou hodnocení je dle Koubka (2015) **srovnávací test**, který je proveden před a po ukončení vzdělávání zaměstnance. Test je však poměrně problémový, hlavně z důvodu, že nerespektuje rozpoložení respondenta a jiné vlivy, které by mohly ovlivnit jeho odpovědi. Také pro organizaci je obtížné sestavit test tak, aby objektivně změřil úroveň dovedností a znalostí před zahájením vzdělávacího programu a následně po jeho ukončení. Vyhodnocovatel má také většinou nutkání každé zlepšení v testu připisovat absolvovanému vzdělávacímu programu, zatímco se zhoršenými výsledky si neví rady (Koubek, 2015).

Mezi další metody patří **monitoring celého vzdělávacího procesu**. V takovém případě se hodnotí postupy a metody zvolené ve vzdělávání či práce vzdělavatelů. To má za následek velmi subjektivní hodnocení, jak od samotných uchazečů, tak i odborníků, kteří upřednostňují metody a postupy jim nejbližší. Tím se hodnocení zkresluje a organizace tak nemá objektivní hodnocení vzdělávacího programu (Koubek, 2015).

Problematickým je i zkoumání **praktického přínosu** vzdělávání za pomoci **ekonomických ukazatelů**, jako je snížení počtu zmetků, zvýšení produktivity, snížení nákladů atd. Stejně to je i při zkoumání přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků, jelikož je někdy velice složité zkoumat jevy jako zlepšení rozhodování, vedení či organizace práce (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) se hodnocení často rozděluje do několika částí, které rozlišují bezprostřední a potencionální účinky. Hlavní pozornost je upřena na čtyři otázky:

- **Byly použity správné nástroje vzdělávání?** – Metody, časové rozvržení nebo třeba obsah vzdělávání.
- **Jaký byl na vzdělávací program názor samotných účastníků?** – Jedná se o velmi častou metodu hodnocení, i když jsou výsledky často zkreslené z důvodu subjektivního myšlení jednotlivců.
- **Rozvinuly se u účastníků vzdělávání požadované schopnosti a dovednosti?** – K tomuto zjištění se využívá forma testu co nejdříve po absolvování vzdělávacího programu.
- **Uplatňují absolventi vzdělávání naučené schopnosti, znalosti a dovednosti při výkonu práce?** – Zkoumá se dopad vzdělávání na jejich pracovní chování. V tomto případě je však nutná opatrnost, jelikož hodnocení může být unáhlené. Některé dovednosti se projevují až po delší době, obzvláště v případě sociálního chování.

První tři otázky jsou většinou snadno ověřují, avšak organizace by se měla soustředit hlavně na otázku čtvrtou, jelikož ta představuje stěžejní důvod, proč bylo vzdělávání prováděno. To se často projevuje velice pozvolna, a ne vždy si vedoucí pracovník všimne nějaké změny u svých podřízených, takže hodnocení vlivu vzdělávání na výkon pracovníka není věnováno tolik pozornosti (Koubek, 2015).

3.3 ÚČAST PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ

V celém procesu vzdělávání úzce spolupracuje personální oddělení s vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější (Koubek, 2015).

Velmi důležitým faktorem v procesu vzdělávání jsou právě **vedoucí pracovníci**, kteří mají klíčovou roli. Už při identifikaci potřeby jsou to právě oni, kdo sleduje a hodnotí

pracovní výkon zaměstnance, aby následně doporučili oblast vzdělávání, ve které by se měl pracovník rozvíjet. Je s nimi konzultováno, kdy by mělo vzdělávání proběhnout, aby nenarušilo časový plán oddělení a podílejí se na rozhodnutí, jakou metodou by mělo proběhnout (Koubek, 2015).

Ve vzdělávání „při práci“ často fungují vedoucí pracovníci jako vzdělavatelé, takže se starají o obsah a průběh vzdělávání. Zároveň jsou to oni, kdo po absolvovaném vzdělávacím programu hodnotí jeho účinnost a rozvoj zaměstnance. Právě na jejich přístupu k celé věci ve velké míře závisí úspěšnost vzdělávání v organizaci, jelikož informují firmu o tom, jak vzdělávací program pomohl k rozvoji pracovníka a na co by se mělo dát v příštím programu pozor (Koubek, 2015).

Vedoucí pracovníci v procesu vzdělávání spolupracují s **personálním oddělením**, které kromě formování strategie vytváří v organizaci správné podmínky pro rozvoj pracovníků. Dle Koubka (2015, s. 281) personální útvar *„zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání, zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh procesu vzdělávání.“* Po skončení vzdělávacího programu organizuje vyhodnocování jeho účinnosti a vlivu na pracovní výkon pracovníka. Zároveň také pojpuje oblast vzdělávání s ostatními oblastmi personální činnosti (Koubek, 2015).

3.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, které musí vedoucí pracovníci s personálním oddělením udělat, je jakou metodou vzdělávání proběhne (Koubek, 2015).

Dle Mužíka (1998, s. 114, in Bartoňková, 2010, s. 150) je metoda *„postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek.“* Žádná publikace neříká, která metoda je nejlepší či nejefektivnější, protože se každá může specializovat na jinou problematiku. Některé metody se využívají spíše při rozvoji znalostí, jiné při zlepšení či osvojení nových dovedností. V dnešní době je k dispozici spousta metod, které může organizace pro rozvoj pracovníků využít (Bartoňková, 2010).

Právě z důvodu velkého množství dostupných metod je někdy obtížné vybrat tu správnou. Odpovědní pracovníci by se proto měli seznámit s charakteristikami různých

metod, aby mohli určit, jaká metoda je pro určitý typ vzdělávání nejlepší a měli i alternativy pro střídání různých metod za účelem efektivnějšího vzdělávání. Při následném výběru nejlepší metody pro organizační účely by se měl odpovědný pracovník zabývat například tím, jaké jsou naše učební cíle, jaký rozsah by mělo vzdělávání mít, jaká skupina lidí se vzdělávání účastní apod. (Bartoňková, 2010).

V praxi se metody dělí do dvou kategorií, a to vzdělávání přímo na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2015). Některé publikace, jako například od Šikýře (2012) nebo od Dvořákové (2012) zmiňují i třetí skupinu, kam se řadí metody na pomezí mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

3.4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ „PŘI PRÁCI“

Metody vzdělávání na pracovišti se využívají individuálně **přímo na pracovišti** organizace **při výkonu práce** zaměstnance (Šikýř, 2012). Mezi tyto metody se řadí instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, coaching, mentoring a counselling a další (Dvořáková, 2012).

Nejvyužívanější metodou vzdělávání na pracovišti je **instruktáž při výkonu práce**. Tu většinou jednorázově provádí nadřízený nebo zkušený zaměstnanec pro naučení nového pracovníka. Jde většinou o opakované předvedení požadované práce a následné kontrolování, zda to pracovník, který úkony sleduje a napodobuje, dělá správně. Pro pracovníka je tak výhodou okamžitá zpětná vazba a rychlé pochopení pracovního postupu, avšak tato metoda lze použít spíše jen u jednodušších nebo dílčích úkonů (Koubek, 2015).

Podobné je to i s **asistováním**, kdy zaměstnanec, který již má osvojené nějaké znalosti a dovednosti, asistuje zkušenějšímu kolegovi při výkonu práce a učí se novým postupům, aby následně mohl činnost vykonávat sám. Pro učícího se pracovníka je výhodou, že vidí a lépe chápe pracovní postup, bohužel si ale může osvojit i špatné návyky zkušenějšího kolegy (Šikýř, 2012).

Pokud chce vedoucí pracovník zjistit, jak si vzdělávaný pracovník osvojil nové znalosti, dovednosti a schopnosti, **pověří ho úkolem**, který musí pod mírným dohledem vykonat. Pracovník obdrží potřebné zdroje a zlepšuje to jeho samostatnost a odpovědnost k práci (Šikýř, 2012). U této metody však může nastat situace, kdy si zaměstnanec nebude vědět rady nebo se dopustí chyby (Koubek, 2015).

Při začleňování nového zaměstnance do organizace se často využívá i metoda tzv. cross training neboli **rotace práce**. Při této metodě zaměstnanec vyzkouší více pracovních

pozic na různých odděleních organizace, čímž se lépe začlení do organizace a zvýší svou kvalifikaci (Šikýř, 2012). Zároveň se zaměstnanec stává flexibilnějším a může vidět provázanost jednotlivých úkonů. Někdy se však může stát, že pracovník není na nějaké pozici úspěšný, což může mít za následek snížené sebevědomí nebo zhoršené hodnocení vedoucím pracovníkem (Koubek, 2015).

V dnešní době velkých požadavků na dosahované výsledky si stále více organizací uvědomuje, že lidé nejsou roboti a nemohou být jen vhozeni do víru pracovních povinností, ale mají být správně vedeni a podněcováni k dobrým výkonům. Z tohoto důvodu se jejich pozornost zaměřuje na coaching a mentoring (Dvořáková, 2012).

V metodě **coachingu** je vzdělávanému zaměstnanci přidělen kouč, který pracovníkovi pomáhá a nabádá ho k samostatnosti a vlastní iniciativě. Kouč musí být schopen komunikovat a motivovat pracovníka, aby si lépe osvojil znalosti a dovednosti potřebné na jeho pracovní pozici (Šikýř, 2012). Kvalita coachingu závisí i na prostředí, kde je aplikován. V rušném prostředí může komunikace vážnout a nemít takový efekt. Pokud je však prostředí klidné, může být coaching pro vzdělávaného pracovníka přínosem z důvodu okamžité zpětné vazby a úzké spolupráci se zkušeným koučem (Koubek, 2015).

Na podobné bázi pracuje i **mentoring**, při kterém si vzdělávaný pracovník vybere svého mentora, od kterého by se chtěl učit. Ten pracovníka motivuje k lepším výkonům, podněcuje ho k vlastní iniciativě a předává mu své zkušenosti. Problémem při této metodě je volba nesprávného mentora, kdy si pracovník většinou vybere spíše někoho s vyšším postavením než lepší kvalifikací. Avšak při výběru správného mentora je tato metoda dle Koubka (2015) hodnocena lépe než coaching, a to právě z důvodu vlastní volby pracovníkem (Koubek, 2015).

Poměrně novou metodou je **counselling**, při kterém dochází mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem ke konzultacím, čímž se celý proces stává spíše oboustrannou komunikací. Pracovník při counsellingu reflektuje svou práci a přináší své vlastní nápady, čímž se vzdělává i sám vzdělavatel. Tato metoda si však vyžaduje větší časovou náročnost (Koubek, 2015).

3.4.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ „MIMO PRÁCI“

Mimo pracoviště se vzdělávání většinou praktikuje skupinově **mimo klasické pracoviště**, kde probíhá výkon práce. Takové vzdělávání může probíhat jak přímo v organizaci, tak mimo ve specializovaném zařízení (Šikýř, 2012). Jako metody vzdělávání

mimo pracoviště se nejčastěji zmiňují přednášky, semináře, workshopy, brainstorming, demonstrování, assessment centra, hraní rolí, outdoor training apod. (Dvořáková, 2012).

Na **přednášce** se vzdělávaný pracovník učí od školitele, který přednáší většinou pro větší množství zaměstnanců. Při této metodě se pracovníci většinou snadno a relativně rychle naučí novým znalostem a dovednostem. Jelikož se ale jedná o jednostrannou komunikaci z pohledu školitele, je velké riziko malého zájmu vzdělávaných pracovníků (Šikýř, 2012). Podobné je to i se **semináři**, kde se ale nabízí následná diskuze na probírané téma, což zaměstnance vtáhne více do problematiky a nutí je to lépe vnímat probíranou látku (Koubek, 2015).

Pro lepší ukázkou probírané techniky se používá metoda **demonstrování** školitelem. Vzdělavatel nejdříve ukáže pracovní postup, který pracovníci pozorně sledují a následně si jej mohou i sami bezpečně vyzkoušet (Šikýř, 2012). Při využití této metody může nastat problém, že se budou lišit tréninkové a pracovní podmínky (Koubek, 2015).

Pro rozvoj tvůrčích pracovníků se využívá metoda **případové studie**. V této metodě dostane vzdělávaný pracovník od vzdělavatele nějaký reálný nebo smyšlený problém, který by měl vyřešit (Šikýř, 2012). K této metodě se řadí i **workshop** a **brainstorming**, při kterých se řeší problémy v týmu (workshop) nebo se ve skupině navrhuje opatření a následně se všechny návrhy spojují v jedno optimální řešení (brainstorming). Případové studie jsou velmi náročné na čas a znalosti vzdělávaných pracovníků, proto se využívají zejména u vyšších pozic (Koubek, 2015).

Pro rozvoj praktických dovedností zejména u vedoucích pracovníků se využívají metody simulace a hraní rolí. V případě **simulace** dostane vzdělávaný pracovník scénář nějakého problému nebo situace, kdy musí v krátkém časovém úseku učinit několik méně či více složitých rozhodnutí. Při metodě **hraní rolí** se pracovníci vžívají do určené role, ve které prožívají stanovené situace. V těch prožívají střety, vyjednávání, rozhodování a další události, které by mohly nastat při výkonu jejich práce. Obě metody učí pracovníky samostatnosti a reakcím na nastalé situace. Jsou však náročné na přípravu (Koubek, 2015).

V moderním vzdělávání se využívají **assessment centra**, která jsou i přes finanční a technickou náročnost vysoce hodnocena. V této metodě se hojně využívají počítače, které slouží nejen k vyhodnocování výsledků ale i generování úkolů, které účastník postupně řeší. Assessment centra se využívají zejména pro pracovníky na manažerských pozicích.

Po splnění zadaného úkolu si může vzdělávaný pracovník ověřit správnost svého řešení problému se zadaným, optimálním řešením (Koubek, 2015).

Vzdělávat se dá i formou sportovních aktivit, k čemuž se využívá metoda **outdoor training**. Vzdělávání pracovníci se účastní různých her či akcí ve volné přírodě nebo třeba tělocvičně a musí plnit zadané úkoly spojené se sportovní nebo pohybovou aktivitou (Šikýř, 2012). Od manažerů se očekává hledání optimálního řešení, vedení lidí, spolupráce, komunikace nebo plánování postupu. Tyto schopnosti a dovednosti pak využívají ve svém pracovním výkonu. Pro některé zaměstnance je tato metoda odražením a zábavnou formou výuky, avšak někdy se vzdělavatel může setkat s odporem ze strany vzdělávaného k hrám nebo pohybovým aktivitám. Outdoor training je náročný na přípravu a není vhodný pro všechny pracovníky z důvodu stáří nebo zdravotního stavu (Koubek, 2015).

3.4.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA POMEZÍ MEZI PRACOVIŠTĚM A MIMO PRACOVIŠTĚ

Jedná se o specifickou skupinu metod, které se mohou praktikovat jak individuálně přímo na pracovišti, tak skupinově mimo pracoviště (Šikýř, 2012). Jedná se o metody, jako např. pracovní porady, samostudium, e-learning, action learning nebo trainee programy (Dvořáková, 2012).

První metodou v této skupině jsou **pracovní porady**. Při nich se zaměstnanci seznamují s novinkami ohledně svého pracoviště i celé organizace. Pracovníci si tak mohou vyměňovat názory a přednášet své návrhy pro zlepšení pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Na pomezí se ocitá i stále častější metoda vzdělávání, **e-learning**, tedy vzdělávání na počítači. Ty poskytují ve vzdělávání nové možnosti, jelikož vzdělávaný pracovník může zkoušet různé testy, sledovat videa, grafy, obrázky apod. Může tak vyzkoušet různé situace, které mohou nastat při jeho pracovním výkonu. E-learning může pracovník využívat samostatně, ve spolupráci se vzdělavatelem nebo v kooperaci s ostatními účastníky vzdělávání. Tato metoda může být náročná na vybavení, obzvlášť v případě, že má organizace speciální požadavky (Koubek, 2015). Tato metoda se v organizacích stále více rozmáhá a má vysoký podíl na trhu. Avšak kvůli časté absenci prezenční listiny je v této metodě vzdělávání velký počet odhlášení a nedokončení vzdělávacích programů (Walker & kolektiv, 2003)

Do speciální skupiny patří také **trainee programy**. Ty jsou využívány zejména ve větších firmách a dle Hamáčka (2005, in Bartoňková, 2010, s. 158) jde o „*adaptační a rozvojový program pro absolventy technického a ekonomického směru zaměřený na vytvoření zásoby potencionálního manažerského dorostu. Využívá se v rámci odborné a nadodborné přípravy čerstvých absolventů a jejich využití v praxi. Současně dochází i k identifikaci zaměstnance s kulturou firmy*“ (Bartoňková, 2010).

4 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Jako zkoumaná organizace byla pro tuto bakalářskou práci vybrána společnost **WITTE Automotive**, která se orientuje v oblasti zámkových, zamykacích a bezpečnostních systémů pro automobily světových značek. Na trhu působí už spoustu let, takže má zkušenosti nejen ve svém oboru působení, ale také v oblasti vzdělávání. Právě rozsáhlý systém vzdělávání napříč organizací byl hlavním důvodem ke zvolení společnosti WITTE.

Obrázek č. 1 – Logo WITTE Automotive



Zdroj: witte-automotive.cz, 2019

System vzdělávání bude zkoumán zejména na pobočce skupiny WITTE ve městě Nejdek, tedy **WITTE Nejdek, spol. s r.o.**, která je centrem výroby v České republice a řídí vzdělávací procesy nejen ve svém závodě, ale také v závodech WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o. a WITTE Paint Application, s.r.o. v Ostrově nad Ohří.

4.1 HISTORIE ORGANIZACE

Společnost na trhu působí už od roku 1899, kdy ji v Německu založil **Ewald Witte**. Z počátku se organizace zabývala výrobou zámků pro kufry, avšak před začátkem 2. světové války se začala specializovat na automobily. Od 50. let minulého století, kdy společnost založila vlastní slévárnu, se rozšířila nejen paleta nabízených produktů, ale také spolupráce velkých evropských zákazníků se společností WITTE (witte-automotive.cz, 2019).

V roce 1992 se firma rozšířila do České republiky, čímž se zvýšila její konkurenceschopnost na mezinárodním trhu. O rok později už působilo WITTE globálně, a to hlavně díky dohodě s tchaj-wanskou firmou Great More a následně s americkými partnery STRATTEC SECURITY CORPORATION (od 1999) a ADAC Automotive (od 2006). Tato spolupráce dala vzniknout alianci **VAST** (Vehicle Access Systems Technology), díky které firmy znásobují svůj potenciál a dostávají se blíže k zákazníkům. Za pomoci firemních partnerů má WITTE Automotive výrobní závody na Dálném Východě, v Jižní Americe, v Severní Americe a v Evropě, může spoluvytvářet náročné

koncepty výroby a servisu na celosvětové úrovni, podílet se na společném vývoji vysocetnologicky kvalitních produktů a navzájem sdílet Know-how, což má za následek lepší konkurenceschopnost organizací (witte-automotive.cz, 2019).

V dnešní době je skupina WITTE rozšířena o nového člena ze Švédska, závod v Bulharsku a nově vybudovaný závod v Ostrově nad Ohří (witte-automotive.cz, 2019).

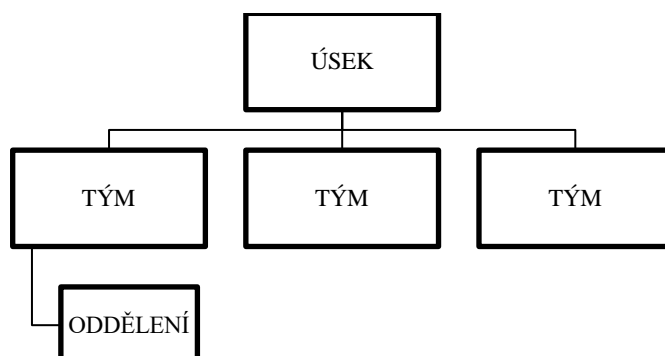
4.2 STRUKTURA ORGANIZACE

WITTE Automotive je označením pro skupinu závodů v několika zemích, a to Německu, Česku, Francii, Švédsku či Bulharsku. Hlavní sídlo leží ve Velbertu v Německu, kde se nacházejí dva závody, Höferstrasse a Stahlstrasse. Největším závodem celé skupiny je WITTE Nejdek, spol. s r.o. Ten má také od roku 2015 vývojové centrum v Plzni. Dalšími závody jsou WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o. a WITTE Paint Application, s.r.o. v Ostrově nad Ohří, WITTE Niederberg GmbH, WITTE Bitburg GmbH, WITTE Automotive Bulgaria EOOD v Ruse a WITTE Automotive Sweden AB v Göteborgu (witte-automotive.cz, 2019). Organizační struktura skupiny WITTE s činnostmi, které v daném závodě probíhají, je dostupná v *Příloze A*.

Nynějšími jednatelem skupiny WITTE Automotive jsou Christian Kaczmarczyk a Rainer Gözl. Ve WITTE Nejdek, spol. s r. o., kde probíhal výzkum, je jednatelem Tomáš Michal (witte-automotive.cz, 2019).

Organizační struktury jednotlivých závodů se mohou lišit. Struktura jednotlivých úseků ve WITTE Automotive v Nejdku je vyobrazená na *obrázku č. 2*.

Obrázek č. 2 – organizační struktura úseků ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní dle poskytnutých materiálů od podniku, 2019

Jednotlivé úseky (např. výroba) jsou dále rozděleny do týmů, kdy každý tým je určený pro specifického zákazníka (např. tým Ford apod.). V týmech jsou pak pracovníci součástí jednotlivých oddělení.

V nynější době pracuje v nejdeckém závodě zhruba 2200 pracovníků na několika specializovaných útvarech:

- Výroba
- Logistika
- Vývoj
- Zkušebna a měrové oddělení
- Industrializace
- Konstrukce forem a výrobních zařízení, nástrojárna
- Finance a controlling
- Prodej
- Nákup
- Personální útvar
- Informační technologie
- Správa budov a autoparku

Zhruba 39 % zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, dalších 30 % technickohospodářští pracovníci, 19 % režijní dělníci, jako jsou předáči, techničtí specialisté a manipulační dělníci a 2 % tvoří pracovníci v managementu. Zbýlých 11 % patří agenturním zaměstnancům, kteří jsou do firmy pronajímáni agenturou práce. Většina takových zaměstnanců pracuje na útvaru výroby. Z důvodu časté změny počtu zaměstnanců jsou čísla z minulých let převedena na procenta. Zároveň je tak možné udělat si lepší představu o rozdělení pracovních sil v podniku.

WITTE Automotive v Nejdku se o své zaměstnance velmi dobře stará, což dokládá několikanásobné ocenění pro nejlepšího zaměstnavatele v regionu.

4.3 PRODUKTY ORGANIZACE

WITTE Automotive vytváří „*klíčové koncepty pro automobilový svět*“. Společnost má velkou paletu výrobků, které se soustředí na klíčové koncepty pro kapoty, dveře a sedadla automobilů. Dalšími produkty jsou WITTE Digital a WITOL (witte-automotive.cz, 2019).

Bohatou paletu výrobků se snaží skupina WITTE neustále rozšiřovat a inovovat, aby vyhověla přáním zákazníků a upevňovala svou konkurenceschopnost na trhu. Zároveň

společnost ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně (ke každému zákazníkovi jsou přiřazeny individuální týmy), čímž dokáže lépe reagovat na specifické požadavky.

Produkty, které společnost pro své zákazníky vytváří, se dělí do několika oblastí. Oblasti a produkty v nich obsažené budou nyní popsány.

Kapoty

Společnost WITTE nabízí nejnovější technologie v oblasti zamykacích systémů pro kapoty automobilů. Mezi takové technologie patří kamerové systémy, zadní zámky a moduly zadních dveří, kapotové zámky, integrované LED (Light-Emitting Diode) osvětlení SPZ (Státní poznávací značka), systémy automatického otevírání a zavírání, systém ochrany chodců a další (witte-automotive.cz, 2019).

Dveře

Další paleta produktů se zaměřuje na dveřní zámky pro automobily. Cílem je zajistit pohodlí a bezpečnost v požadovaném designu. Společnost WITTE v této oblasti nabízí dveřní moduly, vnější kliky dveří, výztuhy dveří, zámky, panty, vnitřní zámky, klíče, ale také systémy Passive Entry, tedy otevírání dveří bez nutnosti klíče a Passive Go, díky kterému je možné startování motoru bez nutnosti vkládání klíče (witte-automotive.cz, 2019).

Sedadla

Zámky pro sedadla se orientují zejména na vysoký stupeň bezpečnosti, který poskytují. Nabízená technika v oblasti sedadel a interiérů automobilů společnosti WITTE jsou zámkové sety pro vkládání klíčů, sedačkové zámky, dálkové ovládání otevření vozu FOB, zámky opěradel s možností nastavení pozic, zámky pro fixaci sedadla k podlaze, ale také nové druhy zámků pro nasazování a vyjímání sedadel a aktivní systém bezpečnostních opěradel (witte-automotive.cz, 2019).

WITTE Digital

Společnost WITTE se také zaměřuje na speciální aplikace pro automobily, díky kterým zákazníkům ulehčuje přístup k automobilům. Odemykání a zamykání auta se tak stává díky aplikaci jednodušším a Fleet manager (správce vozového parku) může rozhodnout, které auto bude přiřazeno určitému pracovníkovi (en.witte.digital, 2019).

Za pomocí aplikace lze zamykat nebo odemykat vozidlo, navíc v aplikaci má zaměstnanec přehled, jaké vozidlo je pro něj určeno. Aplikace navíc podává údaje o

automobilu, jako jsou informace o GPS lokalitě, ujeté kilometry nebo stav nádrže (en.witte.digital, 2019)

WITOL

Jedná se automatický systém vyrovnávání tolerancí pro technické aplikace v oblastech automobilového průmyslu i mimo něj (witte-automotive, 2019).

WITOL pomáhá snižovat dobu montáže, zjednodušovat výrobní kroky, optimalizovat celkové náklady a umožňuje kompatibilní rozhraní a pevné, nedeformující se spojení dvou komponentů (witol.com, 2019).

5 VZDĚLÁVÁNÍ VE ZKOUMANÉ ORGANIZACI

Vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. zařizuje zejména oddělení vzdělávání – **referenti vzdělávání**. V organizaci probíhají stovky vzdělávacích aktivit ročně, o kterých se zaměstnanci mohou dozvědět buď od vedoucích pracovníků, prostřednictvím informačních LCD obrazovek rozmístěných různě po podniku, týdenními informačními emaily nebo v LMS (Learning Management System), kde se nachází katalog školení. Ten je zaměstnancům volně přístupný prostřednictvím jejich firemních údajů, díky kterým se mohou na školení i přihlašovat.

5.1 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

V katalogu školení mohou zaměstnanci nahlédnout do oblastí vzdělávání, které organizace nabízí. Jedná se o adaptační proces pro nové zaměstnance, profesní tréninkové plány pro pozice, u kterých je nutné specifické proškolení v dané oblasti (předák, manipulační dělník, vedoucí projektu, technik jakosti apod.), jazykové vzdělávání, odborná školení, zákonná a povinná školení, školení pro manažery, testy polykompetencí nebo trainee programy.

Adaptační program

Každý nový zaměstnanec prochází adaptačním programem, který mu pomáhá se lépe začlenit do struktur organizace, poznat organizační procesy a pravidla. Po absolvování adaptačního programu se pracovník lépe orientuje v organizaci, takže jeho následné začleňování se do pracovního týmu není tak náročné, jako kdyby adaptačním programem neprošel. Délka a podoba adaptačního programu se liší v závislosti na pracovním umístění zaměstnance. Příklad adaptačního programu je znázorněn v *Příloze B*.

Všichni nováčci jsou první den seznámeni s organizací WITTE a samotným adaptačním programem. Následující dny se seznamují s firemními pravidly, procesy či aplikacemi. Montážní dělníci se dva dny připravují v tréninkovém centru v organizaci. Manipulační dělníci, předáci či technickohospodářští pracovníci (THP) se účastní adaptačních tréninků, které trvají buď čtyři (manipulační dělník) nebo šest dní (předáci, THP).

Zaměstnanci se seznámí s prostředím závodů, organizační strukturou, firemní kulturou, vedoucími zaměstnanci, prostředky a zdroji, které budou při jejím výkonu využívat. Zároveň všichni projdou povinnými školeními.

V závěru adaptačního programu vyplňují zaměstnanci závěrečný test, který ověří jejich znalosti, a poskytují organizátorům zpětnou vazbu na program. Následující dva dny mají všichni pracovníci, kromě montážních dělníků, povinnou praxi ve výrobě, která jim pomáhá lépe pochopit principy v organizaci.

Profesní trénink

Profesní tréninkové plány se zaměřují na proškolení zaměstnanců v oblastech, které jsou nutné k výkonu práce na jejich pracovní pozici. Takové programy bývají z pravidla dlouhodobější (např. jeden až dva roky) a jsou zakončené zkouškou, po jejímž úspěšném absolvování je zaměstnanci vystaven certifikát, který může posloužit k zařazení do vyššího mzdového stupně.

Pracovní pozice, které profesním tréninkem procházejí jsou:

- Předák
- Supervizor
- Manipulační dělník
- Vedoucí projektu
- Technik jakosti
- Vedoucí business teamu
- Disponent
- Technická obsluha výroby

V celém procesu profesního tréninku je pracovník veden **mentorem**, který mu se studiem pomáhá, motivuje ho k lepším výkonům a doporučuje vhodné vzdělávací aktivity. Mentoring bude blíže představen v kapitole 5.2.

E-learning

V organizaci funguje vzdělávání za pomoci **e-learningových kurzů** různých forem. Vzdělávání probíhá prostřednictvím videí, prezentací či interaktivní formu SCORM (Shareable Content Object Reference Model). Většinu e-learningových kurzů si vytváří organizace interně, pouze výjimečně jsou dodávané externě.

Formou e-learningu probíhají v organizaci desítky vzdělávacích kurzů, včetně povinných školení (viz dále). Jejich využití je velmi široké, jelikož se může zaměstnanec vzdělávat jak v práci, tak z pohodlí domova.

Jazykové kurzy

Pro některé pracovní pozice je nutná znalost anglického nebo německého jazyka. Z tohoto důvodu WITTE nabízí svým zaměstnancům možnost jazykových kurzů. Ty byly dříve z větší části hrazené organizací a probíhaly ve velkých skupinách. Avšak zaměstnanci si nemohli volit den ani čas výuky (dle jazykové úrovně byli přiřazeni do odpovídajících skupin), což vedlo k vysokému počtu absencí jednotlivých pracovníků. Proto bylo od tohoto systému opuštěno.

V nynější době oddělení vzdělávání zaměstnanci zpracuje jeho poptávku, poskytne poradenství a vyřídí veškeré administrativní záležitosti (objednání, schválení manažerem, úhradu kurzu apod.), ale pracovník si s lektorem domlouvá termín a místo výuky sám. Jsou možné individuální i skupinové lekce po čtyřech lidech, a to například i přes internet prostřednictvím Skype. Zároveň si zaměstnanec musí hradit půlku ceny kurzu a je kontrolována docházka na jednotlivé lekce, přičemž zaměstnanec musí být přítomný, pokud ho nepostihnou závažné důvody, na 70 % lekcí. Všechny tyto změny byly provedeny za účelem zvýšení motivace zaměstnanců.

Aby byl jazykový kurz zaměstnanci organizací poskytnut, musí splnit tři hlavní podmínky:

- Mít účast na jazykovém kurzu schválenou vedoucím pracovníkem a dohodnout se s ním, zda bude výuka probíhat v pracovní době či mimo ni.
- Hradit si 50 % z ceny vzdělávacích kurzů. To je možné buď srážkou ze mzdy nebo čerpáním z benefitů.
- Účastnit se min. 70 % lekcí.

Zavedení těchto podmínek mělo za následek zvýšení efektivity jazykového vzdělávání, a to hlavně díky svědomitějšímu přístupu zaměstnanců, kteří jsou ke vzdělávání více motivováni. Zároveň se docílilo zredukování počtu zaměstnanců pouze na ty, kteří o jazykový kurz mají skutečný zájem. Každoročně se jazykových kurzů účastní kolem dvou set zaměstnanců za závody v Nejdku a Ostrově nad Ohří.

Odborná školení

Odborná školení probíhají průběžně během celého roku. V celé organizaci probíhají stovky takových vzdělávacích aktivit, které jsou rozděleny dle odborného zaměření zaměstnanců a jejich pracovního zařazení v organizaci. Odborná školení jsou pořádána jak

přímo v podniku, tak i mimo něj. Lektory bývají jak zkušení zaměstnanci, tak externí odborníci. Vzdělávání je většinou reakcí na technologický pokrok v organizaci, kdy se zaměstnanci musejí naučit novým technologiím či ovládat nová zařízení.

Zákonná a povinná školení

Se zákonným a povinným školením jsou zaměstnanci seznamováni v rámci adaptačního programu a následně jsou přeškolení v periodických intervalech buď formou e-learningových kurzů nebo prezenčně.

Mezi takové školení patří například BOZP (Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci), BOZP pro vedoucí, IATF 16949 (seznámení s kvalitativními normami v automobilovém průmyslu), referentské školení pro řidiče, školení požární hlídky, školení jakosti, metodika preventivních a nápravných opatření a školení Compliance, jehož cílem je prevence proti nežádoucím nebo protiprávním jevům v rámci organizace. Jedná se o trestněprávní jednání, šikanu, korupci, diskriminaci na pracovišti nebo ochranu osobních údajů.

Vzdělávání pro manažery

Zaměstnanci v managementu firmy se kromě klasických vzdělávacích aktivit souvisejících s jejich pracovním zařazením účastní vzdělávání pro manažery. To ve většině případů není přístupné pouze manažerům, ale i ostatním zaměstnancům, kteří by si chtěli osvojit nové znalosti či dovednosti.

Manažeři se mohou účastnit například dvoudenního semináře „**Manažerské nástroje**“, při kterém se učí komunikaci, situačnímu vedení, podávání a přijímání zpětné vazby, angažovanosti, správnému řešení problémů, komunikaci změn či řešení úkolů pomocí coachingu.

Školení probíhá interní formou s interními školiteli, což je výhodou při nácviu modelových situací, jelikož se mohou využít situace a problémy týkající se prostředí firmy. Pro takové případy se používají metody **simulace** a **hraní rolí**, např. při nácviu podávání zpětné vazby.

Mezi další školení, které se zaměřuje na interpersonální dovednosti (tzv. soft skills), je „**7 návyků skutečně efektivních lidí**“, na kterém se nejen manažeři od interního certifikovaného lektora mohou naučit lepší produktivitě, komunikaci, uspořádání priorit,

budování vztahů a vedení lidí. Celý rozvojový program vychází ze stejnojmenné knihy Stephena R. Coveyho.

Přínosným školením je pro manažery školení „**HR** (human resources – lidské zdroje) **procesy pro manažery**.“ Při těch se seznámí se všemi personálními procesy v organizaci. Jedná se například o systém pracovních pozic a profesí, systém nábory, systém odměňování, správu docházky podřízených, hodnocení a rozvoj podřízených apod.

Některá externí školení jsou utvořená na míru (inhouse) manažerům. Mezi taková školení patří „**Finance pro nefinanční manažery**“, „**Zákoník práce pro manažery**“, „Project management“ a další.

Manažeři se mohou účastnit i dalších školeních, které se vztahují k jejich pozici. Kromě nich však musí jednou za tři roky povinně absolvovat školení „BOZP pro vedoucí.“

Testy polykompetencí

Testy polykompetencí (nebo také „Certifikace znalostí pro mzdový tarif 2 nebo 3“) slouží k ověření znalostí a dovedností zaměstnance (dělníka ve výrobě), který má zájem o postoupení na vyšší mzdový stupeň nebo o vstup do vedoucího týmu. Dříve museli zaměstnanci splnit, kromě jiných podmínek (dodržování pracovní doby, plnění pracovních povinností apod.), písemný test. Ten však nebyl příliš efektivní z důvodu existence pouze jedné varianty testu, jejíž správné odpovědi se mezi dělníky šířily.

Z tohoto důvodu byl písemný test nahrazen praktickou zkouškou, která více odpovídá současným požadavkům organizace na znalosti a dovednosti u pracovníků. Zkouška probíhá v tréninkovém centru v organizaci, kde je model pracoviště, odpovídající pracovní dokumentace, nástěnek apod. Zkoušejícími jsou tři předáci z různých týmů, jeden zaměstnanec personálního oddělení a jeden referent vzdělávání.

Při zkoušce pokládají zkoušející zkoušenému pracovníkovi otázky v rámci pěti neměnných témat. Předáci poté společně zhodnotí dostatečnost odpovědi a udělí pracovníkovi body za každou otázku. Dostačující (2 body), nedostačující (1 bod) nebo neodpověděl (0 bodů). Pro úspěšné absolvování musí pracovník získat minimálně 9 bodů.

Trainee program

Trainee program je rozvojový program pro absolventy vysokých nebo středních škol, kteří se do programu přihlásí a úspěšně projdou přijímacím řízením.

Program začíná představením všech sedmnácti útvarů v organizaci. Trainees, tedy nováčci, tím získávají maximum informací o útvarech, jejich organizační struktuře, procesech a výstupech jejich práce, o činnostech, zodpovědnostech a pravomocích jednotlivých útvarů a pracovních pozic či o projektech, na kterých útvary pracují.

Trainee si potom po konzultaci se svým **mentorem** vybere čtyři útvary, které ho zaujaly a jsou blízké jeho osobnímu nebo profesnímu zaměření a potencionální cílové pozici. Ve vybraných útvarech bude následně devět měsíců **rotovat**, čímž si trainee spoluvytváří svou rozvojovou cestu dle vlastních preferencí. V každém útvaru tedy stráví zpravidla dva měsíce, při kterých je cílem traineeho poznat problematiku jednotlivých útvarů a navázat v jednotlivých útvarech kontakty.

Na každém útvaru se o traineeho stará odborný patron, který mu při jeho „pobytu“ pomáhá. Při rotaci na útvarech trainee získává reálnou pracovní zkušenost, a to buď formou **asistování** odbornému patronovi, nebo při zpracovávání **samostatných úkolů** a projektů. Také se účastní řešitelských **workshopů** či projektových schůzek, při kterých se snaží nabýt maximum informací o náplni práce jednotlivých oddělení, ale také souvislostech a návaznostech. Výsledky své práce pravidelně prezentuje manažerům jednotlivých útvarů, se kterými pak společně plánuje další projekty, při kterých se může dále rozvíjet. V závěru rotace jak manažer útvaru, tak sám trainee svoji práci a rozvoj zhodnotí.

V průběhu **trainee programu** si účastník dělá svůj vlastní žebříček útvarů, ve kterých by rád nastoupil na cílovou pozici. Zároveň i manažeři útvarů hodnotí trainees, kteří útvarem prošli. Při hodnocení si také vybírají uchazeče, které by rádi ve svém týmu přivítali.

Právě na základě vzájemného hodnocení si trainee po společné dohodě se svým mentorem a manažery útvarů vybere jediný útvar, kde by chtěl v práci pokračovat. Následuje poslední fáze trainee programu, kdy se trainee soustředí pouze na konkrétní pozici ve vybraném útvaru. Součástí této fáze je také 1-2 týdenní zahraniční stáž, která je většinou realizována v mateřské společnosti WITTE-Velbert GmbH & Co. KG, případně v jiném závodě ze skupiny WITTE Automotive, a to v závislostech na potřebách a možnostech traineeho „cílového oddělení.“

Po ukončení programu se trainee trvale přesouvá na cílovou pozici ve vybraném útvaru.

5.2 VZDĚLÁVÁNÍ „PŘI PRÁCI“ V ORGANIZACI

Vzdělávání při výkonu práce je v organizaci zastoupeno ve velké míře. Zmíněna může být například **rotace práce**, kterou zaměstnanci procházejí jak při adaptačním programu, tak při účasti na **trainee programu**, kde se trainee učí několika novým činnostem na různých pracovištích.

Pracovníci po nástupu na svou pracovní pozici nebo při změně pracovního postupu projdou **instruktáží** od vedoucího pracovníka nebo zkušenějšího kolegy. Při práci mu také **asistují**, aby si správně osvojili nové dovednosti. Po osvojení si požadovaných znalostí a dovedností vedoucí pracovník může **pověřit zaměstnance úkolem**, který již vykonává samostatně, ale jeho práce je kontrolována, aby nedošlo k pochybení. Tyto činnosti probíhají v každém týmu individuálně v závislosti na potřebách daného týmu. Neexistuje tedy žádný organizační „manuál“, který by dané činnosti předepisoval. Je tedy na vedoucích pracovnících na jednotlivých pracovištích, aby posoudili, jestli a v jak velké míře je takové vzdělávání zaměstnanců nutné.

V podniku je u klíčových profesí, jako je technik jakosti, předák nebo vedoucí projektů, zaveden systém **mentoringu**. V tom je mentee, tedy vzdělávaném juniornějšímu zaměstnanci, přidělen jako mentor zkušenější kolega (Senior) se stejnou profesní odborností, avšak z jiného týmu. Nejedná se tedy o přímého nadřízeného.

Na začátku celého procesu mentoringu je provedena tzv. **GAP analýza**, tedy analýza rozvojových potřeb, na kterou má organizace standardizované testy, které sestavují sami mentoři. Po jeho vyplnění mentee zjistí, ve kterých oblastech by se měl zlepšit a dále vzdělávat. Mentor na základě výsledků GAP analýzy sestaví plán rozvoje (viz *Příloha C*), ve kterém mentee doporučí školení, kterými by měl projít, aby se v problematických oblastech zlepšil. Některá témata může učit sám mentor nebo je může mentee zadat k samostudiu.

Následně na pravidelných schůzkách (cca jednou za dva týdny) si mentor s mentee ověřují získané znalosti. Mentor si u svého svěřence ověří, zda si během absolvovaného školení osvojil požadované znalosti a dovednosti. Pokud objeví nějaké nedostatky, tak se společně domluví na dalším postupu.

V budoucnu chce organizace začít využívat i metodu **coachingu**. V nynější době někteří zaměstnanci podstupují certifikovaný trénink, který je bude opravňovat vykonávat funkci kouče. Organizace tím rozšíří své možnosti vzdělávání.

5.3 VZDĚLÁVÁNÍ „MIMO PRÁCI“ V ORGANIZACI

Spousta vzdělávacích aktivit v podniku probíhá mimo práci. Ve velké míře jsou zaměstnanci vzděláváni za pomoci **přednášek** nebo **seminářů**. Ty mohou probíhat jak s interním lektorem přímo v podniku, tak externím školitelem mimo podnik. V některých školeních, zejména při vzdělávání pro manažery, se pracovníci účastní vzdělávacích metod **simulace** a **hraní rolí**, díky kterým si lépe osvojují praktické dovednosti.

V rámci vzdělávacích aktivit mimo práci jsou obsaženy i **workshopy**. Těch se zaměstnanci účastní nejen při externím školení, ale také interně. V takovém případě není organizace workshopu v režii oddělení vzdělávání, ale přímo jednotlivých oddělení, které workshop pořádají za účelem projednání projektů, nastavení pracovních procesů apod. O vytvoření workshopu na míru je také možné požádat vyškolené zaměstnance, kteří se orientují v oblasti moderace a facilitace workshopů. Toto řešení přispívá ke zvýšení efektivity.

5.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Hodnocení vzdělávání probíhá jak ze strany účastníka vzdělávací aktivity ihned po jejím skončení (tzv. HOT evaluation), tak ze strany jejich přímých nadřízených s časovým odstupem (tzv. COLD evaluation). Obě hodnocení probíhají v podobě elektronických dotazníků.

V rámci „**HOT evaluation**“ absolventi školení hodnotí spokojenost se vzdělávací aktivitou v pěti bodech (hodnocení školitele, organizace školení apod.) za pomoci pětistupňové škály (1 – velmi nespokojený, 5 – velmi spokojený) a možnosti napsání vlastního komentáře ke každému bodu. Hodnotí užitečnost školení pro jejich každodenní práci, délku trvání, strukturu školení, materiálové podklady ke školení, interakci školitele s účastníky nebo vyplňují volitelné otázky lektora daného školení.

Přímí nadřízení ve své „**COLD evaluation**“ hodnotí, zda bylo dosaženo všech očekávaných cílů u vzdělávání a zda jsou jejich podřízení schopni využít všechny získané znalosti či dovednosti při svém každodenním pracovním výkonu. Opět je zde použita pětistupňová škála hodnocení a možnost napsání vlastního komentáře. „COLD evaluation“ probíhá zpravidla dva měsíce po skončení vzdělávací aktivity.

U jazykového vzdělávání se ke zhodnocení rozvoje zaměstnance využívají srovnávací testy, které účastník kurzu vyplňuje před jeho zahájením a poté po jeho skončení. Většinou je takové srovnávání znalostí prováděno pololetně (v lednu a v červnu).

Pro organizaci je celý proces hodnocení podkladem k neustálému zlepšování a také zjištění, zda jsou nejen finanční prostředky dobře investovány (většina vzdělávacích aktivit je plně hrazena organizací), proto je mu věnována dostatečná pozornost.

6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Pro výzkumnou část této práce bylo jako metoda výzkumu vybráno **dotazníkové šetření**. To mělo za cíl zjistit, jak zaměstnanci z různých pracovních útvarů vnímají vzdělávání v podniku, ve kterém pracují. Pozornost byla zaměřena na:

- Informovanost zaměstnanců o vzdělávání v podniku.
- Angažovanost zaměstnanců ve vzdělávání.
- Vnímání vzdělávání „při práci“ v podniku.
- Vnímání vzdělávání „mimo práci“ v podniku.
- Hodnocení vlivu vzdělávání na pracovní výkon.
- Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.
- Priority zaměstnanců při účasti na vzdělávání.
- Aplikaci naučených znalostí a dovedností při pracovním výkonu.

Z důvodu předpokládaného vyššího počtu respondentů byl dotazník vytvořený v elektronické podobě za pomoci Formulářů Google. Skládal se z 19 otázek, které se zabývaly výše zmíněnými oblastmi. Na 17 otázek odpovídali všichni respondenti bez rozdílu. Poslední 2 otázky byly určeny pouze pro respondenty, kteří v 17. otázce uvedli, že pracují na manažerské pozici. Ostatním se zbylé otázky nezobrazily. U otázek, které se týkaly vzdělávání „při práci“ nebo „mimo práci,“ se respondentům nejdříve ukázala krátká definice, na kterou následující otázky navazovaly.

Dotazník se skládal ze 16 uzavřených otázek a 3 otevřených (z čehož 2 otevřené otázky byly nepovinné), kde měli respondenti prostor pro uvedení vlastních myšlenek. Ve většině uzavřených otázek byla možnost jediné odpovědi, pouze jedna otázka byla výběrová a respondenti mohli zvolit až 3 odpovědi. V závěru dotazníku respondenti vyplňovali identifikační otázky, které se týkaly jejich pohlaví, délky praxe v podniku, pracovního útvaru a otázky, zda pracují na manažerské pozici.

Dotazník je uveden v *Příloze D*. Jeho podoba byla konzultována s referentkou vzdělávání, která na otázky poskytla zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení.

6.1 ZKOUMANÝ VZOREK

Respondenty dotazníkového šetření byly zaměstnanci WITTE Nejdek, spol. s r.o. různého pohlaví, délky praxe v podniku a zaměření. Dotazník jim byl přístupný přes

internetový odkaz, který byl rozesílán referentkou vzdělávání přes firemní e-mail s tím, že na jeho vyplnění měli zaměstnanci dva týdny. Poskytnut byl 100 náhodně vybraným zaměstnancům z různých firemních útvarů, kteří se mohli rozhodnout, zda dotazník vyplní, nebo ne. Výzkumu se nakonec účastnilo 73 zaměstnanců, návratnost tedy byla 73 %.

6.2 VYHODNOCOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Následující kapitola bude věnována vyhodnocování jednotlivých odpovědí dotazníkového šetření. Nejdříve budou uvedeny identifikační otázky, které respondenti vyplňovali v závěru dotazníku. Následně budou vyhodnoceny zbylé otázky v pořadí, ve kterém byly zodpovídaný respondenty.

U otázek bude dle potřeby znázorněn sloupcový, pruhový či výsečový graf s počtem odpovědí a jejich stručný popis. Otevřené otázky č. 8, 12 a 19 budou využity u uzavřených otázek, se kterými přímo souvisejí a odpovědi na ně budou znázorněny v tabulkách. Jednotlivé výsledky poslouží v kapitole 6.4 k návrhům opatření.

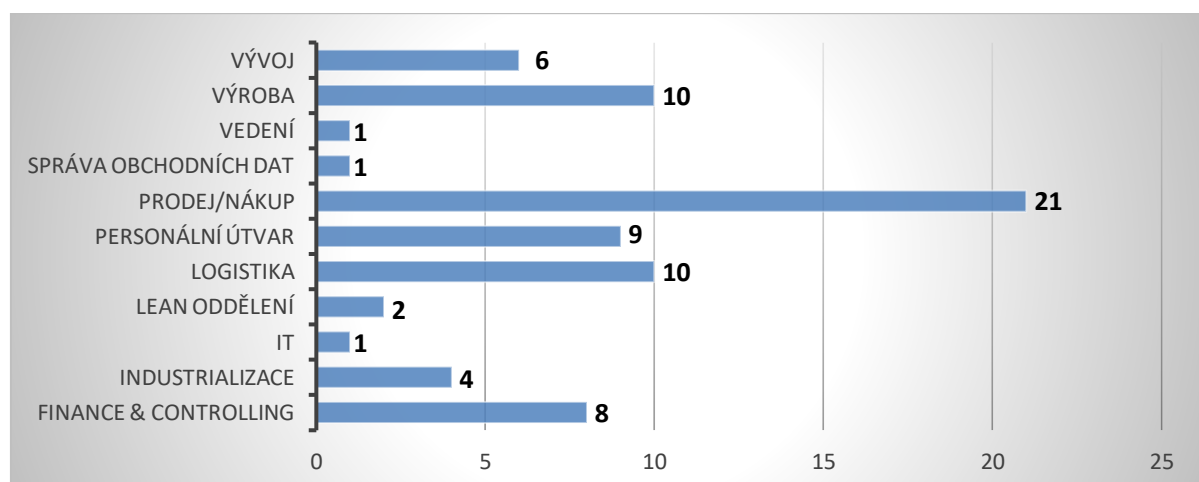
Identifikační otázky

- **Otázka č. 14 – Jakého jste pohlaví?**

První identifikační otázka se týkala pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se účastnilo 39 žen a 34 mužů. Rozložení bylo tedy skoro rovnoměrné (53 % ku 47 %).

- **Otázka č. 15 – Na jakém útvaru pracujete?**

Graf č. 1 – Otázka č. 15



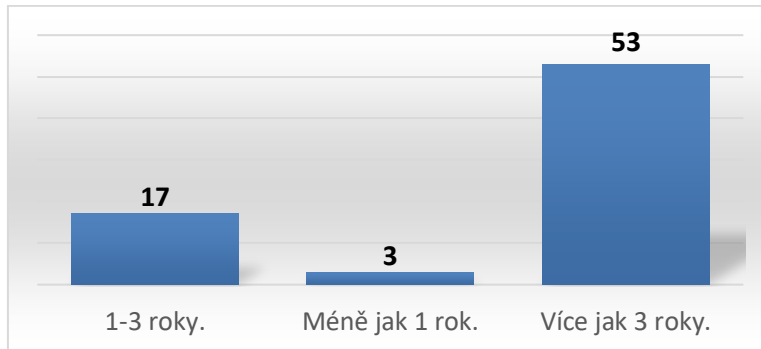
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce č. 15 byli respondenti dotazováni, na jakém útvaru ve firmě pracují. Měli na výběr z několika možností, avšak v případě pocitu, že do žádného z nabízených útvarů

nepatří, měli možnost vlastního doplnění. Jak je vidět z *grafu č. 1*, nejvíce respondentů bylo z útvaru prodej/nákup (21 %), dále z útvaru výroba a logistika (oba 14 %), z personálního útvaru (12 %) a financí a controllingu (11 %). Zbylí respondenti byly z útvarů vývoje, industrializace, IT, LEAN oddělení, správy obchodních dat a z vedení.

- **Otázka č. 16 – Jak dlouho jste zaměstnancem WITTE Automotive?**

Graf č. 2 – Otázka č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Třetí identifikační otázka se týkala délky praxe ve WITTE Automotive. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen na *grafu č. 2*. Nejvíce respondentů ve firmě pracuje více jak 3 roky (73 %), 1-3 roky v podniku pracuje 23 % respondentů a nejméně (4 %) je ve WITTE Automotive méně jak 1 rok.

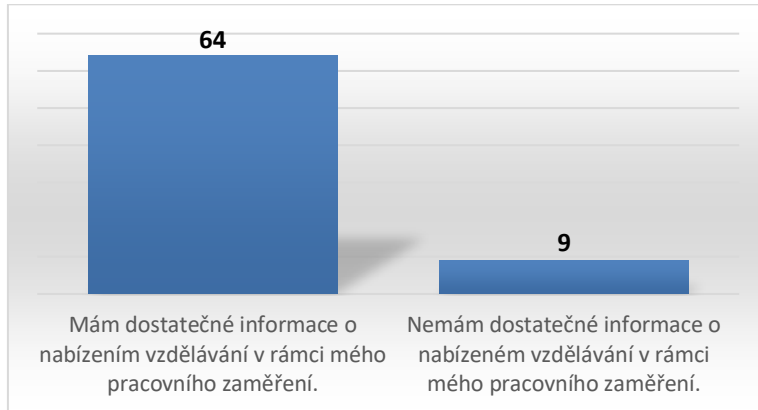
- **Otázka č. 17 – Pracujete na manažerské pozici?**

Poslední identifikační otázka se týkala toho, zda respondenti pracují na manažerské pozici nebo ne. 59 (81 %) dotazovaných vybralo odpověď „ne,“ zbylých 14 (19 %) zvolilo odpověď „ano.“ Respondenti, kteří odpověděli „ano,“ byli v jedenácti případech muži a ve třech případech ženy. Všichni pracují ve firmě více jak 3 roky a byly z různých útvarů, a to industrializace, výroba, prodej/nákup, finance a controlling, vývoj a logistika

Otázky zaměřené na vzdělávání v podniku

- **Otázka č. 1 – Informovanost o vzdělávání.**

Graf č. 3 – Otázka č. 1

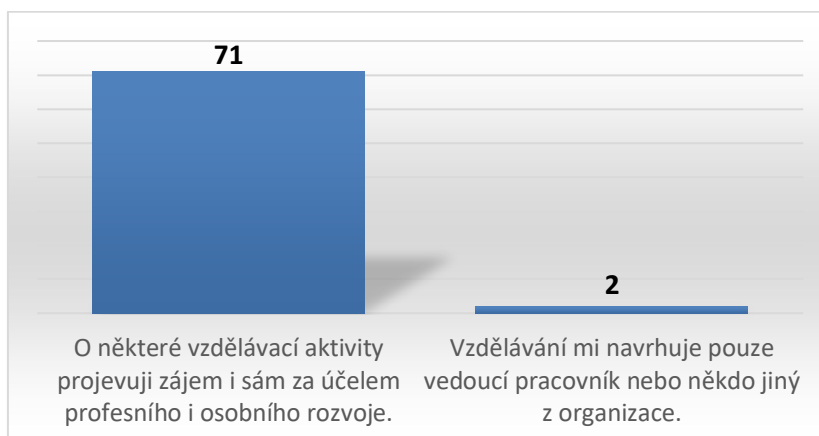


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce č. 1 byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že mají dostatečné informace o nabízeném vzdělávání v rámci jejich pracovního zaměření, nebo ne. Většina respondentů (88 %) odpověděla, že jsou dostatečně informovaní. Zbýlých 12 % si myslí, že nejsou dostatečně informovaní. Počet odpovědí ukazuje *graf č. 3*.

- **Otázka č. 2 – Angažovanost respondenta ve vzdělávání.**

Graf č. 4 – Otázka č. 2



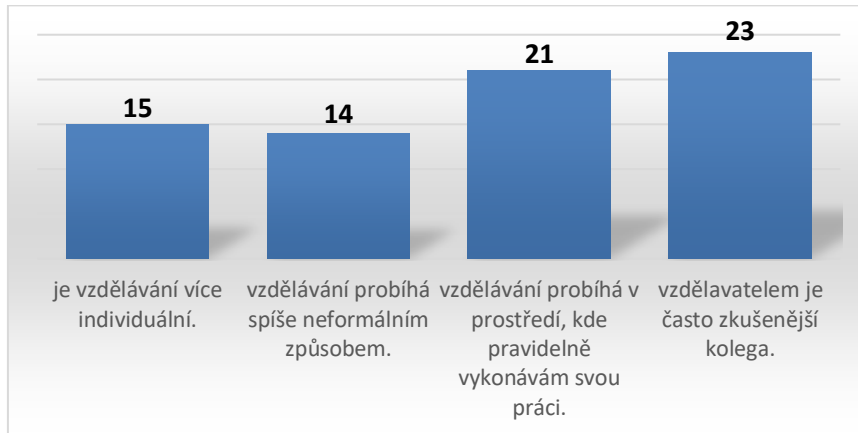
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Druhá otázka se týkala angažovanosti respondenta ve vzdělávání. Jak ukazuje *graf č. 3*, až 97 % respondentů uvedlo, že o některé vzdělávací aktivity se sami zajímají za účelem svého vlastního profesního i osobního rozvoje. Zbýlým 3 % navrhuje vzdělávací aktivity pouze vedoucí pracovník nebo jiná odpovědná osoba. Oba tyto respondenti byli muži z nemanagerské pozice. Jeden byl z útvaru výroba a druhý z vývoje. Vyplývá z toho,

že většina pracovníků se zajímá o svůj vlastní rozvoj, což může být pro organizaci přínosné.

- **Otázka č. 3 – Na vzdělávání při výkonu práce se mi nejvíce líbí, že...**

Graf č. 5 – Otázka č. 3

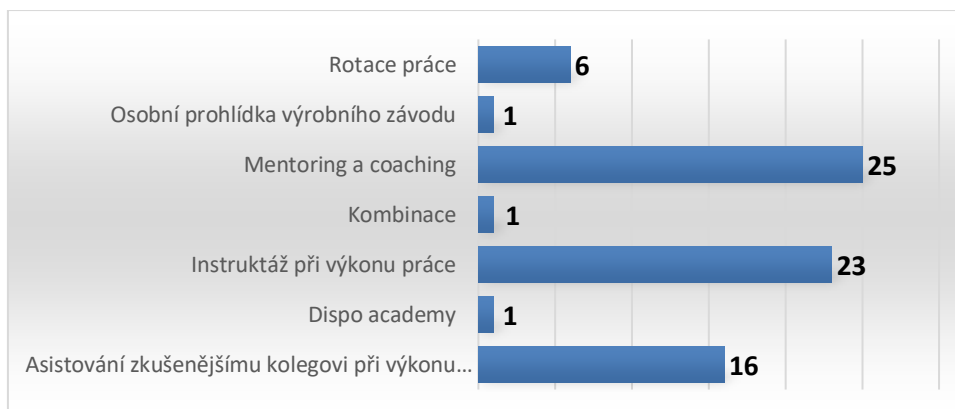


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V další otázce byli respondenti po předchozím vysvětlení pojmu dotázáni, co ze čtyř nabízených odpovědí nejvíce oceňují na vzdělávání „při práci.“ Odpovědi byly poměrně rovnoměrné, což ukazuje i *graf č. 5*. Nejvíce respondentů (32 %) na vzdělávání oceňuje to, že je vzdělává jejich zkušenější kolega. 29 % respondentů oceňuje, že vzdělávání probíhá v prostředí, kde pravidelně vykonávají svou práci. Zbylí respondenti na vzdělávání při práci oceňují, že jsou vzdělávání více individuálně (20 %) a vzdělávání probíhá spíše neformálním způsobem (19 %).

- **Otázka č. 4 – Metoda vzdělávání při výkonu práce, kterou považují za nejefektivnější v rámci mého rozvoje, je...**

Graf č. 6 – Otázka č. 4

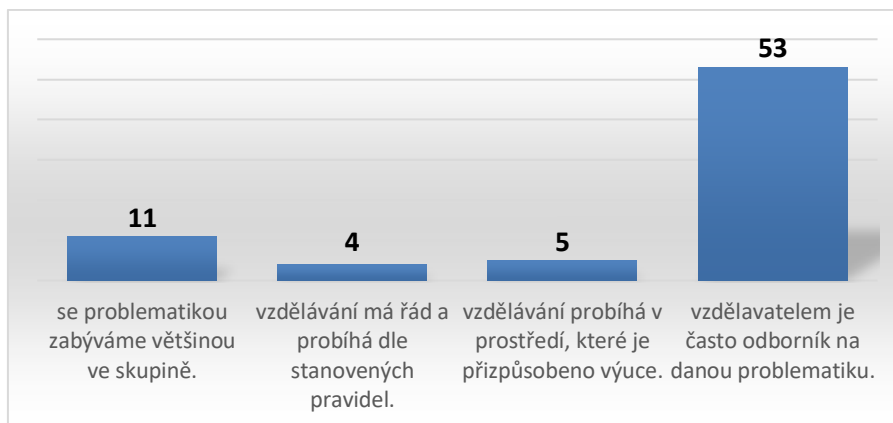


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce č. 4 měli respondenti vybrat metodu vzdělávání „při práci,“ která je dle jejich názoru nejefektivnější v rámci jejich rozvoje. Jak vyplývá z *grafu č. 6*, nejvíce respondentů vybralo metodu mentoringu a coachingu (34 %) a instruktáž při výkonu práce (32 %), dále metodu asistování (22 %) a pouhých 8 % zvolilo rotaci práce. Zbylí respondenti zvolili variantu „jiné“ a dopsali svůj vlastní názor. Jednalo se o osobní prohlídku výrobních závodů, kombinaci uvedených metod a odpověď „dispo academy“, což není metoda, ale vzdělávací program formou interních školení pro disponenty. Pro organizaci může být velice potěšující, že mentoring, na kterém si velmi zakládá, byl nejvíce vybranou metodou.

- **Otázka č. 5 – Na vzdělávání mimo stálé pracoviště se mi nejvíce líbí, že...**

Graf č. 7 – Otázka č. 5

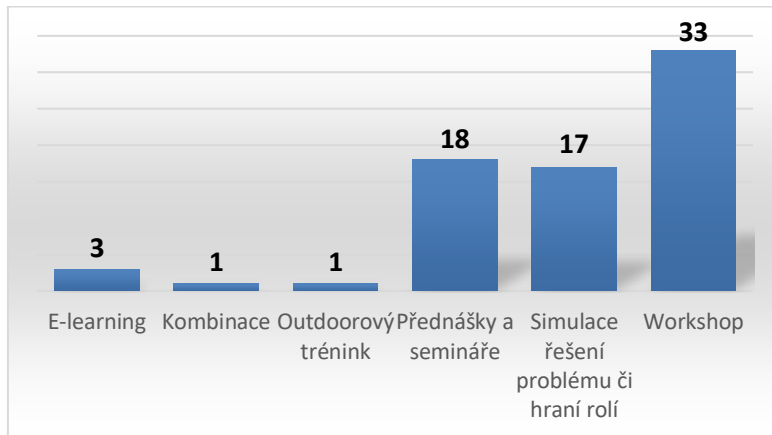


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V páté otázce respondenti uváděli, co nejvíce oceňují na vzdělávání „mimo práci.“ Jak je vidět z *grafu č. 7*, většina respondentů nejvíce oceňuje, že vzdělavatelem je často odborník na danou problematiku (73 %). Zbylí respondenti zvolili odpovědi „zabývání se problematikou ve skupině“ (15 %), „konání vzdělávací aktivity v prostředí, které je výuce přizpůsobeno“ (7 %) a „vzdělávání má řád a probíhá dle stanovených pravidel“ (5 %).

- **Otázka č. 6 – Metoda vzdělávání mimo stálé pracoviště, kterou považují za nejefektivnější v rámci mého rozvoje, je...**

Graf č. 8 – Otázka č. 6



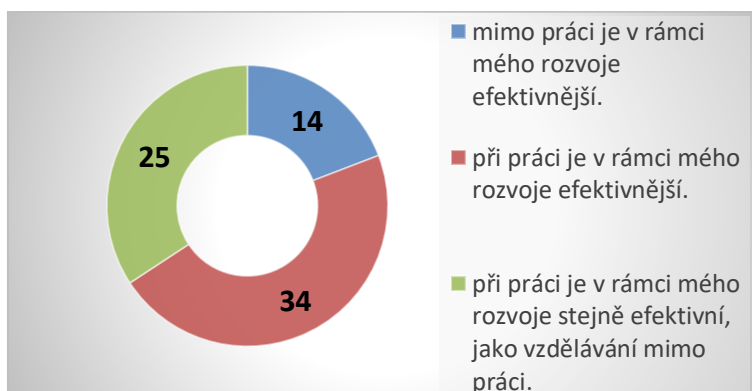
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V následující otázce respondenti vybírali metodu vzdělávání „mimo práci,“ kterou považují v rámci svého rozvoje za nejefektivnější. Velmi často vybranou metodou (45 %) byl workshop. Dále to byly metody přednášky a semináře (25 %) a simulace řešení problému a hraní rolí (24 %). Tři respondenti zvolili metodu e-learningu a jeden vybral možnost „jiné“ a dopsal svůj vlastní názor – kombinace uvedených metod. Počet odpovědí k jednotlivým metodám je vyobrazen na *grafu č. 8*.

Jeden respondent, který předtím uvedl, že o vzdělávání není dostatečně informovaný, zvolil metodu outdoorového tréninku, který v organizaci neprobíhá. Zaměstnanec měl tak možná zkušenosti mimo firmu.

- **Otázka č. 7 – Vzdělávání...**

Graf č. 9 – Otázka č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce č. 7 se měli respondenti rozhodnout, která forma vzdělávání („při práci“ nebo „mimo práci“) je v rámci jejich rozvoje efektivnější. Jak ukazuje *graf č. 9*, nejvíce respondentů (47 %) zvolilo variantu „při práci.“ Dalších 34 % respondentů zvolilo možnost „vzdělávání „při práci“ je v rámci mého rozvoje stejně efektivní, jako vzdělávání „mimo práci.““ Nejméně respondentů (19 %) zvolilo variantu „mimo práci.“

V následující otevřené **otázce č. 8** mohli respondenti napsat důvod, proč v předchozí otázce vybrali danou odpověď. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny v *Tabulce č. 1*. Rozčleněny jsou dle vybrané možnosti v předchozí otázce (při práci, mimo práci, oboje). Některé odpovědi se vyskytly u více respondentů, proto bude jejich počet u odpovědi uveden v závorce. Otázka nebyla povinná, a tak ji respondenti mohli přeskočit.

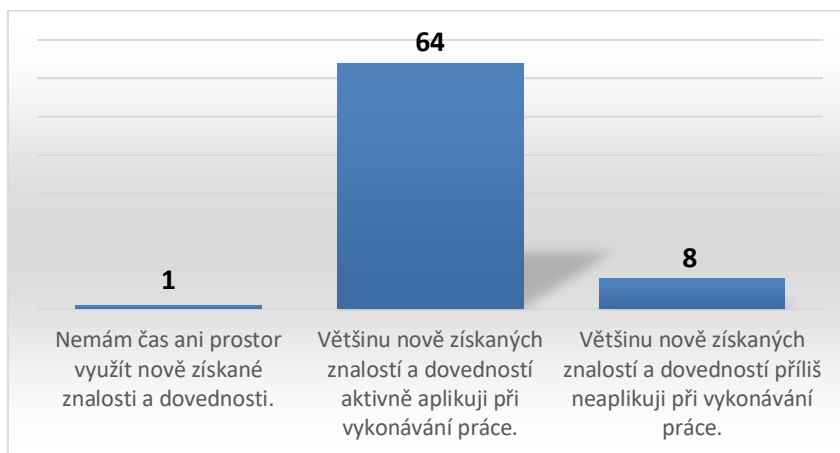
Tabulka č. 1 – Otázka č. 8

Důvody respondentů pro výběr odpovědi v otázce č. 7		
Při práci	Mimo práci	Oboje
„Naučenou látku si mohu rovnou vyzkoušet v reálném prostředí.“ (3 osoby)	„Jsou eliminovány rušivé elementy a pozornost je věnována pouze studiu.“	„Obojí je užitečné, záleží na probíraném tématu.“ (4 osoby)
„Při vzdělávání se zabýváme konkrétním problémem, který souvisí s mou prací v podniku.“ (2 osoby)	Zároveň je možné si osahat nové technologie, materiály a metody, které nejsou při vzdělávání při práci možné.“ (2 osoby)	„Pokud se vzdělávání týká bezprostředně procesů ve firmě, je lepší vzdělávání při práci. Při vzdělávání mimo práci jsou zase
„Vzdělávání mimo práci je dle mého názoru více časově náročné.“		minimalizovány rušivé elementy a mohu se plně věnovat studiu.“ (2 osoby)
„Vzdělávání mimo práci je častěji obecnější a dostatečně nepokrývá problematiku dané práce.“		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- **Otázka č. 9 – Využití nově získaných znalostí a dovedností.**

Graf č. 10 – Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V deváté otázce, jejíž jednotlivé odpovědi jsou ukázány na *grafu č. 10*, respondenti uváděli, zda aktivně aplikují nově získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Většinu nově získaných znalostí a dovedností aktivně využívá 88 % respondentů. To ukazuje, že investování organizace do vzdělávání má smysl. Dalších 11 % odpovědělo, že získané znalosti a dovednosti v praxi příliš nevyužívá. Polovina z těchto respondentů pracuje na manažerské pozici. Jeden respondent (žena, personální útvar) uvedl, že nemá čas ani prostor nově získané znalosti a dovednosti využít. Tento výsledek dokazuje, že vzdělávání pro pracovníky je cílené a po jeho absolvování organizace dává prostor pro aktivní využití získaných znalostí a dovedností.

- **Otázka č. 10 – Při vzdělávání je pro mě nejdůležitější...**

Graf č. 11 – Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

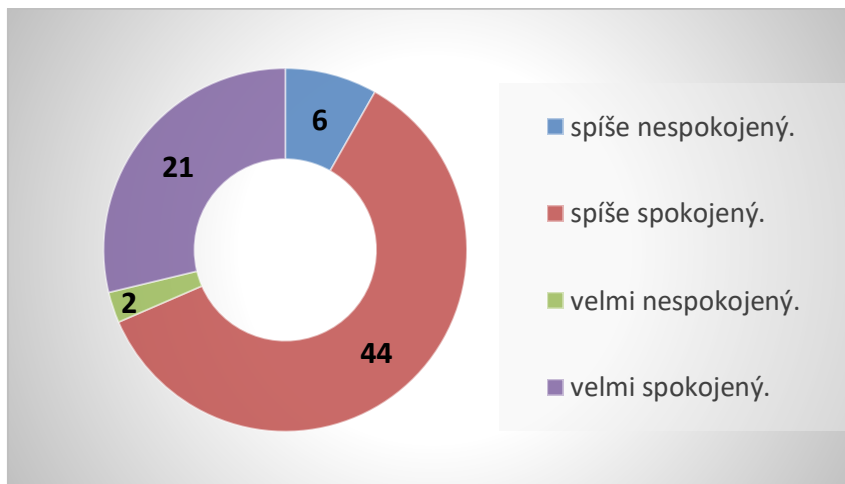
V otázce č. 10 měli respondenti uvést, co je pro ně při vzdělávání nejdůležitější. Mohli vybrat až tři možnosti z předem připravených variant, ale také měli možnost napsat svou vlastní odpověď. Jak ukazuje *graf č. 11*, nejvíce respondentů (69 %) považuje za nejdůležitější praktické ukázky školitelem, 62 % při vzdělávání preferuje kvalitně probranou látku a 55 % se chce naučit novým, praktickým dovednostem. Tyto odpovědi ukazují, že pracovníkům většinou nestačí teoretický základ, ale potřebují si problematiku prakticky vyzkoušet.

Dále respondenti vybírali možnost dostatečné délky vzdělávací aktivity (22 %), možnost skupinového řešení problému (21 %), podněcování k aktivní a samostatné práci (18 %), poskytnutí zpětné vazby školitelem (12 %) a získání nových, teoretických znalostí (11 %). Nejméně respondentů volilo varianty dostatečná informovanost o průběhu vzdělávání (4 %) a velké množství informací (3 %).

Někteří respondenti se rozhodli napsat i svou vlastní odpověď. V takovém případě se objevily odpovědi, jako „dostat možnost si naučené znalosti a dovednosti vyzkoušet v praxi,“ „zkušený a dobře připravený lektor“ a „rozšíření obzorů o nové možnosti v oblasti technologií.“

- **Otázka č. 11 – Se systémem vzdělávání v organizaci jsem...**

Graf č. 12 – Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Se systémem vzdělávání v organizaci je velmi spokojeno 29 % respondentů, nejvíce (60 %) je spíše spokojeno, 8 % respondentů je spíše nespokojeno a velmi nespokojení jsou 3 % respondentů. Většina respondentů (89 %) tedy uvedla, že jsou se systémem vzdělávání spokojeni. Se systémem vzdělávání nejsou spokojeni respondenti

z útvarů prodej/nákup (3 – z toho jeden manažer), výroba (3) a vývoj (1). Počet odpovědí u jednotlivých variant je ukázán na *grafu č. 12*.

Odpovědi byly vesměs kladné, což dokládá aritmetický průměr 1,85. Respondenti mají tedy o systému vzdělávání relativně kladné mínění. Potvrzuje to také hodnota mediánu a modu, která byla u obou shodně 2. To znamená, že respondenti nejčastěji volili možnost „spíše spokojený.“ Pro organizaci mohou být takové výsledky potěšující.

V následující otevřené **otázce č. 12** měli respondenti možnost napsat, co by na systému vzdělávání změnili, kdyby měli možnost. Jednotlivé odpovědi jsou uvedeny v následující *tabulce č. 2*. Rozděleny jsou dle předchozí odpovědi respondenta.

Tabulka č. 2 – Otázka č. 12

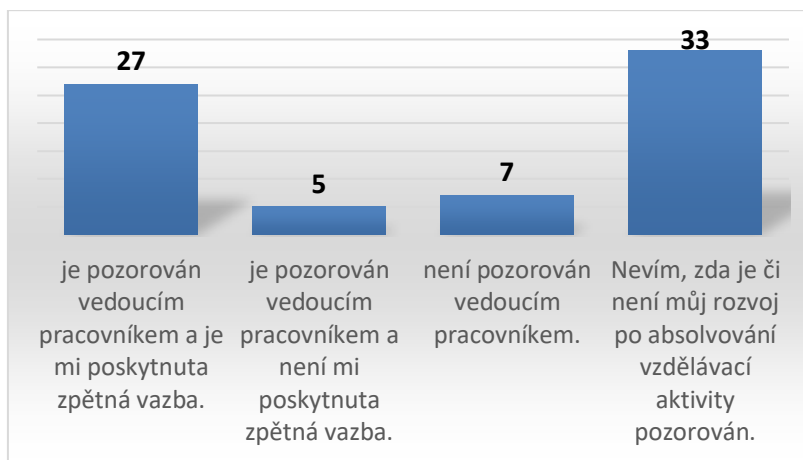
Návrhy respondentů na změny v oblasti vzdělávání	
Velmi spokojený	Velmi nespokojený
<p>„Více bych se zaměřil na praktičnost vzdělávání k dané oblasti či pozici. Některé vzdělávací aktivity jsou příliš všeobecné.“</p> <p>„Uvítala bych vhodnější prostředí pro vzdělávání, aby byly minimalizovány rušivé faktory.“</p>	<p>„Některé vzdělávací aktivity jsou určeny pouze pro určité pracovní pozice, tudíž se takových aktivit nemohu účastnit, i když bych se v dané oblasti ráda rozvíjela.“</p>
Spíše spokojený	Spíše nespokojený
<p>„Ocenila bych vyšší účast vedoucích pracovníků na vzdělávání. Jejich hodnocení je příliš formální.“</p> <p>„Zjednodušila bych organizaci vzdělávacích aktivit a více se zaměřila na identifikaci účastníků, jejich potřeby, znalosti, úroveň zaměření apod. Některá školení jsou příliš obecná“</p> <p>„Seznámil bych pracovníky z výroby s prací technickohospodářských pracovníků. Většina z montážních dělníků neví, co je jejich pracovní povinností a proč jich je ve firmě tolik. Zbytečně pak vzniká propast</p>	<p>„Zjednodušil bych katalog školení a systém objednávání.“</p> <p>„Vytvořil bych vzdělávací matice formou „one pagerů,“ kde by byly přehledné informace o vzdělávacích aktivitách pro určité pozice.“</p> <p>„Navázal bych na práci a zkušenosti předchozích kolegů (lektorů). Některé ověřené postupy vzdělávání byly s příchodem nových manažerů bez náhrady zrušeny.“</p>

mezi kanceláři a výrobou.“
 „Zavedl bych povinné rozvojové plány pro všechny zaměstnance.“
 „Stabilizoval bych systém vzdělávání tak, aby fungoval a jeho podoba se nemusela často měnit.“

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- **Otázka č. 13 – Můj rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity...**

Graf č. 13 – Otázka č. 13



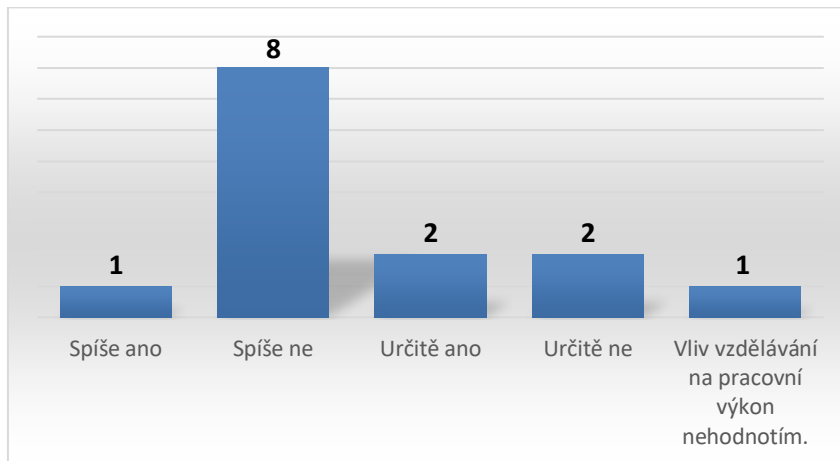
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Poslední otázka pro všechny respondenty se týkala zkoumání rozvoje pracovníka po absolvování vzdělávací aktivity. 37 % respondentů uvedlo, že jejich rozvoj je pozorován vedoucím pracovníkem a je jim poskytnuta zpětná vazba, 7 % uvedlo, že jejich rozvoj je pozorován, ale není jim poskytnuta zpětná vazba a 9 % respondentů vybralo možnost, že jejich rozvoj není pozorován vedoucím pracovníkem. Nejvíce respondentů (47 %) neví, zda je jejich rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity pozorován. Odpovědi jsou vyobrazeny na grafu č. 13.

Otázka pro zaměstnance na manažerské pozici

- **Otázka č. 18 – Je pro Vás složité hodnotit vliv vzdělávání na pracovní výkon Vašich podřízených?**

Graf č. 14 – Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Manažeři měli zodpovědět, zda je pro ně složité hodnotit vliv vzdělávání na pracovní výkon jejich podřízených. Jak ukazuje *graf č. 14*, ze 14 manažerů jich 10 odpovědělo, že to pro ně není složité a 3, že ano. Jeden manažer nehodnotí vliv vzdělávání na pracovní výkon. V následující otázce, ve které měli respondenti svou odpověď zdůvodnit, uvedl, že je to z důvodu neexistujícího standardního postupu hodnocení vzdělávání v organizaci.

V **otázce č. 19** svou odpověď respondenti zdůvodňovali. Na jednotlivá odůvodnění se můžeme podívat v následující *tabulce č. 3*.

Tabulka č. 3 – Otázka č. 19

Zdůvodnění výběru odpovědi v otázce č. 18	
Určitě ne	Určitě ano
<p>„Je potřeba podřízené rozvíjet, motivovat a formovat na pozice, které pro ně plánujeme.“</p> <p>„Na plánování profesního vzdělávání se sám podílím, tudíž je pro mě hodnocení rozvoje jednodušší.“</p>	<p>„Je to pro mě časově náročné.“</p> <p>„Jelikož nemám možnost zaměstnance neustále pod dohledem, je pro mě složité hodnotit rozvoj některých soft skills.“</p>

Spíše ne	Spíše ano
<p>„Vliv vzdělávání je zřetelný na pracovním chování a zvycích mých podřízených. Stejně pracovní situace řeší odlišně a často s lepším výsledkem.“</p> <p>„Většinu školení mých podřízených jsem také absolvoval, proto vím, na co se při hodnocení zaměřit.“</p> <p>„Zajímá mě názor podřízeného, který sám zhodnotí, co mu školení dalo.“</p> <p>„Umím vnímat vliv vzdělávání na pracovní výkon podřízeného.“</p> <p>„V praktických situacích si ověřuji získané znalosti a dovednosti podřízeného.“</p>	<p>„Efekt některých školení nepřichází ihned, ale časem a praxí. Víím z vlastní zkušenosti, že ne každé zlepšení je hned zřejmé.“</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

6.3 SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření nám poskytlo odpověď na otázku, jak zaměstnanci WITTE Nejdek, spol. s r.o. vnímají vzdělávání ve své firmě. Výzkum byl zaměřený na specifické oblasti a zúčastnilo se jej 73 respondentů různého pohlaví, zaměření a délky praxe.

Respondenti uvedli, že o vzdělávání v podniku jsou **dostatečně informovaní**. Dokládá to 88 % kladných odpovědí na otázku č. 1. Zároveň sami zaměstnanci o vzdělávání **projevují zájem**, což potvrdilo 97 % z nich v otázce č. 2.

V oblastech vzdělávání „při práci“ a „mimo práci“ respondenti uvedli, co na jednotlivých formách vzdělávání oceňují a jaké jsou jejich preferované metody. Následně sami zhodnotili, která forma vzdělávání je pro jejich rozvoj efektivnější a sdělili své potřeby a požadavky na vzdělávání.

Získané znalosti a dovednosti při výkonu práce **aktivně využívá** 88 % zaměstnanců. Avšak pouze 37 % respondentů uvedlo, že je jejich rozvoj po vzdělávací aktivitě pozorován vedoucím pracovníkem a je jim poskytnuta zpětná vazba. Až 47 % neví, jestli je jejich rozvoj po skončení vzdělávací aktivity pozorován. Na druhou stranu 71 % vedoucích pracovníků uvedlo, že pro ně není složité vliv vzdělávání na jejich podřízené hodnotit.

Spokojenost se systémem vzdělávání v podniku vyjádřilo 89 % respondentů v otázce č. 11. Následně se někteří pracovníci vyjádřili, co by na vzdělávání změnili. Jejich nápady poslouží v kapitole 6.4 k návrhům opatření.

V následující *tabulce č. 4* bude ukázáno, zda se odpovědi na vybrané otázky s jednou možnou odpovědí liší v závislosti na pohlaví, pracovním útvaru nebo délce praxe respondenta. Byly vybrány otázky, u kterých se vyskytla větší rozmanitost odpovědí. Použita bude statistická metoda na testování nezávislosti jevů – **Chí-kvadrát test nezávislosti**. Nejdříve bude určena nulová a alternativní hypotéza (H_0 = odpověď není závislá, H_1 = odpověď je závislá) a následně bude za pomoci výsledné p-hodnoty rozhodováno, který výrok je platný. Data budou zkoumána na hladině významnosti (α) 0,05.

V tabulce bude k vybraným otázkám napsána výsledná p-hodnota při zkoumání závislosti odpovědi na pohlaví, pracovním útvaru a délky praxe respondenta. V případě, že p-hodnota $> \alpha$, pak bude přijata H_0 , ale pokud $\alpha > p$ -hodnota, přijata bude H_1 . V posledním sloupci s názvem „Výsledné tvrzení“ dojde ke zhodnocení, zda otázka je na některém z jevů závislá, nebo ne.

Tabulka č. 4 – Chí-kvadrát test nezávislosti

Testování nezávislosti odpovědí na vybraných jevech				
Otázka č.	P-hodnota			Výsledné tvrzení
	Pohlaví	Pracovní útvar	Délka praxe	
3.	0,34	0,53	0,67	Není závislá
4.	0,46	0,99	0,98	Není závislá
5.	0,08	0,06	0,80	Není závislá
6.	0,63	0,70	0,37	Není závislá
7.	0,23	0,48	0,14	Není závislá
11.	0,60	0,53	0,08	Není závislá
13.	0,07	0,44	0,49	Není závislá
18.	0,27	0,65	X	Není závislá

Zdroj. Vlastní zpracování, 2019

Jak vyplývá z tabulky (*Tabulka č. 4*), žádné odpovědi na otázky **nebyly závislé** na pohlaví, pracovním útvaru nebo délky praxe respondenta. Námi vybrané jevy je neovlivňují. U některých otázek byla hranice mezi závislostí a nezávislostí jevů relativně malá. U otázky č. 5 byla výsledná p-hodnota u zkoumání závislosti odpovědi na pracovním útvaru 0,06 a zkoumání závislosti na pohlaví 0,08. To je zapříčiněno tím, že ženy volily zejména odpověď „vzdělavatelem je často zkušenější kolega,“ zatímco muži vybírali i jiné varianty.

V otázce č. 11, ve které měli respondenti vyjádřit svou spokojenost se systémem vzdělávání v podniku byla p-hodnota u zkoumání závislosti na délce praxe 0,08. Negativní odpovědi „spíše nespokojený“ a „velmi nespokojený“ volili zejména respondenti s praxí delší jak 3 roky. Naopak respondenti s praxí v podniku kratší jak 1 rok vybírali odpovědi „spíše spokojený“ a „velmi spokojený.“ Způsobeno to může být předešlými zkušenostmi déle sloužících zaměstnanců, kteří zažili minulé systémy vzdělávání, na které si zvykli a byli s nimi spokojeni. Jejich změnu tak vidí spíše negativně.

P-hodnota u zkoumání závislosti odpovědi na otázku č. 13 na pohlaví respondenta vyšla 0,07. Pouze muži vybírali odpověď „můj rozvoj je pozorován vedoucím pracovníkem, ale není mi poskytnuta zpětná vazba.“ Naopak ženy častěji uváděly, že jim vedoucí pracovníci zpětnou vazbu poskytují.

U otázky č. 4 můžeme vidět úplnou nezávislost odpovědí na pracovním útvaru a délce praxe. Respondenti se v odpovědích shodovali. U otázky č. 18 nebyla zkoumána závislost odpovědí na délce praxe, jelikož všichni vedoucí pracovníci pracují v organizaci déle jak 3 roky.

6.4 NÁVRH OPATŘENÍ

V následující kapitole budou vypsány návrhy opatření na zlepšení systému vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. Vycházejí budou z výsledků dotazníkového šetření a návrhů samotných respondentů z otázky č. 12.



Hodnocení rozvoje pracovníků

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze u 37 % pracovníků je pozorován rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity a je jim vedoucím pracovníkem poskytnuta zpětná vazba. Zároveň v otázce č. 18 někteří vedoucí pracovníci uváděly, že vliv

vzdělávání na rozvoj pracovníků nepozorují nebo je to pro ně složité. To následně zdůvodnili časovou náročností nebo neexistencí standardizovaného postupu hodnocení.

Z tohoto důvodu bylo vymyšleno řešení v podobě elektronické „karty vzdělávání“ pro pracovníky. Do té by vedoucí pracovníci vkládali své poznatky a názory na rozvoj svých podřízených po absolvování vzdělávací aktivity. Na toto hodnocení by se pak mohli zaměstnanci podívat a mohli by přidat komentář, jak oni sami vnímají svůj rozvoj. Návrh podoby karty je zobrazen na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 – „Karta vzdělávání“

		 Identifikační číslo
<input type="text" value="Jméno a Příjmení"/>		
<input type="text" value="Útvar"/>		
<input type="text" value="Pracovní pozice"/>		
<input type="text" value="Měsíc"/>	<input type="text" value="Rok"/>	<input type="text" value="Hodnotitel"/>
Výpis vzdělávacích aktivit, kterými zaměstnanec ve vybraném období prošel.	Hodnocení rozvoje pracovníka. Využita může být čtyřstupňová škála Velmi spokojený – Velmi nespokojený	Komentář vedoucího pracovníka na rozvoj podřízeného. Může napsat, kde vidí zlepšení a kde naopak nedostatky.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Karta by mohla působit v rámci LMS, kde se nachází i katalog školení. Zobrazovala by identifikační údaje pracovníka (číslo, pracovní pozici apod.) a jím absolvované vzdělávací aktivity, které by mohly být rozděleny dle měsíce a roku absolvování. Hodnotitel by pak mohl rozvoj pracovníka hodnotit za pomoci čtyřstupňové škály (velmi spokojený – velmi nespokojený) a přidáním komentáře. S jejich pomocí by zaměstnanec viděl, kde udělal pokrok a kde má naopak nedostatky. K jednotlivým

hodnocením by pak mohl přidat vlastní komentář (ikona pergamenu) v případě nějakých dotazů. Pokud by s hodnocením nesouhlasil, domluvil by si s hodnotitelem schůzku, kde by hodnocení společně probrali.


„Karta vzdělávání“ by zjednodušila podávání zpětné vazby pracovníkům. Podobné řešení je již navrženo a zpracováno v rámci „COLD evaluation“ (viz kapitola 5.4), ale zatím není v organizaci aktivně využíváno.

Vzdělávací matice

Jeden respondent v otázce č. 12 navrhl zjednodušení informování pracovníků o vzdělávacích aktivitách. Uvedl, že by bylo vhodné vytvořit vzdělávací matici formou „one pagerů“ (jednostránkový dokument shrnující nabízenou službu), ve které by byly pracovníci obeznámeni se vzdělávacími aktivitami, které přímo souvisejí s jejich pracovní pozicí.

Na následujícím obrázku č. 4 je vytvořený návrh „one pageru.“ Přesnou podobu vzdělávacích matic v něm obsažených by vytvořilo a upravilo na míru jednotlivým pracovním oddělením či pozicím oddělení vzdělávání.

Obrázek č. 4 – „One pager“

		Vzdělávací aktivity pro „název oddělení“						
Název školení	Školení č. 1	Školení č. 2	Školení č. 3	Školení č. 4	Školení č. 5	Školení č. 6	Školení č. 7	
Pracovní pozice								
Disponent	O	X		X	X			
Technik jakosti	O	X	O			X		
Technická obsluha výroby	O		X	X			X	

Pro bližší informace se na popis jednotlivých školení můžete podívat v katalogu školení.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vzdělávací matice by ukazovala, která školení jsou vhodná pro jednotlivé pracovní pozice účastnit. Mohly by být měněny dle aktuální nabídky školení v periodických

intervalech. Přístupné by byly v papírové formě na nástěnkách jednotlivých oddělení. Pracovníci by díky „one pagerům“ byli lépe a jednodušeji informovaní o vzdělávacích aktivitách pro jejich pozici. Povinná školení by byly označeny kolečkem (O) a nepovinná křížkem (X).

Po konzultaci s referentkou vzdělávání bylo uznáno, že realizace takového řešení by nebyla příliš efektivní. Přehled vzdělávacích aktivit doporučených pro určité pozice je dostupný v rámci LMS. Podobná vzdělávací matice, která čítá všechny pozice ve firmě a všechna školení dostupná v katalogu, je podkladem pro nastavení doporučených školení v rámci LMS, matice by však byla vzhledem k obsáhlosti pro zaměstnance nepřehledná.

Navíc by bylo složité „one pagery“ pro jednotlivá oddělení vytvářet a aktualizovat kvůli velkému množství týmů, oddělení a pracovních pozic v podniku.

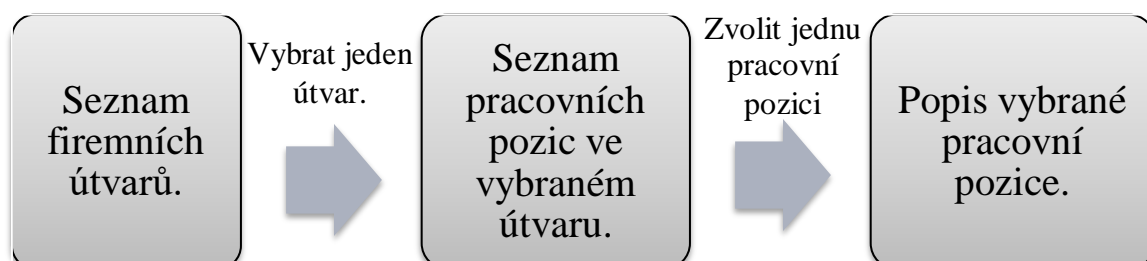
Seznámení montážních dělníků s prací technickohospodářských zaměstnanců

V otevřené otázce č. 12 bylo jedním respondentem uvedeno, že většina montážních dělníků z útvaru výroba nezná pracovní povinnosti technickohospodářských pracovníků (THP), a tak nerozumí jejich vysokému zastoupení v řadách organizace. Na druhou stranu mají THP po skončení adaptačního programu povinnou praxi ve výrobě.

Řešením by bylo seznámení montážních dělníků s prací THP, což by mohlo mít za výsledky zlepšení meziútvárových vztahů.

Seznamování s pracovními povinnostmi jednotlivých pracovních pozic by bylo vytvořeno v rámci e-learningových kurzů ve firemním LMS. Tam by byla vytvořena volně přístupná vzdělávací aktivita s názvem „**Seznámení s pracovními povinnostmi.**“ Nebyly by tam obsaženy pouze pracovní pozice THP, ale i další pozice v podniku.

Obrázek č. 5 – Postup hledání popisu vybrané pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pracovník, který by měl zájem se dozvědět něco o práci na jiném útvaru, by si v LMS našel vzdělávací aktivitu a následně by postupoval dle kroků uvedených na *obrázku*

č. 5. Nejdříve by vybral jeden z útvarů v podniku. Následně by se mu zobrazily pracovní pozice daného útvaru, kde by jednu zvolil. Po zvolení by se pracovníkovi zobrazil krátký popis pracovních povinností dané pozice. V případě dotazů by byla uvedena kontaktní osoba, která by doplňující otázky zodpověděla.

Díky e-learningové formě, by si zaměstnanci mohli o pracovních pozicích přečíst i mimo pracovní dobu. Nevýhodou takového řešení je vyšší časová náročnost na vytvoření a následné zavedení. Odezva by taky nemusela být taková, jakou by si organizace představovala, proto by bylo vhodné nejdříve udělat průzkum, o jakých pozicích by měli zaměstnanci zájem se dozvědět více.

Účast na vzdělávacích aktivitách

Velkou nespokojenost se systémem vzdělávání v otázce č. 11 vyjádřila jedna respondentka. V otázce následující jako důvod uvedla, že se nemůže účastnit všech vzdělávacích aktivit, o které by měla zájem, jelikož jsou určeny pro jiné pozice. V takovém případě si musí o vzdělávání pracovník zažádat u svého vedoucího pracovníka. Ten následně zkoumá, zda získané znalosti a dovednosti ze vzdělávací aktivity pracovník využije při výkonu své práce. Pokud uzná za vhodné, vzdělávání podřízenému schválí, v opačném případě jej nedoporučí a pracovníkovi vzdělávací aktivita není podnikem poskytnuta. Organizace zkoumáním účelnosti kontroluje, zda je do vzdělávání správně investováno.

Pokud by zaměstnanec měl opravdu zájem o danou vzdělávací aktivitu, řešením by mohla být úhrada části ceny školení, stejně jako v případě jazykových kurzů. V těch hradí pracovník 50 % z ceny. V tomto případě by výši určovala organizace dle ceny určité vzdělávací aktivity a její prospěšnosti pro pracovníka. Pokud by byl zaměstnanec ochoten přistoupit na úhradu vypočtené částky, vzdělávání pořádané organizací by mu bylo poskytnuto, a to i pokud by probíhalo v pracovní době zaměstnance.

Návrh outdoorového tréninku

Organizace nenabízí vzdělávání formou outdoorového tréninku. Proto bude v této práci navržen víkendový outdoorový trénink pro manažery, který bude mít za účel zlepšit dovednosti v oblasti vedení lidí, spolupráce a zvládnání stresových situací.

Jak dokládá studie z univerzity v Malaze, právě v těchto oblastech je outdoorový trénink velmi prospěšný. Fernández-Gámez a kol. (2018) zkoumali ve své studii efekt outdoorového tréninku na emoční inteligenci u studentů cestovního ruchu. Nejdříve

otestovali jejich emoční inteligenci a výsledky porovnali s úrovní emoční inteligence zaměstnanců v cestovním ruchu. Porovnání ukázalo veliký rozdíl v úrovních studentů a zaměstnanců. Studenti následně prošli outdoorovým tréninkem, který byl zaměřený právě na emoční inteligenci. Po absolvování tréninku byla studentům opět změřena úroveň emoční inteligence a výsledky prokázaly veliký posun a zlepšení.

Z tohoto důvodu bude navržen víkendový outdoorový trénink pro patnáct vedoucích pracovníků.

Trénink bude probíhat od pátku do neděle a zaměřený bude na zlepšení dovedností v oblasti vedení lidí, komunikace, spolupráce a zvládnání stresových situací. Lektorem bude externí specialista na vedení outdoorových tréninků. Účastníci tréninku budou ubytováni v pensionu Florian v Horní Blatné, který se nachází 13 km od Nejdku a ve svém okolí nabízí krásnou přírodu Krušných hor. Přibližné náklady na víkendový pobyt jsou vypočteny v *tabulce č. 5*.

Tabulka č. 5 – Náklady na outdoorový trénink

Náklady na outdoorový trénink s ubytováním v pensionu Florian		
Číslo položky	Název položky	Cena v Kč
1.	Ubytování na 2 noci – včetně polopenze (330, - Kč/osoba)	9.900, -
2.	Cena za lektora na 3 dny	5.000, -
Celkem		14.900, -

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkové náklady na outdoorový trénink byly vypočteny na 14.900, - Kč. Během tří dní by se vedoucí pracovníci naučili novým dovednostem, které by následně využili při výkonu své práce. Průběh outdoorového tréninku by byl v režii externího lektora. Ten by účastníkům v závěru kurzu poskytnul zpětnou vazbu na jejich výkon.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce se zaměřovalo na vzdělávání „při práci“ a „mimo práci“ ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. Cílem práce bylo seznámení se společností WITTE a systémem vzdělávání, který v podniku funguje.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Část teoretická je rozdělena do tří kapitol, které tvoří několik podkapitol. V první kapitole nás seznamuje s pojmy lidský kapitál a řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola popisuje personální procesy, a to zejména plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, jejich řízení a v neposlední řadě odměňování. Následuje kapitola třetí, která je stěžejní pro teoretickou část. Zabývá se strategickým přístupem ve vzdělávání, systematickým vzděláváním zaměstnanců, kde popisuje průběh vzdělávání od identifikace potřeb, přes plánování vzdělávání, až po jeho vyhodnocování. Následně popisuje činnost personálního oddělení a vedoucích pracovníků ve vzdělávacím procesu. V závěru teoretické části jsou popsány metody vzdělávání „při práci“ a „mimo práci.“

V praktické části byl nejdříve ve čtvrté kapitole blíže představen podnik WITTE Automotive, jeho historie, organizační struktura a nabízené produkty. Následně byl v kapitole páté popsán systém vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o., ve kterém probíhalo dotazníkové šetření. Pozornost byla zaměřena na metody vzdělávání „při práci“ a „mimo práci,“ které v podniku probíhají.

Šestá kapitola byla věnována kvantitativnímu výzkumu formou dotazníkového šetření. To je nejdříve popsáno z pohledu formy, cíle a počtu otázek. Šetření bylo zaměřeno na několik oblastí, které reflektovaly jednotlivé otázky. Následně bylo popsáno, komu byl dotazník určený.

Ve vyhodnocování dotazníkového šetření byly za pomoci grafů a tabulek představeny jednotlivé otázky s odpověďmi respondentů. K odpovědím bylo napsané i stručné shrnutí. Odpovědi na otevřené otázky byly sestaveny do tabulek.

Výsledky byly v následující podkapitole shrnuty a za pomoci statistické metody testování nezávislosti bylo zjištěno, že žádné odpovědi nebyly závislé na vybraných jevech. Výsledek nezávislosti ukázal, že odpovědi byly rovnoměrné a nevyskytly se žádné odchylky. Dotazníkové šetření splnilo účel a popsalo vymezené oblasti firemního vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

V závěru kapitoly byly na základě výsledků dotazníkového šetření sestaveny návrhy opatření na zlepšení pro WITTE Nejdek, spol. s r.o. Návrhy se týkaly zlepšení informovanosti zaměstnanců, podávání zpětné vazby pracovníkům na jejich rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity a vytvoření outdoorového tréninku za účelem zlepšení dovedností vedoucích pracovníků.

ABSTRAKT

Téma bakalářské práce se zabývá problematikou vzdělávání „při práci“ a „mimo práci“ ve vybraném podniku. Tato práce se dělí na dvě části, část teoretickou a část praktickou. První část se opírá o teoretická východiska oboru personalistiky a zejména vzdělávání zaměstnanců. Praktická část následně představuje vybranou organizaci a systém vzdělávání, který v podniku funguje. Pozornost je zaměřena na metody vzdělávání „při práci“ a „mimo práci.“ Dále za pomoci dotazníkového šetření popisuje vybrané oblasti vzdělávání. Výsledky dotazníkového šetření jsou následně vyhodnoceny a na jejich základě jsou vytvořeny návrhy na zlepšení.

Práce úspěšně seznamuje se vzděláváním ve WITTE Nejdek, spol. s r.o. a dotazníkové šetření prokazuje, že systém vzdělávání podniku je kvalitní a organizace mu věnuje dostatečnou pozornost.

Klíčová slova: vzdělávání, podnikové vzdělávání, vzdělávání „při práci,“ vzdělávání „mimo práci,“ personální procesy, personalistika

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis deals with the issue of "on-the-job" and "off-the-job" training in selected company. The work is divided into two parts, the theoretical part and the practical part. The first part is based on the theoretical background of human resources and especially the education of employees. The practical part introduces the selected company and its education system. Attention is paid to "on-the-job" and "off-the-job" trainings. In the end of the study there is created a survey. The results of the survey are evaluated and proposals for improvement are created based on it.

The thesis successfully introduces education in WITTE Nejdek, spol. s r.o. and the survey shows that the company education system is well processed and the company pays sufficient attention to it.

Keywords: education, company education, education "on-the-job," education "off-the-job", human resources

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xii, 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B. a CARDY, Robert L. *Managing human resources*. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, ©2001. xxviii, 621 s. ISBN 0-13-011333-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LIKER, Jeffrey K. a MEIER, David. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. První české vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 330 stran. ISBN 978-80-247-5800-8.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Ostatní zdroje

Interní materiály WITTE Nejdek, spol. s r.o.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Ceník – Penzion Florian. Úvod – Penzion Florian [online]. Copyright © 2019 Penzion Florian [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://pensionflorian.eu/cenik/>

Dveře – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/dvere/dvere.aspx>

Fernández-Gámez, Manuel Ángel, Rosales-Pérez, Ana, Molina-Gómez, Jesús, Mora-Lucena, Lorena. The effects of outdoor training on the development of emotional intelligence among undergraduate tourism students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* [online]. University of Málaga. November 2018, 23, 39-49 [cit. 17.4.2019]. ISSN: 1473-8376. Dostupné prostřednictvím ScienceDirect. DOI: 10.1016/j.jhlste.2018.06.001.

Globální aktivity – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/Globalni-aktivity/witte-global.aspx>

Historie – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/Historie/historie.aspx>

Kapoty – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/kapoty/kapoty.aspx>

Sedadla – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/sedadla/sedadla.aspx>

Struktura firmy – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/struktura-firmy/struktura-firmy.aspx>

Výrobky – WITTE Automotive. WITTE Automotive | Klíčové koncepty pro automobilový svět [online]. Copyright © 2019 WITTE Automotive, Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/live/vyrobky/vyrobky.aspx>

WITOL®. WITOL® [online]. Copyright © 2019 WITOL [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.witol.com/>

WITTE Digital | Digital solutions for the mobility of tomorrow. WITTE Digital | Digital solutions for the mobility of tomorrow [online]. Copyright © 2019 WITTE DIGITAL, All rights reserved. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://en.witte.digital/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ

<i>Graf č. 1 – Otázka č. 15</i>	51
<i>Graf č. 2 – Otázka č. 16</i>	52
<i>Graf č. 3 – Otázka č. 1</i>	53
<i>Graf č. 4 – Otázka č. 2</i>	53
<i>Graf č. 5 – Otázka č. 3</i>	54
<i>Graf č. 6 – Otázka č. 4</i>	54
<i>Graf č. 7 – Otázka č. 5</i>	55
<i>Graf č. 8 – Otázka č. 6</i>	56
<i>Graf č. 9 – Otázka č. 7</i>	56
<i>Graf č. 10 – Otázka č. 9</i>	58
<i>Graf č. 11 – Otázka č. 10</i>	58
<i>Graf č. 12 – Otázka č. 11</i>	59
<i>Graf č. 13 – Otázka č. 13</i>	61
<i>Graf č. 14 – Otázka č. 18</i>	62
<i>Obrázek č. 1 – Logo WITTE Automotive</i>	36
<i>Obrázek č. 2 – Organizační struktura úseků ve WITTE Nejdek, spol. s.r.o.</i>	37
<i>Obrázek č. 3 – „Karta vzdělávání“</i>	66
<i>Obrázek č. 4 – „One pager“</i>	67
<i>Obrázek č. 5 – Postup hledání popisu vybrané pracovní pozice</i>	68
<i>Tabulka č. 1 – Otázka č. 8</i>	57
<i>Tabulka č. 2 – Otázka č. 12</i>	60
<i>Tabulka č. 3 – Otázka č. 19</i>	62
<i>Tabulka č. 4 – Chí-kvadrát test nezávislosti</i>	64
<i>Tabulka č. 5 – Náklady na outdoorový trénink</i>	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura skupiny WITTE

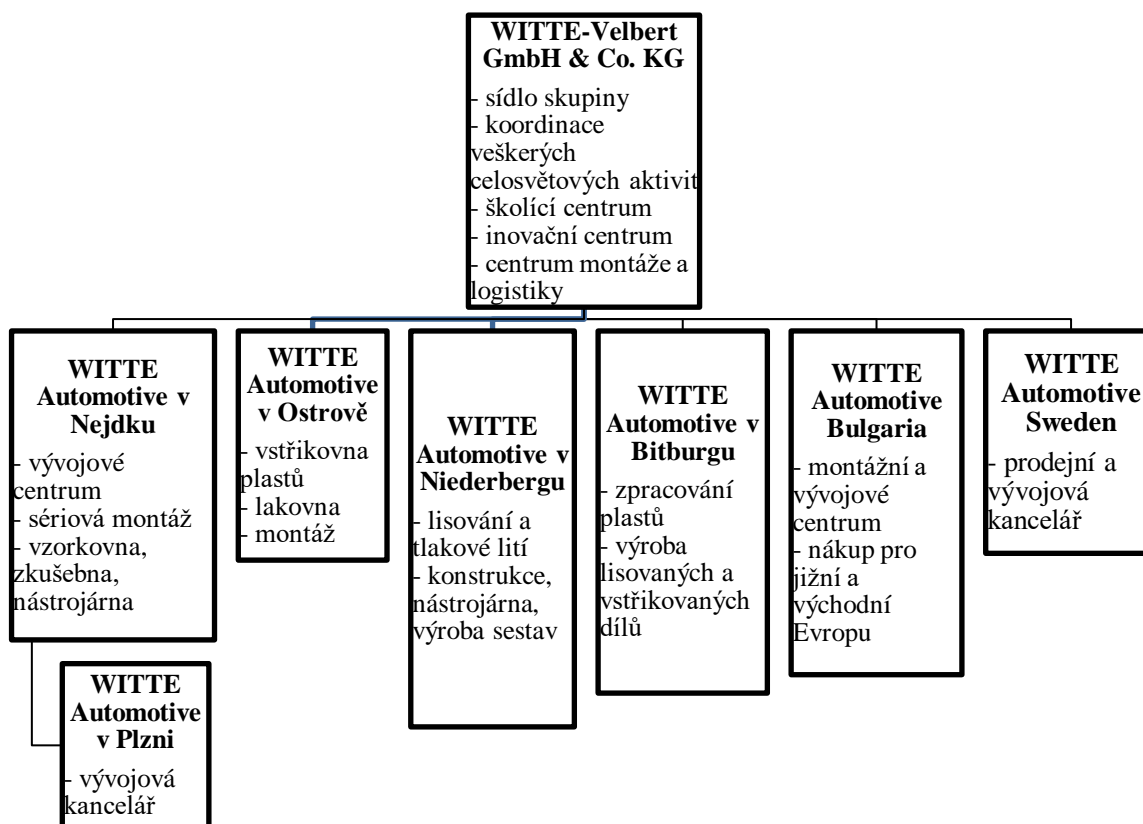
Příloha B – Adaptační program ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Příloha C – Plán rozvoje ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Příloha D – Dotazník na téma vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Přílohy

Příloha A – Organizační struktura skupiny WITTE



Příloha B – Adaptační program ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

1. den Nejdek/Ostrov

čas	aktivita	školitel
7:30	vyzvednutí, fotografování, lékař, podpis smluv	PAP
9:00	přivítání, úvod o firmě	PAP
9:45	představení Odborové organizace	Milan S.
10:00	přestávka	
10:15	BOZP	Jan S.
11:30	představení personálních poradců rozdělení adaptací	PAP
12:00	oběd	

13:00	seznámení se s programem adaptace	PAP
14:00	vyzvednutí IT prostředků	PAP
15:00	seznámení se s manažerem a týmem	manažer

2. den Ostrov

čas	aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	PAP
9:00	exkurze	Monika Ř.
9:50	přestávka	
10:00	IT Bezpečnost	Tomáš Ž.
11:00	přestávka	
11:15	LOTUS NOTES	Tomáš Ž.
12:15	oběd	
13:00	Informační zdroje WITTE	PAP
14:30	přestávka	
14:45	Informační zdroje WITTE	PAP

3. den Nejdek

čas	aktivita	školitel
8:30	zpětná vazba z minulého dne	PAP
9:15	prohlídka Tréninkového centra	Karla M.
10:00	přestávka	
10:15	exkurze Nejdek	PAP
11:45	oběd	
12:45	základy SAP	Viktória D.
14:15	přestávka	
14:30	SFM + KPI + cíle společnosti	Tomáš Ž.
15:00	seznámení s adaptací manipulantů (TC)	Zdeněk J.

4. den Nejdek

čas	aktivita	školitel
8:30	zpětná vazba z minulého dne	PAP
9:00	LEAN dopoledne	Martin S.
12:00	oběd	
13:00	5S	Stanislava F.
14:15	přestávka	
14:30	firemní kultura	Alex K. Markéta B.

5. den Ostrov

čas	aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	PAP

9:00	system kvality, úvod do jakosti	Nad'a S. Jitka J.
10:30	přestávka	
10:45	úkol z minulého dne + interaktivní hra	PAP
12:00	oběd	
13:00	Metodika stanovení nápravných opatření	Jakub C. Radka J.
14:30	přestávka	
14:45	e-learningy – COMPLIANCE, IATF, řidiči referenti	e-learning IATF e-learning řidiči ref.

6. den Nejdek

čas	aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	PAP
9:00	Vývoj (PEP, Organizace, KuCe)	Vít T.
10:00	přestávka	
10:15	Vývoj (produktový, XC90)	Petr G.
11:15	oběd	
12:00	Zkušebna – představení	Ivo Š.
13:00	Zkušebna – exkurze	Ivo Š.
14:00	přestávka	
14:15	závěrečný test, zpětná vazba	PAP
15:15	káva s manažerem	PAP, manažer

7. – 8. den – Nejdek/ Ostrov – praxe ve výrobě

Můj výrobní tým:

Můj předák:

Kontakt:

Příloha C – Plán rozvoje ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

PLÁN ROZVOJE - odborný disponent



Příjmení, jméno: xxx
 Pozice: samostatný disponent
 Úsek/tým/oddělení: Tým Ford
 Příjmy nadřazený: xxx
 Metodický nadřazený: xxx

Rozvojový plán od: 1.8.2017
 Termín odevzdání: 31.1.2018
 Personální poradce:

Název školení speciálně s v uvedenou oblastí, ve kterých se chce, případně potřebujete rozvíjet	Kód školení viz katalog školení na WITTE, ide si můžete školení konzult.	Podpis školitele + datum školení	Očekávání	požadovaný termín absolvování
Projektové řízení I			osvojení schopnosti převzít projekt a sám jej řídit od začátku do konce	do
Projektové řízení II				do
Manažerská abeceda I	LSM0008			do
Projektové minimum S&P - Základní transakce	ITT0089			do
Řešení zákaznických reklamací- 8D reporty, diagram příčin a následků	QMT0005			do
Zdokonalení AJ znalostí	interní kurzy + samostudium		plnění komunikace v AJ	do
Zadání projektu: POZICOVANÝ SMLAD V EXPEDICI				
<ul style="list-style-type: none"> - díle definice M. Vagnerové - analýza současného stavu - vyhodnocení rizik a problémů - najít vhodné řešení (lišší zdroj, minimalizace chybo. levanou) 			požadovaný výstup: kompletní analýza procesu včetně doporučených řešení, postupu a nápravných opatření ke zlepšení a zefektivnění procesu	do

Cíl zpracování plánu rozvoje:

Osobní schůzka s patronem na personálním oddělení (pokud možno + odevzdání vyplněného plánu rozvoje):

Termín:
 Podpis patrona:

Datum:
 Převzal:

Datum:
 Převzal:

Příloha D – Dotazník na téma vzdělávání ve WITTE Nejdek, spol. s r.o.

• **Otázka 1**

- Mám dostatečné informace o nabízeném vzdělávání v rámci mého pracovního zaměření.
- Nemám dostatečné informace o nabízeném vzdělávání v rámci mého pracovního zaměření.

• **Otázka 2**

- Vzdělávání mi navrhuje pouze vedoucí pracovník nebo někdo jiný z organizace.
- O některé vzdělávací aktivity projevuji zájem i sám za účelem profesního i osobního rozvoje.

• **Na vzdělávání při práci se mi nejvíce líbí, že...**

- Vzdělávání probíhá v prostředí, kde pravidelně vykonávám svou práci.
- Vzdělavatelem je často zkušenější kolega.
- Je vzdělávání více individuální.
- Vzdělávání probíhá spíše neformálním způsobem.

• **Metoda vzdělávání při práci, kterou považují za nejefektivnější v rámci mého rozvoje, je...**

- Instruktaž při výkonu práce
- Asistování zkušenějšímu kolegovi při výkonu jeho práce
- Rotace práce
- Mentoring a coaching
- Jiná...

• **Na vzdělávání mimo práci se mi nejvíce líbí, že...**

- Vzdělávání probíhá v prostředí, které je přizpůsobeno výuce.
- Vzdělavatelem je často odborník na danou problematiku.
- Se problematikou zabýváme většinou ve skupině.
- Vzdělávání má řád a probíhá dle stanovených pravidel.

- **Metoda vzdělávání mimo práci, kterou považuji za nejefektivnější v rámci mého rozvoje, je...**
 - Přednášky a semináře
 - Workshop
 - Outdoorový trénink
 - Simulace řešení problému či hraní rolí
 - E-learning
 - Jiná...
- **Vzdělávání...**
 - Při práci je v rámci mého rozvoje efektivnější.
 - Mimo práci je v rámci mého rozvoje efektivnější.
 - Při práci je v rámci mého rozvoje stejně efektivně, jako vzdělávání mimo práci.
- **Myslím si to, protože...**
 - Volná odpověď
- **Otázka 9**
 - Většinu nově získaných znalostí a dovedností aktivně aplikuji při vykonávání práce.
 - Většinu nově získaných znalostí a dovedností příliš neaplikuji při vykonávání práce.
 - Nemám čas ani prostor využít nově získané znalosti a dovednosti.
- **Při vzdělávání je pro mě nejdůležitější...** (možnost vybrat až 3 odpovědi)
 - Dostatečná délka vzdělávací aktivity pro pochopení probírané látky.
 - Kvalitně probraná látka.
 - Velké množství informací.
 - Poskytnutí zpětné vazby školitelem po skončení vzdělávání.
 - Dostatečná informovanost o průběhu vzdělávání před začátkem vzdělávací aktivity.
 - Možnost skupinového řešení problémů.
 - Podněcování k aktivní a samostatné práci.

- Praktické ukázky školitelem.
 - Získání nových teoretických znalostí.
 - Naučení se novým praktickým dovednostem.
 - Jiné...
- **Se systémem vzdělávání v organizaci jsem...**
 - Velmi spokojený.
 - Spíše spokojený.
 - Spíše nespokojený.
 - Velmi nespokojený.
- **Kdybich mohl ohledně vzdělávání v organizaci něco změnit, tak bych...**
 - Volná odpověď
- **Můj rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity...**
 - Je pozorován vedoucím pracovníkem a je mi poskytnuta zpětná vazba.
 - Je pozorován vedoucím pracovníkem a není mi poskytnuta zpětná vazba.
 - Není pozorován vedoucím pracovníkem.
 - Nevím, zda je či není můj rozvoj po absolvování vzdělávací aktivity pozorován.
- **Jakého jste pohlaví?**
 - Muž
 - Žena
- **Na jakém útvaru pracujete?**
 - Výroba
 - Logistika
 - Vývoj
 - Personální útvar
 - IT
 - Finance & controlling
 - Prodej/nákup
 - Zkušebna/měrové oddělení
 - Industrializace

- Konstrukce forem a výrobních zařízení/nástrojárna
 - Jiný...
- **Jak dlouho jste zaměstnancem WITTE Automotive?**
 - Méně jak 1 rok.
 - 1-3 roky.
 - Více jak 3 roky.
- **Pracujete na manažerské pozici?**
 - Ano
 - Ne
- **Je pro Vás složité hodnotit vliv vzdělávání na pracovní výkon Vašich podřízených?**
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
 - Vliv vzdělávání na pracovní výkon nehodnotím.
- **Svou odpověď zdůvodněte.**
 - Volná odpověď