

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Employee training in selected company

Markéta Husáková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Markéta HUSÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0088P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce ve vztahu k řešenému tématu.
2. Představte a popište zvolený podnik.
3. Analyzujte a zhodnoťte stávající systém vzdělávání ve zvoleném podniku.
4. Navrhněte případná doporučení pro podnik v dané oblasti.

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

Seznam odborné literatury:

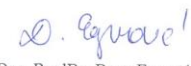
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.
- **VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a ochotný přístup při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti WITTE Nejdek, spol. s r.o. za účast na dotazníkovém šetření a referentce vzdělávání Ing. Petře Petrovové za přínosné informace a zpětnou vazbu, kterou mi poskytovala v průběhu konzultací.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	10
1.1 Vymezení pojmu	10
1.2 Cíle a přínosy podnikového vzdělávání	12
1.3 Přístupy ke vzdělávání	13
1.4 Systematické podnikové vzdělávání	14
1.4.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání	15
1.4.2 Plánování vzdělávání	17
1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu	18
1.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	23
1.5 Shrnutí teoretické části	27
2 Praktická část	28
2.1 WITTE Nejdek, spol. s r.o.	28
2.1.1 Základní informace	28
2.1.2 WITTE Nejdek a skupina WITTE Automotive	29
2.1.3 Historie	30
2.1.3 Produktové portfolio	31
2.1.4 WITTE Automotive v České republice	33
2.1.5 Vybrané ekonomické ukazatele	33
2.1.6 Lidské zdroje ve společnosti	38
2.2 Systém vzdělávání ve WITTE Nejdek	41
2.2.1 Oblasti vzdělávání	42
2.2.2 Identifikace potřeb, definování cílů vzdělávání	43
2.2.3 Plánování vzdělávání	43
2.2.4 Realizace vzdělávacího procesu	44

2.2.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	51
2.3 Dotazníkové šetření	53
2.3.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření	53
2.3.2 Respondenti.....	54
2.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	54
2.3.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	69
2.4 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření.....	72
2.4.1 Informovanost zaměstnanců o podnikovém vzdělávání	72
2.4.2 E-learning.....	73
2.4.3 Nabídka školení	74
2.4.4 Jazyková vzdělávání	75
Závěr.....	78
Seznam tabulek.....	79
Seznam obrázků	80
Seznam grafů	81
Seznam literatury	82
Seznam příloh	85

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o., který patří mezi přední dodavatele dílů pro automobilový průmysl. Cílem práce je zhodnotit vzdělávací systém v podniku a navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení vzdělávacího systému. O zhodnocení vzdělávání za účelem případného nalezení nedostatků a mezer vyjádřil zájem podnik sám.

Nové, globalizované ekonomické podniky kladou stále větší nároky na vzdělávání zaměstnanců. Spokojenost na pracovišti, šance individuálního rozvoje a týmová spolupráce jsou důležitými předpoklady pro úspěšné prosazování strategických cílů podniku. Moderně vedený podnik nepřistupuje ke vzdělávání jako k nákladu. Vzdělávání představuje investici, která se prokazatelně vrací. Potřeba investic do lidského kapitálu a nutnost vzdělávání zaměstnanců navíc naléhavě vyplynula z poslední ekonomické krize, která významně postihla právě automobilový průmysl. Automobilový průmysl je vystaven těm nejsilnějším konkurenčním tlakům mezi ostatními odvětvími průmyslu. Také s ohledem na reálnou vyčerpatelnost přírodních zdrojů a změnu celkového přístupu k individuální dopravě lze očekávat pokles odvětví automobilového průmyslu. Již nyní je realitou, že kdysi konkurenční výrobci automobilů jsou pod konkurenčními tlaky nuceni spolupracovat při výrobě automobilových dílů, které montují do vozidel různých značek. Proto je právě odvětví automobilového průmyslu vystaveno naléhavé potřebě vzdělávání zaměstnanců. Jeho podstatou není pouze uspět ve stále se měnícím pracovním prostředí, ale také dostat nadpodnikovým certifikacím pro jednotlivě vyráběné díly.

V České republice byla zřízena celá řada podniků, dodávajících a kompletujících díly do automobilů nejrůznějších značek. V nejbližším regionu jde kromě podniků skupiny WITTE Automotive například o firmy jako Adient Bor, Grammer Tachov nebo Vollmann Lege s.r.o.

V Evropské unii pracuje téměř 2,4 mil. zaměstnanců v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl tedy zaměstnává celých 6,5 % zaměstnanců z celkového počtu lidí zaměstnaných ve výrobě. Podíl zaměstnanců v automobilovém průmyslu na HDP činí více než 1 procento z celkového počtu zaměstnanců v hospodářství Evropské unie. (Loire, Paris, Ward, Weiss 2011)

Získávání dostatečného rozpočtu je jedním z primárních úkolů manažerů vzdělávání. Za tím účelem musejí být schopni předložit přesvědčivé argumenty a musejí obhájit důležitost investic do vzdělávání v rozpočtové konkurenci podniku. Vzdělávání je proto nutné promýšlet, přistupovat k němu plánovitě a předkládat transparentní výsledky. Manažer vzdělávání musí mít jasnou a přesvědčivou strategii. Musí si vytyčit cíle, kterých mají zaměstnanci a podnik dosáhnout, a být schopen je prezentovat.

Efektivní vzdělávání také předpokládá jeho vyhodnocování a vytváření zpětných vazeb jak účastníkům, lektorům, tak i managementu podniku. Jedině tak lze prokázat návratnost investic do vzdělávání, poučit se z minulých chyb a vyvodit z nich nutné důsledky.

Bakalářská práce je členěna na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části vymezuji na základě studia odborné literatury pojem podnikového vzdělávání, jeho přínosy a cíle. Přístupy k podnikovému vzdělávání mohou být různé. Nejefektivnějším je však podnikové vzdělávání systematické, neboť se skládá z neustále se opakujícího cyklu. Systematickému vzdělávání věnuji stěžejní část teoretické části práce.

V praktické části nejprve přináším stručný popis podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o. a jeho postavení ve skupině WITTE Automotive. Popisuji historii skupiny, její produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku WITTE Nejdek. Krátce charakterizuji také dva další podniky skupiny WITTE Automotive v České republice a samostatnou vývojovou kancelář WITTE Nejdek v Plzni, neboť tyto provozovny vzájemně spolupracují. Použité informace jsem čerpala jak z veřejných listin v obchodním rejstříku, tak z interních dokumentů podniku a webových stránek skupiny WITTE Automotive.

Kapitoly 2.2 Systém vzdělávání ve WITTE Nejdek a 2.3 Dotazníkové šetření tvoří stěžejní část bakalářské práce. V kapitole věnované systému vzdělávání ve WITTE Nejdek představuji oblasti vzdělávání v podniku a jednotlivé fáze systematického vzdělávání. K přelomu roku 2017 zavedl podnik výrazné změny do svého systému vzdělávání, které se nejvíce dotýkají třetí fáze systematického podnikového vzdělávání, fáze realizace. Největší pozornost v rámci kapitoly systému vzdělávání WITTE Nejdek věnuji proto právě fázi realizace. Kapitulu jsem zpracovala jednak na základě interních dokumentů podniku, jednak na základě několika osobních konzultací s referentkou vzdělávání, která mi poskytla cennou zpětnou vazbu.

V dotazníkovém šetření, které je obsahem následující kapitoly, se vedle nutných obecných otázek cíleně zaměřuji na nově zavedené změny v systému vzdělávání podniku WITTE Nejdek. K shrnutí a interpretaci výsledků dotazníkového šetření používám tabulky, sloupcové a výsečové grafy. Dotazníkové šetření si klade za cíl zmapovat současnou úroveň vzdělávacího systému v podniku a zjistit, jak provedené změny vnímají technickohospodářští pracovníci.

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření předkládám v poslední kapitole praktické části bakalářské práce několik opatření, která mají přispět ke zlepšení systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek. Jak výsledky dotazníkového šetření, tak i navrhovaná opatření jsem projednávala s referentkou oddělení vzdělávání podniku, mé návrhy se tak staly podnětem k již plánovaným revizím systému vzdělávání WITTE Nejdek.

1 Teoretická část

1.1 Vymezení pojmu

V této kapitole nejprve pomocí odborné literatury vymezují pojem podnikového vzdělávání. Armstrong (2015, s. 335) definuje pojem jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.*“ Dle Dvořákové (2007, s. 286) je podnikové vzdělávání „*soubor cílených, vědomých a plánovaných činností a opatření, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.*“

Podnikové neboli firemní vzdělávání je organizováno podnikem a může probíhat v podniku (interní vzdělávání) i mimo něj (externí vzdělávání). Podnikové vzdělávání patří mezi personální činnosti a s každou z nich je propojeno. (Bartoňková 2010)

Pro vzdělávání jako personální činnost je charakteristická úzká spolupráce mezi vzdělávanými pracovníky a personálním útvarem. V souvislosti se vzděláváním sledují vedoucí pracovníci kvalifikační požadavky, kladené na jednotlivá pracovní místa, a pracovní výkon podřízených. Rozhodují o tom, kteří pracovníci a v jaké oblasti mají být vzdělávání. Jsou konzultováni při výběru vzdělávacích metod, odpovídají za vzdělávání na pracovišti a jsou hlavním zdrojem pro vyhodnocování výsledků vzdělávání. Personální útvar navrhuje strategii vzdělávání, program a rozpočet, zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště, kontroluje průběh vzdělávání a vede vyhodnocování výsledků. (Koubek 2015)

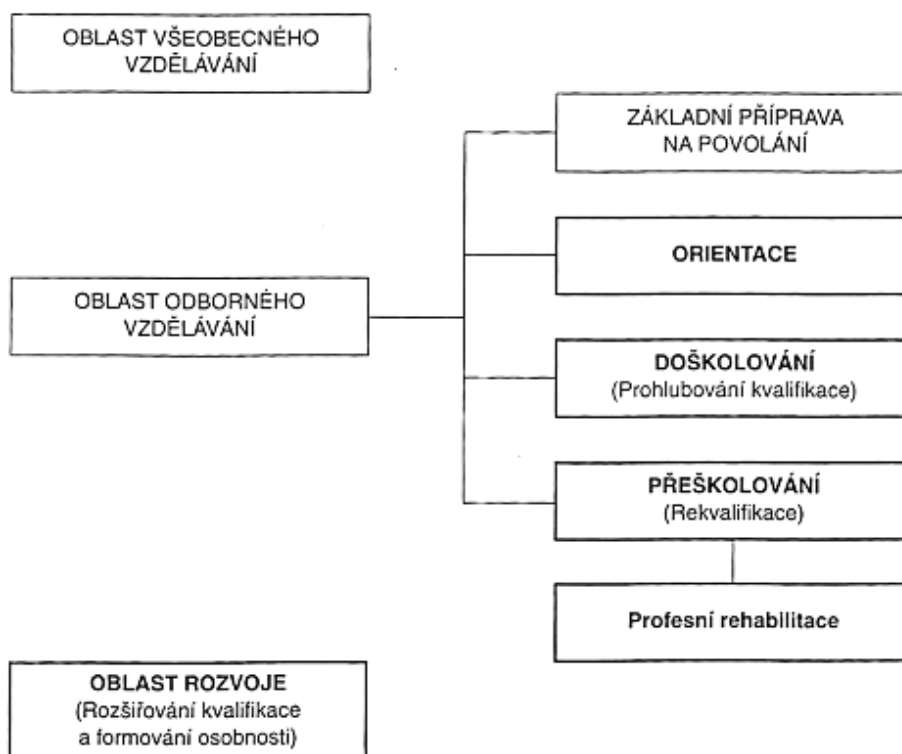
Do vzdělávání pracovníků zahrnuje Koubek (2015) následující aktivity:

- **prohlubování pracovních schopností (doškolování, podélná flexibilita):** pracovník přizpůsobuje své odborné znalosti a dovednosti novým požadavkům současného pracovního místa. Pokračuje odborným vzděláváním ve svém oboru. Doškolování je považováno za nástroj zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a za nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.
- **rozšiřování pracovních schopností (příčná flexibilita):** pracovník zvyšuje svou použitelnost tak, aby byl schopen zvládat alespoň zčásti dovednosti a znalosti nutné k vykonávání dalších pracovních míst.

- **rekvalifikace (přeškolení, retraining):** provádí se v rámci podniku, který nevyužívá původních dovedností a schopností pracovníka. Ten je přeškolen na výkon povolání potřebný pro podnik. Přeškolení může být plné, nebo částečné. Pracovník může původní znalosti a dovednosti z minulého povolání využít i v povolání novém. Zvláštním případem rekvalifikace je profesní rehabilitace, sledující opětovné zařazení pracovníků, jejichž současný zdravotní stav jim brání vykonávat dosavadní povolání.
- **orientace:** přizpůsobování znalostí a dovedností nového pracovníka specifickým požadavkům pracovního místa. Podnik usiluje o zkrácení a zefektivnění adaptačního procesu nového pracovníka.
- **formování osobnosti pracovníka:** hraje velkou roli v mezilidských vztazích. Vlastnosti osobnosti se odrážejí ve vztazích na pracovišti, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka.

Do oblasti odborného vzdělávání patří orientace, doškolení a rekvalifikace. Rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jsou předmětem rozvoje pracovníka:

Obrázek č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek 2015, s. 255

1.2 Cíle a přínosy podnikového vzdělávání

Podle Armstronga (2015) má podnikové vzdělávání za cíl zajistit vzdělané a kvalifikované pracovníky k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku.

Tureckiová (2004) poukazuje na to, že cíl vzdělávání nespočívá pouze v získávání nových znalostí a dovedností, ale především ve změně myšlení a chování. Propojení těchto tří rovin vzdělávání je dáno ochotou „chtít se učit“, schopností osvojit si nové postupy „umět se učit“ a možností účastnit se podnikového vzdělávání „moci se učit“.

Koubek (2015) uvádí jako cíl podnikového vzdělávání dosažení již zmíněné podélné a příčné flexibility a dodává, že cíl je podřízen celé strategii podniku.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je hlavním cílem podnikového vzdělávání příprava zaměstnanců tak, aby se zvýšil jejich výkon, a tudíž i konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

Při definování konkrétních cílů vzdělávání je vhodné dodržovat známou zásadu SMART: cíl má být specifický, měřitelný, aktivizující, realistický a termínovaný. (Barták 2007)

Mezi přínosy podnikového vzdělávání řadí Vodák a Kucharčíková (2011) následující faktory:

- **lepší využití potenciálu pracovníků:** jednotlivci i pracovní tým se stávají flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky na ně kladené. Pracovníci, kteří se ztotožňují s posláním a cíli organizace, vytvářejí pozitivní podnikovou kulturu.
- **lepší využití zařízení a systémů:** pracovníky je potřebné vzdělávat, aby byli schopni obsluhovat moderní stroje a zařízení.
- **zvýšení výkonu:** jeden z hlavních důvodů, proč by mělo být vzdělávání realizováno.
- **snížení fluktuace:** pracovníci možnost vzdělávání přijímají obvykle pozitivně. Takový přístup zlepšuje image podniku a přitahuje pracovníky s vyšší úrovní kvalifikace.
- **zvýšení spokojenosti zákazníků:** zákazník upřednostňuje podnik, kde jsou pracovníci, kteří díky své odbornosti dokáží lépe plnit jeho požadavky a potřeby.

Tím, že organizace podporuje podnikové vzdělávání, dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Bohužel, někteří vedoucí pracovníci považují investice do vzdělávání za pouhé výdaje, které raději vynaloží do jiných oblastí. Důvodem tohoto postoje mohou být špatné předchozí zkušenosti, chybné definování přínosů vzdělávacího procesu, domněnka, že vzdělávání pracovníky odvádí od jejich skutečné práce nebo také názor, že efektivní dosahování výsledků je vrozené a více se naučit nedá. Aby bylo vzdělávání efektivní, musí vycházet z podnikové strategie. (Vodák, Kucharčíková 2011)

1.3 Přístupy ke vzdělávání

Egerová (2012) vymezuje tři základní teoretické přístupy k podnikovému vzdělávání:

- **podnik vzdělávání neprovádí, nebo jen omezeně:** podnik provádí pouze povinné vzdělávání nebo vzdělávání nutné k vykonávání pracovní činnosti. Při výběru nových pracovníků jsou upřednostňovány osoby s již požadovanými znalostmi a dovednostmi. Vzdělávání pracovníků nepatří mezi strategické priority podniku, převládá myšlenka, že vzdělávání je individuální záležitostí každého pracovníka.
- **nesystematické vzdělávání:** ke vzdělávacím aktivitám dochází v podniku většinou jednorázově a náhodně, chybí provázanost s ostatními personálními procesy. Vzdělávací aktivity nejsou propojeny s podnikovou strategií. Problematicky se vyhodnocuje efektivnost investic vynaložených do vzdělávání a přínos vzdělávání.
- **systematické vzdělávání:** vzdělávání je v podniku považováno za klíčovou personální činnost, je propojeno s celkovou strategií organizace. Tento přístup se označuje jako strategický.

1.4 Systematické podnikové vzdělávání

V odborné literatuře se autoři shodují, že nejefektivnějším vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání, probíhající ve čtyřech cirkulujících fázích (Obrázek č. 2):

- 1) Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání
- 2) Plánování vzdělávání
- 3) Realizace vzdělávacího procesu
- 4) Hodnocení výsledků vzdělávání

Obrázek č. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kucharčíková 2011, s. 84

System může reagovat na změny a odstraňovat nedostatky během vzdělávání. Vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje strategické cíle. Jedná se o dlouhodobý proces. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Koubek (2015) radí mezi **výhody systematického vzdělávání** následující:

- zlepšuje vztahy pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka jsou obvykle nižší než při ostatních přístupech
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů

- zvyšuje kvalitu a tržní cenu pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu výrazněji než ostatní přístupy
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů

1.4.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

„Analýza potřeby vzdělávání se často vysvětluje jako proces identifikace mezery ve vzdělání – rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být. Analýza mezer ve vzdělání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělání zaplnit.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 354)

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že při identifikaci a analýze potřeb je třeba brát ohled na vize, poslání, cíle, kulturu podniku a jeho strategie. V této fázi se shromažďují informace o současné úrovni znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o jejich výkonu. Takto zjištěné údaje jsou následně porovnávány s požadovanou úrovní podnikového vzdělávání.

Z analýzy potřeb se zjišťují mezery ve výkonu, na které je třeba se zaměřit, eliminovat je a pomocí vzdělávacích opatření je odstranit. Poté následuje vytvoření návrhu vzdělávacího programu. Zjištěná výkonnostní mezera je dána rozdílem mezi požadovaným výkonem a výkonem současným. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Podle Koubka (2015) se analyzují tři skupiny údajů:

- **údaje týkající se celé organizace:** údaje o struktuře organizace, o počtu a struktuře pracovníků, o výrobním programu, o zdrojích
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:** popisky pracovních míst a jejich specifikace
- **údaje o jednotlivých pracovnících:** postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených

Armstrong (2015) se s tímto rozlišením ztotožňuje, dodává ovšem, že analýza potřeb na úrovni jednotlivců vede k analýze potřeb na úrovni skupin, a to vede k analýze potřeb na úrovni celé organizace. Tento proces může probíhat i obráceně, tzn. začínat na úrovni celé organizace. Pro lepší představu analýzy potřeb slouží následující schéma (Obrázek č. 3).

Obrázek č. 3: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: Armstrong, Taylor 2015, s. 354

Dvořáková (2007) navíc rozlišuje skupinu – údaje týkající se okolí podniku.

Buckley a Caple (2004) vymezují dva druhy vzdělávacích potřeb:

- **reaktivní:** pokud dojde k poklesu produkce nebo výkonnosti
- **proaktivní:** vztahují se k plánu lidské síly a podnikové strategii

Na začátku každé etapy se provádí shromažďování informací. Ty je možné získávat několika způsoby (Vodák, Kucharčíková 2011):

- 1) **Strukturovaný rozhovor** je seznam předem určených otázek, ať otevřených či uzavřených. Otázky se předem připravují tak, aby bylo možné s určitostí zjistit, proč zaměstnanci nepodávají dostatečný výkon, jaké mají názory na konkrétní situaci a jaký postoj k ní zaujmají. Díky přítomnosti a možnosti okamžité zpětné vazby obou stran je možné situaci zkoumat detailněji.
- 2) **Dotazník** představuje otázky různého typu a slouží tak k získání údajů o postojích pracovníka k aspektům práce. Pokud ovšem respondent nepochopí otázky dobře, je přínos dotazníku sporný. Proto je třeba volit otázky co možná nejvíce jednoznačně.
- 3) **Pozorování** znamená sledování výkonu jednoho či více pracovníků. Pozorovatel může získat informace o různých stylech práce zaměstnanců a porovnávat je

s normami a předpisy, a to vnitropodnikovými, i obecně platnými. Jestliže se zaměstnanec s metodou pozorování neztotožňuje, může se chovat jinak než obvykle, a pak se i tato metoda stává nepoužitelnou. Výhodou je však získání přesného obrazu o plnění úkolů v organizaci.

- 4) Při **participaci** na sebe bere výzkumník úkoly a odpovědnosti zaměstnance. To mu napomáhá pochopit práci, jejíž vysvětlení by jinak bylo příliš komplikované. Tato metoda nachází uplatnění například při zavádění nových pracovních postupů.
- 5) Při **skupinové diskuzi** se probírají problematické okruhy skupiny spojené s danou prací. Získávají se tak názory a shromažďují se informace o důležitých aspektech. V čele skupiny stojí kvalifikovaný vedoucí. U této metody může být překážkou ostých zaměstnanců vyjádřit svůj názor před ostatními účastníky. Výhodou skupinové diskuze je ovšem schopnost okamžité interakce.
- 6) Zaměstnanec sám může předložit **popis vlastních pracovních činností**, v němž charakterizuje stupně důležitosti a obtížnosti jednotlivých pracovních úkolů. Takto získané údaje jsou pak prověřovány, což je spojeno s jistou časovou náročností.

Kromě shora zmíněných metod lze informace získávat také prostřednictvím SWOT analýzy, workshopů, testů schopností, sebehodnocení a dalších. K získávání informací je vždy vhodné zvolit několik metod najednou, aby výsledky byly co nejpřesnější. Při použití kterékoli z uvedených vzdělávacích metod je důležité informovat zaměstnance o postupu a vysvětlit jim, jaký význam má vyhodnocování pro zaměstnance i podnik samotný. V opačném případě může dojít ke zkreslení získaných informací. (Vodák, Kucharčíková 2011)

1.4.2 Plánování vzdělávání

Do této fáze vstupuje management podniku s vypracovaným návrhem vzdělávacího programu. Vytvoření vzdělávacího programu probíhá v těchto krocích (Vodák, Kucharčíková 2011):

- 1) Během **přípravy plánování** se specifikují potřeby, definují se účastníci a stanoví se cíl, ke kterému má vzdělávací program dospět. Pokud je program dlouhodobý, je vhodné si stanovit také cíle jednotlivých tematických oblastí.

- 2) Poté dochází ke **zpracování jednotlivých etap** vzdělávacího programu. Nejprve se však určí vhodné formy vzdělávání, které zohledňují lidský faktor zúčastněných, počet účastníků, priority a podmínky podniku.
- 3) V posledním kroku, **zdokonalování**, je vzdělávací program posuzován. Prověřuje se informovanost zúčastněných, jejich postoje a subjektivní stanoviska ke vzdělávání. V úvahu se bere i případná nutnost zajistit ubytování a stravování účastníků v místě vzdělávacího programu. Hodnotí se také lektoři, kteří by se této fáze měli také účastnit.

Vzdělávací plán by měl obsahovat témata, kterých se vzdělávání bude týkat. Témata by měla být vhodně přizpůsobena potřebám podniku a měla by být v souladu se strategií a kulturou podniku. Je nutné vymezit, zda se má vzdělávání zaměřit na všechny pracovníky, nebo jen jejich určitou část. Účastníci vzdělávacího programu by měli mít přibližně stejná pracovní zařazení, stejnou úroveň znalostí a zkušeností, aby pro ně bylo vzdělávání co nejefektivnější. V plánu vzdělávacího programu musí být uvedena také volba metody, pomocí které bude vzdělávání realizováno, otázka, zda bude potřeba zajistit didaktické pomůcky nebo učební texty, a v neposlední řadě, jaká vzdělávací instituce bude vzdělávání zajišťovat. Možné je využít vlastních interních odborníků či školicího centra podniku, nebo se obrátit na externí vzdělávací instituce. Je potřeba uvést také místo, kde bude vzdělávací program probíhat, termíny jeho konání, místo případného ubytování a stravování, stejně jako způsob dopravy do vzdělávacího zařízení. Může se jednat o školení jednorázové, nebo pravidelné. Plán by měl zahrnovat i náklady, které si bude program vyžadovat. Je vhodné naplánovat také hodnocení vzdělávacích aktivit i celého plánu vzdělávání. Také je nezbytné vymezit, kdo bude hodnocení provádět, aby bylo možné vyhodnotit efektivitu vzdělávacího programu. (Koubek 2015)

1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po skončení plánování a přípravných prací je možné začít se samotnou realizací dle plánu podnikového vzdělávání.

Bartoňková (2010) řadí mezi činnosti pro úspěšnou realizaci:

- zajištění propagačních aktivit
- zajištění prostor

- uzavírání smluv s lektory
- evidenci účastníků
- přípravu harmonogramu
- zajištění studijních materiálů a jiných pomůcek
- zajištění technického zázemí
- zajištění stravování během akce
- zajištění dopravy do místa akce
- platby lektorům
- zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu

Při realizaci vzdělávacího programu je důležitá flexibilita přístupu ke vzdělávání. Účastníci s odlišnými potřebami mohou na vzdělávací program reagovat odlišně, a to i přes skutečnost, že vzdělávací plán byl sestaven dobře. Často se vyskytnou drobné nedostatky, které je potřeba jemně doladit až při realizaci vzdělávacího programu tak, aby vzdělávání vyhovovalo potřebám a odpovídalo reakcím účastníků. (Armstrong 2015)

Jako efektivní se ukazuje poskytnout na počátku vzdělávacího programu účastníkům prostor k vyjádření jejich očekávání a představ o probíhajícímu programu. Lektor by měl v úvodu informovat ostatní, jak bude vzdělávací akce probíhat a ujistit se, zda účastníci s průběhem souhlasí. (Vodák, Kucharčíková 2011)

1.4.3.1 Metody vzdělávání

Koubek (2015) dělí metody vzdělávání do dvou základních skupin:

A) Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních činností. Metody on the job jsou považovány za vhodnější při vzdělávání dělnických profesí.

K metodám vzdělávání on the job patří:

- **instruktáž při výkonu:** v rámci této metody jsou pracovníkovi poskytnuty základní informace nutné k pracovnímu výkonu. Instruktáž je určena především

pro nové zaměstnance, případně pro zaměstnance méně zkušené. Jde obvykle o jednorázový zácvik. (Koubek 2015)

- **rotace práce (cross training):** pracovník je po určité období pověřován jinými pracovními úkoly, než zahrnuje jeho pracovní náplň. Rozšiřuje tak své schopnosti a zkušenosti. (Koubek 2015)
- **koučování (coaching):** pracovník pod dlouhodobým dohledem kouče (školitele) získává nové znalosti, schopnosti a dovednosti, které mu pomáhají lépe vykonávat jeho pracovní náplň. (Dvořáková 2007)
- **mentorování (mentoring):** speciálně vybraný a vyškolený pracovník pomáhá vybraným pracovníkům při jejich vzdělávání a rozvoji, a to prostřednictvím odborného vedení, podpory a poskytování praktických rad. (Armstrong, Taylor 2015)
- **counselling:** vzdělávaný a jeho nadřízený konzultují problémy pracovní náplně a celého procesu vzdělávání. (Koubek 2015)
- **asistování:** vzdělávaný pracovník je přidělen jinému pracovníkovi, kterému pomáhá při výkonu cizí práce, a tím vzdělává sám sebe. Postupně je mu přidělována stále větší část úkolů a větší odpovědnost, až je schopen pracovat zcela samostatně. (Koubek 2015)

B) Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Metody off the job bývají považovány za vhodnější při vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků.

K metodám vzdělávání off the job patří:

- **přednáška:** během přednášky dochází k verbální prezentaci určitého tématu. Přednášející předává posluchačům větší množství informací bez vzájemné interakce. Efektivitu lze zvýšit vhodnými multimediálními prostředky, jako jsou například powerpointové prezentace. (Vodák, Kucharčíková 2011)
- **demonstrace:** pracovníci jsou vzděláváni prostřednictvím názorných ukázek za použití počítačů, trenažérů či jiných zařízení, která simulují konkrétní pracovní prostředí. (Koubek 2015)

- **samostudium:** pracovník se vzdělává sám, přítomnost účastníka je nutná pouze při ukončení vzdělávacího procesu v předem dohodnutém termínu a čase, a to pro ověření nabytých znalostí. (Dvořáková 2007)
- **případové studie:** účastníci se na základě zadaného problému snaží po jeho prostudování a identifikování nalézt určité řešení. Řešený problém může být jak smyšlený, tak skutečný. (Koubek 2015)
- **workshop:** obdoba případové studie, při které se problém řeší v pracovních týmech a komplexněji. (Koubek 2015)
- **brainstorming:** každý účastník ve skupině spontánně navrhuje způsob řešení předem zadaného problému. Důležitá je neformální atmosféra, uvolněná fantazie a snaha o vnášení co největšího množství nápadů do skupiny. Po ukončení iniciace účastníků se v diskuzi hledá optimální návrh, případně jejich optimální kombinace. (Koubek 2015)
- **seminář:** účastníci si předávají informace a názory s možností okamžité zpětné vazby. Semináře mohou probíhat formou referátů i diskuzí. (Vodák, Kucharčíková 2011)
- **diagnosticko-výcvikový program (assessment centre, development centre):** účastníci jsou pozorováni při plnění pracovních úkolů rozdílné složitosti, které jsou generovány v různých časových intervalech. Na závěr probíhají hodnotící rozhovory mezi účastníkem a nadřízeným. (Dvořáková 2007)
- **e-learning (elektronické vzdělávání):** ačkoli je několik definic elektronického vzdělávání a význam pojmu prochází stálými změnami, podstata metody spočívá ve využívání informační a komunikační technologie. Účastník má tak možnost přizpůsobovat vzdělávací program vlastním časovým potřebám a možnostem. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Egerová (2012) rozlišuje tři typy e-learningových kurzů:

- hotové kurzy: obecné kurzy vytvářené externími dodavateli, nemusí vždy odpovídat potřebám organizace, jde tak o nejlevnější typ e-learningu

- vlastní kurzy: jsou vytvářeny pracovníky organizace dle konkrétních potřeb a specifik podniku
- zakázkové kurzy: jsou vytvářeny na míru dle požadavků a potřeb organizace týmem odborníků
- **trainee programy**: výcvikové programy jsou určeny především absolventům středních a vysokých škol, kteří mají možnost vyzkoušet si chod firmy na několika odděleních (tzv. rotace), a vyprofilovat si tak svou pracovní činnost v budoucím zaměstnání. Trainee programy jsou vypisovány řadou velkých podniků a představují atraktivní start profesní kariéry absolventa. (Dvořáková 2007)

1.4.3.2 Motivace ke vzdělávání

„Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti.“
(Armstrong, Taylor 2015, s. 49)

Aby se zaměstnanci sami chtěli účastnit vzdělávacích programů, musejí být dostatečně motivováni. Pro zvyšování motivace se doporučuje uvádět příklady, kdy vzdělávací program přinesl účastníkům konkrétní prospěch, anebo pozvat externí či interní účastníky, kterým účast na vzdělávacím programu přinesla prokazatelný přínos. Má-li být motivace úspěšná, je nutné dosáhnout názorové shody manažera a zaměstnance. Správný manažer by měl znát postoje a příčiny jednání svých spolupracovníků. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Na účastníky vzdělávacích opatření mohou působit tyto **motivační faktory** (Vodák, Kucharčíková 2011):

- zvýšení platového hodnocení
- získání sociálních výhod
- získání lepšího pracovního místa, pracovní postup
- získání kvalifikace
- společenské uznání, pozornost, ocenění
- zlepšení postavení v pracovní skupině
- zvýšení pracovního výkonu

- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
- jistota zachování pracovního místa

1.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hodnocení probíhá již od začátku vzdělávací aktivity, kdy zúčastnění vyslovují své dojmy a očekávání. Vhodné je zhodnotit vzdělávací akci bezprostředně po jejím skončení. Takto získaná zpětná vazba je užitečná především pro lektory. (Dvořáková 2012)

Prostředí vzdělávání v podniku je třeba správně nastavit, v opačném případě se výsledky mohou stát nepoužitelnými. Jestliže se pracovníci v minulosti vzdělávání již zúčastnili a odnesli si z něj nepříjemné zkušenosti, lze předpokládat, že budou klást při hodnocení vzdělání odpor anebo budou spolupracovat neúčinně. Pokud vzdělávání není dopředu specifikováno správně podle skutečných potřeb podniku, výsledky vzdělávání nebudou mít pro podnik požadovaný efekt. Pro dosažení maximální efektivity vzdělávání musí být dostatečně kompetentní i management podniku, a to na všech zúčastněných úrovních. (Vodák, Kucharčíková 2011)

„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.“ (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 129)

Koubek (2015) vymezuje základní otázky, na které se vyhodnocování zaměřuje:

- použití adekvátních metod, technického vybavení, časového plánu
- odezva, postoje a názory účastníků
- míra osvojení znalostí a dovedností
- uplatnění vzdělávání v praxi

Vodák a Kucharčíková (2011) dělí kritéria vyhodnocování na:

- **vnitřní kritéria:** týkají se obsahu vzdělávání (reakce účastníků na průběh školení)
- **vnější kritéria:** souvisejí s konečným cílem programu (hodnota výkonu či změna v nákladech)

1.4.4.1 Úrovně vyhodnocování

Kirkpatrick ve své práci „Evaluating a Human Relations Training Program for Supervisors“ z roku 1954 poprvé popsal model obsahující úrovně vyhodnocování vzdělávání. Tento model je dodnes různými autory přejímán a patří stále k nejpoužívanějším. (Tenkl 2014)

Kirkpatrickův model probíhá ve čtyřech úrovních:

- 1) **vyhodnocování reakcí:** účastníci školení reagují na prožitky ze vzdělávání, na vzdělávací metody i na lektory. Pokud jsou ohlasy zúčastněných pozitivní, lze očekávat snazší zavádění získaných poznatků do praxe. Pozitivní reakce ovlivňují skupinovou práci, snižují obavy a stresové zatížení účastníků. Zábavné a hravé, uvolněné prostředí, používání různých vzdělávacích metod, podpora různých výukových stylů a pozitivní myšlení zúčastněných k takovým pozitivním reakcím nesporně přispívají (Armstrong, Taylor 2015)

K vyhodnocování se doporučuje používat dotazník s pětiúrovňovou hodnotící škálou s dvěma pozitivními, dvěma negativními a jednou neutrální odpovědí. U každé otázky by měl být prostor ke komentáři (Kirkpatrick, Kirkpatrick 2007)

- 2) **vyhodnocování nárůstu vědomostí:** zjišťuje se, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, jaké dovednosti a znalosti školené osoby získaly a k jakým změnám došlo v jejich postojích. V této fázi se používají dotazníky, testy nebo ukázky práce. V případě znalostních testů je vhodné vyplnění respondenty před i po vzdělávání, aby bylo zřetelné, jaké znalosti účastníci nabyli. (Armstrong, Taylor 2015)

Nevýhodou uvedených metod může být okolnost, že se účastníci budou přílišně upínat na formální správnost vyplňování dotazníků, mohou však ztratit ze zřetele praktické uplatnění získaných poznatků. (Vodák, Kucharčíková 2011)

- 3) **vyhodnocování chování:** hodnotí se, jak jsou absolventi schopni uplatnit získané dovednosti při pracovním výkonu a provádí se odhad, zda účastníci své nabyté dovednosti uplatňují i mimo pracoviště. Účastníkům by měl být poskytnut určitý časový odstup ke změně chování. (Armstrong, Taylor 2015)

Vyhodnocování chování se zjišťuje prostřednictvím rozhovorů či dotazníků. Hledají se odpovědi na otázky typu: Používají zaměstnanci nové techniky práce?

Myslíte si, že vyškolení zvládají nové techniky práce? Na otázky mohou odpovídat školitelé, nadřízení, kolegové nebo zákazníci. (Kirkpatrick, Kirkpatrick 2007)

- 4) vyhodnocování výsledků:** na této úrovni se porovnávají přínosy s náklady. Zjišťuje se, zda byla vzdělávací akce efektivní. Vyhodnocování musí nutně probíhat před i po skončení vzdělávací akce. Cílem je odhalit, zda byly splněny základní cíle vzdělávací akce, jako je zvýšení prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků či zvýšení produktivity. (Armstrong, Taylor 2015)

Vyhodnocování výsledků je možné provádět také pomocí kontrolních skupin či dotazníků. U kontrolní skupiny je porovnáván výkon skupiny, která absolvovala vzdělávání, a tzv. kontrolní skupiny, která se vzdělávání neúčastnila. Pozitivní dopad pak představuje zvýšený výkon ve skupině, jež vzděláváním prošla. (Vodák, Kucharčíková 2011)

1.4.4.2 Návratnost investic

Někteří autoři, například Bartoňková (2010), používají k vyhodnocování vzdělávání ukazatel návratnosti investic, který odpovídá na otázku, zda se vzdělávání vyplatilo. K výpočtu se používají přínosy a náklady s ohledem na vzdělávání. Data přínosů a nákladů v sobě zahrnují i velmi obtížně měřitelné údaje, tzv. „měkká data“. Ta zahrnují například pocity a postoje účastníků ke vzdělávací akci. Protože jde o měření do značné míry subjektivní a závislé na konkrétních potřebách podniku, je na měřitelích, jaká data k výpočtu návratnosti investic použijí.

Obecně se využívá níže uvedený vzorec, kde „p“ značí přínosy ze vzdělávání a „n“ náklady vynaložené do vzdělávání.

$$ROI = \frac{p - n}{n}$$

Výsledkem takového výpočtu je procentuální návratnost investice do vzdělávání.

Náklady na vzdělávání je možné rozdělit do dvou skupin (Prokopenko, Kubr 1996):

A. náklady na vzdělávací program:

- náklady na lektory
- náklady na realizační tým
- nájemné za prostory
- poplatky za výuku hrazené externím institucím
- poštovné, parkovné, telefonní poplatky

B. náklady na účastníky:

- náklady na přepravu účastníků
- stravování a ubytování
- náklady na společenské události

Dále je možné počítat s náklady obětovaných příležitostí, s neodvedeným výkonem či režijními a administrativními náklady, které jsou se vzdělávacím programem spojené. (Vodák, Kucharčíková 2011)

Příklady přínosů vzdělávání jsou uvedeny v kapitole 1.2.

1.5 Shrnutí teoretické části

Podnikové vzdělávání je důležitou součástí personálních činností podniku. Vede ke zvýšení výkonu zaměstnanců, přispívá k vyšší konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. Pracovníci jsou odborně vzděláváni orientací, doškolováním a rekvalifikací. Nejefektivnějším přístupem ke vzdělávání pracovníků v podniku je systematické vzdělávání, které se skládá ze čtyř cirkulujících fází: identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vzdělávání pracovníků může probíhat jak na pracovišti, tak i mimo něj. Konkrétní metody vzdělávání jsou vymezeny a popsány v předchozím textu. Aby se zaměstnanci chtěli sami vzdělávat, musejí být dostatečně motivováni. Podnik by o motivaci svých zaměstnanců měl mít přehled a měl by tyto informace využívat ke zvyšování efektivity konkrétních školení. Vzdělávání se nejčastěji vyhodnocuje podle Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu.

Praktická část bakalářské práce vychází z poznatků a východisek zpracovaných v teoretické části.

2 Praktická část

2.1 WITTE Nejdek, spol. s r.o.

2.1.1 Základní informace

Obrázek č. 4: Logo skupiny WITTE Automotive



Zdroj: www.witte-automotive.cz, 2018

WITTE Nejdek, spol. s r.o. je dceřinou společností WITTE Automotive GmbH a zároveň důležitým podnikem v rámci skupiny WITTE Automotive.

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	WITTE Nejdek, spol. s r.o.
Sídlo	Nejdek, Rooseveltova 1299, 362 21
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Identifikační číslo (IČO)	405 25 881
Spisová značka	C 1386 vedená u Krajského soudu v Plzni
Den zápisu	11. prosince 1991
Předmět podnikání	technická příprava a výroba zámků a souvisejících komponentů pro automobilový průmysl, konstrukce i výroba přípravků forem, výroba plastových částí zámků
Jednatel	Ing. Ladislav Kröbl
Základní kapitál	97 000 000,- Kč
Splaceno	v plné výši

Jediný společník	WITTE Automotive GmbH
Webové stránky	www.witte-automotive.cz
Další společnosti nadnárodní skupiny WITTE Automotive	WITTE-Velbert GmbH & Co. KG WITTE BITBURG GmbH WITTE STROMBERG GmbH WITTE NIEDERBERG Automotive GmbH WITTE Automotive Bulgaria EOOD WITTE Automotive France SAS E.Witte Beteiligungsgesellschaft mbH WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o. WITTE Paint Application, s.r.o. WITTE Automotive Sweden AB

Zdroj: vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018

Společnost WITTE Nejdek, spol. s r.o. byla zřízena v prosinci roku 1991 jako společnost s ručením omezeným. Společníky se zcela rozhodující účastí přitom byly dvě společnosti skupiny WITTE, a sice Ewald Witte, GmbH, u. Co. KG a E. Witte Verwaltungsgesellschaft mbH.

Od roku 1998 je jediným společníkem podniku WITTE Automotive GmbH. (or.justice.cz, 2018)

2.1.2 WITTE Nejdek a skupina WITTE Automotive

Pro pochopení následujících kapitol je důležité vymezit postavení společnosti WITTE Nejdek, spol. s r.o. v rámci nadnárodní skupiny WITTE Automotive.

WITTE Automotive je společnou značkou nadnárodní skupiny ekonomicky a výrobně propojených podniků WITTE. Jednotlivé závody WITTE Automotive zajišťují ve vzájemné spolupráci výrobu produktového portfolia celé skupiny. Se svými více než 2 000 zaměstnanci představuje WITTE Nejdek, spol. s r.o. největší závod skupiny

WITTE Automotive, která poskytuje pracovní příležitost cca 4 500 pracovníkům v celosvětovém měřítku. (interní dokumenty podniku, 2018)

V následujícím textu se proto budu zabývat historií a produktovým portfoliem celé skupiny WITTE Automotive.

2.1.3 Historie

Roku 1899 založil ve Velbertu Ewald Witte rodinný podnik, který se stal kmenovým závodem dnešní skupiny WITTE Automotive. (witte-automotive.cz, 2018)

Původní firma se zabývala výrobou kufrových zámků. Ještě před druhou světovou válkou vyráběl podnik kování pro automobily. První poválečné automobily značky VW Käfer (známý „Brouk“) vyjížděly s kováním a dveřními úchyty vyrobenými podnikem WITTE. Počátkem 50. let byla založena vlastní slévárna a podnik navazoval stále větší spolupráci s evropskými zákazníky. O dvacet let později se vývoj výroby rozšířil na všechny komponenty zamykacích systémů automobilů a pohyblivých částí karoserie. (witte-automotive.cz, 2018)

Český podnik WITTE Nejdek, spol. s r.o. představoval významný krok k internacionalizaci skupiny WITTE na celosvětovém trhu. Dnes patří do této skupiny podniky v Německu, Francii, Švédsku, České republice a Bulharsku. Celosvětově je pak značka WITTE Automotive zastoupena prostřednictvím VAST Alliance (zkratka pro Vehicle Access Systems Technology), která prostřednictvím licenčních smluv sdílí vzájemnou spolupráci automobilových podniků v Evropě, Asii, Severní a Jižní Americe a je zárukou vysoké a rovnocenné jakosti automobilových dílů. (witte-automotive.cz, 2018)

V roce 2016 byl otevřen v nedalekém Ostrově u Karlových Varů nový závod. Odděleně zřízené společnosti WITTE Paint Application, s.r.o. a WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o. zde zavedly nejmodernější výrobu vnějšího lakování vozů celosvětově. (witte-automotive.cz, 2018)

2.1.3 Produktové portfolio

„Dodáváme klíčové koncepty pro automobilový svět.“ (witte-automotive.cz, 2018)

Úspěch skupiny WITTE Automotive je do značné míry založen na zákaznický orientovaném procesu výroby a řízení. Produkty WITTE Automotive přesvědčují nejvyšším stupněm kvality a konkurenceschopným poměrem funkčnosti a ceny.

Technika pro víka a kapoty

Společnost nabízí kinematická zařízení pro pohodlnou obsluhu kapoty automobilů. Produkují elektromechanické zámky, elektrické panty, zamykací háky a lišty. Zajímavostí je tzv. „aktivní kapota“, která zajišťuje ochranu chodců prostřednictvím zámků a speciálních deformačních zón. (witte-automotive.cz, 2018)

Technika pro dveře

Speciální dveřní zámky zvyšují bezpečnost a zároveň umožňují zmenšení vestavného prostoru. Společnost nabízí také zamykací systémy dveří s dálkovým ovládním i bez něj. Zákazníci si mohou vybírat z velké škály různobarevných klik, které odpovídají požadavkům na bezpečnost při deformaci nárazem. (witte-automotive.cz, 2018)

Technika v oblasti sedadel

Zámky opěradel garantují nejvyšší stupeň ochrany cestujících, absorbují energii, při nárazu minimalizují zatížení opěradla. Zámky opěradel umožňují různé úhly sklápění a zvětšení nákladního prostoru. (witte-automotive.cz, 2018)

WITOL®

Představuje automatický vymezovač tolerancí, který zkracuje dobu montáže a umožňuje pevné spojení dvou komponent. (witte-automotive.cz, 2018)

Následující tabulka představuje široké produktové portfolio skupiny WITTE Automotive (*Tabulka č. 2*).

Tabulka č. 2: Produktové portfolio skupiny WITTE Automotive

Technika pro víka a kapoty	Technika pro dveře	Technika v oblasti sedadel	WITOL
<ul style="list-style-type: none"> - moduly zadních dveří - bezpečnostní kapoty motoru - zámky - uzavírací servomechanismus - bezpečnostní zachycovací hák - zamykací čepy - multifunkční lišty - ovládání - panty - pohony pantů - zámky skel - poháněné zavírání - uzávěr ke sklápěcím střechám - LED softtouch 	<ul style="list-style-type: none"> - dveřní moduly - vnější kliky dveří - výztuhy dveří - vnitřní ovládání - klíče - bezklíčové otevírání dveří - zámky - poháněné zavírání - zamykací čepy - brzdy - panty - ochrana hrany dveří 	<ul style="list-style-type: none"> - aktivní bezpečnostní systémy opěradel - sedačkové zámky - zámky opěradel s multipozičním nastavením - ukotvení sedadel - uzamykatelné blokovací mechanismy - ovládání - zamykací čepy 	<ul style="list-style-type: none"> -obchodní značka pro automatický vymezovač tolerancí

Zdroj: vlastní zpracování dle witte-automotive.cz, 2018

2.1.4 WITTE Automotive v České republice

Podnik WITTE Automotive je v České republice zastoupen třemi společnostmi ve dvou závodech: v Nejdku a Ostrově u Karlových Varů.

Nejdříve krátce popíši ostrovský závod a poté se budu blíže zabývat závodem v Nejdku, jehož podnikovému vzdělávání se tato práce věnuje. Následující informace jsem čerpala z webových stránek skupiny WITTE Automotive.

WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o. a WITTE Paint Application, s.r.o.

Od roku 2016 se v Ostrově nachází jediný integrovaný závod na výrobu vnějších lakovaných klik, navržený podle nejmodernější koncepce štíhlé výroby. Automatický lakovací proces provádí 11 robotů ve čtyřech krocích. Tento závod nedisponuje samostatným oddělením vzdělávání, vzdělávání je propojeno se závodem v Nejdku. (witte-automotive.cz, 2018)

WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Závod v Nejdku se specializuje na výrobu nástrojů a forem, zpracování plastů, vývoj nových produktů a montáže. Výrobky ze závodu v Nejdku jsou poté přepravovány vlastní nákladní dopravou do závodů v Bitburgu, Velbertu a bulharského závodu v Ruse k dalšímu zpracování. Závod se díky svému velkému objemu exportu pyšní titulem „Exportér roku“ v Karlovarském kraji. (witte-automotive.cz, 2018)

Od roku 2015 provozuje WITTE Nejdek, spol. s r.o. vedle závodu v Nejdku také vývojovou kancelář na půdě Západočeské univerzity v Plzni. Kancelář se zaměřuje především na špičkové zámkové systémy, kapotové zámky, zadní zámky a sedačkové zámky pro výrobce automobilů Ford, Toyota, Volvo, GM či Volkswagen. Vývojové centrum v Plzni spolupracuje se studenty a profesory strojní a elektrotechnické fakulty. Do budoucna se plánuje výstavba nové učebny, v níž budou produkty vývojové kanceláře testovány. (witte-automotive.cz, 2018)

2.1.5 Vybrané ekonomické ukazatele

V této kapitole popisují prostřednictvím ekonomických ukazatelů likvidity, rentability a celkové zadluženosti ekonomickou situaci a vývoj společnosti WITTE Nejdek. K získání těchto ukazatelů je zapotřebí vyhodnotit vývoj tržeb, výsledků hospodaření

a bankovních úvěrů a pomoci. Společnost pravidelně zveřejňuje výroční zprávy a účetní závěrky za příslušná období, ze kterých jsem níže uvedená data čerpala.

Číselné hodnoty jsou uváděny v tisících Kč.

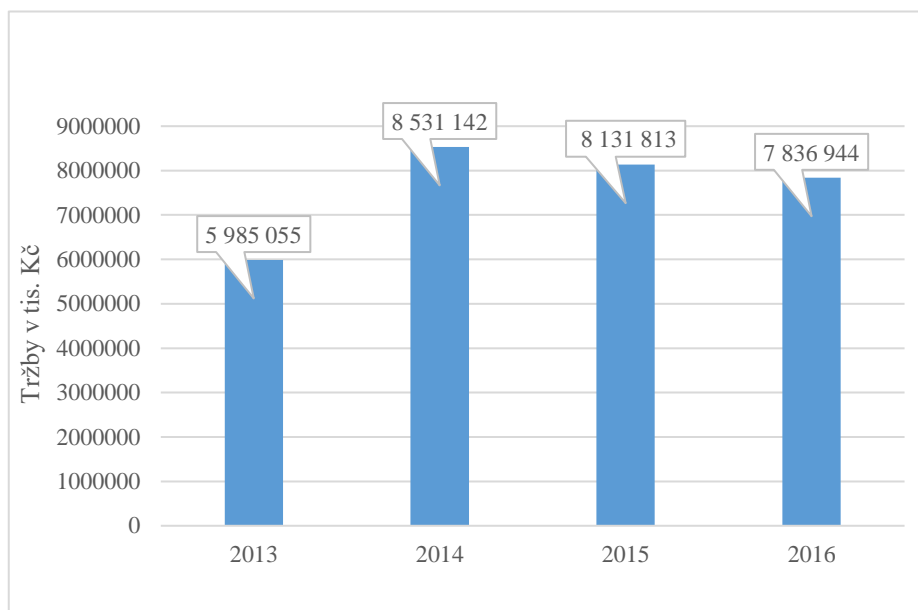
Tabulka č. 3: Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů zisků a ztrát WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Období	1. 11. 2012 až 31. 10. 2013	1. 11. 2013 až 31. 12. 2014	1. 1. 2015 až 31. 12. 2015	1. 1. 2016 až 31. 12. 2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	5 985 055	8 531 142	8 131 813	7 836 944
VH za běžnou činnost	78 103	200 875	183 353	343 954
Aktiva	2 513 891	2 761 105	3 159 202	3 473 150
Oběžná aktiva	1 651 329	1 732 994	1 963 299	2 105 003
Vlastní kapitál	1 129 532	1 324 199	1 512 259	1 857 610
Krátkodobé závazky (včetně krátkodobých úvěrů)	1 054 856	1 311 711	1 114 457	944 390
Bankovní úvěry a pomoci	335 754	415 636	408 559	0

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů v obchodním rejstříku, 2018

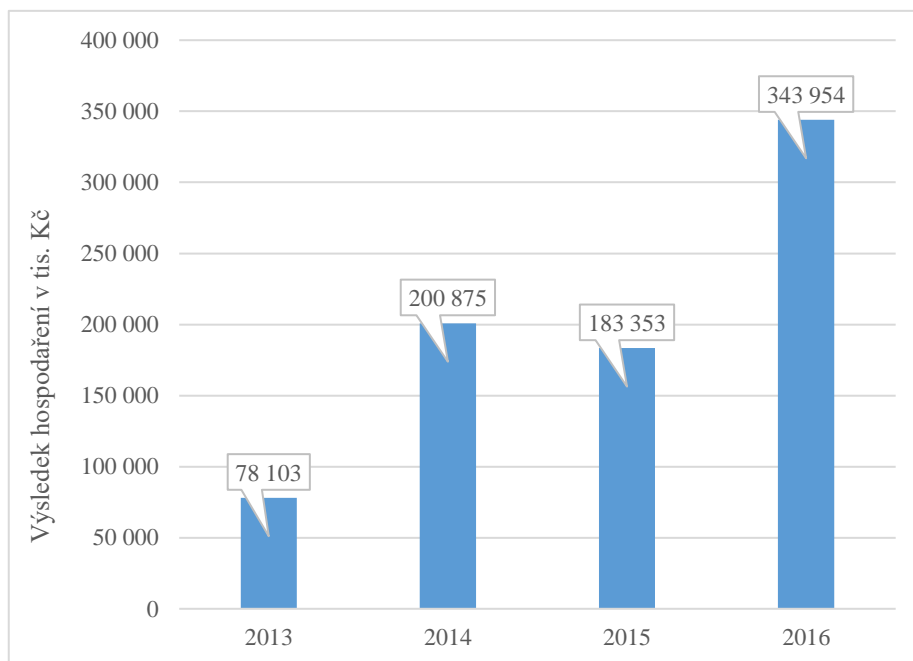
Jak ukazuje uvedená tabulka (*Tabulka č. 3*) a následující grafická znázornění (*Graf č. 1 a Graf č. 2*), společnosti se podařilo během uplynulých let v jednotlivých účetních obdobích dosahovat víceméně konstantních tržeb, ovšem výsledky hospodaření vykazují značný nárůst zisku. Ke zvýšení hospodářského výsledku došlo především díky stále klesajícímu trendu nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřebu materiálů a energií.

Graf č. 1: Vývoj tržeb za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

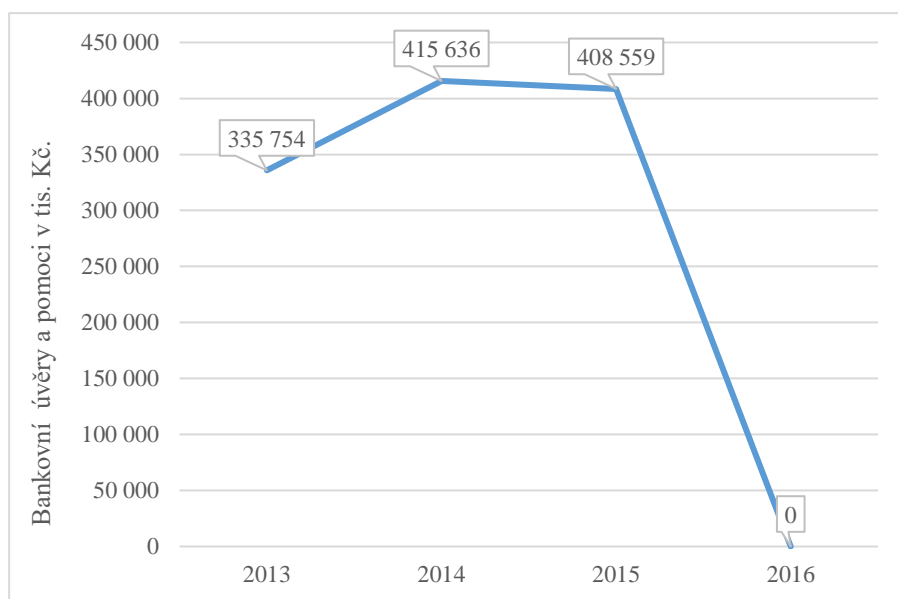
Graf č. 2: Vývoj výsledků hospodaření za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

Zřízení závodu v Nejdku bylo spojeno s přijetím bankovních úvěrů a pomocí. Jak ukazuje níže uvedený graf (Graf č. 3), podniku se díky nárůstu zisku a změně vlastnických poměrů uvnitř společnosti podařilo tyto bankovní úvěry a pomoci zcela splatit (viz níže).

Graf č. 3: Vývoj bankovních úvěrů a pomoci za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

Celková zadluženost

S vývojem bankovních úvěrů a pomoci souvisí ekonomický ukazatel celkové zadluženosti podniku.

Tento ukazatel hodnotí poměr celkových dluhů a celkových aktiv společnosti. (Synek, Kislíngerová 2010)

Tabulka č. 4: Vývoj celkové zadluženosti WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích

1. 11. 2012 až 31. 10. 2013	13,4 %
1. 11. 2013 až 31. 12. 2014	15,1 %
1. 1. 2015 až 31. 12. 2015	12,9 %
1. 1. 2016 až 31. 12. 2016	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

V roce 2016 byly splaceny veškeré bankovní úvěry, proto v tomto roce činí celková zadluženost 0 %. Přitom je vhodné podotknout, že tento údaj je komplikován složitým propojením obchodních vztahů uvnitř skupiny WITTE a okolností, že ovládající osoba, WITTE Automotive GmbH, poskytla společnosti v posledním roce půjčku ve výši 402 689 tis. Kč, která není vykazována jako bankovní úvěr. Vztahy mezi ovládanými

a ovládajícími společnostmi jsou sledovány a dokladovány ve výročních zprávách společnosti. Na existenci půjčky mateřské společnosti v této práci pro úplnost poukazují. (or.justice.cz, 2018)

Běžná likvidita

Běžná likvidita posuzuje, jak je podnik schopen měnit oběžná aktiva na peněžní prostředky, a hradit tak své krátkodobé závazky. Minimální hodnota by měla být alespoň 1,5. (Konečný 2004)

Tabulka č. 5: Vývoj běžné likvidity WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích

1. 11. 2012 až 31. 10. 2013	1, 57
1. 11. 2013 až 31. 12. 2014	1, 32
1. 1. 2015 až 31. 12. 2015	1, 76
1. 1. 2016 až 31. 12. 2016	2, 23

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

Z ukazatelů likvidity a celkové zadluženosti vyplývá, že společnost byla ve všech uvedených obdobích schopna hradit své krátkodobé závazky.

Rentabilita

Rentabilita srovnává čistý zisk s jinými ukazateli a ukazuje výnosnost společnosti. Mezi základní ukazatele rentability patří rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí, jaký zisk v korunách připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Rentabilita aktiv (ROA) měří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů čerpá. Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik korun zisku odpovídá jedné koruně tržeb. (Synek, Kislingerová 2010)

Tabulka č. 6: Vývoj rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích

	1. 11. 2012 až 31. 10. 2013	1. 11. 2013 až 31. 12. 2014	1. 1. 2015 až 31. 12. 2015	1. 1. 2016 až 31. 12. 2016
ROE	6,9 %	15,2 %	16,5 %	18,5 %
ROA	3,1 %	7,3 %	5,8 %	9,9 %
ROS	1,3 %	2,4 %	2,3 %	4,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisů z obchodního rejstříku, 2018

Z tabulky lze vyčíst, že rentabilita vlastního kapitálu, aktiv i tržeb vykazuje převážně rostoucí tendenci, což značí pozitivní vývoj společnosti. Důležité je, že v žádném období nebyl ukazatel záporný.

Vzhledem k výše uvedeným informacím hodnotím finanční situaci podniku velmi pozitivně.

2.1.6 Lidské zdroje ve společnosti

Se svými 2 127 pracovníky získal nejdecký závod ocenění druhého největšího zaměstnavatele v karlovarském kraji v soutěži „Zaměstnavatel regionu“. Společnost se této soutěže účastní pravidelně a titul „Zaměstnavatel regionu“ získala v roce 2015 již počtvrté. (witte-automotive.cz, 2018)

Organizační struktura společnosti je značně složitá a v tomto roce došlo k další významné restrukturalizaci. V současné době existuje 44 různých pracovních oblastí. Tyto oblasti se rozdělují na 6 business týmů, 27 týmů, 6 úseků a 5 vedení. Nejvíce pracovníků je zaměstnáno v týmu skladového hospodářství (241 zaměstnanců) a nejméně ve vedení úseku logistiky (1 zaměstnanec). Celkový počet technickohospodářských pracovníků činí 651. (interní dokumenty společnosti, 2018)

Konkrétní počty pracovníků v jednotlivých oblastech jsou uvedeny v následujícím přehledu:

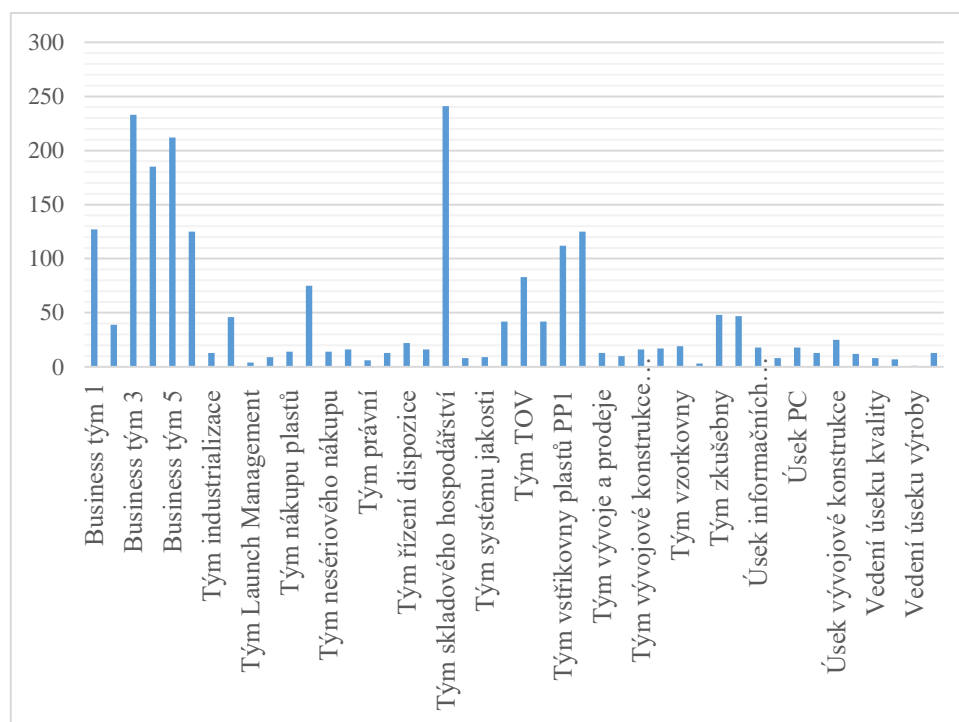
Tabulka č. 7: Přehled počtů pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech

Business týmy	921
Týmy	1 036
Úseky	129
Vedení	41
Celkový součet	2 127

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018

Pro lepší představu o struktuře podniku WITTE Nejdek spol. s r.o. slouží následující graf (Graf č. 4). Vzhledem k rozsáhlosti podniku jsou zde shrnujícím způsobem popsány pouze vybrané části.

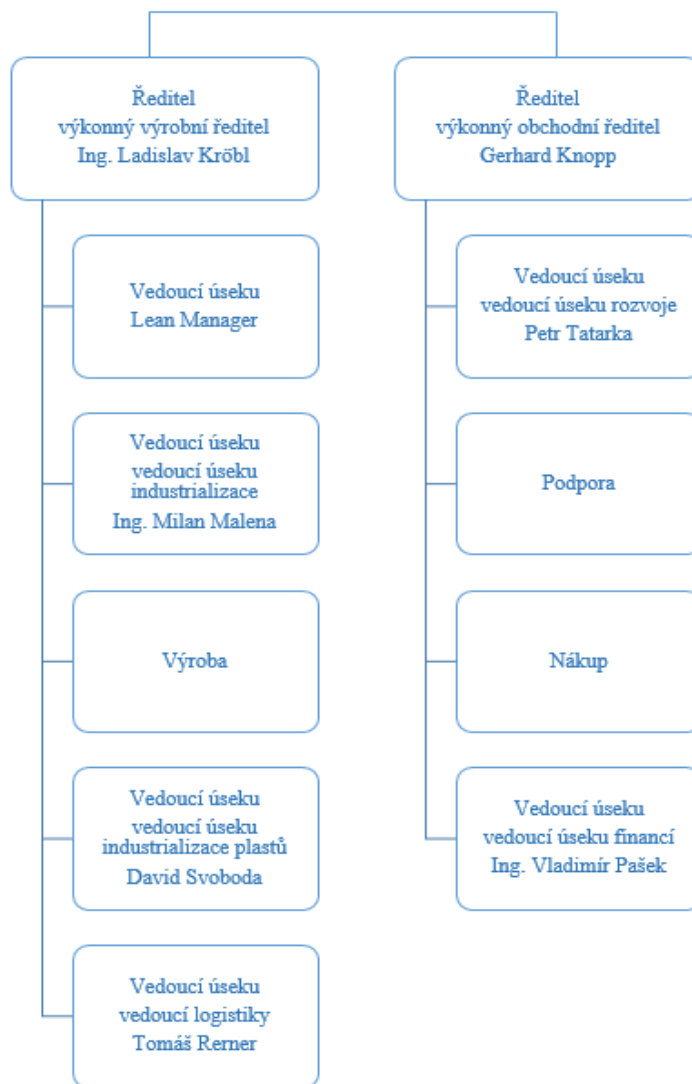
Graf č. 4: Přehled počtů pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Protože podnik nemá k dispozici aktualizovaný grafický přehled struktury společnosti, uvedu v této práci organigram z roku 2016 (Obrázek č. 5). Výkonným ředitelem společnosti je v současné době pouze Ladislav Kröbl.

Obrázek č. 5 : Struktura společnosti WITTE Nejdek, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy z roku 2016, 2018

Společnost klade velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců, nabízí jim proto mnoho výhod, benefitů a možností rozvoje. Benefity si zaměstnanci vybírají na základě systému Cafeteria, který zahrnuje například oblasti vzdělávání a rozvoje, volného času či zdravotní péče. (witte-automotive.cz, 2018)

Při oslavě životních i osobních jubileí či odchodu do důchodu poskytuje společnost svým zaměstnancům speciální bonusy. Zaměstnanci mají možnost využít WITTE Dětské hlídací centrum, do kterého mohou svěřovat své děti v každý pracovní den. Předškolákům jsou nabízeny odpolední výukové programy. (witte-automotive.cz, 2018)

V oblasti prevence nabízí podnik program „Zdravá firma“, který poskytuje:

- přednášky a cvičení v cyklu WITTE Škola zdraví
- dny zdraví a dny mezinárodních kuchyní přímo ve firmě
- slevy a bonusy v partnerských sportovních a lyžařských areálech
- slevy u partnerských cestovních kanceláří
- slevy v partnerských prodejnách sportovního vybavení a oblečení
- pracovní pomůcky a pracovní oblečení (witte-automotive.cz, 2018)

Své znalosti a informace mohou zaměstnanci sdílet a pravidelně aktualizovat prostřednictvím tzv. **WITTE WIKI**. Tuto platformu vytvořili pracovníci IT oddělení nejdeckého závodu. Každý pracovník českých závodů WITTE Automotive s přístupem do firemní sítě má tak možnost snadného vyhledávání informací, které potřebuje k výkonu své práce. Zároveň má každý pracovník možnost přidávat nové články a doplňovat články stávající. Součástí WITTE WIKI je také online katalog vzdělávacích aktivit.

2.2 Systém vzdělávání ve WITTE Nejdek

V této kapitole popisují systém vzdělávání ve WITTE Nejdek spol. s r.o. Podnik na vzdělávání klade velký důraz, zabývá se jím, vzdělávání plánuje i vyhodnocuje. Od 1. 1. 2017 došlo ve společnosti k podstatným změnám, které se týkají oblasti vzdělávání. Právě na tyto změny se zaměřuje dotazníkové šetření. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce uvádím v této kapitole stručný popis oblastí vzdělávání a fází vzdělávacího cyklu. Stěžejní pozornost bude věnována fázi realizace, které se změny dotýkají nejvíce.

Vzdělávání ve společnosti WITTE Nejdek je zabezpečováno a organizováno šesti pracovníky oddělení vzdělávání. Na organizaci školení se spolupodílejí také některé útvary samostatně (např. Dispo Academy organizující školení disponentů). Od ledna

tohoto roku patří vzdělávání pod úsek s označením PD & CC (personal development and corporate communication), zkráceně úsek PC.

Důležité místo v oblasti vzdělávání zastávají personální poradci, nebo také HR business partneři, kterých je ve společnosti celkem pět. Každému zaměstnanci je přidělen „patron“, se kterým má zaměstnanec možnost konzultovat personální záležitosti. Podrobné úkoly personálních poradců uvádím níže.

2.2.1 Oblasti vzdělávání

Následující část popisuje oblasti, na které se ve společnosti vzdělávání pracovníků zaměřuje.

Orientace probíhá ve společnosti prostřednictvím **adaptačního procesu** nových pracovníků. Existují čtyři druhy adaptačního procesu pro definované skupiny zaměstnanců. Všechny skupiny mají první půlden shodný program, získávají základní informace o společnosti, jsou jim představeni jejich nadřízení a základní oddělení podniku.

- Pro **dělníky** je připraven dvoudenní adaptační program, který absolvují v tréninkovém centru, aby se tu seznámili s obsluhou linek. Tato doba je dostačující k osvojení základních dovedností při výkonu jejich budoucí práce.
- **Manipulační dělníci** se účastní čtyřdenního adaptačního programu. Program je řízen interním lektorem logistiky, který zaměstnance zaškoluje. Během adaptace absolvují manipulační dělníci základní kurz obsluhy manipulačních vozíků.
- **Technickohospodářští pracovníci** se adaptují v osmidenním adaptačním programu. Prvních šest dní slouží k získání potřebných teoretických vědomostí, na závěr procesu jsou pracovníci vysláni na dva dny na vytipovaná pracoviště, kde nemůže dojít k ohrožení plynulosti provozu. Zároveň jsou ale dobře seznámeni s prací dělníků, což je potřebné k výkonu jejich profese.
- Adaptační program **manažerů** je shodný s programem pro technickohospodářské pracovníky, pouze poslední den adaptace nejsou manažeři vysíláni do výroby. Namísto toho se seznamují se základními procesy řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Po uplynutí 60 dní od data nástupu do podniku se noví zaměstnanci setkají se svým personálním poradcem. Během tohoto rozhovoru se vyhodnocuje spokojenost zaměstnanců s adaptací.

Ukázku adaptačního programu uvádím v přílohách (*Příloha A*).

Zaměstnanci jsou ve společnosti **doškolení** neustále. O doškolení rozhoduje nadřízený pracovník. K vybraným školením se však zaměstnanec může přihlásit sám prostřednictvím online katalogu vzdělávání a programu WITTE Learning Management, popsáném v kapitole 2.2.5.

Prostřednictvím uvedených zdrojů se zaměstnanci mohou dovzdělávat i formou **přeškolení**. Pracovník se může přihlásit na kurz s odlišným zaměřením, než vyžaduje jeho současná práce.

2.2.2 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Potřeby vzdělávání jsou ve společnosti identifikovány především na základě hodnotících rozhovorů mezi zaměstnancem, jeho nadřízeným a zaměstnanci přiděleným personálním poradcem. Hodnotící rozhovory probíhají obvykle jednou ročně. Vyhodnocuje se, zda pracovník dosáhl vytčených pracovních cílů a zda je potřebné další vzdělávání. O této potřebě rozhoduje nadřízený, který pracovníka v průběhu celého roku pozoruje a hodnotí. Jestliže je výsledkem hodnotícího rozhovoru závěr, že má pracovník mezery ve výkonu, bude dle vážnosti mezer přijato rozhodnutí o jeho dalším vzdělávání. Při hodnotících rozhovorech se také definuje budoucí kariérní i osobní rozvoj zaměstnance, vytyčují se cíle zaměstnance pro následující období.

Potřeby vzdělávání se identifikují také na základě gap analýzy, která je součástí certifikačního procesu zaměstnanců. Tento proces popisují podrobněji v kapitole 2.2.4.

2.2.3 Plánování vzdělávání

V souladu s podnikovou strategií sestavuje oddělení vzdělávání souhrnné vzdělávací plány.

Při nástupu zaměstnance sestavuje personální poradce a nadřízený pracovníka tzv. plán nástupní praxe. Plán obsahuje povinnosti zaměstnance a určuje konkrétní data splnění povinností. Součástí plánu nástupní praxe je u vybraných profesí kromě samotného školení (viz proces adaptace) i praktický úkol ve formě projektu, jehož plnění trvá

až jeden rok. Téma projektu je vybíráno na základě aktuálních potřeb podniku tak, aby pro něj byl přínosný. Příklad plánu rozvoje odborného disponenta uvádím v přílohách (*Příloha B*).

Plánování vzdělávání současných zaměstnanců se provádí na základě mezer ve vzdělání zaměstnance, jež vplynuly z hodnotících rozhovorů a gap analýzy.

Podnik své zaměstnance o možnostech vzdělávání informuje těmito prostředky:

- Každý technickohospodářský pracovník má k dispozici svůj firemní e-mail. Do této e-mailové schránky je zaměstnancům jednou týdně zasílána stručná informační zpráva, tzv. **inforychlík**. V ní podnik informuje o nejdůležitějších novinkách z prostředí firmy.
- Inforychlík není jedinou formou zpravování zaměstnanců o možnostech vzdělávání prostřednictvím e-mailu. Každý nadřízený má možnost svého podřízeného informovat o vzdělávacím kurzu **e-mailovou zprávou** přímo.
- Na důležitých stanovištích podniku jsou rozmístěny nepřehlédnutelné **LCD obrazovky**, na kterých rotují nejaktuálnější informace o podniku. Tyto údaje se mohou překrývat s informacemi v inforychlíku. Na obrazovkách může zaměstnanec zhlédnout také informace o blížících se školeních. Pro dělníky ve výrobě, kteří firemní e-maily nemají, proto LCD obrazovky představují hlavní informační zdroj o dění v podniku.
- Technickohospodářští pracovníci mají navíc přístup k tzv. **online katalogu školení**. Tento katalog slouží jako přehled interních vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci mohou v katalogu prohlížet, vybírat, vyhledávat nabídku vzdělávání, prověřovat obsazenost konkrétních kurzů a mohou se do nich také ihned přihlásit.

Zaměstnanci si vyměňují informace o vzdělávání navzájem a jsou informováni také svými nadřízenými.

2.2.4 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávání zaměstnanců probíhá v podniku jak interně, tak externě. Pro interní vzdělávání podnik vytvořil potřebné zázemí. Pro výrobní dělníky je k dispozici tréninkové centrum se cvičnou výrobní linkou, pro technickohospodářské pracovníky speciální počítačová učebna. Pro externí školitele jsou k dispozici zasedací místnosti.

Rozsáhlejší školicí středisko se v podniku zatím nenachází, jeho zřízení však podnik plánuje.

Povinná školení

Všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat určitá školení předepsaná zákonem a vnitropodnikovými směrnicemi. Druh školení je závislý na konkrétní profesi. Školení, kterých se povinně účastní všichni zaměstnanci v podniku, jsou školení BOZP (školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a školení IATF 16949, které seznamuje pracovníky v automobilovém průmyslu s požadavky na systém managementu kvality.

Zaměstnanci jsou povinni účastnit se školení při nástupu do práce, při změně pracovního zařazení, při zavedení nových technologií a vzniklých okolnostech, které mohou mít vliv na bezpečnost během práce.

Všichni technickohospodářští pracovníci se musí zúčastnit školení Compliance, které se týká zásad chování.

Podrobný přehled povinných školení uvádím v následující tabulce (*Tabulka č. 8*).

Tabulka č. 8: Přehled povinných školení zaměstnanců WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Název školení	Kdo je povinen školení absolvovat	Periodicita
Školení BOZP	Všichni	2 roky
Školení BOZP pro vedoucí	Vedoucí pracovníci	3 roky
Školení Compliance	Technickohospodářští pracovníci	3 roky
Školení IATF 16949	Všichni	3 roky
Školení řidičů referentských vozidel	Řidiči referentských vozidel	3 roky
Školení požárních hlídek	Požární hlídky	1 rok

Název školení	Kdo je povinen školení absolvovat	Periodicita
Školení pro jeřábníky a vazače	Jeřábníci a vazači	1 rok
Školení pro svářeče	Svářeči	1 rok
Školení obsluhy manipulačních vozíků	Manipulační dělníci	1 rok
Školení obsluhy pracovních plošin	Pracovníci, obsluhující pracovní plošiny	1 rok
Školení vyhlášky 50	Elektrikáři	3 roky
Školení bezpečnosti a ručení za výrobek	Technickohospodářští pracovníci	3 roky
Školení používání chemických látek	Pracovníci nakládající s nebezpečnými chemickými látkami	3 roky

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Jazyková vzdělávání

Oficiálním jazykem používaným ve společnosti je angličtina. Zaměstnanci mají možnost účastnit se výuky v anglickém a německém jazyce. Za poslední rok zaznamenaly kurzy jazykového vzdělávání velké změny, které musel ovšem schválit jednatel podniku. Dříve probíhalo vzdělávání v početných skupinách, do kterých byli pracovníci zařazováni na základě přihlášky. Kurzy probíhaly na vymezeném místě ve společnosti, ve stejný den i čas. Zaměstnanci přispívali na jazykové vzdělávání zhruba 1 000,- za půlroční kurz.

Vzhledem k těmto nemotivujícím podmínkám jazykového vzdělávání vykazovaly jazykové kurzy velkou absenci (okolo 70 %). Pracovníci obtížně sladili své pracovní povinnosti s pevně danými podmínkami jazykových kurzů. Také pro lektory bylo velmi obtížné vést skupiny, v nichž se střídali účastníci. Koncepce jazykového vzdělávání se ukázala jako neefektivní. Z tohoto důvodu přistoupil podnik k zásadním změnám.

Přihlašování do kurzů nyní probíhá prostřednictvím online katalogu školení.

Před přihlášením do jazykového kurzu je zaměstnanci doporučeno odpovědět si na tyto otázky:

- Je komunikace v cizím jazyce součástí mých pracovních povinností?
- Co od kurzu očekávám? (zlepšení, nebo udržení stávající úrovně)
- Kolik času mohu věnovat studiu jazyků?
- Kolik prostředků jsem ochoten do jazykového vzdělávání investovat?
- Jaký pokrok očekávám za měsíc, kvartál, rok?
- Jaká forma studia mi vyhovuje? (prezenční, e-learning, Skype)
- Chci studovat sám s lektorem, nebo ve skupině kolegů stejné jazykové úrovně?
- Chci se zlepšit hlavně v oblasti mluveného slova, nebo písemného projevu?
- Jsem ochoten věnovat studiu čas nad rámec zaplacených hodin? (samostudium, domácí úkoly)
- Uvědomuji si, že 90 % úspěchu stojí na mém přístupu, úspěchu a pílí?

Pokud zaměstnanec všechny otázky zodpoví, je přihláška postoupena nadřízenému.

Nadřízený účast pracovníka na jazykovém kurzu schvaluje. Schválení předchází konzultace cílů a způsobu vzdělávání. V rámci konzultace se také stanoví, zda bude výuka probíhat v pracovní době, či mimo ni.

Jazykové kurzy probíhají nyní ve skupinách o maximálně čtyřech lidech. Cena za jednu lekci je ovšem stejná, nezávisle na počtu účastníků. Zaměstnanci přispívají na náklady školení z 50 %, zbylých 50 % hradí podnik. Úhrada nákladů na jazykové vzdělávání probíhá volitelně srážkou ze mzdy nebo čerpáním zaměstnaneckých benefitů. Tímto způsobem financování chce podnik dosáhnout výběru pouze těch pracovníků, kteří o jazykové vzdělávání projeví skutečný zájem a jsou dostatečně motivováni. Podnik sleduje účast na jazykových kurzech, pro příspěvek podniku na úhradu jazykového vzdělávání je podmínkou účast nejméně na 70 % lekcí. Pokud zaměstnanec této povinnosti nedostojí, je povinen uhradit náklady na jazykové vzdělávání v plné výši.

Jazykové vzdělávání probíhá buď prezenční formou, prostřednictvím služby Skype nebo e-learningu od pondělí do pátku. Prezenční kurzy se konají na místě dle domluvy účastníků a lektora, buď v podniku nebo na jiném, předem domluveném místě.

Podnik v rámci zaváděných změn výrazně rozšířil počet poskytovatelů jazykového vzdělávání. To je nyní zajišťováno devíti jazykovými školami a lektory, které si zaměstnanci mohou sami vybrat.

Uvedené změny v systému jazykového vzdělávání vedly k výraznému nárůstu docházky do jazykových kurzů, která se v současné době pohybuje kolem 92 %.

Profesní certifikace

Vybraní pracovníci v podniku WITTE Nejdek procházejí takzvaným certifikačním procesem, který trvá jeden až dva roky. Nad každým školeným dohlíží jeho mentor. Na konci certifikačního procesu pracovník vykoná certifikační zkoušku, která slouží jako potvrzení jeho profesního zařazení.

Proces certifikace je rozdělen do dvou fází:

- **gap analýza:** zaměstnanci absolvují obsáhlý test ve všech oblastech, potřebných k výkonu své práce. Podnik vytvořil databanku otázek, ze které se otázky do testu automaticky generují. O potřebě dozdělení rozhodují odpovědi zaměstnanců v testech.
- **mentorink:** po dokončení fáze gap analýzy je každému zaměstnanci přidělen mentor z řad senior pracovníků. Mentor prochází se zaměstnancem vyplněné testy a zjišťuje, zda správné odpovědi byly založeny skutečně na znalostech zaměstnance a výsledky testů nebyly zkresleny náhodným tipováním správných odpovědí. Chybně zodpovězené otázky mentor se zaměstnancem konzultuje a poskytne k nim výklad. Na konci rozhovoru mentor rozhodne, zda je potřebné pracovníka dozdělat.

Certifikace se týká těchto profesí:

- předáči (supervizoři)
- manipulační dělníci
- vedoucí projektů
- technické jakosti
- vedoucí business týmu
- disponenti

Odborná školení

Podnik pořádá stovky různých odborných školení, která vyučují interní lektoři i externí poskytovatelé. Školení se koná jak v podniku, tak i mimo něj. Každé pracovní pozici jsou přiřazena konkrétní odborná školení. Tato školení probíhají především jako reakce na nová zařízení a technologie. Takovým příkladem je odborné školení pro pracovníky, kteří se učí používat program WITTE Learning Management pro evidenci a vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v podniku.

E-learning

Poslední rok se ve společnosti velmi rozšířilo vzdělávání prostřednictvím e-learningu. E-learning v podniku probíhá pomocí komentovaných a nekomentovaných prezentací a pomocí výukových videí. Ačkoliv Koubek řadí e-learning k metodám probíhajících mimo pracoviště, v podniku WITTE Nejdek se zaměstnanci pomocí e-learningu vzdělávají na pracovišti během pracovní doby. Tato forma vzdělávání podniku ušetří spoustu peněz, které by byly jinak investovány do interních lektorů.

Videa mohou být jak hraná (návod na obsluhu manipulačního vozíku), tak animovaná (BOZP), v různých jazykových mutacích. Počítačové programy k šíření výukových obsahů používá podnik na základě placených programových licencí. V podniku se nachází speciální audio místnost pro nahrávání e-learningové výuky. V některých případech je tato forma vzdělávání využívána před zahájením prezenčního školení. Zaměstnanci tak mohou dopředu získat základní znalosti k dané problematice a mohou si také předem připravit dotazy k tématům, kterým nerozumí. Zaměstnanci se prostřednictvím e-learningu také učí, jak pracovat s počítačovými programy.

Trainee program

Jako novinku nabízí od září společnost trainee program. Tato změna byla natolik radikální, že musela být schválena jednatelem podniku. Do trainee programu se přihlásilo 80 lidí, z nichž bylo v konečném počtu přes výběrová řízení formou Assessment centra vybráno 8 účastníků (trainees), každý se zaměřením na jiný obor. Pouze jedna z takto vybraných osob je zaměstnána v podniku. Na každého účastníka programu dohlíží přidělený patron.

První měsíc trainee programu se účastníkům představí jednotlivá oddělení společnosti, účastníci o nich tak získají maximum informací. Seznámí se s organizační strukturou

každého oddělení, procesy a produkty oddělení, činnostmi, odpovědnostmi a pravomocemi oddělení a se zajímavými projekty, které na odděleních probíhají. Následně si účastníci zvolí čtyři odborné útvary, oborově blízké svému osobnímu nebo profesnímu zaměření, a potenciální cílové pozici. V těchto útvarech po následujících devět měsíců rotují. Účastníci programu tedy spoluvytvářejí vlastní cestu rozvoje. V každém oddělení stráví účastník trainee programu dva měsíce. Účastník trainee programu se podílí na řešitelských workshopech a projektových schůzkách tak, aby získal maximum informací o náplni práce v jednotlivých odděleních, o souvislostech a návaznostech na další procesy v podniku. Výsledky své práce pravidelně prezentuje manažerovi konkrétního oddělení.

Rotace je vždy zakončena závěrečným zhodnocením ze strany manažera i účastníka programu.

V průběhu programu si účastník vytváří žebříček oddělení, do kterých by rád nastoupil. Také manažeři si v průběhu trainee programu vybírají, koho by po skončení programu na svém oddělení rádi upřednostnili. K závěru programu si účastníci po dohodě s manažerem a mentorem zvolí jedno oddělení a v něm jednu konkrétní pracovní pozici, kterou by chtěli vykonávat. V tomto oddělení absolvují poslední fázi programu. Součástí závěrečné fáze je jednotýdenní, nebo dvoutýdenní zahraniční stáž. Ta se většinou koná v mateřské společnosti ve Velbertu, nebo v jiném závodu dle potřeb cílového oddělení. Po skončení programu následuje nástup na cílovou pozici.

Pokud účastník či nadřízený není s průběhem trainee programu spokojen, neexistuje žádný závazek práce účastníka v podniku.

Testy polykompetencí

Výrobní dělníci se účastní tzv. testů polykompetencí. Společnost má nyní za cíl podrobit testům polykompetencí každého dělníka, který je v podniku zaměstnán. Testování probíhá formou ústní zkoušky před odbornou komisí, která pokládá otázky ze šesti vymezených oblastí. Kompetence dělníků jsou udávány třemi stupni. Pokud chce dělník na základě svého rozhodnutí přestoupit na vyšší stupeň odbornosti, musí testy polykompetencí automaticky úspěšně absolvovat. Testy jsou nastaveny tak, aby je byl schopen úspěšně absolvovat každý dělník s běžnými znalostmi, založenými na výkonu

své pracovní činnosti. Testy polykompetencí jsou další novinkou vzdělávání v podniku a předpokládá se, že proces testování všech dělníků bude trvat i několik let.

Školení měkkých dovedností (softskillová školení)

Tento druh školení byl v poslední době značně omezen. Jedná se zejména o školení manažerů všech úrovní, kteří jsou školeni interně. Přihlásit se na toto školení mohou ovšem všichni zaměstnanci. Manažeři jsou školeni k podávání zpětné vazby, řešení problémů, komunikaci s podřízenými a motivaci zaměstnanců. Manažeři se účastní také školení s názvem „Sedm návyků skutečně efektivních lidí.“

Jedná se o tyto návyky:

- „Buďte proaktivní.“
- „Začínajte s myšlenkou na konec.“
- „To nejdůležitější dáváte na první místo.“
- „Myslete způsobem výhra – výhra.“
- „Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni.“
- „Vytvářejte synergii.“
- „Ostřete pilu.“

Všech sedm návyků je součástí firemní kultury WITTE Nejdek, spol. s r.o.

2.2.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

K evidenci vzdělávání používá podnik program WITTE Learning Management, který pracovníkům oddělení vzdělávání poskytuje nástroje pro evidenci a vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců. Program eviduje a vyhodnocuje účast na vzdělávání, získané certifikáty jednotlivých zaměstnanců a vypršení dat platnosti certifikátů. V programu lze také sledovat plán dalšího vzdělávání pracovníka. Program aktualizuje jednou týdně grafy, zobrazující přehledně obsazenost školení. WITTE Learning Management je tak nástrojem jak pro vzdělávající se zaměstnance, tak i pro řízení vzdělávání v podniku.

Po každém školení se vyhodnocuje zpětná vazba, a to buď ihned po absolvování školení (tzv. hot evaluation), nebo s časovým odstupem, zpravidla tři měsíce po absolvování školení (tzv. cold evaluation). Hodnotí se jak osvojené znalosti a dovednosti (test, praktický úkol), tak i spokojenost účastníků s konkrétním školením. Po absolvování

školení jsou účastníci v programu WITTE Learning Management vyzváni k vyplnění zpětné vazby.

Zpětná vazba v podniku probíhá formou:

- generovaných dotazníků
- osobních pohovorů
- podrobně propracovaných dotazníků: u interních školení je potřebná podrobnější zpětná vazba pro zjištění efektivity školení

Při zjištěném neúspěchu školení podnik postupuje některým z těchto způsobů:

- změní se obsah školení, tak aby bylo „šité na míru“ a korespondovalo s aktuálními potřebami zaměstnanců
- změní se dodavatel
- školení se zruší

Návratnost investic do vzdělávání početně vyhodnocuje oddělení controllingu.

Výsledky slouží pouze pro interní potřeby podniku, proto je v bakalářské práci nelze uvést.

2.3 Dotazníkové šetření

2.3.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření si vytyčilo za cíl zmapovat současnou úroveň vzdělávacího systému a zjistit, jak technickohospodářští pracovníci vnímají změny v podnikovém vzdělávání, zavedené od 1.1. 2017. Dotazníkové šetření může poskytnout cennou zpětnou vazbu podniku. Změny ve vzdělávání technickohospodářských pracovníků jsou popsány v kapitole 2.2.4, pro úplnost je uvádím i zde:

- adaptační program pro nové zaměstnance
- online katalog školení
- trainee program
- profesní certifikace
- nový koncept jazykového vzdělávání

Otázky v dotazníku zahrnují všechny fáze systematického vzdělávání. Stěžejní část se věnuje fázi realizace, ve které došlo k výše uvedeným změnám. Respondenti v dotazníku odpovídali anonymně na 22 povinných otázek, z toho na 2 otevřené a 20 uzavřených. V otevřených otázkách uváděli respondenti svoji příslušnost k pracovní oblasti v podniku. Na konci dotazníku pak měli možnost předložit připomínky ke vzdělávacímu systému v podniku a podat návrhy na zlepšení. U uzavřených otázek vybírali většinou ze čtyřstupňové hodnotící škály, která vyjadřovala jejich míru souhlasu či nesouhlasu (*Tabulka č. 9*). U dalších otázek byli nuceni se ztotožnit s tvrzením „souhlasím“, či „nesouhlasím“ a u zbylých otázek si respondenti vybírali z možností několika konkrétních odpovědí.

Tabulka č. 9: Čtyřstupňová hodnotící škála.

1	Zcela souhlasím
2	Spíše souhlasím
3	Spíše nesouhlasím
4	Zcela nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Úvodních pět otázek dotazníku bylo nutných k identifikaci respondentů (věk, pohlaví, pracovní oblast). Ostatní otázky pak vyhodnocovaly jejich názory a postoje. U otázek, vyjadřujících míru souhlasu, jsem záměrně použila středové volby „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“, aby respondenti v případě nerozhodnosti mohli co nejuvěrněji vyjádřit svůj osobní postoj.

Dotazník, který měli respondenti k dispozici, uvádím v přílohách (*Příloha C*).

2.3.2 Respondenti

Dotazníkové šetření bylo určeno technickohospodářským pracovníkům podniku. Vzhledem k velkému počtu respondentů jsem dotazník vytvořila na online platformě. Dotazník tak byl respondentům přístupný prostřednictvím internetového odkazu. Po vytvoření dotazníku jsem odkaz zaslala referentce vzdělávání podniku. Ta mi sdělila, že nemá dostatečné oprávnění k rozeslání odkazu všem technickohospodářským pracovníkům a také mi poskytla zpětnou vazbu k několika konkrétním otázkám. Po odsouhlasení formulací všech otázek referentka projednala zúžení výběru respondentů s oddělením korporátní komunikace, které je součástí úseku PC. Výsledkem jednání bylo rozeslání dotazníku 180 náhodně vybraným technickohospodářským pracovníkům, kteří se účastnili jazykového školení a školení 7 návyků skutečně efektivních lidí. Byli tak vybráni respondenti z pracovních oblastí z celého podniku. Po vypršení předem oznámené týdenní lhůty k vyplnění dotazníku byl přístup uzavřen. Ve stanovené lhůtě bylo vyplněno 134 dotazníků, což představuje návratnost cca 75 %.

2.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá výsledky dotazníkového šetření, které jsem pro lepší přehlednost znázornila pomocí tabulek a grafů. Otázky s možností volby ze dvou odpovědí jsou znázorněny výsečovými grafy. Charakteristika respondentů je vyhodnocena pomocí tabulek s konkrétními počty odpovědí a procentuálních podílů. Ostatní otázky jsou zpracovány do sloupcových grafů.

Otázky v dotazníku byly seskupeny do těchto okruhů:

- identifikace respondentů
- přístup respondentů ke vzdělávání

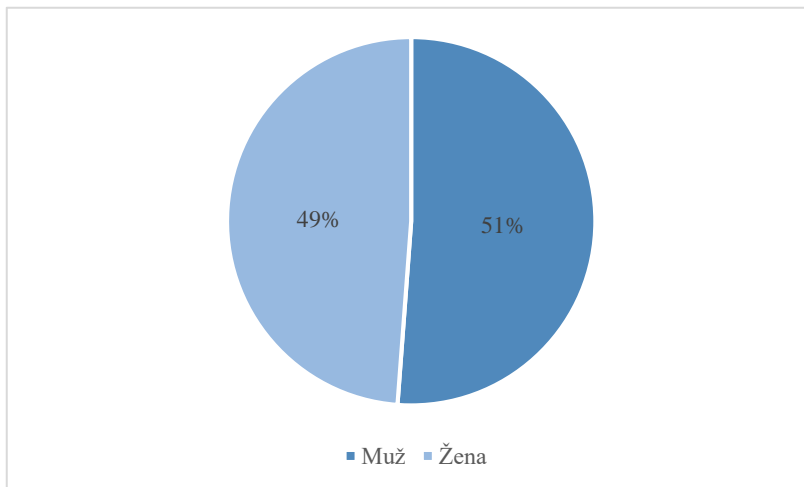
- identifikace potřeb a plánování vzdělávání
- realizace vzdělávání
- vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední tři jmenované okruhy představují jednotlivé fáze podnikového vzdělávání.

2.3.3.1 Charakteristika respondentů

1. Otázka: Pohlaví respondentů

Graf č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podíl mužů a žen je u respondentů velmi vyvážený. 51 % respondentů byli muži a 49 % dotazovaných ženy, ačkoli je WITTE Nejdek výrobním podnikem.

2. Otázka: Věk respondentů

Tabulka č. 10: Věk respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl
25 let a méně	26	19 %
26-40 let	95	71 %
41-50 let	9	7 %
51 let a více	4	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Rozdělení do věkových skupin jsem provedla po konzultaci s referentkou vzdělávání WITTE Nejdek. Značnou převahu vykazuje věková skupina v rozmezí 26-40 let, která představuje 71 % všech respondentů. Respondenti ve věku 25 let a méně tvoří 19 % dotazovaných, 7 % respondentů spadá do věkové skupiny mezi 41-50 lety. Jen 3 % respondentů zastupují věkovou skupiny od 51 let a více.

3. Otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka č. 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl
Vyučen/a	4	3 %
Středoškolské s maturitou	64	48 %
Vysokoškolské	66	49 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvíce respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 48 % respondentů, tedy o 1 % méně, získalo pak středoškolské vzdělání s maturitou, a pouze 4 oslovení pracovníci jsou vyučeni. Vzhledem k zacílení dotazníku na technickohospodářské pracovníky bylo možné tento výsledek očekávat. Za pozitivní považují rovný přístup k podnikovému vzdělávání vysokoškolsky i středoškolsky vzdělaným zaměstnancům.

4. Otázka: Délka pracovního poměru respondentů v podniku

Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru respondentů

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl
Méně než 1 rok	5	4 %
1-5 let	63	47 %
5-10 let	27	20 %
Více než 10 let	39	29 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

47 % respondentů pracuje v podniku 1-5 let. Zbýlých 53 % je rozděleno mezi stálé zaměstnance (29 %), zaměstnance s délkou pracovního poměru 5-10 let (20 %) a nové

zaměstnance, kteří v podniku nepracují déle než jeden rok (4 %). Tito zaměstnanci přitom nemohou zcela posoudit všechny zavedené změny.

5. Otázka: Pracovní oblast respondentů

Tabulka č. 13: Pracovní oblasti respondentů

Pracovní oblast	Počet respondentů	Podíl
Tým logistiky	20	15 %
Tým technické obsluhy výroby	9	7 %
Tým vývoje a prodeje	9	7 %
Tým vývojové konstrukce	7	5 %
Úsek nákupu	6	4 %
Úsek financí	6	4 %
Tým industrializace sériové výroby	2	1 %
Business Tým 4	3	2 %
Tým skladového hospodářství	2	1 %
Jiné	70	54 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

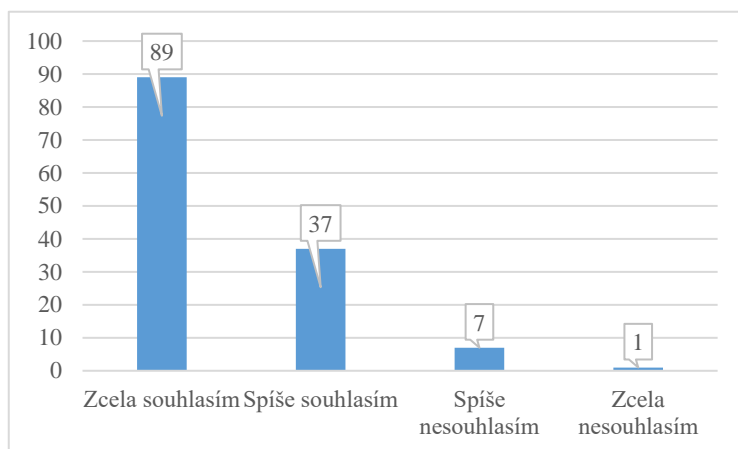
Zařazení respondentů do pracovních oblastí je velmi pestré a odpovídá popsanému způsobu výběru účastníků šetření. Nejvíce respondentů pracuje v týmu logistiky. 7 % respondentů pochází z týmu technické obsluhy výroby, stejně jako z týmu vývoje a prodeje.

2.3.3.2 Postoj respondentů ke vzdělávání

Pomocí následujících dvou otázek jsem zjišťovala, zda respondenti považují podnikové vzdělávání jednak za přínosné pro svůj osobní růst, jednak za potřebné k výkonu své pracovní činnosti. Svě subjektivní postoje respondenti vyjadřovali pomocí čtyřstupňové hodnotící škály.

6. Otázka: „Podnikové vzdělávání považuji za přínosné pro svůj osobní růst.“

Graf č. 6: Výsledky odpovědí otázky č. 6

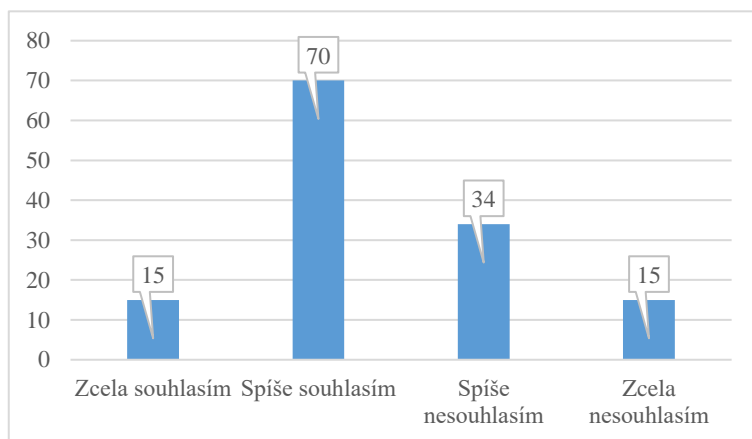


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celých 89 respondentů považuje podnikové vzdělávání za nesporně přínosné pro svůj osobní růst. Tento výsledek je pro podnik jednak pozitivním signálem, že se zaměstnanci se systémem vzdělávání ztotožňují, jednak také podnětem pro jeho další zlepšování. S nabytými znalostmi zaměstnanci mají možnost uplatnění v jiných podnicích regionu, a to i konkurenčních.

7. „Otázka: Bez podnikového vzdělávání bych nemohl/a vykonávat svou práci.“

Graf č. 7: Výsledky odpovědí otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

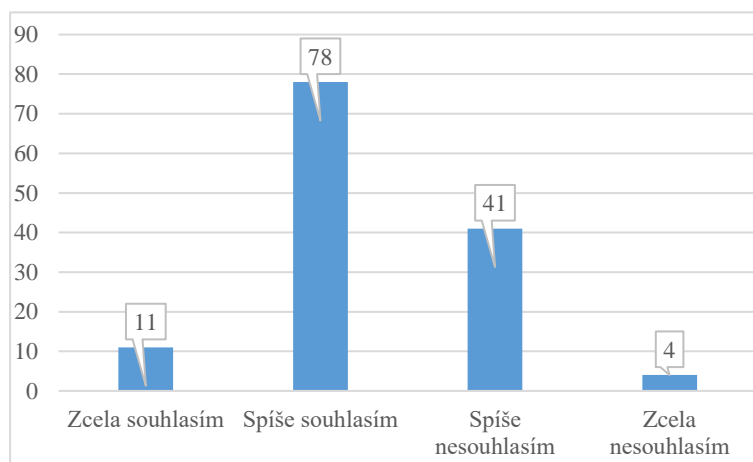
O tom, že je podnikové vzdělávání ve WITTE Nejdek nezbytně nutné k výkonu práce technickohospodářských pracovníků, je přesvědčeno pouze 15 respondentů. Naprostá převaha

z nich (70 a 34 z celkových 134) se k potřebě podnikového vzdělávání pro výkon své pracovní činnosti vyjádřila neurčitě, odpovědí „spíše souhlasím“, resp. „spíše nesouhlasím“.

2.3.3.3 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání

8. Otázka: „Jsem spokojen/a s plánováním dalšího vzdělávání v rámci hodnotících rozhovorů.“

Graf č. 8: Výsledky odpovědí otázky č. 8

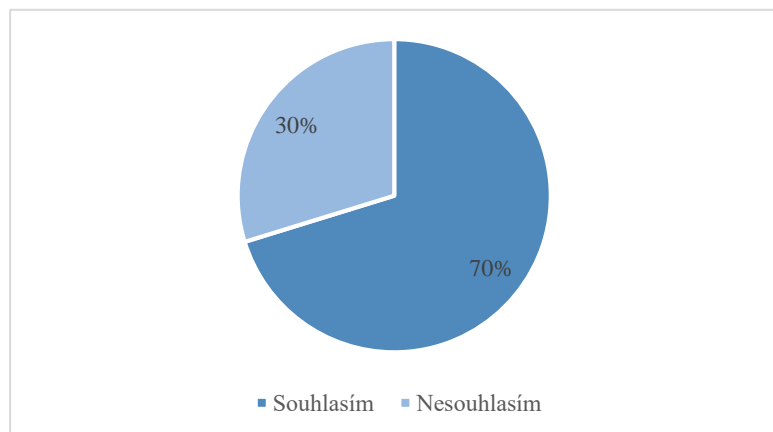


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S periodickými hodnotícími rozhovory je zcela spokojených 11 respondentů. 78 respondentů je s plánováním vzdělávání během hodnotících rozhovorů spíše spokojených, 41 dotazovaných spíše spokojených není a 4 respondentům plánování vzdělávání v rámci hodnotících rozhovorů nevyhovuje vůbec

9. Otázka: „Ke zjišťování informací používám WITTE WIKI.“

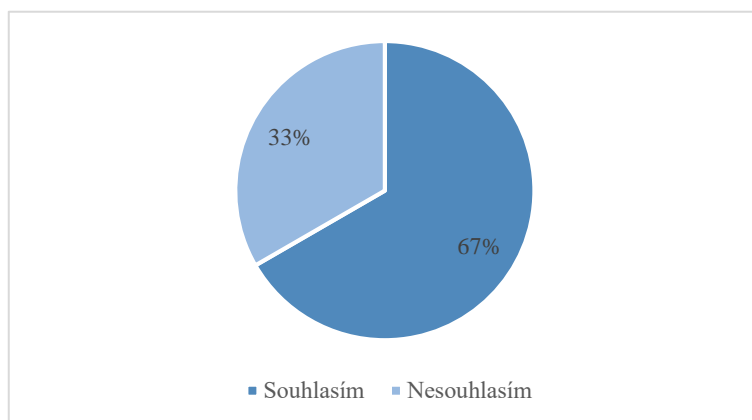
Graf č. 9: Výsledky odpovědí otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

10. „Otázka: Nový katalog školení na WITTE WIKI mi vyhovuje.“

Graf č. 10: Výsledky odpovědi otázky č. 10

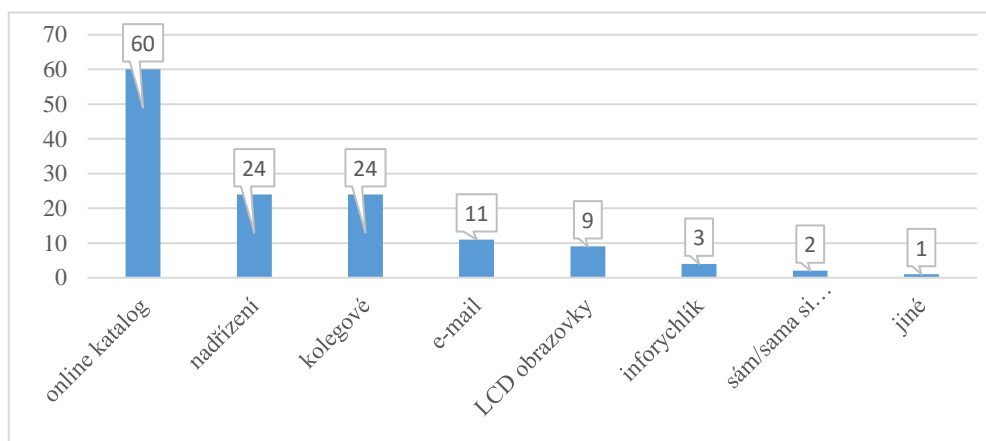


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázky č. 10 a 11 byly do dotazníku začleněny na základě výslovného požadavku oddělení vzdělávání, které chtělo zjistit, jak je vnímána nová vzdělávací platforma WITTE WIKI. Záměrně u této otázky dávám respondentům pouze možnost volby souhlasu, nebo nesouhlasu. Většina respondentů využívá k vyhledávání informací WITTE WIKI a je s katalogem školení spokojena. Zavedení nového katalogu školení proto vnímám jako beze sporu přínosné.

11. Otázka: „O možnostech vzdělávání se dozvídám především...“

Graf č. 11: Výsledky odpovědi otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

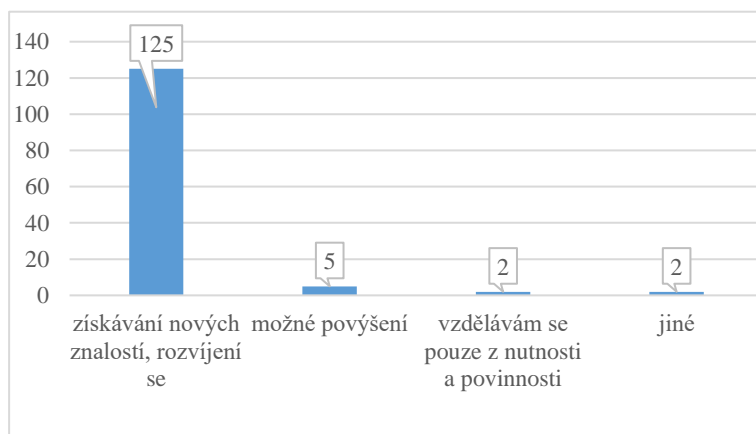
Respondentům bylo nabídnuto 8 odpovědí, ze kterých museli zvolit jedinou. Nejvíce respondentů se o možnostech vzdělávání dozvídá prostřednictvím online katalogu

ve WITTE WIKI. Katalog zaměstnancům umožňuje volný a aktivní přístup k systému podnikového vzdělávání. 24 respondentů se o vzdělávání dozvídá od svých nadřízených a dalších 24 respondentů je informováno svými kolegy. 11 respondentů se o vzdělávání dozvídá z e-mailu a 9 respondentů se o možnostech vzdělávání dozvídá z LCD obrazovek. 3 respondenti jsou o vzdělávání informováni prostřednictvím inforychlíku a 2 respondenti si sami vyhledávají možnosti interních a externích školení. 1 respondent zvolil možnost „jiné“ a svou odpověď odůvodnil tím, že se mezi volbami „online katalog“ a „informování od kolegy“ nedokáže rozhodnout.

2.3.3.4 Realizace vzdělávání

12. Otázka: „Ke vzdělávání mě nejvíce motivuje...“

Graf č. 12: Výsledky odpovědí otázky č. 12

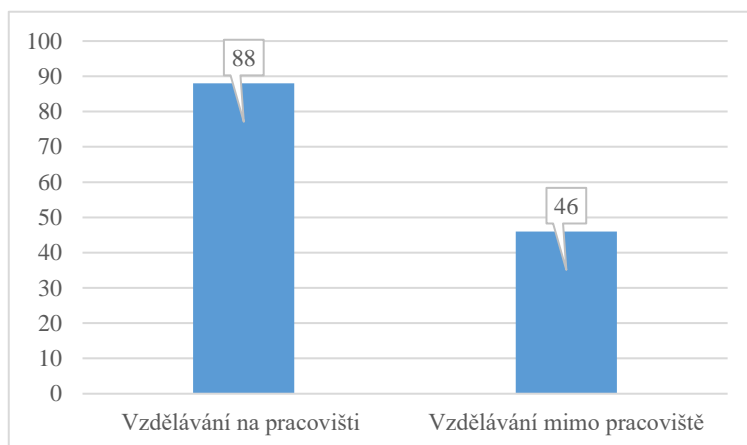


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Většina respondentů se vzdělává z důvodu získávání nových znalostí a osobního rozvoje. 5 respondentů motivuje ke vzdělávání možné povýšení a jeden respondent se vzdělává pouze z povinnosti. Další dva respondenti označili možnost „jiné.“ Jeden z nich se nemohl rozhodnout mezi získáváním nových znalostí a nutností vzdělávat se k výkonu své pracovní činnosti. Další tuto volbu okomentoval připomínkou, že podnik žádná vzdělávání kromě jazykového nenabízí, což je zcela zarážející a ačkoli jde o jediného respondenta, odkazuje na kritickou chybu systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek.

13. Otázka: „Upřednostňuji...“

Graf č. 13: Výsledky odpovědí otázky č. 13

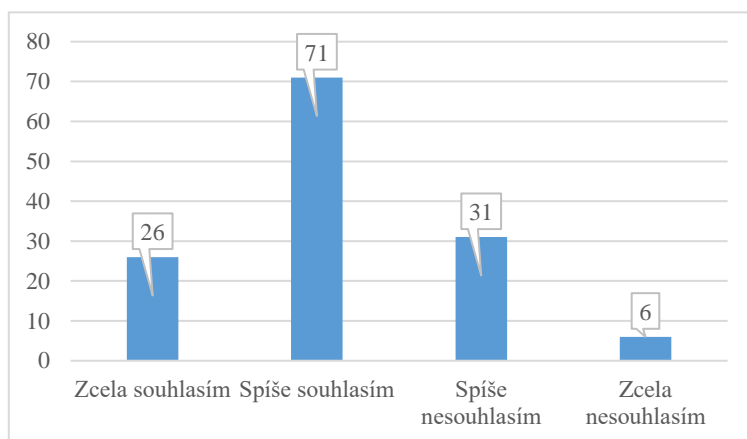


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Více než 65 % respondentů upřednostňuje vzdělávání přímo na pracovišti. 33 % respondentů dává přednost vzdělávání mimo pracoviště. Tento výsledek svědčí o tom, že zaměstnancům systém vzdělávání přímo v podniku vyhovuje. Existují samozřejmě školení, která je vhodné pořádat externě, proto odpovědi respondentů hodnotím kladně.

14. Otázka: „Se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit v podniku jsem spokojen/a.“

Graf č. 14: Výsledky odpovědí otázky č. 14

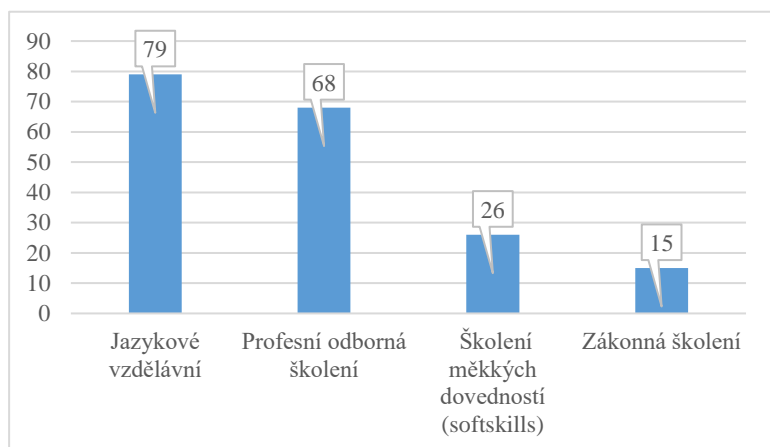


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Se současnou nabídkou vzdělávání je zcela spokojeno 26 respondentů. 71 respondentů je s nabídkou spíše spokojených, ale v nabídce vnímají určité nedostatky. 31 dotazovaných je s nabídkou spíše nespokojených a 6 respondentům nabídka zcela nevyhovuje.

15. Otázka: „Za nejpřínosnější vzdělávací aktivitu považují...“

Graf č. 15: Výsledky odpovědí otázky č. 15

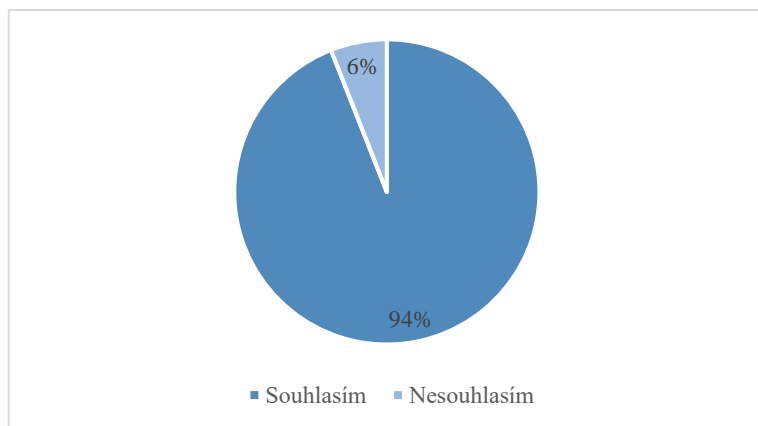


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U této otázky mohli respondenti zvolit jednu, nebo více odpovědí. Za nejpřínosnější vzdělávací aktivitu považují respondenti jazykové vzdělávání. Tuto odpověď zvolilo 79 respondentů. WITTE Nejdek, člen mezinárodní skupiny WITTE Automotive, považuje jazykové kurzy za velmi důležité a dbá na jejich vysokou úroveň. 68 respondentů vybralo jako nejpřínosnější aktivitu profesní odborná školení a 26 respondentů považuje školení měkkých dovedností za nejpřínosnější. Za nejméně přínosné považují dotazovaní zákonná školení.

16. Otázka: „Vím, že od roku 2017 byl pro nově nastupující kolegy zaveden adaptační program.“

Graf č. 16: Výsledky odpovědí otázky č. 16

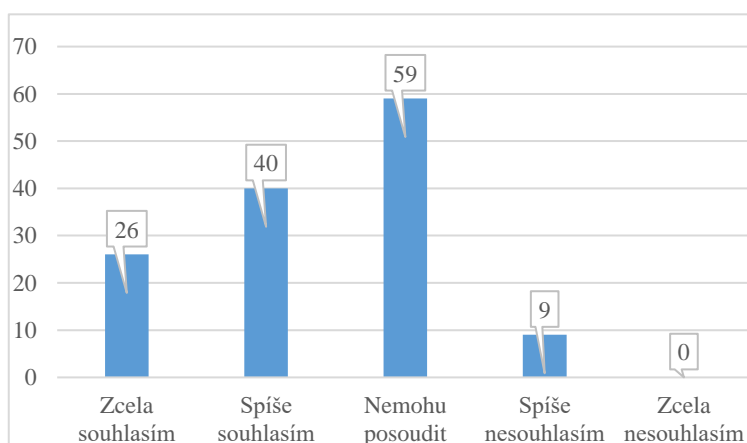


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ke zjištění informovanosti respondentů o nově zavedeném adaptačním programu sloužila 15. otázka. 94 % dotazovaných o této změně ví, což je pro podnik uspokojivým výsledkem

17. Otázka: „Myslím si, že adaptační proces adekvátně připravuje zaměstnance na budoucí pracovní náplň.“

Graf č. 17: Výsledky odpovědí otázky č. 17



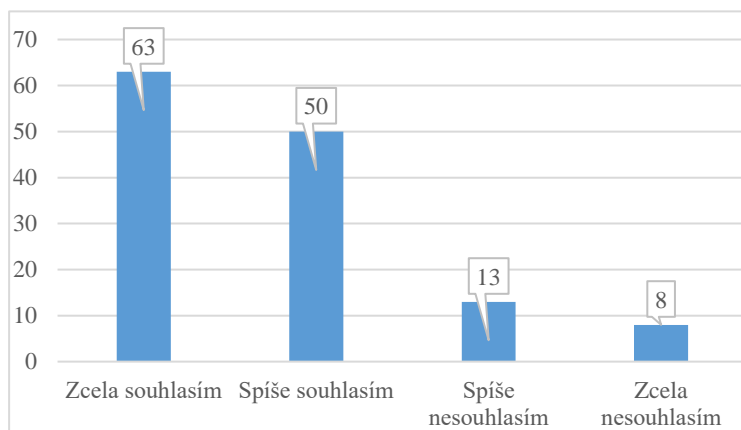
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U této otázky jsem na doporučení referentky vzdělávání přidala do čtyřstupňové hodnotící škály možnost „Nemohu posoudit“. 59 respondentů není schopných posoudit, zda nově zavedený adaptační program zaměstnance adekvátně připravuje na budoucí

pracovní náplň. Mezi těmito respondenty jsou zaměstnanci, kteří o nově zavedeném programu neví a také zaměstnanci, kteří nemají dostatek informací k posouzení efektivnosti adaptačního programu. 26 respondentů je o efektivnosti adaptačního programu zcela přesvědčeno a 49 respondentů se vyjádřilo spíše neurčitě.

18. Otázka: „Vím o tom, že se trainee programu mohou účastnit i zaměstnanci WITTE Nejde.“

Graf č. 18: Výsledky odpovědí otázky č. 18

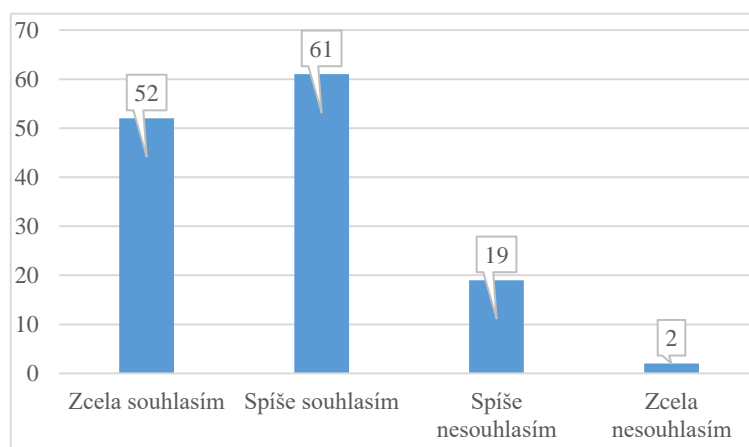


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

63 respondentů ví o možnosti účastnit se trainee programu, 50 respondentů zvolilo nejistou odpověď přikloněnou souhlasu s daným výrokem a 13 respondentů se kloní k nesouhlasu. 8 respondentů není informovaných o své možnosti účastnit se trainee programu. Posledně uvedené výsledky vnímám jako další projev nedostatečné informovanosti zaměstnanců o vzdělávání v podniku.

19. Otázka: „Nový koncept jazykového vzdělávání vnímám jako přínosný.“

Graf č. 19: Výsledky odpovědí otázky č. 19

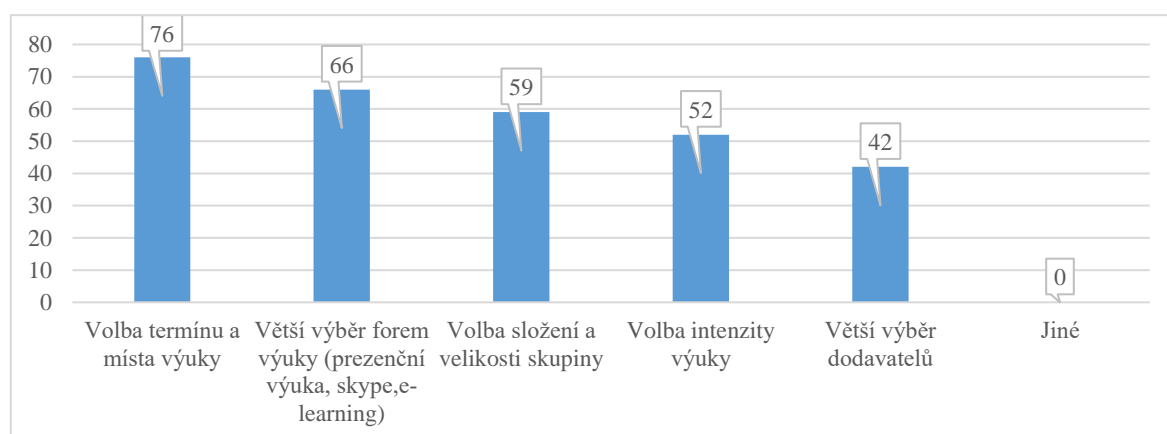


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Za zcela přínosný považuje nový koncept jazykového vzdělávání 52 respondentů. 61 respondentů vnímá změnu v jazykovém vzdělávání jako spíše přínosnou. 19 respondentů má o přínosech nového konceptu jazykového vzdělávání pochybnosti a 2 respondenti nejsou s těmito změnami spokojeni.

20. Otázka: „Za největší přínos v novém konceptu jazykového vzdělávání považuji...“

Graf č. 20: Výsledky odpovědí otázky č. 20



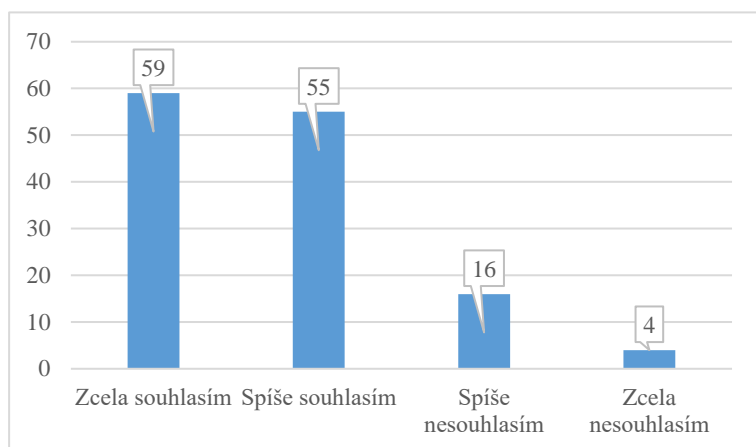
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve 20. otázce posuzovali respondenti největší přínosy nového konceptu jazykového vzdělávání. Jako odpověď museli označit jednu, nebo více možností. Jako největší přínos vnímá 76 respondentů možnost volby termínu a místa výuky. 66 respondentů spatřuje výhodu ve větším výběru forem výuky, 59 dotazovaných oceňuje nejvíce volbu složení

a velikost skupiny. 52 respondentů vybralo za největší přínos volbu intenzity výuky a 42 respondentů si nejvíce chválí větší výběr dodavatelů. Celkově na tuto otázku odpovídali respondenti velmi aktivně, v průměru každý z dotazovaných volil dvě odpovědi.

21. Otázka: „Spoluúčast ve výši 50 % na jazykové kurzy vnímám jako adekvátní.“

Graf č. 21: Výsledky odpovědí otázky č. 21



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zásadní změnou v jazykových kurzech je způsob financování. Otázka č. 21 měla proto za úkol vyhodnotit, jak respondenti tuto změnu vnímají. 59 respondentů se změnou úhrady kurzů zcela souhlasí, 55 dotazovaných se změnou spíše souhlasí. 16 respondentů nepovažuje nový způsob financování za zcela adekvátní a 4 respondenti vyjádřili s novým způsobem financování úplný nesouhlas.

2.3.3.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Konkrétními návrhy na zlepšení se zabývá kapitola 2.4. Do dotazníku uvedlo 62 respondentů připomínky, které v následující kapitole zohledňuji.

2.3.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

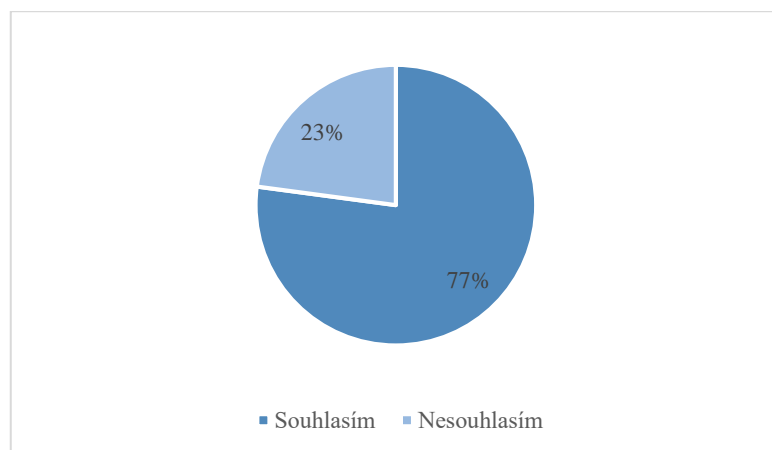
O systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek vypovídá pozitivně skutečnost, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 134 respondentů z celkového počtu 180 náhodně oslovených technickohospodářských pracovníků. O dotazníkovém šetření byli přitom účastníci informováni pouze e-mailem, a mohli tak dotazníkové šetření a stanovenou lhůtu jeho uzávěrky snadno přehlédnout.

Na dotazníkovém šetření se podíleli přibližně stejnou měrou muži i ženy všech věkových skupin. Stejně tak byly zastoupeny všechny pracovní oblasti. Přitom se na dotazníkovém šetření podílela 4 % respondentů, kteří v podniku pracují méně než jeden rok, kteří nemohou nově zavedené změny v systému vzdělávání podniku porovnat se stavem před počátkem roku 2017.

Do dotazníkového šetření jsem začlenila 2 otevřené otázky a 20 otázek uzavřených. V otevřených otázkách anonymní respondenti vypovídali o svém pracovním zařazení a v závěru dotazníku měli možnost vyslovit se volně k vzdělávání v podniku WITTE Nejdek.

U otázek č. 9, 10, 11 respondenti vybírali z odpovědí „Souhlasím“ a „Nesouhlasím“. Výsledky těchto otázek znázorňuje následující graf (*Graf č. 22*).

Graf č. 22: Výsledky odpovědí otázek č. 9, 10, 16



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

77 % respondentů zvolilo u zmíněných otázek odpověď „Souhlasím“. To vypovídá o kladném postoji respondentů k položeným otázkám. Tento typ otázek vypovídá o celkově pozitivním obrazu systému vzdělávání v podniku.

U otázky č. 17 vybírali respondenti z pětistupňové hodnotící škály s možnostmi „Zcela souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Nemohu posoudit“, „Spíše nesouhlasím“ a „Zcela nesouhlasím“. Nejčastěji zvolená odpověď „Nemohu posoudit“ svědčí o nedostatku v informovanosti zaměstnanců, jak popisují v kapitole 2.4.1.

Výsledky odpovědí na otázky se čtyřstupňovou škálou odpovědí představují v následující tabulce (*Tabulka č. 14*). Odpovědi respondentů vyhodnocují pomocí statistických ukazatelů aritmetického průměru, modu a mediánu. V tabulce jsou tedy uvedeny pouze otázky, u nichž respondenti vyjadřovali svou subjektivní míru souhlasu, či nesouhlasu. Tyto otázky se týkají postoje respondentů k podnikovému vzdělávání, spokojenosti respondentů se systémem vzdělávání a jejich informovanosti o nově zavedených změnách.

Tabulka č. 14: Zhodnocení otázek s možností volby ze čtyřstupňové hodnotící škály

Otázka	Aritmetický průměr	Modus	Medián
6. přínos podnikového vzdělávání pro osobní růst	1,34	1	1
7. potřeba podnikového vzdělávání pro výkon práce	2,37	2	2
8. spokojenost s plánováním vzdělávání během hodnotících rozhovorů	2,28	2	2
14. spokojenost s nabídkou podnikového vzdělávání	2,13	2	2
18. informovanost o možné účasti na trainee programu	1,75	1	2
19. spokojenost s novým konceptem jazykového vzdělávání	1,78	2	2
21. spokojenost se spoluúčastí na hrazení jazykového vzdělávání	1,74	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky vyplývá, že respondenti zaujali nejvíce kladný postoj k otázce č. 6. Podle odpovědí považuje většina respondentů podnikové vzdělávání za přínosné pro svůj

vlastní osobní růst. Je zajímavé, že nejvíce odmítavý postoj vyjádřili respondenti k otázce následující. Většina respondentů nepovažuje podnikové vzdělávání za nezbytně nutné pro výkon své pracovní činnosti. Podle mého názoru se jedná o projev nedostatečné informovanosti o systému vzdělávání, které se věnuji v kapitole 2.4.1.

Na první pohled vyznívají výsledky odpovědí na otázky uvedené v tabulce příznivě. Hodnoty modu a mediánu se pohybují mezi 1 a 2, což znamená, že respondenti reagovali na otázky nejčastěji odpovědí „Zcela souhlasím“, resp. „Spíše souhlasím“. Stejně kladně vypovídají hodnoty mediánu o rozložení postojů k položeným otázkám. Také hodnoty aritmetického průměru se pohybují v příznivém rozmezí 1,34 a 2,37.

U otázek, v nichž respondenti vybírali mezi konkrétními nabídkami odpovědí, není použití statistických ukazatelů možné. Úvodní otázky slouží k charakteristice respondentů vyhodnocené na začátku této kapitoly. Ostatní otázky tohoto typu poskytly respondentům možnost vyjádřit se ke konkrétním nabídkám a nástrojům systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek.

Přes 93 % respondentů motivuje ke vzdělávání získávání nových znalostí a dovedností. Necelých 66 % respondentů přitom upřednostňuje vzdělávání na pracovišti před vzděláváním mimo pracoviště. Za nejpřínosnější vzdělávací aktivitu považují respondenti jazykové vzdělávání. Jeho hlavní předností je dle respondentů možnost volby termínu a místa výuky. Mezery v jazykovém vzdělávání popisují v kapitole 2.4.4. Pro necelých 45 % respondentů je online katalog školení na WITTE WIKI primárním zdrojem pro získávání informací o podnikovém vzdělávání. Nedostatkům v katalogu školení, které vyplynuly z dotazníkového šetření, se věnuji v kapitole 2.4.1.

2.4 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření

V následujících podkapitolách uvádím návrhy na realizaci konkrétních opatření, vedoucích ke zlepšení systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek. Vycházela jsem z analýzy výsledků dotazníkového šetření a zpětné vazby, kterou mi poskytlo oddělení vzdělávání podniku. Díky této součinnosti jsem mohla vyčíslit náklady na provedení opatření.

2.4.1 Informovanost zaměstnanců o podnikovém vzdělávání

Z dotazníkového šetření vyplynula nedostatečná informovanost zaměstnanců o podnikovém vzdělávání a jeho možnostech. Celých 38 respondentů z řad technickohospodářských pracovníků uvedlo v závěrečném komentáři, že o systému vzdělávání není dostatečně informováno a uvítalo by v tomto ohledu změnu. Tento požadavek společně s alarmující okolností, že jeden respondent o existenci systému vzdělávání v podniku vůbec nevěděl, je proto nezbytné zohlednit v dalším rozvoji podnikového vzdělávání WITTE Nejdek.

K informování o možnostech vzdělávání využívá většina respondentů nový online katalog školení přístupný na WITTE WIKI. Prostřednictvím tohoto katalogu se zaměstnanci na jednotlivá školení mohou také rovnou přihlašovat. Navíc mají pracovníci přístup k programu WITTE Learning Management, který jim umožňuje sledovat svůj pokrok ve vlastním vzdělávacím plánu. Termíny budoucích školení sice součástí programu WITTE Learning Management nejsou, zaměstnanci jej však mohou využít pro přihlašování do vzdělávacích kurzů. Zároveň zaměstnanci prostřednictvím tohoto programu vyplňují zpětnou vazbu na školení. Program WITTE Learning Management nebyl respondenty v závěrečných komentářích hodnocen kladně. Respondenti neocení možnost přihlašovat se do vzdělávacích kurzů několika způsoby a systém přihlašování považují za zbytečně komplikovaný. Navrhují proto tyto zdroje sjednotit a k přihlašování do vzdělávacích kurzů využívat výlučně online katalog vzdělávání. Do tohoto katalogu navrhuji začlenit také vizualizaci vzdělávacího plánu pro každého pracovníka a možnost vyjádřit zpětnou vazbu ke školení. Součástí této vizualizace by měl být také přehled již získaných certifikátů, jejich platnost a případně nejzazší datum obnovy. U placených školení navrhuji přidat přehled absolvovaných lekcí, aby byl zaměstnanec dostatečně informován o případně nutných budoucích výdajích.

Navrhuji do katalogu školení přidat také přehled externích školení, aby byl online katalog pro zaměstnance jediným hlavním informačním zdrojem o systému vzdělávání v podniku.

Katalog školení byl vytvořen pracovníky IT oddělení, v současné době ho ovšem spravují pracovníci oddělení vzdělávání. Je proto vhodné, aby navrhované úpravy byly v kompetenci oddělení vzdělávání, které také může iniciovat programové změny.

Svůj návrh jsem konzultovala s referentkou z oddělení vzdělávání, která mi sdělila, že podnik mnou navrhované změny již projednává s externími programátory. Do konce července tohoto roku by měla být vytvořena nová verze online katalogu školení a WITTE Learning Management by měl být zcela zrušen. Toto opatření bylo navrženo oddělením vzdělávání a schváleno vedoucím úseku PC. Předpokládaná doba realizace opatření činí 4 měsíce. Oddělení vzdělávání má na programový upgrade online katalogu vyhrazený rozpočet 250 000 Kč, který byl již schválen vedoucím oddělení vzdělávání.

8 respondentů neví o možnosti, že se i oni jako stávající zaměstnanci podniku WITTE Nejdek mohou účastnit trainee programu, a vyzkoušet si tak práci na jiných pracovních pozicích. Přitom trainee program je výbornou volbou právě pro zaměstnance podniku, kteří sice nejsou zcela spokojeni se svou pracovní pozicí, avšak podnik nechtějí opustit. Lepší informovaností zaměstnanců tak WITTE Nejdek může předejít odchodu zaměstnanců, spojeným s náklady na přijetí a školení nových zaměstnanců. Jeden respondent dokonce uvedl, že podnik týmu vývojové konstrukce žádná školení kromě jazykových kurzů nenabízí. Tento případ znovu poukazuje na nedostatečnou informovanost zaměstnanců. Navrhuji proto začleňovat do všech informačních zdrojů nejen informace o nových školeních, ale také informace o systému vzdělávání v podniku. Toto opatření by se mělo týkat nejen elektronických informačních zdrojů jako inforychlík nebo LCD obrazovky, nýbrž mělo by se stát i součástí práce nadřízených. Návrh přitom nevyžaduje žádné další náklady a je snadno proveditelný.

2.4.2 E-learning

Formou e-learningu je v podniku realizována celá řada školení. Jak vyplývá ze závěrečných komentářů v dotazníkovém šetření, tato forma vzdělávání není u zaměstnanců příliš oblíbená. Respondenti z řad technickohospodářských pracovníků upřednostňují formy vzdělávání, které jim poskytují přímý kontakt s lektorem.

Mezi váhavými, neurčitými nebo odstup vyjadřujícími komentáři k e-learningu se vyskytl i jeden zcela zamítavý postoj. Nabízí se proto otázka, zda není vhodné nákladově výhodnou nabídku vzdělávání formou e-learningu přehodnotit a omezit ji pouze na doplněk jazykových, odborných a zákonných školení.

Po konzultaci s referentkou oddělení vzdělávání jsme došly k závěru, že takové opatření by v současné době bylo pro podnik nákladově neproveditelné. Omezení e-learningového vzdělávání by znamenalo obrovské náklady na interní lektory, kteří by zaměstnanci museli proškolovat. Zároveň by si opatření vyžádalo mnoho času, stráveného zaměstnanci na pracovišti. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že WITTE Nejdek je moderním podnikem, který efektivně využívá moderní technologie. Na vzdělávání zaměstnanců je vyhrazen určitý rozpočet, který nelze mnohonásobně zvýšit. Dle referentky vzdělávání jde o určitou pohodlnost zaměstnanců, pro které je příjemnější vyslechnout si výklad lektora, než se samostatně aktivně vzdělávat za pomoci počítače. Jako řešení proto spatřuji propagaci školení formou e-learningu v rámci stávajících informačních zdrojů.

2.4.3 Nabídka školení

Pouze 5 % respondentů uvedlo, že je s nabídkou školení v podniku WITTE Nejdek zcela spokojeno. Podle závěrečných komentářů postrádají respondenti školení měkkých dovedností, která jsou v poslední době v podniku značně omezena. Na základě postojů respondentů a svého úsudku navrhuji nabídku školení měkkých dovedností rozšířit. Školení sedmi návyků skutečně efektivních lidí, které je v podniku realizováno, nedokáže zastoupit všechna ostatní školení. Respondenti projevíli zájem o školení time managementu, školení tréninku paměti a školení prezentačních dovedností. Zaměstnanci o školení měkkých dovedností projevují skutečný zájem a získané dovednosti mohou být pro výkon pracovní činnosti značným přínosem.

Existuje řada vzdělávacích institucí, které nabízejí kurzy měkkých dovedností na míru potřebám konkrétního podniku. Cena jednoho kurzu se pohybuje mezi 8 000-12 000,-Kč na den a lektora. Pokud by podnik WITTE Nejdek poskytl svým zaměstnancům všechny požadované kurzy, maximální náklady by se pohybovaly okolo 36 000,- Kč za 3 školení měkkých dovedností. Aby ovšem tato školení byla efektivní, doporučuje se provádět školení ve skupinách po maximálně 10 účastnících. Vzhledem k velkému počtu

technickohospodářských pracovníků a jejich velký zájem o školení softskills, by poskytnutí těchto školení všem pracovníkům bylo velmi nákladné. Nabízí se zde buď možnost vybrat na základě určitých kritérií pouze některé pracovníky, kteří se těmto školením zúčastní, anebo umožnit přístup ke školení měkkých dovedností všem zaměstnancům, pokud si část takového školení zaplatí ze svých zdrojů. Tento přístup se již osvědčil u jazykových kurzů.

Protože by výběr jen některých pracovníků zjevně způsobil neshody mezi zainteresovanými zaměstnanci, navrhuji posledně zmíněnou možnost účasti všem zaměstnancům, ovšem za předpokladu, že budou hradit 50 % nákladů ze svých zdrojů. Současně navrhuji zavést obdobný systém kontroly účasti na školeních měkkých dovedností, jaký byl úspěšně zaveden u jazykových kurzů. Počet zaměstnanců, kteří mají zájem o školení měkkých dovedností, odhaduje referentka vzdělávání na cca 100. Budou-li předpokládat maximální cenu jednoho kurzu 12 000 Kč, podnik na jedno školení poskytne částku 6 000 Kč. Podnik by tedy na zavedení školení měkkých dovedností musel mít vyhrazen rozpočet 60 000 Kč. Opatření by bylo nutné schválit vedoucím úseku PC a rozpočet vedoucím oddělení vzdělávání.

2.4.4 Jazyková vzdělávání

Jazyková školení byla předmětem tří posledních otázek dotazníkového šetření. K jazykovým školením se respondenti aktivně a podrobně vyjadřovali také v komentářích v závěru dotazníku.

Většina respondentů hodnotí nový koncept jazykového školení kladně, jako největší výhodu vnímají volbu termínu a místa výuky. Jeden respondent uvedl, že by ocenil možnost jazykových kurzů i o víkend. Přitom dalších 6 respondentů uvedlo, že na jazyková školení nemají během pracovní doby dostatek času. Zavedením jazykových kurzů i během víkendů by tento problém mohl být vyřešen. Navrhuji podniku prokonzultovat tuto možnost s lektory kurzů a případně provést mezi zaměstnanci podrobnější šetření, zda a do jaké míry by této možnosti skutečně využívali.

15 respondentů by dle závěrečných komentářů uvítalo možnost intenzivních vícehodinových jazykových kurzů mimo podnik WITTE Nejdek. Na základě těchto komentářů navrhuji poskytnout účastníkům jazykových kurzů možnost účasti na intenzivním víkendovém jazykovém kurzu mimo podnik WITTE Nejdek, a to vždy

po úspěšném absolvování půlročního kurzu. Víkendový pobyt mimo podnik by byl pro účastníky vhodnou motivací k další účasti na jazykových kurzech, na které sami významně přispívají. Navíc by zaměstnanci získali možnost lépe poznat své kolegy a kurzy by bezesporu přispěly ke zvýšení efektivity jazykových kurzů.

Navrhuji víkendové školení pořádat na Statku Bernard v Královském Poříčí, který je od Nejdku vzdálený 30 km.

Tento návrh jsem po vyhodnocení dotazníkového šetření projednala s referentkou vzdělávání. Ta mi sdělila, že si je velkého zájmu o intenzivní jazykové kurzy sama vědoma a předpokládá předložit návrh na víkendové jazykové pobyty vedoucímu úseku PC ke schválení. Aby byl jazykový kurz efektivní, budu předpokládat účast 25 osob. Předpokládané náklady na lektora víkendového jazykového kurzu činí 2 000,- Kč za účastníka. K těmto nákladům je potřeba vzít v úvahu náklady na pronájem školící místnosti a na náklady ubytování. Předpokládá se, že dopravu do místa konání kurzu a stravování si zajistí účastníci sami. Pomůcky pro účastníky školení zajistí lektor v rámci ceny víkendového kurzu. Za pronájem moderně vybavené školící místnosti o dostatečné kapacitě si Statek Bernard účtuje 390,- Kč za hodinu. Budu-li předpokládat v rámci víkendového pobytu 12 hodin jazykového školení, činí náklady na pronájem školící místnosti 4 680,- Kč. Průměrná cena za ubytování činí 650,- Kč za osobu a den. Navrhuji podniku nejprve provést šetření s cílem zjistit skutečný počet zájemců o víkendový kurz. Ve svých propočtech budu předpokládat účast 100 zaměstnanců za rok, tedy 4 víkendové kurzy. Celkové náklady pro podnik na realizaci jednoho víkendového jazykového kurzu znázorňuje následující tabulka (*Tabulka č. 13*). (statek-bernard.cz, 2018)

Tabulka č. 15: Náklady pro podnik na realizaci intenzivních víkendových jazykových kurzů pro 25 osob

Náklady pro podnik	Cena v Kč (bez DPH)
Náklady na lektora	2 000,-
Náklady na pronájem školící místnosti	4 680,-
Náklady na ubytování	650 x 25 = 16 250,-
Celkem náklady na jeden kurz	22 930,-
Celkem náklady na kurzy za rok	4 x 22 930 = 91 720,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu vzdělávání zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o. Cílem práce bylo zhodnotit vzdělávací systém v podniku a navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení vzdělávacího systému.

Práce byla členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem vymezila pojem podnikového vzdělávání, jeho přínosy a cíle. Poté jsem popsala přístupy k podnikovému vzdělávání a zaměřila se na systematické vzdělávání.

V praktické části jsem nejprve přinesla stručný popis podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o. a jeho postavení ve skupině WITTE Automotive. Popsala jsem historii skupiny, její produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku WITTE Nejdek. Krátce jsem charakterizovala také dva další podniky skupiny WITTE Automotive v České republice a samostatnou vývojovou kancelář WITTE Nejdek v Plzni, neboť tyto provozovny vzájemně spolupracují. Informace jsem čerpala z webových stránek skupiny WITTE Automotive, interních dokumentů podniku a z výpisů z listin obchodního rejstříku.

Stěžejními kapitolami bakalářské práce byly kapitoly, věnované popisu systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek, a dotazníkové šetření. Systém vzdělávání jsem popsala na základě informací z interních dokumentů podniku, a to především na základě osobních konzultací s referentkou vzdělávání WITTE Nejdek. Protože na přelomu roku 2017 podnik zavedl výrazné změny do svého systému vzdělávání, věnovala jsem v dotazníkovém šetření a jeho vyhodnocení největší pozornost třetí fázi systematického podnikového vzdělávání, fázi realizace.

Dotazníkové šetření mělo za cíl zmapovat současnou úroveň vzdělávacího systému a zjistit, jak technickohospodářští pracovníci vnímají změny v podnikovém vzdělávání. Výsledky jsem interpretovala pomocí tabulek, výsečových a sloupcových grafů.

V poslední kapitole praktické části jsem na základě výsledků dotazníkového šetření navrhla opatření, která by měla přispět ke zlepšení systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti.....	28
Tabulka č. 2: Produktové portfolio skupiny WITTE Automotive.....	32
Tabulka č. 3: Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů zisků a ztrát WITTE Nejdek, spol. s r.o.....	34
Tabulka č. 4: Vývoj celkové zadluženosti WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích.....	36
Tabulka č. 5: Vývoj běžné likvidity WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích	37
Tabulka č. 6: Vývoj rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb WITTE Nejdek, spol. s r.o. v jednotlivých obdobích	38
Tabulka č. 7: Přehled počtů pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech	39
Tabulka č. 8: Přehled povinných školení zaměstnanců WITTE Nejdek, spol. s r.o.....	45
Tabulka č. 9: Čtyřstupňová hodnotící škála.....	53
Tabulka č. 10: Věk respondentů	55
Tabulka č. 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	56
Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru respondentů	56
Tabulka č. 13: Pracovní oblasti respondentů	58
Tabulka č. 14: Zhodnocení otázek s možností volby ze čtyřstupňové hodnotící škály..	70
Tabulka č. 15: Náklady pro podnik na realizaci intenzivních víkendových jazykových kurzů pro 25 osob	77

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka.....	11
Obrázek č. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	14
Obrázek č. 3: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody	16
Obrázek č. 4: Logo skupiny WITTE Automotive.....	28
Obrázek č. 5 : Struktura společnosti WITTE Nejdek, spol. s r.o.	40

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj tržeb za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.....	35
Graf č. 2: Vývoj výsledků hospodaření za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.....	35
Graf č. 3: Vývoj bankovních úvěrů a pomoci za účetní období 2013-2016 WITTE Nejdek, spol. s r.o.....	36
Graf č. 4: Přehled počtů pracovníků v jednotlivých pracovních oblastech	39
Graf č. 5: Pohlaví respondentů	55
Graf č. 6: Výsledky odpovědí otázky č. 6.....	59
Graf č. 7: Výsledky odpovědí otázky č. 7.....	59
Graf č. 8: Výsledky odpovědí otázky č. 8.....	60
Graf č. 9: Výsledky odpovědí otázky č. 9.....	60
Graf č. 10: Výsledky odpovědí otázky č. 10.....	61
Graf č. 11: Výsledky odpovědí otázky č. 11.....	61
Graf č. 12: Výsledky odpovědí otázky č. 12.....	62
Graf č. 13: Výsledky odpovědí otázky č. 13.....	63
Graf č. 14: Výsledky odpovědí otázky č. 14.....	63
Graf č. 15: Výsledky odpovědí otázky č. 15.....	64
Graf č. 16: Výsledky odpovědí otázky č. 16.....	65
Graf č. 17: Výsledky odpovědí otázky č. 17.....	65
Graf č. 18: Výsledky odpovědí otázky č. 18.....	66
Graf č. 19: Výsledky odpovědí otázky č. 19.....	67
Graf č. 20: Výsledky odpovědí otázky č. 20.....	67
Graf č. 21: Výsledky odpovědí otázky č. 21.....	68
Graf č. 22: Výsledky odpovědí otázek č. 9, 10, 16.....	69

Seznam literatury

Monografické zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

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

BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-038-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

KIRKPATRICK, Donald L., KIRKPATRICK, James D. *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-15-767-5454-2.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Polygraf, a.s., 2004. ISBN 80-214-2564-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7196-250-6.

SYNEK, Miloslav, Kislingerová, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

ČESKO, Ministerstvo spravedlnosti. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 12.3.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=151117&typ=PLATNY>

LOIRE, Patrick, PARIS, Jean-Jacques, WARD, Terry, WEISS, Christian. *Automobilový průmysl* [online]. NUOV, 2011. [cit. 13.3.2018]. Dostupné z [http://www.nuv.cz/uploads/ECVET a EQF 4 6/New skills CJ/Automobilovy prumysl.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Automobilovy_prumysl.pdf)

Statek Bernard u Sokolova [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.statek-bernard.cz/firemni-skoleni>

TENKL, Miroslav. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe* [online časopis]. 2014, **2**(1), 23-51 [cit. 13.3.2018]. ISSN 2336-114X. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

WITTE Automotive, [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.witte-automotive.cz/>

WITTE Nejdek, spol. s r.o. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2013*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-03-13]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17630105&subjektId=151117&spis=475109>

WITTE Nejdek, spol. s r.o. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2014*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-03-13]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39812487&subjektId=151117&spis=475109>

WITTE Nejdek, spol. s r.o. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2015*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-03-13]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44062349&subjektId=151117&spis=475109>

WITTE Nejdek, spol. s r.o. *Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016.* Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-03-13].

Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50244730&subjektId=151117&spis=475109>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Příklad adaptačního programu zaměstnanců ve WITTE Nejdek

Příloha B: Plán rozvoje odborného disponenta ve WITTE Nejdek

Příloha C: Dotazník vzdělávacího systému ve WITTE Nejdek

Příloha A: Příklad adaptačního programu zaměstnanců ve WITTE Nejdek

Adaptační program – harmonogram

1. den Nejdek/Ostrov

Čas	Aktivita	školitel
7:30	vyzvednutí, fotografování, lékař, podpis smluv	
9:00	přivítání, úvod o firmě	
9:45	představení Odborové organizace	
10:00	Přestávka	
10:15	BOZP	
11:30	představení personálních poradců rozdělení adaptací	
12:00	Oběd	
13:00	seznámení se s programem adaptace	
14:00	vyzvednutí IT prostředků	
15:00	seznámení se s manažerem a týmem	

2. den Ostrov

čas	Aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	
9:00	Exkurze	
9:50	Přestávka	
10:00	IT Bezpečnost	
11:00	Přestávka	
11:15	LOTUS NOTES	
12:15	Oběd	
13:00	Informační zdroje WITTE	
14:30	Přestávka	
14:45	Informační zdroje WITTE	

3. den Nejdek

čas	Aktivita	školitel
8:30	zpětná vazba z minulého dne	
9:15	prohlídka Tréninkového centra	
10:00	Přestávka	
10:15	exkurze Nejdek	
11:45	Oběd	
12:45	základy SAP	
14:15	Přestávka	
14:30	SFM + KPI + cíle společnosti	
15:00	seznámení s adaptací manipulantů (TC)	

4. den Nejdek

čas	Aktivita	školitel
8:30	zpětná vazba z minulého dne	
9:00	LEAN dopoledne	
12:00	Oběd	
13:00	5S	
14:15	Přestávka	
14:30	firemní kultura	

5. den Ostrov

čas	Aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	
9:00	system kvality, úvod do jakosti	
10:30	Přestávka	
10:45	úkol z minulého dne + interaktivní hra	
12:00	Oběd	
13:00	Metodika stanovení nápravných opatření	
14:30	Přestávka	
14:45	e-learningy – COMPLIANCE, IATF, řidiči referenti	

6. den Nejdek

Čas	Aktivita	školitel
8:30	seznámení s programem	
9:00	Vývoj (PEP, Organizace, KuCe)	
10:00	Přestávka	
10:15	Vývoj (produktový, XC90)	
11:15	Oběd	
12:00	Zkušebna – představení	
13:00	Zkušebna – exkurze	
14:00	Přestávka	
14:15	závěrečný test, zpětná vazba	
15:15	káva s manažerem	

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

Můj výrobní tým:

Můj předák:

Kontakt:

Příloha B: Plán rozvoje odborného disponenta ve WITTE NejdeK



PLÁN ROZVOJE - odborný disponent

Příjmení, jméno: xxx
 Pozice: samostatný disponent
 Úsek/tým/oddělení: Tým Ford
 Přímý nadřízený: xxx
 Metodický nadřízený: xxx

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

Název školení stanovte si společně s vedoucím oblasti, ve kterých se chcete, případně potřebujete rozvíjet	Kód školení viz katalog školení na WIKI, kde si můžete školení "koupit"	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 SAP - Základní transakce	ITT0089			do
Řešení zákaznických reklamací- 8D reporty, diagram příčin a následků	QMT0005			do
Zdokonalení AJ znalosti	interní kurzy + samostudium		plynulá komunikace v AJ	do
Zadáni projektu: POZÍCOVANÝ SKLAD V EXPEDICI				
dle dělnice M. Vagnerové - analýza současného stavu - vyhodnocení rizik a problémů - najít vhodné řešení (lidské zdroje, minimalizace chyb, layout)			požadovaný výstup: kompletní analýza procesu vč. doporučených řešení, postupů a nápravných opatření ke zlepšení a zefektivnění procesu	do

Cíl zpracování plánu rozvoje:

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

Termín:
 Podpis patrona:

Datum:
 Převzal:

Datum:
 Převzal:

Příloha C: Dotazník vzdělávacího systému ve WITTE Nejdek

ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den,

jsem studentkou ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni a zpracovávám bakalářskou práci na téma vzdělávání zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek. Součástí mé práce je také vyhodnocování současného systému vzdělávání a nově zavedených změn.

Otázky v dotazníku jsem sestavila tak, aby co nejdříve zachycovaly Váš osobní postoj. Vaše odpovědi napomohou nejen mně, ale mají sloužit i k vyhodnocování zavedených změn systému vzdělávání ve Vašem podniku a mohou tak být podnětem k jeho dalšímu zlepšování.

Prosím o vyplnění dotazníku co nejdříve.

Děkuji Vám za Váš čas a vyplnění odpovědí. Vaše účast je anonymní, přesto mi na věrnosti Vašich odpovědí velmi záleží.

S pozdravem

Markéta Husáková

INSTRUKCE PRO VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

U otázek, které umožňují volbu "zcela souhlasím", "spíše souhlasím", "spíše nesouhlasím", "zcela nesouhlasím", prosím odpovězte podle momentálního pocitu.

OTÁZKY RESPONDENTŮM

- 1) „Jsem...“
 - a) muž
 - b) žena
- 2) „Je mi...“
 - a) 25 a méně let
 - b) 26-40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 a více let
- 3) „Mé nejvyšší dosažené vzdělání je...“
 - a) vyučen/a
 - b) středoškolské vzdělání s maturitou

- c) vysokoškolské
- 4) „Ve společnosti WITTE Nejdek pracuji...“
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) více než 10 let
- 5) „Má pracovní oblast je: ...“
- 6) „Podnikové vzdělávání považuji za osobní přínos pro svůj osobní růst.“
 - a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 7) „Bez podnikového vzdělávání bych nemohl/a vykonávat svou práci.“
 - a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 8) „Jsem spokojen/a s plánováním dalšího vzdělávání v rámci hodnotících pohovorů.“
 - a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 9) „Ke zjišťování informací používám WITTE WIKI.“
 - a) Souhlasím
 - b) Nesouhlasím
- 10) „Nový katalog školení na WITTE WIKI mi vyhovuje.“
 - a) Souhlasím
 - b) Nesouhlasím
- 11) „O možnostech vzdělávání se dozvídám především...“
 - a) Z online katalogu školení
 - b) Od nadřízeného
 - c) Od kolegů
 - d) Z e-mailu

- e) Z LCD obrazovek
 - f) Inforychlíkem
 - g) Sám/sama si vyhledávám možnosti školení
 - h) Jiné
- 12) „Ke vzdělávání mě nejvíce motivuje...“
- a) Získávání nových znalostí, rozvíjení se
 - b) Možné povýšení
 - c) Vzdělávám se pouze z nutnosti a povinnosti
 - d) Jiné
- 13) „Upřednostňuji...“
- a) Vzdělávání na pracovišti
 - b) Vzdělávání mimo pracoviště
 - c) E-learning
- 14) „Se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit v podniku jsem spokojen/a.“
- a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 15) „Za nejprínosnější vzdělávací aktivitu považuji...“
- a) Jazykové vzdělávání
 - b) Profesní odborná školení
 - c) Školení měkkých dovedností (softskills)
 - d) Zákonná školení
- 16) „Vím, že od roku 2017 byl pro nově nastupující kolegy zaveden adaptační program.“
- a) Souhlasím
 - b) Nesouhlasím
- 17) „Myslím si, že adaptační proces adekvátně připravuje zaměstnance na budoucí pracovní náplň.“
- a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nemohu posoudit
 - d) Spíše nesouhlasím

- e) Zcela nesouhlasím
- 18) „Vím o tom, že se trainee programu mohou účastnit i zaměstnanci WITTE Nejdek.“
- a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 19) „Nový koncept jazykového vzdělávání vnímám jako přínosný.“
- a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím
- 20) „Za největší přínos v novém konceptu jazykového vzdělávání považuji...“
- a) Volbu termínu a místa výuky
 - b) Větší výběr forem výuky (prezenční výuka, Skype, e-learning)
 - c) Volba složení a velikosti skupiny
 - d) Volba intenzity výuky
 - e) Větší výběr dodavatelů
 - f) Jiné
- 21) „Spoluúčast ve výši 50 % na jazykové kurzy vnímám jako adekvátní.“
- a) Zcela souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Zcela nesouhlasím

Abstrakt

HUSÁKOVÁ, Markéta. *Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku*. Plzeň, 2018. 85 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, WITTE, automobilový průmysl

Bakalářská práce zpracovává téma vzdělávání zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, spol. s r.o. Cílem práce je vyhodnotit systém vzdělávání tohoto podniku a navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení systému vzdělávání. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vymezen pojem podnikového vzdělávání, jeho cíle, přínosy a přístupy k němu.

V praktické části je stručně popsán podnik WITTE Nejdek, spol. s r.o., jeho postavení ve skupině WITTE Automotive, historie skupiny, její produktové portfolio, vybrané ekonomické ukazatele a lidské zdroje v podniku. Poté je popsán systém vzdělávání v podniku a jeho čtyři fáze. Dotazníkové šetření má za cíl zmapovat současnou úroveň vzdělávacího systému a zjistit, jak technickohospodářští pracovníci vnímají změny v podnikovém vzdělávání, zavedené od 1.1. 2017.

V poslední kapitole praktické části jsou na základě výsledků dotazníkového šetření navrhována opatření, která mají přispět ke zlepšení systému vzdělávání v podniku WITTE Nejdek.

Abstract

HUSÁKOVÁ, Markéta *Employee training in selected company.*

Plzeň, 2018. 85 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: employee training, corporate training, system training, WITTE, automotive industry

Bachelor thesis concentrates on the topic of employee training in the company WITTE Nejdek, spol. s r.o. The aim is to evaluate the employee training within the company and suggest measures which should contribute to its improvement. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part the concept of corporate training is defined, its objectives, the benefits and the approach.

In the practical part, the company WITTE Nejdek, spol. s r.o. is briefly described, his position in the Group of WITTE Automotive, the history of the group, its product portfolio, selected economic indicators and human resources. Further, there is a description of the training system in the company and its four phases. The aim of a questionnaire survey is to map out the current level of the employee training system and to find out how the technical industry staff perceive the changes in further employee training introduced since 1.1.2017.

The last chapter of the practical part is based on the results of the questionnaire survey investigation and to introduce measures which would contribute to improve the employee training system in the company WITTE Nejdek.