

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V OBLASTI NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. Bakalářská práce**

**Eliška MRÁZKOVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Eliška Mrázková**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Rozvoj zaměstnanců v oblasti nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s.**
- Cíl: **Cílem práce je analýza rozvoje nákupčích počínaje jejich nástupem na danou pracovní pozici ve společnosti Škoda Auto a.s.**
- Teoretická část práce se zabývá náborem externích a interních zaměstnanců na oddělení nákupu ve Škoda Auto a.s.**
- Praktická část je zaměřena na výzkum efektivity náborového procesu interních a externích zaměstnanců, jeho vlivu na rozvoj zaměstnance a zejména pak na jeho kariérní růst. Výzkum bude prováděn pomocí vzorku nákupčích s externím nástupem a vzorku nákupčích s nástupem interním.**
- Rámcový obsah:
1. Úvod a cíle práce
  2. Metody náboru zaměstnanců na oddělení nákupu
  3. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
  4. Představení výzkumu
  5. Vyhodnocení výzkumu a interpretace získaných dat
  6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testocentrum, 2013. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
4. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 16. 5. 2021

**Eliška Mrázková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021

**Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12.2021

Děkuji Mgr. Tiborovi Brečkovi, LL.M., MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování informací a cenných rad. Dále děkuji Mgr. Ivě Šonkové, Mgr. Janě Rakouské, Ing. Martině Krauskopfové a Antonínu Válkovi, DiS. ze strany ŠKODA AUTO a.s. za jejich ochotu a konzultace mé závěrečné práce. Také děkuji svým kolegům z oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. za jejich podporu a poskytování odborných rad.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Náborový proces a jeho metody .....	8
1.1 Metody výběru pracovníků .....	8
1.2 Náborový proces na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.....	11
1.3 Externí nástup .....	11
1.4 Interní přestup .....	12
1.5 Adaptační proces .....	12
2 Rozvoj a vzdělávání ve firemním prostředí .....	14
2.1 Rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí .....	15
2.2 Vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí .....	17
2.3 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	19
2.4 Rozvojový program ŠKODA AUTO a.s. ....	20
2.5 Změny ve vzdělávání zaměstnanců v době pandemie.....	26
3 Představení výzkumu.....	27
3.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s. ....	28
3.2 Analýza výzkumu .....	29
4 Vyhodnocení výzkumu a interpretace získaných dat .....	43
4.1 Výsledek výzkumné otázky č. 1 .....	43
4.2 Výsledek výzkumné otázky č. 2 .....	45
4.3 Výsledek výzkumné otázky č. 3 .....	47
4.4 Výsledek výzkumné otázky č. 4 .....	49
Závěr .....	52
Seznam literatury .....	53
Seznam obrázků .....	55
Seznam tabulek.....	56
Seznam příloh .....	57

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

AC Assessment centrum

MAG Mitarbeitergespräch

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HDP Hrubý domácí produkt

## Úvod

Neustále své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat patří v současné době k základním pilířům úspěšné firmy, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří se na správném chodu a úspěších firmy výrazně podílejí. Velkou roli hraje know-how zaměstnanců od tzv. hard skills přes jazykové dovednosti až po tzv. soft skills. V dnešní době, kdy je velký tlak na snižování nákladů při náboru zaměstnanců a zároveň také na urychlení celého náborového procesu, přijímají personální útvary takové kandidáty, u kterých vidí potenciál při jejich dalším rozvoji. Důležité není zaměstnance rozvíjet a vzdělávat pouze v momentě, kdy do firmy nastoupí, nýbrž je vzdělávat a rozvíjet po celý jejich profesní život opakovaně v pravidelných intervalech. A právě z těchto důvodů jsou rozvojové a vzdělávací aktivity ve firemním prostředí nesmírně přínosné.

Tato bakalářské práce je zaměřena na oddělení nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a má za cíl analyzovat rozvoj tamních zaměstnanců – nákupčích počínaje jejich nástupem na danou pracovní pozici ve společnosti. Teoretická část práce je rozdělena na dvě hlavní kapitoly a jejím cílem je přiblížit problematiku získávání zaměstnanců, jejich rozvoje a vzdělávání. První část nejprve obecně analyzuje náborový proces a jeho metody, poté se zaměřuje konkrétně na oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s. (dále jako ŠA) a způsob, kterým společnost své zaměstnance nabírá. Druhá část teoretické práce se zabývá tématy rozvoje a vzdělávání ve firemním prostředí, motivace, rozvojových programů ve ŠA, péči o zaměstnance a zejména pak širokou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit ŠA. Závěr teoretické části je věnován změnám způsobu vzdělávání v době pandemie.

V praktické části práce je v první řadě prezentována společnost ŠA a oddělení nákupu. Dále je v této části práce představen výzkum v podobě dotazníkového šetření, na základě kterého jsou zkoumány výzkumné otázky týkající se motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji, způsobu nástupu zaměstnanců na oddělení nákupu, míry jejich jazykové vybavenosti a vlivu rozvojových a vzdělávacích aktivit na kariérní růst zaměstnanců. V závěru praktické části jsou vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření a tím zodpovězené výzkumné otázky.



## 1 Náborový proces a jeho metody

Tato kapitola se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců a na metody, které firmy k náboru zaměstnanců využívají. Takových metod je řada, avšak v této kapitole jsou podrobněji charakterizovány tři z nich, a to výběrový pohovor, Assessment centrum a testy pracovní způsobilosti. V další části kapitoly je popsán náborový proces ve firmě ŠA, který je rozdělen dle způsobu, jakým zaměstnanci do firmy nastupují – externí nástup a interní přestup. V závěru kapitoly je objasněno, jakým způsobem se zaměstnanec po absolvování náborového procesu adaptuje na své nové pracovní místo.

Při získávání zaměstnanců hraje personální útvar důležitou roli, neboť právě on zajišťuje veškerou přípravu podkladů k výběrovým řízením, definuje požadavky na uchazeče a analyzuje pracovní místa, o která se uchazeči ucházejí. Jednoznačným cílem personálního útvaru při náboru zaměstnanců do organizace je přijímat velké množství kvalitních zaměstnanců s vynaložením nízkých nákladů, a to za krátký časový úsek. Na základě toho lze dle Armstronga (2008) náborový proces rozdělit do třech fází – definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

V první fázi náborového procesu je nutné jasně popsat dané pracovní místo, na které bude výběrové řízení vypsáno. Dále pak jaké požadavky musí uchazeč splnit, aby mohl být na konkrétní pracovní místo přijat, a to od odborných znalostí přes praxi, jazykové dovednosti až po dosažené vzdělání. Ve fázi druhé personalisté lákají na pracovní místa uchazeče jak z externího prostředí, tak z jiných pracovních pozic uvnitř podniku. Povědomí o volném pracovním místě mohou uchazeči získat různými způsoby – například formou inzerátu, na sociálních sítích či přímo na stránkách daného podniku. Poslední fází procesu je již samotný výběr uchazečů, při kterém mají personalisté za úkol vytřídit vhodné uchazeče a zahájit s nimi výběrová řízení (Armstrong, 2008).

### 1.1 Metody výběru pracovníků

Během aplikování metod výběru pracovníků by měla být dodržena řada pravidel a zásad. V první řadě by se personalisté měli držet zákony a vyhnout se jakékoli diskriminaci uchazeče, ať už z hlediska pohlaví, rasy, náboženství, sexuální orientace či věku. Uchazeči by měli být posuzováni dle svých znalostí,

schopností, pracovních zkušeností a nikoli dle sympatií nebo přátelských vztahů s personalisty. Dále by pak měly být zvoleny takové metody výběru, které jsou uchazeči schopni zvládnout a odpovídají přímo pracovnímu místu, na které se hlásí (Koubek, 2006).

Každá firma si stanovuje metody výběru pracovníků dle svého vlastního uvážení a obvykle je aplikováno více metod současně, nikoli jen jedna z nich. Personalisté nejprve procházejí životopisy a další dokumenty, které byly do firmy zaslány a poté provádí první výběr potencionálních uchazečů. Dalším krokem personálního útvaru je ověření si znalostí, schopností a také osobnost uchazeče. K tomu, aby personalisté tyto potřebné informace zajistili, jim slouží právě již zmiňované metody výběru pracovníků, mezi které patří výběrový pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti (Armstrong, 2008).

### **1.1.1 Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor patří k nejčastější výběrové metodě a je důležité, aby personalisté jeho přípravu nepodcenili. Výběrový pohovor slouží nejen personalistům k zajištění dalších informací o uchazeči a poznání jeho osobnosti, ale také samotným uchazečům, a to především v poskytnutí informací o organizaci a o samotném pracovním místě. Existují tři typy výběrových pohovorů. Prvním z nich je pohovor 1+1 neboli individuální pohovor, který probíhá za účasti uchazeče a vedoucího pracovníka. Dalším typem jsou panelové pohovory, tedy pohovory před komisí, které umožňují objektivnější posouzení uchazečů. V tomto případě bývá komise složena z nadřízeného pracovníka, personalisty a psychologa. Třetím typem je skupinový pohovor, který probíhá za přítomnosti více uchazečů a pozorovatelů současně. Tento typ výběrového pohovoru umožňuje rozpoznat chování a postoje uchazečů ve skupině (Koubek, 2006).

### **1.1.2 Assessment centrum**

Assessment centrum dále jen AC slouží ke komplexnějšímu posouzení kompetentnosti uchazeče, kdy se zkoumají zejména jeho schopnosti, znalosti, zkušenosti a posuzují se jeho osobnostní a charakterové rysy. Nejedná se tedy pouze o jednu metodu, nýbrž o soubor metod aplikovaných dle potřeb jednotlivých firem a povahy daného pracovního místa. Obvyklá délka AC je jeden až dva dny, během nichž jsou uchazeči nejen zkoumáni, ale také pozorováni a testováni

v nestandardních podmínkách jako například při únavě či stresu. AC se účastní nejen uchazeči, kterých bývá zpravidla okolo deseti, ale také pozorovatelé, mezi které patří personalisté, vedoucí pracovníci, psychologové a manažeři.

Pro docílení úspěšného výběru vhodných kandidátů je klíčová především příprava. Je nutné, aby byli všichni pozorovatelé pečlivě zaškoleni a samotné AC probíhalo systematicky dle předem stanoveného harmonogramu a zvolených metod. Získané informace o uchazečích jsou shromažďovány, vyhodnocovány a slouží poté k dalšímu rozvoji pracovníka po jeho nástupu do firmy. AC přináší řadu výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody patří flexibilita, díky které má firma možnost přizpůsobit celý průběh AC pracovnímu místu, které je poptáváno. Další výhodou je bezpochyby sběr velkého množství dat o uchazečích. Pozorovatelé mají možnost uchazeče poznat při různých situacích a analyzují tak jejich chování. Na základě simulací konkrétních situací na pracovišti pozorovatelé například zkoumají, jak jsou uchazeči schopni řešit problémy, jak se chovají při práci v týmu, jakým způsobem komunikují, jaké mají logické myšlení, anebo jestli jsou vnímaví či sebevědomí. Oproti tomu přináší AC také určité nevýhody, a to hlavně v podobě vysokých finančních a časových nákladů na přípravu a realizaci (Woodruffe, 2007).

Díky všestrannosti AC má firma možnost si předem stanovit, které metody výběru pro AC zvolí. Mezi tyto metody patří rozhovory s kandidáty, psychodiagnostické testy, případové studie, rolové hry, testy znalostí nebo individuální prezentace. Dále sem lze také zařadit testy pracovní způsobilosti, které jsou popsány v kapitole 1.1.3. Průběh každého AC je rozdělen do více fází. První fází je příprava, kterou je, jak už bylo zmíněno, důležité především nepodcenit. Mezi přípravu nepatří pouze sestavení a zaškolení týmu všech pozorovatelů, ale také například výběr prostor, kde se bude AC konat, analýza pracovního místa či předvýběr kandidátů. V této fázi je zároveň nezbytné stanovit metody AC. V druhé fázi probíhá realizace, během které dochází k aplikování vybraných metod. Poslední fází je ukončení a vyhodnocení AC, kdy se nejdříve všichni hodnotitelé radí, sdělují si názory a vybírají úspěšné kandidáty. Každý uchazeč, ať už úspěšný či neúspěšný, by měl obdržet výstupní písemnou zprávu o jeho výkonu včetně zpětné vazby (Pechová, Šišová, 2016).

### **1.1.3 Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti mají za úkol poskytnout doplňující informace o uchazečích a nelze je tak aplikovat jako samostatnou metodu výběru. Existují různé druhy takovýchto testů, z nichž nejčastěji používané bývají testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti. Tato metoda výběru posuzuje schopnosti vnímání uchazeče, jeho paměť, logické myšlení, odborné znalosti, schopnost rozvoje, motivaci a jeho rysy osobnosti (Koubek, 2006).

## **1.2 Náborový proces na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

Náborový proces ve ŠA začíná požadavkem na obsazení pracovního místa, které není v daný okamžik obsazeno nebo je potřeba ho přeobsadit. Výstupem náborového procesu jsou noví kvalifikovaní zaměstnanci. Ve ŠA probíhá náborový proces podobně, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1. Nejprve je pracovní místo popsáno, tedy musí být předem jasně definováno, jaké činnosti a úkoly na něm bude zaměstnanec vykonávat. Velkou roli zde hraje také požadované nejvyšší dosažené vzdělání uchazeče, jeho jazyková vybavenost, několikaletá praxe v příslušném oboru nebo třeba nutnost řidičského průkazu. Personální oddělení následně vystaví inzerát do externí i interní burzy. V tomto okamžiku přichází na řadu uchazeč, který se na volné pracovní místo přihlásí, zašle personálnímu útvaru svůj životopis a poté je s ním zahájeno výběrové řízení. Během pohovorů s uchazeči jsou metodami výběru zkoumány uchazečovi odborné i jazykové kompetence, jeho znalosti a také komunikační dovednosti. V současné době probíhají náborové aktivity ve ŠA formou on-line i off-line. ŠA navazuje spolupráce se středními i vysokými školami a skrze povinné i nepovinné stáže a talentové programy si postupně vychovává své budoucí zaměstnance. V současné době je možné ucházet se o pracovní pozici na oddělení nákupu ve ŠA jak interním přestupem v rámci firmy, tak i nástupem z externího prostředí.

## **1.3 Externí nástup**

V případě vypsání inzerátu do externí burzy jsou pracovní pozice nabízeny uchazečům mimo podnik ŠA. Uchazeči se o volných pracovních pozicích dozvídají na oficiálních stránkách ŠA nebo skrze inzerci na sociálních sítích a jiných pracovních portálech. V kapitole 1.1.2 byla podrobně popsána jedna z metod výběru uchazečů – Assessment centrum, které bylo ještě do nedávna používáno

při náboru zaměstnanců z externího prostředí na oddělení nákupu ve ŠA. Pro práci na oddělení nákupu je nezbytné, aby uchazeč disponoval matematickými a analytickými kompetencemi, aby uměl vyjednávat, komunikovat, byl prezentačně zdatný, a to i v cizím jazyce. AC personalistům umožňoval všechny tyto uvedené znalosti a dovednosti rozpoznat. V současné době jsou pro externí nástup využívány jiné metody výběru, díky kterým si personalisté tyto klíčové kompetence u uchazečů ověřují.

#### **1.4 Interní přestup**

Interní přestup je chápán jako přestup mezi různými odděleními v rámci firmy ŠA. Zaměstnanci ŠA si mohou přes svůj interní zaměstnanecký portál vyhledat konkrétní pracovní nabídky a v případě nespokojenosti na svém stávajícím pracovním místě přestoupit na jiné. Interní přestup se nemusí uskutečnit jen z důvodu nespokojenosti zaměstnance na současném pracovním místě, ale třeba také z důvodu organizačních změn, návratu z mateřské či rodičovské dovolené nebo z důvodu potřeby změny a nové motivace k práci. Často se interní přestup provádí na základě rotace pracovních pozic. Rotace pracovních pozic probíhá v zásadě v pravidelných intervalech, jedná se o jednu z metod vzdělávání na pracovišti a je používána zejména z toho důvodu, aby zaměstnanci neztráceli motivaci k práci, rozšířili si své znalosti a získali nové zkušenosti (Koubek, 2006).

#### **1.5 Adaptační proces**

Jakmile zaměstnanec nastoupí do firmy, ať už externím nástupem či interním přestupem, nastává jeho adaptace na nové pracovní místo a firemní prostředí. Adaptační proces je soubor aktivit, jejichž cílem je seznámit zaměstnance s firmou, jejím chodem, předpisy a pracovními úkoly tak, aby se dokázali pohotově začlenit do plného pracovního procesu firmy. Zaměstnanec by měl během svého adaptačního procesu získat veškeré informace klíčové pro jeho výkon na pracovním místě jako například informace ohledně technologií, počítačových systémů, ale také stylu práce. Adaptace zaměstnance je rovněž součástí vzdělávacího procesu, a to z toho důvodu, že právě v průběhu adaptačního procesu sbírá zaměstnanec další nové znalosti a schopnosti (Koubek, 2006). Délka adaptačního procesu se pohybuje okolo čtyř až šesti měsíců, během kterých by nemělo docházet k přehlcení informací nebo ke svěřování podřadných úkolů

či vysoce náročných úkolů, které nemá zaměstnanec v průběhu adaptace šanci splnit (Hroník, 2007).

Na oddělení nákupu ve ŠA je během adaptačního procesu pomocí pravidelných rozhovorů s nadřízeným ověřováno, zdali je zaměstnanec pro danou pozici vhodný a bude zvládat pracovní vytížení. Délka adaptace zaměstnance na oddělení nákupu jsou tři měsíce. Během této doby je cílem zaměstnance k pracovní činnosti dostatečně motivovat, podpořit ho v začátcích ve firmě a také ho ve firmě udržet, aby se zamezilo případné fluktuaci. K tomu, aby byla adaptace zaměstnance úspěšná a vedena správným směrem, slouží tzv. plán adaptace. Plán adaptace je rozdělen na pět částí. První částí je zaměstnanci přidělen tutor, který mu bude v průběhu adaptace k dispozici a také je seznámen s adaptačním manuálem, ve kterém je průběh adaptace přesně definován. Ve druhé části je zaměstnanec seznámen s firmou ŠA. Ve třetí části pak absolvuje nástupní školení, praxe na výrobní lince a obdrží interní materiály, které si důkladně prostuduje. Ve čtvrté části se zaměstnanec účastní skupinového adaptačního programu, kdy se schází všichni noví zaměstnanci se zástupci odborných útvarů. Skupinový adaptační program slouží k seznámení zaměstnance s procesy firmy. Dále jsou zaměstnanci doporučena rozvojová opatření, kterých by se měl během adaptace účastnit. V předposlední části plánu adaptace je zaměstnanec seznámen s pracovištěm a jeho pracovní náplní. V části poslední dochází k hodnocení výsledků adaptace zaměstnance jeho nadřízeným. Hodnocení probíhá formou rozhovoru, během kterého obdrží zaměstnanec zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a dále je rozhodováno, zdali bude na pracovní pozici pokračovat i nadále (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

## 2 Rozvoj a vzdělávání ve firemním prostředí

Následující kapitola pojednává o rozvoji a vzdělávání ve firemním prostředí. V první části kapitoly je nastíněn právě rozdíl mezi těmito pojmy a také je zde popsáno, jak klíčové v současné době pro firmy je, aby své zaměstnance pravidelně vzdělávali a rozvíjeli. Další část se věnuje osobnímu rozvojovému plánu, motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a cyklu vzdělávání v organizacích. Následně navazuje část zaměřena konkrétně na firmu ŠA a na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na oddělení nákupu. Závěr kapitoly pojednává o změnách ve vzdělávání v době pandemie způsobené onemocněním Covid 19, které je aktuálním tématem.

Po úspěšném absolvování náborového procesu jsou pracovníci postupně začleňováni do řádného pracovního procesu firmy. V současné době, kdy se moderní společnost neustále formuje a prochází různými změnami, není v moci personálního útvaru získávat takové pracovníky, kteří by byli schopni prokázat okamžité odborné znalosti a s těmi vystačit po celou dobu jejich profesního života. Právě z tohoto důvodu hraje rozvoj a vzdělávání ve firemním prostředí klíčovou roli (Koubek, 2006).

Pojmy rozvoj a vzdělávání se často prolínají, ovšem z hlediska interpretace jsou definovány rozdílně. Armstrong uvádí definici rozvoje následovně: „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“ (Armstrong, 2007, str. 470). Vzdělávání je naopak dle Armstronga definováno jako: „Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a postoje“ (Armstrong, 2007, str. 461). Z toho vyplývá, že rozvoj probíhá nepřetržitě, je orientován více na samotného zaměstnance, na jeho osobnost a schopnosti, které již během svého profesního života nabyt a nyní jsou zdokonalovány a umocňovány. Při vzdělávání vstupují do hry požadavky firmy, zejména její cíle a zároveň si během vzdělávání zaměstnanec osvojuje zcela nové poznatky.

Jak již bylo zmíněno, patří rozvoj a vzdělávání zaměstnanců bezpochyby ke klíčovému činnostem firmy. V každé firmě proto rozvoj a vzdělávání probíhají rozdílně dle její politiky, strategie a nastaveným cílům. Rozvoj a vzdělávání pracovníků by tedy měly probíhat systematicky a předem plánovitě. Rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance může firma dvojím způsobem – interně v rámci

jednotlivých oddělení ve spolupráci s personálním útvarem, anebo skrze externí vzdělávací agentury, které si firma najímá. Dále je nutno podotknout, že ke vzdělávání a rozvoji nedochází jen jednosměrně ve prospěch firmy, ale také mnohdy dochází k formování charakteru a hodnot zaměstnanců mimo jejich profesní životy. To znamená, že vzdělávání a rozvoj jednoznačně patří k celoživotnímu procesu všech zaměstnanců (Koubek, 2006). Po definování základních odlišností mezi pojmy rozvoj a vzdělávání, budou následující odstavce zaměřeny na každý pojem zvlášť.

## 2.1 Rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí

Dle Folwarczné (2010) rozlišujeme při rozvoji zaměstnanců tři přístupy – formální, neformální a poloformální. Formální přístup vychází z výsledků hodnocení práce zaměstnanců, anebo z assessment center. U formálního přístupu je nutné rozlišit, zdali probíhá na pracovišti – *on the job*, nebo mimo něj – *off the job*. Mezi metody rozvoje na pracovišti patří zejména koučování, konzultace, anebo poskytnutí zpětné vazby. Oproti tomu metody rozvoje mimo pracoviště probíhají formou přednášek, simulací, případových studií, anebo různých workshopů. Neformální přístup lze chápat jako získávání informací a zkušeností z každodenní pracovní činnosti, jako například řešení specifického problému. Poloformální přístup je zaměřen na samotného zaměstnance a jeho vlastní zhodnocení pracovního výkonu, při kterém jsou například sestavovány plány osobního rozvoje. Klíčovým faktorem v rozvoji zaměstnance je rovněž jeho seberozvoj, kdy se předpokládá, že je zaměstnanec ochoten rozvíjet sám sebe, a díky tomu přispívat ke zlepšení nejen svého pracovního výkonu, ale také k rozvoji celé organizace.

Při stanovování rozvojového programu každého zaměstnance je nutné odpovědět na následující otázky. V první řadě je důležité stanovit, kdo bude rozvíjen a zejména pak, co bude rozvíjeno. K tomu je vhodné využít SWOT analýzu, při které dochází k analyzování silných a slabých stránek zaměstnance, a také příležitostí a hrozeb. Rozvíjet lze *hard skills* – tedy odborné znalosti zaměstnance, anebo *soft skills*, mezi které patří především komunikační dovednosti, schopnost vyjednání a práce s lidmi, dále pak také povahové rysy a postoje zaměstnance. Následně by mělo být jasně stanoveno, proč jsou zaměstnanci rozvíjeni a jakým způsobem, tedy jakými metodami. Taktéž je



podstatné, aby byli zaměstnanci ve firmě k rozvoji motivováni a podporováni svými nadřízenými či kolegy (Folwarczná, 2010).

### **2.1.1 Plán osobního rozvoje**

ŠA svým zaměstnancům poskytuje široký výběr z nabídky rozvojových aktivit jako například on-line webináře, E-learning nebo jazykové vzdělávání. Patří sem také převzetí zodpovědnosti například při vedení velkých projektů, zastupování kolegů či přímo nadřízeného, mentoring nebo pravidelná zpětná vazba, ať už od nadřízeného nebo od kolegů, podřízených či členů týmu. Mimo výše uvedené rozvojové aktivity uvádí ŠA tzv. future skills, díky kterým by měli být zaměstnanci schopni rychle reagovat na změny ve firemním prostředí. Příkladem future skills jsou především kreativita a inovace, prevence proti stresu a emoční inteligence, kritické myšlení a také digitální a technologické kompetence. Úkolem nadřízeného je zaměstnance k sestavování plánu osobního rozvoje motivovat, pomoci mu a také poradit, ve kterých rozvojových aktivitách by mohl prohloubit, dále rozvinout své silné stránky a vykompenzovat své slabé stránky pomocí svých nabitých znalostí a zkušeností. Zaměstnanec si sestavuje svůj rozvojový plán ve vizuální podobě, kde uvádí konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout, časový plán a způsob, jak se plnění plánu bude kontrolovat (viz Obr. 1). Zároveň by do plánu osobního rozvoje měly být zahrnuty rozvojové aktivity, které prohlubují kvalifikace a znalosti zaměstnance nutné k vykonávání jeho pracovní pozice. Plán osobního rozvoje zaměstnance je poté přímým nadřízeným nebo podpisovým zástupcem schvalován (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

Co?	Proč?	Výsledek	Jak?	Plán	S kým?	Průběžné vyhodnocení	Status	Poznámky/ doporučení
Témata, na kterých chci pracovat	Co konkrétné chci změnit? Jaký je účel? Co mi to přinese?	Jak poznám, že jsem dosáhl/a cíle?	Jaké konkrétní kroky učiním. Jak dojdou k cíli?	Kdy začnu a kdy budu v cíli?	Kdo mi pomůže?	Jak se mi daří/ndaří plnit jednotlivé kroky? Co již dělám jinak?	Aktuální stav k tématu	Co dál? Čeho se příště vyvarovat? Co využít?
1			KROK 1 KROK 2 KROK 3 KROK 4				PROBÍHÁ	
2			KROK 1 KROK 2 KROK 3 KROK 4				HOTOVO	
3			KROK 1 KROK 2 KROK 3 KROK 4					
4			KROK 1 KROK 2 KROK 3 KROK 4					
5			KROK 1 KROK 2 KROK 3 KROK 4					

Zdroj: Zaměstnanecský portál ŠKODA Space

**Obr. 1 Rozvojový plán**

## 2.2 Vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí

Vzdělávání zaměstnanců je ve velkých firmách řízeno samostatnou organizační strukturou, tedy nejčastěji oddělením rozvoje lidských zdrojů, a to z toho důvodu, aby mohlo být systematicky usměrňováno. Vzdělávat zaměstnance je možné různými způsoby. Jedním z příkladů je učící se organizace, tedy princip, podle kterého je zaměstnanec vnímán jako subjekt vzdělávání, který má možnost volně se vzdělávat a rozvíjet. Dalším příkladem jsou standardizované vzdělávací kurzy, kam patří katalogové kurzy a E-learningové kurzy. Do katalogových kurzů lze zařadit odborné kurzy, jazykové kurzy, počítačové kurzy a zákonem povinná školení. E-learningové kurzy jsou zajímavou vzdělávací metodou vzhledem k prostředí, ve kterém probíhají a také jejich časové flexibilitě a praktičnosti. Dle Hroníka (2007) má vzdělávání ve firmě několik funkcí, mezi které patří funkce adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. Avšak každá z nich je rozvíjena odlišně dle typu vzdělávací aktivity (Hroník, 2007).

Podobně jako u rozvoje zaměstnanců i u vzdělávání je nezbytné, má-li být účinné a viditelné, aby se shodovalo s firemní strategií, vizí a posláním. Každá firma má tzv. systém podnikového vzdělávání – opakující se cyklus, který reaguje na změny jak uvnitř ve firmě, tak i na trhu práce. Jeho hlavním cílem je prohlubování teoretických poznatků zaměstnanců, nabytí dovedností typických pro dané pracovní místo a umožnění osobního rozvoje a seberealizace zaměstnanců. Tím, že firma

do vzdělávání svých zaměstnanců investuje, zvyšuje jejich schopnost prosadit se na trhu práce a také si svých zaměstnanců váží. Z toho plyne, že díky neustálému vzdělávání zaměstnanců si firma vychovává kvalifikované, odborně připravené a schopné zaměstnance, díky kterým je dosahováno lepšího pracovního výkonu, a tím i celkovému zlepšení konkurenceschopnosti firmy (Vodák, Kuchaříčková, 2007).

### **2.2.1 Motivace**

„Motivace je procesem, který určuje směr, sílu a trvání chování nebo jinak můžeme říct, že jde o vnitřní stav dodávající nám energii při dosahování cíle.“ (Matoušková, 2009, str. 55).

U motivace je nutné rozlišit dva základní pojmy – motiv a stimul, které působí současně a mnohdy se navzájem podněcují. Jednání každého člověka, ať už ve firemním prostředí či mimo něj, tedy ovlivňují vnitřní pohnutky – *motivy* a vnější podněty – *stimuly*. Při plnění nenáročných úkolů lze člověka podnítit k jejich splnění pouze pomocí samotných stimulů (Plamínek, 2010). Z předchozího vyplývá, že primárním rozdílem mezi motivy a stimuly je směr odkud působí. Motivy vycházejí z vnitřního přesvědčení člověka a trvají tak dlouho, dokud není konkrétní cíl dosažen. Ve chvíli, kdy člověk svůj cíl splní, převládají u něj pocity naplnění a uspokojení. Oproti tomu stimuly mají na člověka vliv z jeho okolí. Většinou dochází k aktivnímu působení druhé osoby a tím i ke změně chování člověka. Příkladem motivů může být zájem člověka k dokončení určitého úkolu a u stimulů zase naopak různé odměny od finančních až po odměny v podobě pochvaly, karierního růstu či uznání (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012).

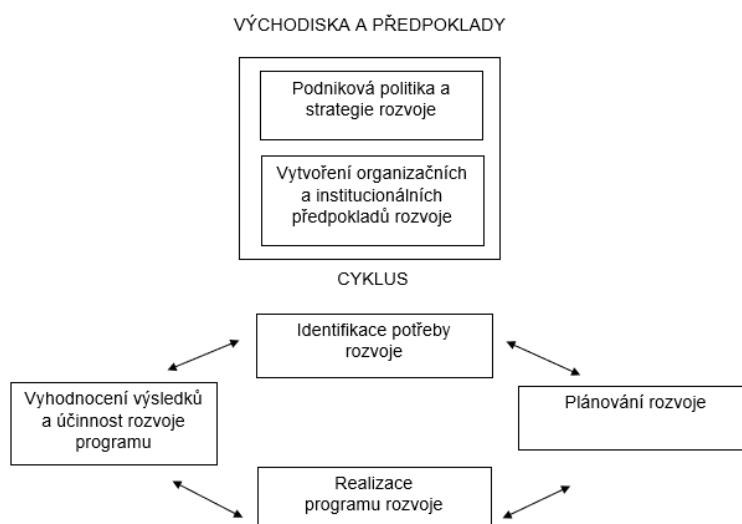
Ve firemním prostředí má motivace jasný cíl – zvýšit výkonnost zaměstnanců skrze stimuly. Zároveň je ovšem přáním každého zaměstnavatele, aby jeho zaměstnanci byli při ve své práci spokojeni a motivováni k dalšímu vzdělávání se. Existují dva typy motivace – vnější a vnitřní. Vnější motivace je založena na okolních faktorech, jako například právě na již zmiňovaných finančních odměnách. Vnitřní motivace spočívá v konkrétních potřebách každého člověka a jeho zájmu. Motivace je bezpochyby významnou součástí vzdělávání, bez které nelze vzdělávací proces úspěšně vést. V tomto případě je na firmě, aby skrze svou strategii měla správný motivační program pro své zaměstnance. Vzdělávací aktivity by na jednu stranu neměly být příliš snadné, protože by docházelo ke ztrátě soustředění účastníků.

Na druhou stranu by ale neměly být ani nadměrně složité až nezvladatelné, jinak by účastníci mohli o aktivitu ztratit zájem. Veškeré vzdělávací aktivity by měly být dopředu popsány, měly by být pro účastníky smysluplné. Zejména by měla být zdůrazněna smysluplnost aktivity, jakým způsobem aktivita účastníka obohatí a co užitečného mu do budoucna přinese. Vzdělávací aktivity by měly probíhat v příjemném prostředí třeba i mimo firmu, aby se účastníci cítili komfortně a bezpečně. Každého zaměstnance budou ke vzdělání motivovat odlišné faktory. Úkolem nadřízeného je rozpoznat, které motivační faktory jeho zaměstnance motivují. Dalšími motivačními faktory mohou být například udržení pracovního místa, zlepšení postavení v týmu, anebo možnost další kvalifikace a s tím spojená seberealizace zaměstnance (Vodák, Kuchaříčková, 2007).

### 2.3 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci

Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci slouží k tomu, aby organizace vytvořila plán vzdělávání svých zaměstnanců. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, které probíhají opakovaně za sebou a vzájemně se překrývají (viz Obr. 2).

Z obrázku č. 2 uvedeného níže lze vyčíst, že cyklus vzdělávání a rozvoje má svá východiska a předpoklady, kterými jsou již zmiňovaná podniková politika a strategie rozvoje. Na základě těchto předpokladů firma stanovuje, jakým způsobem budou zaměstnanci dále vzdělávání a rozvíjeni, jaký cíl má vzdělávání



Zdroj: Folwarczná, 2010

**Obr. 2 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci**

a rozvoj přinášet, a také, kdo bude zaměstnance vzdělávat a jaké metody k tomu budou použity.

První fází tohoto cyklu je identifikace rozvoje, během které jsou získávány nejen informace ohledně firmy, situace na trhu, průzkumů nebo samotné strategie, ale také se analyzují pracovní místa a získávají informace o zaměstnancích a jejich hodnocení. Druhou fází je plánování rozvoje, při kterém se stanovuje především rozpočet a časový plán na další období, dále jsou během této fáze určovány metody hodnocení. Předposlední fází je samotná realizace procesu a v neposlední řadě fáze vyhodnocení, kdy musí být předem jasně stanovena kritéria hodnocení a cíle celého procesu. Fáze vyhodnocení je poslední a klíčovou fází, protože má přímý vliv na začátek dalšího cyklu (Folwarczná, 2010).

## **2.4 Rozvojový program ŠKODA AUTO a.s.**

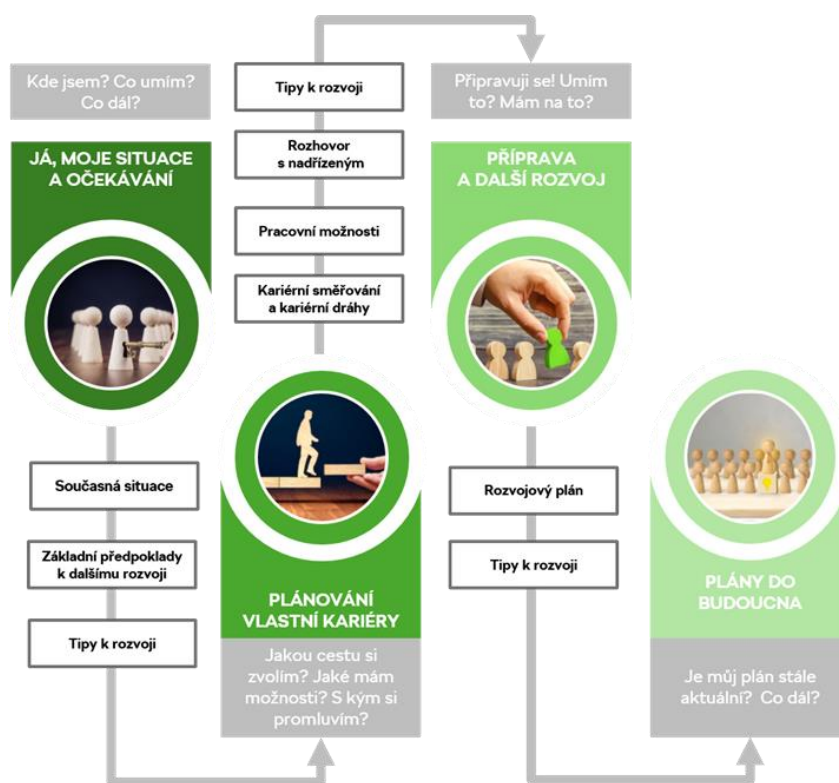
ŠA své zaměstnance podporuje v jejich tendencích dále se rozvíjet a vzdělávat, neboť je důležité, aby každý zaměstnanec svůj potenciál rozvíjel a přispíval tak ke zlepšení svého profesního života. Kariéra zaměstnanců ve ŠA může být horizontální či vertikální. Horizontální kariéra je zaměřena na prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnance spolu s jeho kompetencemi. Vertikální kariéra se týká kariérního růstu, během kterého je zaměstnanec povýšen na vyšší manažerskou pozici nebo na pozici koordinátora, díky tomu je mu svěřena větší míra zodpovědnosti. V případě oddělení nákupu ve ŠA by mohl být příkladem vertikálního kariérního růstu posun zaměstnance z pozice Specialisty nákupu výroby vozu na koordinátora celého oddělení Nákupu investic a výroby vozu. Na rozvoj zaměstnance dohlíží jeho nadřízený, který ho pravidelně hodnotí a pomáhá mu v cestě jeho kariérní dráhou.

Jednou z mnoha uživatelských příruček důležitých při rozvoji zaměstnanců ve ŠA je kompetenční matice. Díky této příručce mají oprávněné osoby, tedy přímí nadřízení a vedoucí organizačních jednotek přehled o vzdělání svých zaměstnanců, jejich vědomostech, dovednostech, schopnostech a také kvalifikacích, které jsou na pracovních místech požadovány. S kompetenční maticí úzce souvisí kompetenční profily zaměstnanců, které jsou popsány níže v kapitole 2.4.2. V následujících podkapitolách jsou popsány konkrétní nástroje, příručky, školení či postupy, pomocí kterých ŠA svým zaměstnancům zajišťuje příjemné pracovní

prostředí a další vzdělávání a rozvoj po dobu jejich profesního života (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

### **2.4.1 Kariérní mapa**

ŠA uvádí tzv. Kariérní mapu, jakožto pomocný nástroj, který slouží jak zaměstnanci, tak i jeho nadřízenému. Úkolem kariérní mapy je rozpoznat schopnosti, dovednosti a celkový potenciál zaměstnance a nasměrovat ho správným směrem v jeho kariéře. Na základě kariérní mapy zaměstnanec zjišťuje své preference v pracovním prostředí, motivaci k výkonu určité práce, spokojenost na pracovišti a další potencionální kariérní růst. Kariérní mapa pro zaměstnance je rozdělena do čtyř hlavních oblastí (viz Obr. 3) – Já a moje situace, Plánování vlastní kariéry, Příprava a další rozvoj a Plány do budoucna. V každé této oblasti zaměstnanec vyplňuje sám dle svého vlastního uvážení pracovní listy, které následně konzultuje se svým nadřízeným při osobním rozhovoru. V první oblasti Já a moje situace zaměstnanec odpovídá na otázku, co je pro něj v práci důležité a jestli ho práce, kterou v současné době vykonává, naplňuje, zdali je v ní spokojený. V druhé oblasti Plánování vlastní kariéry jsou otázky zaměřeny na praxi, zkušenosti a schopnosti, a také zdali se má v budoucnu zájem rozvíjet a pokud ano, tak jaké kroky pro svůj další rozvoj podnikne. V této oblasti zaměstnanec také identifikuje své předpoklady a rizika. Mezi předpoklady patří zájem učit se novým věcem, iniciativa na pracovišti či přijímání změn. Rizika pak představují schopnost přijímat zpětnou vazbu nebo rozpor mezi hodnotami zaměstnance a daného oddělení či dokonce celé firmy. Ve třetí oblasti Příprava a další rozvoj dochází k sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance (viz kapitola 2.1.1). V čtvrté oblasti kariérní mapy, tedy v oblasti Plány do budoucna zaměstnanec posuzuje, zdali jsou jeho nastavené rozvojové cíle stále aktuální a v případě potřeby je kariérní mapa upravována a měněna (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).



Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA Space

**Obr. 3** Struktura kariérní mapy

## 2.4.2 Kompetenční profil

Každému zaměstnanci ŠA je po jeho nástupu do firmy vytvořen vlastní kompetenční profil. Jedná se o elektronický záznam neboli uživatelskou příručku obsahující informace o vzdělání, kompetencích a kvalifikacích zaměstnance. Mimo jiné také informuje o vzdělávacích a rozvojových aktivitách za dobu zaměstnancova působení ve firmě. V kompetenčním profilu každého zaměstnance je uvedeno jeho nejvyšší dosažené vzdělání, ať už středoškolské či vysokoškolské. Dále lze v profilu najít získané odborné a nadodborné kompetence, kterými mohou být například počítačová školení (MS Excel nebo MS Word), jazykové kurzy nebo systémová školení, ve kterých zaměstnanec každodenně pracuje. Nezbytnou součástí příručky jsou kvalifikace nutné k dodržení interních předpisů firmy a zákona, jejichž příkladem je školení o požární ochraně na pracovišti. U všech vzdělávacích a rozvojových aktivit uvádí příručka jejich popis, platnost, a zdali stále probíhají nebo jsou již absolvovány a ukončeny. Přístup do kompetenčního profilu zaměstnance má přímý nadřízený, koordinátor, vedoucí organizační jednotky, interní podpisový zástupce a každý zaměstnanec. Existence

této příručky tedy umožňuje osobám mající do ní přístup mít nepřetržitý přehled o vzdělávacích povinnostech zaměstnance i jeho motivaci ke vzdělání a rozvoji (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

### 2.4.3 Školení

Základním školením, kterým musí každý zaměstnanec ŠA projít, je nástupní školení. Nástupní školení zaměstnanec absolvuje již během adaptačního procesu a většinou se koná formou celodenního workshopu. Během nástupního školení získává zaměstnanec informace o firmě, je školen na BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), podepisuje kolektivní smlouvu a také mu je umožněna prohlídka závodu ŠA. Zaměstnanec na oddělení nákupu má přístup do Nákupní akademie. Jedná se o on-line portál, ve kterém si zaměstnanci z katalogu školení vybírají, kterého z nich se zúčastní. Školení jsou nabízena v českém, anglickém i německém jazyce a probíhají on-line formou. Povinná školení se týkají zejména bezpečnosti o ochraně osobních údajů zaměstnance nebo citlivých dat firmy. Dále musí nákupčí povinně projít školením protikorupčních zásad a prevence proti podvodům.

Nezbytnou součástí povinných školení je Etický kodex neboli příručka zásad a pravidel, která napomáhá všem zaměstnancům, vedoucím a majitelům firem chovat se poctivě a pracovitě, s respektem, bez jakékoliv formy diskriminace dle morálních zásad a základních hodnot firmy (Investopedia, 2021). Vedle povinných školení mohou zaměstnanci v rámci Nákupní akademie absolvovat na doporučení také nepovinná školení. Mezi taková nepovinná školení patří jazykové kurzy, školení na soft skills, na IT a kancelářské aplikace nebo o firemní kvalitě. K hlavní a každodenní činnosti nákupčího patří práce s interními nákupními systémy. Je totiž nezbytné, aby s těmito systémy uměl nákupčí bez problému pracovat, proto je zásadní systémová školení nepodcenit a využít přístup k on-line návodkám daných systémů. Na oddělení nákupu je kladen velký důraz na rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců. Z toho důvodu poskytuje ŠA možnost účastnit se školení, při kterých zaměstnanec zdokonaluje své komunikační a prezentační dovednosti, učí se naslouchat, správně se rozhodovat, vyjednávat a chovat se asertivně. Činnost nákupčího je spojena se značnou mírou právní odpovědnosti ve smyslu uzavírání obchodních smluv s dodavateli, tudíž by měl mít nákupčí povědomí o právním minimu vztahující se právě k tvorbě a uzavírání obchodních smluv (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).



#### **2.4.4 Mitarbeitergespräch**

Mitarbeitergespräch neboli MAG je nástrojem, který přispívá k rozvoji a zejména pak motivaci zaměstnance. Jedná se o rozhovor nadřízeného se zaměstnancem, který se uskutečňuje opakovaně v pravidelných intervalech každým rokem. Od roku 2019 je ve ŠA zaveden povinně a aplikován jak u THZ zaměstnanců (*technicko-hospodářských zaměstnanců*), tak i u mistrů. Ve ŠA je kladen důraz na osobní setkání nadřízeného a zaměstnance z toho důvodu, aby rozhovor probíhal otevřeně, upřímně a aby obě strany získaly potřebnou zpětnou vazbu. Díky rozhovoru se zaměstnancem dochází k ocenění výkonu zaměstnance, nalezení jeho potenciálu a zároveň také k podpoře jeho talentu a schopností, to následně vede ke zvýšení motivace v pracovní činnosti zaměstnance.

MAG je rozdělen na dvě hlavní části. V první části zaměstnanec společně se svým nadřízeným stanovuje roční cíle zaměstnance, jejich plnění, míru důležitosti a dosažení. V části druhé je hodnocen zaměstnancův výkon. Hodnoceno je zaměstnancovo strategické uvažování, spolupráce s kolegy, odpovědnost, sebereflexe, seberozvoj a osobní stabilita, efektivita a vytváření nových věcí. V této části zaměstnanec se svým nadřízeným rovněž diskutuje o možných úkolech či projektech, na kterých se bude podílet, o jeho rozvoji v následujících třech letech a také o rozvojových opatřeních. Dalším bodem diskuse je zaměstnancova mobilita, tedy zdali zaměstnanec projevuje zájem o práci v závodech ŠA mimo hranice České republiky, tedy v Evropě, Číně, Indii nebo Rusku. V MAGu také zaměstnanec vyjmenovává potencionální oblasti jeho působnosti, na kterých by si uměl například v případě rotace pracovních míst představit pracovat. Současně navrhuje jiné oblasti působnosti také nadřízený zaměstnanci. Na závěr zaměstnanec uvádí potencionální pozice, kterých by v rámci svého kariérního růstu v budoucnu chtěl dosáhnout. Výstupem MAGu je elektronický dokument, který je během rozhovoru vyplňován. Ten následně slouží zaměstnanci i nadřízenému k průběžné kontrole jeho osobního rozvojového plánu, stanovených cílů a motivace k práci (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

#### **2.4.5 Péče o zaměstnance**

Péči o zaměstnance ŠA zajišťuje různými způsoby, kdy svým zaměstnancům nabízí několik oblastí zaměstnaneckých benefitů, učí je dosáhnout tzv. Work life balance a při své práci uplatňovat time management. Zaměstnanecké benefity mají

za jednoznačný cíl zvýšit loajalitu a motivaci zaměstnanců. ŠA rozlišuje sociální oblast benefitů, jejímž příkladem jsou odměny, příspěvky na stravování, pracovní volno nebo finanční podpora na bydlení. Další oblastí je péče o zdraví, ve které se zaměstnanec může nechat očkovat proti chřipce či onemocnění Covid-19, využít některý z preventivních zdravotních programů, rehabilitačních programů nebo rekondičních pobytů v lázních. Následující oblastí jsou produkty a služby, kam lze zařadit výhodný prodej nových či ojetých vozů, jejich pronájem a služby s tím spojené. Poslední oblastí zaměstnaneckých benefitů je například možnost využití cestovního pojištění nebo služeb mobilního operátora.

Pojem Work life balance znamená nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem člověka, kdy je na každém z nás, kolik času jsme ochotni věnovat práci a kolik osobnímu životu, avšak ani jedno by nemělo být zanedbáváno či odkládáno (Orange Academy, 2020). V rámci programu Work life balance ŠA organizuje přednášky a semináře, na kterých se zaměstnanci učí, jak svůj pracovní život s osobním životem udržovat ve zdravé rovnováze a předcházet tak stresu, syndromu vyhoření nebo nespokojenosti na pracovním místě. Mezi přednášky a semináře patří například prevence patologických vztahů, mezigenerační rozdíly v komunikaci a vypořádání se s prokrastinací. Do programu jsou vedle již zmiňovaných přednášek zařazeny dobročinné aktivity jako sázení stromů, sbírka oblečení nebo charitativní běh Teribear (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

Zaměstnanci by při své práci měli být schopni efektivně využívat svůj čas. Time management je nástroj, který napomáhá k tomu, aby zaměstnanec uměl rozlišit, jakým způsobem plnit své pracovní úkoly dle jejich důležitosti a časové náročnosti. Neboť existují úkoly, které zaměstnanci zaberou více času, které lze zkrátit nebo zcela vynechat a také takové úkoly, které lze svěřit jinému zaměstnanci. Správný a účinný time management následně přispívá k výše uvedené rovnováze pracovního a osobního života zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

ŠA si plně uvědomuje důležitost implementace absolventů vysokých škol a talentovaných studentů do svých řad, a proto nabízí mnoho programů, díky kterým jsou studenti postupně vzděláváni a připravováni na případný nástup do firmy během nebo po ukončení jejich studia. V nabídce programů je možnost absolvování středoškolských praxí nebo vysokoškolských stáží. Díky vysokoškolské stáži má student možnost poznat chod firmy, aplikovat své teoretické znalosti ze studia a připravit se tak na činnosti spojené se svým budoucím

povoláním. Dalším programem je Student Talent Pool, tedy program pro talentové studenty, kteří se v budoucnu chtějí stát zaměstnanci ŠA. Student Talent Pool umožňuje studentům rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Absolventi bakalářského či magisterského studia mají možnost účastnit se ŠKODA Trainee programu. Jedná se o roční adaptační a rozvojový program, jehož hlavním cílem je prohloubit odborné znalosti a jazykové dovednosti absolventů a rozvíjet tak jejich potenciál (Zaměstnanecský portál ŠKODA Space).

## **2.5 Změny ve vzdělávání zaměstnanců v době pandemie**

V době pandemie způsobené onemocněním Covid 19 prošla společnost řadou změn, které zasáhly především oblast zdravotnictví, ale také oblast ekonomiky, trhu práce a vzdělávání. Současně se zvýšila důležitost používání technologií v pracovním prostředí a každodenním životě zaměstnance a řada firem byla nucena náhle přejít na práci z domova. V této souvislosti byl přechod z prezenčního vzdělávání na vzdělávání do on-line prostředí nevyhnutelný. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci firem pracovali během pandemie po většinu času pouze z domova, nabralo systematické vzdělávání zaměstnanců na důležitosti a v současné době tento trend pokračuje i nadále. Dle Mikołajczykové (2021) není již digitální transformace otázkou pouhé volby, nýbrž nevyhnutelnou skutečností, která vychází z akutní potřeby firem. Značnou výhodou ve vzdělávání on-line je, že mají zaměstnanci stálý přístup ke školícím materiálům nebo dokonce k samotnému záznamu ze školení, přednášky či semináře. On-line vzdělávání je rovněž bezpochyby interaktivnější a časově flexibilnější (Mikołajczyk, 2021).

V průběhu pandemie přeměnilo mnoho firem obratem svůj vzdělávací systém a adaptovalo se na vzdělávání ve virtuálním prostředí, přičemž se museli naučit správně pracovat s moderními technologiemi nejen zaměstnanci, ale také školitelé a lektoři a své kurzy tomuto přizpůsobit. Pro manažery a vedoucí firem tak vzniká nová kompetence – řízení lidí na dálku. Ve firmách vzdělávání probíhá formou webinářů, tedy on-line seminářů, které zaměstnance mimo jiné učí nově také o duševní hygieně a psychickém zdraví během pandemie. Dále se také do vzdělávání výrazně zapojuje E-learning. V době ústupu pandemie se firmy snaží nové trendy on-line vzdělávání udržet a nadále prohlubovat. Proto je zde snaha o propojení vzdělávacích kurzů jak formou prezenční, tak on-line (Retail News, 2020).

### 3 Představení výzkumu

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu rozvoje zaměstnanců oddělení nákupu ve ŠA, a to již od doby jejich nástupu na oddělení. Výzkum je rozdělen na čtyři výzkumné otázky. První z nich se týká motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, rozvoji a jejich pracovní činnosti. Předmětem zkoumání tedy je, zdali existuje relevantní faktor, který motivaci zaměstnanců ovlivňuje. Druhá výzkumná otázka porovnává podíl zaměstnanců s externím nástupem a interním přestupem na oddělení nákupu a počtem zaměstnanců, kteří prošli Assessment centrem. Mimo jiné také tím, kolik zaměstnanců prošlo vysokoškolskými stážemi či talentovými programy a v čem jim přišly prospěšné pro jejich budoucí působení ve firmě. Třetí výzkumná otázka hodnotí přínos jazykové vybavenosti zaměstnanců nákupu a jejich ochotu dále se vzdělávat a rozvíjet. Poslední výzkumná otázka zjišťuje poměr mezi zaměstnanci, kteří dávají přednost dalšímu kariérenímu růstu před setrváním na současné pracovní pozici, jak velký vliv mají v tomto případě rozvojové a vzdělávací aktivity a které pak konkrétně.

Pro analýzu dané problematiky byla použita metoda dotazníkového šetření. Na základě informací popsanych v teoretické části práce byl sestaven dotazník, který se věnuje zejména vlivu rozvojových a vzdělávacích aktivit na motivaci zaměstnanců nákupu k pracovnímu výkonu a ke kariérenímu růstu. Dotazník je tvořen z celkem osmnácti otázek, z nichž jedenáct bylo uzavřených, šest polootevřených a jedna otázka byla položena zcela otevřeně. U uzavřených a polootevřených otázek bylo respondentům umožněno vybírat své odpovědi z jedné nebo z více možností. Z důvodu bezpečnosti a ochrany citlivých dat ve firmě ŠA byla k vytvoření dotazníku použita internetová aplikace *Survio.com*, kde byl vygenerován odkaz dotazníku, který byl poté rozeslán prostřednictvím pracovního e-mailu na celkem 295 zaměstnancům nákupu. Kontaktní emaily na zaměstnance nákupu byly převzaty z internetového portálu interního Zaměstnaneckého systému ŠKODA Space. Výzkum byl spuštěn 5. 11. 2021 a po týdnu ukončen, tedy 12. 11. 2021. Podrobný přehled a náhled do dotazníku je možný v příloze číslo 1. Z celkově 295 poptaných zaměstnanců jich dotazník vyplnilo 117. Návratnost dotazníku se tedy pohybuje okolo necelých 40 %.

### 3.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

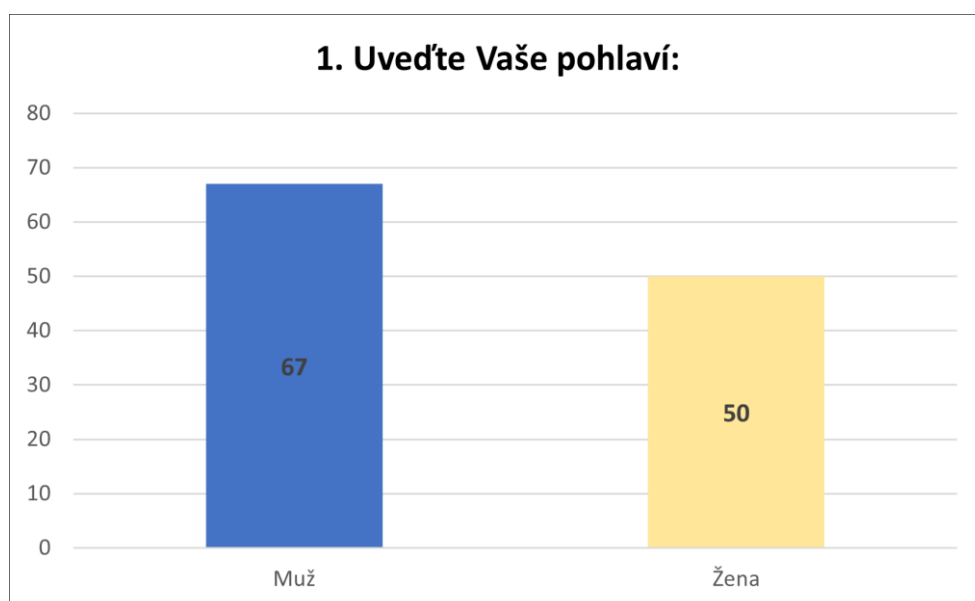
Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří již 125 let k největšímu výrobcí automobilů v České republice. Od roku 1991 je společnost součástí německého koncernu Volkswagen Group, který spojuje celkem deset automobilových značek – Volkswagen, Volkswagen Užitkové vozy, Škoda Auto, Seat, Cupra, Audi, Lamborghini, Ducati, Bentley a Porsche (Volkswagen AG, 2021). ŠA má své pobočky v České republice, ale i po celém světě v rámci Evropské unie a mimo ni. Její výrobní závody tedy najdeme na Slovensku, v Rusku, Číně a Indii. Na území České republiky sídlí hlavní závod ŠA v Mladé Boleslavi, další výrobní závody potom v Kvasinách a Vrchlabí. Firma patří k největšímu zaměstnavateli na našem území a pravidelně vyhrává soutěž Zaměstnavatele roku, ve které je hodnocena především úroveň péče firem o jejich zaměstnance (ŠKODA AUTO a.s., 2021). ŠA má svým objemem produkce velký podíl na HDP v České republice, tudíž výrazně přispívá do výkonnosti tuzemské ekonomiky.

Tato bakalářská práce je zaměřena na konkrétní oddělení ve firmě ŠA – na oddělení nákupu, jehož hlavním úkolem je zajištění materiálů (výrobních a režijních), služeb a investic pro výrobní haly firmy. Oddělení nákupu se ve firmě rozděluje na nákup všeobecný a výrobní. Všeobecný nákup zajišťuje nákup investičních celků a náhradních dílů pro stroje, zařízení či jiné provozní prostředky, které nepatří do samotného vozu, nýbrž do výrobních hal na linky. Celé oddělení všeobecného nákupu se dále rozděluje dle komodit, které se nakupují – oddělení investic a výroby vozu, vývojových služeb, výroby agregátů a infrastruktury a také oddělení služeb a logistických potřeb. Lze tedy říct, že výrobní nákup obstarává vše, co je následně součástí samotného vozu a oproti tomu nákup všeobecný zase nakupuje vše, co vůz na lince vyrábí počínaje stroji a roboty po výrobní linky a další zařízení. Výrobní nákup tvoří podstatně více oddělení než nákup všeobecný, celkem se jedná o sedm oddělení. K nim patří oddělení exteriéru, které zajišťuje nákup dílů pro nárazníky, zrcátka, skla nebo pneu a oddělení interiéru, které má na starost nákup dílů pro interiér vozu jako například díly pro sedačky, přístrojové desky, cockpit nebo zavazadlový prostor. Dalšími odděleními jsou oddělení kovů, které zajišťuje nákup dílů podvozku a výrobků z oceli a oddělení konektivity. Součástí výrobního nákupu jsou také oddělení řízení série nákupu a Value Engineering. Posledním oddělením je oddělení náběhu

nových produktů, které se interně sice řadí do výrobního nákupu, ale jedná se spíše o projektový nákup, který plánuje a koordinuje nákupní činnosti od zahraničních projektů, technických úprav až po rozpočty (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space).

### 3.2 Analýza výzkumu

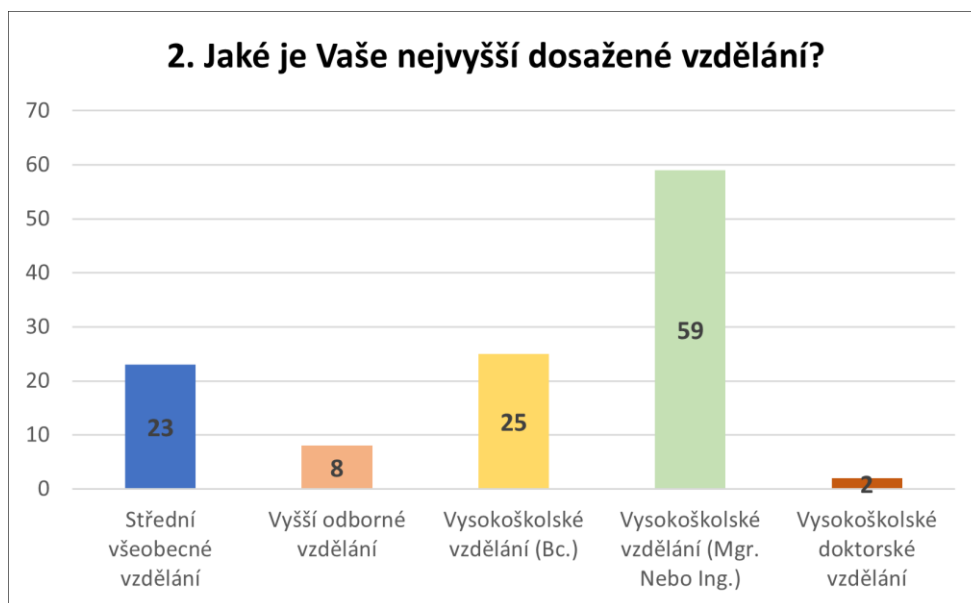
První část dotazníku se zabývá identifikačními otázkami, u kterých respondenti uváděli své pohlaví, vzdělání, věk a jazykovou vybavenost. Z obrázku č. 4 lze vyčíst poměr žen a mužů na oddělení nákupu, kdy zde větší zastoupení mají muži a z celkových 117 respondentů dotazník vyplnilo 67 mužů a 50 žen.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 4 Uvedte Vaše pohlaví:**

Obrázek č. 5 uvádí nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců nákupu, na výběr byly kategorie střední všeobecné vzdělání, vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání bakalářské či magisterské a vysokoškolské doktorské vzdělání. Nejpočetnější kategorií je kategorie vysokoškolského vzdělání magisterského s celkovým zastoupením 59 zaměstnanců, dále pak vysokoškolské vzdělání bakalářské s 25 zaměstnanci a střední všeobecné vzdělání s 23 zaměstnanci. Vyším odborným vzděláním disponuje 8 zaměstnanců a vysokoškolským doktorským vzděláním pouze 3 zaměstnanci.

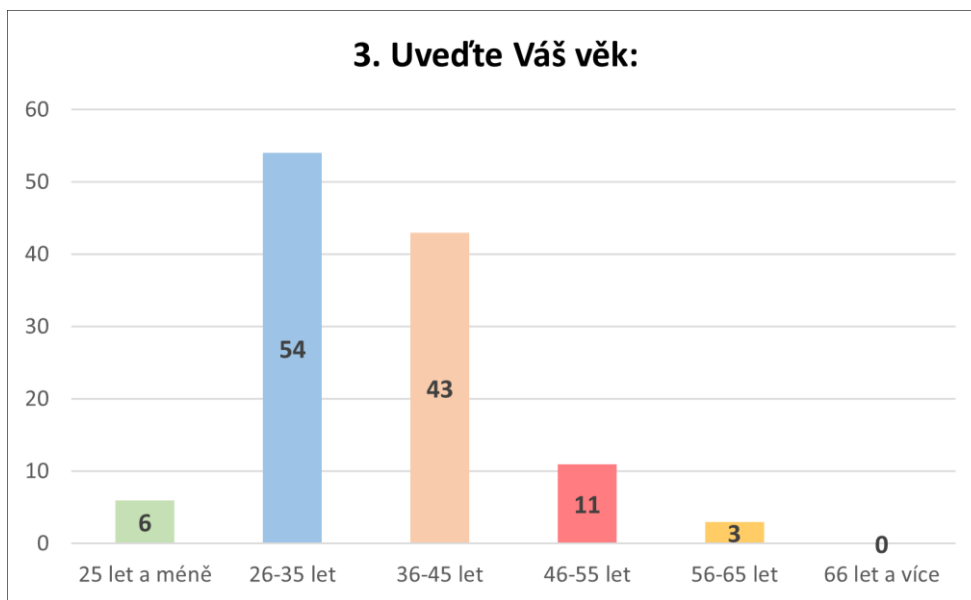


Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

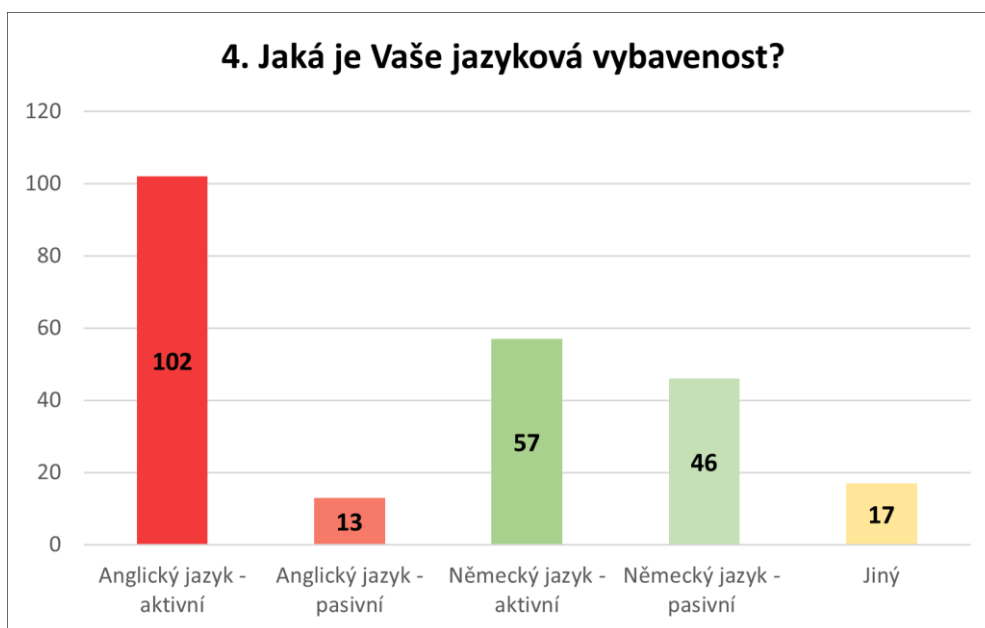
Další identifikační otázkou je věkové rozložení zaměstnanců nákupu, které je rozděleno do celkem šesti skupin (viz Obr. 6). Na oddělení nákupu jasně dominuje věková skupina 26–35 let s 54 zaměstnanci a následuje skupina se 43 zaměstnanci ve věku 36–45 let. Dohromady 11 respondentů uvedlo věkové rozmezí 46–55 let. K nejméně početné skupině patří věkové rozmezí 25 let a méně se 6 respondenty a 56–65 let se 3 respondenti. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by byl starší 66 let.

Obrázek č. 7 ukazuje míru jazykové vybavenosti zaměstnanců. U této otázky měli respondenti možnost zaškrtnout více než jednu odpověď. Na výběr byl anglický a německý jazyk, přičemž se rozlišovalo, zdali mají zaměstnanci znalosti jazyka pasivní či aktivní a dále pak byla možnost zaškrtnout odpověď Jiná. Aktivní znalost jazyka znamená, že člověk danou řeč ovládá v její písemné i mluvené podobě, zatímco pasivní znalost je spíše na úrovni dorozumění se. Z výsledků dotazníku převažuje anglický jazyk nad jazykem německým a ze 117 odpovědí hovoří anglickým jazykem 115 respondentů, z nichž 102 aktivně a 13 pasivně. Německý jazyk ovládá 103 respondentů, z nichž opět 57 aktivně a 46 pasivně. Dohromady 17 zaměstnanců hovoří dalšími cizími jazyky, mezi které nejčastěji patří španělský jazyk (6 responzí), ruský jazyk (9 responzí) a také francouzský (2 responze), italský, polský a rumunský jazyk v zastoupení po 1 respondentovi.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 6 Uved'te Váš věk:**



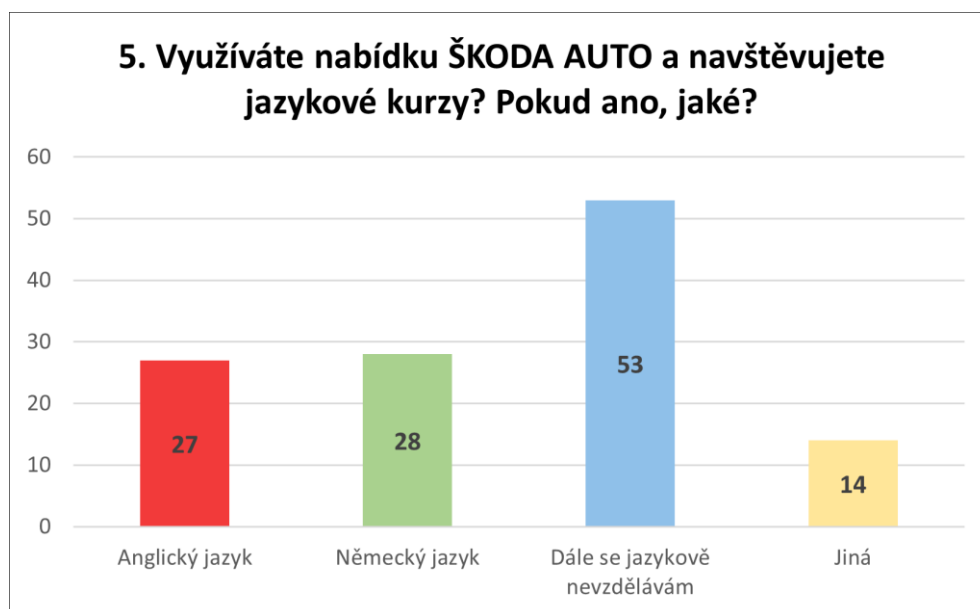
Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 7 Jaká je Vaše jazyková vybavenost?**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, mají zaměstnanci ŠA možnost dále se jazykově vzdělávat. Obrázek č. 8 ukazuje, kdo z dotazovaných se dále jazykově vzdělává, v jakých jazycích a kdo z nich nikoliv. Přesně 57 % respondentů uvedlo, že se dále jazykově vzdělávají, jedná se celkem o 69 lidí. Z nichž 28 se vzdělává v německém jazyce a 27 v jazyce anglickém. U této otázky bylo opět možné zaškrtnout odpověď Jiná. Tuto odpověď zaškrtnulo 14 respondentů, kdy řada



z nich odpověděla, že se vzdělávají v jiných cizích jazycích (např. v českém, španělském nebo ruském jazyce). Několik respondentů také uvedlo, že se jazykově vzdělávalo v minulosti nebo že se vzdělává mimo nabídku ŠA. Část respondentů využívá nově zavedené služby ŠA, kterými jsou SPEEXX (Blended learning) a EDOO. Jedná se o formy studia cizích jazyků pro časově velmi vytížené zaměstnance, kteří se nemohou účastnit jazykových kurzů pravidelně, ale zároveň se chtějí v cizím jazyce dále vzdělávat. SPEEXX je forma výuky zaměřena na komunikační dovednosti v on-line prostředí, kdy se zaměstnanci mohou kdykoli a odkudkoli přihlásit do virtuálních jazykových kurzů. EDOO je metoda výuky, která probíhá formou telefonického rozhovoru, kdy si zaměstnanec určitou dobu povídá s lektorem (Zaměstnanecský portál ŠKODA Space). Ostatní respondenti, konkrétně tedy 43 % z nich se dále jazykově nevzdělává.

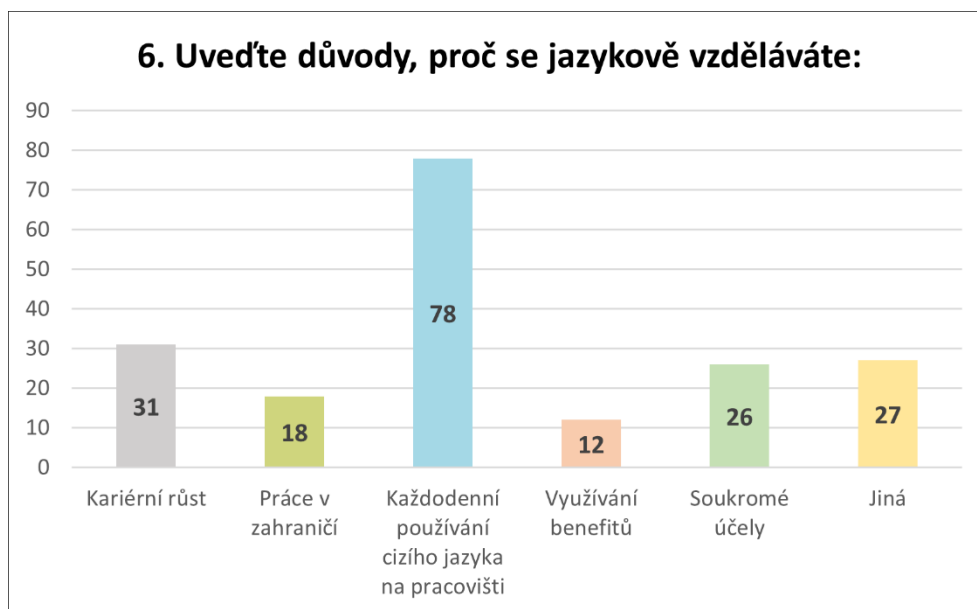


Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 8 Využíváte nabídku ŠKODA AUTO a navštěvujete jazykové kurzy?**

Nejčastějším důvodem, který zaměstnance motivuje k jazykovému vzdělávání je jednoznačně znalost cizího jazyka při vykonávání pracovní činnosti (viz Obr. 9). Tuto odpověď zaškrtno 78 dotazovaných. Dalším výrazným důvodem navštěvování jazykových kurzů je pro zaměstnance kariérní růst (31 responzí) a používání cizího jazyka k soukromým účelům (26 responzí). 27 respondentů uvedlo jinou odpověď mimo nabídku. Ve většině případů se zaměstnanci jazykově

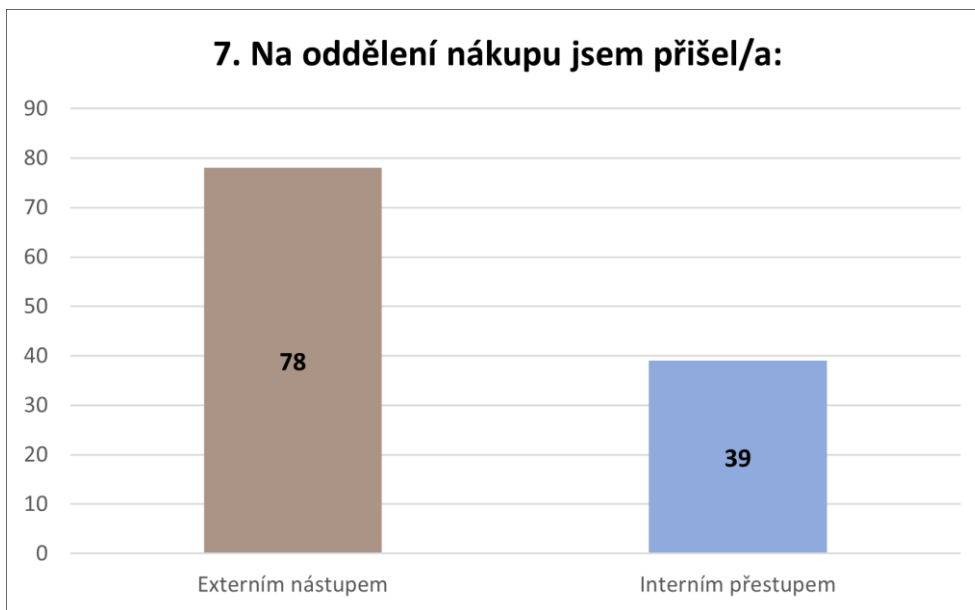
vůbec nevzdělávají. 18 respondentů motivuje k jazykovému vzdělávání práce v zahraničí a pouhých 12 zaměstnanců uvedlo jako důvod využívání široké nabídky benefitů ve ŠA.



Zdroj: Autor práce, 2021

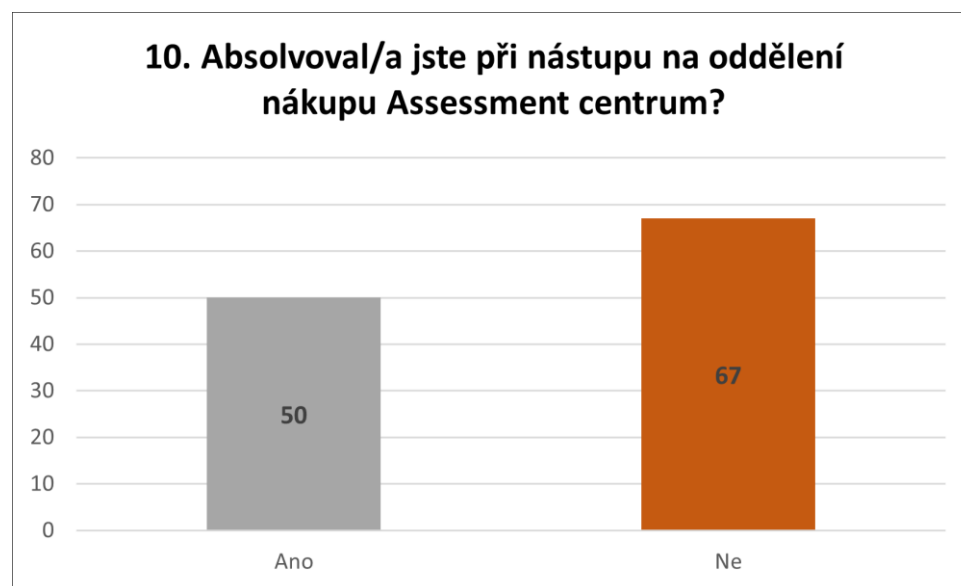
**Obr. 9 Uveďte důvody, proč se jazykově vzděláváte:**

Dotazník je dále zaměřen na způsob nábory zaměstnanců na oddělení nákupu, délku setrvání na zmiňovaném oddělení a účasti v talentových programech ŠA a jejich přínosy. Obrázek č. 10 zobrazuje počet respondentů, kteří na oddělení přišli externím nástupem a interním přestupem, přičemž 67 % (78 respondentů) nastoupilo na oddělení nákupu z externího prostředí a 33 % (39 respondentů) zase přestoupilo v rámci jiného oddělení ve firmě. Obrázek č. 11 následně uvádí, kolik respondentů se účastnilo metody výběru tzv. Assessment centra. Celkově Assessment centrem prošlo 42 % z dotazovaných, tedy 50 zaměstnanců.



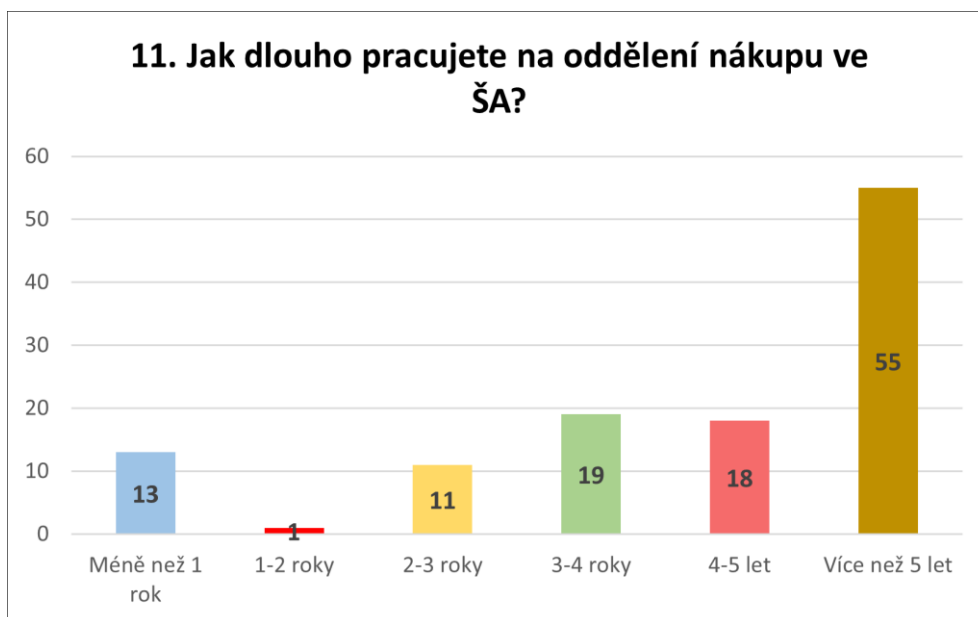
Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 10** Na oddělení nákupu jsem přišel/a:



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 11** Absolvoval/a jste Assessment centrum?



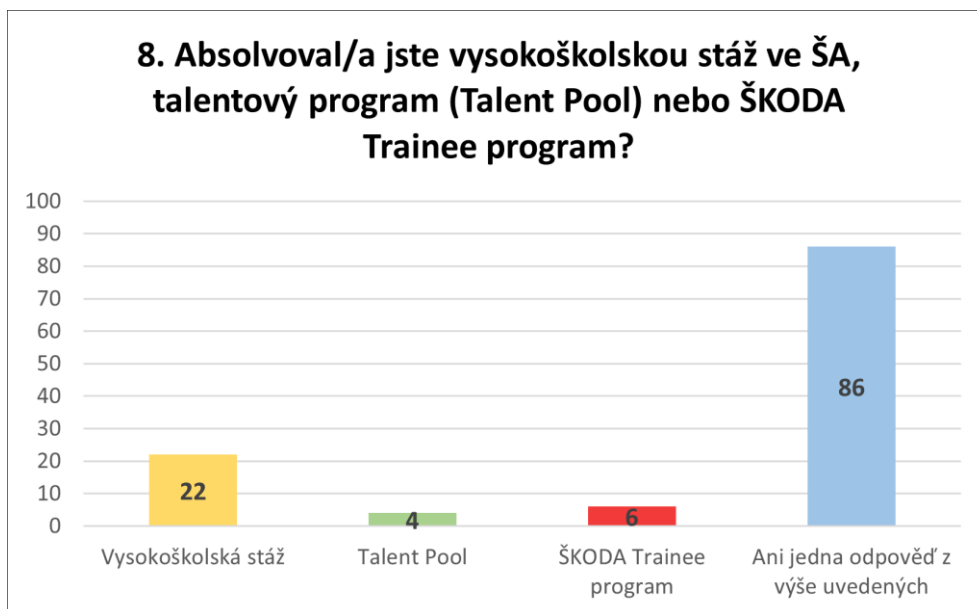
Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 12 Jak dlouho pracujete na oddělení nákupu ve ŠA?**

Výše uvedený obrázek č. 12 popisuje setrvání zaměstnanců na dané pracovní pozici v rámci oddělení nákupu ve ŠA. Je zřejmé, že většina zaměstnanců působí na oddělení déle než 5 let, konkrétně se jedná o 55 respondentů. Dohromady 13 zaměstnanců pracuje na oddělení méně než 1 rok, 11 z nich potom 2-3 roky. Pouze 1 respondent uvedl dobu svého působení na pracovišti v rozmezí 1-2 let. Naopak skupiny v časovém rozmezí 3-4 a 4-5 let jsou značně početnější, jedná se o 19 zaměstnanců v případě doby 3-4 let a 18 v případě 4-5 let.

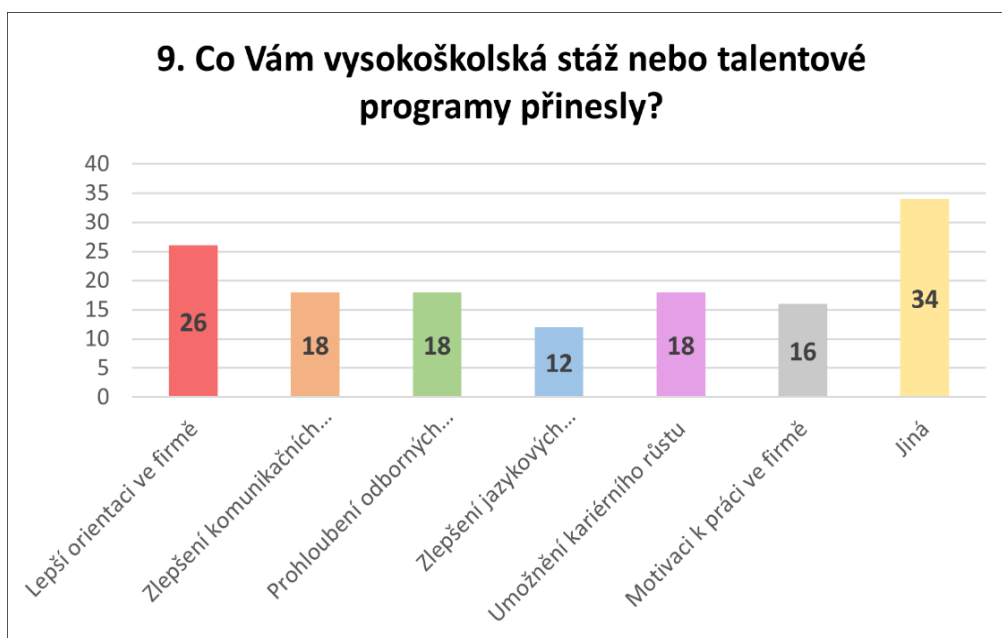
Obrázky č. 13 a 14 uvedené níže se zabývají otázkami ohledně vysokoškolských stáží a talentových programů. Z obrázku č. 13 lze vyčíst poměr mezi zaměstnanci, kteří vysokoškolskou stáž či talentový program absolvovali – 27 % a těmi, kteří nikoli – 73 %. Zatímco vysokoškolskou stáží prošlo 22 respondentů, ŠKODA Trainee programem 6 a Talent Poolem dokonce pouze 4. U otázky, co vysokoškolská stáž a talentové programy zaměstnancům přinesly, bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Častou odpovědí, kterou uvedlo celkem 26 respondentů, byla lepší orientace ve firmě. Vysokoškolská stáž a talentové programy pomohly respondentům v kariérním růstu, zlepšit se v komunikačních dovednostech a odborných znalostech, kdy každou z těchto možností zaškrtnulo 18 z nich. Z obrázku dále vyplývá, že 16 respondentů přilákaly talentové programy a vysokoškolské stáže do firmy. Pouhých 12 respondentů však uvedlo jako přínos

vysokoškolských stáží a talentových programů zlepšení jazykových dovedností. Jinou odpověď v tomto případě zaškrtno 34 respondentů, jedná se o zaměstnance, kteří se ani jednoho z výše uvedených nezúčastnili.



Zdroj: Autor práce, 2021

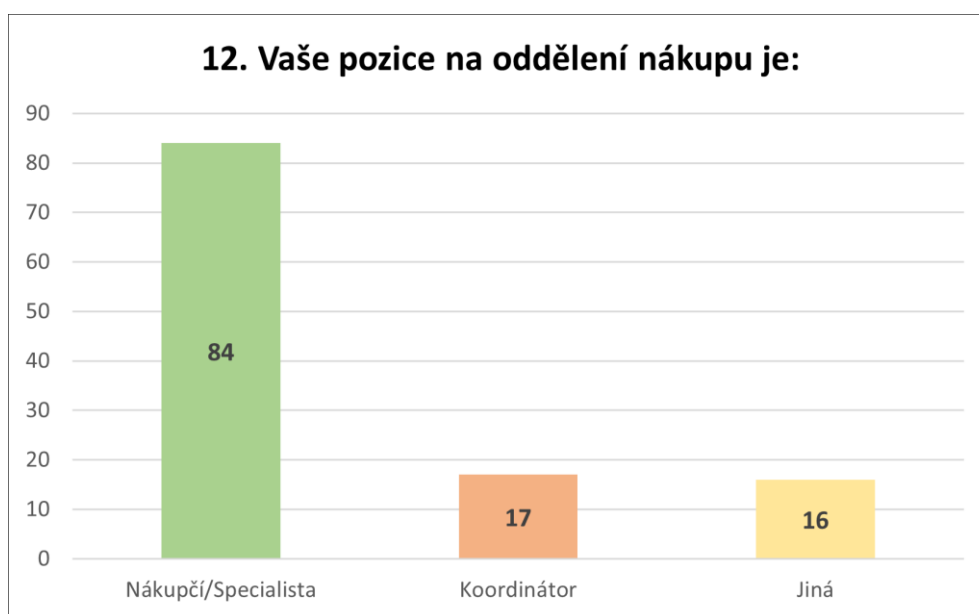
**Obr. 13 Účast na vysokoškolské stáži či v talentových programech ŠA**



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 14 Přínosy vysokoškolské stáže či talentových programů**

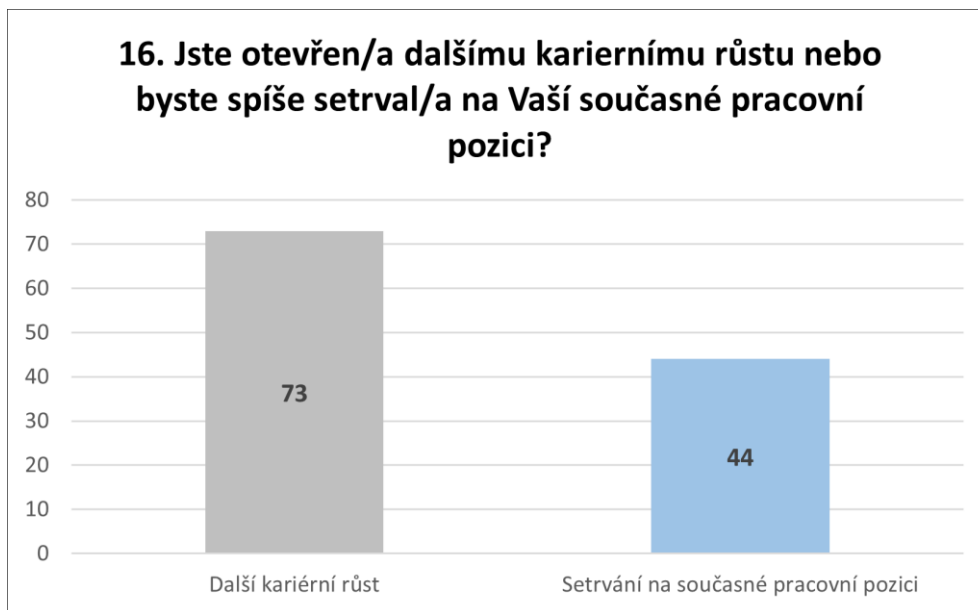
Pro výzkum a jeho vyhodnocení je klíčové znát pracovní pozici respondentů z oddělení nákupu. Z obrázku č. 15 vyplývá, že většina z dotazovaných – přesněji 84, pracuje na pracovní pozici nákupčího či specialisty. Koordinátorů neboli nadřízených nákupčích a specialistů dotazník vyplnilo 17. Dále pak na otázku týkající se pracovních pozic respondentů zaškrtno 16 z nich odpověď Jiná. Jak již bylo zmíněno v kapitole o společnosti ŠA, nejsou součástí nákupu pouze nákupčí, specialisté a koordinátoři, ale také například projektoví manažeři, zaměstnanci technické podpory nákupu, vedoucí nebo tzv. Forward Sourcer<sup>1</sup>. Zaměstnanci byli následně dotazováni, zdali jsou motivováni kariérně růst nebo dávají přednost setrvání na své současné pracovní pozici (viz Obr. 16). Z celkových 117 respondentů má 62 % (73 osob) zájem kariérně růst a 38 % (44 osob) by raději setrvalo na svém nynějším pracovním místě.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 15 Vaše pozice na oddělení nákupu je:**

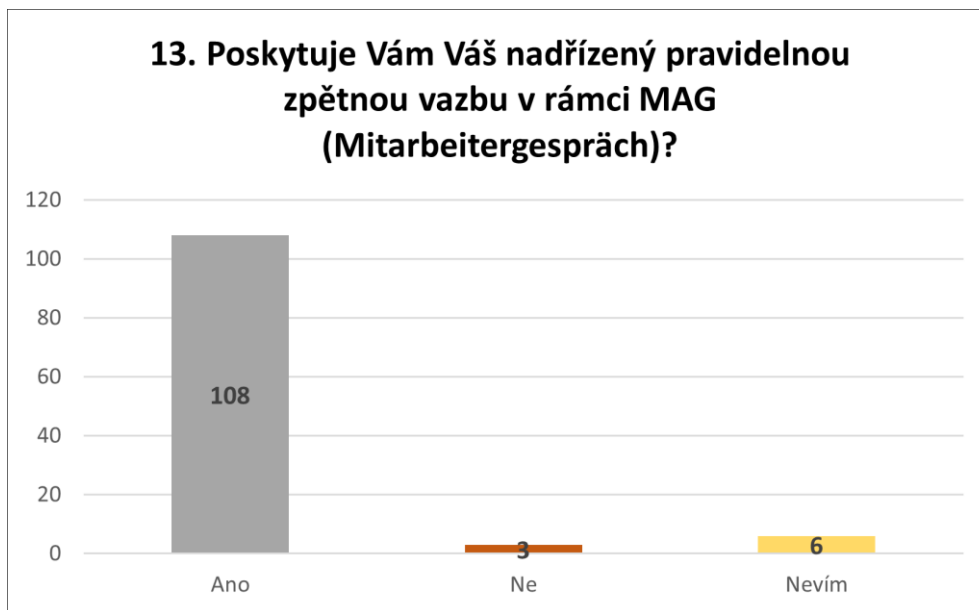
<sup>1</sup> Forward Sourcer – zaměstnanec nákupu, jehož hlavním úkolem je analýza dodavatelů.



Zdroj: Autor práce, 2021

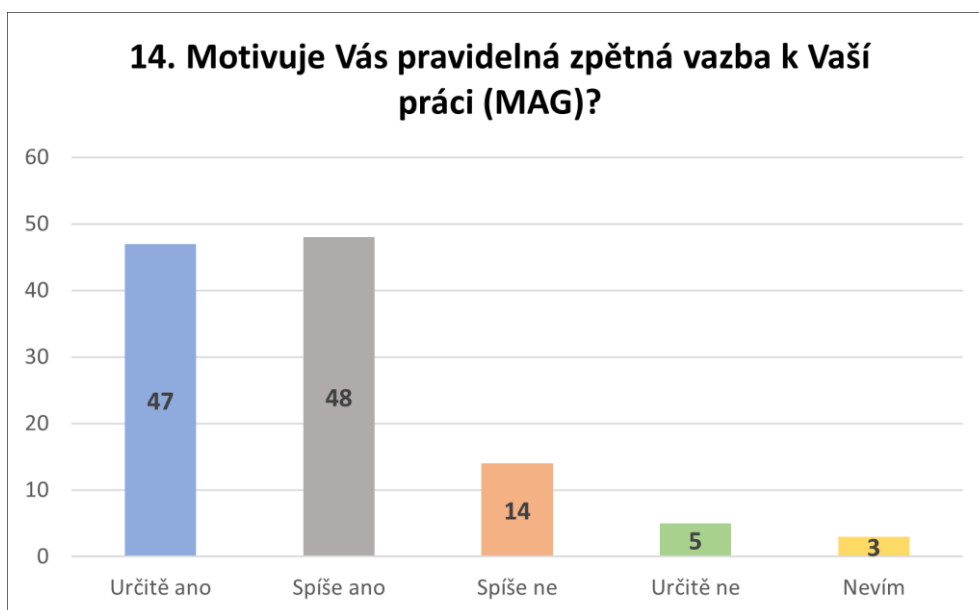
**Obr. 16 Karierní růst nebo setrvání na současné pracovní pozici?**

V teoretické části práce v kapitole věnované rozvojovým programům ve ŠA je mimo jiné zmíněn tzv. MAG – nástroj pomocí kterého ŠA své zaměstnance hodnotí a motivuje k jejich dalšímu rozvoji. Obrázek č. 17 popisuje, zdali je tento způsob hodnocení zaměstnanců na oddělení nákupu formou zpětné vazby dodržen. Z celkového počtu dotazovaných zhruba 93 % zaměstnanců poskytuje jejich nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu v rámci MAG. 5 % respondentů zpětnou vazbu od svého nadřízeného nedostává a 3 % respondentů uvedlo, že neví. Graf na obrázku č. 18 se zabývá otázkou motivace zaměstnanců v souvislosti se zpětnou vazbou, která je jim v pravidelných intervalech sdělována. Vzhledem k tomu, že přibližně 81 % respondentů odpovědělo z možností určitě ano (47 respondentů) a spíše ano (48 respondentů), tak z grafu vyplývá, že má zpětná vazba na zaměstnance a jejich motivaci k práci pozitivní vliv. Zhruba 16 % respondentů nesouhlasí s tím, že by je zpětná vazba motivovala k pracovnímu výkonu, jedná se v součtu o 19 z nich, kdy 14 uvedlo jako odpověď spíše ne a 5 určitě ne. Pouhé 3 % respondentů nedokáže určit, zdali je pravidelná zpětná vazba dále motivuje.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 17 Poskytuje Vám Váš nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu?**



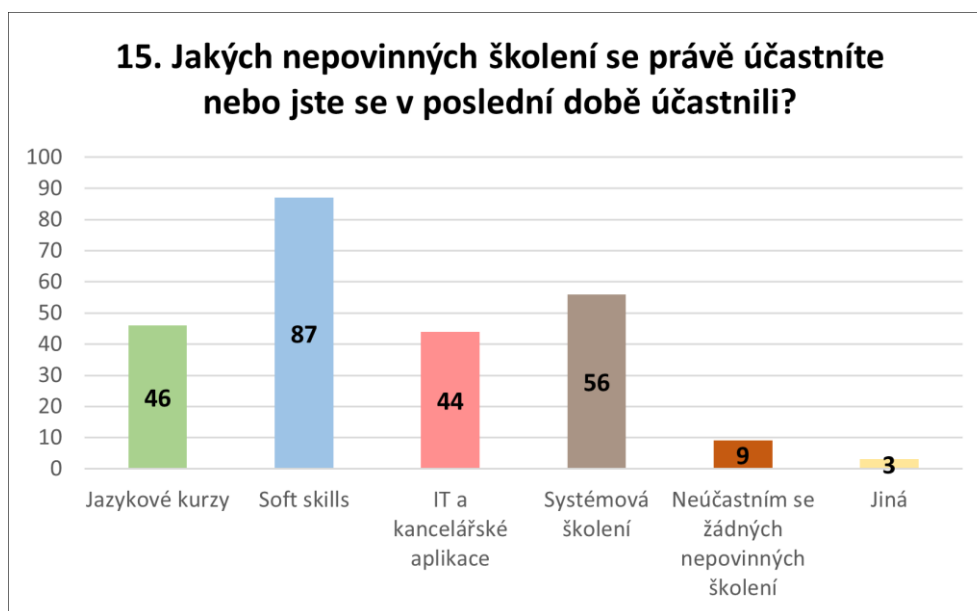
Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 18 Motivuje Vás pravidelná zpětná vazba k Vaší práci?**

Další otázkou, kterou dotazník klade, je otázka nepovinného školení, zejména toho, zdali se jich zaměstnanci vůbec účastní a pokud ano, tak kterých konkrétně (viz Obr. 19). ŠA disponuje širokou nabídkou nepovinných školení, rozvojových aktivit a dalších vzdělávacích kurzů. Struktura otázky je rozdělena na skupiny dle typu nepovinných školení. První skupinou je školení na soft skills,



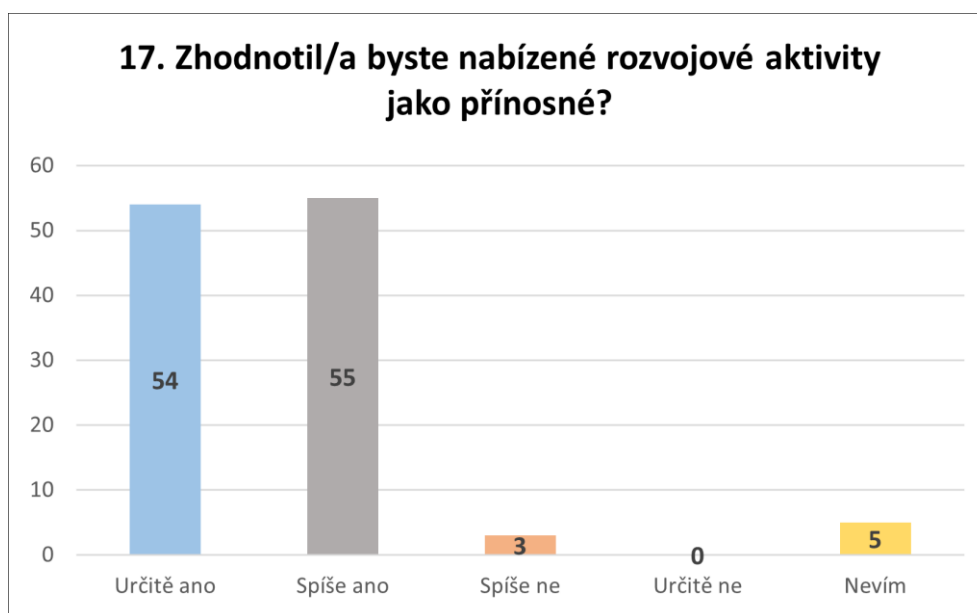
kam lze zařadit komunikační dovednosti, vyjednávání a time management. Tato skupina je nejpočetnější, tvoří ji dohromady 87 odpovědí. Druhou skupinou jsou systémová školení, kterých se v poslední době celkem účastnilo 56 respondentů. Třetí a čtvrtou skupinou jsou jazykové kurzy a IT kurzy. Jazykové kurzy absolvovalo či absolvuje 46 z odpovídajících a 44 z nich prošlo kurzy IT a kancelářských aplikací. V případě, že respondenti navštívili jiná školení než ta, která byla uvedena v možnostech odpovědí, tak zaškrtili odpověď jiná a uvedli konkrétní typ školení. Tuto odpověď označili celkem 3 respondenti, z nichž například jeden zmínil školení s názvem 21 dní pro život a jiný zase školení požární ochrany. 9 respondentů uvedlo, že se v poslední době žádných nepovinných školení neúčastnilo.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 19 Jakých nepovinných školení jste se v poslední době účastnili?**

V následující otázce zaměstnanci hodnotili, zdali nabízené rozvojové aktivity považují za přínosné. Graf na obrázku č. 20 níže uvedený popisuje, že přibližně 93 % respondentů hodnotí rozvojové aktivity přínosnými, tudíž jako odpověď na tuto otázku uvedli spíše ano – 55 responzí a určitě ano – 54 responzí. Zatímco téměř 3 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a nepovažuje rozvojové aktivity za tolik důležité, 4 % z nich nedokáže míru přínosnosti rozvojových aktivit zhodnotit.



Zdroj: Autor práce, 2021

**Obr. 20 Zhodnotil/a byste nabízené rozvojové aktivity jako přínosné?**

Na závěr dotazníku je uvedena otevřená otázka, ve které byli respondenti dotazováni, zdali si myslí, že jim rozvojové a vzdělávací aktivity mohou pomoci v dalším kariérním růstu a pokud ano, tak které konkrétně. Z celkových 117 odpovědí 64 respondentů zastává názor, že jim rozvojové a vzdělávací aktivity skutečně v kariérním růstu mohou pomoci. Zbýlých 54 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí nebo si není jisto. Tabulka č. 1 (viz níže) uvádí nejčastější příklady rozvojových a vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci uvedli jako klíčové pro jejich kariérní růst. Nejčastější odpovědí, kterou uvedlo dohromady 17 zaměstnanců, jsou jazykové kurzy. Jako druhou nejčastější odpověď, kterou zaměstnanci zaškrtili celkem 15krát, jsou soft skills, mezi které patří komunikační dovednosti a schopnost vyjednávání. 4 respondenti zmínili manažerské dovednosti jako důležitý faktor pro jejich kariérní růst. 3 respondenti si myslí, že jim mohou nejvíce pomoci školení na time management a FBQ moduly. Školení na zvládání stresu, koučink a systémová školení zaškrtili vždy přesně 2 respondenti. Nejméně početnou odpovědí se stal výjezd do zahraničí například v rámci praxe společně s rotací pracovní pozice tedy stáže na jiném oddělení, kdy tyto odpovědi zmínil vždy 1 respondent.

**Tab. 1 Přehled vzdělávacích a rozvojových aktivit**

<b>ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY</b>	<b>POČET RESPONZÍ</b>
Jazykové kurzy	17
Soft skills	15
Manažerské dovednosti	4
Time management	3
FBQ moduly	3
Koučink	2
Zvládání stresu	2
Systémová školení	2
Výjezd do zahraničí	1
Stáž na jiném oddělení	1

Zdroj: Autor práce, 2021

## 4 Vyhodnocení výzkumu a interpretace získaných dat

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, má výzkum na základě dotazníkového šetření za cíl odpovědět na čtyři výzkumné otázky. Následující kapitola je rozdělena na čtyři podkapitoly, kdy každá z nich řeší konkrétní výzkumnou otázku zvlášť. Jednotlivé podkapitoly obsahují nastínění problematiky, vyhodnocení získaných dat a jejich interpretaci a také zdůvodnění výsledků.

### 4.1 Výsledek výzkumné otázky č. 1

První výzkumná otázka se vztahuje k motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a rozvoji i k jejich pracovní činnosti. Cílem zkoumání této podkapitoly je zjistit, jaký faktor motivaci zaměstnanců ovlivňuje. Na základě počtu responzí z dotazníkového šetření lze vyvodit, že motivace zaměstnanců na celém oddělení nákupu k dalšímu rozvoji a vzdělávání není příliš velká. To dokazuje fakt, že z celkových 295 poptávaných zaměstnanců na dotazník s názvem Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v oblasti nákupu ve ŠA zareagovalo pouhých 117 dotazovaných, tedy zhruba 40 %. Dotazník byl odeslán na různé věkové kategorie, ženy i muže s různým vzděláním, a přesto z jeho výsledků vyplývá, že dle počtu responzí jsou neaktivnějšími a tím pádem i nejpočetnějšími skupinami oddělení nákupu zaměstnanci ve věku 26-35 let a 36-45 let. Tento výsledek také potvrzuje skutečnost, že u věkových skupin 46-55 let, 56-65 let a více než 66 let byla návratnost dotazníku výrazně nižší nebo dokonce nulová. Avšak co se výsledků dotazníkového šetření týče, lze vyvodit závěr, že u 117 respondentů převládá motivace k práci na oddělení a také k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

V teoretické části, v kapitole 2.4.4 je podrobně představen koncept poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnanci jeho nadřízeným skrze tzv. MAG s cílem zaměstnance k pracovní činnosti motivovat. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že více respondentů zastává názor, že je zpětná vazba v rámci MAGu motivuje – 82 % je zpětnou vazbou motivováno, 16 % nikoliv a 3 % neví. Následující tabulka č. 2 porovnává motivaci zaměstnanců v rámci MAGu s délkou práce na oddělení nákupu. Zajímavou skutečností při pohledu na tabulku č. 2 je, že téměř 22 % (13 zaměstnanců), kteří jsou na oddělení nákupu více jak 5 let, odpovědělo, že je zpětná vazba od jejich nadřízeného nikterak nemotivuje. Tato skutečnost může být způsobena tím, že jsou ve ŠA zaměstnání již delší dobu a tím pádem ztrácí motivaci

k pracovní činnosti, nedostávají zpětnou vazbu ve správné formě nebo jejich nadřazený neklade na celkové hodnocení v rámci MAGu tak velký důraz, jaký by měl.

**Tab. 2 Motivace zaměstnanců v rámci MAG**

	ANO	NE	NEVÍM	<b>Celkem</b>
Méně než 1 rok	11	2	0	<b>13</b>
1-2 roky	1	0	0	<b>1</b>
2-3 roky	10	1	0	<b>11</b>
3-4 roky	17	1	1	<b>19</b>
4-5 let	15	2	1	<b>18</b>
Více než 5 let	41	13	1	<b>55</b>
<b>Celkem</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Zaměstnanci nákupu byli mimo jiné také dotazováni na účast na nepovinných školeních. Tabulka č. 3 níže uvedená popisuje poměr žen a mužů, kteří se nepovinných školení v současné době účastní či ne. Z tabulky č. 3 vyplývá, že všechny dotazované ženy mají do dalšího rozvoje a vzdělávání větší motivaci nežli muži, tudíž se nepovinných školení účastní. Aby byly ženy pravděpodobně schopny na oddělení nákupu konkurovat mužům, zejména pak na vedoucích pozicích, mají větší motivaci k vzdělávání a rozvoji.

**Tab. 3 Účast žen a mužů na nepovinných školeních**

	Účast na nepovinných školeních	Neúčast na nepovinných školeních	<b>Celkem</b>
Ženy	50	0	<b>50</b>
Muži	58	9	<b>67</b>
<b>Celkem</b>	<b>108</b>	<b>9</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

## 4.2 Výsledek výzkumné otázky č. 2

Druhá výzkumná otázka porovnává počet zaměstnanců, kteří na oddělení nákupu přišli z externího a interního prostředí s počtem zaměstnanců, kteří prošli Assessment centrem. V druhé části této podkapitoly je zmíněn počet respondentů účastnících se vysokoškolských stáží a talentových programů nabízených talentovaným studentům a absolventům společností ŠA. V poslední části podkapitoly je hodnocen přínos vysokoškolských stáží a talentových programů.

**Tab. 4 Účast zaměstnanců v Assessment centrech**

	Externí nástup	Interní přestup	<b>Celkem</b>
AC	46	4	<b>50</b>
Bez AC	32	35	<b>67</b>
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>39</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Tabulka č. 4 zobrazuje souvislost účasti zaměstnanců v Assessment centrech a způsobem, kterým na oddělení nákupu přišli. Z celkových 50 respondentů, kteří se AC účastnili, přišlo na oddělení nákupu 46 dotazovaných z externího prostředí a 4 interním přestupem v rámci firmy. Počet zaměstnanců s externím nástupem je poměrně vysoký, to je dáno tím, že v minulosti probíhal nábor zaměstnanců na oddělení nákupu pouze pomocí AC. V současné době je konání AC přerušeno a personální oddělení nabírá zaměstnance skrze inzerci na oficiálních stránkách ŠA. U zaměstnanců, kteří přišli na oddělení nákupu interně, a přesto prošli AC, může být jedním z důvodů rotace pracovních pozic. To znamená, že tito zaměstnanci na oddělení nákupu již v minulosti působili a poté odrotovali na jiné oddělení v rámci firmy.

**Tab. 5 Přínos vysokoškolských stáží a talentových programů**

	Lepší orientace ve firmě	Zlepšení komunikačních dovedností	Prohloubení odborných znalostí	Zlepšení jazykových dovedností	Umožnění kariérního růstu	Motivace k práci ve firmě	<b>Celkový počet responzí</b>
Vysokoškolská stáž	17	11	12	7	9	12	<b>22</b>
Talent Pool	4	3	2	0	3	0	<b>4</b>
Trainee program	5	3	3	3	5	3	<b>6</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Tabulka č. 5 výše uvedená zobrazuje přínos vysokoškolských stáží a talentových programů. Vysokoškolská stáž přináší zaměstnancům lepší orientaci ve firmě, prohloubení odborných znalostí, a také motivaci k práci ve firmě. Vysokoškolské stáže mají za cíl studenty do firmy přilákat, aby poznali, jak firma funguje a postupně zdokonalovali své dovednosti. ŠA tímto zajišťuje studentům peněžní příjem při studiu a po jeho ukončení s nimi obvykle naváže hlavní pracovní poměr. Proto lze dospět k závěru, že vysokoškolské stáže dle výsledků dotazníkového šetření svůj cíl skutečně splňují. V teoretické části práce bylo uvedeno, že jednou z mnoha funkcí talentových programů je zejména motivovat talentované studenty k práci ve firmě. Překvapením je, že ani jeden z účastníků programu Talent Pool tuto skutečnost nevedl. Mimo motivaci k práci ve firmě fungují talentové programy také ke zlepšení dovedností a znalostí studentů, které v tomto případě svou funkci zcela jistě plní.

Zajímavostí taktéž bylo, zdali se vůbec některý z respondentů účastnil vysokoškolské stáže i talentových programů. Takový případ byl pouze jeden, jedná se o muže ve věku méně než 25 let, který pracuje na pozici Nákupčí/Specialista a absolvoval jak vysokoškolskou stáž ve ŠA, tak i talentový program Talent Pool.

### 4.3 Výsledek výzkumné otázky č. 3

Tato výzkumná otázka se zabývá hodnocením jazykové vybavenosti zaměstnanců nákupu a také otázkou, zdali jsou ochotni dále se vzdělávat. Z kapitoly č. 3, ve které jsou uvedeny výsledky jednotlivých otázek, je patrné, že je jazyková vybavenost zaměstnanců nákupu na dobré úrovni. To dokazuje fakt, že anglickým jazykem aktivně i pasivně mluví 115 zaměstnanců, tedy okolo 98 % respondentů německým jazykem zase 103, zhruba 88 % respondentů (viz Tab. 6).

**Tab. 6 Jazyková vybavenost zaměstnanců nákupu**

	Anglický jazyk	Německý jazyk
Aktivní	102	57
Pasivní	13	46
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>103</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Pro práci na oddělení nákupu je důležité ovládat cizí jazyky alespoň na pasivní úrovni, na úrovni dorozumění se. Zaměstnanci nákupu cizí jazyk potřebují nejen k vyjednávání s mezinárodními dodavateli, k orientaci v interních systémech, ale také ke komunikaci se svými nadřízenými, ať už s vyšším managementem, se členy představenstva za ŠA nebo s kolegy z koncernu Volkswagen AG.

Tabulky č. 7 a č. 8 níže uvedené ukazují motivaci zaměstnanců nákupu k jazykovým kurzům. Tabulka č. 7 zobrazuje návštěvnost kurzů anglického jazyka a tabulka č. 8 jazyka německého. Kurzy anglického jazyka (viz Tab. 7) navštěvuje podstatně více zaměstnanců, kteří anglický jazyk ovládají na aktivní úrovni než na úrovni pasivní. To může být dáno tím, že respondenti s aktivní znalostí anglického jazyka se snaží si anglický jazyk neustále opakovat, zdokonalovat a prohlubovat. Zatímco respondenti s nižší úrovní se pro pracovní účely s touto úrovní jazyka spokojí nebo nejsou dostatečně motivováni. Jako nejčastější důvod návštěvy kurzů anglického jazyka zaměstnanci uvádějí využití anglického jazyka na pracovišti, kariérním růst a také soukromé účely. Kurzů německého jazyka (viz Tab. 8) se pravidelně účastní více zaměstnanců, kteří mají pasivní úroveň nežli ti s úrovní aktivní. V současné době není pro práci na oddělení nákupu



povinnost hovořit německým jazykem, ovšem pokud zaměstnanec německý jazyk ovládá alespoň na pasivní úrovni, tak je to rozhodně výhodou. Podobně jako u anglického jazyka, tak i v tomto případě uvádí respondenti jako nejčastější důvody návštěvy německých jazykových kurzů využití německého jazyka na pracovišti, kariérní růst i práci v zahraničí.

**Tab. 7 Návštěvnost anglických jazykových kurzů**

	Kurzy anglický jazyk	<b>Celkem responzí</b>
Anglický jazyk - aktivní	20	<b>102</b>
Anglický jazyk - pasivní	7	<b>13</b>
Žádný	0	<b>2</b>
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

**Tab. 8 Návštěvnost německých jazykových kurzů**

	Kurzy německý jazyk	<b>Celkem responzí</b>
Německý jazyk – aktivní	8	<b>57</b>
Německý jazyk – pasivní	19	<b>46</b>
Žádný	1	<b>14</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Z výsledků dotazníku ovšem jasně vyplývá, že se většina respondentů jazykově vůbec nevzdělává. Důvodů může být mnoho, řada respondentů uvádí například pracovní vytíženost, někteří se zase raději věnují svým rodinám a nechtějí trávit čas navíc v práci a jiní zase tvrdí, že další jazykové vzdělání nepotřebují. Otázkou tedy je, zdali jsou respondenti sami za sebe či ze strany svých nadřízených dostatečně k jazykovým kurzům motivováni a také zdali je na jazykovou vybavenost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele skutečně kladen tak velký důraz.

#### 4.4 Výsledek výzkumné otázky č. 4

Poslední výzkumná otázka se zabývá kariérním růstem respondentů, tedy zdali respondenti chtějí kariérně růst nebo spíše setrvat na jejich současné pracovní pozici. Tento vzorek je porovnáván především s věkem a s pohlavím respondentů. V druhé části výzkumná otázka řeší, které rozvojové a vzdělávací aktivity mohou kariérní růst respondentů pozitivně ovlivňovat.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, tak u respondentů převládá touha po kariérním růstu před setrváním na současné pracovní pozici. Tento výsledek je ovšem obecný, tudíž je pro lepší orientaci a interpretaci rozdělen na vzorek žen a vzorek mužů. V následující tabulce č. 9 lze vyčíst poměr žen a mužů v souvislosti s jejich zájmem kariérně růst. U žen je procentuální zastoupení rovnoměrnější, 46 % žen inklinuje ke kariérnímu růstu, kdežto 54 % z nich nikoli. U mužů je patrný rozdíl mezi těmi, kteří chtějí kariérně růst a těmi, kteří nikoli. Téměř 75 % mužů má tendence kariérně růst a pouhých 25 % je spokojeno na své současné pracovní pozici.

**Tab. 9 Kariérní růst u žen a mužů**

	Počet žen	Počet mužů	<b>Celkem</b>
Kariérní růst	23	50	<b>73</b>
Současná pracovní pozice	27	17	<b>44</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>117</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Další faktor, který je v souvislosti s motivací ke kariérnímu růstu zkoumán, je věk respondentů, přesněji zdali má určitá věková skupina více či méně zájem kariérně růst a jaké případné důvody toto může mít. Pro lepší přehled je zkoumání opět rozděleno do věkových skupin zvlášť na ženy a zvlášť na muže. Tabulka č. 10 níže uvedená informuje o věkové skupině žen. Nejpočetnější skupinou žen jsou věková rozmezí 26-35 let a 36-45 let, která jsou současně vyznačena v Tab. 10 barevně. U věkové skupiny žen 26-35 let jasně dominuje touha po kariérním růstu.

V tomto věku jsou ženy čerstvě po dokončení vysokoškolských studií, a proto nastupují na pracovní pozice s velkou motivací, očekáváním a zájmem. Věková skupina 36-45 let je na rozdíl od té předchozí věkové skupiny více orientována na setrvání na současné pracovní pozici. Důvodů může být několik, nejpravděpodobnějším důvodem může být to, že ženy v tomto věku obvykle zakládají rodiny, jsou na mateřských dovolených nebo z nich přicházejí zpět do pracovního prostředí, tudíž nemají tak velkou motivaci k tomu, aby kariérně rostly.

**Tab. 10 Věkové rozmezí žen**

Ženy – věkové rozmezí	Kariérní růst	Současná pracovní pozice	<b>Celkem</b>
25 let a méně	1	1	<b>2</b>
26–35 let	16	4	<b>20</b>
36–45 let	6	17	<b>23</b>
46 - 55 let	0	3	<b>3</b>
56–65 let	0	2	<b>2</b>
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>50</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Při pohledu na tabulku č. 11 níže uvedenou je zřejmé, že u mužů jsou stejně tak jako u žen nejpočetnějšími věkovými skupinami respondenti ve věku 26-35 let a 36-45 let. Na rozdíl od žen chtějí muži kariérně růst téměř v každém věku, výjimku tvoří věkové rozmezí 56-65 let. K tomu, aby mohl nákupčí kariérně růst a stal se z něj například koordinátor celého jednoho útvaru v rámci oddělení nákupu, je bezpochyby důležité disponovat komunikačními a jazykovými dovednostmi, umět vyjednávat, pracovat s lidmi a dlouhodobě vykazovat dobré pracovní výsledky. Avšak pro orientaci mezi komoditami, které oddělení nákupu zajišťuje, je nutnost mít odborné a zejména pak specifické technické znalosti. A právě toto může být důvodem, proč má více mužů nežli žen motivaci ke kariérnímu růstu a také proč je v současné době na oddělení nákupu na vyšších manažerských pozicích větší počet mužů.

**Tab. 11 Věkové rozmezí mužů**

Muži – věkové rozmezí	Kariérní růst	Současná pracovní pozice	<b>Celkem</b>
25 let a méně	3	1	<b>4</b>
26–35 let	30	4	<b>34</b>
36–45 let	13	7	<b>20</b>
46 - 55 let	4	4	<b>8</b>
56–65 let	0	1	<b>1</b>
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>67</b>

Zdroj: Autor práce, 2021

Podrobný přehled o rozvojových a vzdělávacích aktivitách, které kariérní růst dle názoru respondentů pozitivně ovlivňují, přináší kapitola 3.2 a také tabulka č. 1. Obecně lze však říct, že rozvojové a vzdělávací aktivity skutečně přispívají k tomu, aby měli zaměstnanci šanci kariérně růst, ovšem je také potřeba, aby dlouhodobě odváděli kvalitní práci a rozvojových a vzdělávacích aktivit se nejen aktivně účastnili, ale také si z nich něco odnášeli. To potvrzuje názor jednoho z respondentů, který v dotazníkovém šetření na otázku, zdali si myslí, že rozvojové a vzdělávací aktivity mohou mít vliv na kariérní růst zaměstnance a konkrétně pak které, uvedl: *„Zatím všechny, které jsem absolvoval. Záleží na člověku, co si z toho odnese.“* Další z respondentů má pak v tomto případě odlišný názor a přichází s možným řešením: *„Rozvojové aktivity, kromě jazyků, jsou příliš obecně zaměřeny a kvůli tomu poskytují velmi omezený přínos. Omezení množství akcí, snížení počtu účastníků a zaměření se na individuální potřeby v rozvoji by přineslo lepší výsledky.“*

## Závěr

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců patří ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) k velmi komplexnímu procesu, který začíná náborovým procesem a provází zaměstnance po celou dobu jejich produktivního věku. ŠA nabízí všem svým zaměstnancům mnoho rozvojových a vzdělávacích aktivit a záleží především na nich samotných, zdali této nabídky využijí a kompetence ve své profesi rozšíří a prohloubí.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat rozvoj zaměstnance nákupu od počátku jeho nástupu na danou pracovní pozici. Dílčím cíle bylo na základě dotazníkového šetření odpovědět na čtyři výzkumné otázky, které se týkaly motivace zaměstnanců k pracovní činnosti a k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám, způsobu nástupu na oddělení nákupu, jazykové vybavenosti zaměstnanců nákupu a motivací zaměstnanců ke kariérnímu růstu. V teoretické části práce byla jednotlivá témata popsána obecně z firemního prostředí a následně pak konkrétně v prostředí ŠA na oddělení nákupu. Popsán byl náborový proces ve ŠA, metody, kterými lze na oddělení nákupu nastoupit a také adaptační proces nově příchozího zaměstnance. Dále bylo v této části práce vysvětleno, jaké konkrétní rozvojové a vzdělávací aktivity ŠA svým zaměstnancům nabízí a jakým způsobem o své zaměstnance pečuje. V praktické části byly detailně popsány výsledky dotazníkového šetření a vyhodnoceny výzkumné otázky.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl podrobně analyzován rozvoj zaměstnance nákupu. Bylo zjištěno, že na oddělení nákupu převládá motivace zaměstnanců k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám a zaměstnanci tyto aktivity hodnotí jako užitečné. Nadřazení zaměstnanců na tomto oddělení by se v rámci motivace k pracovní činnosti skrze zpětnou vazbu měli zaměřit zejména na skupinu zaměstnanců, kteří jsou na oddělení nákupu více než 5 let, u nich je motivace k pracovní činnosti výrazně nižší. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že je jazyková vybavenost zaměstnanců dle jejich odpovědí na slušné úrovni a jen několik zaměstnanců se dále jazykově vzdělává. Společnost ŠA má za cíl zvyšovat obsazovanost vedoucích pozic ženami, přičemž z výsledků dotazníku vyplývá, že téměř polovina žen na oddělení nákupu má zájem kariérně růst. ŠA by tak měla ženy v průběhu jejich profesního života podporovat a pomáhat jim, aby jejich zájem přetrvával a do vedoucích pozic se postupem času skutečně dostávaly.

## Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HAYES, Adam. Code of Ethics. Investopedia [online]. 01. 08. 2021 [2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KADEŘÁBKOVÁ, Markéta. Work life balance: Co to je a tipy, jak ji dosáhnout. Orange Academy [online]. 06. 04. 2020 [2021-10-20]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/work-life-balance-co-to-je/>.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-033-3.
- MATOUŠKOVÁ, Ingrid. Kompendium z psychologie. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-065-3.
- MIKOŁAJCZYK, Katarzyna. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. Varšava, Polsko, 2021.
- PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- RETAIL NEWS. Koronavirus mění trendy ve firemním vzdělávání. RETAIL NEWS, 2015 [online]. 25. 05. 2020 [2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2020/05/25/koronavirus-meni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani/>.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-10-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA SPACE Zaměstnanecký portál [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-11-23]. Dostupné z: interní zdroj.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOLKSWAGEN AG [online]. Volkswagen AG, 2021 [2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/de.html>.

WOODRUFFE, Charles. Development and Assessment Centres Identifying and Developing Competence. London: Human Assets Limited, 2007. ISBN 978-0-9554488-0-5.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Rozvojový plán .....	17
Obr. 2 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci .....	19
Obr. 3 Struktura kariérní mapy .....	22
Obr. 4 Uved'te Vaše pohlaví: .....	29
Obr. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	30
Obr. 6 Uved'te Váš věk: .....	31
Obr. 7 Jaká je Vaše jazyková vybavenost? .....	31
Obr. 8 Využíváte nabídku ŠKODA AUTO a navštěvujete jazykové kurzy? .....	32
Obr. 9 Uved'te důvody, proč se jazykově vzděláváte:.....	33
Obr. 10 Na oddělení nákupu jsem přišel/a: .....	34
Obr. 11 Absolvoval/a jste Assessment centrum? .....	34
Obr. 12 Jak dlouho pracujete na oddělení nákupu ve ŠA? .....	35
Obr. 13 Účast na vysokoškolské stáži či v talentových programech ŠA.....	36
Obr. 14 Přínosy vysokoškolské stáže či talentových programů.....	36
Obr. 15 Vaše pozice na oddělení nákupu je:.....	37
Obr. 16 Kariérní růst nebo setrvání na současné pracovní pozici? .....	38
Obr. 17 Poskytuje Vám Váš nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu? .....	39
Obr. 18 Motivuje Vás pravidelná zpětná vazba k Vaší práci?.....	39
Obr. 19 Jakých nepovinných školení jste se v poslední době účastnili? .....	40
Obr. 20 Zhodnotil/a byste nabízené rozvojové aktivity jako přínosné? .....	41



## Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled vzdělávacích a rozvojových aktivit .....	42
Tab. 2 Motivace zaměstnanců v rámci MAG .....	44
Tab. 3 Účast žen a mužů na nepovinných školeních .....	44
Tab. 4 Účast zaměstnanců v Assessment centrech.....	45
Tab. 5 Přínos vysokoškolských stáží a talentových programů .....	46
Tab. 6 Jazyková vybavenost zaměstnanců nákupu .....	47
Tab. 7 Návštěvnost anglických jazykových kurzů.....	48
Tab. 8 Návštěvnost německých jazykových kurzů .....	48
Tab. 9 Kariérní růst u žen a mužů .....	49
Tab. 10 Věkové rozmezí žen.....	50
Tab. 11 Věkové rozmezí mužů.....	51

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Rozvoj zaměstnanců v oblasti nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. – vzor dotazníkového šetření .....	58
--	----

# Příloha 1 Rozvoj zaměstnanců v oblasti nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. – vzor dotazníkového šetření

## 1 Uveďte Vaše pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Žena  Muž

## 2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Střední všeobecné vzdělání  vyšší odborné vzdělání  Vysokoškolské vzdělání (Bc.)  Vysokoškolské vzdělání (Mgr. nebo Ing.)  
 Vysokoškolské doktorské vzdělání

## 3 Uveďte Váš věk

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 25 let a méně  26-35 let  36-45 let  46-55 let  56-65  66 let a více

## 4 Jaká je Vaše jazyková vybavenost?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Anglický jazyk – aktivní  Anglický jazyk – pasivní  Německý jazyk – aktivní  Německý jazyk – pasivní  
 Jiná...

## 5 Využíváte nabídku ŠKODA AUTO a navštěvujete jazykové kurzy? Pokud ano, jaké?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Německý jazyk  Anglický jazyk  Dále se jazykově nevzdělávám  
 Jiná...

## 6 Na oddělení nákupu jsem přišel/a:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Interním přestupem z jiného oddělení ŠA  Externím nástupem

## 7 Uveďte důvody, proč se jazykově vzděláváte:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Kariévní růst     Práce v zahraničí     Každodenní používání cizího jazyka na pracovišti     Využívání benefitů     Soukromé účely
- Jiná...

## 8 Absolvoval/a jste vysokoškolskou stáž ve ŠA, talentový program (Talent Pool) nebo ŠKODA Trainee program?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Vysokoškolská stáž     Talent Pool     ŠKODA Trainee program     Ani jedna odpověď z výše uvedených

## 9 Co Vám vysokoškolská stáž nebo talentové programy přinesly?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Lepší orientaci ve firmě     Zlepšení komunikačních dovedností     Prohloubení odborných znalostí     Zlepšení jazykových dovedností
- Umožnění kariérního růstu     Motivaci k práci ve firmě
- Jiná...

## 10 Absolvoval/a jste při nástupu na oddělení nákupu Assessment centrum?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano     Ne

## 11 Jak dlouho pracujete na oddělení nákupu ve ŠA?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Méně než 1 rok     1-2 roky     2-3 roky     3-4 roky     4-5 let     Více než 5 let

## 12 Poskytuje Vám Váš nadřízený pravidelnou zpětnou vazbu v rámci MAG (Mitarbeitergespräch)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano     Ne     Nevím

### 13 Vaše pozice na oddělení nákupu je:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Koordinátor     Nákupčí/Specialista  
 Jiná...

### 14 Motivuje Vás pravidelná zpětná vazba k Vaší práci (MAG)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne     Nevím

### 15 Jakých nepovinných školení se právě účastníte nebo jste se v poslední době účastnili?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Jazvkové kurzv     Soft skills (komunikační dovednosti, vyjednávání, Time management atd....)|     IT a kancelářské aplikace     Systémová školení  
 Neúčastním se žádných nepovinných školení  
 Jiná...

### 16 Jste otevřen/a dalšímu kariernímu růstu nebo byste spíše setrval/a na Vaší současné pracovní pozici?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Další karierní růst     Setrvání na současné pracovní pozici

### 17 Zhodnotil/a byste nabízené rozvojové aktivity jako přínosné?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne     Nevím

### 18 Myslíte, že Vám rozvojové a vzdělávací aktivity mohou pomoci k dalšímu kariernímu růstu? Pokud ano, vypište prosím, které.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Eliška Mrázková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Rozvoj zaměstnanců v oblasti nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	62		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	20		
<b>POČET TABULEK</b>	11		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tématem bakalářské práce je Rozvoj zaměstnanců v oblasti nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem závěrečné práce je analýza rozvoje zaměstnanců oddělení nákupu počínaje jejich nástupem na danou pracovní pozici. Teoretická část práce je rozdělena na dvě hlavní kapitoly – náborový proces a jeho metody a na rozvoj a vzdělávání ve firemním prostředí. Praktická část práce se zabývá 4 výzkumnými otázkami, na základě kterých je rozvoj zaměstnanců nákupu analyzován. Na základě výsledků dotazníku byla navržena možná řešení, která by motivaci zaměstnanců k rozvoji udržela a posílila.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	rozvoj, vzdělávání, nábor, motivace, oddělení nákupu, Assessment centrum, ŠKODA AUTO		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Eliška Mrázková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Development of employees in the purchasing department in the ŠKODA AUTO a.s. company		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	62		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	20		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	11		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>This bachelor thesis is focused on the development of employees in the purchasing department in the ŠKODA AUTO a.s. company. The main aim of this bachelor thesis is to analyse the development of employees in the purchasing department starting from their onboarding. The theoretical part is divided into two main chapters – the recruitment process and its methods and development and education in the company environment. The practical part deals with 4 research questions that analyse the development of employees. Based on the results of the questionnaire, possible solutions were suggested that would maintain and strengthen the motivation of employees for development.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	development, education, recruitment, purchasing department, Assessment centre, ŠKODA AUTO		