

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management v podniku ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Adéla KUTOVÁ

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Adéla Kutová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management v podniku ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat aktuálních poznatků o přípravě pracovníků na výkon manažerských funkcí. Praktickým cílem práce je analyzovat efektivitu učení a rozvoje účastníků Učící se komunity pro talenty a nositele manažerského potenciálu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Na základě analýzy budou navržena odpovídající optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Učení a rozvoj lidí v organizacích.
3. Příprava pracovníků na výkon manažerských funkcí.
4. Charakteristika Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management v podniku ŠKODA AUTO a.s.
5. Empirický výzkum – analýzy efektivity učení a rozvoje účastníků Učící se komunity pro talenty a nositele manažerského potenciálu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s..
6. Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity učících se komunit pro talenty a nositele manažerského potenciálu.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
3. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. SENGE, P M. *Pátá disciplína.: Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1.
7. TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishin, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 21. 5. 2022

Adéla Kutová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 21. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 21. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

Jsem si vědom(a), 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 01.12.2022

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za poskytování odborných rad, informací a vedení závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat kolegyním za možnost podílet se na tvorbě učící se komunity. V neposlední řadě děkuji celé své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Učení a rozvoj lidí v organizaci.....	9
1.1 Strategie rozvoje a vzdělávání v organizacích	9
1.2 Učí se organizace.....	10
1.3 Strategie kultury učení.....	13
1.4 Chyby v učení a rozvoji lidí v organizaci.....	14
1.5 Poruchy a nedostatky organizačního učení	14
2 Příprava pracovníků na výkon manažerských funkcí.....	18
2.1 Talent management	18
2.2 Rozvoj manažerů a leaderů	19
2.3 Učí se komunity	20
3 Učí se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management ve Škoda Auto a.s.	22
3.1 O Společnosti	22
3.2 Škoda Academy:.....	23
3.3 Škoda Academy a nabídka vzdělávání prostřednictvím komunit.....	25
3.4 Učí se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management.....	26
4 Empirický výzkum.....	29
4.1 Výsledky empirického výzkumu	29
4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	37
5 Závěr.....	40
Seznam literatury.....	42
Seznam obrázků a tabulek	44
Seznam příloh	45
Příloha 1 – Dotazníkové šetření.....	46

Seznam použitých zkratek a symbolů

VW – Volkswagen

Úvod

„Schopnost učit se rychleji než konkurence, může být jedinou udržitelnou konkurenční výhodou“ to jsou slova již bývalého vedoucího plánování ve společnosti Royal Dutch/Shell, Arie de Geuse. Dnešní společnost je charakterizována značnými změnami a požadavky, které musíme umět přijmout, pochopit a umět na ně reagovat. Tyto změny se projevují i na trhu práce, kde úspěšní zaměstnavatelé, se musí umět rychle přizpůsobit změnám a klást důraz na vzdělávání a s tím spojenou efektivitu svých zaměstnanců. Jelikož v dnešní hektické době již není možné, aby veškeré myšlení a inovace závisely na jednom člověku, poněvadž svět je čím dál více propojen a podnikání je složitější. Proto budou v budoucnu vynikat a prosperovat více organizace, které objeví, jak využít schopnost lidí učit se na všech úrovních organizace. Díky tomu se dostává v mnoha společnostech do popředí koncept tzv. Učící se organizace.

Učící se organizace jsou vnímány jako nově vznikající struktury, které jsou výsledkem partnerství v učení tzv. Peer to peer learning v průběhu času. V praxi by tedy učení mělo definovat danou učící se organizaci. Peter M. Senge ve své knize *The fifth Discipline* uvádí, že „Učící se organizace jsou možné, jelikož je lidskou přirozeností učit se, a dokonce se lidé učí rádi.“

Tyto učící se organizace mohou pomoci k již zmíněné konkurenceschopnosti daného podniku, jelikož díky nim mohou zaměstnanci efektivně přenést své know-how na organizaci jako celek, což u individuálního učení, či školení nemusí být dostačující pro organizační inteligenci.

Teoretickým cílem bakalářské práce je podat aktuálních poznatků o strategii rozvoje a vzdělávání v organizacích, vysvětlení pojmů jako jsou učící se organizace a popis jednotlivých disciplín, ale také učící se komunity. V teoretické části, je čtenářům přiblížená strategie kultury učení, kde jsou charakterizovány rozdíly mezi učící se organizací a tradičním vzděláváním. Dalším tématem, jsou chyby učení a rozvoj lidí v organizaci, ale také bližší popis poruch a nedostatků organizačního učení. Druhá kapitola bakalářské práce, se zabývá přípravou pracovníků na výkon manažerských funkcí a s tím spojený talent management a různé vnímání tohoto konceptu.

Praktickým cílem práce je přiblížit čtenářům možnosti vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti, analyzovat efektivitu učení a rozvoje účastníků Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management. Na základě analýzy poté navrhnout odpovídající optimalizační opatření.

1 Učení a rozvoj lidí v organizaci

I přestože lze nalézt několik definic vysvětlujících co učení a rozvoj lidí v organizaci znamená, všechny se shodují na tom, že se jedná o proces, kdy zaměstnanec získává nebo zvyšuje svou kvalifikaci a tím i rozšiřují své kompetence. Čímž dochází k tomu, že organizace tak získají vzdělané a kvalifikované zaměstnance, které potřebuje. (Armstrong, 2015, Bartoňková, 2010).

Důležitým krokem pro učení a rozvoj lidí v organizaci, je definovat si strategii a s tím spojené cíle. Mít skvělou strategii je pro každý podnik velmi důležité, jelikož díky správné strategii lze předvídat změny tak, aby byly žádoucí pro společnost, tedy firma mohla dosáhnout konkurenčních výhod na trhu, ale také jak již bylo zmíněno výše, jsou s ní spojené cíle, které nám odpovídají nejen na otázku „čeho“ chceme dosáhnout, ale i „jak“ (Bartoňková, 2010).

1.1 Strategie rozvoje a vzdělávání v organizacích

Jak již bylo uvedeno v úvodu, hlavní konkurenční výhodou na trhu práce jsou lidské zdroje. Z těchto důvodů se mnoho společností zaměřuje na tuto oblast tak, aby bylo dosaženo strategických cílů společnosti s využitím lidských zdrojů a strategií pro rozvoj a vzdělávání lidského kapitálu dané společnosti. Přestože strategickým cílem společnosti je vytvořit takové prostředí, kde se budou zaměstnanci vzdělávat, což povede ke zvyšování kvalifikovaných zaměstnanců, a tím i uspokojení záměru organizace, je nutné brát v potaz individuální potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Faktory ovlivňující výkonnost firmy jsou dle Horníka (2007) dány výkonností procesů a výkonností lidských zdrojů. Tyto dva faktory spolu úzce souvisí, jelikož bez výkonných zaměstnanců, nelze očekávat ani výkonné a efektivní procesy. Důležité pro společnost je, aby výkonnost obou faktorů udržovala na vysoké úrovni, čímž docílí učící se organizace.

Pokud organizace dokáže posilovat výkonnost lidí, ale i procesů, dojde tak k nárůstu způsobilosti a tím k uvtáření učící se organizace.

Jak tedy udržet vysokou výkonnost zaměstnanců? Armstrong (2015) se shoduje s Hroníkem (2007), že podstatou pro udržení výkonnosti zaměstnanců je vybalancování tří složek – hodnocení, odměňování a rozvoj.

Pro vytvoření funkčního strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je důležité, si nejprve definovat prostředí – definovat misi a vizi společnosti a s tím spojené cíle. Pokud organizace formuluje výše zmíněné může dojít na tvorbu strategie. V této fázi si definuje kroky a principy, kterými podpoří tvorbu dané strategie. Organizace se v této oblasti zaměří na tvorbu koncepce vzdělávání, plánu, designu aktivit. Následně již může dojít k implementaci strategie vzdělávání. V případě uvedení jakéhokoli produktu/služby na trh, je zapotřebí monitorování a vyhodnocení. Stejně je tomu i v případě realizace firemního vzdělávání. Je důležité, aby došlo k vyhodnocení dané strategie, a na základě toho poté upravit strategický rámec, což je základní předpoklad a koncept pro vytvoření strategie vzdělávání, jako jsou například učící se organizace, řízení pracovníků dle kompetencí, či Balanced Scorecard (Bartoňková, 2010).

1.2 Učící se organizace

Definice a pojetí učící se organizace je mnoho a každý z autorů na tuto problematiku hledí svým způsobem.

Palán (2002) definuje učící se organizaci jako prototyp, vzor, kde jsou všichni zaměstnanci zapojeni do procesu učení se, díky zkušenostem, které v průběhu pracovních let sbírají. Jádrem věci je participativní řízení, jelikož díky tomuto stylu dochází k sebevzdělávání.

Kazdová (1995) popisuje učící se organizaci, jako strategickou investici do rozvoje celé společnosti, což pro ni bude představovat symbol kvality.

Nejen definice, ale také pohled na učící se organizaci je u mnoha autorů odlišný. Jak již bylo zmíněno výše v této bakalářské práci, již není možné, aby s novými nápady a know-how přicházela pouze jedna osoba. Nutností je, aby se na inovacích a vytváření organizace podíleli všichni. Senega (2006) ve své knize Páta disciplína píše, že rozdílem mezi učící se organizací a konvenční organizací je mistrovské zvládnutí pěti disciplín, jedná se o teoretické metody, které by měly být přeneseny do praxe. Dané metody se týkají zejména tzv. softskills, tedy toho, jaké pěstujeme vztahy s ostatními a jak se společně učit. Níže budou jednotlivé disciplíny vypsány a popsány.

1.2.1 Osobní mistrovství

Senega (2006) disciplínu - osobní mistrovství popisuje ve své knize. Definicí osobního mistrovství, je soustředění se na osobní vize, které pokud budou organizací podporovány, mohou vést k učící se organizaci. Samozřejmě ne každý zaměstnanec má, nebo chce prohlubovat osobní mistrovství a s tím i jeho vize. V těchto případech není vhodné násilím tlačit své zaměstnance do plnění vlastních vizí, jelikož osobní mistrovství vychází z tužeb, tedy chceme vize dosáhnout, jelikož sami to tak chceme.

Aby bylo naplněno osobní mistrovství, je zapotřebí aby tímto směrem byli nakloněni i samotní manažeři, kteří by pro tuto disciplínu měli být schopni vytvářet klima a oddat se vlastnímu mistrovství, čímž budou vzorem i pro ostatní zaměstnance (Senega, 2006).

1.2.2 Mentální modely

Senega (2006) popisuje mentální modely jako zažité stereotypy, které ovlivňují chování pohled jedince na svět. V důsledku toho, poté vznikají neshody mezi zaměstnanci, jelikož každá osoba vnímá danou situaci odlišně. Ač se na první pohled zdá, že mentální modely mohou vést k ustrnutí v procesu učení, nemusí tomu vždy tak být. Pokud organizace dokáže pracovat s těmito modely, může dojít i k procesu učící se organizace. Dle Senegho, je důležitou schopností k úspěchu ovládat následující dovednosti:

- Rozdíl mezi tím, co je řečeno a co činěno:

Tuto dovednost označuje autor knihy jako „nástroj uvědomování“. Myšlenkou této dovednosti je, aby si zaměstnanci i manažeři v organizaci uvědomili, zda to, co je řečeno a co činí, jim opravdu dává smysl a plní jejich vizi a nečiní tak z důvodu, že to chtějí druzí (Senega, 2006).

- Skoky abstrakce:

„K těmto skokům abstrakce dochází, když přecházíme od konkrétních pozorování a údajů k zobecněním, aniž bychom je prověřovali.“ (Senega, 2006, Str. 192)

V tomto případě je tedy nezbytné daná zobecnění prověřovat a přezkoumávat. Autor ve své knize uvádí příklad manažerky, jejíž chování vykazuje nezájem o své podřízené. Na základě čehož podřízení její chování zobecnili tím, že ji lidé

nezajímají čímž i došlo k tomu, že se to pro ně stalo faktem a začali tak s manažerkou jednat, bez toho, aniž by si dané zobecnění prověřili a přezkoumali ho (př. Dotazem proč tak daná osoba jedná) (Senega, 2006).

- Technika levého sloupce aneb co si myslím a co říkám

Tato technika napomáhá k uvědomění si našich mentálních modelů. Cílem této techniky je, otevřeně pracovat s našimi předpoklady, tedy uvědoměním toho, co si v rámci dialogu s druhou osobou myslím a co opravdu říkám. Pokud se organizace a všichni v ní naučí s touto technikou zacházet, dojde tak k otevřené komunikaci (Senega, 2006).

- Vyvažování schopnosti zkoumat názory druhých a schopnosti obhajovat vlastní stanoviska

Senega (2006) v rámci této dovednosti popisuje důležitost uvědomění si, že není vždy dobré obhajovat pouze svá vlastní stanoviska, ale také zkoumat názory druhých a klást zkoumavé otázky. Na základě toho poté lze dojít ke společné shodě.

1.2.3 Tvorba společné vize

Pro správný směr k učící se organizaci, je velmi důležitá sdílená vize, která poté vede k zvýšení výkonosti a směřování k cíli, jelikož zaměstnanci dané vizi věří a chtějí ji podpořit. Vytvoření sdílené vize, je poměrně obtížné, jelikož tato vize, vychází z vize osobní (Senega, 2006).

1.2.4 Týmové učení

Senega (2006) týmové učení staví na schopnosti vést dialog, kriticky přemýšlet a sdělovat své názory, díky čemuž dojde k procesu učení. Pokud totiž být organizace schopna učit se, musí být schopni učit se celé týmy. Pokud však tým chce vést dialog musí splňovat tři předpoklady.

1. Odložení předpokladů

„V tomto případě jde o to, abychom si svých předpokladů byli vědomi a abychom je dokázali vystavovat přezkoumání. To ovšem není možné, pokud své názory tvrdošíjně obhajujeme“ (Senega, 2006, str.237).

2. Vnímat se navzájem jako kolegové

Seneg (2006) toto vnímání popisuje jako klíč pro tvorbu kladné nálady, která v případě dialogu, kde se strany neshodují, nemusí být jednoduchá. Důležité je, aby všichni zúčastnění o dialog, tedy odlišné pohledy na věc stáli a chtěli je.

3. Nutnost facilitace

V případě dialogu, je nutné, aby byl přítomný člověk v pozici facilitátora, který bude nezaujatý a bude dávat dialogu řád, tak aby nebyla řešena jiní témata a nepronikl dialog v přímou diskusi (Seneg, 2006).

1.3 Strategie kultury učení

V otázkách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, se vždy kladl větší důraz na individuální vzdělávání jedince s ohledem na jeho postavení či rozvojový program. Cílem tedy bylo, aby se daný jedinec naučil co nejvíce. Koncept učící se organizace má za cíl zapojit do učení co nejvíce lidí, to však neznamená odstranění kruzů určené pouze pro určitou skupinu zaměstnanců. Učící se organizace by měla fungovat souběžně s individuálním rozvojem, jelikož každá nabízí zaměstnancům jiný přístup k rozvoji a vzdělávání (Hroník, 2007).

Hroník (2007) uvádí několik charakteristických rozdílů mezi učící se organizací a tradičním vzděláváním.

Jedním z rozdílů dle autora, je hledět na zaměstnance jako na subjekt vzdělávání, tedy poskytnout zaměstnancům možnost bezbriérového, volného přístupu ke vzdělávání. Čímž odpadne organizaci zodpovědnost za rozvoj a vzdělávání, jelikož tato úloha připadne přímo na zaměstnance samotné. Cílem organizace v tomto případě, je dle slov autora „vytvořit příležitosti a podmínky, například vytvořením a podporováním atmosféry permanentního vzdělávání.“ (Hroník, 2007).

Armstrong (2015), se shoduje s autorem knihy J. Reynoldsem (2004), že hlavním cílem učící se organizace, je utvořit takové prostředí, kde zaměstnanci rozvoj a vzdělávání považují za součást organizačního procesu, a kde si svůj rozvoj řídí sami. J. Reynolds tuto myšlenku rozvádí na další důležité aspekty, pro vytvoření organizace, kterými jsou například důležitost sdílení vize, zavedení tzv. peer to peer learningu, tedy podporu vzájemného sdílení know – how, být mentorem, který je

nejen vzorem, ale také pomáhá zaměstnanci dosáhnout cílů a dokáže poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu (J. Reynolds 2004, M. Armstrong 2015).

1.4 Chyby v učení a rozvoji lidí v organizaci

V úvodu této podkapitoly, byly popsány důvody, cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Pokud dojde ke špatnému nastavení strategie, může se stát, že výsledky nebudou uspokojivé a nepřinesou organizaci to, co bylo očekáváno. Příčiny mohou být různé. Nejčastějšími chybami jsou:

- a) Vzdělávání se děje nahodile, bez promyšlení – manažer pošle svého zaměstnance na školení bez větší souvislosti, tedy pošle ho na školení, ale poté neví, jak s daným výstupem pracovat.
- b) Organizace nevzdělává všechny, nebo alespoň většinu zaměstnanců – pokud poskytneme vzdělávání pouze jednomu vybranému zaměstnanci např. z jedenácti členného týmu a ostatním nikoliv, dodje ke změně pouze jednoho člena a výsledek bude neefektivní.
- c) Vzdělávání se děje beze smyslu – zaměstnanec je poslán na školení / kurz, ale neví, z jakého důvodu, ani nezná náplň daného školení. (Langer)

(<https://suhr.cz/firemni-vzdelavani-rozhovor/>)

1.5 Poruchy a nedostatky organizačního učení

Mnoho teoretiků definují poruchy či nedostatky organizačního učení a návod na nápravu. Senge (2006) popisuje sedm poruch učení, na základě kterých, společnosti nemusí být schopny rozponat přicházející hrozby a nalézt tak alternativy pro „přežití“. Níže jsou popsány některé z chyb:

• **Zodpovědnost pouze za sebe**

První porucha neschopnosti učení se definuje to, že zaměstnanci mnoha společností pociťují zodpovědnost pouze za to, co je náplní jejich pracovního místa a nepřemýšlí nad svou prací jako nad organizačním celkem. Kvůli této „poruše“ může dojít k vysokým nákladům, vyšší chybovosti či časové náročnosti.

Senge (2006) poukazuje tuto poruchu na příkladu Americké automobilky, kdy konkureční vůz z Japonska dosahoval lepších výsledků než jejich. Důvodem bylo, že v Japonsku montáž auta má na starosti jediný projektant, kdežto v Americké

automobilce je montáž rozdělena mezi více projektanty, kteří ač svůj úsek zhotovili správně, jako celek nedosahovala montáž takových úspěchů. Důvodem byla neinformovanost mezi zaměstnanci a neschopnost přemýšlet na svou práci jako nad organizačním celkem.

- **Svalování viny**

Druhá porucha popisuje svalování viny uvnitř ale i vně organizace. Jedná se o vedlejší produkt první poruchy. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci hledí a zajímají se pouze o svůj úsek práce za který jsou zodpovědni, a né na celek.

- **Upínání se na krátkodobé události**

Touto poruchou autor poukazuje na to, že hrozby, které přichází, jsou pomalého charakteru a lidé by se tak neměli upínat na krátkodobé události, ale namísto toho by měli zpomalit a vnímat procesy pomalého, avšak dlouhodobého charakteru. „Pokud je myšlení lidí určováno, krátkodobými událostmi, není možné v organizaci dlouhodobě udržet plodné učení.“ (Senegé, 2006, str 40).

Tichá (2005) na problematiku poruch a nedostatků organizačního učení, hledí odlišným pohledem a třídí tak různé přístupy do třech skupin.

První skupina se zaměřuje na pochopení a sdílení mentálních modelů:

- a) Schopnost reflexe:

Tento nedostatek, je způsoben ukvapenými závěry. Autorka knihy se odkazuje na profesora Chrise Argyrise, který tento problém popsal na „žebříku doměnek“. Žebřík doměnek, je definován, jako ovlivněné chování zaměstnanců, na základě toho, co slyší a způsobem, jak si danou informaci převezmou, čímž dochází ke spuštění již zmíněného mentálního modelu. Důležité je, aby v případě stoupání po tomto žebříku doměnek, daný zaměstnanec bral v úvahu to, co dělá a zpomalil (Tichá, 2005).

Senegé (2006) na tento problém navázal a sepsal cvičení, postup, které by měl pomoci nejen zaměstnancům, k zreflektování interpersonálního problému, který zažili. Dané cvičení se skládá ze čtyř kroků. V prvním kroku, je důležité, představit si daný interpersonální problém, kterému jste čelili. V druhém kroku si vytvoříte na papíře dva sloupce. V pravém sloupci si zapíšete to, co bylo řečeno v rozhovoru.

Ve třetím kroku, se zaměříte na levý sloupec daného papíru, a zapíšete vaše pocity, myšlenky z dané situace. Poslední, čtvrtý krok, je poté zaměřen na zreflektování dané situace a položení si daných otázek, které autor zmiňuje ve své publikaci pátá disciplína: (Senge, 2006).

- „Co mě vedlo k tomu, abych situaci prožíval/a zrovna takto?“
- „Čeho jsem se snažil/a dosáhnout?“
- „Proč jsem neřekl/a to, co jsem si myslel/a?“
- „Jaké předpoklady jsem si vytvořil/a o tom, jak bude reagovat druhý zúčastněný?“
- „Co mi bránilo v tom, abych se choval/a jinak?“
- „Jaký(a) byl(a) přínos/ztráta pro mě/organizaci z toho, jak jsem se choval/a?“
- „Co z tohoto cvičení mohu využít k tomu, abych zlepšil/a svou komunikaci?“ (Tichá, 2005, str. 27).

b) Schopnost přímé komunikace:

Tento nedostatek definuje neschopnost sdělovat nepříjemné skutečnosti, či odlišné názory, jelikož lidé se nechtějí dostat do konfliktní situace. Pokud však zaměstnanci nebudou schopni tyto skutečnosti sdělovat přímo a nebudou otevřeni, nebudou ani schopni analyzovat, hledět a řešit problémy z více úhlů, čímž dojde k zastavení schopnosti učení se a následně i devastaci celé organizace. Chris Argyris tento problém nazývá „Model I.“ (Tichá, 2005).

Důležité tedy je, aby bylo vytvořeno takové prostředí, kde budou všichni zaměstnanci schopni sdělovat své myšlenky otevřeně. Jak toto prostředí vytvořit? Argyris a Schön vytvořili doporučení, které je zaměřeno na správné pokládání otázek tak, aby došlo k pestré komunikaci, dosažení společných řešení, čímž dojde i k vzájemnému učení se.

Druhá skupina se zaměřuje dle slov autorky Tiché (2005) na „Zásadní nedostatek v učení, který spočívá v neschopnosti pochopit, jak informace, akce a výsledek vytvářejí kauzální řetězce.“ (Tichá, 2005, str. 35). Senge (2015) tento proces popsal v sedmi archotypech, které popisuje jako nástroj pro systémové přemýšlení.

Třetí a zároveň poslední skupina, se zabývá důležitostí propojení učení se a kultury společnosti. Aby došlo k účící se organizaci, musí tak být i správně nastavena kultura dané společnosti (Tichá, 2007, Schein, 1994).

2 Příprava pracovníků na výkon manažerských funkcí

Existuje mnoho definic charakterizujících, kdo manažer je, a co je jeho hlavním úkolem, či úkoly. Skutečnost, která je společná všem manažerům, představuje odpovědnost za správné řízení podniku a přijímání rozhodnutí. Jak již bylo zmíněno v úvodu této bakalářské práce, v budoucnu budou vynikat a prosperovat více organizace, které objeví, jak využít schopnost lidí učit se na všech úrovních organizace. Aby došlo k učící se organizaci, je zapotřebí, aby samotní manažeři chápali cíle této myšlenky a její důležitost a sdíleli její základy a principy s ostatními členy organizaci, tak aby došlo k objevení a rozvoji potenciálu každého.

Rozvoj manažerů je úzce spjat s organizačním rozvojem. V obou případech se jedná o nepřetržitý proces, kde záměrem je rozvoj a zvyšování schopností a dovedností cílové skupiny, tak aby došlo k naplnění požadovaných strategických cílů.

2.1 Talent management

Pro funkčnost talent managementu, je zapotřebí, si vymezit kdo je pro společnost talentem. Talenti by měli být tací zaměstnanci, kteří zvládají jednotlivé činnosti lépe než ostatní zaměstnanci. Od talentů se tedy očekává, že budou pracovat efektivněji, jeho výkonnost bude vysoká a dokáže úroveň výkonu v čase zvyšovat (Hroník, 2007).

Proč je však pro organizace natolik důležitý talent management? Víze talent managementu je taková, že do organizace přinese schopné zaměstnance, kteří budou přispívat k dosažení aktuálních, ale i budoucích cílů, čímž dojde k udržení i posílení konkurenceschopnosti na trhu. Tato skupina zaměstnanců, by poté měla zastávat manažerské pozice (Horváthová, 2010).

Důležité je si uvědomit, že fungování talent managementu není o kvantitě ale o kvalitě daných talentů a jejich rozvoj a udržení v organizaci.

Na tuto strategii je mnoho názorů, jelikož ostatní zaměstnanci, kteří nespádají do kategorie „talentů“ mohou být ve své práci demotivováni, jelikož se jim nedostává takových výsad. Proto mnoho publikací zastává názoru, že talent by měl být ve své

podstatě každý zaměstnanec, jelikož každý má talent, pouze jinak rozvinutý (Koubek, 2007, Horváthová, 2010).

Armstrong (2015) popisuje šest nástrojů k řízení talentů. Účelem těchto nástrojů, je „poskytnout návod na řízení talentů v organizaci.“ Obsahem pak je zaměření se na strategii, účel, politiku, jakou budou talenti vybíráni a následně řízení, účelné plánování kapacit talentů, zhodnocení stávajícího talent managementu, motivace a jejich rozvoj a následná celková analýza řízení talentů.

První z nástrojů popisuje, jak si získat a udržet talentované pracovníky. Důležité je, aby organizace uměla rozpoznat talentované lidi nejen mimo ale i vně organizace a dala jim příležitost kariérního rozvoje, podporovat jejich úspěchy a zapojit do rozvoje těchto talentů i zkušené manažery (Armstrong, 2015).

Další z nástrojů se zaměřuje na přezkoumání a zhodnocení talent managementu. V této oblasti by si organizace měla zhodnotit úspěšnost nástrojů, které volí pro výběr talentů a jaké kroky jsou nutné pro zachování si dosavadních talentů (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) se zaměřuje také na nástroj popisující politiku a plánování kapacit talentů. Důležité pro organizace je, si uvědomit, kdo bude za program talent managementu odpovědný, kolik talentů organizace potřebuje a jaké vlastnosti, dovednosti by onen talent měl disponovat.

Jak je zmíněno výše v této podkapitole, nedílnou součástí konkurenceschopnosti jednotlivých organizací, je i schopnost udržet si zaučené talenty. Z těchto důvodů je nutné, aby organizace zavedla vzdělávací a rozvojové aktivity, dávala možnost rozšířit dosavadní zkušenosti a dala možnost i kariérního rozvoje (Armstrong, 2015).

2.2 Rozvoj manažerů a leaderů

Rozvoj manažerů a leaderů úzce souvisí s talent managementem, jelikož právě oni zmínění talenti by měli být schopní nástupci na manažerské pozice a převzít klíčové funkce (Armstrong, 2015).

V první řadě je nutné, si vymezit, jaký je rozdíl mezi manažery a leadery, pokud v tom nějaký rozdíl je? Některé publikace uvádí, že každý na vedoucí pozici, by měl být jak manažer, tak i leader. Některé však tyto dva postoje porovnávají a tvrdí, že

manažer je zejména ten, kdo plánuje a kontroluje, kdežto leader je ten, který uvádí směr a podněcuje ostatní zaměstnance (Armstrong, 2015).

„Odhodlání vést je do značené míry vrozené, ale schopnost dělat to dobře, je do značné míry osvojitelná.“ (Burgoyne 2010 str. 42) Jinými slovy je důležité, aby se manažeři i lídři na své pozici neustále rozvíjeli. Tento názor ve své knize Rozvoj a vzdělávání manažerů podporuje i Witczaková (2010).

Důležité pro rozvoj je, aby byly naplněny cíle a strategie organizace a také definovat v jakých oblastech je rozvoj nezbytný a začít tuto oblast rozvíjet s předstihem, aby byl manažer i leader schopen obtížnou situaci vyřešit. Armstrong (2015), rozdělil formální a neformální přístupy k rozvoji.

Formální přístup, je takový, který zaštiťuje přímo organizace. V rámci formálního rozvoje, se může jednat i o povinné přístupy k rozvoji ať už formou assessment center, development center, mentorování či koučování, na kterých jsou identifikované silné stránky, ale také rozvojové stránky (Armstrong, 2015).

Druhá, neformální forma, je taková, kde se manažeři a lídři učí díky situacím, které musí řešit na každodenní bázi. Pokud je manažeř/ leader schopen sebereflexe a dokáže se poučit ze situací, které nastali. Jedná se o nejefektivnější formu rozvoje (Armstrong, 2015).

Mnoho publikací rozděluje schopnosti manažerů na hard skills, neboli odborné znalosti, týkající se oblasti, ve které se manažer orientuje (ekonomické, technologické znalosti) a soft skills, které se zaměřují především na mezi lidské vztahy a vedení zaměstnanců. Právě soft skills jsou jedny z nejdůležitějších vlastností a je velmi důležité, aby je manažer i leader správně ovládal, jelikož je to klíč ke zvládnutí manažerské funkce (Witczaková, 2010).

2.3 Učící se komunity

Vše, co trvale získáme nebo se naučíme, způsobuje interakce. Z těchto důvodů, je pro člověka interakce důležitá v každé fázi jeho života. A právě koncept učících se komunit, poskytují prostor pro spojení s ostatními lidmi, zaměstnanci či organizacemi a zajišťují tak spojení kolem společného cíle. Tyto komunity by měly být otevřené, sdílet své výsledky a učit se od sebe navzájem, čímž dojde k dosažení rychlého a významného pokroku.

Co tedy tyto učící se komunity poskytují a jaké jsou jejich cíle? Učící se komunity sdružují zaměstnanců napříč, aby se spojili a sdíleli své myšlenky, nápady či výsledky. Zaměstnanci mohou v rámci komunit spolupracovat osobně, ale i virtuálně (Hytha, 2020)

V případě virtuálních neboli online komunit, je složitější vybudovat osobní spojení mezi jednotlivými členy. Dle článku z eLearning industry, je v první řadě nutný průzkum publika, aby členům byla nabídnuta skutečná hodnota, získali konkrétní informace a rozvíjeli své dovednosti. Nejprve je tedy nutností, získat informace o potřebách členů komunity prostřednictvím ankety, dotazníků, či jiných forem (Pappas, 2016).

Druhým důležitým krokem, je vytvoření pravidel, která budou transparentní a v nichž bude uvedeno, jak se členové mají chovat, co je povoleno a co nikoliv. Zabrání se tak konfliktům, např. v případě různých názorů (Pappas, 2016).

Třetím krokem, je vybrat správnou online platformu, kde se bude komunita soustředit. Čtvrtým krokem, pro funkčnost komunity, je osobní spojení se členy komunity formou nástěnky, či jiného formátu, kde se mohou členové podělit o své zkušenosti či otázkami (Pappas, 2016).

Pokud je v komunitě mnoho členů, může dojít k situaci, že zaměstnanci se nebudou chtít z těchto důvodů účastnit online diskusí. Proto je dobré, vytvořit menší skupiny, setkání, dle tématu, kde se mohou potkat lidé se stejným zaměřením, či podobně smýšlející (Pappas, 2016).

3 Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management ve Škoda Auto a.s.

3.1 O Společnosti

Společnost Škoda Auto a.s. (dále jen Škoda Auto), se řadí mezi největšího zaměstnavatele a zároveň se jedná o největšího výrobce aut v České republice. V roce 1991 se stala tato společnost součástí koncernu Volkswagen Group, kam spadají i jiné automobilové značky, jako je například Seat, Audi, Porsche a další.

Sídlo této společnosti a zároveň i její největší závod je v Mladé Boleslavi, zhruba 50 km od hlavního města Praha. Škoda Auto má pod sebou další dva závody v Kvasinách a ve Vrchlabí (Portál Škoda Auto).

Historie této značky, která nesla název Laurin a Klement, započala v roce 1895 zakladateli Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Společnost se prvotně zabývala výrobou jízdních kol a následně motocyklů Slavia. První automobil Voiturette A byl vyroben až v roce 1905 (Portál Škoda Auto).

V roce 1925 společnost Laurin a Klement zaniká a stává se součástí koncernové značky Škoda Plzeň. Pod tímto koncernem vznikají auta jako Popular, Škoda Superb, Škoda Rapid či Škoda Favorit (Portál Škoda Auto).

3.1.1 Strategie Škoda Auto:

Novou strategií, kterou společnost Škoda Auto představila v roce 2021, je urychlení rozvoje v oblasti elektrifikace, internacionalizace a digitalizace. Tato strategie byla pojmenována, jaké NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2023. S touto strategií vznikla i nová vize a mise (Výroční zpráva 2021 Škoda Auto).

Vize: „Pomůžeme světu žít rychleji.“ (Výroční zpráva 2021 Škoda Auto, str.6)

Mise: „Přístupná moderní mobilita se vším, co potřebujete, a s nečekanými detaily, které milujete.“ (Výroční zpráva 2021 Škoda Auto, str.6).

3.2 Škoda Academy:

V souvislosti s organizační strukturou, se Škoda Auto rozděluje na sedm oblastí, dle odbornosti (Portál Škoda Auto).

Oblast G – Předseda představenstva

Oblast V – Prodej a marketing

Oblast F – Finance a IT

Oblast P – Výroba a logistika

Oblast S – Lidé a Kultura

Oblast E – Technický vývoj

Oblast B – Nákup

Oddělení Škoda Academy, se řadí do oblasti S – Lidé a kultura. Hlavním cílem Škoda Academy, je pomoc se zajištěním vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Škoda Auto, jelikož zaměstnanci a jejich vzdělávání jsou nejdůležitějším kapitálem a zároveň obrovskou konkurenční výhodou pro tuto společnost (Portál Škoda Auto).

Nabídka oddělení Škoda Academy, je velmi široká. V rámci této nabídky, je zaměstnancům mimo povinných školení a kurzů, také nabídnuta spousta nepovinných vzdělávacích akcí. Příklady vzdělávacích akcí:

- **Kvalifikace pro transformaci:** Cílem je zajistit zaměstnancům možnost rozvoje a získávání nových kompetencí v souvislosti s budoucím uplatnění ve Škoda Auto. Jedná se o témata týkající se budoucnosti zaměřující se především na technologie a digitalizaci a změnu myšlení v souvislosti s přijímáním změn a nových způsobů práce. Hlavními pilíře této vzdělávací akce je digitalizace, nastavení kultury, factory, způsoby práce a učení se, výrobky (Portál Škoda Auto).
- **Online vzdělávání:** Trend této formy vzdělávací akce stoupl zejména kvůli covidu. Výhodou tohoto typu vzdělávání je, že se zaměstnanci mohou vzdělávat odkudkoliv a zvyšovat tak svou kvalifikaci i mimo práci. Pro tento typ vzdělávacích akcí, poskytuje Škoda Academy hned několik možností:

- **E-learning:** možnost studování kruzů prostřednictvím online aplikace
- **Mediatéka:** platforma se vzdělávacími videi
- **Odilo:** Digitální knihovna
- **Jazykové kurzy:** pro zlepšení jazykových znalostí nejenom z anglického jazyka. Způsoby, jak studovat, nabízí Škoda Academy hned několik, dle časových možností a preferencí zaměstnance (Portál Škoda Auto).
- **Externí kurzy:** V případě, že zaměstnanec v souvislosti s jeho pozicí či odborností, potřebuje zvýšit svou kvalifikaci a Škoda Academy, ve své nabídce takový kurz nemá. Lze využít tuto nabídku, organizovanou jinými subjekty (Portál Škoda Auto).
- **Future Skills:** Tato nabídka obsahuje četné možnosti kurzů v prezenční i online formě v souvislosti s tématy zdraví, spolupráce či komunikace (Portál Škoda Auto).
- **Kariérní dráhy:** Škoda Auto podporuje v rozvoji své zaměstnance a v utváření své kariéry. Proto nabízí rozvoj v rámci tří drah: Projektová, odborná a vedení. Škoda Academy zajišťuje koncepce a metodiky, nasazení diagnostických nástrojů pro jednotlivé dráhy, vč. personálního poradenství a dalších nástrojů pro podporu personálního rozvoje (Portál Škoda Auto).

3.2.1 Rozvojová cesta do managementu

Cílem této rozvojové cesty, je prověřit zaměstnance, kteří budou pracovat na manažerských pozicích. Výkon těchto zaměstnanců, je v rámci development center a assessment center porovnáván s koncernovým požadavkovým profilem. Pokud zaměstnanec chce směřovat do managementu, musí být v první řadě nominován svou odbornou oblastí a zároveň musí mít definovanou manažerskou pozici, dalšími podmínkami, jsou splnění minimálních standardů a splnění podmínek pro povolání (Portál Škoda Auto).

Pokud kandidát splňuje výše zmíněné podmínky, prvním krokem je absolvování Předvýběru pro management. Cílem předvýběru je, seznámení se s požadavkovým profilem manažera a reflexe silných stránek a identifikace rozvojových potenciálů do budoucna. Kandidát má na výběr ze čtyř nástrojů, z nichž musí jeden absolvovat. Většina z nich jsou online formou (Portál Škoda Auto).

- **Předvýběr 360:** nástroj anonymní vícenásobné zpětné vazby. Hodnocení probíhá online (Portál Škoda Auto).
- **Předvýběr Situace:** „on the job hodnocení založené na třech pracovních situacích z pracovního života s rozdílným zaměřením. Hodnocení probíhá online.“ (Portál Škoda Auto).
- **Předvýběr Úkol:** „on the job hodnocení založené na komplexním úkolu z pracovního života ve vztahu ke strategickým tématům. Hodnocení probíhá online.“ (Portál Škoda Auto).
- **Předvýběr Interview:** opatření probíhá v prezenční formě s cílem prověřit kompetence v rámci manažerského požadavkového profilu (Portál Škoda Auto).

Dalším krokem v tomto procesu je **Screening Day Management**, dále jen SDM. Tento nástroj je formou assessment centra, kdy výsledkem je splnil/ nesplnil. Pokud kandidát nesplní SDM, může jej opakovat nejdříve po šesti měsících. Tato zkouška má dvě varianty, dle kariérního zařazení plánované MK pozice:

- **Odborná dráha:** Screening Day Management
- **Dráha vedení a projektová:** Screening Day Management s vedením

V průběhu tohoto procesu kandidát musí splnit další rozvojová opatření, jako je například Management Advanced Program, který se skládá ze tří modulů zaměřených na klíčová témata dle požadavkového profilu (Portál Škoda Auto).

Po šesti měsících na pozici, je kandidátům spuštěn Management check, neboli potvrzení na pozici, který probíhá ověřením, pomocí Feedbacku 360, kdy je zaměstnanec hodnocen svými podřízenými, kolegy i nadřízeným (Portál Škoda Auto).

3.3 Škoda Academy a nabídka vzdělávání prostřednictvím komunit

Skoda Academy nabízí zaměstnancům i online komunity, v souvislosti s kariérním směřováním i dalším vzděláváním a rozvojem (Portál Škoda Auto).

- Komunita „Mistrové a mistři sobě“
- Komunita projektového řízení

- Komunita pro experty
- Komunita – moje vzdělání
- **Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management**

3.4 Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management

Tato komunita byla založena oddělením Kariérního managementu 31.08.2021, jako další způsob rozvoje a vzdělávání, pomocí peer to peer learningu, a také jako prostředí pro získávání informací v souvislosti s rozvojovou cestou do managementu. Cílovou skupinou této komunity, jsou zaměstnanci na počátku svého kariérního směřování, zejména pak do managementu. Ve Škoda Auto donedávna označováni statusem talenti a nositele potenciálu

Komunita funguje zejména v online prostředí, za pomoci platformy MS Teams, kde je komunita rozdělena do šesti kanálů, dle obsahu:

Lectures – uložště materiálů z webinářů a online setkání

Career management – aktuality o procesech kariérního managementu

Leadership and management impulses – podněty k diskusi na různá témata

Self – and Peer learning – vzájemné sdílení nápadů, zkušeností a informací

Challenges for talents and potentials – prostor pro vzájemné sdílení výzev

New work new leadership – jak leadership přizpůsobit změnám

Polls – prostor pro otázky, kvízy a dotazníky

Z důvodu cizojazyčných účastníků, jsou kanály pojmenovány v anglickém jazyce a veškeré příspěvky, jsou psány dvojjazyčně.

Pro lepší přehlednost v komunitě, byla na počátku vytvořena infografika s popisem jednotlivých kanálů a také logo komunity. Tyto prvky pak byly na začátku vloženy do MS Teamsové skupiny.



Zdroj: Škoda Academy

Obr. 1 Logo Učíci se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro mng.



Zdroj: Škoda Academy

Obr. 2 Infografika Učíci se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro mng. CZE

3.4.1 Aktivity v rámci Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro mng.

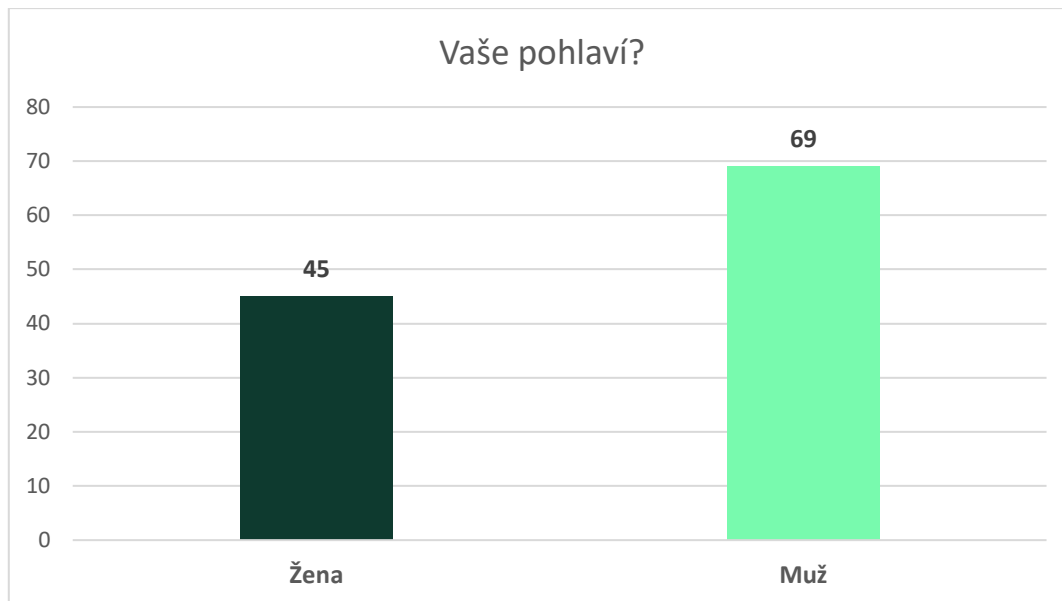
Jak již bylo zmíněno výše, v této bakalářské práci. Cílem této komunity, je poskytnout členům informace a nástroje pro jejich kariérní rozvoj a také síťování napříč společnostmi. Aktivity, které byli doposud organizované, byli vždy online i v souvislosti s pandemickou situací Covid-19. Veškeré aktivity, se soustředí zejména na téma rozvoj a získání informací přímo od zaměstnanců (manažerů), kteří již touto cestou prošli a mohou předat této skupině cenné informace. Z těchto důvodů, hlavní aktivitami, které jsou na měsíční bázi pořádány, jsou tzv. MeetUpy, neboli online setkání s vedoucími, kteří cílové skupině přináší informace o svém kariérním postupu a o zkušenostech, které získali. Další velmi častou aktivitou, jsou online přednášky, týkající se buď osobního rozvoje, jako byla například přednáška v souvislosti s coachingem či tvorbou osobní značky nebo přednášky zaměřené na témata z prostředí Škoda Auto a.s. Jelikož jsou MeetUpy, či přednášky konány na měsíční bázi, je snaha ze strany oddělení kariérního managementu podpořit rozvoj zaměstnanců, prostřednictvím online vzdělávacích platform jako je například Red Button EDU, nebo vzájemným sdílením zajímavých článků, videí, knih v rámci této komunity.

4 Empirický výzkum

Cílem empirického výzkumu, bylo získat informace pro analýzu spokojenosti zaměstnanců, kteří směřují do managementu. Na základě výsledků výzkumu poté navrhnout praktická doporučení. Metodou sběru empirických dat, bylo dotazníkové šetření (viz příloha č.1), které se skládalo z 19 otázek. Typy otázek, které se objevovaly v dotazníkovém šetření, byly otevřené i uzavřené, povinné i nepovinné. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do dvou částí. První část se zaměřovala na základní informace o respondtech a jejich vnímání učící se organizace a spojitosti učící se organizace a společností Škoda Auto a.s. druhá část otázek se již zaměřovala na výzkum v souvislosti s Učící se komunitou pro talenty a nositele potenciálu pro management. V této bakalářské práci, nejsou uvedené veškeré otázky, ale pouze ty, které jsou vhodné pro samotný výzkum. Skrze MS Teams, kde se Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro mng. Soustřeďuje, byli osloveni její členové, od kterých bylo obdrženo 114 reakcí. Odpovědi byly sbírány skrze platformu Survio.com.

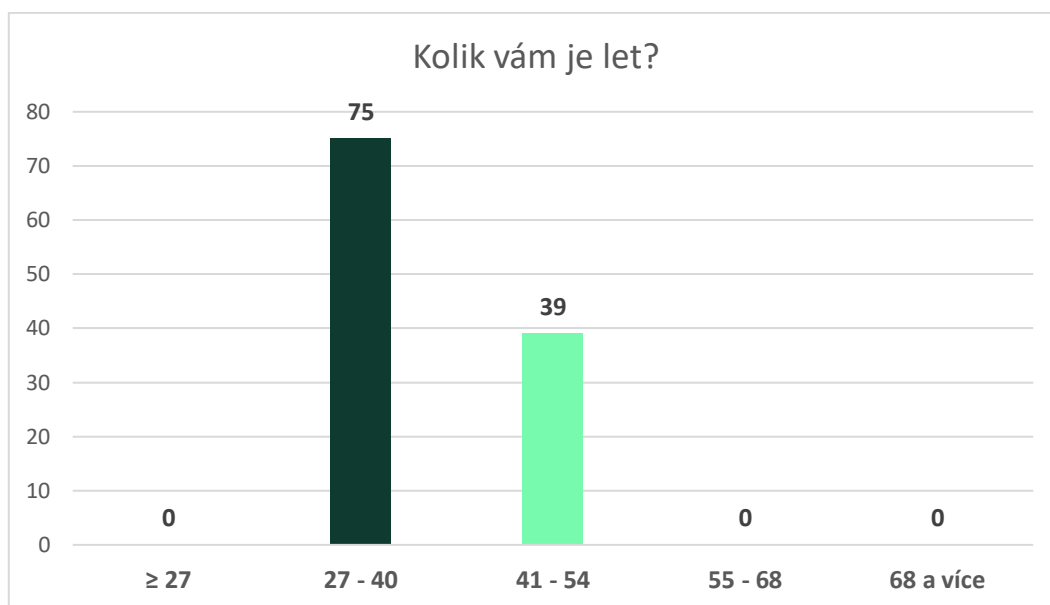
4.1 Výsledky empirického výzkumu

Ze 114 obdržených reakcí bylo 69 od mužů a 45 od žen (viz Obr.4). Dle věkového uskupení, má Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu, účastníky zařazené ve dvou věkových skupinách, z nichž nejvyšší počet činí skupina ve věku od 27 do 40 let, a poté v rozmezí 41–54 let (viz Obr. 5).



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 3 Vaše pohlaví?



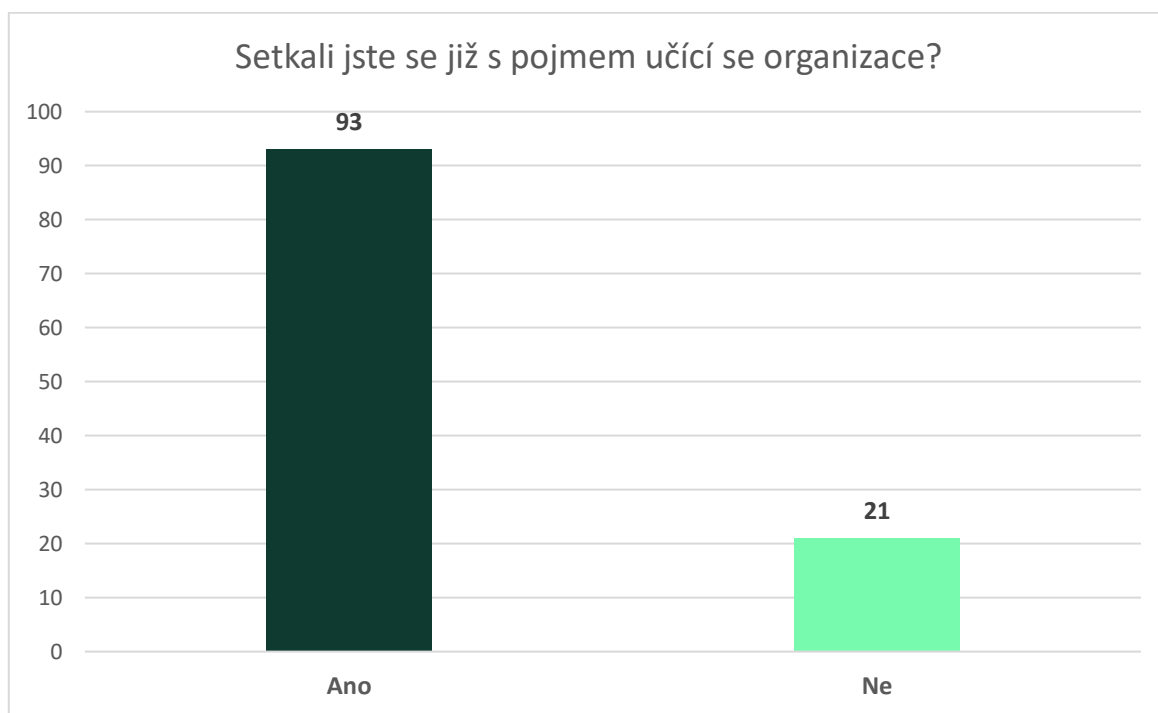
Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 4 Kolik vám je let?

Jak již bylo zmíněno výše v této bakalářské práci, první část dotazníkového šetření se zaměřovala na znalost pojmu učící se organizace a spojitost učící se organizace ve společnosti Škoda Auto a.s.

Na grafu (viz Obr. 6) si lze povšimnout, že téměř každý z tázaných, se již setkal s pojmem učící se organizace. Konkrétně pak 93 respondentů (81,6 %) se již setkalo s tímto pojmem a dokáží definovat, co pro ně pojem učící se organizace znamená. Častými definicemi ze strany zaměstnanců, byly například: „Předávání

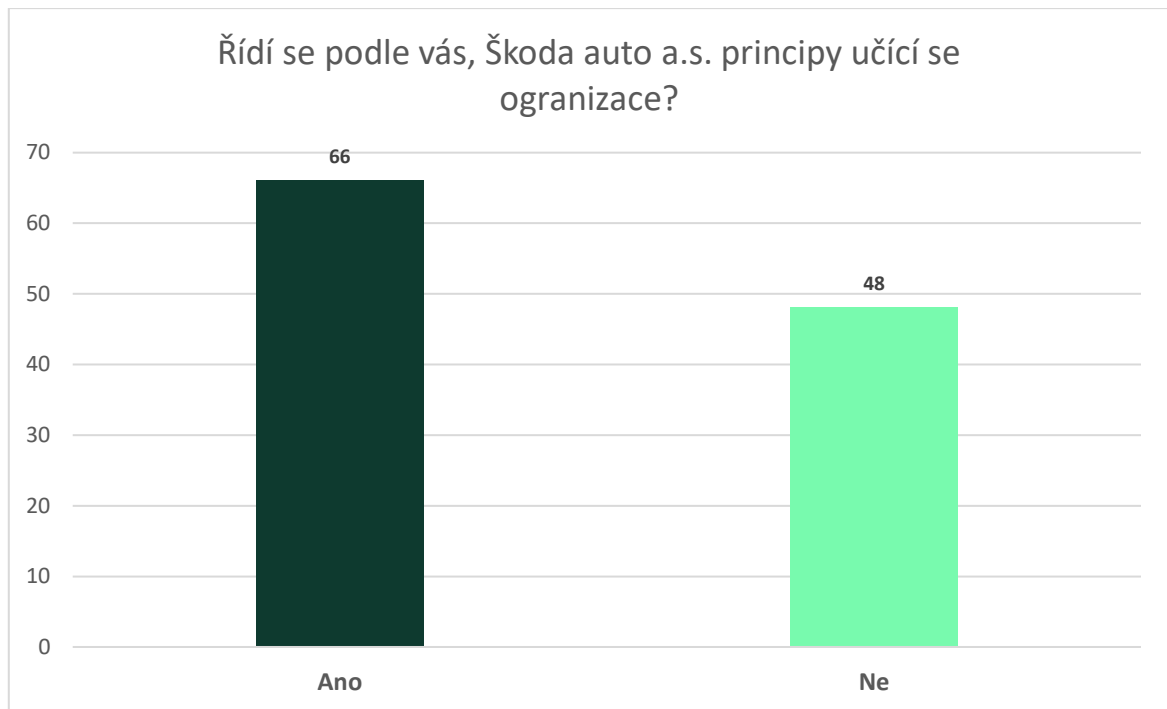
zkušeností mezi sebou.“, „Spolupráce a předávání know how mezi kolegy, napříč společností“, „Neustálá systémová snaha o podporu komunity učít se“. Pouhých 21 (18,4 %) respondentů, se dle dotazníkového šetření s tímto pojmem nesetkali.



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 5 Setkali jste se již s pojmem učící se organizace?

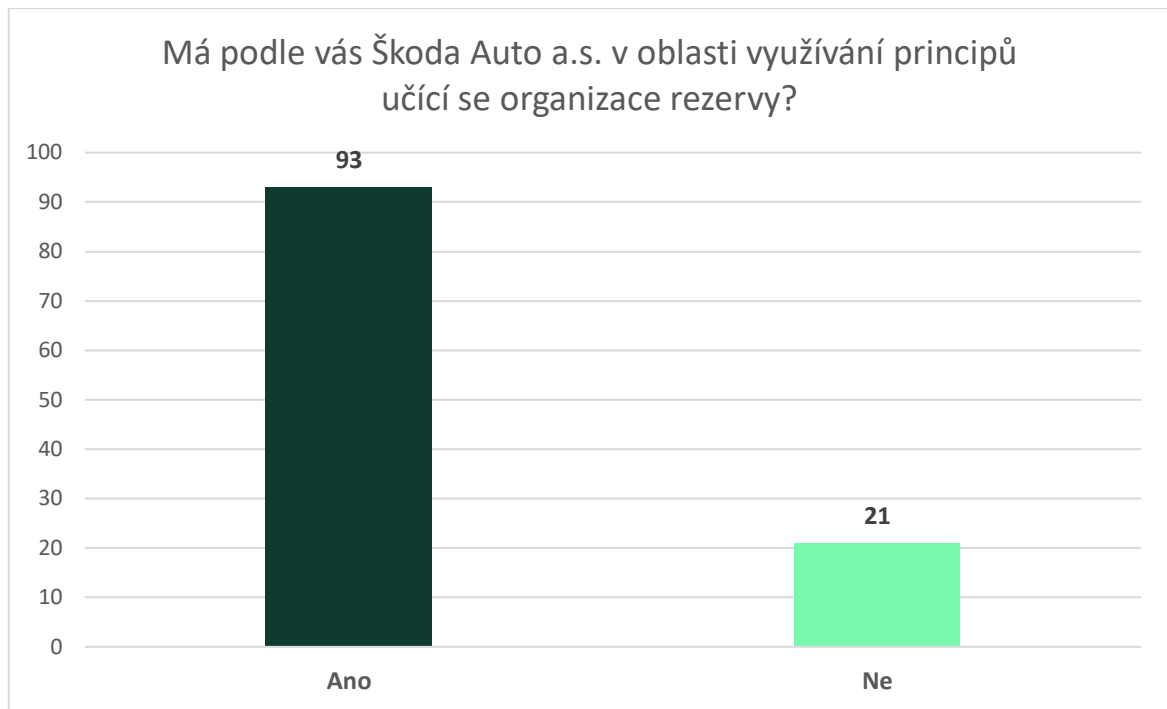
Dle výsledků z dotazníkového šetření a zodpovězení otázky, zda se Škoda Auto a.s. řídí principy učící se organizace, 66 (57,9 %) respondentů odpovědělo kladně, tedy, že se společnost řídí těmito principy, častými odpověďmi na otázku, jakými konkrétními způsoby, se společnost snaží řídit principy učící se organizace bylo zejména podpora učení skrze webináře, školení a mentoringu. 48 (42,1 %) odpovědělo, že se těmito principy Škoda Auto a.s. neřídí (viz Obr. 7).



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 6 Řídí se podle vás, Škoda Auto a.s. principy učící se organizace?

I přestože nadpoloviční většina odpověděla, že se společnost Škoda Auto a.s. řídí zásadami učící se organizace, na dotaz, zda v oblasti využívání principů učící se organizace má tato společnost rezervy, odpovědělo 93 (81,6 %) respondentů, že rezervy ve společnosti stále zaznamenávají, a to zejména v souvislosti s nedostatkem času na možnost učení se, z důvodu pracovních povinností, ale také v souvislosti s jednostrannou komunikací a nastavením firemní kultury. Pouhých 21 (18,4 %) zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti Škoda Auto a.s. v souvislosti s konceptem učící se organizace, rezervy neshledala (viz Obr. 8).

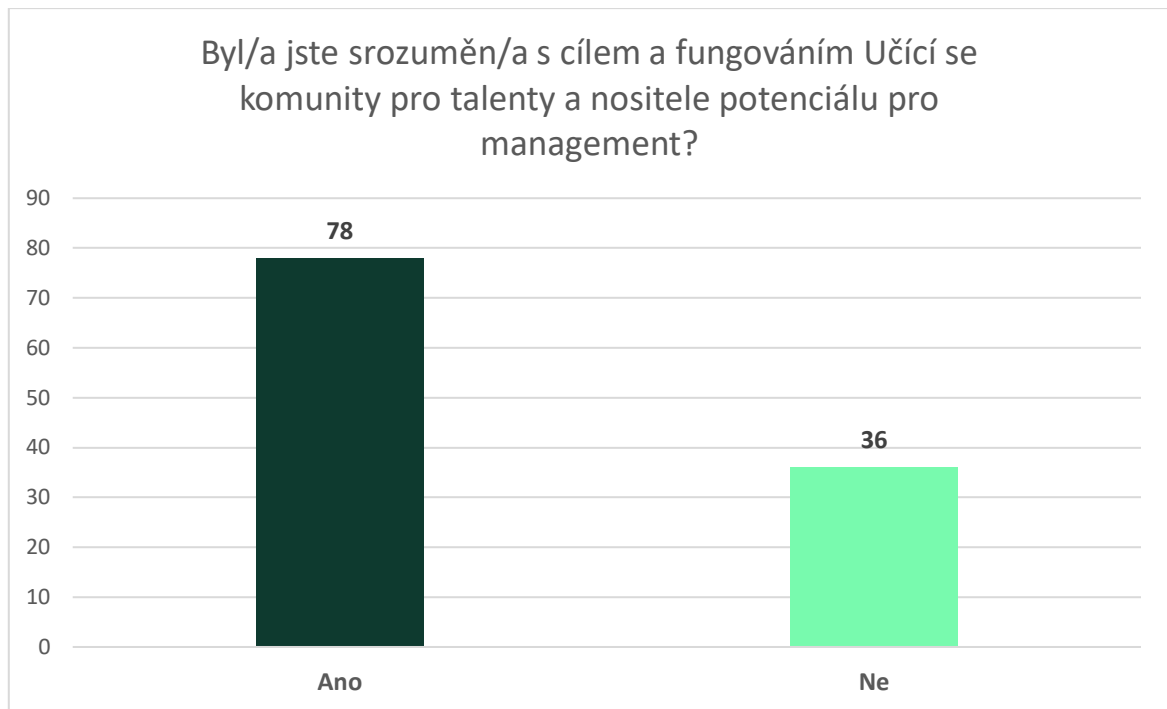


Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 7 Má podle vás Škoda Auto a.s. v oblasti využívání principů učící se organizace rezervy?

Druhá část otázek z dotazníkového šetření, se již zaměřovala na konkrétní Učící se komunitu pro talenty a nositele potenciálu pro management.

První otázkou v souvislosti s Učící se komunitou pro talenty a nositele potenciálu pro management bylo, za jakým účelem, se zaměstnanci stali členy této komunity. Většina odpovědí byla v souvislosti s jejich statusem – Talent či Potenciál pro management. Na základě něhož, byly na počátku do této komunity zařazeni. Jelikož se komunita dále rozrůstá a nyní již není cílem do této komunity zařazovat pouze zaměstnance na základě jejich karévního směřování, bylo další otázkou, zda jsou zaměstnanci srozuměni s cílem této komunity. 78 (68,4 %) respondentů odpovědělo, že byli srozuměni s cílem a fungováním této organizace. 36 (31,6 %) poté odpověděli, že s cílem a fungováním seznámeni nebyli (viz Obr. 9).

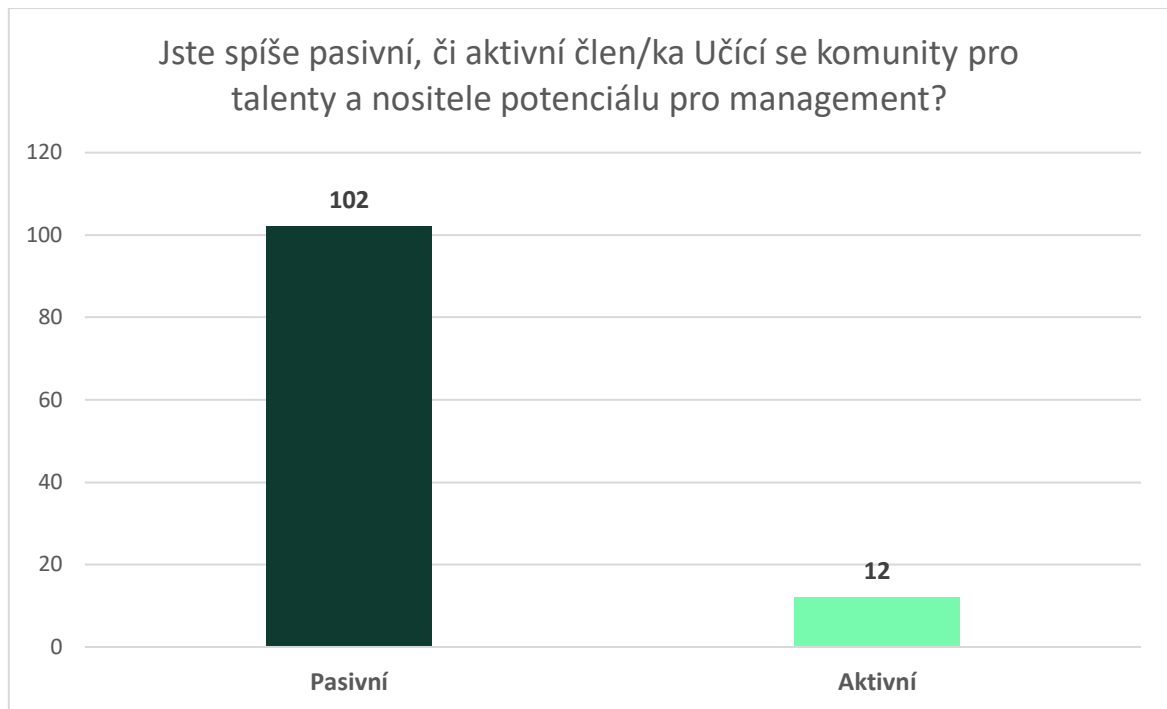


Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 8 Byl/a jste srozuměn/a s cílem a fungováním Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?

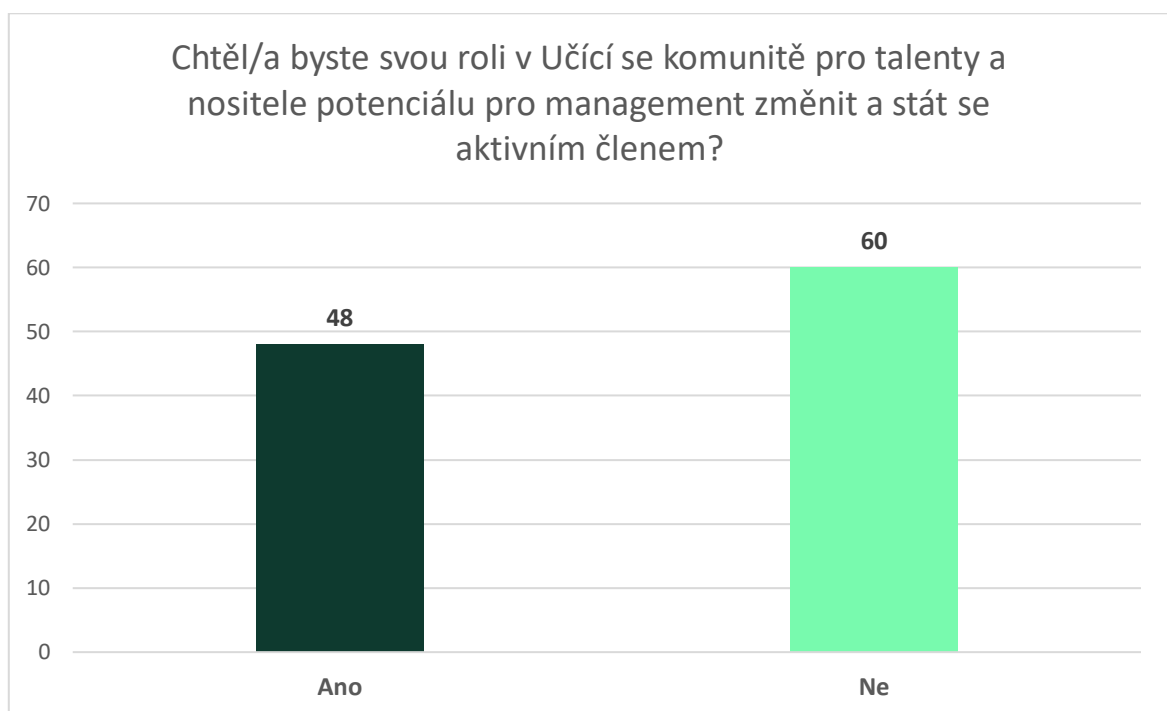
Jak již bylo zmíněno výše, Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management, funguje již přes rok. Respondenti byli v rámci dotazníkového šetření, tázáni, jaké konkrétní přínosy, jim účast v této komunitě, ať už osobní či pracovní přinesla. Častými odpověďmi byly zejména zdroje informací, získání kontaktů napříč společnostmi, či tipy na rozvoj a sebevzdělání. Respondenti dále oceňují Meetupy s vedoucími či webináře. Někteří z respondentů odpověděli, že Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management, jim zatím žádné osobní ani pracovní přínosy neposkytla.

Cílem Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management, je sdílení informací napříč společnostmi Škoda Auto a.s. v rámci Peer to peer learningu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 102 (89,5 %) respondentů jsou pasivními členy komunity a pouze 12 (10,5 %) respondentů se cítí být aktivními členy dané komunity (viz Obr.10) Respondenti dále byli tázáni, zda by svou roli v rámci této komunity chtěli změnit. 60 (54,3 %) odpovědělo, že by svou roli nechtěli změnit a vyhovuje jim tak být pasivními členy dané komunity. 48 (44,6 %) zaměstnanců poté odpovědělo, že by rádi byli více aktivní (viz Obr. 11).



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

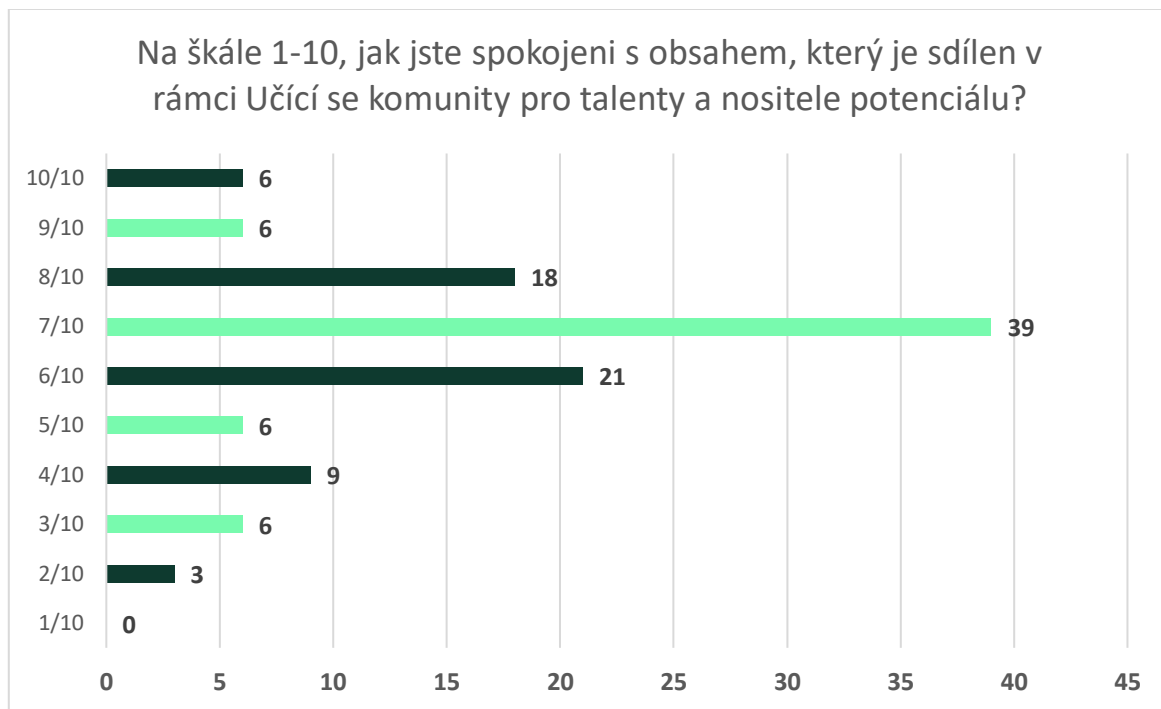
Obr. 9 Jste spíše pasivní, či aktivní člen/ka Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 10 Chtěl/a byste svou roli v Učící se komunitě pro talenty a nositele potenciálu pro management změnit a stát se aktivním členem:

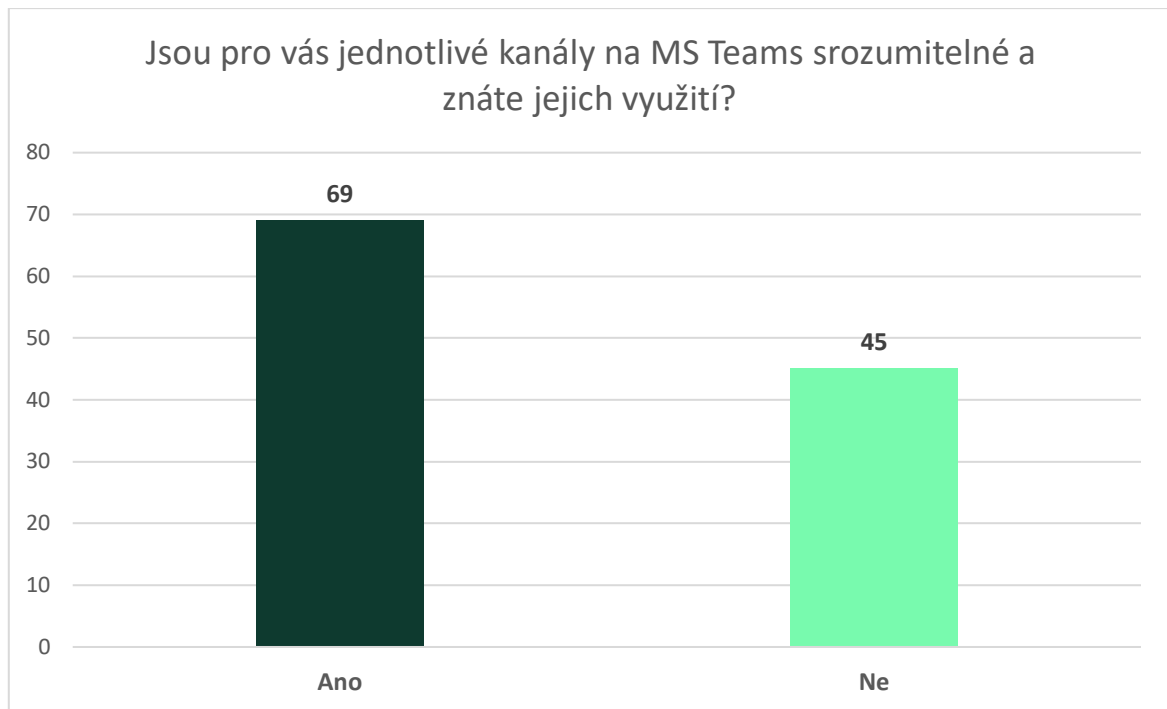
Co se týče celkové spokojenosti s Učící se komunitou pro talenty a nositele potenciálu pro management, dle výsledků z dotazníkového šetření, jsou z větší části účastníci komunity spokojeni, avšak je zde prostor pro případná zlepšení (viz Obr. 12).



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 11 Na škále od 1-10 jak jste spokojeni s obsahem, který je sdílen v rámci Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?

Jak již bylo zmíněno výše, v praktické části této práce, Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management, se stále rozrůstá o nové členy. V souvislosti s tím, byli respondenti tázáni, zda jsou pro ně jednotlivé kanály na MS Teams, kde komunita převážně funguje, srozumitelné a znají jejich využití. 69 (60,5 %) respondentů odpovědělo, že rozumí jednotlivým kanálům na MS Teams. 45 (39,5 %) odpovědělo, že nikoliv (viz Obr. 13).



Upraveno dle Adéla Kutová, zdroj: Surivo.cz

Obr. 12 Jsou pro vás jednotlivé kanály na MS Teams srozumitelné a znáte jejich využití?

V souvislosti se spokojeností členů komunity, byla v rámci dotazníkového šetření, položena i otázka, jaké změny či jaký obsah, by v rámci této komunity ocenili. Častými odpověďmi bylo, zejména osobní setkání v malých skupinách, diskuse s managementem na aktuální témata týkající se společnosti, větší informovanost o změnách v rozvojových programech, či setkání se zaměstnanci jiných společností mimo koncern VW.

4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření, si lze povšimnout, že společnost Škoda Auto a.s. se drží trendů z oblasti rozvoje a je si vědoma, že nabídka kariérního směřování a dalšího vzdělávání, je jednou z konkurenčních výhod společnosti. I přestože jsou zde prostory pro zlepšení, Škoda Auto a.s. podporuje a rozvíjí nejrůznější koncepty související s učící se organizací a snaží se, své zaměstnance stále rozvíjet, pomocí nejrůznějších nástrojů, jako jsou komunity, webináře, coaching a mentoring a mnoho dalších. Tyto skutečnosti vyplývají z odpovědí respondentů na otázky, například zda se respondenti setkali již s pojmem učící se organizace, kdy 93 (81,6 %) odpovědělo, že ano. Dále, zda se řídí Škoda Auto a.s. principy učící se organizace. Na tuto otázku odpovědělo 66 (57,9 %) respondentů kladně, tedy, že se společnost řídí těmito principy. I přesto, je zde spousta prostoru k dalšímu rozvoji

této koncepcce, což vyplývá z otázky, zda má společnost Škoda Auto a.s. rezervy v oblasti využívání principů učící se organizace, kdy 93 (81,6 %) z odpovědí byly, že společnost má prostor pro zlepšení, zejména pak v souvislosti s informovaností a zapojení zaměstnanců do změn, ale také se zde objevovala změna systému odměňování a zploštění struktury.

V souvislosti s Učící se komunitou pro talenty a nositele potenciálu pro mng. A výsledků šetření zaměřenou na tuto oblast vyplývá, že respondenti jsou z větší části v komunitě, díky přiřazení z důvodu jejich statusu Talent či Potenciál do mng. Je nutno říct, že tato komunita byla primárně vytvořena pro tuto cílovou skupinu. Dnes se již komunita rozrůstá o členy, kteří mají zájem se vzdělávat a získávat informace. Díky tomu, že se komunita rozrůstá o nové členy, nejsou všichni seznámeni s cílem a fungováním Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management, i přestože se jedná o menší počet členů, 36 (31,6 %) respondentům není jasný účel a cíl této komunity. S tímto bodem souvisí i srozumitelnost jednotlivých kanálů. Na počátku vzniku komunity, byl účastníkům vysvětlen cíl a způsob fungování komunity, ale také byla vytvořena infografika, pro lepší přehlednost v kanálech na MS Teams, která byla zde byla i vložena. Z důvodu nových příspěvků, však nejspíše tato infografika „zapadla“ a členové komunity tak nemusí ihned význam kanálů nalézt. Výsledkem je, že 45 (39,5 %) členům nejsou jednotlivé kanály srozumitelné. Cílem této komunity, bylo vytvořit takové prostředí, kde si členové budou sdílet novinky, nápady či myšlenky navzájem a zároveň tak poznají další kolegy napříč společností Škoda Auto a.s. Z výsledku šetření, však vyplývá, že 102 (89,5 %) zaměstnanců, se cítí být pasivními členy této komunity, tedy že se nepodílí na tvorbě obsahu a nesdílí své zkušenosti, zajímavosti s komunitou. 48 (44,4 %) členů, by se však rádo stalo aktivními.

Na základě výsledků empirického výzkumu a teoretických poznatků, jsou členové Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management spokojeni s obsahem této komunity. I přesto, je však zapotřebí vysvětlit a transparentně předat informace o cílech a fungování Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu. Nejlépe tak, aby tyto informace mohli členové vždy snadno najít, bez většího hledání. Příkladem může být samostatný kanál na MS Teams, kde budou zobrazeny pouze cíle a fungování této komunity, díky čemuž členové pohotově mohou nalézt základní informace o komunitě. Dle výsledků výzkumu, někteří členové nerozumí

jednotlivým kanálům na MS Teams. Vizualizace a krátký popis jednotlivých kanálů, je správný nástroj, který je však zapotřebí, také ihned dohledat, například vložením této infografiky do samostatného kanálu k dalším základním informacím o komunitě, jak již bylo zmíněno výše. Nesrozumitelnost jednotlivých kanálů, může být i díky tomu, že kanály nesou názvy jako „New work new leadership“ či „Leadership and management impluses“, které mohou být pro některé členy, nic neříkající. Z těchto důvodů, je zapotřebí zamyslet se nad názvy jednotlivých kanálů, ale i na množství kanálů tak, aby členům bylo ihned jasný význam a zároveň komunita nebyla přehlcena kanály, které nejsou využity. V rámci výsledků výzkumu, bylo zjištěno, že 102 (89,5 %) členů, jsou pasivními příjemci informací a 48 (44,4 %) z nich by se rádo stalo aktivními účastníky této komunity. Vyšší aktivitu účastníků v komunitě, by mohlo zajistit přímé oslovení účastníků, podpořit účastníky k aktivnímu přístupu, či vytvoření etického kodexu chování v komunitě, který by byl součástí informačního kanálu viz výše, což by mohlo vést k větší jistotě z důvodu velkého počtu členů komunity. Posledním bodem, dotazníkového šetření je poté obsah sdílený s komunitou, kde dle výsledků, by někteří členové, ocenili osobní neformální setkání v menším počtu osob, či diskuze s managementem týkající se chodu společnosti.

5 Závěr

Tato bakalářská práce, byla zaměřena na téma Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management ve společnosti Škoda Auto a.s.

Cílem této práce, bylo zjistit znalost konceptu učící se organizace a zjistit spokojenost zaměstnanců s konceptem učící se organizace ve společnosti Škoda Auto a.s., ale také spokojenost s Učící se komunitou pro talenty a nositele potenciálu pro management. Z empirického výzkumu, poté byly zjištěny výsledky, ze kterých byly vytvořeny možné návrhy na zlepšení.

Teoretická část byla rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zabývala tématem, týkající se učení a rozvoj lidí v organizaci, kde byla detailně popsána strategie rozvoje a vzdělávání v organizacích, dále vysvětlen pojem učící se organizace a popis jednotlivých disciplín, dle autora knihy Pátá disciplína M. Senega. V této kapitole byla čtenářům přiblížená strategie kultury učení, kde jsou charakterizovány rozdíly mezi učící se organizací a tradičním vzděláváním. Dalším tématem této kapitoly jsou chyby učení a rozvoj lidí v organizaci, ale také bližší popis poruch a nedostatků organizačního učení. Druhá kapitola teoretické části, se zaměřovala na přípravu pracovníků na výkon manažerských funkcí, jelikož Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management, byla primárně zaměřena pro zaměstnance směřujících do managementu. V této kapitole, se čtenáři mohli dozvědět, co je to talent management a různé úhly pohledu na jeho koncepci. Dále je v této kapitole popsán rozvoj manažerů a leaderů a jeho spojitost s talent managementem.

V praktické části, byla nejprve stručně představena společnost Škoda Auto a.s., její historie, mise a vize, ale také organizační struktura. Následně bylo v této části představeno oddělení Škoda Academy, které nabízí mnoho nástrojů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich výčet byl v této práci blíže popsán. Následně byla detailně popsána Učící se komunita pro talenty a nositele potenciálu pro management.

Závěr praktické části, se zabýval výsledky dotazníkového šetření, který byl poskytnut k vyplnění členům Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management, na základě nichž, byla navržena následující opatření:

- Vytvoření informačního kanálu na MS Teams, kde se komunita soustřeďuje. V tomto kanálu poté nasdílet pouze cíle a fungování této komunity, infografiku jednotlivých kanálů, etický kodex.
- Redukce a přejmenování jednotlivých kanálů tak, aby bylo zřejmé, k jakým účelům daný kanál slouží a nevytvářely se kanály, které nejsou ze strany administrátora ani členů využívány.
- Snaha o větší zapojení členů komunity, pomocí přímého oslovení, podpory k aktivnímu vytvoření etického kodexu.
- Implementace nového obsahu, dle požadavků členů Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management.

Výsledky výzkumu byly předány vedení Škoda Academy.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. (reedice). Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-428-8.

TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

Webové stránky:

ŠKODA AUTO výroční zpráva 2021. *Skoda-storyboard.cz* [online]. Mladá Boleslav: Boomerang Communication, 2021, 2021 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocnizprava-2021-1.pdf>

8 Tips To Build An Online Learning Community. *Elearning industry.com* [online]. elearning industry, 2016, 15.08.2016 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/tips-build-online-learning-community>

Význam sociálního učení roste. *LinkedIn* [online]. Česká republika: LinkedIn, 2020, 28.12.2020 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/význam-sociáln%C3%ADho-učen%C3%AD-nyn%C3%AD-roste-pavel-hytha?trk=public_profile_article_view

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Logo Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro mng.	27
Obr. 2 Infografika Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro mng. CZE	27
Obr. 3 Vaše pohlaví?	30
Obr. 4 Kolik vám je let?	30
Obr. 5 Setkali jste se již s pojmem učící se organizace?	31
Obr. 6 Řídí se podle vás, Škoda Auto a.s. principy učící se organizace?	32
Obr. 7 Má podle vás Škoda Auto a.s. v oblasti využívání principů učící se organizace rezervy?	33
Obr. 8 Byl/a jste srozuměn/a s cílem a fungováním Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?	34
Obr. 9 Jste spíše pasivní, či aktivní člen/ka Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?	35
Obr. 10 Chtěl/a byste svou roli v Učící se komunitě pro talenty a nositele potenciálu pro management změnit a stát se aktivním členem:	35
Obr. 11 Na škále od 1-10 jak jste spokojeni s obsahem, který je sdílen v rámci Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?	36
Obr. 12 Jsou pro vás jednotlivé kanály na MS Teams srozumitelné a znáte jejich využití?	37

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření.....	46
------------------------------------	----

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Vaše pohlaví?

Kolik vám je let?

V jaké oblasti ve společnosti Škoda Auto a.s. pracujete?

Setkali jste se již s pojmem učící se organizace?

Pokud ano, co si představujete pod pojmem učící se organizace?

Řídí se, podle vás, Škoda Auto a.s. principy učící se organizace?

Pokud ano, jakými konkrétními způsoby?

Má podle vás Škoda Auto a.s. v oblasti využívání principů učící se organizace rezervy?

Pokud ano, jaké konkrétně?

Za jakým účelem, jste se stal/a členem/členkou, Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?

Byl/a jste srozuměn/a s cílem a fungováním Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?

Jaké konkrétní přínosy (pracovní i osobní) vám účast v Učící se komunitě pro talenty a nositele potenciálu pro management poskytuje?

Jste spíše pasivní (= přijímá obsah, který mu komunita nabízí), či aktivní (= podílí se na tvorbě obsahu, sdílí své zkušenosti, zajímavosti s komunitou) člen/ka Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management?

Chtěl/a byste svou roli v Učící se komunitě pro talenty a nositele potenciálu pro management změnit a stát se aktivním členem/ členkou?

Na škále 1-10, jak jste spokojeni s obsahem, který je sdílen v rámci Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu?

Jsou pro vás jednotlivé kanály ns MS Teams srozumitelné a znáte jejich využití?

Jaké změny, popř.“novinky“ byste v rámci Učící se komunitě pro talenty a nositele potenciálu pro management ocenili?

Jste členem/ členkou i jiných komunit v rámci společnosti Škoda Auto a.s.?

Pokud ano, jakých komunit jste členem/ členkou?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Adéla Kutová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management ve společnosti Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	41		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma učících se komunit. V praktické části analyzuje Učící se komunitu pro talenty a nositele potenciálu pro management ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce bylo pomocí dotazníkového šetření, zjistit úroveň a kvalitu Učící se komunity pro talenty a nositele potenciálu pro management, jako formu vzájemného se učení a podpory učící se organizace. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že členové jsou s komunitou spokojeni, avšak využití pro členy je spíše informačního charakteru a nedochází zde natolik k vzájemnému učení. Jako možné návrhy na zlepšení, byly navrženy například Vytvoření informačního kanálu na MS Teams, kde se komunita soustřeďuje, Redukce a přejmenování jednotlivých kanálů tak, aby bylo zřejmé, k jakým účelům daný MS Teams kanál slouží, Snaha o větší zapojení členů komunity, pomocí přímého oslovení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Talent management, učící se komunity, učící se organizace		

ANNOTATION

AUTHOR	Adéla Kutová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Learning Community for talents and potentials for management at Škoda Auto a.s.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	41		
NUMBER OF PICTURES			
	12		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis focuses on the topic of learning communities. In the practical part, it analyses the Learning Community for talents and potentials for management at ŠKODA AUTO a.s. The aim of the thesis was to use a questionnaire survey to determine the level and quality of the Learning Community for talents and potentials for management as a form of peer learning and support for a learning organisation. Based on the results from the questionnaire survey, it was found that members are satisfied with the community, but the use for members is more informational and there is not enough peer learning. As possible suggestions for improvement, suggestions were made such as Creating an information channel on MS Temas where the community is focused, Reducing and renaming the different channels so that it is clear what purpose a given MS Teams channel serves, Trying to get more involvement from community members, through direct outreach.</p>		
KEY WORDS	Talent management, learning community, learning organisation		

