

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

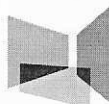
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Markéta PRŮŠOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Markéta Průšová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem v teoretické části bakalářské práce je podat přehled o způsobech a metodice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Praktickým cílem je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na daném pracovišti ve ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

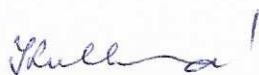
Seznam odborné literatury:

1. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
2. BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



Ing. Kateřina Kulhová, M.A.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



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



Markéta Průšová
Autorka práce

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) směrnicí OS.17.10 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 09. 12. 2020



Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a informací. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Janu Jágrovi a Ing. Alžbětě Budinské za poskytnutí informací a podpory při psaní bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji celé své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Vymezení pojmů z oblasti vzdělávání	10
2 Vzdělávání dospělých	12
2.1 Trendy ve vzdělávání dospělých	13
3 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16
3.1 Definice a význam podnikového vzdělávání	16
3.2 Cíle a strategie podnikového vzdělávání	17
3.3 Cyklus podnikového vzdělávání	20
3.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	21
3.3.2 Plánování vzdělávání	22
3.3.3 Realizace vzdělávání	23
3.3.4 Vyhodnocování vzdělávání	24
3.4 Metody podnikového vzdělávání	25
3.4.1 Vzdělávání na pracovišti (on the job training)	25
3.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště (off the job training)	26
3.5 Talent management	28
3.5.1 Trainee program	29
4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.	32
4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.	32
4.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.	33
4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.	34
4.4 ŠKODA akademie	34
4.5 Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	36
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5 Vlastní návrh řešení	55
Závěr	57
Seznam literatury	59
Seznam obrázků a tabulek	61
Seznam příloh	63

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem společnosti a investice do jejich dalšího rozvoje a vzdělávání jsou zásadní pro udržitelný obchodní růst a úspěch organizace. Podniky procházejí zdlouhavými procesy náboru a přijímání kvalifikovaných zaměstnanců, ale důraz na péči o zaměstnance se zde často zastaví. Systematické vzdělávání v organizaci podporuje rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců a zvyšuje jejich oddanost společnosti. Kvalitní a angažovaní pracovníci jsou klíčovým faktorem pro posílení finanční výkonnosti společnosti a získání konkurenční výhody na trhu.

S rychlým technologickým pokrokem se stává obchodní prostředí stále více konkurenceschopné, proto je v rámci rozvíjejících se trhů nezbytné zvyšovat výkonnost organizace. Vzdělávání uvnitř organizace se tak stává stále aktuálnějším tématem a nejedná se pouze o výhodu, ale nutnost. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčové pro zajištění růstu podnikání a pracovních sil, které jej pohánějí.

Tématem této bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je analyzovat vzdělávací a rozvojový Trainee program pro talentované absolventy vysokých škol ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dílčím cílem je zjistit, zda považují účastníci programu vzdělávací a rozvojové kurzy a školení v rámci Trainee programu za dostatečně kvalitní a zda vedou k jejich personálnímu rozvoji. Druhým dílčím cílem je identifikovat jednotlivé aktivity, které účastníci programu absolvují, a zda tyto aktivity vedou k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

Teoretická část je zaměřena na problematiku vzdělávání dospělých a na nové trendy z oblasti vzdělávání. V další části popisuje podnikové vzdělávání, jeho význam, cíl a strategie. Je zde také vymezen cyklus vzdělávání v podniku a metody vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části definuje pojem Talent management a Trainee program.

V praktické části bakalářské práce je popsána společnost ŠKODA AUTO a.s. a její organizační struktura se zaměřením na oblast ŠKODA Akademie, která zajišťuje vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců společnosti. Dále je zde analyzován Trainee program, který se soustředí na vzdělávání a rozvoj talentovaných

absolventů vysokých škol. Na základě informací získaných z dotazníkového šetření jsou v závěru praktické části navržena konkrétní opatření, která by mohla vést ke zkvalitnění a zefektivnění Trainee programu.

1 Vymezení pojmů z oblasti vzdělávání

S rychlým rozvojem technologií a moderního světa je v současné době kladen na vzdělávání a rozvoj člověka stále větší důraz. Tento trend se neprojevuje jen ve školách, ale také v pracovním prostředí. Tato práce se soustředí na problematiku podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dříve než však bude definovat jednotlivá specifika podnikového vzdělávání, je nejprve nutné vymezit některé základní pojmy z oblasti vzdělávání.

Lidský kapitál

K úspěchu firmy na trhu nestačí pouze kvalitní technické vybavení a nejmodernější technologie. To, co je pro firmu skutečně důležité a tvoří přidanou hodnotu podniku, jsou lidé jako nositelé lidského kapitálu. Bez lidí by technické vymoženosti nemohly být využity nebo by vůbec nevznikly. Jsou to lidé, kdo tvoří tu složku podniku, která je schopna učit se, iniciovat změny, inovovat a kreativně myslet. Díky tomu jsou lidské zdroje právě tím prvkem podniku, který je stěžejním předpokladem dlouhodobého a úspěšného fungování firmy na trhu. Lidský kapitál v rozvinutých tržních ekonomikách nejčinnější a zpravidla i nejdražší zdroj, který má rozhodující vliv na prosperitu a konkurenceschopnost podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Rozvoj lidských zdrojů

K úspěšnému fungování podniku nestačí pouze nakoupit lidské zdroje, nýbrž je potřeba je rozvíjet, aby docházelo ke zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Je nutné vytvářet strategie, které budou pracovníkům poskytovat příležitosti k jejich učení, rozvoji a odbornému vzdělávání (Armstrong, 2002).

„Posláním personálního řízení neboli řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“ (Barták, 2011, str.27)

Rozvoj lidských zdrojů je souhrn aktivit, vedoucích k vytvoření takového prostředí, ve kterém jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji ať už na úrovni tradičních vzdělávacích programů nebo na úrovni individuálního, týmového nebo podnikového učení a vzdělávání. Důležitou složkou strategického rozvoje lidských zdrojů je podpora pracovníků v rozvíjení sama sebe. Rozvoj lidských zdrojů je úzce

svázán s investováním do lidí a do rozvíjení lidského kapitálu (Armstrong a Taylor, 2014).

Rozvoj lidských zdrojů se skládá z několika složek, které se vzájemně doplňují, avšak je potřeba je rozlišovat. Podle Armstronga (2002) jsou nejdůležitějšími složkami rozvoje lidských zdrojů rozvoj, učení se, vzdělávání a odborné vzdělávání.

Učení

Hlavním rozdílem mezi učením a vzděláváním je fakt, že učení neprobíhá pouze organizovaně, ale také spontánně, aniž bychom si toho byli vědomi. Učení probíhá celoživotně a neovlivňuje pouze naše dovednosti a znalosti, ale také naše návyky, preference, hodnoty apod. Má za následek trvalou změnu v chování jedince, ke které dochází na základě praxe a životních či pracovních zkušeností (Managementmania.com,2016).

Vzdělávání

Vzdělávání probíhá zpravidla organizovaně a je zastřešováno určitou institucí. Jde o uvědomělý a aktivní rozvoj znalostí a vědomostí, který je požadován spíše obecně ve všech oblastech života. Nemusí se tedy vztahovat ke konkrétní pracovní pozici. Vzdělávání lze vnímat jako jeden ze způsobů učení se (Armstrong, 2002).

Vzdělávání je organizacemi využíváno ke zvyšování kompetencí, znalostí, dovedností a schopností jejich pracovníků a tvoří důležitou součást řízení lidských zdrojů. V takovém případě lze hovořit o tzv. odborném vzdělávání neboli výcviku. Jedná se o plánovaný a systematický proces, díky kterému jsou pracovníkům poskytnuty příležitosti k dosažení takových znalostí, dovedností a schopností, aby byli schopni svou práci odvádět co nejefektivněji. Tento rozvoj zpravidla probíhá na úrovni různých forem vzdělávacích akcí pod vedením lektora (Managementmania.com, 2016).

2 Vzdělávání dospělých

Myšlenky o potřebě vzdělávání dospělých mají kořeny už v antice. Důležitost a nutnost vzdělávání dospělých zdůraznil poté v 17. století J.A.Komenský: *„Jako je celému lidskému rodu celý svět školou, od počátku věků až do konce, tak i každému člověku je jeho celý věk školou, od kolébky až do hrobu.“* (Palouš, 1992, str.5)

Vzdělávání jako takové nekončí úspěšným ukončením studia, provází člověka všemi fázemi jeho života. V teorii i praxi se s pojmem vzdělávání dospělých spojuje hlavně profesní vzdělávání. V dnešní době rapidně roste zájem o možnost vzdělávání a kariérního růstu i ze strany zaměstnanců. Pro zaměstnance se vzdělávání stává atraktivní díky vidině profesního a osobního rozvoje, a tím i možnosti kariérního růstu a lepšího uplatnění na trhu práce.

Obecný pojem vzdělávání dospělých zahrnuje soubor vzdělávacích aktivit vedoucích ke vzdělávání dospělé populace. Tyto aktivity mohou být realizovány organizovaně, zpravidla vzdělávací institucí, nebo jako další vzdělávání. Dalším vzděláváním rozumíme vzdělávání člověka po ukončení studia. Vzdělávání dospělých představuje rozsáhlou oblast života společnosti, avšak má svá specifika a nelze k němu přistupovat stejně jako ke klasickému školnímu vzdělávání. Tato problematika tedy dala prostor vzniku samostatné vědní disciplíny - andragogiky (Palán, Langer, 2008).

Pojem andragogika pochází z řeckého slova “aner, andros” - muž, a “ago” – vésti. Palán (2003, str.7) definuje andragogiku jako: *„Věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.“*

Personalizaci chápeme jako utváření osobnosti člověka. Socializací se rozumí začlenění člověka do společnosti, a enkulturaci můžeme chápat jako součást procesu socializace, kdy jedinec přijímá kulturu společnosti, jež se stává součástí (Palán, 2003).

Pojem andragogika Beneš (2014) popisuje jako vedení člověka na jeho cestě za poznáním, vzděláním a pochopením světa. Historicky poprvé byl tento pojem použit Alexandrem Kappem v jeho díle Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a jako státní pedagogika z roku 1833. V této knize popisuje důležitost vzdělávání dospělých a zdůrazňuje hlavně nutnost vzdělávání v oblasti profesní.

Andragogika kromě poskytování společenského vědění přihlíží i k životní situaci člověka. Z toho vyplývá, že andragogika má mimo jiné podle potřeby pomáhat. Člověk se celý život učí na různá témata. Andragogickým úkolem je vytvořit takovou komunikaci, která podporuje učení a zkoumat vztah mezi tématy a učením. Funkcí andragogiky je nacházet formy a metody umožňující a podporující učení se dospělého člověka. Dalším specifikem andragogiky je, že na učícího se, není nahlíženo pouze jako na žáka, nýbrž na člověka zasazeného do společenského, pracovního a soukromého života. Vzdělávání zde plní pomocnou funkci při zvládnání nároků ze všech výše uvedených oblastí. Nemá však za cíl vytvářet osobnost člověka (Beneš, 2014).

Andragogika je úzce propojena s psychologíí, sociologíí, ekonomíí nebo personálním řízením. Její identita a unikátnost je však nepochybně tvořena tím, že žádná jiná věda se nezabývá všemi důležitými aspekty a rozměry vzdělávání a učení dospělých tak do hloubky, jako právě andragogika (Fejes, Nicoll, 2013).

2.1 Trendy ve vzdělávání dospělých

V současné době se objevuje stále větší tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jednoznačně vedlo ke zvýšení jejich výkonnosti. Zároveň je potřeba, aby tento trend směřoval k validnímu měření efektivity. Díky tomuto silnému tlaku a technologickým pokrokům se objevují stále nové trendy v oblasti vzdělávání dospělých, které odrážejí potřeby zvýšení výkonnosti (Hroník, 2007).

„Svět, a tedy také profesní svět, je vystaven stálým změnám. Zatímco dříve stačilo vyučit se profesi a na základě této kvalifikace pracovat celý život, dnes si musí člověk stále zvyšovat svoji kvalifikaci a dále se vzdělávat a rozvíjet tak, aby byla na úrovni dnešní doby a přizpůsobil se společenským a technologickým změnám a novinkám. Cílem personálního rozvoje je podpora profesních kompetencí zaměstnanců sloužící podnikovým cílům.“ (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, str.8

E-learning

To, co bylo dříve považováno za technologickou novinku, se v současnosti stává standardem. Např. E-learning, nebo online kurzy, které byly před nějakou dobou ještě “v plenách” jsou dnes organizacemi běžně využívány. Šetří totiž čas i peníze. Není to jen zvýšení výkonnosti, které je hnacím motorem organizací při cestě za rozvojem jejich zaměstnanců. Další roli zde hraje ekonomický faktor, kdy organizace řeší otázku, jak co nejefektivněji vzdělávat zaměstnance, při vynaložení co nejméně času a finančních prostředků (Bartoňková, 2010).

Díky pokrokovým technologiím je to právě vyučování v online prostředí, které se dostává do popředí. Výhody online vzdělávání jsou zřejmé. Klasické kurzy nabízí pouze omezený počet možných účastníků. Často se tak stává, že se zaměstnanci na kurz vůbec nedostanou, nebo na něj musí několik týdnů čekat. Další nevýhodou je, že se kurz většinou nekoná přímo na pracovišti zaměstnance. Ztrácí tedy další čas cestováním na místo konání kurzu. Řešením se stává právě online výuka, která je dostupná okamžitě a někdy i úplně zdarma. Do této skupiny můžeme zařadit např. e-learningové kurzy, webináře, aplikace, vzdělávací videa, online přednášky atd. Při online výuce může docházet k nedostatku interakce mezi lektorem a studenty, jelikož zde chybí osobní kontakt. Lektori však mají k dispozici široké spektrum aplikací, které tuto interakci na dálku umožňují a pomáhají tak účastníky kurzu aktivně zapojit např. online hlasováním, online soutěžením, online dotazníky či testy (Langer, 2018).

Blended learning

Výše byly popsány výhody vzdělávání v online prostředí. Tento moderní způsob vzdělávání má však také určité nevýhody. Mezi hlavní nevýhody patří nedostatek osobního kontaktu s lektorem. Zaměstnanci často nechtějí sedět několik hodin u obrazovky, když za počítačem tráví většinu své pracovní doby. Proto se v posledních letech objevuje další trend, který se ukazuje jako efektivní, a tím je kombinace vzdělávání online a prezenčního studia, tzv. blended learning. (TeachThought Staff, 2020)

Celostní přístup neboli učící se organizace

Učící se organizace má za cíl vytvořit takové prostředí, ve kterém se zaměstnanec neučí jen organizovaně, ale i spontánně. V učící se organizaci nejsou vzdělávací

aktivity na prvním místě. Hlavním cílem je skloubení organizačního učení a učení jednotlivce. Učící se organizace funguje na základě několika principů, kde Hroník (2007) popisuje tyto:

- **Pracovník má volný přístup ke vzdělávání** - to znamená, že se každý pracovník může účastnit jakéhokoliv rozvojového programu. Vzdělávání by však nemělo být rozdáváno každému. Iniciativa by měla vycházet od pracovníka.
- **Pracovník si sám řídí svou kariéru a vytváří rozvojový plán** - v učící se organizaci je za svůj profesní a osobní rozvoj zodpovědný sám pracovník.
- **Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání** - toto prostředí musí odrážet kulturu a hodnoty organizace.
- **Vzdělávání se odehrává co nejbližší samotné práci** - přiblížením vzdělávání samotné práci se usnadní vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání.

Just-in-time

Just-in-time ve vzdělávání neboli vzdělávání v pravý čas, pomáhá firmám reagovat na neočekávané potřeby či mezery ve vzdělání. Kurz není dopředu plánovaný, avšak uskuteční se na základě reakce na určitou situaci. Jako příklad lze uvést soustředění projektového týmu před startem projektu (Witherspoon, 2019).

Katalogové kurzy

Katalogové kurzy existují ve většině velkých firem. Představují určitý standard ve vzdělávání. Nabízejí převážně kurzy poskytující osvojení si základních znalostí a dovedností pracovníka, jejichž absence by měla za následek nižší výkonnost pracovníka. Hroník (2007) uvádí toto členění katalogových kurzů:

- odborné kurzy,
- měkké dovednosti,
- IT školení,
- jazyková školení,
- školení povinná ze zákona.

3 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Následující část práce je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v pracovním prostředí. Jsou charakterizována základní specifika podnikového vzdělávání, jako jeho význam v podniku a cíle podnikového vzdělávání. Další kapitola analyzuje jednotlivé kroky vzdělávacího procesu v podniku. Jsou zde vymezeny metody, kterými lze vzdělávání v podniku realizovat, a poslední kapitola je věnována rozvoji a řízení talentovaných pracovníků v podniku a Trainee programu.

3.1 Definice a význam podnikového vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je systematický proces, vycházející z celkové strategie podniku. Podnikové vzdělávání je důležitou součástí tvarování pracovních schopností pracovníka. Zahrnuje širokou škálu rozvojových aktivit a pomáhá pracovníkovi mimo jiné formovat také sociální vlastnosti. Díky těmto vlastnostem je schopen snadnější adaptace v kolektivu. Zároveň se usnadňuje proces vytváření zdravých mezilidských vztahů mezi pracovníky na pracovišti (Koubek, 2007).

Vzdělávání v podniku je nedílnou součástí personálního řízení. Podnik dává pracovníkům možnost a příležitost vzdělávat se, a tím zvyšuje jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Pro podnik je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců naopak nástrojem ke zkvalitňování a zvyšování efektivity procesů uvnitř podniku a tím přispívá k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Investice spojené s rozvojem lidských zdrojů jsou předpokladem pro zvýšení výkonnosti a efektivity podniku, a přinášejí podniku konkurenční výhodu. Systematické vzdělávání v podniku přináší mnoho výhod jak pro pracovníky, tak pro samotný podnik. Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí jako největší výhody následující:

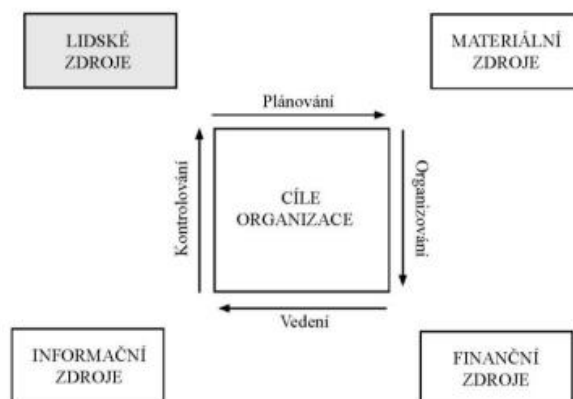
- Podnik má k dispozici dostatek odborně připravených pracovníků, nemusí je tedy vyhledávat na trhu práce.
- Neustále umožňuje pracovníkům zlepšovat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, v návaznosti na specifické potřeby podniku.
- Je to nejefektivnější způsob, jak docílit zvýšení pracovního výkonu, tím i zkvalitnění výrobků a služeb a zvýšení celkové výkonnosti podniku.

- Pozitivně ovlivňuje vztah zaměstnanců k podniku a tím zvyšuje jejich motivaci a oddanost.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce, díky které je pro podnik lehčí získávat nové a stabilizovat stávající zaměstnance.
- Zvyšuje konkurenční schopnost pracovníka na trhu práce.
- Vede ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Fungující program vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku musí jednoznačně vést ke zvýšení úrovně vzdělání zaměstnanců. Současně by měl zvyšovat jejich motivaci a věrnost organizaci. Správně nastavený systém vzdělávání by měl pozitivně ovlivnit výkonnost a kvalitu práce, a tím i spokojenost zákazníka (Koubek, 2007).

3.2 Cíle a strategie podnikového vzdělávání

Podnik manipuluje se čtyřmi základními zdroji. Těmito zdroji jsou **hmotné zdroje**, **nehmotné zdroje**, **finanční zdroje** a **lidské zdroje**. Stěžejním úkolem podniku je umět s těmito zdroji vhodně nakládat, jedině tak se bude podnik neustále rozvíjet (Koubek, 2007).



Zdroj: (Koubek, 2007)

Obr. 1 Zdroje organizace a proces řízení

Z obrázku číslo 1 vyplývá, že všechny tyto zdroje jsou v organizaci propojeny a společně přispívají k dosahování cílů podniku. Důležité je si uvědomit, že jsou to zdroje lidské a informační, které mají rozhodující vliv na tom, jakým způsobem bude využíváno zdrojů hmotných, nehmotných a finančních. Zároveň i informační zdroje jsou řízeny zdroji lidskými. Primárním cílem podniku v oblasti vzdělávání je připravit

pracovníka tak, aby byl schopný co nejefektivněji řídit tyto zdroje. Jedině efektivně řízené zdroje přináší podniku zisk a zvyšují jeho profit. Tato vize by tedy měla být hnacím motorem společnosti při koncipování vzdělávacího a rozvojového plánu (Koubek, 2007).

Při koncipování dílčích cílů by se měl podnik řídit několika pravidly. Musí dbát na to, aby cíle splňovaly určité parametry. V praxi se nejčastěji využívá pravidlo SMART, které je podle Bartoňkové (2010) charakterizováno následovně:

Tab. 1 Parametry dílčích cílů

S	specifičnost	Vztah ke konkrétní činnosti
M	měřitelnost	Stanovení požadované kvality i kvantity
A	akceptovatelnost	Soulad se zjištěnými potřebami
R	reálnost	Reálnost splnění cíle
T	termínovanost	Splnění cílů v potřebném čase

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bartoňková, 2010)

Jasně stanovení cíle přináší výhody jak pro vzdělavatele, tak pro vzdělávaného. Pro vzdělavatele je díky jasně definovanému cíli jednodušší určit, jaká má být náplň vzdělávacího programu, a následně zhodnotit úspěšnost vzdělávací akce.

Vzdělávanému neboli pracovníkovi, přináší jasné stanovení cíle větší míru jistoty, protože ví, co může očekávat. Tato skutečnost má zásadní vliv na motivaci pracovníka ke vzdělávání. Pracovník může sledovat svůj pokrok ve studiu a průběžně zjišťovat, čeho už dosáhl a co se naučil (Bartoňková, 2010).

Strategie podnikového vzdělávání

Jestliže má podnik jasnou vizi a cíl, a je schopen si vytvořit kulturu a strategii řízení, podporující rozvoj lidského kapitálu, stoupá pravděpodobnost vytvoření kladné vzdělávací politiky v organizaci a tím i vhodné strategie. To, jakou strategii vzdělávání podnik zvolí, závisí na správné identifikaci potenciálu podniku. Tento potenciál můžeme chápat jako znalosti zaměstnanců a schopnost podniku pružné reakce na změny přicházející z vnějšího a vnitřního prostředí (Bartoňková, 2010).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Barták, 2011)

Obr. 2 Oblasti působící na celkovou strategii řízení lidských zdroj a její dílčí strategie

Z obrázku 2 je patrné, že strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je přímo závislá na celkové strategii řízení lidských zdrojů, která vychází ze strategických plánů podniku. Tyto plány udávají to, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout, jaké pro to potřebuje zdroje, a jaká by měla být úroveň výkonu potřebná pro dosažení těchto strategických cílů. Aby podnik dokázal implementovat vhodnou strategii, musí umět správně identifikovat faktory, které mají rozhodující vliv na úspěšnost podniku. Součástí takové strategie by měl být systém rozvoje kvalifikace, kariérního růstu a zaměstnaneckých benefitů na jedné straně, a řízení výkonnosti podniku na straně druhé. Současně by měla definovat, jak tyto kroky povedou k získání konkurenční výhody (Němec, 2002).

„Vzdělávací projekty by měly být vždy jednoznačně a jasně propojeny s podnikovou strategií. Vytvořená pravidla by měla jasně charakterizovat odhodlání podniku k rozvoji a vzdělávání pracovníků, týmů a celého podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str.81)

V praxi se nejčastěji uplatňují tři základní strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků. Soyková (2011) i Dvořáková (2007) se shodují na následujícím rozdělení:

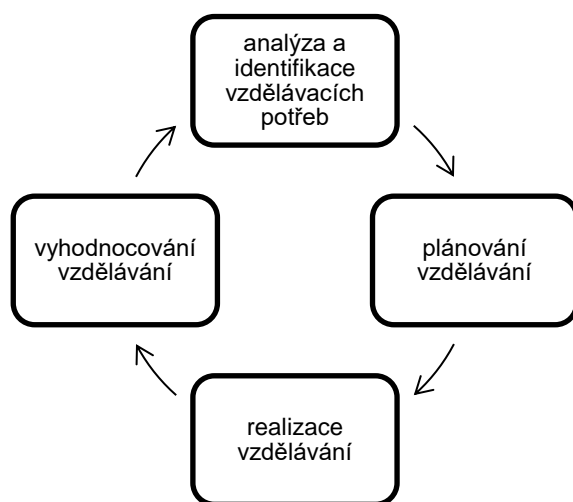
- **Žádná strategie** – v tomto případě se podnik vzděláváním zabývá pouze v povinnostní rovině a nenabízí pracovníkům žádnou možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.
- **Nesystematické vzdělávání** - zde vzdělávání probíhá pouze v případě nutnosti. Většinou se jedná o řešení vzniklého problému nebo pokrytí momentálních potřeb.

- **Systematické vzdělávání** - tento model je v našich podnicích nejrozšířenější. Jedná se o komplexní přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku. Probíhá v nepřetržitém cyklu a je důležitou součástí každodenního chodu podniku, strategie podniku i celkové vize.

3.3 Cyklus podnikového vzdělávání

Vzdělávání pracovníků v organizaci je spjata se strategií organizace a s hodnocením pracovníků. Díky hodnocení pracovníků je organizace v souladu se svou podnikovou strategií schopna koncipovat vzdělávací a rozvojový plán. Aby byl vzdělávací a rozvojový plán úspěšný, musí být orientován na dosažení takového vzdělání, díky němuž dojde ke zvýšení výkonnosti pracovníka. Jedná se o systematické a plánované vzdělávání, které je v organizace založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu, tzv. cyklu vzdělávání (Armstrong a Taylor, 2014). Bartoňková (2010) uvádí následující fáze cyklu vzdělávání:

- analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání.



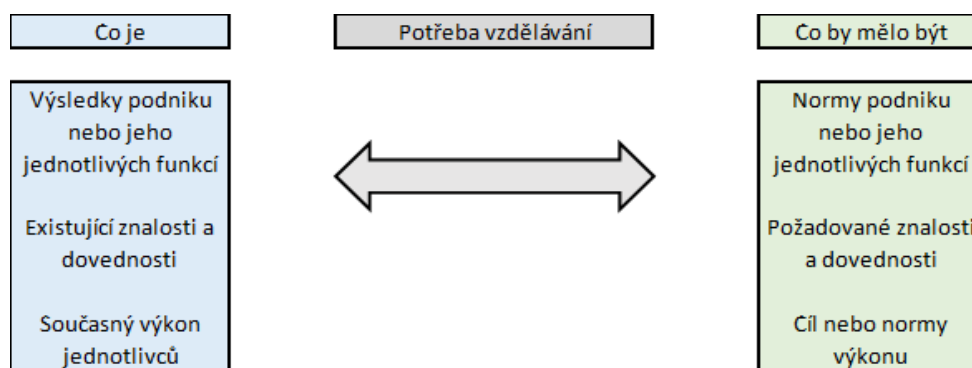
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bartoňková, 2010)

Obr. 3 Cyklus podnikového vzdělávání

Cyklus podnikového vzdělávání probíhá opakovaně, jak je znázorněno na obrázku 3. Vychází ze vzdělávací strategie podniku, politiky firmy, vize, poslání, cílů, filozofie a také kultury podniku. Má za cíl dosáhnout zvýšení výkonnosti pracovníků a splnění

cílů organizace. Do systematického vzdělávání v organizaci patří i orientace a adaptace pracovníka na pracovišti, různé formy doškolení nebo přeškolení pracovníků a rozvoj pracovníka jak v profesní, tak osobní rovině (Bartoňková, 2010).

3.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Armstrong, 2002)

Obr. 4 Potřeba vzdělávání

Aby vedlo vzdělávání ke zvýšení výkonnosti pracovníků, musí podnik v první fázi provést podrobnou identifikaci potřeb ve vzdělávání. Pro úspěšnost této analýzy musí podnik vycházet ze všech výše uvedených aspektů, jako je strategie, cíle, kultura podniku atd. Analýza zahrnuje individuální, týmové a podnikové potřeby získat nové znalosti a schopnosti, za účelem zvýšení pracovního výkonu. Nejprve musí organizace identifikovat současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků a odhalit mezery či problémy, které je nutné řešit. Díky podrobné analýze potřeb, je organizace schopna rozhodnout, jaké vzdělávání je nejlepší a nákladově nejefektivnější, pro řešení daného problému. „Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat“ (Armstrong, 2002, str.498) – (viz Obr.4).

K získávání informací a následné analýze potřeb ve vzdělávání může podnik využít několik metod. Mezi jednoduché metody a v praxi často používané patří např. dotazník, pozorování, strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, sdílení odpovědnosti a úkolů pracovníka nebo popis pracovního místa zhotovený pracovníkem. Díky těmto metodám je podnik schopen získat informace o

náročnosti pracovních míst a nezbytných znalostech a dovednostech, kterými pracovník musí k výkonu své práce disponovat. Následně jsou tyto informace analyzovány za účelem rozpoznat problémy ve výkonnosti a mezery ve vzdělání. Na základě těchto informací je podnik schopen sestavit vzdělávací a rozvojový plán a přijmout další opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace a tím i k naplnění cílů a strategie podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.3.2 Plánování vzdělávání

Výstupem první fáze cyklu podnikového vzdělávání je určení a vypracování návrhu takového vzdělávacího programu, který je vzhledem ke zjištěným potřebám nejvhodnější a nákladově nejefektivnější. Při plánování vzdělávání je nutné spojit tyto potřeby do jasně definovaných rozvojových cílů, které udávají, na jaké oblasti se musí vzdělávání zaměřit, kdo se bude vzdělávacích aktivit účastnit, jaké metody budou použity a jaký bude harmonogram vzdělávání (Koubek, 2007).

Armstrong (2002) uvádí, že plán vzdělávání by měl podniku odpovědět na tyto klíčové otázky:

- jaký bude obsah vzdělávání,
- kdo bude cílovou skupinou účastníků,
- jaké se využijí metody a techniky,
- kdo bude vzdělávání zabezpečovat,
- jaký bude harmonogram vzdělávacího programu,
- kde bude vzdělávání probíhat,
- jak nákladné bude vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí třífázový proces, podle kterého se tvoří vzdělávací plán a to přípravnou fází, realizační fází a fází zdokonalování.

Přípravná fáze slouží k identifikaci potřeb a k analýze účastníků. Udává cíle vzdělávacího plánu jako takového, ale také dílčí cíle jednotlivých tematických okruhů. Dílčí cíle představují jednotlivé milníky při cestě za úspěšným výsledkem vzdělávacího programu.

Realizační fáze zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých tematických oblastí vzdělávacího plánu a následnou realizaci formou úkolů. Upřesňuje se zde pořadí

jednotlivých témat a harmonogram vzdělávacího projektu. Součástí této fáze je stanovení metod a technik, které se budou při vzdělávání používat.

Poslední fází při plánování vzdělávacího programu je **fáze zdokonalování**. V této fázi dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího plánu v porovnání se stanovenými dílčími cíli. Důraz se klade na dobré organizační zajištění akce a dostatečnou informovanost účastníků programu. Nejdůležitějším úkolem ve fázi zdokonalování je výběr vhodných metod hodnocení a určení kritérií (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.3.3 Realizace vzdělávání

Po sestavení finální podoby vzdělávacího plánu může podnik přejít k samotné realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je při realizaci vzdělávacího programu nezbytné zaměřit se na následující prvky:

- **Cíle** - jsou definovány díky podrobné analýze potřeb vzdělávání a dají se rozdělit do dvou kategorií na programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují výsledek vzdělávacího programu jako celku. Cíle kurzu jsou chápány jako výsledky jednotlivých vzdělávacích aktivit, hovoříme zde tedy o tzv. dílčích cílech.
- **Program** - program vzdělávací akce zahrnuje časový harmonogram, témata vzdělávací akce, použité metody a pomůcky.
- **Motivace** - je důležitým prvkem vzdělávacího procesu a výrazně ovlivňuje efektivitu vzdělávací akce. Je povinností manažera zajistit, aby byl pracovník motivovaný vzdělávat se. Sám manažer by měl jít pracovníkům příkladem. Vysoká motivace pracovníků ke vzdělávání podniku vede k lepším výstupům vzdělávací akce a tím i ke zvýšení výkonnosti podniku.
- **Metody** - metodám ve vzdělávání bude věnována samostatná kapitola 3.4.
- **Účastníci** - Je důležité si uvědomit, že každý člověk je jiný a každého baví něco jiného. Je nutné najít ten styl učení, který bude vyhovovat většině. Když se podaří sjednotit styl učení se stylem vzdělávání, pak účastníci často odcházejí z akce více obohaceni, než očekávali. Záleží na správném výběru metody.
- **Lektoři** - Lektor je článkem, na kterém závisí výsledek celé vzdělávací akce. Jsou to právě jeho schopnosti podat požadované informace, které ovlivňují

to, co si účastník z akce odnese. Dobrý lektor by měl umět naslouchat, podporovat a povzbuzovat účastníky. Důležitá je také zpětná vazba, trpělivost a respektování individuality každého účastníka (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávacího programu je nedílnou součástí vzdělávacího cyklu podniku. Vyhodnocování odpovídá podniku na otázku, jak bylo vzdělávání účinné v porovnání s žádoucími výsledky, které byly stanoveny ve fázi plánování. Podnik díky vyhodnocování získává informace o přidané hodnotě kurzu. Na druhou stranu mu tento nástroj také umožňuje odhalit slabá místa vzdělávací akce, a díky tomu může pracovat na zlepšeních či změnách, které povedou k větší účinnosti vzdělávací akce (Armstrong, 2002).

Zhodnocení vzdělávací akce není v praxi jednoduchým úkolem. Podnik nejčastěji řeší otázku, jaké metody sběru informací použít a jak zajistit, aby hodnocení nebylo subjektivní. Tureckiová (2004) uvádí jako nejlepší způsob komplexní měření efektivity na třech úrovních:

- **Jednotlivce nebo týmu** - rozvoj osobnosti a kariéry pracovníka, upevnění pozice v týmu, výkonnost pracovníka.
- **Firmy jako celku** – zde se zjišťuje, zda vzdělávání zvyšuje efektivitu, či výkonnost firmy a pomáhá dosahovat strategických cílů podniku.
- **Společnosti** - zkoumá, zda se díky vzdělávání zvyšuje zaměstnanost, či zaměstnavatelnost lidí.

Koubek (2007) dále uvádí následující metody, jako nejvíce využívané:

- **Porovnání testů před začátkem a po skončení vzdělávacího projektu** – zde se zjišťuje, zda pracovník díky účasti na vzdělávací akci dosáhl v testu lepšího výsledku.
- **Monitorování průběhu vzdělávací akce** - hodnocení jednotlivých kurzů a technik školitelů.
- **Určení přidané hodnoty pomocí ekonomických ukazatelů** - např. zvýšení prodeje, produktivity práce, zvýšení kvality výrobků či služeb

Tureckiová (2004) dále uvádí jako další možné metody sběru dat např. dotazníky, rozhovory, statistické záznamy výkonu, hodnocení nadřazeným, skupinou, či sebehodnocení.

3.4 Metody podnikového vzdělávání

V současnosti existuje mnoho metod používaných ve vzdělávání pracovníků v organizaci. Neexistuje však jednoznačný návod, podle kterého by se měly podniky řídit. Stejně tak nelze určit univerzální metoda, která by fungovala vždy. Výběr metody závisí na vytyčených cílech a okolnostech vztahujících se na konkrétní podnik a pracovníky.

3.4.1 Vzdělávání na pracovišti (on the job training)

Vzdělávání na pracovišti patří mezi často využívané metody vzdělávání. Tyto metody podporují rozvoj pracovníka jak v profesní, tak v osobní rovině a také pomáhají rozšiřovat jeho kompetence. Motivují zaměstnance v seberozvoji a podporují jeho kariérní růst. Do této skupiny se řadí metody využívané především pro vzdělávání dělníků. Mezi nejčastěji využívané patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, či rotace práce (Koubek, 2007).

Instruktáž při výkonu práce

Instruktáž je často používaná metoda při zaškolování nových nebo méně zkušených pracovníků. Zkušenější pracovník či kolega demonstruje a popisuje novému pracovníkovi správné pracovní postupy. Nový pracovník je tak díky pozorování a opakování naučených postupů schopen poměrně snadno a rychle provádět úkoly samostatně. Tato metoda není vhodná pro komplikované činnosti a úkoly, naopak je ideální pro úkoly jednodušší (Koubek, 2007).

Coaching (koučování)

Kouč je pracovníkovi přidělen, nejčastěji je vybrán z vnitřního prostředí firmy. Kouč nehodnotí, má za úkol pracovníka provázet při jeho rozvoji tím, že podporuje jeho vzdělávání a získávání kompetencí. Zároveň poskytuje pracovníkovi pomoc při volbě nejefektivnějších postupů. Kouč nemusí být expertem v daném oboru, ale měl by se dobře orientovat ve vnitřním prostředí podniku tak, aby mohl pracovníkovi poskytovat systematickou pomoc a podporu. Tato metoda je vhodná např. pro pozice orientované na výsledky (Morawitzová, 2015).

Mentoring (mentorování)

Tato metoda vzdělávání na pracovišti je podobná coachingu. Zásadní rozdíl je však v tom, že mentor musí být expertem v oboru a volí si ho sám učící se pracovník. Nejčastěji zastupuje postavu mentora přímý nadřízený, či jiný pracovník z řad vyššího managementu. V procesu vzdělávání nefiguruje pouze jako podpora či rádce, ale také jako hodnotitel profesního a osobního rozvoje pracovníka. Mentor poskytuje odbornou expertizu, má za úkol pracovníka motivovat a přinášet mu zpětnou vazbu (Morawitzová, 2015).

Counselling (konzultování)

Jedná se o poměrně novou metodu ve vzdělávání pracovníků. Při metodě counsellingu mají vzdělavatel a vzdělávaný rovnocenné postavení. Vzdělávaný tím dostává prostor k vlastní iniciativě, přichází s novými nápady, či způsoby řešení daných problémů (Koubek, 2007).

Rotace práce

Při rotaci práce pracovník postupně vykonává pracovní úkoly na různých pracovních pozicích napříč podnikem. Pracovník poznává fungování podniku v širším měřítku a začleňuje se do sociální kultury podniku. Používá se například při rozvoji talentovaných pracovníků či zaškolování řídicích pracovníků. Tato metoda je však v praxi také často používána u řadových či manuálně pracujících zaměstnanců, z důvodu eliminace každodenní stereotypní práce. Pracovník střídá různé činnosti a tím se předchází únavě, frustraci, či pracovním úrazům z důvodu jednostranného přetížení (managementmania.com, 2016).

3.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště (off the job training)

Vzdělávání mimo pracoviště se obvykle odehrává mimo organizaci, např. ve školících centrech, na vývojových pracovištích atd. Tyto metody se využívají hlavně při vzdělávání specialistů, či manažerů. Nejčastěji se jako metody vzdělávání mimo pracoviště uvádějí přednáška, seminář, případové studie, outdoor training, team building, assessment center a manažerské hry (Koubek, 2007).

Přednáška a seminář

Při přednášce dochází k rychlému a snadnému přenesení převážně teoretických znalostí velké skupině účastníků. Nevýhodou je, že se jedná o jednostranný tok

informací a účastníci je přijímají pouze pasivně. Nejsou příliš vyzýváni k aktivitě, a to může vést k méně efektivnímu uchování informací. Tuto metodu je vhodné použít v kombinaci s jinými metodami vzdělávání, které podporují interaktivní zapojení účastníků. **Seminář** plní podobnou funkci jako přednáška. Výhodou však je, že při semináři jsou účastníci podněcováni k aktivní participaci (Koubek, 2007).

Případové studie a workshop

Případové studie je v praxi často využívaný způsob vzdělávání řídicích pracovníků či specialistů a v poslední době jeho obliba stále roste. Účastníkům se představí skutečný nebo smyšlený problém, který nastal v organizaci, a je pouze na účastnících, jakým způsobem tento problém vyřeší. Tato forma vzdělávání podporuje tvořivost, iniciativu a analytické myšlení jedince a týmovou práci ve skupině. Pokud se na řešení studie podílí skupina účastníků, mluvíme o tzv. **workshopu** (Morawitzová, 2015).

Outdoor training a teambuilding

Outdoorové aktivity bývají mezi pracovníky velmi oblíbené, jelikož se nejedná o vzdělávání formou klasických výukových metod. Vzdělávání probíhá formou her či pohybových aktivit, standardně v otevřeném terénu. Používá se hlavně pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Outdoorové aktivity jsou oblíbené také jako forma **teambuildingu**, při kterém dochází k tmelení vztahů uvnitř týmu a posílení týmové spolupráce (Morawitzová, 2015).

Assessment center

Assessment center se v praxi často používá k výběru či zaškolování manažerů. Účastníci řeší náročné individuální i týmové úkoly, které jsou součástí každodenní práce manažera. Prověřují, zda umí účastník odolávat stresu, vést lidi, hospodařit s časem, či řešit další úkoly různých povah. Assessment center je jednou z neúčinnějších metod vzdělávání manažerů, jelikož v sobě zahrnuje kombinaci dalších metod, jako např. případových studií, hraní rolí či simulace (Kociánová, 2010).

Manažerské hry

Tento způsob vzdělávání manažerů je zcela zaměřen na procvičování praktických schopností a dovedností účastníků. Od účastníků se očekává aktivita, iniciativa,

kreativita, samostatnost a také určitá míra hravosti. Účastníkovi je přidělena určitá role, kterou musí mezi skupinou lidí zastupovat. Podle povahy své role se učí porozumět složitým mezilidským vztahům, vyjednávání či řešení střetů. Tato metoda se tedy primárně zaměřuje na rozvoj sociálních schopností (Koubek, 2007).

3.5 Talent management

Talent management je v oboru řízení lidských zdrojů poměrně nový pojem, avšak v poslední době jeho význam v moderních podnicích roste, a stává se přirozenou součástí firemních procesů. Pro správné pochopení talent managementu jako jednu z oblastí rozvoje lidských zdrojů je nejprve důležité specifikovat a odlišit co je talent a kdo je považován za talent.

Co je talent

Talent jako vloha je vrozený, a můžeme ho definovat jako schopnost jedince podávat nadprůměrnou úroveň výkonu, týkající se jakékoliv lidské činnosti. Každý člověk se narodí s určitým nadáním či talentem, často je ale těžké tento talent rozpoznat. U některých lidí tak zůstává talent nevyužit. Aby byl člověk schopný využít svůj talent, musí jej rozvíjet ať už učením, nebo např. tréninkem. Rozvíjet talent lze v každém věku (Managementmania, 2016).

Kdo je talent

Podnik si musí jasně stanovit, na koho bude nahlíženo jako na talent. Talent nemusí být limitován věkem. Nejdůležitějšími předpoklady jsou výkonnost a perspektiva. Talent by se měl vyjímat vysokou výkonností, a zároveň perspektivou a motivací tuto výkonnost ještě zvyšovat (Hroník, 2007).

Talent management neboli řízení talentů, není totéž jako odborná příprava. Odborná příprava se váže na konkrétní pracovní zařazení člověka, a má za cíl připravit ho v řádech týdnů či měsíců tak, aby byl schopen tuto pozici vykonávat co nejefektivněji. Naproti tomu talent development je dlouhodobější proces, který se týká pouze určité skupiny jedinců a často se neváže ke konkrétnímu pracovnímu místu. Hroník (2007) však zdůrazňuje důležitost tzv. „otevřeného systému“, kde by na talenty nemělo být nahlíženo jako na privilegované jedince či „smetánku“.

Talent management může být definován jako taková strategie řízení lidských zdrojů, kdy se podnik zaměřuje na vyhledávání, získávání a rozvoj talentovaných jedinců,

jejichž kompetence korespondují s potřebami organizace. Cílem talent managementu je vytvořit v organizaci skupinu talentovaných a angažovaných jedinců a dále rozvíjet jejich kompetence tak, aby významně přispívali k dosažení současných i budoucích cílů a požadavků podniku. Důležitou součástí talent managementu je i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Celkový výčet personálních aktivit, jimiž se talent management zabývá je následující:

- nábor zaměstnanců s klíčovými kompetencemi pro úspěšné fungování podniku,
- rozvoj a vzdělávání nadaných pracovníků, jejich kompetencí a talentu,
- vyhledávání talentovaných pracovníků a inovačního potenciálu,
- poskytování podpory talentovaným pracovníkům,
- zajištění vysoké angažovanosti pracovníků,
- vytvoření silného vůdcovství na řídicích úrovních v podniku.

Talent management zasahuje do velké části podnikových procesů. Řídí se celkovou personální strategií, náborovou strategií a strategií odměňování. Do těchto procesů patří i řízení adaptace pracovníků, rozmisťování pracovníků, vůdcovství a zasahuje také do systému vzdělávání, motivování a hodnocení pracovníků. Talent management by měl odrážet firemní kulturu a prostupovat všemi výše zmíněnými procesy, pouze tak bude úspěšný (Managementmania.com, 2016).

3.5.1 Trainee program

Trainee program ve společnosti je rozvojový program orientovaný na studenty nebo absolventy vysokých škol. Hlavně v nadnárodních firmách je Trainee program důležitou součástí strategického vzdělávání v organizaci. Jeho délka je většinou půl roku až jeden rok. Každému účastníkovi je vytvořen individuální rozvojový plán, který zahrnuje široké spektrum aktivit, jako např. rotace práce, stáže u partnerských firem, účast na projektech, různých školeních či kurzech a další. Specifičnost Trainee programu je v tom, že se účastníci stávají zaměstnanci podniku jen po dobu trvání programu, a až na základě jejich úspěšného absolvování je jim nabídnut další kontrakt (Hroník, 2007).

Trainee programy jsou zpravidla nabízeny nadnárodními firmami. Nejčastějšími účastníky jsou studenti ekonomických, či technických oborů. Na Trainee program lze pohlížet jako na pracovní zkušenost, která je šitá na míru absolventům. Zároveň

je flexibilní, takže si účastníci programu mohou sami naplánovat rotace, či vybrat, jakých školení se chtějí účastnit. Cílem je, aby absolvent získal pracovní návyky a důkladně poznal konkrétní firmu. Trainee na oddělení má zpravidla přiděleného mentora, který mu pomáhá s adaptací, podporuje ho a může zastávat i hodnotící funkci (Jobs.cz, 2012).

V současnosti nabývají Trainee programy na popularitě napříč různými odvětvími. Ve spoustě organizacích je Trainee program považován za prestižní program, určený velmi talentovaným jedincům. Trainee programy nabízí absolventům řadu výhod:

- **Pomáhá jim rozhodnout jejich kariérní dráhu** - díky rotacím má Trainee možnost přijít na to, co ho nejvíce baví a v čem vyniká. Díky tomu se může vyprofilovat a zjistit, jaký obor nebo oddělení mu nejvíce vyhovuje a jakou kariérní cestou by se chtěl ubírat.
- **Nabízí možnosti profesionálního rozvoje** - Trainee programy zpravidla poskytují příležitosti ke studiu dalších odborných kvalifikací. To znamená že, absolventi mají možnost nejen uplatnit dovednosti, které se naučili během studia, ale mohou je také rozvíjet a směřovat tak, aby vyhovovaly konkrétní profesní dráze, kterou si vybrali.
- **Jasně stanovený plán rozvoje** – Účastníci přesně vědí co od programu čekat. Mělo by být jasně uvedeno, zda na konci programu existuje stálá pracovní příležitost pro ty, kteří prokázali správné dovednosti a nadání, a ukázat cestu, kterou budou muset absolvovat, aby zajistili tuto konkrétní pracovní roli. Dobře sestavený program poskytne účastníkům kromě vzdělávání také možnost účastnit se různých projektů, akcí či workshopů.
- **Poskytování dlouhodobé podpory** – Organizace by se měly zavázat k podpoře absolventů, aby dosáhli svých cílů a budovaly s nimi dlouhodobou kariéru. Podpora je nejčastěji poskytována v podobě mentora (Buchanan, 2020).

Trainee programy nejsou výhodné jen pro absolventy, ale také pro organizace. Organizace Trainee programy nabízejí, aby nalákaly ambiciózní, mladé profesionály vysoké kvality. Stávají se atraktivnějším pro potenciální zaměstnance a tím získávají vysoce motivované pracovníky s vysokým potenciálem a inovativním myšlením, kteří mají chuť pracovat na svém rozvoji. Výhodou pro organizace může

být i minimum praxe u absolventů. To jim umožňuje poskytnout nezávislý pohled na danou problematiku a nejsou limitováni pracovními stereotypy. Absolventi se po ukončení programu stávají vysoce loajálními zaměstnanci (Kollerová, 2012).

4 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část této práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s., konkrétně na rozvoj a vzdělávání pracovníků zařazených do Trainee programu společnosti. V první části je podrobně charakterizována oblast ŠKODA Akademie, která má na starosti organizaci veškerých vzdělávacích aktivit ve společnosti. V další části praktické práce je analyzován současný rozvojový program pro talentované pracovníky. Pomocí dotazníkové šetření byly zjištěny informace o jejich spokojenosti s Trainee programem. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce navržena doporučení pro zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti pracovníků, a tím i k zefektivnění programu.

4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Základy úspěchu firmy ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „společnost“ nebo „ŠA“) sahají až do roku 1895, kdy zakladatelé Václav Laurin a Václav Klement založili společnost za účelem výroby jízdních kol, následovaly motocykly a v roce 1905 představili světu první automobil, model Voiturette A. V roce 1924 došlo ke sloučení se strojírenskou společností ŠKODA Plzeň. Tehdy došlo i k přejmenování společnosti a vymazání jmen Laurin & Klement z názvu společnosti. V roce 1991 dochází ke vstupu české automobilky do koncernu Volkswagen. Díky miliardovým investicím ze strany mateřské společnosti Volkswagen, firma ŠKODA AUTO a.s. rostla a postupně zvyšovala svůj podíl na produkci skupiny Volkswagen, který je v současnosti přes 11%. V roce 2016 ŠKODA AUTO a.s. uvedla na trh první SUV a v roce 2019 uvedla značku IV, se kterou automobilka vstoupila do éry eMobility. V letošním roce ŠKODA AUTO a.s. oslavila již 125 leté výročí od založení.

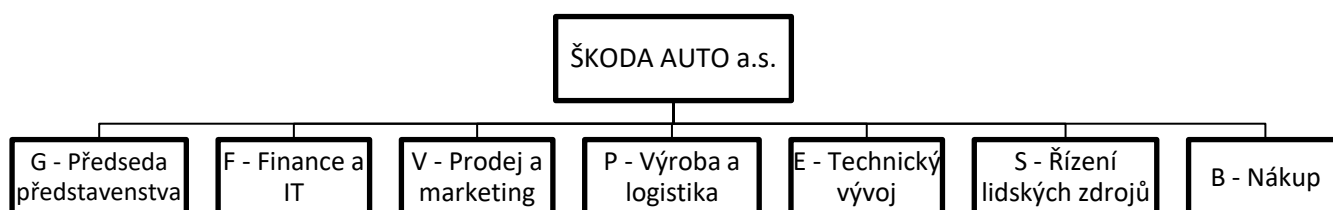
V současné době je ŠKODA AUTO a.s. největší výrobce automobilů v České republice. Dnes automobilka vyrábí více než milion aut ročně a lze ji srovnat nejen se značkami, jako jsou Ford nebo Opel, ale dokonce i s vlajkovou značkou mateřského koncernu VW. Společnost zaměstnává přes 35 000 zaměstnanců. V České republice provozuje 3 výrobní závody, v Mladé Boleslavi, kde se nachází sídlo společnosti, Kvasinách a Vrchlabí. Další výrobní závody se nacházejí v Číně, Rusku, na Slovensku, v Alžírsku, v Indii, na Ukrajině a v Kazachstánu. Společnost má ve svém portfoliu nyní 8 modelů. V roce 2020 automobilka světu představila své

první plně elektrické SUV a zapsala tak další důležitý milník do své bohaté historie (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2019).

4.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se dělí na 7 hlavních samostatných organizačních jednotek jak je patrné z obrázku 5. V čele jednotlivých oblastí stojí vždy jeden člen představenstva. Každá tato jednotka zodpovídá za určitou oblast fungování společnosti a dohromady se podílejí na úspěšném postavení organizace na trhu.

G - Předseda představenstva a jeho oblast zodpovídá především za strategii značky a komunikaci s médii. Oblast **F - Finance a IT** poskytuje efektivní finanční management společnosti. Zabývá se zaváděním a provozem informačních technologií a právními záležitostmi. **V – Prodej a marketing** má na starosti prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství. Dále zajišťuje poprodejní servis vozů. **P – Výroba a logistika** zodpovídá především za výrobu vozů a komponentů. Mezi další činnosti patří náběhový management a řízení, plánování, či logistika značky. **E – Technický vývoj** má na starosti vývoj designu, celého vozu, vývoj karoserie, podvozku a agregátů, električky a elektroniky. Cílem oblasti **S - Řízení lidských zdrojů** je především získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance. Dále se zabývá rozvojem hodnotících a mzdových systémů a poskytuje sociální služby či poradenství pro zaměstnance. **B – Nákup** zajišťuje koupi výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby společnosti. Dále se zabývá optimalizací dodavatelů, zajištěním dodávek a snižováním materiálových nákladů.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2020)

Obr. 5 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

4.3 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se řídí nejnovějšími trendy a neustále modernizuje svůj systém vzdělávání tak, aby byl pro zaměstnance co nejzajímavější a pro společnost co nejefektivnější. Vzděláváním zaměstnanců se zabývá útvar **(SE) – ŠKODA Akademie**. Součástí tohoto útvaru je tzv. Project house – oddělení, které přichází s novými nápady a podněty, analyzují nejnovější trendy z oblastí vzdělávání a prověřují, zda by se daly implementovat do systému vzdělávání v ŠA.

Společnost má podobu učící se organizace. Vzdělávání probíhá systematicky v nepřetržitém cyklu. Každý zaměstnanec má volný přístup ke vzdělání. Může se účastnit jakéhokoliv kurzu či rozvojového programu. Sám si řídí svou kariéru a vytváří rozvojový plán. Pracovník sám zodpovídá za svůj profesní a osobní rozvoj.

V poslední době se do popředí dostává vzdělávání E-learningovou formou, kdy mají zaměstnanci k dispozici široký výčet kurzů online. Mohou se účastnit webinářů, přednášek, konferencí apod., organizovaných v online prostředí. Některé kurzy probíhají také formou blended learningu, tedy kombinací vzdělávání online a prezenčně.

Společnost také nabízí programy, které mají podobu vzdělávání „Just-in-time“. V ŠA se těmto kurzům říká „Akce šité na míru“. Tyto akce jsou organizovány nad rámec katalogových kurzů a reflektují konkrétní potřeby vzdělávání daného oddělení.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům širokou nabídku katalogových kurzů. V současnosti je v této nabídce okolo 400 kurzů a školení. V této nabídce jsou jak školení povinná ze zákona, tak kurzy rozvíjející měkké i tvrdé dovednosti, IT školení, jazyková školení, odborné kurzy a další.

Cílem vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s. je mít dostatek vysoce kompetentních pracovníků uvnitř organizace. Zvyšovat jejich motivaci a oddanost, a tvarovat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti v návaznosti na specifické potřeby podniku. To vede ke zvýšení jejich pracovního výkonu a zkvalitnění výrobků a služeb, což v konečném důsledku vede k získání konkurenční výhody.

4.4 ŠKODA akademie

Oddělení **ŠKODA Akademie (SE)** spadá pod útvar **(S) – Řízení lidských zdrojů**. Úkolem ŠKODA Akademie je tvorba personálně-rozvojových projektů a nástrojů, za

účelem personálního rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Rozvíjí zaměstnance z hlediska jejich odborných a nadodborných kompetencí, s ohledem na strategii společnosti a celkovou strategii koncernu. Mezi další stěžejní aktivity Akademie patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentovaných pracovníků.

Skupina **(SE/1) - Kariérní management** má na starosti koncepci a řízení kariérních cest. Rozvoj kariéry zahrnuje jak horizontální, tak vertikální směr. Dále oddělení (SE/1) zodpovídá za proces rozvoje talentů do managementu a rozvoje vedoucích v tarifu tzn. koordinátorů a mistrů. Kromě řízení kariérních cest má oddělení na starosti také externí nástupy do Trainee programu a managementu.

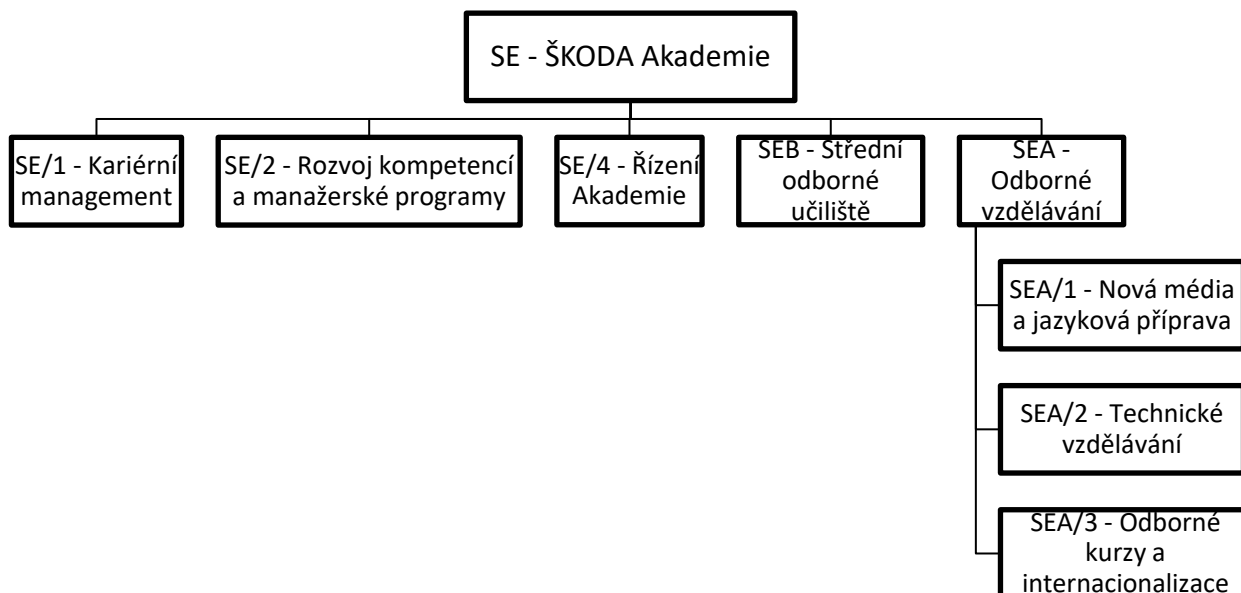
Oddělení (SE/2) – Rozvoj kompetencí a manažerské programy má na starosti rozvoj tzv. „**Soft skills**“ neboli měkkých kompetencí zaměstnanců. Hlavní činností je rozvoj nadodborných kompetencí všech zaměstnanců ŠA v souladu s potřebami společnosti i koncernu a s ohledem na jejich potenciál.

Další oblastí Škoda Akademie je oddělení **Řízení Akademie (SE/4)**. Zodpovědností této oblasti je tvorba a správa rozpočtu a budov Akademie.

Hlavní činností další skupiny **(SEA) Odborné vzdělávání**, je podpora zaměstnanců v rozvoji jejich odborných znalostí a dovedností, tedy tzv. „**Hard skills**“. Oblast odborného vzdělávání se dále dělí na následující pododdělení:

- **(SEA/1) Nová média a jazyková příprava** – Hlavní činností tohoto oddělení je zavádění nových médií jako podpory vzdělávání v souladu s podnikovou a koncernovou strategií. Má na starosti veškeré E-learningové kurzy, IT školení a jazykovou přípravu zaměstnanců.
- **(SEA/2) Technické vzdělávání a dceřiné společnosti** – Toto oddělení má na starost veškeré kurzy týkající se automobilového průmyslu. Patří sem např. školení v oblasti automatizace, autoelektroniky, e-mobility, ale například i svářečské, obráběčské kurzy a další.
- **(SEA/3) Odborné kurzy a internacionalizace** – Zaměstnanci tohoto oddělení mají na starosti strategii a marketing vzdělávání. Poskytuje podporu internacionalizace vzdělávání ve společnosti v souladu se standardy koncernu. Patří sem také všechny normativní kurzy a zajištění externích kurzů, tzn. kurzů nad rámec standardní nabídky.

Součástí ŠKODA Akademie je také **Střední odborné učiliště (SEB)**. Toto oddělení se nezaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s., nýbrž na odborné vzdělávání a přípravu žáků – učňů středního odborného učiliště.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.)

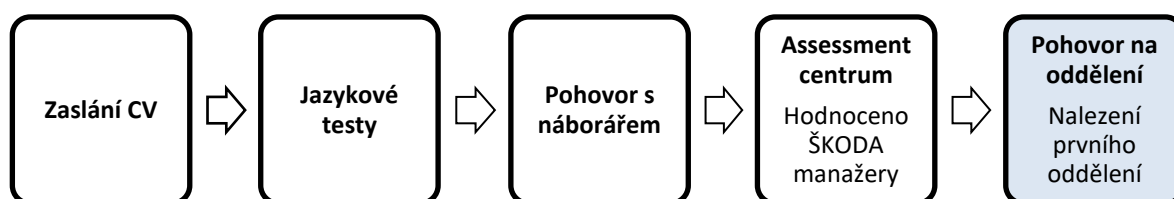
Obr. 6 Organizační struktura ŠKODA Akademie

4.5 Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. funguje již 29 let a je důležitou součástí strategie rozvoje zaměstnanců v ŠA i v celém koncernu. O organizaci Trainee programu se stará oddělení **(STR/2) - Spolupráce se školami**. Jedná se o vzdělávací a rozvojový program pro absolventy vysokých škol, s cílem nalákat vysoce motivované perspektivní mladé lidi, rozvíjet jejich potenciál a získat tak kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří přinesou podniku konkurenční výhodu. Účastníkem Trainee programu jsou absolventi vysokých škol bakalářského nebo magisterského stupně. Pro ŠA jsou důležitým kritériem při výběru kandidátů jejich pracovní zkušenosti. Očekává se, že kandidát získal v průběhu studia zajímavou odbornou praxi či absolvoval studijní či pracovní pobyt v zahraničí. Kandidát musí být proaktivní a mít zájem o rozvíjení svých odborných i osobních kompetencí. Samozřejmostí je znalost anglického jazyka.

Postup výběrového řízení do Trainee programu

Výběrové řízení do Trainee programu se koná dvakrát ročně. Z obrázku 7 vyplývá, že prvním krokem je zaslání strukturovaného životopisu. Uchazeč se v rámci výběrového řízení nehlásí do konkrétní oblasti. Hlásí se na základě profesního zaměření, které může být ekonomické, technické nebo IT. Nábor uchazečů do programu má na starosti oddělení **(STR/4) Nábor-nepřímý personál, talent acquisition**. Nejprve se posuzuje životopis uchazeče, poté se mu zašlou jazykové testy a následuje telefonický či osobní pohovor. Po úspěšném absolvování těchto kroků je uchazeči zaslána pozvánka na účast v Assessment centru. Tato akce je organizována ve spolupráci s oddělením **(SE) ŠKODA Akademie**. Assessment centra se účastní proškolení vedoucí z různých oblastí ŠA. Ti mají roli pozorovatelů, a následně hodnotí výkon jednotlivých uchazečů. Pokud uchazeč absolvuje Assessment centrum úspěšně, následuje pohovor a nalezení prvního oddělení. První rotace zpravidla probíhá v rámci zaměření Traineeho, následně může rotovat v rámci společnosti i mimo své zaměření.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2020)

Obr. 7 Postup výběrového řízení do Trainee programu společnosti

Průběh Trainee programu

Během jednoletého programu Trainees absolvují širokou škálu aktivit, jak je možno vidět z obrázku 8. Aktivity, kterých se Trainees v rámci programu účastníci jsou rozděleny do dvou hlavních skupin podle metody rozvoje na On the job (vzdělávání na pracovišti) a Off the job (vzdělávání mimo pracoviště).

On the job (vzdělávání na pracovišti)

První zkušenost, kterou Trainees v rámci rozvoje na pracovišti absolvují je třídní prohlídka závodu a představení společnosti a koncernu. Formou přednášek se představuje každá z oblastí ŠA. Cílem je, aby se Trainees ve firmě zorientovali a snadno a co nejrychleji adaptovali na firemní kulturu. Následují rotace v rámci

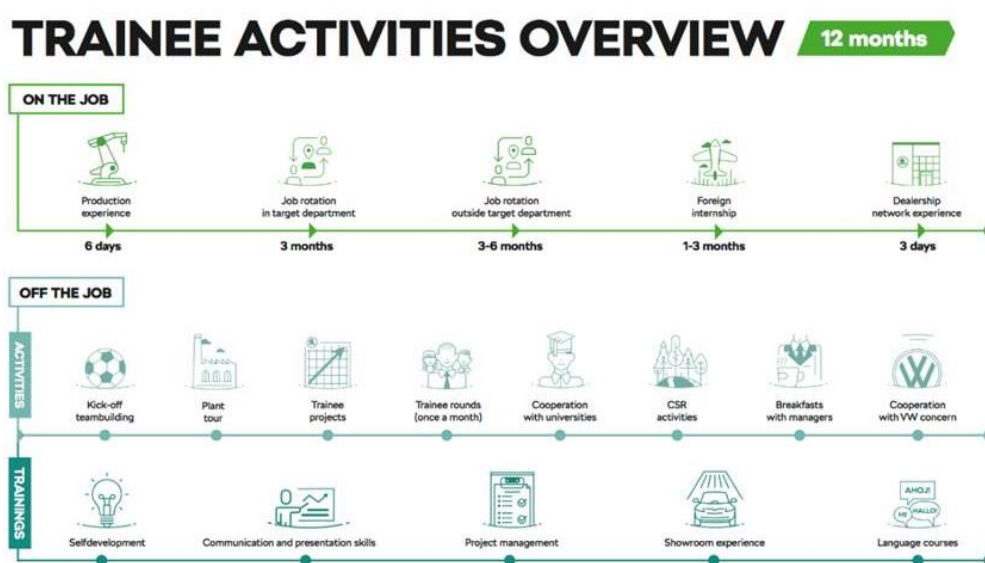
společnosti v délce 3 – 6 měsíců. Po dohodě může být tato stáž i delší či kratší. Trainee má díky rotačnímu plánu možnost nahlédnout do problematiky jednotlivých oddělení a navázat nové kontakty. To poskytuje Traineeovi ideální podmínky pro jeho další odborný rozvoj v rámci svého zaměření a budoucí pozice. První rotace probíhá z pravidla na oddělení, které je profesně nejbližší ke specializaci Traineeho. Nemusí se jednat o cílové oddělení. Během rotací Trainee rozvíjí své znalosti a kompetence, má možnost se vyprofilovat, a zjistit tak, v jaké oblasti by chtěl začít svou profesní kariéru. Někteří Trainees nacházejí své cílové oddělení až v průběhu či ke konci programu. Po první rotaci následují rotace mimo cílové oddělení Traineeho v délce 3 až 6 měsíců. Ke konci programu Trainees absolvují rotaci v zahraničí v délce 1 až 3 měsíce, nejčastěji u koncernových značek či importérů. Mohou tak rozvíjet své jazykové znalosti a poznat společnost z širší perspektivy. Proces končí třídenní stáží u jednoho z dealerů ŠA, kde si Trainees vyzkouší pozici prodejce automobilů značky ŠKODA.

Off the job (vzdělávání mimo pracoviště)

V rámci rozvoje mimo pracoviště je pro Trainees organizován na začátku programu Kick-off teambuilding. Teambuilding má za úkol stmelit vztahy mezi všemi současnými účastníky Trainee programu. Trainees si předávají zkušenosti a formou her a outdoorových aktivit plní různé úkoly a případové studie a tím posilují týmovou spolupráci. Další aktivitou jsou Trainee projekty. Trainee by měl mít stejnou náplň práce jako klasický zaměstnanec, to znamená že by měl mít i přidělený svůj projekt a měl by pracovat na komplexních úkolech. To mu umožní rozvíjet své kompetence v oblasti projektového řízení. Každý měsíc si Trainees sami organizují tzv. Trainee round, kde se od oddělení **(STR/2) Spolupráce se školami** dozvědí organizační novinky. Cílem je rozvoj organizačních schopností a sdílení zkušeností. Část události je věnována vzdělávání v oblasti určitého tématickému celku (např. digitalizace, e-mobilita apod.) Po dobu programu Trainees spolupracují s univerzitami, mají možnost účastnit se přednášek či seminářů. Organizují CSR aktivity v podobě např. charitativních akcí. Mohou se účastnit snídaní s manažery v ŠA a navázat důležité kontakty. V neposlední řadě si vyzkouší spolupráci v rámci koncernu VW což přináší další příležitosti k rozvoji.

Mezi metody off the job patří i odborný trénink. Trainees se během programu musí účastnit 4 vzdělávacích programů v podobě kurzů či školení. V rámci seberozvoje

mají Trainees volnou ruku a mohou si vybrat jakých školení se chtějí účastnit, podle toho co je zajímavá. Díky přiděleným projektům rozvíjí své komunikační a prezentační dovednosti a nahlédnou do problematiky project managementu. Do odborného tréninku patří také showroom experience, kde poznávají společnost očima zákazníků. Kromě klasických školení jsou součástí programu i jazykové kurzy. Všechny vzdělávací akce v rámci Trainee programu zajišťuje oddělení **(SE) – ŠKODA Akademie** a probíhají nejčastěji formou E-learningu, přednášky, semináře, workshopu, či případových studií.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2020

Obr. 8 Přehled aktivit Traineeho

Pro zajištění hladkého a bezproblémového chodu programu jsou jednotliví Trainees rozděleni do čtyř projektových skupin:

- **Onboarding** – stará se o všechny aktivity spojené s nástupem do programu – prohlídka závodu, teambuilding apod..
- **Networking** – má na starosti propojení komunity Trainees, organizování eventů – Trainee ples, sportovní turnaje apod.
- **Marketing a PR** – píší blogové články, newslettery, pracují na propagaci na sociálních sítích.
- **CSR** – v rámci CSR Trainees pořádají charitativní aktivity

Každý Trainee se musí minimálně do jedné projektové skupiny zapojit. Týmy jsou vedeny jedním z Trainees, který si tak vyzkouší pozici leadera a ostatní mají

možnost vyzkoušet si zajímavé projekty a aktivity. V rámci těchto skupin posilují týmovou spolupráci, organizační schopnosti, kreativitu a další kompetence.

Trainee na oddělení

Po dobu trvání jednoletého ŠKODA Trainee programu jsou účastníci interními zaměstnanci společnosti. Péči o Trainees v rámci jejich nadodborné přípravy má na starosti oddělení (STR/2) Spolupráce se školami.

Každý Trainee má na prvním zvoleném oddělení k dispozici mentora. Ten je zodpovědný za odbornou pomoc a podporu Traineeho, a zároveň mu pomáhá s naplánováním rotací. Mentorem může být jakýkoliv zaměstnanec oddělení. Nemusí se jednat o koordinátora ani vedoucího. Mentor zodpovídá za komunikaci mezi odděleními, ve kterém je Trainee přidělen a odděleními (STR/2). Současně by měl mít přehled o volných pozicích v rámci oblasti a aktuálních Trainees, kteří v oblasti rotují.

Při každé rotaci se o Traineeho stará vedoucí rotace. Traineeho úkoly a zodpovědnosti na oddělení jsou stejné jako u standardního zaměstnance. Cílem je zapojit ho do běžného chodu oddělení a připravit pro něj různorodý obsah práce, odpovídající délce jeho rotace. Po ukončení poslední rotace je realizován nástup Traineeho na cílové oddělení, kde je s ním sepsána smlouva na dobu neurčitou.

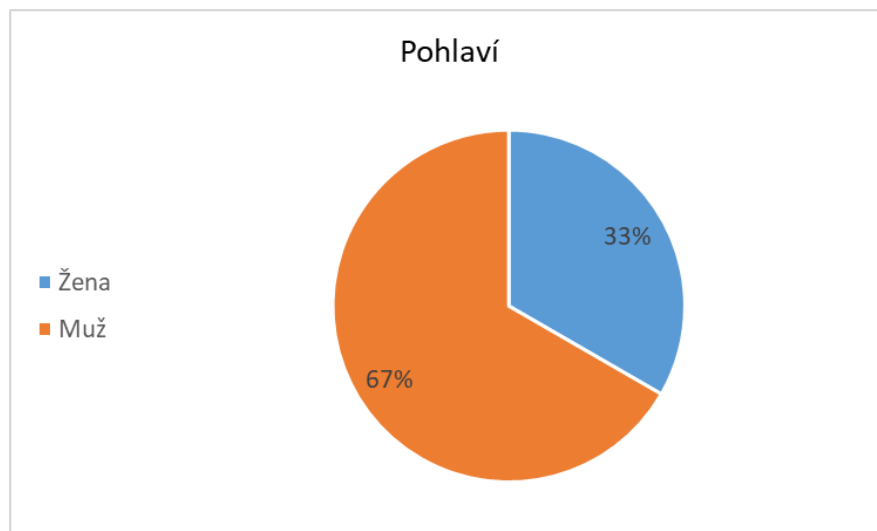
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit kvalitu a úroveň Trainee programu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jako vzdělávacího a rozvojového programu pro talentované absolventy vysokých škol. Zároveň spokojenost současných Trainees s programem a na základě výsledků z dotazníkového šetření následně navrhnout konkrétní kroky ke zlepšení stávající situace. Současnými Trainees jsou absolventi vysokých škol, kteří byly do programu zařazeni v roce 2020.

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek. Do Trainee programu je v roce 2020 zařazeno 21 pracovníků a dotazník byl vyplněn všemi respondenty, což činí návratnost dotazníku 100%. Struktura respondentů (pohlaví a národnost) byla zjištěna identifikačními otázkami číslo 1. a 2.

Mezi účastníky Trainee programu převažují muži. Z celkového počtu 21 účastníků je 14 mužů a 7 žen. Důvodem může být skutečnost, že společnost ŠKODA AUTO

a.s. preferuje absolventy vysokých škol technického zaměření, ze kterých vychází více mužů než žen. Důvodem pro preferenci technických absolventů ze strany společnosti může být vysoká technologická vyspělost firmy a s tím i narůstající potřeba získat kvalitní technické pracovníky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Pohlaví

Tabulka č. 2 ukazuje národnostní složení účastníků programu. Program se vyznačuje poměrně vysokou diverzitou, jelikož 9 z 21 účastníků jsou jiné národnosti než české. Vysoká diverzita je pro Trainee program typická a národnost nehraje při výběru kandidáta roli. Společnost si je vědoma toho, že diverzitní týmy přináší více inovací, a to může vést k získání konkurenční výhody.

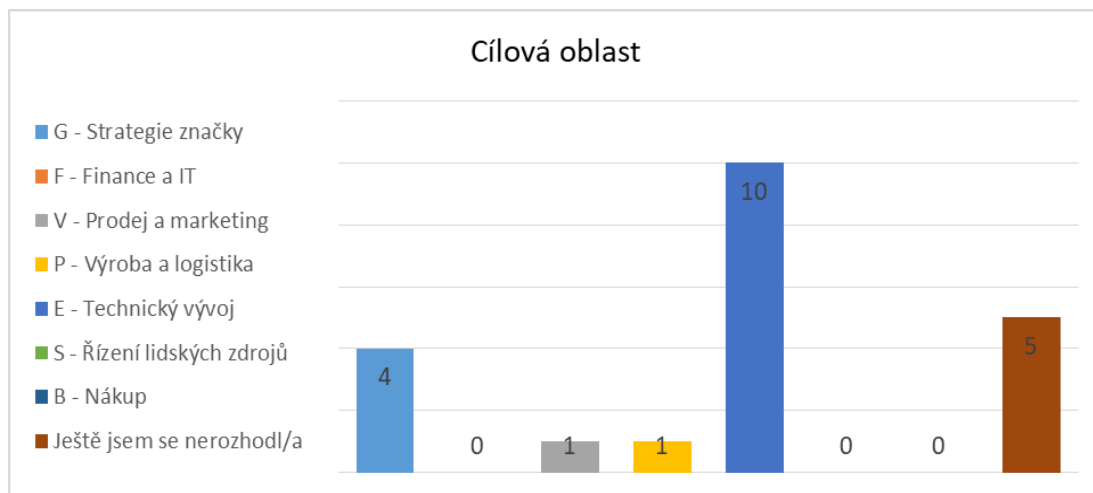
Tab. 2: Státní příslušnost

Státní příslušnost	Počet
Česká republika	12
Slovensko	4
Španělsko	1
Rusko	1
Německo	1
Brazílie	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníci se v rámci Trainee programu nehlásí do konkrétní oblasti v ŠA. Hlásí se na základě svého zaměření, které musí být ekonomické, technické nebo IT. Díky rotacím, kurzům a školením, mají možnost se v průběhu programu vyprofilovat a

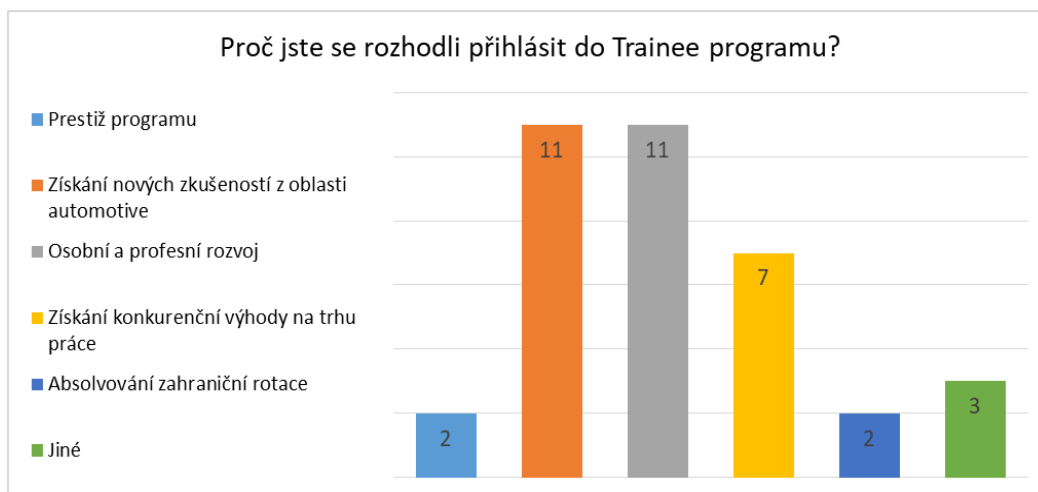
zjistit, jaké oddělení je pro ně to pravé. Z následujícího obrázku 10 vyplývá, že mezi současnými Trainees převažují absolventi technického zaměření, hlásající se do oblasti **(E) – technický vývoj**. 5 z nich se ještě nerozhodlo do jaké oblasti po ukončení programu nastoupí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 Cílová oblast

V následující otázce měli respondenti možnost zaškrtnout více odpovědí. Z grafu na obrázku 11 vyplývá, že pro většinu účastníků byla největší motivací k účasti v programu vidina získání nových zkušeností z oblasti automobilového průmyslu a možnost osobního a profesního rozvoje. Účastníci také očekávají, že jim účast v Trainee programu přinese do budoucna konkurenční výhodu na trhu práce. Někteří respondenti využili možnost vlastní odpovědi, zde udávali tyto důvody: „*to work with the great people*“, „*To figure out which position suits me best*“, „*To get experience within different departments*“.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Proč jste se rozhodli přihlásit do programu?

Největší výhodou Trainee programu vidí účastníci v rotacích v rámci ŠA i v zahraničí. Díky rotacím mají účastníci možnost poznat podnik z širší perspektivy a díky tomu se rozvíjet a profilovat svou kariérní dráhu. Jeden respondent uvedl: „*I got broad knowledge about the company and it helped me to grow professionally*“. Dva respondenti udali jako největší výhodou „*Networking*“ a jeden respondent považuje za největší výhodou možnost seberozvoje.

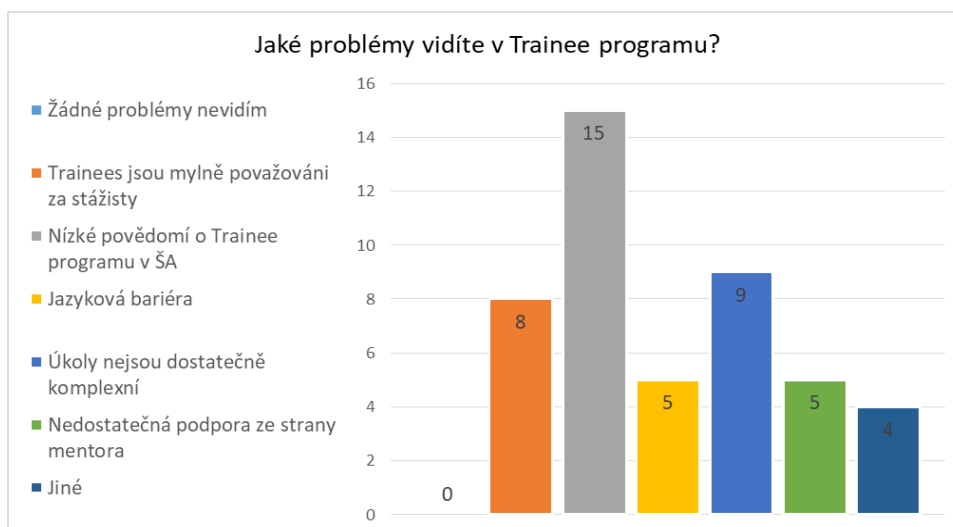


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Co považujete za největší výhodou Trainee programu?

Obrázek 12 ukazuje, kde vidí současní Trainees prostor ke zlepšení. V této otázce mohli zaškrtnout více než jednu odpověď. Problémy, které respondenti uvedli v této

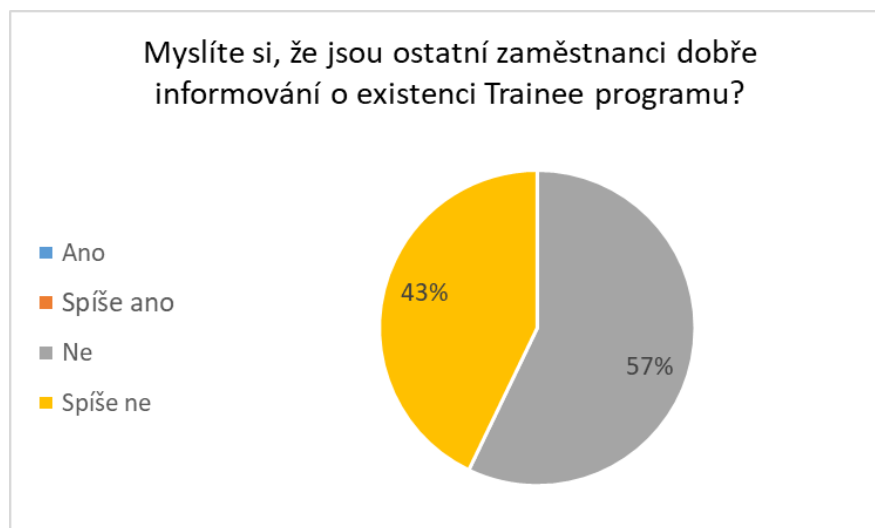
otázce jsou detailně analyzovány v další části dotazníku a jsou rozepsány v dalších odstavcích této práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Jaké problémy vidíte v Trainee programu?

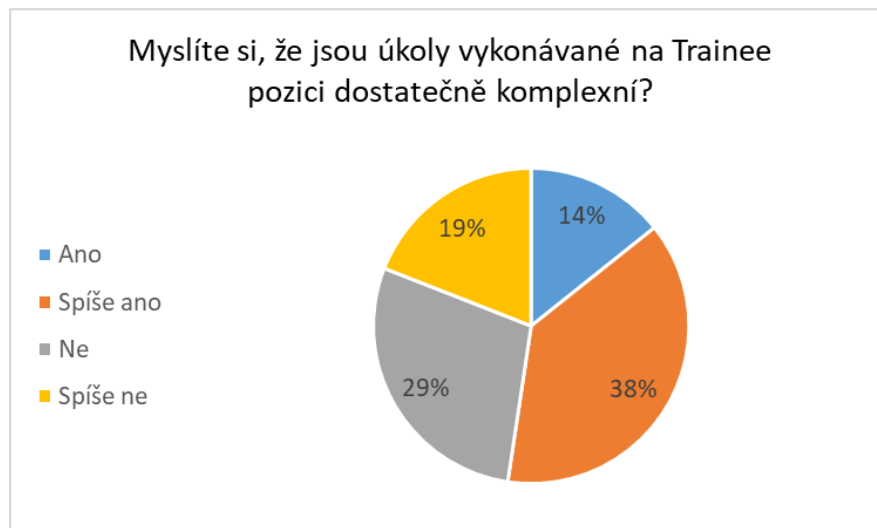
Nejčastěji udávaným problémem bylo nízké povědomí o existenci Trainee programu ve firmě. Tento problém potvrzuje i následující otázka, ve které byli respondenti dotazováni, zda jsou ostatní zaměstnanci ve firmě dostatečně informováni o existenci Trainee programu. Všichni respondenti se shodli na tom, že povědomí o Trainee programu ve společnosti je velmi nízké a někteří zaměstnanci nevědí, kdo jsou Trainees. V přibližně polovině případů respondenti udávali, že bývají často mylně považováni za stážisty. Toto může být způsobeno nedostatečnou marketingovou interní komunikací tohoto programu, který funguje ve firmě již 29 let a přesto se nezapsal do povědomí zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Myslíte si, že jsou ostatní zaměstnanci dobře informováni o existenci Trainee programu?

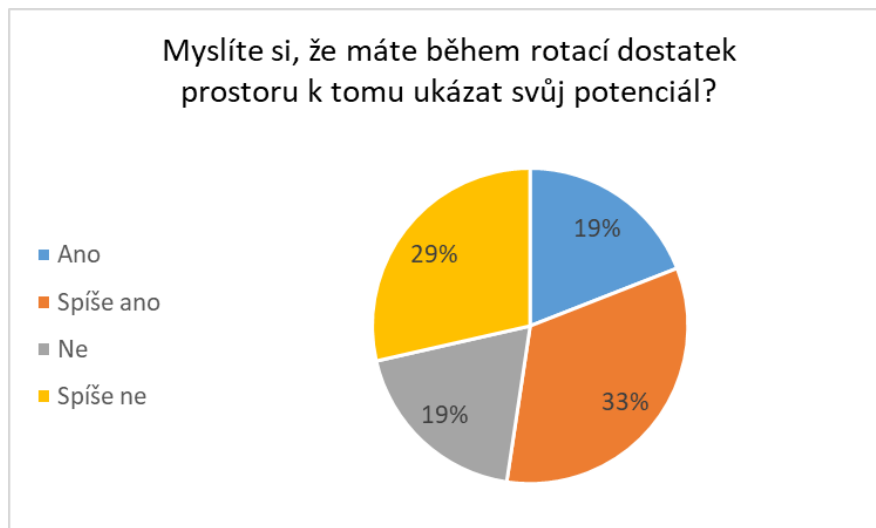
Následující obrázek 14 potvrzuje problém ohledně komplexnosti úkolů vykonávaných během rotací, který se v grafu na obrázku 5 objevil jako druhý nejčastěji udávaný problém. Přibližně polovina respondentů odpověděla, že úkoly dostatečně komplexní nejsou. Tento problém může souviset s výše uvedenými problémy. Díky tomu, že ostatní zaměstnanci nemají dostatečné znalosti o existenci programu, mohou považovat Trainees za stážisty a dávat jim pouze jednoduché úkoly. To potvrdil jeden z respondentů: „*Tasks given by rotation leaders were (in majority of cases) simple enough to be done by interns. This might be also given by the fact that people simply don't know who the Trainees are, what is their background, etc.*“ Dalším důvodem, proč Trainees nedostávají dostatečně komplexní úkoly, může být krátký časový úsek rotací. Mentoři, či vedoucí rotace, nechtějí předávat komplexní úkoly, které vyžadují delší časovou náročnost. Zároveň mohou mít pocit, že Trainees nemají dostatečné zkušenosti na pozici aby mohli vykonávat komplexnější úkoly. Toto dokazuje konkrétní výpověď jednoho z Trainees: „*Only thing I usually got to work at was simple tasks. I believe that the main reason is that the rotations are too short. That is why mentors believe that we are on the position for short period of time and that we cannot deliver good results.*“



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Myslíte si, že jsou úkoly vykonávané na Trainee pozici dostatečně komplexní?

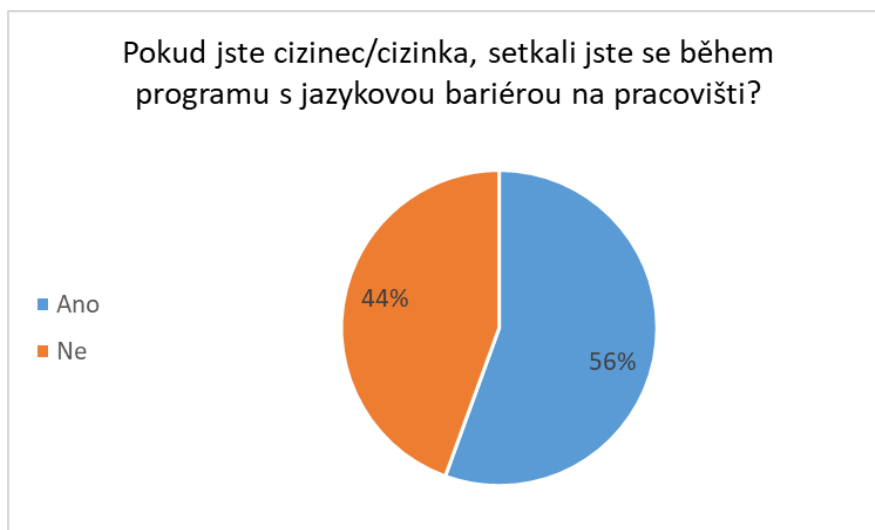
Trainees byli také dotazováni, zda si myslí, že mají během rotací dostatek příležitostí k tomu ukázat svůj potenciál. Zde se Trainees v názorech rozcházejí na dvě poloviny, jak je vidět na obrázku 15. 11 z nich si myslí, že mají dostatek příležitostí k tomu ukázat své znalosti a dovednosti, a zbylých 10 má opačný názor. Toto může být způsobeno tím, že někteří mentoři či vedoucí rotace přidělují Trainees pouze jednoduché úkoly, které nejsou dostatečně komplexní a nedovolují jim tak uplatnit své znalosti a dovednosti a rozvíjet svůj potenciál. Toto tvrzení vyplývá i z odpovědi jednoho respondenta: „*I am disappointed that I didn't have enough opportunities to show of my skills. I did not get my own project. Only thing I usually got to work at was simple tasks.*“



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Myslíte si, že máte během rotací dostatek prostoru k tomu ukázat svůj potenciál?

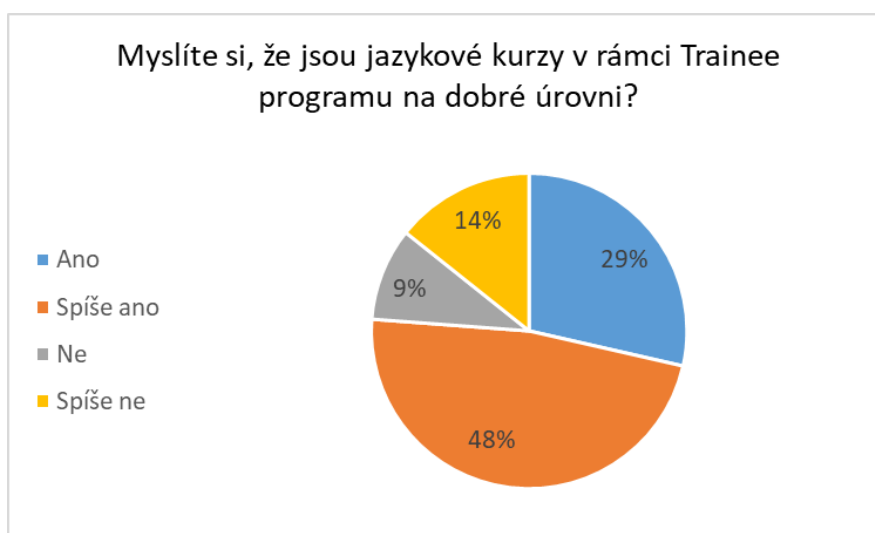
Dalším udávaným problémem byla jazyková bariéra pro zahraniční Trainees. To potvrzuje i následující otázka, kde 4 z 9 zahraničních Trainees uvedli, že se s jazykovou bariérou na pracovišti setkali. Nicméně problém jazykové bariéry může být značnější než se zdá, jelikož 4 odpovědi dotazovaných byly od Trainees slovenské národnosti, u kterých není pravděpodobné, že by vznikla jazyková bariéra. Z tohoto vyplývá, že Trainees, kteří jsou jiné národnosti než české nebo slovenské vidí jazykovou bariéru jako problém, který jim ztěžuje kooperaci s ostatními pracovníky ŠA na jednotlivých úkolech. V otevřené otázce jeden z respondentů uvedl: „*Sometime the language barrier hampered and slowed down the cooperation on some tasks.*“ Důvodem pro vznik jazykové bariéry může být nedostatečná jazyková příprava některých zaměstnanců či Trainees.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16 Pokud jste cizinec/cizinka, setkali jste se během programu s jazykovou bariérou na pracovišti?

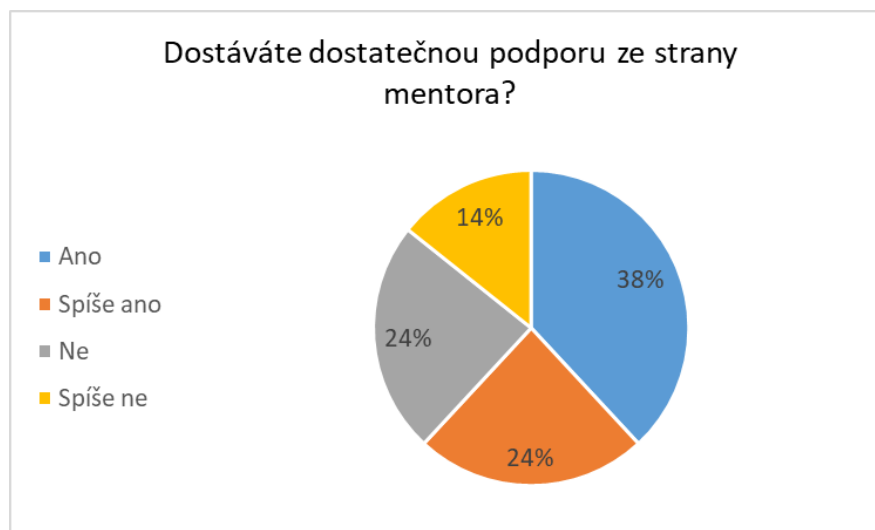
Na problematiku jazykové bariéry navazovala následující otázka, ve které byli Trainees dotazováni, zda si myslí, že jsou jazykové kurzy v rámci programu na dobré úrovni. Z obrázku 17 vyplývá, že většina Trainees považuje jazykovou přípravu za dostatečně kvalitní. 5 z nich však vidí prostor k potenciálnímu zlepšení. Tento problém může vést ke vzniku jazykové bariéry mezi Trainees a ostatními zaměstnanci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17 Myslíte si, že jsou jazykové kurzy v rámci Trainee programu na dobré úrovni?

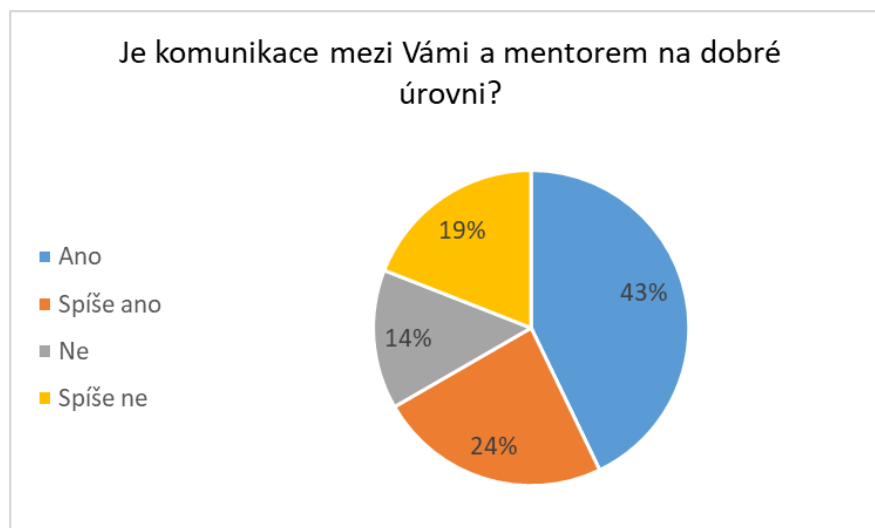
Dalším problémem, který udávali někteří respondenti je nedostatečná podpora ze strany mentora. Tento problém analyzují následující obrázky 18 a 19. První graf ukazuje, že 8 respondentů není spokojeno s podporou, která se jim od mentora dostává. Tento problém může souviset s předchozím, kde Trainees udávali, že nedostávají dostatečně komplexní úkoly. Dalším důvodem může být jazyková bariéra, krátké rotace, nezájem mentora, nedostatečná komunikace, či nedostatečné proškolení mentora.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18 Dostáváte dostatečnou podporu ze strany mentora?

Obrázek 19 znázorňuje kvalitu komunikace mezi mentorem a Traineeem. 7 respondentů uvedlo, že komunikace s mentorem není ideální. Jeden respondent napsal do otevřené odpovědi následující: „*In terms of my mentor - I really missed some bigger interest from his side. Sometimes my rotation leaders had bigger interest than my mentor.*“ Problém s komunikací může mít vliv na celkovou spolupráci mentora a Traineeho a odrážet tak problém nedostatečné podpory vysvětlený výše. Problém v komunikaci může nastat kvůli jazykové bariéře, nedostatečnému proškolení, či nezájmu mentora.

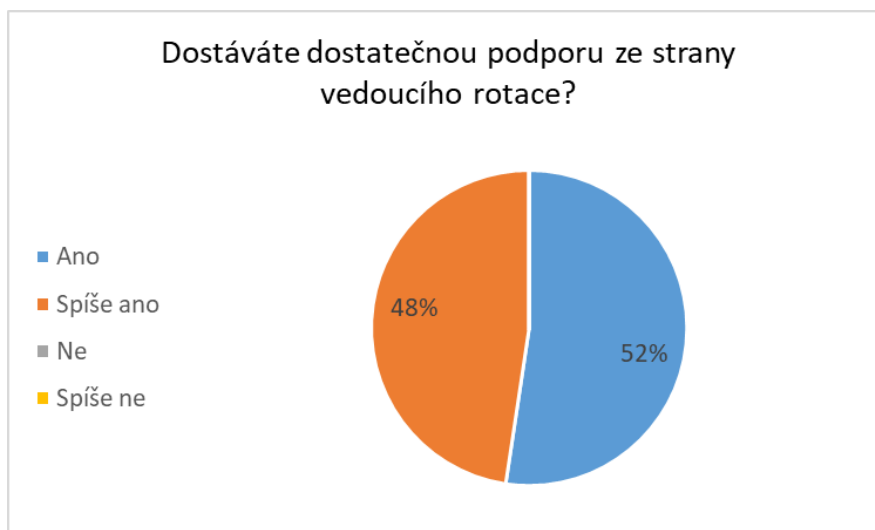


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19 Je komunikace mezi Vámi a mentorem na dobré úrovni?

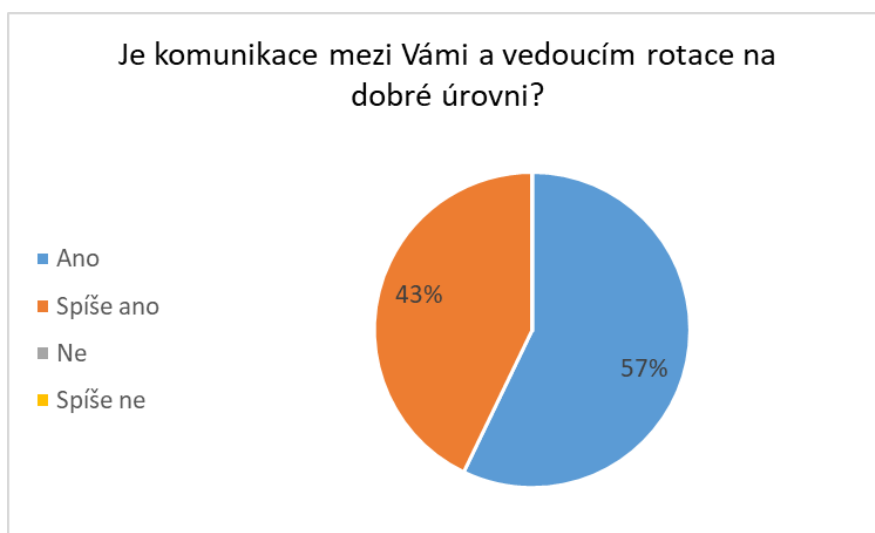
Na otázku zda vidí nějaký problém v Trainee programu měli respondenti možnost kromě přednastavených odpovědí uvést i jinou, vlastní odpověď. Zde uváděli jako problém následující: „*Recruitment process – giving you a feeling you will end up in department you really like, but that is not completely true since they must have an open position for you.*“, *I would enjoy rotations more, if I knew the Target position from the beginning of TP*“ Z toho vyplývá, že někteří Trainees nejsou spokojeni s tím, že neznají cílové oddělení od začátku programu. Toto se týká účastníků programu, kteří jsou předem rozhodnuti, do které cílové oblasti chtějí nastoupit. Nicméně program je vytvořen i pro účastníky, kteří si chtějí vyzkoušet práci v oblastech napříč společnostmi ŠKODA AUTO a.s. a díky tomu se následně rozhodnout pro cílovou pozici, která je nejvíce zaujala.

Následující dvě otázky se věnovaly kvalitě spolupráce mezi Trainees a vedoucími rotací. Všichni Trainees se shodli na tom, že podpora ze strany vedoucího rotace je na dobré úrovni a stejně tak komunikace s ním. Důvodem proč mohou být Trainees s vedoucím rotace více spokojeni než s mentorem může být fakt, že vedoucí rotace se o Traineeho stará pouze po dobu trvání rotace, tedy 3-6 měsíců. Trainee pracuje v jeho týmu, na jím zadaných úkolech a vedoucí rotace získá do svého týmu motivovaného, perspektivního pracovníka, který může do týmu přispět novými nápady a jiným pohledem na věc. Vzájemná kvalitní spolupráce je tak oboustranně žádoucí.



Zdroj: Vlastní zpracování

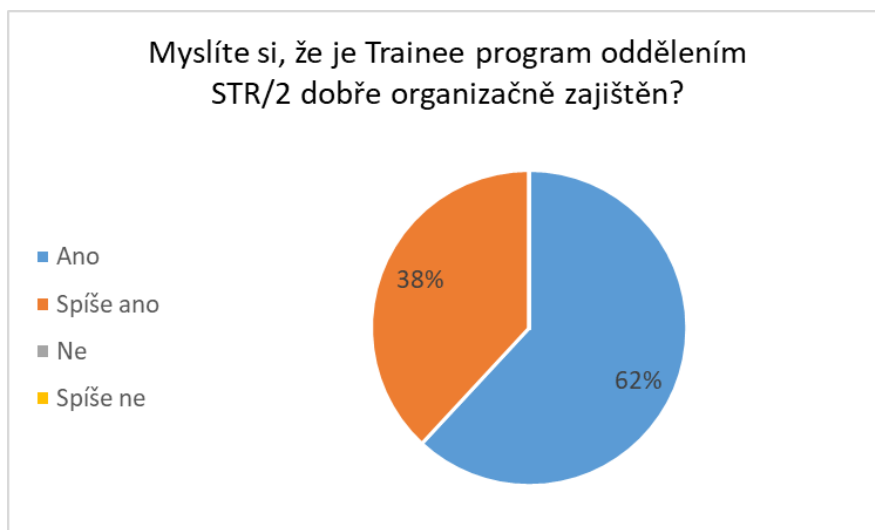
Obr. 20 Dostáváte dostatečnou podporu ze strany vedoucího rotace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 21 Je komunikace mezi Vámi a vedoucím rotace na dobré úrovni?

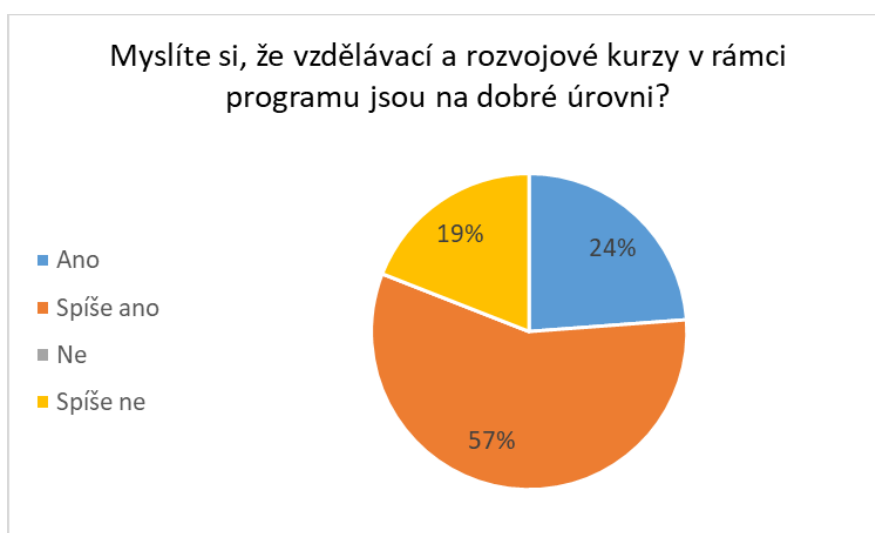
Další otázka se týkala kvality organizačního zajištění Trainee programu ze strany STR/2. Z grafu na obrázku 22 je vidět, že se všichni Trainees shodují na tom, že organizační zajištění programu je na velmi dobré úrovni. Tento pozitivní výsledek může být dán faktem, že po trvání jednoletého Trainee programu je pro Trainees připravena široká škála aktivit jako např. rotace, teambuilding, školení, projekty, dealership experience a další. (viz kapitola 4.5.)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 22 Myslíte si, že je Trainee program oddělením STR/2 dobře organizačně zajištěn?

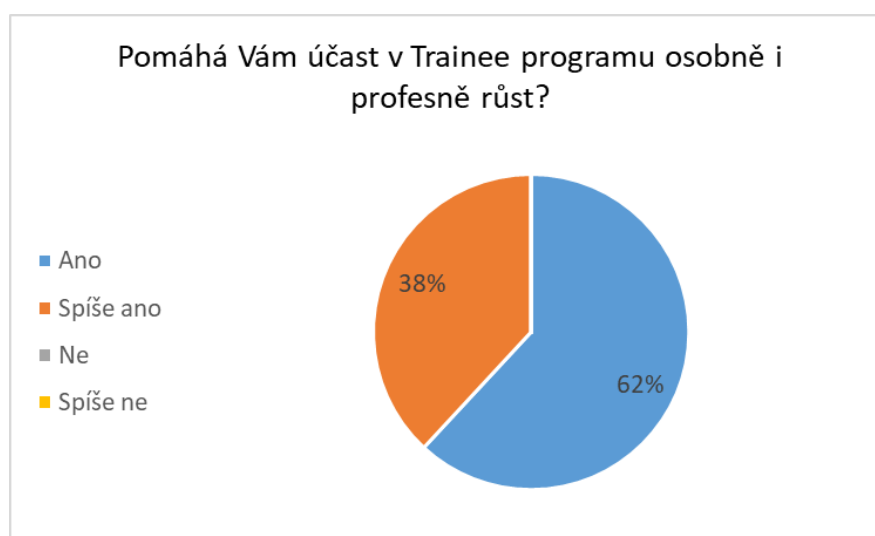
V další otázce byli respondenti dotazováni na kvalitu rozvojových a vzdělávacích kurzů, které musí během programu absolvovat. Většina z nich odpověděla, že kurzy jsou kvalitní. 4 z respondentů si však myslí, že je zde prostor pro zlepšení. Tito 4 respondenti jsou jiné národnosti než české či slovenské. Důvodem jejich nespokojenosti tak může být například nedostatek školení pro cizince, což bylo potvrzeno i v otevřených odpovědích, kde dva respondenti uvedli: „*lack of trainings for foreigners*“



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 23 Myslíte si, že vzdělávací a rozvojové kurzy v rámci programu jsou na dobré úrovni?

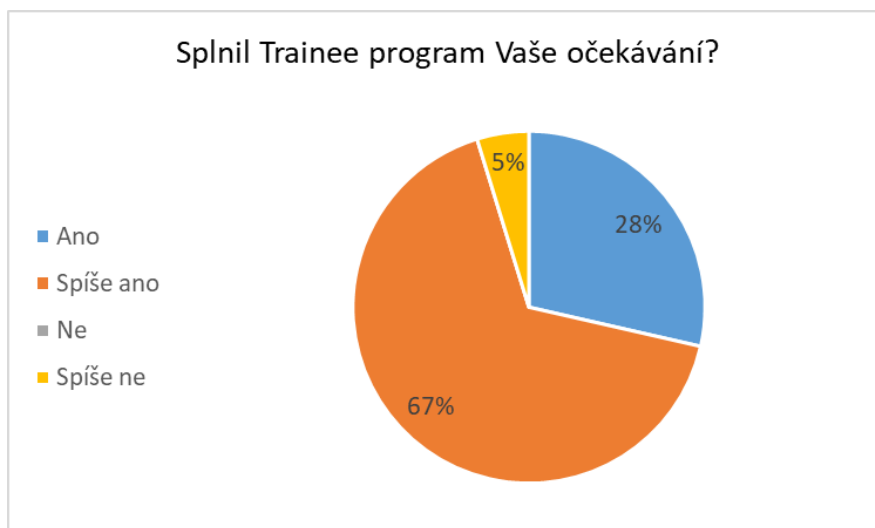
Respondenti se shodli, že jim účast v Trainee programu umožňuje získat nové zkušenosti v profesním životě a také se personálně rozvíjet. Trainee program rozšiřuje znalosti a osobní kompetence skrze rotace a účastníci si díky nim mohou v krátkém časovém intervalu vyzkoušet práci v různých částech společnosti a rozšířit si tak profesní obzory. Díky rozvojovým a vzdělávacím kurzům mají možnost nadále rozvíjet kompetence získané během studia.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 24 Pomáhá Vám účast v Trainee programu osobně i profesně růst?

I přesto, že účastníci nehodnotí program jako bezchybný, získali od programu všechny potřebné vstupy a výstupy, které očekávali před jeho začátkem. Respondenti získali nové zkušenosti z oblasti automobilového průmyslu, získali konkurenční výhodu pro další pracovní uplatnění a zvýšili tak žádanost o svou osobu na stále náročnějším trhu práce. Respondenti vyjadřovali svou spokojenost s programem i v otevřené otázce: „*I am very happy that I have the chance to be part of trainee program. In my opinion, it is the best position I could ever have after finishing university among all companies on the labour market.*“ Další respondentka uvedla: „*S trainee programem jsem naprosto spokojená. Hodně jsem o něj usilovala a jsem vážně ráda, že jsem se mohla stát trainee.*“



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 25 Splnil Trainee program Vaše očekávání?

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že Trainee program splňuje cíl, pro který byl vytvořen, a to lepší umístování talentovaných absolventů vysokoškolského studia na pozice, které odrážejí jejich osobní charakter a zároveň potřeby společnosti. Zároveň každým rokem přibývá na trhu práce stále více absolventů vysokých škol a účastníci tohoto programu se díky němu mohou výrazně odlišit.

5 Vlastní návrh řešení

Na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření byly identifikovány mezery a navrhnutá následující řešení, která by mohla vést k potenciálnímu zkvalitnění rozvojového a vzdělávacího programu pro talentované absolventy vysokých škol.

Z výsledku dotazníku vyplývá, že největším problémem Trainee programu je nízké povědomí o existenci tohoto programu ve firmě. I přesto, že má Trainee program ve firmě poměrně dlouhou historii, 29 let, někteří zaměstnanci nemají tušení, kdo jsou Trainees a jaká je jejich náplň práce. Často jsou mylně považováni za stážisty a to může vést k tomu, že nedostávají úkoly přiměřené náročnosti k pozici Traineeho. Jako řešení tohoto problému se nabízí zkvalitnění interní marketingové komunikace. Možným řešením by mohlo být vytvoření týmu Trainees, kteří by se sami starali o propagaci programu ve firmě. Zapojení Trainees do tohoto projektu povede kromě vytvoření dobrého jména Trainee programu ve společnosti také k dalšímu profesnímu rozvoji účastníků Trainee programu. Dostanou příležitost rozvíjet kreativitu, organizační schopnosti, práci v týmu, získat zkušenosti z oblasti marketingu a další. Nástrojů jak docílit, aby se program zapsal do povědomí zaměstnanců je několik. První možností je využití digitálních nástrojů, jako např. email k zasílání interních newsletterů, interní portál ŠKODA Space, kam by mohli sami Trainees psát články a seznamovat tak zaměstnance s programem. Jako jedno ze zajímavých řešení se jeví vytvoření krátkého videa se základními informacemi o Trainee programu a jeho vysílání ve firemních televizích ve vestibulech budov. Další možností je například využití tištěných nástrojů, jako noviny ŠKODA Mobil, kde by mohla být vytvořena rubrika věnována Trainee programu, ve které by byly sdělovány novinky, či poskytovány rozhovory s jednotlivými Trainees. Zároveň by Trainees vytvořili letáky nebo plakáty a umístili je do společných prostor, například jídelen či vestibulů. Všechna tato řešení povedou kromě zapsání programu do povědomí zaměstnanců a dalšího rozvoje Trainees, také ke zvýšení atraktivity Trainee programu a tím i k přilákání dalších uchazečů a potenciálních kvalitních zaměstnanců společnosti.

Dalším problémem, který Trainees uváděli v dotazníkovém šetření, byl nedostatek příležitostí k tomu ukázat svůj potenciál. S tím souvisí i další problém nedostatečné komplexnosti úkolů, které Trainees během rotací vykonávají. Možným důvodem

vzniku těchto problémů může být i nedostatečné povědomí o programu ve firmě, kdy zaměstnanci často považují Trainees za stážisty a dávají jim tak pouze jednoduché úkoly. To jim nedovoluje naplno uplatnit získané znalosti a dovednosti. Zlepšení interní marketingové komunikace by z části vyřešilo i tento problém. Dalším řešením by mohl být delší časový úsek rotací, tím by se Trainees dostali i k úkolům, které vyžadují delší časovou náročnost, či větší podpora ze strany mentora, který by měl dohlížet na to, aby Trainees během rotací dostávali dostatek příležitostí k tomu rozvíjet svůj potenciál a pracovat na svém profesním rozvoji.

Z důvodu poměrně velké národnostní diverzity účastníků programu, je šance, že se někteří z nich setkají s jazykovou bariérou na pracovišti. Jazyková bariéra vzniká z důvodu nedostatečné jazykové přípravy Trainees či zaměstnanců společnosti. Jako řešení se nabízí zkvalitnění jazykové přípravy v rámci společnosti i v rámci programu např. formou vyšší frekvence kurzů či výměny lektorů. Zároveň by oddělení STR/2 mělo hledat jazykové synergie s potenciálními kolegy Trainees.

Ve výsledcích dotazníkového šetření se objevil také problém nedostatečně kvalitní spolupráce mezi Traineeem a mentorem, kdy si někteří Trainees stěžovali na nedostatečnou podporu ze strany mentora a špatnou komunikaci. Důvodem tohoto problému může být kromě jazykové bariéry nesprávné zvolení, či nedostatečné proškolení mentora. Oddělení STR/2 by mělo hledat mentora pečlivě, aby docházelo k co nejefektivnějšímu přenosu znalostí a zkušeností mezi mentorem a Traineeem. Dalším opatřením ke zlepšení situace by mělo být důkladné proškolení mentorů v oblasti komunikačních, sociálních a interkulturních dovedností, motivace či leadershipu.

Někteří Trainees udávali, že nejsou spokojeni s kvalitou vzdělávacích a jazykových kurzů. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že takto odpovídali pouze Trainees jiné národnosti než české nebo slovenské. Řešením tohoto problému by byla širší nabídka kurzů pro cizince. Absolventům přicházejícím ze zahraničí může trvat adaptace na pracovišti déle, z důvodu odlišné řeči, kultury a dalších faktorů. Je tak důležité poskytnout jim co nejvíce nástrojů k tomu, aby byla jejich adaptace co nejrychlejší a nejpříjemnější.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá problematikou podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávací a rozvojový program pro talentované absolventy vysokých škol ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. tzv. Trainee program, a na základě zjištěných informací navrhnout konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace. Dílčími cíli bylo zjistit, zda považují účastníci programu vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci Trainee programu za dostatečně kvalitní a zda vedou k jejich personálnímu rozvoji. Dalším cílem bylo identifikovat jednotlivé aktivity, které Trainees v rámci programu absolvují a zda tyto aktivity vedou k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

První kapitola teoretické části vysvětlovala základní pojmy z oblasti vzdělávání. Druhá kapitola byla zaměřena na nové trendy ve vzdělávání, které se v současné době dostávají do popředí. Problematiku podnikového vzdělávání popisovala kapitola třetí. Tato kapitola definovala význam, cíle a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v prostředí podniku. Popisovala cyklus systematického vzdělávání, charakterizovala metody vzdělávání a nakonec vymezovala problematiku talent managementu, tedy řízení rozvoje talentovaných pracovníků v podniku.

Praktická část této práce analyzovala systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. s konkrétním zaměřením na rozvoj a vzdělávání talentovaných absolventů vysokých škol v rámci Trainee programu společnosti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo dosaženo všech vytyčených cílů. Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je na velmi dobré úrovni a nabízí účastníkům široké spektrum příležitostí k osobnímu i profesnímu rozvoji. Účastníci jsou s Trainee programem spokojeni a věří, že kromě osobního a profesního rozvoje získají díky úspěšnému absolvování programu také konkurenční výhodu na stále náročnějším trhu práce.

Současně byly identifikovány mezery a prostory k zefektivnění Trainee programu a na základě těchto zjištění byla navržena řešení, jejichž zavedení by mohla vést k nápravě situace. Jako konkrétní kroky řešení byla navržena následující řešení:

- zkvalitnění interní marketingové komunikace,

- posílení kvality a intenzity jazykové přípravy jak v rámci programu, tak všech zaměstnanců společnosti,
- rozšíření nabídky školení a kurzů pro cizince pro ulehčení adaptace a začlenění do společnosti,
- zajištění kvalitního výběru a proškolení mentorů.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je vzdělávání a rozvoj pracovníků nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Pracovníci mají volný přístup ke vzdělávání a to jim umožňuje rozvíjet jejich kompetence. Společnosti umožňuje systematické vzdělávání získávat a udržet si kvalitní zaměstnance, což vede k zefektivnění procesů a zvýšení výkonnosti podniku. Pro společnost je neméně důležité identifikovat talentované a motivované pracovníky, umožnit jim další rozvoj v rámci Trainee programu, který ve společnosti funguje již 29 let, a získat tak perspektivní, vysoce produktivní pracovníky, kteří podniku přinesou konkurenční výhodu.

Seznam literatury

Alison Witherspoon, *Just in time in education* [online]: Alison Witherspoon, 2019 [2020/08/17]. Dostupné z: <https://alisonwitherspoon.com/just-in-time-education/>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. *Pedagogika* (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 978-80-7179-893-4.

EPALE - Elektronická platforma pro vzdělávání dospělých v Evropě, *Vzdělávejte moderně, ale jak?* [online]: European comission, 2018 [2020/07/17]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/blog/vzdelavejte-moderne-ale-jak>

FEJES, Andreas a Katherine Nicoll. *Approaches to research in the education and learning of adults*. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*. 2013, 4(1), 7-16.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. *Psyché* (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Management Mania [online]: Management Mania, 2016 [2020/07/17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-738-4.

NĚMEC, Jiří. *Kapitoly ze sociální pedagogiky a pedagogiky volného času pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido, 2002. ISBN 80-7315-012-3.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 9788086723587.

PALOUŠ, Radim. *Komenského Boží svět*. Praha: SPN, 1992. ISBN 8004256155.

SOYKOVÁ, Vivienne. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04845-0.

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

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

ŠKODA AUTO a.s., *Výroční zpráva, 2019* [online]: Výroční zpráva, 2019 [2020/08/20] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

TeachThought Staff, *The Definition Of Blended Learning* [online]: TeachThought 2020 [2020/08/20] Dostupné z: <https://www.teachthought.com/learning/the-definition-of-blended-learning/>

Sabina Morawitzová, *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti* [online]: 2015, [2020/08/22] Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Zdroje organizace a proces řízení	17
Obr. 2 Oblasti působící na celkovou strategii řízení lidských zdroj a její dílčí strategie	19
Obr. 3 Cyklus podnikového vzdělávání	20
Obr. 4 Potřeba vzdělávání.....	21
Obr. 5 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.	33
Obr. 6 Organizační struktura ŠKODA Akademie.....	36
Obr. 7 Postup výběrového řízení do Trainee programu společnosti.....	37
Obr. 8 Přehled aktivit Traineeho.....	39
Obr. 9 Pohlaví	41
Obr. 10 Cílová oblast.....	42
Obr. 11 Proč jste se rozhodli přihlásit do programu?.....	43
Obr. 11 Co považujete za největší výhodu Trainee programu?.....	43
Obr. 12 Jaké problémy vidíte v Trainee programu?	44
Obr. 13 Myslíte si, že jsou ostatní zaměstnanci dobře informováni o existenci Trainee programu?.....	45
Obr. 14 Myslíte si, že jsou úkoly vykonávané na Trainee pozici dostatečně komplexní?	46
Obr. 15 Myslíte si, že máte během rotací dostatek prostoru k tomu ukázat svůj potenciál?.....	47
Obr. 16 Pokud jste cizinec/cizinka, setkali jste se během programu s jazykovou bariérou na pracovišti?	48
Obr. 17 Myslíte si, že jsou jazykové kurzy v rámci Trainee programu na dobré úrovni?	48
Obr. 18 Dostáváte dostatečnou podporu ze strany mentora?	49

Obr. 19 Je komunikace mezi Vámi a mentorem na dobré úrovni?	50
Obr. 20 Dostáváte dostatečnou podporu ze strany vedoucího rotace?	51
Obr. 21 Je komunikace mezi Vámi a vedoucím rotace na dobré úrovni?	51
Obr. 22 Myslíte si, že je Trainee program oddělením STR/2 dobře organizačně zajištěn?	52
Obr. 23 Myslíte si, že vzdělávací a rozvojové kurzy v rámci programu jsou na dobré úrovni?	52
Obr. 24 Pomáhá Vám účast v Trainee programu osobně i profesně růst?.....	53
Obr. 25 Splnil Trainee program Vaše očekávání?	54

Seznam tabulek

Tab.1 Parametry dílčích cílů.....	18
Tab.2: Státní příslušnost	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	64
-------------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Satisfaction of Trainees with the Trainee program in ŠKODA AUTO a.s.

Dear Trainees, I would like to ask you to complete my questionnaire, which will serve as the basis for my Bachelor thesis on education and employee development at ŠKODA AUTO a.s. I would also like to ask you to fill in the questionnaire as accurately and truthfully as possible. Participation in research is anonymous. Thank you in advance for your cooperation.

Markéta Průšová

1. What is your sex? *

Female

Male

2. What is your nationality? *

Zadejte svoji odpověď.

3. What is your target area within ŠKODA AUTO a.s.? *

G

F

V

P

E

S

B

I have not decided yet

4. Why have you decided to apply for the program? *

- Prestige of the program
- To gain new experience within automotive industry
- To grow personally and professionally
- To gain a competitive advantage on labor market
- To try out a foreign experience
-

5. What is in your opinion the biggest advantage of the Trainee program? *

- Rotations within ŠKODA AUTO a.s.
- Foreign rotation
- Dealership experience
- Language courses
- Education and development courses
- Trainee projects
- Self-development
-

6. if you are a foreigner, do you see the language barrier in the workplace as a problem?

- Yes
- No

7. Do you think that the tasks performed at the Trainee position are complex enough? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

8. Do you think that the education and development courses within the program are at a good level? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

9. Do you think that the language courses within the program are at a good level? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

10. Do you think that other employees of ŠKODA AUTO a.s. are well informed about the existence of the Trainee program? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

11. Do you get enough support from your mentor? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

12. Is communication with your mentor at a good level? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

13. Do you get enough support from your rotation supervisor? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

14. Is communication with your rotation supervisor at a good level? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

15. Do you think that the whole Trainee program is well organized by STR/2 department? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

16. Do you get enough support from STR/2 department? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

17. Do you think you have enough opportunities to show your potential during rotations? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

18. Does participation in the Trainee program helps you to grow personally and professionally? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

19. What are the problems you see in the Trainee program? *

- I do not see any problems in the Trainee program
- Trainees are being mistaken for interns
- Low awareness of the Trainee program in the company
- Language barrier
- The tasks are not complex enough
- Poor organizational support from STR/2
- Poor support from mentor
- Poor support from rotation supervisor
-

20. Has the program met your expectations? *

- yes
- rather yes
- no
- rather no

21. Please would you be so kind and add any additional comments you have regarding the program?
(Your opinion, feelings, thoughts)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Markéta Průšová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	25		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce se věnuje problematice podnikového vzdělávání. V praktické části analyzuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v rámci Trainee programu pro talentované absolventy vysokých škol. Cílem práce bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit kvalitu a úroveň Trainee programu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jako vzdělávacího a rozvojového programu pro talentované absolventy vysokých škol. Zároveň spokojenost současných Trainees s programem. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že Trainee program je velmi kvalitní a vede k personálnímu i profesnímu rozvoji všech účastníků. Jako možné návrhy na zlepšení stávající situace byly navrženy například kvalitnější interní marketingová komunikace, intenzivnější jazykové kurzy, větší množství kurzů a školení pro cizince a školení pro mentory.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	vzdělávání, rozvoj, talent management, Trainee program		

ANNOTATION

AUTHOR	Markéta Průšová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Education and development of employees at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	25		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with the issue of business education. In the practical part, it analyses the training and development of employees at ŠKODA AUTO a.s. as part of the Trainee programme for talented graduates. The aim of the bachelor thesis was to determine the quality and level of the Trainee program in ŠKODA AUTO a.s. as an educational and development program for talented graduates. At the same time, the satisfaction of the current Trainees with the programme. Based on the results of the questionnaire survey, it was found that the Trainee programme is of high quality and leads to the personnel and professional development of all participants. For example, improved internal marketing communication, more intensive language courses, more courses and training for foreigners, and training for mentors have been suggested as possible proposals to improve the current situation.</p>		
KEY WORDS	Education, development, talent management, Trainee programme		