

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Nové metody vzdělávání v oblasti financí

Bakalářská práce

Adéla Kvajšarová

Vedoucí práce: doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.

Děkuji všem kolegům z oblasti F - Finance, IT a právní záležitosti a kolegům z oblasti S - Lidé a kultura zabývajícím se vzděláváním ve firmě Škoda Auto a.s. za poskytování rad a informačních podkladů při tvorbě práce.

Obsah

Úvod.....	5
1 Teoretická východiska vzdělávání v podniku	6
1.1 Role a význam firemního vzdělávání.....	6
1.2 Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	6
1.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
1.4 Nové trendy ve vzdělávání	9
1.5 Moderní přístupy k vytváření efektivního školení	12
2 Vzdělávací systém ve Škoda Auto a.s.	16
2.1 Základní informace o firmě Škoda Auto a.s. a oblasti F	16
2.2 Systém vzdělávání ve firmě Škoda Auto a.s.	19
2.3 Řízení přihlášek a účasti na školení	23
2.4 Sledování efektivity a zpětné vazby	25
2.5 Vzdělávání různých skupin zaměstnanců	25
2.6 Možnosti kariérního rozvoje a profesního růstu.....	26
3 Analýza současného stavu a nových metod vzdělávání v oblasti F.....	33
3.1 Odborná F Akademie zprostředkující vzdělávání oblasti F	33
3.2 Soft skills jako součást moderního vzdělávání	33
3.3 Inovativní metody rozvoje soft skills pro talentové zaměstnance	35
3.4 Informační technologie jako základ moderního vzdělávání.....	37
3.5 Nové přístupy k odbornému vzdělávání	41
3.6 Digitální vzdělávací platformy pro rozvoj zaměstnanců.....	44
3.7 Inovativní nástroje k zefektivnění práce	46
3.8 Moderní nástroje k výuce cizích jazyků	48
4 Zhodnocení edukačních aktivit ve firmě Škoda Auto a.s. a v oblasti F a návrhy na zlepšení v této oblasti	50
4.1 Zhodnocení edukačních aktivit v oblasti F.....	50
4.2 Návrhy na zlepšení edukačních aktivit v oblasti F.....	55
Závěr.....	60
Seznam literatury	62
Seznam obrázků	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

SAP	Systém, Systemanalyse Programmentwicklung, určený ke spravování podnikových procesů, k centralizaci informací
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
MAG	Mitarbeitergespräch, rozhovor se zaměstnancem
LMS eDoceo	Learning Management Systém, systém pro řízení elektronického vzdělávání
eLearning	Elektronické vzdělávání
HDP	Hrubý domácí produkt
AI	Artificial intelligence, umělá inteligence
Oblast F	Oddělení ve společnosti Škoda Auto a.s. zabývající se financemi, IT a právními záležitostmi
Oblast S	Oddělení ve společnosti Škoda Auto a.s. zabývající se plánováním lidských zdrojů, vzděláváním zaměstnanců a prováděním zaměstnanců celým pracovním cyklem

Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu nových metod vzdělávání využívaných ve společnosti Škoda Auto a.s., konkrétně v oblasti F - Finance, IT a právní záležitosti. Vzdělávání v oblasti F je zkoumáno v kontextu celkového systému vzdělávání ve Škoda Auto a.s. Význam zvoleného tématu spočívá v důležitosti inovativních přístupů ve vzdělávání pro zachování konkurenceschopnosti podniku na rychle se měnícím trhu. Efektivní vzdělávací metody přispívají k rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců, díky čemuž mohou pracovníci dosahovat lepších pracovních výkonů. Tím může být zvýšena efektivita procesů, kvalita výsledků a schopnosti společnosti uspět na konkurenčním trhu.

Hlavním cílem práce je analyzovat současné metody vzdělávání v oblasti F, zhodnotit stávající systém vzdělávání a představit konkrétní návrhy vedoucí k jeho zlepšení. Práce se dále zabývá využitím moderních technologií a aplikací, které umožňují flexibilní učení. První kapitola je soustředěna na teoretická východiska spojená s firemním vzděláváním. Je popsána role a význam firemního vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků, metody vzdělávání, nové trendy ve vzdělávání a moderní přístupy ve vytváření efektivního školení. Druhá kapitola je věnována analytické části zaměřené na celkový vzdělávací systém ve společnosti Škoda Auto a.s. Ve třetí kapitole je analyzován systém vzdělávání v oblasti F ve firmě Škoda Auto a.s., jsou identifikovány nové trendy a je posouzena míra a způsob využití moderních technologií a aplikací. Ve čtvrté kapitole jsou edukační aktivity v oblasti F zhodnoceny a jsou navržena konkrétní doporučení, která mohou přispět k optimalizaci vzdělávacího systému.

Téma této bakalářské práce bylo zvoleno na základě vlastních zkušeností získaných v rámci stáže na oddělení FR - Účetnictví ve společnosti Škoda Auto a.s. od roku 2021 a na základě zapojení do činností F Akademie, která se zabývá vzděláváním zaměstnanců v oblasti F.

1 Teoretická východiska vzdělávání v podniku

V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska, která tvoří základ pro analytickou a návrhovou část této práce. Teoretická východiska jsou zaměřena na roli a význam vzdělávání v podniku, odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, konkrétní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Je kladen důraz na nové trendy ve vzdělávání, mezi které patří důraz na rozvoj soft skills, gamifikace a data storytelling. Dále se v poslední době staly populárními digitální formy vzdělávání, jako jsou webináře, microlearning a umělá inteligence včetně její integrace do výuky cizích jazyků. V neposlední řadě jsou rozebrány moderní přístupy v tvorbě efektivního školení s důrazem na personalizaci školení, jeho délku, míru interaktivity, sběr zpětné vazby, centralizaci školení a roli nadřízeného v tématu vzdělávání.

1.1 Role a význam firemního vzdělávání

V dnešní společnosti je kladeno velké množství požadavků na znalosti zaměstnance, které se navíc neustále mění, především kvůli automatizaci, umělé inteligenci, udržitelnosti a přechodu na ekologičtější technologie (Urbanová, 2023). Zaměstnanci představují pro podnik důležitý zdroj, který zajišťuje procesy v dané společnosti a z tohoto důvodu je nezbytné tyto zaměstnance dále vzdělávat (Ježková Petrů, 2021). Hlavním cílem podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků tedy je, aby pracovníci získali dovednosti a znalosti nutné k efektivnímu plnění strategických a provozních cílů organizace. Vzdělávání navíc v této době patří mezi zásadní faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy. K této skutečnosti přispěl zejména proces globalizace a rozvoj informačních a komunikačních technologií, což vedlo k výraznému nárůstu konkurence. Ve velkých firmách se odborným vzděláváním a rozvojem zaměstnanců obvykle zabývá personální útvar, řízení lidských zdrojů. V malých podnicích má tuto oblast v kompetenci buď vlastník firmy, anebo výkonný manažer (Palíšková et al., 2021).

1.2 Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Odborné vzdělávání úzce souvisí s konkrétní pracovní pozicí. Cílem odborného vzdělávání je rozšířit znalosti zaměstnanců o nové poznatky nebo přizpůsobení dovedností aktuálním požadavkům určité pozice. Do kategorie odborného

vzdělávání spadají adaptační programy, doškolování a přeškolování. Adaptační programy zefektivňují orientaci nového pracovníka v pracovním prostředí, jedná se například o školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Palíšková et al., 2021). V rámci mandatorního školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je probíráno například vyhodnocení rizik, ochranné pracovní prostředky, bezpečnostní značení a signály (Urbancová a Vrabcová, 2023). Doškolování se soustředí na udržení vysoké úrovně v rámci dané kvalifikace, může jít o seznámení s novinkami v legislativě. Přeškolování neboli rekvalifikace slouží k osvojení nových znalostí a dovedností. Odborné vzdělávání se týká všech skupin zaměstnanců (Palíšková et al., 2021).

Rozvoj zaměstnanců je proces, který se soustředí na zlepšení stávajících dovedností pracovníků nezbytně nutných k vykonání pracovních činností v dané společnosti. U rozvoje zaměstnanců je kladen důraz především na rozvoj sociálních dovedností, jako jsou komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu nebo vedení jiných zaměstnanců. Cílem je připravit zaměstnance na jeho budoucí kariérní pozici. Do rozvoje zaměstnanců patří práce s talenty nebo například rozvoj leadershipu. Tyto vzdělávací aktivity jsou však zaměřené pouze na klíčové zaměstnance podniku (Palíšková et al., 2021).

Mezi talentové zaměstnance jsou řazeni pracovníci s excelentními pracovními výsledky a vysokým potenciálem. Dále svými pracovními činnostmi podstatně ovlivňují výsledky společnosti a nejsou snadno nahraditelní (Barták, 2023).

Hledání a rozvíjení talentů má několik výhod, mezi které patří zvýšení produktivity a kreativity. Díky systému rozvoje talentů je společnost více atraktivní na trhu práce. Kromě toho umí tito vzdělaní zaměstnanci velmi dobře reagovat na změny týkající se tržních podmínek. Naopak pokud nejsou talenti vyhledáváni a rozvíjeni, může to mít za následek ztrátu know-how způsobenou možným odchodem talentového zaměstnance, snížení motivace k plnění pracovních úkolů a v neposlední řadě může společnost zaostávat za konkurencí (Velas, 2024).

1.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podniky využívají různé metody vzdělávání zaměstnanců. Výběr těchto metod se odvíjí od toho, pro koho je vzdělávací aktivita určena, jaký je obsah školení, co je cílem vzdělávacího programu a jaký rozpočet má podnik k dispozici. Požadavky na

vzdělávání by měly být odvozeny na základě firemních cílů a strategie (Barták, 2023). Vzdelávání zaměstnanců lze dělit na vzdělávání na pracovišti (on-the-job training) a na vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) (Palíšková et al., 2021). Vzdelávání zaměstnanců může mimo jiné probíhat offline nebo online formou (Urbancová a Vrabcová, 2023). V této práci bude pojem školení používán jako synonymum k pojmu vzdělávací akce, pokud není uvedeno jinak.

1.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job-training)

Tento typ vzdělávání se odehrává na pracovišti zaměstnance, zpravidla během pracovního procesu. Výhodou této metody je osvojení postupů a získání dovedností ve firemních podmínkách. Prostřednictvím této metody jsou posilovány vztahy mezi kolegy na daném pracovišti. K metodám vzdělávání na pracovišti patří například koučování, mentoring, pracovní porady nebo rotace práce (Palíšková et al., 2021).

Koučování zahrnuje dlouhodobé vedení, poskytování zpětné vazby a pravidelný dohled nad progresem zaměstnance ze strany kouče (Urbancová a Vrabcová, 2023). Jedná se o metodu, jež pomáhá danému zaměstnanci dosáhnout hlubšího sebepoznání, sebehodnocení a seberochoje pomocí koučovacích otázek. Koučovaný zaměstnanec tímto způsobem naplňuje své individuální cíle (Barták, 2023). Business kouč může spolupracovat s jednotlivými zaměstnanci, ale i s týmy pracovníků (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Mentoring spočívá ve sdílení znalostí a zkušeností mentora s mentorovaným (Urbancová a Vrabcová, 2023). Bývá zpravidla orientovaný na podporu rochoje kariéry, mentor motivuje a inspiruje mentorovaného, pomáhá mu s vlastní prezentací. Mentorovaný má možnost s mentorem konzultovat různé problémy, na které během své kariérní cesty narazí (Barták, 2023).

Probíhá-li u zaměstnanec rotace, jsou tomuto pracovníkovi postupně zadávány různé úkoly na novém pracovišti (Urbancová a Vrabcová, 2023). Jedná se o výměnu pracovního místa zaměstnance, pomocí níž mohou být získány nové zkušenosti (Ježková Petrů, 2021).

1.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training)

Vzdelávání mimo pracoviště (off-the-job training) je vhodným doplňkem k vzdělávání na pracovišti. Zpravidla jsou takové vzdělávací akce soustředěné na

seznámení se s aktuálními poznatky v určitém oboru, například s novými poznatky týkající se technologií anebo měkkými dovednostmi. Hlavní výhody vzdělávání mimo pracoviště spočívají v navazování kontaktu s odborníky z daného oboru a v obohacování o nové, odlišné názory na dané téma. Do této kategorie je řazena kupříkladu přednáška, seminář nebo workshop (Palíšková et al., 2021).

Přednáška slouží jako prostředek pro předávání teoretických a praktických informací. Hlavní výhoda této metody vzdělávání spočívá v rychlém poskytování velkého množství informací širokému okruhu zaměstnanců (Ježková Petrů, 2021).

Na workshopech jsou sdíleny znalosti týkající se tématu v různorodých skupinách (Urbancová a Vrabcová, 2023). Princip těchto skupinových cvičení spočívá v analyzování zadané komplikované situace, aby mohly být zjištěny příčiny problémů a tyto problémy mohly být poté vyřešeny. Prostřednictvím workshopu je podpořena skupinová práce v týmech (Ježková Petrů, 2021).

Některé metody vzdělávání mohou být vykonávány jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Do této kategorie patří například E-learning (Ježková Petrů, 2021). E-learning je vzdělávací proces založený na využívání počítačů a informačních a komunikačních technologií. Probíhá ve specifickém vzdělávacím prostředí a jeho cílem je dosažení vytyčených vzdělávacích cílů (Eger, 2020). Tento způsob učení poskytuje zaměstnancům možnost postupovat ve výuce vlastním tempem a školit se, když je to zrovna potřebné (Ježková Petrů, 2021).

1.4 Nové trendy ve vzdělávání

V současné době podniky stále více směřují k využívání inovativních přístupů ve vzdělávání zaměstnanců, aby byly zlepšeny jejich kompetence a dokázali reagovat na technologické změny. Moderní metody vzdělávání kladou důraz jak na rozvoj odborných znalostí, tak na rozvoj měkkých znalostí, tzv. soft skills. Tato kapitola je věnována novým trendům ve vzdělávání. Konkrétně se jedná o soft skills, gamifikaci, data storytelling, digitální formy vzdělávání včetně webinářů, microlearning a umělou inteligenci s využitím při výuce cizích jazyků.

Soft skills v popředí moderních vzdělávacích trendů

Zaměstnancům nestačí už jen odborné znalosti, ale musí rozvíjet své měkké dovednosti, soft skills. Důvodem je vysoká konkurence a respektování potřeb

zákazníků. Důraz je kladen zejména na rozvoj emoční inteligence, schopnost pracovat v týmu a vyjednávat, zlepšení komunikačních dovedností a zvládnutí stresových situací. V neposlední řadě pokládají podniky za důležité, aby zaměstnanci dokázali řešit problémy samostatně a uměli se přizpůsobit novým situacím (Palíšková et al., 2021).

Gamifikace: posun k interaktivnímu učení

Gamifikace využívá herních principů a prvků ve vzdělávacím prostředí s cílem zvýšit atraktivitu učení, a tím posílit zapojení studentů do edukačních aktivit a jejich úspěšného dokončení. Studenti řeší různorodé problémy, které vyžadují znalosti napříč různými obory, a vybírají optimální možnosti řešení. Herní prostředí umožňuje dosáhnout stanoveného cíle několika způsoby, díky čemuž je následně možné posoudit, které z navrhovaných řešení je vzhledem k danému problému nejvhodnější. Motivace k aktivitě je rovněž posílena, když účastníci musí vyřešit úkoly, aby mohli ve hře postupovat dále. Úkoly zasazené do příběhu nebo širšího kontextu ještě více podporují tuto motivaci (Rabušicová, 2024). Mnohdy bývá využíváno bodové hodnocení a sestavování žebříčků úspěšnosti, čímž je podpořena soutěživost zaměstnance (Palíšková et al., 2021).

Data Storytelling ve vzdělávání: Moderní přístup k prezentaci dat

Princip učení skrze příběhy je znám již odedávna a dnes nachází své uplatnění i ve vzdělávacích metodách ve formě storytellingu. Školení s názvem Data Storytelling představují praktický návod, jak prezentovat data jednoduše a poutavě prostřednictvím příběhů (Běhounková, 2024). Storytelling může probíhat i v E-learningu. Základem je v takovém případě mluvené nebo psané slovo doplněné o ilustrační obrázek. Důležitým aspektem je interaktivita, neboť zaměstnanec se učí nejlépe, pokud si příběh zažije. Cílem je podnítit zaměstnance zamyslet se nad obsahem příběhu a možnými důsledky jeho rozhodnutí (Urbanová, 2022a).

Digitální formy vzdělávání

Jednou z častých překážek ve firemním vzdělávání je vysoké pracovní vytížení zaměstnanců. Do budoucna lze proto očekávat, že digitální technologie budou v podnikovém vzdělávání implementovány v ještě větší míře než doposud. Digitální

technologie jsou využívány například k zobrazování textu, přehrávání videí a audia. K digitálnímu podnikovému vzdělávání slouží počítače, notebooky, tablety, anebo také mobilní telefony. Výhodou digitálních forem vzdělávání je zejména flexibilita a efektivnost nákladů (Palíšková et al., 2021).

Vzdělávání na dálku prostřednictvím webinářů

Webinář lze charakterizovat jako formu vzdělávání na dálku prostřednictvím digitálních technologií. Zpravidla jsou pro jejich realizaci využívány programy jako je Skype, Zoom nebo Microsoft Teams, kde je možné zapnout nahrávání výukové akce. Forma webináře umožňuje reagovat na aktuální požadavky podniků. Účelem webináře je předání informací od lektora k velkému počtu účastníků poutavou formou tak, aby byla udržena jejich pozornost. S udržením pozornosti je spojena i otázka délky webináře. Může mít délku až několika hodin, nicméně optimální délka webináře je maximálně šedesát minut (Kříž, 2020). Každých pět minut by měli být interaktivní formou zapojeni účastníci webináře, aby webinář nebyl statický (Běhounková, 2020). U webinářů s delší dobou trvání se doporučuje jejich rozdělení do více částí. Webinář by měl zahrnovat úvod, v němž má být představen lektor, téma a mělo by být srozumitelně vysvětleno ovládání aplikace. Hlavní část by neměla trvat déle než čtyřicet minut. Následně by měly být uvedeny příklady z praxe, pomocí nichž by měli být zapojeni účastníci. Na závěr by měl být stanovený prostor pro otázky a odpovědi (Kříž, 2020).

Microlearning: Rychlá a efektivní cesta k rozvoji klíčových kompetencí

Microlearning je koncipovaný jako výukový formát sestávající z krátkých etap trvajících obvykle pět až patnáct minut. Tento způsob výuky je realizován prostřednictvím krátkých videí, podcastů nebo interaktivních kvízů s možností výběru odpovědi (Urbancová a Vrabcová, 2023). Forma microlearningu je vnímána jako efektivní přístup k rozvoji, neboť se ukazuje, že soustředění na jednu myšlenku nebo dovednost v krátkém časovém úseku je mnohem účinnější než obsáhlé dvoudenní školení zahrnující velké množství informací. Prostřednictvím microlearningu jsou nabízeny krátké a zhuštěné informace se zvýrazněním nejdůležitějšího bodu. Zaměstnancům jsou takto poskytovány potřebné znalosti ve chvíli, kdy jsou pro ně aktuální (Běhounková, 2019).

Umělá inteligence ve vzdělávání: Nová cesta k personalizaci a výuce cizích jazyků

S pomocí umělé inteligence je možné přizpůsobit výukový proces individuálním potřebám studujících, což zefektivňuje výuku zaměstnanců. Umělá inteligence je podporována chatboty, kteří jsou schopni dát zpětnou vazbu studentům okamžitě. Populárním se v poslední době stal program ChatGPT, využívající umělou inteligenci, jež umí reagovat na lidskou řeč. Generuje odpovědi připomínající lidskou komunikaci a je schopen vést konverzaci způsobem, jakým ji vedou lidé. Mezi přední společnosti v oblasti umělé inteligence patří Google se svou umělou inteligencí s názvem Gemini. Další významnou společností v této sféře je Microsoft, jenž vyvíjí chatbot Copilot (Rabušicová, 2024).

Umělá inteligence usnadňuje mimo jiné například výuku cizích jazyků. Podstatnou funkcí se stává hlasové ovládání, díky kterému může být opravena výslovnost, analyzována intonace a obsah projevu. Tento přístup umožňuje interakci se vzdělávacím programem formou skutečné konverzace, během níž je poskytnuta zpětná vazba. Na základě těchto dat je následně přizpůsoben obsah dalších lekcí (Ekl, 2020). Mimo jiné nabízí umělá inteligence překlady a gramatické opravy různých cvičení (Rabušicová, 2024).

1.5 Moderní přístupy k vytváření efektivního školení

Efektivní školení představují klíčový nástroj pro rozvoj zaměstnanců a dosažení strategických cílů organizace. Školení by měla být v souladu s konkrétními potřebami organizace a měla by zefektivňovat práci zaměstnanců. Tato kapitola se zaměřuje na specifické prvky efektivního školení – personalizaci vzdělávací aktivity, optimální délku školení, konkrétní podobu školení z hlediska interaktivních metod výuky a následný sběr zpětné vazby od účastníků. Mimo jiné se tato kapitola soustředí na centralizaci vzdělávacích systémů a roli vedoucího pracovníka v tématu vzdělávání.

Personalizace a optimální délka školení

Personalizace představuje přístup, při němž je vzdělávací proces co nejvíce přizpůsoben individuálním potřebám daného zaměstnance (Langer, 2019). Je-li vytvořen jeden kurz pro všechny zaměstnance obsahující úplně vše, stráví

zaměstnanec spoustu času učení se pro něj nerelevantních věcí. S personalizací školení pro skupiny zaměstnanců může pomoci například umělá inteligence (Urbanová, 2022b). Při tvorbě školení by lektor měl zvážit, jaký zážitek si má zaměstnanec z kurzu odnést. Školení by nemělo trvat déle než šedesát až devadesát minut, aby bylo pro zaměstnance stále efektivní (Šimková, 2022).

Úvodní aktivity na školení jako základ pro zapojení účastníků

Na začátku školení by mělo proběhnout seznámení s obsahem a lektorem. Poté by měl být vysvětlen přínos, který z absolvování školení zaměstnanci budou mít (Šimková, 2022). Nemají-li účastníci zájem na školení být, což lze rozpoznat na základě nepokládání dotazů a nekomentování obsahu, měly by být již na začátku kurzu formulovány otázky. Cílem je přimět účastníky komunikovat a spolupracovat (Šimková, 2023a). Přínosem může být rychlá orientace v nějakém systému či programu nebo například efektivnější vyřizování úkolů. Dává-li školení účastníkům smysl, jsou více motivováni se aktivně na tomto školení zapojovat (Šimková, 2022).

Do úvodu by měla být zahrnuta aktivita na zahřátí a prolomení atmosféry související s tématem školení. Příkladem takové aktivity může být anketa nebo kvíz. Cílem je zjistit, jaké mají zkušenosti s daným tématem v praxi (Šimková, 2022). Lektor se může i dotázat, jaké mají účastníci od kurzu očekávání (Šimková, 2023a).

Interaktivní metody při osvojování nových znalostí na školení

Skutečné osvojení nových znalostí a dovedností vyžaduje aktivní zapojení účastníků školení, nikoli jen pasivní přijímání informací. Po dvaceti minutách pasivního příjmu informací klesá pozornost účastníků. Účastníkům školení by měly být distribuovány kvalitní studijní materiály, které si během školení mohou nastudovat, zpracovat do podoby výkladu a poté prezentovat zbylým účastníkům školení. Takto může být zpracována část tématu, zbytek tématu může být objasněn lektorem. Efektivita školení je takto mnohem vyšší než při pasivním výkladu lektora. Jeden výukový blok by měl zahrnovat dvě až tři takové výukové metody. Po každé aktivitě, dokončení tématu, před započítím přestávky nebo koncem školení by mělo přicházet shrnutí probraného (Šimková, 2022). Vzdělávací proces by neměl skončit teoretickými poznatky, zaměstnanci by měli nově nabyté informace použít v praxi (Vašková, 2021). Mohou být vytvořeny případové studie, hry se simulací procesu, modelovány situace, v nichž účastníci dostanou příležitost nově získané znalosti

využít (Šimková, 2022). Užitečné mohou být také pracovní listy, osobní nebo týmové výzvy k porovnávání úspěchů mezi sebou (Vašková, 2021).

Ověření získaných znalostí na školení

Ke konci školení by mělo proběhnout ověření získaných znalostí, s nímž by účastníci měli být na začátku školení seznámeni. Obvykle bývají k této části využívány moderní technologie, například mobilní telefon. Může být sestaven anonymní, zábavný kvíz, testy, nebo hry, které umožňují následné vyhodnocení úspěšnosti (Šimková, 2022).

Závěr školení a následná implementace nově získaných znalostí

Do závěrečné části by mělo být zahrnuté poděkování účastníkům za jejich aktivitu. Dále by měly být formulovány oblasti, na nichž budou účastníci pracovat, aby se v nich zdokonalili (Šimková, 2022). Po školení by mělo následovat implementování nově nabytých znalostí a získaných dovedností do praxe a tento postup by měl být podpořen jak nadřízeným zaměstnancem, tak personálním oddělením (Šimková, 2023b).

Hodnocení a optimalizace vzdělávacích programů

Dalším podstatným bodem je následné hodnocení výsledků a evaluace přínosu školení (Urbancová a Vrabcová, 2023). Mělo by být zjištěno, jak školení hodnotí účastníci. Zdali byli spokojeni s náplní, přednesem lektora, metodami vzdělávání a zda budou nové poznatky využity v praxi (Palíšková et al., 2021). K takovému sběru dat může být použito dotazníkové šetření nebo strukturované rozhovory. S pomocí výsledků evaluace školení může být vzdělávání v organizaci dále zlepšováno (Barták, 2023).

Centralizace vzdělávacích systémů

Jedním z častých problémů ve firemním vzdělávání je využívání několika systémů pro vzdělávací aktivity. Povinná školení daná zákonem jsou spravována v jednom systému, externí vzdělávání je řešeno v druhém systému a mnohdy bývají používány i další systémy, v kterých mohou být školení absolvována. Tímto je systém školení pro všechny zúčastněné, včetně samotných zaměstnanců, nepřehledný (Formánek, 2023). Řešením může být integrace nebo propojení těchto

systémů, neboť jedna platforma nemusí být schopna pojmout veškerý obsah. Jednalo by se tedy o napojení na širší vzdělávací ekosystém (Severa, 2024).

Vliv nadřízeného na proces vzdělávání zaměstnanců

Nadřízený pracovníků by se měl nejen zajímat o své rozvojové aktivity, ale také o rozvojové aktivity svých podřízených, zaměstnanců podniku. Měl by pracovat na sdílené vizi a podpořit týmové učení. Důležitou roli hraje také učení se z vlastních chyb, otevřenost a důvěra (Palíšková et al., 2021). Vedení by mělo jít zaměstnancům příkladem nejen proklamacemi, ale i činy v tématu seberozvoje (Langer, 2021). Platí totiž, že pokud o vzdělávání vedoucí pracovník mluví a sám se mu věnuje, tak se mu s největší pravděpodobností bude věnovat i jeho podřízený zaměstnanec (Kříž, 2022). Posílení motivace tímto způsobem je podstatné zejména u starších zaměstnanců, u nichž dochází k mírnému poklesu schopnosti učit se, neboť tato skutečnost může být kompenzována právě zvýšením motivace a hlubším zájmem ze strany zaměstnance (Dvořáková, 2021).

2 Vzdělávací systém ve Škoda Auto a.s.

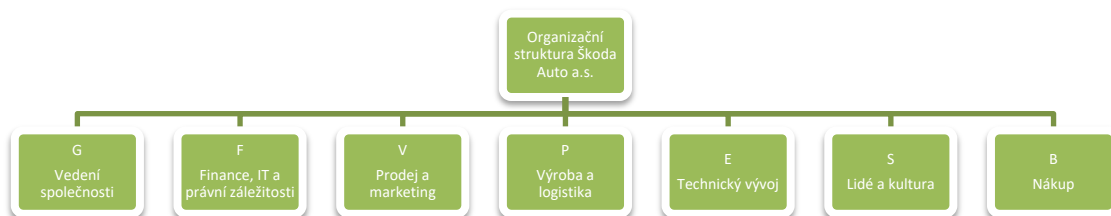
Tato kapitola přináší detailní pohled na vzdělávací systém společnosti Škoda Auto a.s. Zároveň je vysvětlena organizační struktura společnosti a je představena oblast F, na níž je analytická a návrhová část soustředěna. Dále je pozornost věnována školením, které musí každý zaměstnanec absolvovat a zprostředkovateli vzdělávání ve firmě Škoda Akademii. Kapitola se dále soustředí na stanovení pracovních a vzdělávacích cílů zaměstnance, rozdělení externích a interních školení včetně jejich tvorby. V kapitole je následně rozebrána správa přihlášek a účasti na školení, monitorování efektivitu, získávání zpětné vazby a možnosti kariérního rozvoje a profesního růstu. V neposlední řadě je popsáno, jak jsou vzdělávány různé kategorie zaměstnanců.

2.1 Základní informace o firmě Škoda Auto a.s. a oblasti F

Firma Škoda Auto a.s., původním názvem Laurin & Klement, vznikla v roce 1895 a jejím cílem bylo vyrábět jízdní kola. V roce 1925 došlo k fúzi se Škodovými závody a v roce 1991 k připojení firmy ke koncernu Volkswagen Group. Škoda Auto a.s. je největší česká automobilová firma, která v roce 2024 zaměstnává téměř třicet čtyři tisíc lidí v České republice. Sídlo firmy společně s jedním výrobním závodem se nachází v Mladé Boleslavi, další výrobní závody této firmy se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí (Škoda Auto a.s., ©2024a). Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi firmy, které se nejvíce podílejí na HDP České republiky. Kromě toho spolupracuje s několika dodavateli z celého světa. Společnost Škoda Auto a.s. je součástí koncernu Volkswagen Group, do kterého patří i automobilové firmy jako jsou Volkswagen, Volkswagen Užitkové vozy, Seat, Cupra, Audi, Bentley, Lamborghini a výrobce motocyklů Ducati (Volkswagen Group, ©2024). Informace byly mimo jiné získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným pracovníkem z oblasti F.

Tato společnost je organizačně rozdělena na oblasti Vedení společnosti, Finance, IT a právní záležitosti, Prodej a marketing, Výroba a logistika, Technický vývoj, Lidé a kultura a Nákup (viz Obr. 1). Téměř dvacet šest tisíc lidí je zaměstnáno v oblasti Výroba a logistika, necelých osm tisíc poté působí ve zbylých oblastech (Škoda Auto a.s., ©2024b). Oblast G - Vedení společnosti se zabývá podnikovou a produktovou strategií, konektivitou, compliance, komunikací, interním auditem

a řízením kvality. Oblast F - Finance, IT a právní záležitosti udržuje hospodářskou stabilitu společnosti a řídí ji, vede účetní knihy, spravuje finanční prostředky, zodpovídá za provoz a vývoj informačních systémů a zabývá se právními záležitostmi. Oblast V - Prodej a marketing zajišťuje prodej vozů, originálních dílů a příslušenství a následný servis těchto vozů. Mimo jiné se zaměřuje také na komunikaci značky a snaží se zvýšit zákaznickou spokojenost. Oblast P - Výroba a logistika řídí náběhy, značku, zabývá se rovněž plánováním značky a její logistikou a v neposlední řadě samotnou výrobou komponentů a vozů. Oblast E -Technický vývoj je soustředěna na vývoj designu, karoserie, elektroniky a na technické vedení projektů. Oblast S - Lidé a kultura plánuje lidské zdroje, vzdělává zaměstnance a provází je celým jejich pracovním cyklem. Oblast B - Nákup zodpovídá za nákup výrobního a režijního materiálu, nákup služeb a zajišťuje vhodné dodavatele (Škoda Auto a.s., ©2024c).

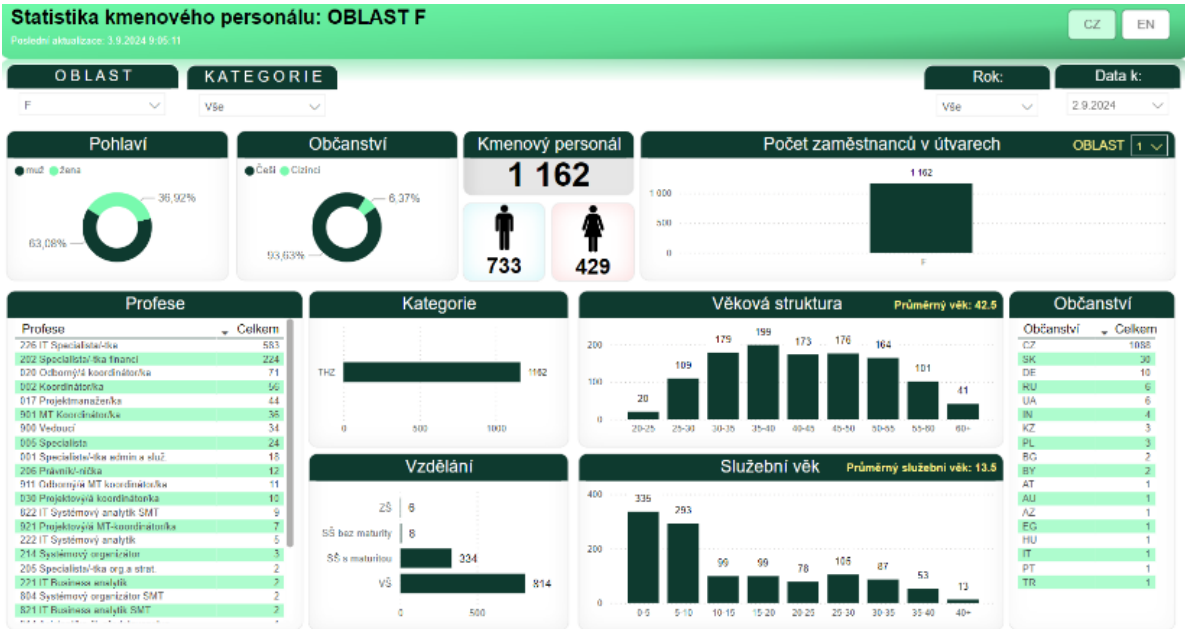


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Škoda Auto a.s., ©2024c)

Obr. 1 Organizační struktura ve firmě Škoda Auto a.s.

Oblast F je třetí nejmenší oblast ve firmě Škoda Auto a.s., má téměř tisíc dvě stě kmenových zaměstnanců. Všichni spadají do kategorie technicko-hospodářských zaměstnanců, jsou to tedy lidé pracující v kanceláři. Více než šedesát procent těchto pracovníků tvoří muži. Necelých sedm procent představují zaměstnanci s jiným než českým občanstvím, například se slovenským či německým. Průměrný

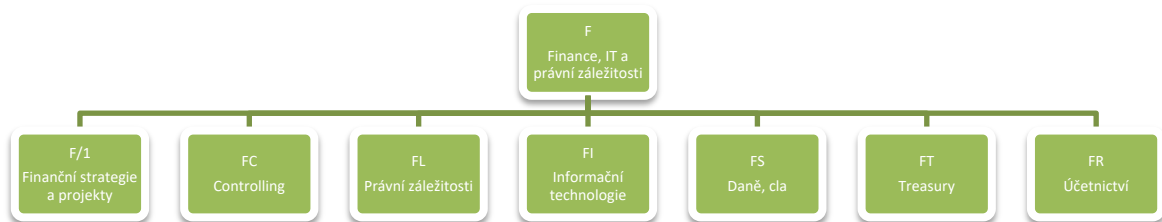
věk v oblasti je téměř čtyřicet tři let a průměrný služební věk je téměř čtrnáct let. Sedmdesát procent zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání (viz Obr. 2) (Škoda Auto a.s., ©2024b).



Zdroj: (Škoda Auto a.s., ©2024b)

Obr. 2 Statistika kmenového personálu: OBLAST F

Pod oblast F spadají oddělení jako jsou Finanční strategie a projekty, Controlling, Právní záležitosti, Informační technologie, Daně a cla, Treasury a Účetnictví (viz Obr. 3) (Škoda Auto a.s., ©2024d).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Škoda Auto a.s., ©2024d)

Obr. 3 Organizační struktura oblasti F ve firmě Škoda Auto a.s.

2.2 Systém vzdělávání ve firmě Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. klade velký důraz na vzdělávání, neboť je pro ni důležité, aby si udržela erudované a motivované zaměstnance, protože právě tito zaměstnanci mohou firmě přinést úspěch a lepší finanční výsledky. Dalším důvodem, proč si firma Škoda Auto a.s. zakládá na konstantním vzdělávání zaměstnanců, je udržení kvality služeb a výrobků a konkurenceschopnost. Velkou roli v edukaci hraje rovněž příchod nových technologií a inovací v automobilovém průmyslu, jako je elektromobilita a digitální služby. Neméně důležitou roli ve vzdělávacím systému společnosti Škoda Auto a.s. hraje koncern Volkswagen Group, jehož je společnost součástí. Je tedy zapotřebí, aby vzdělávací systém byl v souladu s celkovými cíli, hodnotami a pravidly koncernu.

Každý zaměstnanec musí při nástupu do nové pracovní pozice absolvovat nástupní školení, musí mít splněné normativní kurzy dané legislativou České republiky a úspěšně projít povinnými školeními stanovenými firmou Škoda Auto a.s. Ke splnění těchto povinných kvalifikací je využíván systém eLearning - LMS eDoceo, kterému je v této části rovněž věnována pozornost. Dále jsou popsány aktivity Škoda Akademie, jakožto zprostředkovatele vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s., je představen rozhovor se zaměstnancem, během něhož jsou stanoveny pracovní i vzdělávací cíle, dále systém výběru školení, ať už externího či interního a tvorba interního školení.

2.2.1 Nástupní školení

Každý nový zaměstnanec musí projít nástupním školením trvajícím necelých pět hodin. Součástí tohoto školení je seznámení se s historií společnosti, bezpečností a ochraně zdraví při práci a s Odbory KOVO MB, což je dobrovolné sdružení zaměstnanců firmy Škoda Auto a.s., které pomáhá svým členům s nástupem do firmy, zajišťuje ochranu pracovních míst, garantuje náležité pracovní podmínky a vyjednává různé sociální benefity (Odbory KOVO MB, ©2024).

Dále následuje prezentace o požární ochraně a ochraně závodu jako takového, společenské odpovědnosti Škody Auto, firemní kultuře, základech compliance, etickém kodexu a uvedení do kybernetické bezpečnosti vozidel. V neposlední řadě je představena Škoda budoucnosti a manuál na přihlášení na Škoda Space, intranet firmy Škoda Auto a.s., ze soukromého mobilního telefonu. Informace byly získány

pomocí řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na nábor nových zaměstnanců.

2.2.2 Normativní kurz a interní předpis

Jakýkoli zaměstnanec firmy, ať už pracovník z dělnické profese či technicko-hospodářský zaměstnanec se může profesně rozvíjet, a to několika směry. V první řadě je nutno rozlišit, zda se jedná o normativní kurz anebo firemní předpis. Normativní kurzy představují zákonnou povinnost, bez jejich splnění nemůže být zajištěna příslušná kvalifikace. Tyto zákonné kvalifikace se týkají školení jako jsou například odborná způsobilost v elektrotechnice, bezpečnost práce a požární ochrana (Škoda Auto a.s., ©2024e).

Vedle normativních kurzů stanovených zákonem firma určuje, jaké kurzy a kvalifikace by měl mít zaměstnanec splněné. Rozhodování firmy může ovlivnit aktuální situace ve světě, reakce konkurence nebo legislativa. Tato školení rozděluje firma na povinná a nepovinná vzhledem ke specifikaci funkčního místa. V případě, že pracovní činnost nemůže být bez daného školení vykonávána, je školení stanoveno jako povinné pro daného pracovníka, jedná se tedy o interní předpis. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru se zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

2.2.3 Povinná školení v aplikaci eLearning - LMS eDoceo

Katalog školení včetně školení zprostředkující povinné kvalifikace se nachází v aplikaci eLearning - LMS eDoceo dostupné na intranetu firmy. Na konci každého školení v systému eLearning - LMS eDoceo musí být úspěšně absolvován test ověřující nově nabyté znalosti. Díky této platformě jsou různá školení přidělena zaměstnancům, kteří tak mohou sledovat svůj progres a evaluaci studia. Mimo jiné jsou s pomocí této aplikace školení pravidelně aktualizována a data z této platformy jsou sledována a později přenesena do HR Systémů, jako je kupříkladu SAP. Systém LMS eDoceo je firmou preferován, neboť není potřeba žádný prostor a náklady na jeho využívání nejsou vysoké (Škoda Auto a.s., ©2024f).

2.2.4 Škoda Akademie a odborné akademie

Poskytovatelem a průvodcem vzdělávání celé firmy je útvar Škoda Akademie, který se zaměřuje na personální rozvoj a rozvíjení odborných kompetencí zaměstnanců.

Škoda Akademie nabízí vzdělávací akce, doporučuje vhodné metody výuky a informuje o nových edukačních trendech nejen odborné akademie, ale celou společnost Škoda Auto a.s. Úkolem Škoda Akademie je přijít s vhodnými vzdělávacími prostředky a metodami. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že je firma Škoda Auto a.s. rozdělena na několik oddělení, je povinností každého vedoucího odborné oblasti dbát na vzdělávání vlastních týmů. K tomu slouží v posledních letech odborné akademie v daném útvaru. Do těchto odborných akademií patří Nákupní akademie, Akademie Kvality, Compliance, Akademie výroby nářadí a přípravků a F Akademie. Role odborných akademií spočívá ve zjištění edukačních potřeb určité odborné oblasti, jde tedy o téma a obsah školení. Toto je poté komunikováno Škoda Akademii, jež navrhne vhodnou metodiku a didaktické postupy tak, aby školení bylo přínosné pro zaměstnance a zároveň výhodné pro společnost.

Dvakrát ročně je Škoda Akademií pořádáno FORUM partnerů pro vzdělávání, setkání všech odborných akademií a oddělení Škoda Akademie, kde jsou rozebírány jak novinky v oblasti edukace od útvaru Škoda Akademie, tak od ostatních odborných akademií. Dále je pak každý rok ze strany Škoda Akademie organizováno setkání s každou jednotlivou oblastí, na němž jsou představovány vzdělávací strategie, důležité projekty a probíhá diskuse nad nynějšími a budoucími požadavky odborné oblasti (Škoda Auto a.s., 2024a).

2.2.5 Stanovení pracovních a vzdělávacích cílů zaměstnance

Jednou za rok je naplánován MAG, Mitarbeitergespräch, rozhovor se zaměstnancem. Tohoto rozhovoru se musí účastnit všechny kategorie zaměstnanců. MAG je zásadní pro motivování pracovníka, hodnocení výkonu a plánování personálního rozvoje (Škoda Auto a.s., ©2024g).

Tento rozhovor, během něhož jsou shrnuté pracovní záležitosti za předešlý rok a zároveň jsou stanoveny cíle pro další rok, vede přímý nadřízený pracovníka. Se zaměstnancem jsou prodiskutována a naplánována rozvojová opatření, například vhodné kurzy pro další vzdělávání zaměstnance, a musí být uvedeno, zdali je určen potenciál pro job rotaci. Pod pojmem job rotace se rozumí změna pracovní pozice,

díky níž může zaměstnanec rozvíjet své dovednosti a osvojovat nové, dokáže lépe komunikovat v týmu a přicházet s inovativními nápady. Dále musí být stanoveno, zdali je technicko-hospodářský zaměstnanec nemobilní či mobilní, případně musí být vybrány oblasti mobility, například celý svět, Evropa, Čína anebo Indie. V neposlední řadě mohou být určeni tři následníci (Škoda Auto a.s., 2024b). Stanovení tří následníků je následně projednáváno na personální rundě. Veškeré informace jsou zadány do systému a musí být následně schváleny přímým nadřízeným (Škoda Auto a.s., 2024c).

2.2.6 Nabídka, plánování a příprava školení

Rozsah všech školení, která musí zaměstnanci za kalendářní rok absolvovat, se liší podle toho, jakou vykonávají profesi. Odvíjí se to tedy od toho, zdali jsou to řadoví zaměstnanci, manažeři, v jaké oblasti působí, zdali se jedná o dělnickou profesi nebo technicko-hospodářského zaměstnance. Obecně lze říci, že technicko-hospodářští zaměstnanci v oblasti F, tedy všichni zaměstnanci oblasti F, musí za jeden kalendářní rok absolvovat deset až dvacet školení v závislosti na pracovní pozici. Dále je zaměstnancům doporučováno, aby se mimo tuto povinná školení účastnili ještě dalších nepovinných vzdělávacích akcí v rámci svého kontinuálního rozvoje.

Školení může být firmou nařízeno jak v rámci prohlubování, tak v rámci zvyšování kvalifikace, nebo může zaměstnanec podat žádost sám přímému nadřízenému. Tento návrh je poté posouzen jak přímým nadřízeným, tak oblastí S - Lidé a kultura, zdali je školení potřebné a vhodné vzhledem k pozici daného zaměstnance.

Škoda Auto a.s. nabízí jak interní, tak externí školení. Externí školení jsou pořádána jinými firmami, jež byly vybrány na základě výsledků povinného výběrového řízení. Tito externí dodavatelé doporučují i vhodné nástroje a tipy týkající se vzdělávání. Nová platforma musí být schválena oddělením IT nebo musí být pro tyto nástroje sjednána výjimka.

Na interních školeních jsou zaměstnanci proškoleni interními pracovníky, tudíž odborníky ve firmě Škoda Auto a.s., anebo toto školení provádí externí subjekty, ale společnost Škoda Auto a.s. odpovídá za obsah tohoto školení. Tvorbě interních vzdělávacích aktivit se věnuje odborný útvar společně s oddělením vzdělávání, které spadá pod oblast S - Lidé a kultura. Úkolem odborného oddělení je

vykomunikovat s oddělením vzdělávání organizaci a podobu školení. O obsahu školení rozhoduje odborný útvar, oblast S - Lidé a kultura se zaměřuje na metodicko-didaktickou část, tedy jak má dané školení vypadat, probíhat a jakou formou má být organizováno.

Školení, která obsahově garantuje Škoda Akademie, poskytovatel vhodných vzdělávacích akcí, se většinou týkají soft skills neboli měkkých dovedností. Soft skills zahrnují emoční a sociální inteligenci, nejedná se o odborné dovednosti. Do soft skills je řazena kupříkladu komunikace, vedení a interakce s druhými. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

2.3 Řízení přihlášek a účasti na školení

V této části je popsán postup přihlašování na školení, dále jsou zmíněny kroky a postupy v případě neabsolvování školení a v neposlední řadě je pozornost věnována storno poplatkům při neúčasti na školení. Díky efektivní správě přihlášek a účasti na vzdělávacích aktivitách je celý systém přehlednější a přispívá k udržení vysoké úrovně odborných znalostí a dovedností zaměstnanců.

2.3.1 Přihláška na vzdělávací akci

Mimo povinných školení má zaměstnanec možnost se přihlásit na interní a externí kurzy. Jedná-li se o interní kurz, je elektronická přihláška vystavena a podána každým pracovníkem s osobním číslem a přístupem do sítě Škoda Auto a.s. (Škoda Auto a.s., ©2024h). Jestliže požadované školení není v interním katalogu školení, může být zaměstnancem odeslána žádost o přihlášení na externí školení (Škoda Auto a.s., ©2024i). Založení papírové přihlášky na kurzy zveřejněné ve webovém katalogu již není akceptováno. Zaměstnanec se hlásí na vzdělávací akci buď přes systém SAP nebo přes Škoda Booking. Jestliže pracovník využije systém SAP, dorazí zaměstnanci po zapsání email a školení se mu automaticky přidá do pracovního kalendáře. V případě, že je využit Škoda Booking, přijde zaměstnanci mimo jiné i SMS zpráva na mobilním telefonu. V programu SAP se absolvovaná školení zaznamenávají do systému, je tedy vidět v profilu zaměstnance, jakými školeními prošel. Tato funkce však není dostupná pro vzdělávací akce rezervované přes Škoda Booking. Seznam školení, jež byla absolvována v systému eLearning-LMS eDoceo, je uložen v tomtéž systému. Informace byly mimo jiné

získány pomocí řízeného rozhovoru se zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání a se zaměstnancem oblasti F - Finance, IT a práva jež má v kompetenci přihlašování na vzdělávací akce.

2.3.2 Neabsolvování školení

V popisu funkčního místa je napsána kompetenční matice, náhled na požadované vzdělávání, kompetence a kvalifikace, kde přímý nadřízený může zadat povinnost absolvovat školení pro své podřízené (Škoda Auto a.s., ©2024j). Tuto povinnost může nařídit i oblast S - Lidé a kultura, jestliže se jedná o zákonnou kvalifikaci. V momentě, kdy je předepsáno školení, je daný pracovník notifikován a v sekci osobní úkoly na intranetu, na nějž mají přístup všichni zaměstnanci firmy Škoda Auto a.s., se mu zobrazí povinnost splnit kvalifikaci do určitého data. Za dodržování povinností pracovníka je zodpovědný jeho přímý nadřízený, proto je devadesát dní před tímto datumem notifikován jak podřízený, tak nadřízený, pokud školení nebylo doposud splněno. Nebude-li školení ze strany zaměstnance věnována pozornost, může dojít k eskalačnímu procesu, jenž je poté řešen oblastí S - Lidé a kultura. V praxi se toto stává pouze výjimečně, například u pracovníků s dlouhodobou nemocí. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

2.3.3 Storno poplatek při neúčasti na školení

Nedostaví-li se zaměstnanec na vzdělávací akci, musí provést storno v elektronické aplikaci Odhlášení ze vzdělávací akce. Provede-li storno pět pracovních dnů a více před započítáním edukační aktivity, není účtován žádný storno poplatek. Je-li účast stornována méně než pět pracovních dnů předem pomocí elektronické aplikace a není nalezen náhradník, je storno poplatek ve výši ceny kurzu na osobu účtován nákladovému středisku účastníka. Zároveň je notifikován i přímý nadřízený účastníka. Nemůže-li se zaměstnanec zúčastnit vzdělávacího programu méně než pět pracovních dnů před začátkem tohoto programu, ale je nalezen náhradník, neprovádí se storno, ale je odeslán e-mail o využití náhradníka organizátorovi akce přímým nadřízeným do data zahájení vzdělávací akce. Náhradník však musí být přihlášený na jiném termínu daného kurzu nebo na čekací listině. Není-li přihlášený náhradník přítomný na kurzu, musí nákladové středisko náhradníka zaplatit storno

poplatek. Pod pojmem nákladové středisko se rozumí organizační jednotka v určité firmě, na níž jsou evidovány náklady, jedná se o alokaci nákladů (Nákladová střediska, ©2003-2024).

Jedná-li se o normativní kurz nebo rozvojový program a kurz, není povolené přihlášení náhradníka. Není-li zapsaný přítomen po celou dobu vzdělávacího kurzu, tak nemůže být školení označeno jako absolvované a storno poplatků bude muset být uhrazen jeho nákladovým střediskem. Veškeré storno poplatky jsou evidovány v systému SAP (Škoda Auto a.s., ©2024k).

2.4 Sledování efektivity a zpětné vazby

Na konci školení realizovaných přes systém LMS eDoceo musí zaměstnanec vyplnit test, aby se ověřilo, zdali si požadované znalosti zapamatoval. Obvykle je test koncipován tak, že je nutné vybrat pouze jednu správnou odpověď ze tří až pěti odpovědí v závěrečném testu. U zákonných kvalifikací je dáno, kolik odpovědí musí být celkem vyplněno správně, aby mohl být vzdělávací kurz oficiálně dokončen a uznán. Jedná-li se o jakýkoli jiný druh školení, není vyplňován žádný test ověřující znalosti. Oblast S - Lidé a kultura může poté zpětně u zákonných kvalifikací dohledat, zdali byl seminář úspěšně dokončen. Problematické však zůstává měření přenosu získaných znalostí do praxe, tato část tedy zatím není nijak ověřována.

Po absolvování vzdělávací akce je na její účastníky rozeslán dotazník v případě, že registrace proběhla přes SAP katalog kurzů. V tomto případě je v systému SAP nastaveno automatické rozesílání zpětné vazby formou dotazníku. Mnohdy je pro zpětnou vazbu využíván nástroj survio, který umožňuje rychlé vytváření dotazníků. Společně s odkazem na dotazník je nově rozeslán i QR kód pro okamžitou zpětnou vazbu. Jedná-li se o školení realizované v systému eLearning - LMS eDoceo nebo o přihlašovací systém Škoda Booking, není rozesílána automatická zpětná vazba. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

2.5 Vzdělávání různých skupin zaměstnanců

Vzdělávací systém ve firmě Škoda Auto a.s. je navržen tak, aby reflektoval specifické potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců, včetně dělnických profesí a technicko-hospodářských zaměstnanců. Pro každou z těchto skupin platí odlišné

požadavky na znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů. Tato kapitola se zabývá přístupy k jejich vzdělávání, které zajišťují, že všechny skupiny zaměstnanců mají přístup k relevantním edukačním aktivitám.

Pracovníci vykonávající dělnické profese jsou školeni buď jejich přímým nadřízeným, nebo se účastní prezenčního školení. Mají stejnou možnost jako technicko-hospodářští zaměstnanci a mohou tedy ke školení využívat své soukromé zařízení, počítač, notebook, tablet nebo mobilní telefon.

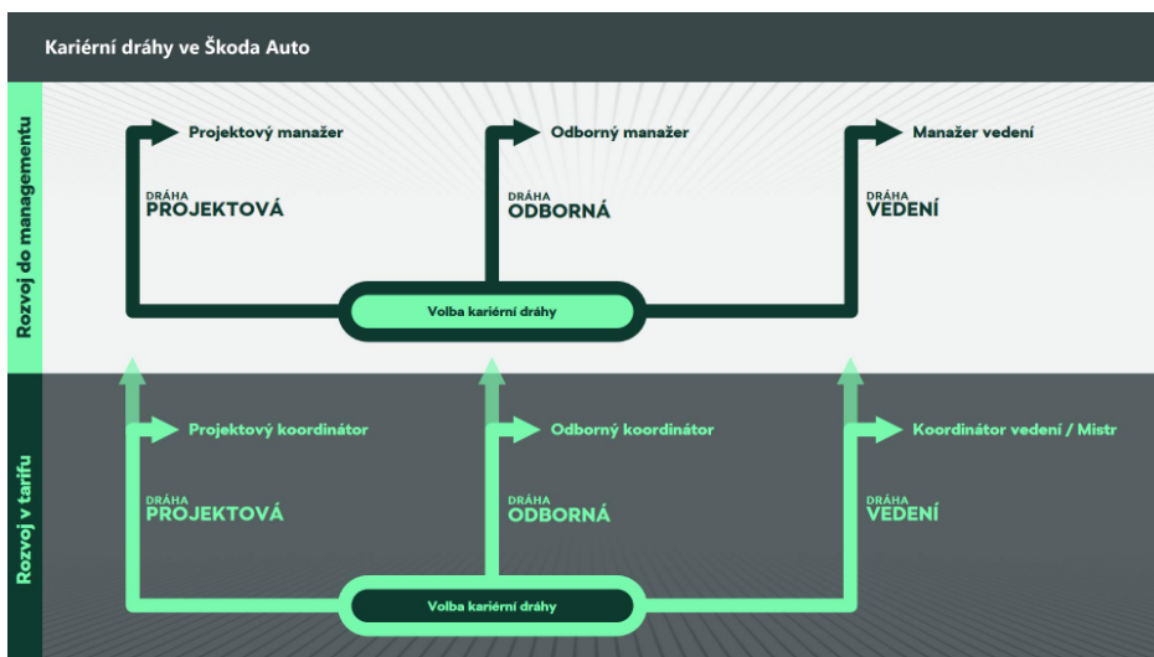
Technicko-hospodářští zaměstnanci se mohou účastnit prezenčních školení, všech forem online školení, tedy webinářů, crash kurzů, anebo si mohou přehrávat online videa a podcasty. Online školení probíhá stejně jako prezenční školení, jediný rozdíl je online forma. Při online školení mohou účastníci v průběhu pokládat dotazy. Webinář je zpravidla delší video bez možnosti interakce po dobu školení, pro komentáře a otázky je prostor po skončení webináře. Online videa a podcasty nenabízí možnost interakce. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem oblasti S - Lidé a kultura specializujícím se na vzdělávání.

2.6 Možnosti kariérního rozvoje a profesního růstu

Kariérní dráhy jsou rozdělené na horizontální a vertikální. Prohlubuje-li zaměstnanec své znalosti a rozšiřuje své kompetence, jedná se o horizontální kariérní dráhu. Do prohlubování kvalifikace spadají jazykové kurzy, školení nebo účast na odborných konferencích.

Má-li zaměstnanec převzít větší zodpovědnost v organizační struktuře, jedná se o zvýšení kvalifikace, tedy vertikální kariérní dráhu. Pracovník si může zvýšit kvalifikaci studiem na odborném učilišti, střední škole, studiem programu MBA nebo doktorským studiem.

Kariérní dráhy pro zaměstnance se dále rozdělují na dráhu odbornou, vedení a projektovou (viz Obr. 4). Rozvoj zaměstnance se mimo jiné odvíjí od toho, zdali hledá kariérní dráhy pro tarif, nebo pro management. V každé dráze jsou uvedeny požadavky, jež musí dotýčný zaměstnanec splnit, aby se mohl v kariérním žebříčku posunout výše (Škoda Auto a.s., ©2024I).



Zdroj: (Škoda Auto a.s., ©2024I)

Obr. 4 Kariérní dráhy ve firmě Škoda Auto a.s.

Vzdělávání ať už vertikálním, nebo horizontálním směrem může být zaměstnanci za určitých podmínek uhrazeno, pokud je podepsána kvalifikační dohoda. Mezi tyto podmínky patří setrvání ve společnosti po stanovenou dobu, nejdéle pět let, a dokončení prohloubení nebo zvýšení kvalifikace (Škoda Auto a.s., ©2024m).

V případě, že si chce pracovník prohloubit kvalifikace a náklady na toto vzdělání převyšují částku 75 000 Kč, musí být v tomto případě uzavřena kvalifikační dohoda. Jedná-li se o zvýšení kvalifikace, je kvalifikační dohoda sjednávána vždy. Zvyšování kvalifikace je však možné pouze v případě, že je to nezbytně nutné k výkonu pracovní činnosti a za podmínky, že je pracovní poměr stanovený na dobu neurčitou. Kvalifikační dohoda však musí být schválena vedoucím organizační jednotky a příslušným zaměstnancem z oblasti S - Lidé a kultura (Škoda Auto a.s., ©2024m).

Je-li uzavřena kvalifikační dohoda o zvýšení kvalifikace, má zaměstnanec nárok na placené pracovní volno, jež je nutné ke studiu. Navíc mohou být získány i nadstandardní benefity, jako je zaplacení školného nebo zapůjčení služebního vozidla (Škoda Auto a.s., 2023a).

2.6.1 Dráha projektová

Je-li zaměstnanec nominován přímým nadřízeným a má-li zájem, může se vydat projektovou kariérní dráhou. V této kariérní dráze musí získat kvalifikaci s názvem Projektová licence. Tato kvalifikace je určena pro projektové koordinátory a manažery. Kandidáti musí absolvovat kurz Klíčové principy projektového řízení trvající dva dny, Vedení projektových týmů trvající jeden den a online kurz Deset kroků k agilitě v podobě microlearningu na platformě Degreed potvrzený závěrečným testem. Cílem je naučit se porozumět tématu, vhodně naplánovat projekt, sestavit projektový tým, umět komunikovat s kolegy a nově nabyté znalosti převést do praxe (Škoda Auto a.s., 2024d).

2.6.2 Dráha odborná - Expertní koncept

Další možností rozvoje odborných znalostí a přenosu know-how je expertní koncept. Expertní koncept vzniká identifikováním hlavních odborných témat, k nimž jsou poté přiděleni expertní pracovníci. Příležitost stát se expertem ve firmě má velmi kompetentní zaměstnanec, který své know-how pravidelně, konkrétně minimálně osmkrát za rok od doby jmenováním expertem pomocí dvou rozdílných metod, předává ostatním pracovníkům společnosti. Mezi nabízené metody přenosu know-how, z nichž musí expert dvě zvolit, patří prezenční nebo online tréninky, výukové video, Lessons Learned workshopy, výměna know-how v komunitě expertů, dokumentace odborných znalostí, poradenství a podpora. Další podmínkou je neustálé vzdělávání a doplňování i externího know-how například pomocí vědeckých publikací či spolupráce s vysokými školami. Navíc musí být výkon experta dlouhodobě vynikající. Posledními kritérii jsou schopnost detekování problému společně s návrhem jeho řešení a vymýšlení inovací.

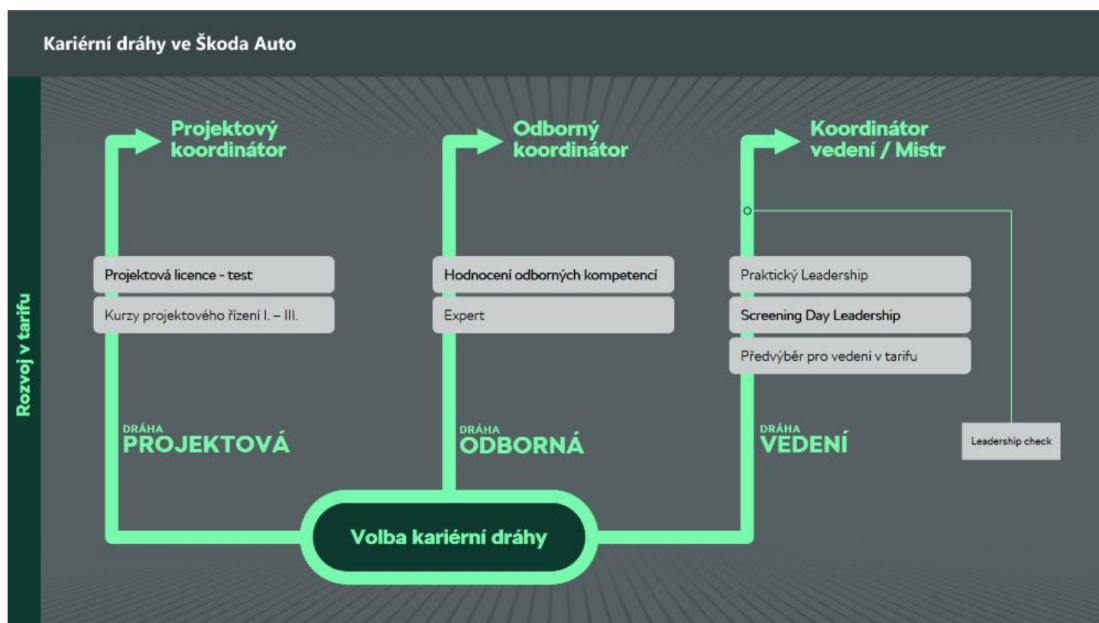
Experti nejsou povinni měnit svou pracovní pozici, rozvíjí své znalosti, sdílí své poznatky s dalšími experty v rámci společnosti, mohou se vypracovat na místo odborného koordinátora a v neposlední řadě jsou díky svému statusu experta ve společnosti více zviditelněni.

Jestliže má zaměstnanec zájem být expertem, jedná se o horizontální rozvojovou dráhu, tedy prohloubení znalostí. Pokud není status experta prodloužen přímým nadřízeným, ztrácí odborný pracovník status experta po dvou letech (Škoda Auto a.s., 2024e).

2.6.3 Dráha vedení

Dráha vedení se dělí na vedení pro zaměstnance v tarifu, tedy řadové zaměstnance, a vedení pro management (viz Obr. 5). Každý, kdo si zvolil a byl mu schválen rozvoj v dráze vedení, by měl splňovat určité požadavky. Měl by například strategicky uvažovat, být otevřený novým nápadům a měl by umět vést týmy k úspěchu. Tyto požadavky jsou přehledně sepsány v požadavkovém profilu.

Při nominaci do dráhy vedení v tarifu musí řadový zaměstnanec absolvovat povinné procesní kroky, mezi které patří předvýběr pro vedení v tarifu, Screening Day Leadership, Leadership Check, a teprve poté získá kvalifikaci vedení v tarifu. Cílovou skupinou jsou například mistři nebo koordinátoři. V první části, předvýběru pro vedení v tarifu, je zaměstnanec posouzen na základě požadavkového profilu a jsou zjištěny silné a slabé stránky. V druhé části, Screening Day Leadership, jsou kriticky zhodnoceny schopnosti kandidáta na základě požadavkového profilu více lidmi a je posouzen stav připravenosti na převzetí pozice tarifního mistra nebo koordinátora. Následuje praktický leadership, jehož cílem je zlepšení schopností jako je sdílení zkušeností, učení se od kolegů a práce se sebereflexí. Poslední fází je Leadership Check, při níž je vybírána anonymní zpětná vazba od hodnoceného, přímého nadřízeného, maximálně deseti podřízených a minimálně pěti kolegů, kteří nespádají do kategorie podřízení. Celkem trvá tento proces zpravidla minimálně šest měsíců.



Zdroj: (Škoda Auto a.s., ©2024n)

Obr. 5 Kariérní dráhy v tarifu ve firmě Škoda Auto a.s.

U rozvojové cesty do managementu musí kandidát opět absolvovat předvýběr pro management, poté Screening Day Management a jako poslední přichází Management Check. Teprve poté může být zaměstnanec povolán do managementu. Cílová skupina je tvořena kandidáty, kteří byli schváleni na manažerské plánovací rundě. Při první části, tedy předvýběru pro management, se musí kandidát opět seznámit s požadavkovým profilem pro management a musejí být identifikovány silné stránky společně s oblastmi s potenciálem pro rozvoj. Před Screening Day Management musí kandidát úspěšně projít jazykovým auditem, vyžadována je znalost anglického jazyka na úrovni minimálně B2, vyšší pokročilí. Účelem Screening Day Managementu je zhodnocení připravenosti pro převzetí manažerské funkce a pracovních úkolů s ní spojených, jedná-li se o dráhu odbornou. Jde-li o dráhu vedení a projektovou, je posouzen stav připravenosti pro převzetí pracovních úkolů spojených s vedením zaměstnanců. Následná fáze Management Check spočívá ve sběru anonymní zpětné vazby po šesti měsících na manažerské pozici. Ať už se jedná o odbornou dráhu, dráhu projektovou nebo vedení, je zpětná vazba vyžadována od hodnoceného, nadřízeného a kolegů. Jediný rozdíl spočívá v tom, že u odborné dráhy není zpětná vazba zjišťována od podřízených, jako tomu je u dráhy projektové a vedení. Dále je nutné, aby se

kandidát účastnil další fáze, Management Advanced Program, kde jsou rozvíjeny kompetence na budoucí pozici manažera. U projektové dráhy musí kandidát získat projektovou licenci. V případě projektové dráhy a dráhy vedení se musí kandidát účastnit na praktickém leadershipu, kde jsou sdíleny zkušenosti, je pracováno se zpětnou vazbou a je uplatňována forma učení od druhých. Po povolání do managementu je zapotřebí se přihlásit na Workshop firemní kultury a získat kvalifikaci pro vedení zaměstnanců v managementu. Celý tento proces trvá minimálně šest měsíců (Škoda Auto a.s., ©2024I).

2.6.4 Jazykové kurzy

Zapsání na jazykový kurz je nabízeno a umožněno zaměstnanci, jehož pracovní činnosti vyžadují znalost cizího jazyka. Při přihlašování na kurz musí být zohledněna úroveň cizího jazyka s ohledem na pracovní místo pracovníka. Cizí jazyk, typ a forma kurzu jsou určovány přímým nadřízeným (Škoda Auto a.s., 2019).

Pro všechny typy kurzů platí, že základní vyučovací hodina trvá čtyřicet pět minut. V nabídce jsou standardní, nadstandardní, doplňkové jazykové kurzy a odborné jazykové kurzy. Poté může být vytvořena jazyková akce na míru.

Standardní jazykové kurzy jsou pro zaměstnance navrženy tak, aby byl podpořen rozvoj všech dovedností, čtení, psaní, gramatiky, poslechu a mluvení. Tento typ kurzu je vhodný pro všechny jazykové úrovně a může být absolvován jak ve skupině, tak individuálně. Dostupná je jak prezenční, tak online forma.

Nadstandardní jazykové kurzy jsou ideální pro zaměstnance, kteří usilují o prohloubení znalostí, zlepšení komunikačních schopností a rozšíření odborné slovní zásoby. Tyto kurzy jsou užitečné pro zaměstnance nastupující na novou pracovní pozici, dále pro pracovníky připravující se na výjezd do zahraničí nebo pro ty, jež se podílí na nějakém koncernovém projektu. Jsou organizovány pro každou jazykovou úroveň, jak prezenčně, tak online.

Pokud se pracovník dostal na požadovanou úroveň cizího jazyka, nebo není vzhledem ke svému pracovnímu vytížení schopen účastnit se pravidelných jazykových kurzů, může využít doplňkových jazykových kurzů. Jsou zaměřeny na udržení již získaných znalostí a zlepšení schopnosti komunikovat. Mohou sloužit jako doplněk při nadstandardní výuce, neboť zahrnují licenční produkty jako jsou elektronická výuka a hovory po telefonu realizované přes platformu EDOO.

Je-li potřeba specifický individuální nebo skupinový kurz, ať už v prezenční, nebo online formě, může být jazyková výuková akce zorganizována dle předem stanovených požadavků. Musí-li zaměstnanec disponovat odbornou slovní zásobou včetně odborné terminologie nebo praktickými dovednostmi, má možnost zápisu na odborný jazykový kurz (Škoda Auto a.s., 2019).

V oblasti F fungují jazykové kurzy formou networkingu, mohou se tedy potkávat kolegové napříč celou oblastí F. Výhodou této formy jazykových kurzů je vytváření a udržování kontaktů, zaměstnanci mají příležitost se navzájem poznat, a je tedy podpořeno otevřené a přátelské pracovní prostředí. Jazykové kurzy v oblasti F jsou zároveň efektivní i z časového a nákladového hlediska.

3 Analýza současného stavu a nových metod vzdělávání v oblasti F

Tato kapitola je zaměřena na konkrétní moderní přístupy k rozvoji zaměstnanců v oblasti F – finance, IT a právní záležitosti ve společnosti Škoda Auto a.s. Na úvod je představena odborná F Akademie, zprostředkovatel vzdělávání celé oblasti F. Dále jsou rozebrány nové metody vzdělávání v oblasti soft skills včetně soft skills pro talentové zaměstnance, využití informačních technologií a digitálních platform i pro výuku cizích jazyků. V této části je popsán i nový koncept gamifikace a inovativní nástroje k zefektivnění práce.

3.1 Odborná F Akademie zprostředkující vzdělávání oblasti F

Jak již bylo zmíněno, každá oblast ve společnosti Škoda Auto a.s. má svou odbornou akademii. V roce 2016 byla založena odborná akademie pro oblast F - Finance, IT a práva s názvem F Akademie. Je tvořena týmem lidí z oddělení Účetnictví, Controlling, právní záležitosti a z dalších oddělení z oblasti F. Úkolem F Akademie je přicházet se zajímavými tématy, jež mohou obohatit všechny skupiny zaměstnanců v této oblasti. Mezi taková témata patří finance, IT, práva, inovace a základní poznatky z psychologie. Cíleně se F Akademie soustředí na finanční gramotnost, nové technologie včetně umělé inteligence, základy práva a zdravý způsob života. F Akademie pořádá každoročně Den F Akademie a od roku 2022 rozesílá pravidelně newsletter na celou oblast F. Členové týmu F Akademie se každý týden účastní online schůzek, během nichž diskutují o možných nových edukačních aktivitách pro celou oblast F. Informace o F Akademii vycházejí z vlastních zkušeností jakožto člena týmu.

3.2 Soft skills jako součást moderního vzdělávání

Tato kapitola se zabývá měkkými dovednostmi, soft skills, do nichž jsou zařazeny komunikační schopnosti, schopnost efektivně řešit problémy a práce v týmu. Oblast F klade důraz na rozvoj měkkých dovedností, neboť si je vědoma toho, že tyto dovednosti zlepšují spolupráci mezi kolegy, a tím pádem je v konečném důsledku zvýšena produktivita zaměstnanců a tím i celkový úspěch firmy jako takové. Pozornost je v této části soustředěna na každoroční Den F Akademie a na pravidelně rozesílaný newsletter celé oblasti F.

3.2.1 Den F Akademie

Akce Den F Akademie se koná každý rok na jaře, pravidelně znovu od roku 2022 ve Škoda Muzeu, předtím byla přerušena kvůli covidové pandemii. Bývá naplánována na odpoledne a trvá čtyři až pět hodin. Této akce se může účastnit až pět set zaměstnanců oblasti F. Den F Akademie moderují dva členové týmu F Akademie, vždy muž a žena. Obvykle je pozváno šest přednášejících, někteří z nich jsou interní přednášející, tedy pracovníci v rámci firmy Škoda Auto a.s., někteří jsou naopak vybráni externě. Každoročně zahajuje akci člen představenstva, vedoucí oblasti F, který podporuje tuto formu vzdělávání, a sdělí své osobní zkušenosti týkající se edukace, publiku. Po úvodním vystoupení nastupují jednotliví experti na různé oblasti. Přednášky jsou často soustředěny na technologické inovace, včetně umělé inteligence, nových nástrojů, dále pak well-being a nově byla na programu i první pomoc nebo generační gap v kanceláři. Před půlhodinovou pauzou se publikum společně s interním zaměstnancem z oddělení Škoda Ergonomie protáhne a věnuje pár minut nějaké sportovní aktivitě. Během třicetiminutové pauzy se mohou hosté občerstvit a pobavit s ostatními kolegy, případně směřovat své dotazy na přednášející. Při přednáškách je používána aplikace slido pro otázky a odpovědi, s publikem je tedy interagováno. Celá akce probíhá v českém jazyce, zajištění jsou však i překladatelé do angličtiny, neboť u sedmi procent zaměstnanců oblasti F je předpoklad, že plyně neovládají český jazyk. Informace o Dni F Akademie byly uvedeny na základě osobní účasti na této akci.

3.2.2 Newsletter F Akademie

V newsletteru F Akademie je věnována pozornost tématům jako je finanční gramotnost, nové technologie a psychické zdraví. Výběr témat se odvíjí od aktuální situace ve světě, firemních požadavků nebo doporučení od kolegů. Je odesílán emailem ve formátu PDF, jak v českém, tak anglickém jazyce, neboť v celé oblasti F působí téměř sedm procent zaměstnanců, kteří nemají české občanství a je předpokládáno, že český jazyk plyně neovládají. Je také uložen na stránce Simply InFormed na platformě SharePoint, do níž mají přístup jen zaměstnanci oblasti F. Informace v newsletteru se musí být maximálně na jednu stranu A4 formátu. Zpravidla jsou vybrány dvě až tři hlavní témata, jimž je v newsletteru věnována pozornost. Téměř vždy je v newsletteru umístěn odkaz na aktuálně

probíhající vzdělávací kurz nebo na nový nástroj k zefektivnění pracovní činnosti. V newsletteru jsou rovněž propagovány výukové platformy, jako je Red Button Edu nebo Degreed. V neposlední řadě je doporučeno také video, podcast nebo kniha relevantní pro daný obsah. Pokud se v blízké budoucnosti koná Den F Akademie, je součástí newsletteru i pozvánka na tuto akci. Informace o newsletteru F Akademie vycházejí z vlastních praktických zkušeností během jeho tvorby.

3.3 Inovativní metody rozvoje soft skills pro talentové zaměstnance

V této části je rozebrán koučink, mentoring a storytelling pro talentové zaměstnance, tedy pro zaměstnance, kteří se rozhodli pro cestu do managementu. Tyto speciální programy pomáhají zaměstnancům lépe využívat svůj potenciál, učí je pracovat v týmech a zlepšují prostřednictvím nich své komunikační dovednosti. Pro oblast F je důležité, aby talentovaní zaměstnanci byli schopni čelit výzvám během svého kariérního rozvoje.

3.3.1 Koučink

Koučink podporuje jednotlivce, skupiny a organizace v rozvíjení potenciálu prostřednictvím interaktivních metod. Mimo jiné jsou pomocí této formy hledány způsoby, jak nejefektivněji dosáhnout kýženého výsledku. Díky tomuto způsobu je zlepšeno vnímání, posílena schopnost jednat a je rozšířena perspektiva. Koučink nemůže fungovat bez vzájemné důvěry, otevřené komunikace a zachování důvěrných informací v tajnosti.

Projekt Koučink je zaměřen zejména na mistry, talentované jedince, koordinátory v tarifu a manažery. Po dohodě může být zapojen i řadový zaměstnanec, ale pouze v případě, že již byly využity jiné možnosti dalšího rozvoje (Škoda Auto a.s., ©2024o). Tento interaktivní proces může probíhat individuálně, ve skupině nebo v celém týmu. Program pro jednotlivce bývá zaměřený na výkon, roli a leadership, seberozvoj, zvládání zátěže a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Ve skupině jsou sdíleny zkušenosti, zaměstnanci se učí od svých kolegů a jsou navrhována řešení. Kolegové se vzájemně podporují a navzájem inspirují. Týmové práce se zabývají efektivitou celého týmu včetně jeho zatížení, kulturou a návyky (Škoda Auto a.s., 2023b).

Schůzky s interním nebo externím koučem jsou uskutečněny buď osobně, nebo v online prostředí dle požadavku zaměstnance. Jedno setkání trvá jednu až dvě hodiny. Většinou je individuální koučink naplánován na šest až devět měsíců, během nichž se kouč věnuje klientovi osm hodin. Je-li potřeba, je tato doba prodloužena nebo zkrácena. U skupinového koučinku se délka a počet hodin odvíjí od předem dohodnutých specifických podmínek (Škoda Auto a.s., ©2024o).

Kouč může pomoci s ovládnutím manažerské dovednosti, se složitými tématy jako je prioritizování, hledání nejlepšího řešení pro všechny strany a s dlouhodobou motivací. Cílové skupiny mohou projít koučinkem v českém, anglickém a německém jazyce.

Chce-li se zaměstnanec zapojit do koučinku, musí kontaktovat garanta a objasnit mu svou aktuální situaci. Je sestaven seznam tří až pěti témat, zvolen kouč a je přizpůsoben program konkrétním potřebám jednotlivce nebo skupiny. Ke konci je vyhodnocena smlouva a je doporučen další rozvoj dle potřeb klienta (Škoda Auto a.s., 2023c).

3.3.2 Mentoring

Mentoring je určen pro talentované zaměstnance, kteří mají zájem o svůj další rozvoj, chtějí naplnit svůj potenciál a zlepšovat své dovednosti. Mimo jiné může být jejich cílem dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mentoring jim v neposlední řadě pomáhá učinit rozhodnutí o své budoucí kariéře (Škoda Auto a.s., ©2024p).

K talentovanému zaměstnanci, mentorovanému, je přidělen mentor, zkušenější zaměstnanec. Úkolem mentora je předat své zkušenosti a cenné rady. Mentor by měl jít příkladem, pomáhat s posílením sebevědomí, ale řešit i negativní chování a postoje. Dále by měl podnítit profesionální chování a podporovat mentorovaného, aby dosáhl svých vytyčených cílů. Dohodne-li se mentor a mentorovaný, může mentor pomoci i s osobními problémy mentorovaného. Schůzky jsou sjednávány mentorovaným, který přichází s tématy, jež mají být projednána. Během konzultací pokládá mentor různé otázky a poskytuje zpětnou vazbu mentorovanému. Důležitou schopností mentora je nehodnotit, upustit od svých předsudků a zaměřit se na potřeby mentorovaného.

Mentor může být díky zapojení se do tohoto programu více spokojený ve své práci a pracovat na svých dovednostech v oblasti leadershipu.

Diskutované záležitosti mezi mentorem a mentorovaným jsou důvěrné, celý proces si tedy zakládá na diskrétnosti. Před začátkem mentoringu je sestaven časový plán po předem stanovenou dobu. Nebudou-li naplněna očekávání, může být mentoring ukončen oběma stranami (Škoda Auto a.s., ©2024p).

3.3.3 Storytelling

Data Storytelling je kurz pro zaměstnance pracujícími s daty a vytvářejícími reporty. Každý účastník tohoto kurzu by měl být seznámený s analytickou prací v Excelu nebo Power BI. Cílem je však naučit zapsané na kurzu, jak předat požadované informace publiku prostřednictvím efektivní vizualizace dat. Z vizualizace se sestavuje příběh, aby mohla být daná problematika lépe pochopena. Na školení jsou účastníci seznámeni s odbornými termíny týkající se datové vizualizace, vědomým i podvědomým vnímáním vizuálních informací, vhodnou interpretací dat a postupy hledání adekvátního typu vizualizace. Rovněž je vysvětleno, jak se vyvarovat chybám při vizualizaci dat, jsou sděleny tipy a praktické postupy pro design dashboardů. Názorné příklady jsou tvořeny pomocí Power BI. Data storytelling probíhá formou výkladu s příklady z praxe a cvičeními. Na konci školení je prostor pro dotazy a diskuzi. Data storytelling je možné absolvovat pouze prezenčně na osm hodin (Škoda Auto a.s., ©2024q).

3.4 Informační technologie jako základ moderního vzdělávání

V této kapitole jsou popsány vzdělávací akce týkající se využití informačních technologií, jako je Školení GPT, školení 365 ACADEMY zaměřené na nástroje Office 365, microlearning, centralizaci dat pomocí F-Datové kostky a školení formou gamifikace na využití Power Query a Power BI. Cílem je podpořit efektivní rozvoj zaměstnanců pomocí rychlého přístupu k informacím a dovednostem, jež mohou být okamžitě použity v praxi. Oblast F si na těchto školeních zakládá, neboť pomáhají zaměstnancům udržovat krok s rychle se měnící dobou, nástroji a zvyšují jejich schopnost reagovat na nové výzvy v pracovním prostředí.

3.4.1 Školení formou webináře Škoda GPT

Společnost reagovala na aktuální situaci ve světě a vytvořila vlastní systém umělé inteligence Škoda GPT. Následně byl vytvořen interní webinář vedený interními pracovníky, aby zaměstnanci firmy mohli tento nástroj využívat k zefektivnění jejich práce. Tento webinář je však určen pro začátečníky, nikoli pro pokročilé uživatele umělé inteligence. V rámci hodinového školení Škoda GPT bylo vysvětleno, že Škoda GPT má stejně jako jiné umělé inteligence načteny veřejně dostupné informace jen do určitého časového bodu. Dále bylo zmíněno, že tento nástroj nemá přístup k interním či dokonce tajným datům. Výhoda tohoto programu spočívá v neukládání vložených dat, nikdo jiný než pracovníci Škody Auto se k této umělé inteligenci a vloženým informacím nedostanou. Doporučováno je vkládání interních a důvěrných dat, nikoli však tajných dat. Účastníci školení jsou seznamováni se schopnostmi Škoda GPT včetně překladů a korekcí textů, sumarizace, generování návrhů, programování, kódování a jazykovou vybaveností. Prompty neboli vložená textová pole, mohou být zadány v jakémkoli jazyce. Do Škoda GPT zatím nelze vkládat dokumenty na rozdíl od jiných online dostupných umělých inteligencí jako je například ChatGPT od společnosti Open AI, nebo Copilot od firmy Microsoft, do budoucna má být však tato funkce přidána. Poté je názorně předvedeno, že Škoda GPT může odpovídat formálně, humorně, nebo kupříkladu s pomocí tabulky. Získané informace mohou být vyexportovány ve formátu PDF. Na konci školení je odpovídáno na zaslané dotazy, jsou doporučena další edukační videa a je nabídnuta možnost dalšího spojení v případě nejasností. Školení tedy informuje o obecných funkcích umělé inteligence Škoda GPT. Informace o školení Škoda GPT vychází z výstupu vytvořeného na základě účasti na školení.

3.4.2 365 ACADEMY

Cloudová platforma Microsoft 365 s hlavními aplikacemi Microsoft Word, Excel, Powerpoint, Teams, Outlook a OneDrive nabízí několik užitečných funkcí k zefektivnění práce v kanceláři. Aby tyto programy mohly být správně používány, vznikl interní soubor převážně online vzdělávacích aktivit 365 ACADEMY pro začátečníky, středně pokročilé, ale i pro znalé uživatele. Tento soubor zahrnuje webináře, online workshop, crash kurzy, Office 365 v kostce, týmové workshopy, sady online kurzů a Microlearning (Škoda Auto a.s., ©2024r).

První možností jsou webináře, zaměstnanci oblasti F mohou zhlédnout záznamy proběhlých webinářů zabývajících se tématem 365 ACADEMY. Tyto webináře jsou rozděleny do čtyř skupin. První skupinou je Úvod do 365 ACADEMY a základy digitální gramotnosti do níž spadají webináře na téma digitální efektivita, moderní komunikace a digitální bezpečnost. Druhá část s názvem Základy Office 365 a témata s vazbou na prostředí Škoda Auto a.s. se zaměřuje na základy práce se soubory v cloudu, základy Microsoft Teams a skartační lhůty v prostředí Office 365. Třetí kategorií jsou Aplikace a nástroje Office 365, jejíž obsahem je práce s úkoly v ToDo, Planner, Tasks, Viva Engage – nový nástroj v Office 365 a práce s poznámkami OneNote. Poslední sekci je Power platforma, v níž jde zejména o úvod do Power BI, Power Automate a celkově Power Apps. Celkem je ke zhlédnutí dostupných již třicet uskutečněných webinářů.

Další nabízenou edukační aktivitou je online workshop 365 Lab trvající šedesát minut. Jedná se o pět workshopů o délce šedesát minut, po nichž dostávají pracovníci úkoly a podporu od lektora. Není povinnost se účastnit všech pěti workshopů, může být vybrán jen jeden dle zájmu či potřeby.

Třetí variantou jsou crash kurzy, díky kterým je poskytnut rychlý přehled o Microsoft Teams včetně Planneru, OneDrive, Outlook. Crash kurzy jsou rozdělené na tři šedesátiminutové bloky, ale opět není nutnost být přítomen na všech třech blocích.

Má-li zaměstnanec oblasti F zájem naučit se vše důležité okolo nástrojů Office 365, může využít čtvrtou možnost, prezenční kurz Office 365 v kostce za jeden den. Na této vzdělávací akci jsou uvedeny praktické scénáře, nejedná se o teoretické poznatky. Celý den je rozdělen na pět částí, konkrétně na uspořádání a ovládání schůzky v Microsoft Teams, nahrání a sdílení souborů v cloudu, přenesení projektu do Microsoft Teams, spolupráce uvnitř týmu v Microsoft Teams a řízení úkolů v týmu pomocí Planneru. Na konci kurzu probíhá závěrečná diskuze.

V případě zájmu oddělení jsou zorganizovány i týmové workshopy. Tento typ workshopu trvá obvykle tři hodiny, pokud je nutné i tlumočení či má tým nějaké specifické požadavky, je workshop o hodinu prodloužen. Před započítáním workshopu by si měl každý člen týmu ověřit, zda má dostatečné vstupní znalosti na úrovni 365 ACADEMY. Workshopy mohou být pořádány opakovaně k upevnění znalostí. V rámci týmu je poté určen jeden dotyčný, jehož úkolem je workshop

objednat a při objednávce uvést dva požadované termíny, v nichž by se workshop mohl uskutečnit.

Další možností je využití portálu 365 ACADEMY. Na portále jsou nahrané kompletní online kurzy Digitální akademie 365 ACADEMY. Před začátkem kurzu musí být vyplněn vstupní dotazník. Součástí Digitální akademie jsou webináře, videa, výukové texty, úkoly a testy zaměřené na digitální efektivitu, moderní komunikaci a práci s informacemi. Speciální sekce je věnována i aplikaci Microsoft Teams. Kromě toho jsou tam kompletní soubory školení týkající se algoritmů, edukační hry Maruška v říši algoritmů, finanční gramotnosti a digitálního detoxu. V poslední sadě školení se mohou pracovníci dozvědět, jak se efektivně učit pomocí online kurzů.

V neposlední řadě jsou na E-learningovém portále 365 ACADEMY k dispozici krátká edukační videa a infografiky zaměřená na umělou inteligenci, digitální produktivitu, Microsoft 365, bezpečnost a soukromí, trendy a inovace a vlastní mikrokurzy Škody Auto. Mezi vlastní mikrokurzy patří mimo jiné Škoda GPT a Emailová kultura. Tento typ vzdělávacích aktivit je označován jako Microlearning, krátká videa od společnosti digiskills jsou rozdělena na několik částí. Potřebuje-li se pracovník dozvědět jednu určitou věc, nemusí sledovat celé video od začátku do konce, ale vybere si jen tu část videa, kterou potřebuje ke splnění zadaného pracovního úkolu (Škoda Auto a.s., ©2024r).

3.4.3 F-Datová kostka

Vzhledem k velké nabídce školení týkajících se práce s daty je do budoucna naplánováno vytvoření rozcestníku na platformě Degreed pod názvem F-Datová kostka. Budou zde přehledně uvedeny názvy školení týkající se zpracování dat včetně jejich formy, doby trvání a odkazu na přihlášení. Cílem je vytvořit přehlednou sekci s možností zobrazení progresu a absolvovaných školení. Aby byla u zaměstnanců zvýšena motivace k úspěšnému absolvování vzdělávacích aktivit, budou rozdávány odměny za dokončení školení, například lístky na divadelní představení. F-Datová kostka je ve stavu rozpracování, zatím k dispozici na platformě Degreed není. Jakákoli jiná centralizace informací však plánována není. Tyto informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem z oblasti F specializujícím se na využití dat.

3.4.4 Gamifikace – školení Datové minimum

Oblast F nově poprvé nabízela zaměstnancům možnost zúčastnit se pilotního školení Datové minimum. Toto školení formou hry je zprostředkované Vysokou školou ekonomickou v Praze, konkrétně Fakultou informatiky a statistiky, jedná se tedy o externí školení. Školením provázeli Jan Rosmarin a Jan Holub, jedni z tvůrců kurzu Datové minimum. Cílem je naučit pracovníky efektivně zpracovávat a vyhodnocovat velké množství dat pomocí nástrojů Power Query a Power BI. Školení má šest bloků a každý blok trvá tři a půl hodiny, pokud je někdo zapsaný, měl by se účastnit všech bloků. Během těchto tří a půl hodin je dvakrát naplánovaná pauza. U Datového minima se jedná o hybridní vzdělávání, probíhá prezenčně ve Škoda Muzeu a v online prostředí. K vykonání je potřeba notebook a připojení k internetu na stránku Ad Game. Během školení je promítána prezentace s příklady na projektoru, na nichž každý pracuje individuálně. Samotná datová hra je však týmová, jsou vytvořeny čtyři týmy po pěti lidech. V průběhu školení jsou pokládány otázky relevantní k probíranému tématu. Po jednotlivých blocích dostávají jednotlivci úkoly na procvičení, aby si naučený obsah lépe zapamatovali. Principem hry je vyfiltrovat data tak, aby bylo docíleno pozitivního výsledku ve firmě, tedy maximálního zisku. U datové hry je kladen důraz na vyzkoušení používání nástrojů v praxi, teorii je oproti praxi věnováno malé množství času. Po skončení datové hry je všem účastníkům zaslána prezentace s teoretickými poznatky a videozáznamem školení. Mimo jiné je na programu závěrečná diskuze. Vzhledem k časovému vytížení není možné pokládat žádné dotazy bezprostředně po konci každého bloku, ale může být školitelům poslán email s dotazem. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s účastníkem školení Datová hra z oblasti F.

3.5 Nové přístupy k odbornému vzdělávání

Tato kapitola je zaměřena na moderní přístupy odborných školení v oblasti F, které jsou soustředěny na finance, právo, daně a celní problematiku. Oblast F tímto systematickým vzděláváním cílí nejen na získávání přesně těch znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro konkrétní pracovní pozici, ale také na komplexní pochopení činností v rámci oblasti F prostřednictvím školení Základy financí a práva a Základy financí a práva advanced. Mimo jiné je pomocí nových přístupů v celní a daňové problematice podpořen odborný růst jednotlivců, kteří jsou pravidelně informováni o aktuálních tržních a legislativních požadavcích.

3.5.1 Školení Základy financí a práva a Základy financí a práva advanced

Prezenční školení Základy financí a práva je přístupné pro všechny zaměstnance ve firmě. Jedná se o interní školení prováděné interními zaměstnanci oblasti F. Základy financí a práva mají za cíl seznámit účastníky s hlavními činnostmi oddělení Účetnictví, Daně, Controlling, Treasury a Práv. Tato vzdělávací akce probíhá formou prezentování a její délka činí celkem tři hodiny. Zahrnutý jsou i konkrétní příklady z praxe. Dotazům účastníků je věnována půl hodina. Účastníci obdrží emailem test k ověření nově nabytých znalostí přibližně dva dny po skončení školení. K tomu je všem přihlášeným zaslána prezentace ze školení. Informace vycházejí z osobní účasti na tomto školení.

Na vzdělávací akci Základy financí a práva navazuje Základy financí a práva advanced, kde jsou do hloubky rozebrány klíčové procesy probíhající v rámci těchto oddělení. Interní kurz je opět dostupný pro všechny zaměstnance firmy. Časová náročnost tohoto školení činí celkem osm hodin i s hodinovou pauzou. Školení probíhá opět formou prezentování. Po absolvování školení obdrží všichni přítomní email s testem k prověření nově získaných vědomostí (Škoda Auto a.s., ©2024s).

3.5.2 Školení Daně

Interní e-školení Daně musí povinně absolvovat zaměstnanci předem vybraní jejich přímým nadřízeným, který je osloven oddělením Daně a cla. Zpravidla to bývají pracovníci, jejichž pracovní činnost může mít velké daňové dopady. Náplní jejich práce může být tvorba rozpočtu, objednávání, příprava smluv nebo účtování. Jestliže má však někdo jiný, kdo se těmito činnostmi nezabývá, zájem vzdělávat se v daňové problematice, má příležitost se na Daně zapsat. Dostupné je v systému eLearning - LMS eDoceo, kde je doprovázeno mluveným slovem externího pracovníka, jenž se společně s interními pracovníky na tvorbě této vzdělávací akce podílel. Nicméně může být splněno i bez zvukového záznamu. Školení si klade za cíl předat základní informace o daňové problematice a uplatňování daní ze strany společnosti Škoda Auto a.s. Nadto jsou zaměstnanci školeni, jak rozpoznat významná daňová rizika. Na tento vzdělávací program má být vyhrazeno třicet až čtyřicet minut a k jeho úspěšnému absolvování je nutné prostudovat všechny strany prezentace, správně odpovědět na sedm otázek v průběhu e-školení a na závěr

projít testem obsahujícím pět otázek a zodpovědět na minimálně čtyři otázky správně (Škoda Auto a.s., ©2024t). Test může být několikrát opakován, limit stanoven není. Má-li zaměstnanec školení definováno jako povinné, musí jím úspěšně projít jednou za dva roky znovu, dvouletá lhůta je automaticky sledována a pracovník je dle toho náležitě upomínán. Mimo jiné byly informace získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem specializujícím se na daňovou problematiku.

3.5.3 Školení Daňové minimum pro nákupčí

Interní e-školení Daňové minimum pro nákupčí je určeno pro celou oblast nákupu kromě člena představenstva, celkem tedy pro necelých čtyři sta zaměstnanců. Kromě toho musí být daňové minimum absolvováno zaměstnanci, kteří nakupují zboží nebo služby pro společnost. V případě, že by nějaký pracovník z jakékoli oblasti chtěl opět využít příležitosti a přihlásit se na Daňové minimum pro nákupčí, je mu to umožněno. Daňové minimum pro nákupčí je nahráno v systému eLearning - LMS eDoceo bez audiozáznamu, k dispozici je pouze prezentace s textem. Daňové minimum seznamuje výše zmíněné skupiny se základními daňovými zákony a daňovými riziky při zadávání objednávek na zboží a služby s cílem dosáhnout co nejnižšího daňového zatížení a vrácení zaplaceného DPH v zahraničí v co nejvyšší možné míře pro Škoda Auto a.s. Celková doba e-školení je třicet minut. Pro zvládnutí daňového minima je zapotřebí projít všechny strany prezentace a zodpovědět správně všech pět otázek v testu ověření znalostí (Škoda Auto a.s., ©2024u). Neuspěje-li pracovník při závěrečném testování, je možné test do nekonečna opakovat. Výše sepsané skupiny musí Daňové minimum jednou za rok úspěšně dokončit, interval je systémem monitorován a na základě toho jsou rozesílány upomínky. Mimo jiné byly informace získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem z oblasti F specializujícím se na daňovou problematiku.

3.5.4 Školení Cla

Školení Cla je povinně stanoveno pro zaměstnance přicházející do styku se zbožím, ať už se jedná o nákup, prodej nebo účtování. Povinnost absolvovat školení je stanovena nadřízeným, který rovněž musí schválit zapsání zaměstnance na školení. Přihlášení funguje i na bázi dobrovolnosti. Interním školením provází celní

poradce, jedná se o interní školení vedené externím pracovníkem. V poslední době probíhá vzdělávací akce online, vyžadováno je připojení přes aplikaci Microsoft Teams. Prezentace na školení je vždy rozesílána společně s pozvánkou prostřednictvím pracovní emailové adresy. Účastníkům školení jsou vysvětleny základní celní pojmy, osoby v celním řízení, celní prohlášení, postupy při exportu a importu zboží, tarifní a netarifní opatření, preference, kontrola exportu bezpečnostní opatření a AEO certifikace. Školení zahrnuje teoretickou část doplněnou příklady z praxe. Na tuto vzdělávací akci si musí přihlášení vyhradit tři hodiny, naplánována je během těchto tří hodin i krátká pauza. V závěru je na programu i diskuze, přihlášení jsou však už na začátku informováni, že dotazy mají být pokládány i v průběhu prezentování. Zaměstnanec, jenž má školení definováno jako povinné, jím musí projít každé dva roky. Toto je v systému sledováno a je včas posláno upozornění o vypršení kvalifikace. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem z oblasti F specializujícím se na celní problematiku.

3.5.5 Celní minimum pro nákupčí

Speciální interní e-školení Celní minimum pro nákupčí musí splnit zaměstnanci z oblasti nákupu, aby byli seznámeni se základními celními pravidly, kontrolou dovozu a vývozu a s celními preferencemi. Celní minimum pro nákupčí je v případě zájmu otevřené pro všechny pracovníky firmy. Prezentace je nahrána v systému eLearning - LMS eDoceo, není však provázena mluveným přednesem. Doba trvání školení je třicet minut. Díky prezentaci získají přihlášení základní znalosti o celní problematice, jsou uvedeny praktické příklady, důležitá pravidla a sankce spojené s nákupem a dovozem zboží. Na konci je zapotřebí odpovědět správně na všech pět otázek. Nákupčí musí toto školení opakovat každý rok, při nesplnění jsou systémem upomínáni (Škoda Auto a.s., ©2024v). Mimo jiné byly informace získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s odpovědným zaměstnancem z oblasti F specializujícím se na celní problematiku.

3.6 Digitální vzdělávací platformy pro rozvoj zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá digitálními vzdělávacími platformami, jako je Degreed a Red Button Edu. Pomocí těchto platforem je možno se flexibilně vzdělávat, zaměstnanci mohou výukové materiály využívat dle svých časových možností

a vzdělávacích potřeb. Tento přístup umožňuje kontinuální rozvoj zaměstnanců a není omezen pouze na konkrétní školení nebo časové období. Zároveň je zaměstnancům poskytnuta značná autonomie, edukační aktivity na těchto platformách mohou být vybrány dle jejich profesních zájmů a aktuálních potřeb.

3.6.1 Degreed

Pomocí nové edukační platformy Degreed si mohou pracovníci disponující pracovním emailem zlepšovat své znalosti a dovednosti v téměř jakékoli činnosti potřebné k jejich práci. Při prvním kroku si zaměstnanec volí svou pracovní roli, pokud možno co nejvíce podobnou aktuálnímu popisu práce. Každý si v této aplikaci přidá své odborné kompetence navrhnuté podle pracovní role. Na základě této informace jsou doporučeny potenciálně vhodné kurzy pro daného pracovníka. Pracovní role může být kdykoli změněna. K dispozici je vzdělávání na současné pozici, pracovník se ale může i soustavně připravovat na svou budoucí kariéru. Dostupná je rovněž funkce sledování pokroku a sdílení studijních úspěchů s kolegy napříč celou firmou (Škoda Auto a.s., ©2024w). Degreed nabízí rychlé vyhledávání požadovaného edukačního materiálu, u nějž je vždy specifikováno, zdali se jedná o komplexní dráhu nebo plán, či o nějaký kurz, video, podcast, článek anebo knihu. Poté je vždy zmíněna délka a tvůrce tohoto edukačního programu. K rychlému nalezení požadovaného studijního zdroje může být využito filtrování. Při filtrování je volen typ výukového materiálu, poskytovatel, doba trvání, jazyk a datum publikování. V nabídce je čtrnáct jazyků, většina publikovaného obsahu je nicméně v jazyce anglickém. Po splnění je aktivita zaměstnancem označena jako dokončená a zobrazí se mu v jeho profilu. Jakákoli dovednost může být samotným zaměstnancem ohodnocena, aby byl sestaven přehled, v čem má pracovník prostor pro zdokonalování.

Výhoda tohoto programu spočívá ve zpřístupnění jinak placených kurzů, jako jsou LinkedIn Learning, Digiskills, Pluralsight, Speexx, Microsoft Learn, Software Engineering Insitute, Springer Professional, McKinsey & Company, Deloitte Insights a Global Health: Science and Practice (Škoda Auto a.s., ©2024x). Prostřednictvím těchto kurzů mohou být zlepšovány obchodní, kreativní, technické, digitální a jazykové kompetence. Kromě toho se pracovník učí, jak pracovat s produkty Microsoft 365, umělou inteligencí, dozvídá se nové poznatky z výpočetní techniky, ekonomie, vědy, inženýrství a společenských studií. Informace mohou být

na platformě Degreed načerpány i z časopisů nebo z analýz a pohledů na klíčové obchodní výzvy. V neposlední řadě jsou pracovníkovi zpřístupněny Škoda expertní shopy obsahující exkluzivní informace určené výhradně pro uživatele z firmy Škoda Auto a.s. (Škoda Auto a.s., ©2024y). Informace jsou mimo jiné založeny na vlastní zkušenosti s platformou Degreed.

3.6.2 Red Button EDU

Platforma Red Button EDU funguje jako internetová televize, jež může být sledována kdykoli a kdekoli. Na této stránce jsou nahrány inspirativní videa tvořená čtyřiceti experty z České a Slovenské republiky o inovacích, firemní kultuře, leadershipu, IT systémech, marketingu a udržitelnosti. Princip učení s pomocí Red Button EDU je založen na pravidelných video příspěvcích s pracovními listy k procvičení nově získaných znalostí. Dalším pilířem je sdílení obsahu s ostatními a na konec workshop a diskuze, kde je téma probíráno s moderátory a dalšími uživateli (Škoda Auto a.s., c2024a). Oblast F využívá zejména možnosti účastnit se inovačních snídaní Brain&Breakfast. Tyto inspirativní přenosy ukazují nejen několik pohledů na vzdělávání, ale poskytují i vhled do oblasti vědy, ale také jsou v nich sdíleny příběhy úspěšných podnikatelů a dalších inspirativních lidí (Red Button Edu, ©2024).

3.7 Inovativní nástroje k zefektivnění práce

Tato kapitola se soustředí na moderní nástroje Microsoft Copilot a Advomate, pomocí nichž je podpořena efektivita a produktivita zaměstnanců v oblasti F. Tyto inovativní technologie pomáhají automatizovat každodenní úkoly zaměstnanců, navrhuji možná řešení problému a umožňují rychlejší zpracování informací. Aplikace jako je Microsoft Copilot a Advomate zaměstnancům šetří čas a usnadňují jim tím ve výsledku jejich pracovní činnosti.

3.7.1 Microsoft Copilot

Microsoft Copilot je umělá inteligence, která je zaměstnancům oblasti F nově zpřístupněná. Díky tomuto programu mohou být rychle nalezeny požadované informace, odhaleny chyby a nabídnuta možná řešení problému. Podniková data vložená do Microsoft Copilot jsou chráněna, nemělo by tedy dojít k jejich úniku ani zneužití. Data nejsou ukládána, nejsou využívána na trénink modelů a nejsou

přístupná ani společnosti Microsoft. Umělá inteligence Microsoft Copilot si zakládá na transparentnosti a uvádí zdroje, ze kterých čerpala (Škoda Auto a.s., c2024b). V oblasti F je Microsoft Copilot využíván především k vytvoření shrnutí z prezentací a návrhů formálních emailů. Mají-li zaměstnanci zájem proškolit se na využívání této umělé inteligence, mohou se zaregistrovat do programu Meet AI @ Škoda přes systém Škoda Booking, který nabízí pět bloků na témata úvod do umělé inteligence, promptování, komunikace s umělou inteligencí, další aplikace umělé inteligence - inspirace, etika a bezpečnost a užití umělé inteligence ve Škoda Auto a.s. (Škoda Auto a.s., c2024c). Přestože tento inovativní nástroj usnadňuje každodenní pracovní úkoly, nebyli zaměstnanci oblasti F individuálně proškoleni na jeho efektivní využívání. Školení Meet AI @ Škoda je sice zaměstnancům nabízeno, ale zaměstnanci jsou seznámeni s obecnými funkcemi umělé inteligence Microsoft Copilot.

3.7.2 Advomate

Platforma Advomate je v oblasti F využívána zejména právním oddělením pro zautomatizování právních procesů. Mezi její hlavní funkce patří vytváření právních rešerší, revize dokumentů a analýza judikatury. Dokáže vyhledat zdroje, zjistit detailní požadavky pomocí doplňujících otázek a vyhledat zákony a soudní rozsudky. Výhoda spočívá i ve schopnosti identifikovat potenciální problémy, finanční stránku a sankce. K zefektivnění práce a přesnému vyhledávání jsou dostupné filtry, například zdali se jedná o usnesení, rozsudek, stanovisko, rozhodnutí, průzkum nebo o rozsáhlou část. Aplikace rovněž umožňuje ukládání informací do složky oblíbené a zobrazení historie vyhledávání. Data nahraná do Advomate se nikam neukládají, zůstávají pouze v elektronickém zařízení uživatele (Advomate, ©2024). Tým tří zaměstnanců z oblasti FL - právní záležitosti si postupně buduje odborné know-how k tomuto nástroji a po určité době je pořádán workshop v rámci porady téhož útvaru. Během workshopu tento tým názorně předvádí ostatním kolegům z právního oddělení nové funkce, způsob psaní správných promptů a zároveň prezentuje novinky v oblasti umělé inteligence ve firmě Škoda Auto a.s. Informace byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru se zaměstnancem oddělení FL - právní záležitosti.

3.8 Moderní nástroje k výuce cizích jazyků

V této kapitole jsou představeny moderní nástroje pro výuku cizích jazyků využívané v oblasti F, konkrétně se jedná o aplikaci Speexx a EDOO. Vzhledem k tomu, že společnost Škoda Auto a.s. působí na mezinárodním trhu, musí zaměstnanci zpravidla ovládat minimálně jeden cizí jazyk, standardně anglický jazyk a cizinci český jazyk. Z tohoto důvodu nabízí oblast F tyto platformy, které si zakládají na interaktivním a flexibilním přístupu ve výuce cizích jazyků.

3.8.1 Speexx

Pomocí nové aplikace Speexx se pracovníci mohou učit cizí jazyk odkudkoli a v čase, kdy chtějí. Výukový obsah je stanoven technologií Speexx, nicméně tempo výuky si stanovuje jednotlivec sám. Speexx umožňuje studium anglického, německého a španělského jazyka od úrovně A1, začátečník, po úroveň C1, velmi pokročilý. Na platformě jsou dostupná interaktivní cvičení, cvičení na zlepšení poslechu, mluveného i psaného projevu a porozumění textu. Nechybí ani lekce s kolegy pod vedením zkušeného lektora, v případě, že uživatel zvolí výuku s lektorem (Škoda Auto a.s., c2024d). K dispozici jsou dvě licence, Basis+ a verze Premium. Licence Basis+ nabízí hodnocení úrovně, video cvičení a články, rozšíření slovní zásoby, gramatiky a zlepšení slovní zásoby. Mimo jiné může být obdržen certifikát. Ve verzi Basis+ jsou dostupné skupinové relace. Prémiový program oproti tomu nabízí laboratoř psaní a video dovedností, osobního trenéra, individuální lekce a koučovací chat (Škoda Auto a.s., c2024e). Aktivace tohoto programu probíhá přes platformu Degreed a každá licence platí 12 měsíců (Škoda Auto a.s., c2024f). V momentě, kdy je dosažena jedna úroveň, automaticky je možné pokračovat studiem na další jazykovou úroveň.

3.8.2 EDOO

Aplikace EDOO cílí na využívání cizího jazyka v praxi skrze každodenní hovory s lektorem. Rozvíjen může být anglický, německý nebo český jazyk pro cizince. K výuce je nutných jen pět minut denně a mobilní telefon. Čas lekcí je volen studentem. EDOO si zakládá na individuálním přístupu a každá lekce je vedena jiným lektorem k procvičení různých přízvuků a intonací. Díky této metodě učení je zlepšen poslech, výslovnost a plynulost vyjadřování v cizím jazyce. Během pěti minut je příležitost vést konverzaci jak s českým vyučujícím, tak s rodilým mluvčím.

Po rozhovoru je studentovi odeslána nová slovní zásoba, přehledné karty s gramatikou, test a je obdržena zpětná vazba. Tento způsob výuky je však doporučen až od jazykové úrovně A2, pokročilý začátečník (Škoda Auto a.s., c2024g).

4 Zhodnocení edukačních aktivit ve firmě Škoda Auto a.s. a v oblasti F a návrhy na zlepšení v této oblasti

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení vzdělávacích aktivit ve firmě Škoda Auto a.s., konkrétně na zhodnocení edukačních aktivit oblasti F. Systém vzdělávání je kriticky zhodnocen a jsou identifikovány klíčové problematické oblasti, které vyplynuly z analýzy současného stavu a z analýzy nových metod vzdělávání v oblasti F. Následně je zpracováno pět návrhů na zlepšení vzdělávacích aktivit, které by měly dopomoci k větší přehlednosti systému, a zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců i na základě jejich zpětné vazby. V neposlední řadě je doporučeno využití umělé inteligence k výuce cizích jazyků.

4.1 Zhodnocení edukačních aktivit v oblasti F

Z popisu uvedeného v kapitole 2.2 vyplývá, že systém vzdělávání je dobře strukturovaný, neboť si je společnost Škoda Auto a.s. vědoma toho, jak je vzdělávání zaměstnanců důležité. Mimo jiné se rovněž ukázalo, že se firma Škoda Auto a.s. snaží reagovat na příchod inovací, jako je elektromobilita a digitalizace. Z poznatků v kapitole 2.2.1 lze vyvodit, že již na nástupním školení jsou zaměstnanci seznámeni se širokým spektrem informací, což jim pomáhá lépe porozumět prostředí a očekáváním firmy. Na základě popisu v kapitolách 2.2.2 a 2.2.3 lze konstatovat, že i systém povinných školení je přehledný s možností sledování vlastního progresu v systému eLearning - LMS eDoceo. Z kapitoly 2.2.4 vyplynulo, že se firma Škoda Auto a.s. snaží s pomocí jednotlivých odborných akademií, a především s pomocí útvaru Škoda Akademie vybrat nejvhodnější formy školení na různá témata, která jsou pro dané odborné útvary relevantní a aktuální. Na základě kapitoly 2.2.5 lze říci, že osobní rozvoj zaměstnance je pravidelně diskutován a má jasnou strukturu, čímž přispívá k rychlému zorientování a informování zaměstnance o jeho pracovních a vzdělávacích cílech. Jak se ukázalo v kapitole 2.2.6, zaměstnanci musí absolvovat vysoký počet povinných školení a měli by se účastnit i dalších nepovinných školení. Mimo jiné je na základě analýzy této kapitoly zřejmé, že Škoda Auto a.s. nabízí svým zaměstnancům nejen interní, ale rovněž externí školení. Nabídka vzdělávacích akcí je tedy rozmanitá.

Z kapitoly 2.3 vyplývá, že počet přihlášených účastníků na vzdělávací akce je přehledně evidován díky elektronickým systémům jako je SAP a Škoda Booking.

Na základě poznatků formulovaných v kapitole 2.3.1 lze konstatovat, že Škoda Auto a.s. disponuje moderním a digitalizovaným systémem správy přihlašování na školení, který usnadňuje organizaci vzdělávacích aktivit. Z popisu v kapitole 2.3.2 lze vyvodit, že pokud musí pracovník absolvovat školení, je notifikován a může si upomínku zobrazit v sekci osobní úkoly na intranetu. Procesy jsou automatizované a pracovník může jednoduše sledovat své povinnosti. Na základě poznatků v kapitole 2.3.3 lze usuzovat, že zaměstnanci jsou povinně aktivně řešit svou neúčast na vzdělávacích aktivitách prostřednictvím elektronické aplikace.

Z popisu uvedeného v kapitole 2.4 je patrné, že při přihlášení na vzdělávací akce je vybírána zpětná vazba pouze u přihlášení přes systém SAP, je-li však přihlášení realizováno přes Škoda Booking nebo v aplikaci eLearning - LMS eDoceo, není odesílán žádný dotazník na zpětnou vazbu a oblastí F není posléze ověřováno, zdali nově nabyté znalosti mohly být využity v praxi, zda školení splnilo svůj účel a zda se firma díky určitému školení přiblížila svému vytyčenému cíli.

Poznatky uvedené v kapitole 2.5 naznačují, že obsah školení je dobře rozdělen podle toho, o jaké skupiny zaměstnanců se jedná, ať už o řadové technicko-hospodářské zaměstnance, experty, talentové zaměstnance nebo manažery. Dále rovněž z analýzy v této kapitole vyplynulo, že jak technicko-hospodářští zaměstnanci, tak zaměstnanci vykonávající dělnické profese mají možnost přístupu k digitálním formám vzdělávání.

Popis z kapitoly 2.6 dokládá, že společnost Škoda Auto a.s. podporuje dlouhodobý profesní a kariérní růst zaměstnanců a snaží se je motivovat pomocí různých benefitů, například nabídkou úhrady vzdělávacího kurzu nebo školného. Dále z této kapitoly lze vyvodit, že zaměstnanci mají rozmanité možnosti z hlediska výběru mezi třemi kariérními drahami. Na základě popisu v kapitole 2.6.4 lze usuzovat, že firma Škoda Auto a.s. klade důraz na rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců prostřednictvím různých typů jazykových kurzů. Kromě toho vyplývá z této kapitoly, že si oblast F zakládá na networkingu probíhajícím prostřednictvím těchto jazykových kurzů, čímž přispívá k navazování kontaktů mezi zaměstnanci.

Z analýzy v kapitolách 3.1, 3.2, 3.2.1 a 3.2.2 lze vyvodit, že odborná F Akademie se intenzivně věnuje tématu vzdělávání v oblasti F s cílem informovat zaměstnance o aktuálních a pro ně relevantních tématech v průběhu celého roku prostřednictvím Newsletteru F Akademie a každoročního Dne F Akademie. Rovněž z analýzy v kapitole 3.2.1 lze usuzovat, že oblast F podporuje networking během akce Den F Akademie. Na základě analýzy v kapitolách 3.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3 vyplynulo, že oblast F podporuje rozvoj svých talentových zaměstnanců směřujících na manažerskou pozici pomocí moderních metod, jako je koučink, mentoring a storytelling. Lze tedy říci, že oblasti F záleží na tom, aby měla dobře připravené talentové zaměstnance na jakoukoli manažerskou pozici.

Analýza v kapitolách 3.4, 3.4.1 a 3.4.2 dokládá, že oblast F klade důraz na využití informačních technologií a na školení o těchto informačních technologiích, mezi které patří umělá inteligence Škoda GPT a nástroje Office 365. Oblast F se tedy snaží, aby zaměstnanci drželi krok s rychlým vývojem nových technologií, snaží se reagovat na příchod digitálních inovací a nabízí několik forem školení, webináře, workshopy, crash kurzy a microlearning. Nicméně jak vyplynulo z analýzy v kapitolách 3.4.1 a 3.4.2, přístup na těchto školení prováděných na využití inovativních nástrojů 365 ACADEMY a na nástroj využívající umělé inteligence Škoda GPT není individualizovaný. Zaměstnancům není názorně ukázáno využití těchto nástrojů u jejich obvyklých pracovních úkolů, což vede k tomu, že zaměstnanci jsou sice seznámeni s obecnými funkcemi těchto nástrojů, ale nevědí, jak tyto nástroje využít při své konkrétní pracovní činnosti. Zaměstnanci tím pádem ani nejsou motivováni k pravidelnému využívání těchto moderních nástrojů. S touto motivací je spojen i fakt, že většina zaměstnanců pracuje v oblasti F téměř čtrnáct let a nejčastěji zastoupené věkové skupiny jsou v rozmezí třicet pět až padesát let. Pro takové věkové skupiny zaměstnanců může být náročnější přizpůsobovat se novým situacím a může jim scházet potřebná motivace k využívání těchto moderních nástrojů. Z kapitoly 3.4.1 navíc vyplynulo, že školení Škoda GPT realizované formou webináře není interaktivní a účastníci nejsou téměř vůbec zapojováni. Analýza provedená v kapitole 3.4.3 ukazuje, že do budoucna je naplánována centralizace školení týkající se práce s daty s názvem F-Datová kostka, nyní však žádné takové centrální shromáždění dat o jakýchkoliv školení nikde k dispozici není. Mimo jiné se v této analýze ukázalo, že žádná jiná

centralizace týkající se vzdělávání obecně v plánu není. Na základě této analýzy lze rovněž usuzovat, že oblast F se snaží vymýšlet způsoby, jak zaměstnance k vzdělávání motivovat. Z analýzy provedené v kapitole 3.4.4 lze vyvodit, že oblast F si zakládá dovednosti zaměstnanců umět pracovat s daty. Dále z této analýzy vyšlo najevo, že oblast F podporuje inovativní formu výuky prostřednictvím gamifikace.

Analýza provedená v kapitolách 3.4.4, 3.5.1, 3.5.4 ukazuje, že školení Datové minimum prováděné formou gamifikace, školení Základy financí a práva, Základy financí a práva advanced a školení Cla jsou sice z hlediska jejich obsahu pro zaměstnance velmi přínosná, ale zároveň také časově velmi náročná, což představuje značný problém v efektivitě vzdělávání. Ke splnění školení Datové minimum musí zaměstnanec absolvovat celkem šest bloků, s tím, že každý blok trvá tři a půl hodiny. Ke školení Základy financí a práva si zaměstnanec musí vyhradit tři hodiny, k variantě advanced osm hodin a ke školení Cla celkem tři hodiny. Při takové délce školení není možné se plně soustředit a zaměstnanci mohou mít v konečném důsledku pocit, že kvůli takové délce školení nejsou schopni plnit své hlavní pracovní úkoly. Navíc z těchto analýz vyšlo najevo, že školení Základy financí a práva, Základy financí a práva advanced a Cla navíc probíhají formou výkladu lektora s minimálním zapojením účastníků. Při takto dlouhých přednáškách s malou interakcí účastníků je obtížné udržet pozornost účastníků a mimo to mají školení realizovaná výhradně formou výkladu omezený potenciál pro dlouhodobé zapamatování si informací.

Z provedené analýzy v kapitolách 3.5.2, 3.5.3 a 3.5.5 lze vyvodit, že oblast F nejen využívá několik forem školení o různých tématech, ale také se významně podílí na tvorbě odborných školení Daně, Daňové minimum pro nákupčí a Celní minimum pro nákupčí pro jiné útvary. Z této analýzy rovněž vyplynulo, že školení Daně, Daňové minimum pro nákupčí a Celní minimum pro nákupčí spočívají v prostudování prezentací, bez interaktivních prvků, bez učení formou hry. Takový typ školení není příliš účinný, pokud jde o dlouhodobé zapamatování informací.

Z analýzy v kapitolách 3.6, 3.6.1 a 3.6.2 lze usuzovat, že oblast F se snaží využívat digitální vzdělávací platformy jako je Degreed a Red Button Edu k personalizaci vzdělávacích aktivit, neboť tyto platformy umožňují přizpůsobení individuálním

potřebám a profesním cílům zaměstnance. Touto formou se oblast F snaží poskytnout zaměstnancům flexibilitu a okamžitě dostupné edukační materiály.

Na základě analýzy v kapitolách 3.7, 3.7.1 a 3.7.2 lze vyvodit, že oblast F nabízí zaměstnancům nástroje jako jsou Microsoft Copilot a Advomate k automatizaci procesů. Analýza provedená v kapitole 3.7.1 poukazuje na podobnou skutečnost, jako u výše zmíněné analýzy z kapitoly 3.4, 3.4.1 a 3.4.2, a sice že oblast F má k dispozici inovativní nástroj k zefektivnění práce využívající umělou inteligenci Microsoft Copilot, který může díky svým funkcím podpořit zájem zaměstnanců ho aktivně využívat, čímž motivuje zaměstnance k absolvování školení na správné využití tohoto nástroje. Avšak zaměstnanci nejsou individuálně proškolení na konkrétní použití umělé inteligence Microsoft Copilot při jejich každodenních pracovních činnostech. Z této skutečnosti je patrné, že zaměstnanci nejsou informováni o tom, že umělá inteligence Microsoft Copilot může být použita například k zdokonalování jazykových schopností, ať už se jedná o gramatická, slohová, poslechová cvičení nebo dokonce o schopnost mluvené komunikace v cizím jazyce či formulování e-mailů v komunikaci s dodavateli nebo zákazníky. Pokud by o této funkci zaměstnanci věděli, mohli by sami zlepšovat své jazykové dovednosti vlastním tempem. Zatím však není k dispozici žádné školení k takovému využívání programů na bázi umělé inteligence, a zaměstnanci tím pádem o této funkci ani neví, pokud se sami ve svém volném čase o toto téma nezajímají. Z analýzy v kapitole 3.7.2 naopak vyplynulo, že seznámení se s novým nástrojem pro právní záležitosti Advomate má v kompetenci tým tří zaměstnanců z oblasti FL - právní záležitosti, kteří následně svým kolegům z téhož útvaru názorně ukazují, jak může být Advomate konkrétně využit při jejich každodenních pracovních úkolech. Z této skutečnosti vyplývá, že tento inovativní nástroj je díky týmu v útvaru FL - právní záležitosti, efektivně využíván celým oddělením.

Z poslední analýzy provedené v kapitolách 3.8, 3.8.1 a 3.8.2 vyplývá, že oblast F nabízí nové nástroje k výuce cizích jazyků, jako je Speexx a EDOO, pomocí nichž je zajištěna flexibilita výuky, která je i specificky přizpůsobena jazykovým potřebám jednotlivých zaměstnanců. Analýza v kapitole 3.8.2 dokládá, že i zaměstnanci v oblasti F, kteří nehovoří plynule česky, mají díky aplikaci EDOO příležitost rozvíjet své jazykové dovednosti a zlepšovat své znalosti českého jazyka.

Jak vyplynulo z analýz v kapitolách 3.4.1, 3.4.2, 3.6.1, 3.6.2, 3.7.1, 3.7.2, 3.8.1 a 3.8.2 oblast F nabízí několik školení týkající se využití informačních technologií, například školení Škoda GPT nebo 365 ACADEMY včetně nástrojů k zefektivnění práce jako je Microsoft Copilot a Advomate, odborných školení, digitální vzdělávací platformy jako jsou Degreed a Red Button Edu a moderní nástroje k výuce cizích jazyků jako je Speexx a EDOO, ale právě velká nabídka těchto vzdělávacích aktivit, platform a informačních technologií se stává nepřehlednou a vede k informačnímu zahlcení zaměstnance, jelikož nikde není přehledně sepsáno, jaké vzdělávací aktivity, platformy a informační technologie mají zaměstnanci k dispozici a k čemu je konkrétně mohou využít. Závěrem tedy lze konstatovat, že oblast F si je vědoma velkého významu vzdělávání všech skupin zaměstnanců, přesto je ve vzdělávacím systému této oblasti prostor pro zlepšení.

4.2 Návrhy na zlepšení edukačních aktivit v oblasti F

Na základě identifikování problémů ve vzdělávacím systému oblasti F ve Škoda Auto a.s. bylo navrženo několik klíčových doporučení, která by mohla přispět k vyšší efektivitě školení, k motivaci zaměstnanců využívat moderní aplikace a ve výsledku ke zlepšení využívání těchto inovativních nástrojů ať už při každodenních pracovních úkolech nebo například při zdokonalování jazykových dovedností. Dále by na základě těchto návrhů mohla být zlepšena pozornost a zvýšeno zapojení zaměstnanců ve vzdělávacích aktivitách. Tyto návrhy zahrnují rovněž centralizaci dat týkajících se vzdělávacích akcí, veškerých vzdělávacích platform a inovativních nástrojů. Poslední návrh v podobě rozesílání zpětné vazby by mohl přispět ke zvýšení kvality školení a ověřování přenosu nově nabytých znalostí do praxe.

4.2.1 Personalizace školení a zvýšení motivace k využívání nových nástrojů

V kapitole 4.1 byl identifikován problém týkající se neefektivních školení zaměřených na moderní nástroje jako jsou Office 365 v programu 365 ACADEMY, Škoda GPT a Microsoft Copilot, a proto se tento návrh na zlepšení edukačních aktivit soustředí na personalizaci školení efektivního využívání umělé inteligence a nástrojů office 365. Zaměstnancům by mělo být předvedeno, jakým způsobem mohou konkrétně oni tyto nástroje využívat, školení by nemělo být zaměřené jen na

obecné funkce daných nástrojů, jak tomu je doposud. Mělo by být zaměstnancům vysvětleno, jak nejlépe s těmito nástroji pracovat, aby dosáhli kýženého výsledku a aby jejich pracovní činnosti byly opravdu usnadněny s pomocí těchto nástrojů. Správné využívání nástrojů, jako jsou Office 365, Škoda GPT nebo Microsoft Copilot, může v dlouhodobém horizontu ušetřit čas nejen samotnému zaměstnanci, ale také celému oddělení, oblasti, nebo dokonce společnosti. Pokud by byl přístup na školení personalizován, nebo by byli vybráni určití pracovníci v daném útvaru kteří by se těmito nástroji zabývali a následně své know-how předávali dalším kolegům z téhož útvaru, jak ukazuje praxe na oddělení FL - právní záležitosti zanalyzovaná v kapitole 3.7.2, byli by zaměstnanci více motivováni k využívání těchto nástrojů. Museli by to být ale pracovníci, kteří by věděli, jaká je pracovní náplň jejich kolegů. Řešením by mohly být i online schůzky s expertem na umělou inteligenci nebo nástroje Office 365. Daný pracovník by ho seznámil se svou pracovní náplní a expert na tyto programy by mu názorně předvedl, jak tyto nástroje využít, aby byla práce zefektivněna a usnadněna. Na motivaci zaměstnanců k efektivnímu používání těchto nástrojů by se ale měl podílet také přímý nadřízený, který by měl jít zaměstnancům příkladem, měl by tedy využívat tyto nástroje k zefektivnění své práce a rovněž se vzdělávat v této důležité oblasti.

4.2.2 Integrace umělé inteligence do jazykového vzdělávání

Dalším identifikovaným problémem spojeným s návrhem 4.2.1 je nevyužívání umělé inteligence Microsoft Copilot při výuce cizích jazyků. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Škoda Auto a.s. působí na mezinárodním trhu a její zaměstnanci musí jednat s partnery po celém světě, musí ovládat minimálně jeden cizí jazyk, mnohdy se jedná o jazyk anglický. Většinou je však nutné mít znalosti i německého jazyka, zejména s ohledem na skutečnost, že společnost Škoda Auto a.s. je součástí koncernu Volkswagen Group, jak vyplynulo z kapitoly 2.1. Pokud by k jednání využili zaměstnanci umělou inteligenci Microsoft Copilot, mohli by požádat tuto umělou inteligenci o simulaci různých situací a vyzkoušet si své komunikační schopnosti před tím, než budou oficiálně s nějakým mezinárodním partnerem komunikovat. Takto je možné si vyzkoušet například i prezentování v cizí řeči. Díky funkci mluvené konverzace, kterou Microsoft Copilot nabízí, nemusí tedy jít jen o komunikaci psanou, ale také o komunikaci mluvenou. Microsoft Copilot doporučí, pokud je tak od něj žádáno, vhodnější formu překladu nebo lepší

formulace a upozorní na chyby. Výhodou tohoto systému je individuální přístup a tempo, uživatel si sám volí, jakému tématu a jakým stylem se mu chce věnovat. Zaměstnanec se tedy může zaměřit na všechny složky cizího jazyka, psanou, mluvenou nebo trénovat poslech a porozumění textu. Microsoft Copilot by mohl na základě analýzy silných a slabých stránek zaměstnance navrhnout personalizovaný vzdělávací plán tak, aby bylo jazykové vzdělání pro zaměstnance efektivní.

4.2.3 Centralizace dat a zdrojů pro přehledný vzdělávací systém

Třetím identifikovaným problémem byl velký počet školení, vzdělávacích akcí, inovativních nástrojů a platforem, jejichž data nejsou nikde přehledně zaznamenána. Vhodným řešením by mohlo být vytvoření prezentací na jednotlivé kategorie, například prezentace na aktuálně nabízená školení, ať už pro řadové nebo talentové zaměstnance, rozdělená na kategorie soft skills, soft skills pro talentové zaměstnance, využití informačních technologií a odborná školení. Další prezentace by měla být zaměřena na inovativní nástroje v oblasti F jako jsou Microsoft Copilot, Advomate a poslední prezentace zaměřená na moderní platformy zprostředkující flexibilní učení Degreed, Red Button EDU, Speexx a EDOO. Všechny prezentace by měly být doplněné o funkční odkazy na přihlášení na školení, na inovativní nástroje a na moderní platformy samotné. Tyto prezentace by měly být umístěné na stránce SharePoint, platformě určené pro sdílení, kam mají přístup všichni zaměstnanci oblasti F. Do této prezentace by mohly být přidávány nové aplikace, mělo by být srozumitelně vysvětleno i jejich využití a měly by být zmíněny kontaktní osoby, na které se zaměstnanci mohou obrátit v případě dalších dotazů. Je tedy žádoucí, aby byl obsah této prezentace pravidelně, například každé tři měsíce, nebo v případě změn, aktualizován. V prezentaci by mohl být umístěn i odkaz, kde by zaměstnanci měli možnost dát zpětnou vazbu ohledně školení, vzdělávacích platforem nebo inovativních nástrojů. Hodnocení nebo komentáře zaměstnanců by mohlo být zpřístupněno pro celou oblast F, čímž by oblast F ukázala, že si váží názorů zaměstnanců. Tento přístup by mohl předejít informačnímu zahlcení a mohla by být zvýšena přehlednost dostupných školení, inovativních nástrojů a vzdělávacích platforem. Zaměstnanec by nemusel informace složitě hledat a systém by nemusel být roztříštěn.

4.2.4 Optimalizace délky a interaktivity školení

Návrh optimalizovat délku a interaktivitu školení je formulován na základě zjištěných problémů, a sice časové náročnosti u školení Datové minimum, Základy financí a práva, Základy financí a práva advanced, Cla a nízkého zapojení účastníků školení v případě školení Základy financí a práva, Základy financí a práva advanced, školení Cla, webináře Škoda GPT, školení Daně, Daňové minimum pro nákupčí a Celní minimum pro nákupčí. Aby byla zvýšena efektivita těchto školení, měla by být zkrácena délka, nebo by školení mělo být rozdělené do menších bloků, čímž by bylo podpořeno udržení pozornosti účastníků. Školení by neměla celkem trvat déle než devadesát minut. Pokud by trvala déle, je optimální školení rozdělit do bloků, na více částí. Jestliže by byly vzdělávací akce zkráceny, nemuseli by mít zaměstnanci pocit, že nemají dostatek času na plnění svých pracovních povinností. Pauzy během školení by měly být naplánovány po čtyřiceti pěti minutách edukační aktivity, nebo po šedesáti minutách. Mají-li být školení interaktivní, je žádoucí vést diskuze, pokládat dotazy k zapojení přítomných a zadávat krátké praktické úkoly, díky nimž udrží účastníci pozornost a snáze si informace získané během vzdělávací akce zapamatují. Školitelé by měli zvážit využití zábavnějších a interaktivnějších metod předávání informací, neboť právě to je dle poznatků zmíněných v teoretických východiskách nejefektivnější způsob učení. Vhodné by mohlo být i učení hrou, gamifikace školení. Školení by mělo kombinovat různé způsoby učení, vizuální, sluchové, praktické zkoušení naučeného. Mohou být využita videa, simulace, skupinové aktivity. Obsah školení by měl být, pokud možno maximálně zaměřen na situace, v nichž se zaměstnanci mohou ocitnout, aby mohli nabyté znalosti využít v praxi.

4.2.5 Analýza zpětné vazby jako nástroj pro zvyšování efektivity školení

V návaznosti na zjištěný problém, kdy je zpětná vazba po absolvování školení vybírána pouze pokud přihlášení na vzdělávací akci proběhlo přes systém SAP, nikoli přes systém Škoda Booking nebo při splnění školení v systému eLearning - LMS eDoceo, je navrhováno zavedení výběru zpětné vazby pomocí dotazníkových šetření po každé vzdělávací aktivitě realizované v oblasti F, nebo po vzdělávací aktivitě, které se zúčastnili zaměstnanci z oblasti F. Doporučeným řešením je rozesílání dotazníku s adekvátními otázkami zaměřenými na hodnocení

proběhlé vzdělávací akce. Tento dotazník by měl obsahovat otázky týkající se obsahu školení, způsobu prezentace, míry interaktivity a praktické využitelnosti nově nabytých znalostí. Součástí by měly být jak uzavřené otázky s hodnocením na stupnici a možností přidat komentář, tak otevřené otázky pro detailnější zpětnou vazbu, převažovat by však měly otázky uzavřené. Dotazníky by měly být pravidelně analyzovány a na základě získaných odpovědí by mohla být školení upravována, aby reflektovala potřeby zúčastněných. Zaměstnanci by měli mít možnost vyplnit dotazník anonymně. Dalším možným řešením jsou strukturované rozhovory se zaměstnanci, kde by jim byly pokládány stejné nebo podobné otázky jako u dotazníkového šetření. Tento přístup mimo jiné zajistí, že zaměstnanci budou mít možnost vyjádřit své zkušenosti a pocity z vzdělávací akce, což přispěje k pocitu, že jejich názory jsou vyslyšeny a zohledněny. Motivaci zaměstnanců k vyplnění dotazníků by měl podpořit přímý nadřízený, který by mohl zaměstnancům takto ukázat, že je jejich zpětná vazba cenná a bude využita při optimalizaci školení.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá analýzou současných metod vzdělávání v oblasti F ve společnosti Škoda Auto a.s. Cílem bylo zhodnotit stávající edukační aktivity, identifikovat nové trendy ve vzdělávání, analyzovat míru a způsob využití moderních technologií a aplikací a následně formulovat konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávacího systému v oblasti F.

V teoretických východiskách byla pozornost věnována roli a významu firemního vzdělávání, odbornému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Dále byly popsány metody vzdělávání, nové trendy ve vzdělávání a moderní přístupy ve vytváření efektivního školení. Tyto teoretické poznatky byly využity při identifikaci slabých míst stávajícího vzdělávání v oblasti F a při formulování konkrétních návrhů na zlepšení vzdělávacího systému v oblasti F.

Analytická část se zaměřila na nové metody vzdělávání v oblasti F v kontextu celkového vzdělávacího systému ve společnosti Škoda Auto a.s. Bylo zjištěno, že vzdělávací systém oblasti F má jak své silné, tak své slabé stránky. Systém vzdělávání je dobře strukturovaný, přehledně eviduje účastníky školení a umožňuje sledování progresu zaměstnanců prostřednictvím elektronických systémů, jako jsou SAP a eLearning - LMS eDoceo. Díky rozhovoru se zaměstnancem MAG je pracovník pravidelně seznamován jak s pracovními, tak s rozvojovými cíli, kterých má během určité doby dosáhnout. Současně z analýzy vyplynulo, že nabídka školení je rozmanitá a obsahově přizpůsobená různým skupinám zaměstnanců. Vzdělávání ve firmě Škoda Auto a.s. se věnuje několik odborných akademií, včetně F Akademie a samotného oddělení Škoda Akademie. Následně bylo zjištěno, že oblast F podporuje flexibilní vzdělávací proces prostřednictvím moderních technologií a platforem pro učení.

Zároveň byly ale zjištěny určité nedostatky v systému vzdělávání v oblasti F a aplikovaných nových metodách vzdělávání, konkrétně chybějící personalizace školení, žádná integrace umělé inteligence Microsoft Copilot do výuky cizích jazyků a roztržitost platforem pro vzdělávání. Mezi další identifikované problémy ve vzdělávacím systému oblasti F patří minimální interakce s účastníky na školení, vysoká časová náročnost školení a absence systematického sběru zpětné vazby od účastníků školení.

Na základě provedené analýzy, teoretických východisek a působení na oddělení FR - Účetnictví byly formulovány konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávacího systému a metod vzdělávání v oblasti F, konkrétně personalizace školení, integrace umělé inteligence Microsoft Copilot do výuky cizích jazyků, centralizace vzdělávacích platforem a zdrojů, optimalizace délky školení a sběr zpětné vazby od zaměstnanců přítomných na školení. Implementace těchto navržených opatření by mohla zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu i efektivitu práce samotných zaměstnanců, a tím přispět k dlouhodobé prosperitě společnosti Škoda Auto a.s. Závěrem lze říci, že navržená opatření byla formulována tak, aby měla potenciál zvýšit kvalitu vzdělávání, spokojenost zaměstnanců a posílit konkurenční výhodu společnosti na trhu. Výsledky této práce mohou být užitečné pro tým F Akademie v jejich snaze o zlepšení firemního vzdělávání.

Seznam literatury

ADVOMATE, ©2024. *Advomate*. Online. Dostupné z: <https://advomate.cz>. [cit. 2024-10-29].

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2019. Microlearning je produktem informačního přetížení. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 3., č. 2, s. 3. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_e866d22a27264db7b08cbaa9c3744091.pdf. [cit. 2024-11-08].

BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2020. Online nebo offline? Onlife!. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 4., č. 5, s. 1. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_62cf25e5e08d48b5a88adf4277635901.pdf. [cit. 2024-11-13].

BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2024. Rozvoj a vzdělávání má Valeo ve své DNA. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 8., č. 2, s. 3. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_bdc5132ccc4549aeb86365ee4f34f762.pdf. [cit. 2024-11-12].

DVOŘÁKOVÁ, Mirka, 2021. Docilita. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 5., č. 6, s. 1. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_719a4e82d7cf4ac5818a31bbce880275.pdf. [cit. 2024-11-15].

EGER, Ludvík, 2020. *E-learning a jeho aplikace s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials*. Online. Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0952-5. Dostupné z: <https://fek.zcu.cz/images/books/src/e-verze%20Elearning.pdf>. [cit. 2024-11-08].

EKL, Kryštof, 2020. Umělá inteligence ve vzdělávání. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 4., č. 4, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_87e81aabb9c9841ab8f0f6adecfb79967.pdf. [cit. 2024-11-13].

FORMÁNEK, Václav, 2023. 7 tipů jak na (re)start E-learningu. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 7., č. 5, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z:

https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_842b0948280d4533b9c7f6c3b0175cf4.pdf. [cit. 2024-11-15].

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. Online. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-38-7. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Zajištění lidských zdrojů/gbBcEAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1](https://www.google.cz/books/edition/Zajištění_lidských_zdrojů/gbBcEAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1). [cit. 2024-11-08].

KŘÍŽ, Jan, 2020. Co je webinář. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 4., č. 6, s. 1. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_bd8bbaed6d3d42d5ad4657df96f79ef8.pdf. [cit. 2024-11-12].

KŘÍŽ, Jan, 2022. Motivace k účasti na rozvojových programech. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 6., č. 4, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_5e34479fa4a44ef1a79bd0780cccb3bf.pdf. [cit. 2024-11-15].

LANGER, Tomáš, 2019. Trendy firemního vzdělávání ve světě. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 3., č. 1, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_f30404d294ae4e67881cdba8888c5a76.pdf. [cit. 2024-11-13].

LANGER, Tomáš, 2021. Jak (ne)motivovat zaměstnance ke vzdělávání? Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 5., č. 2, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf. [cit. 2024-11-15].

Nákladová střediska, ©2003-2024. Online. Eurofaktura. 11. 04. 2023. Dostupné z: <https://eurofaktura.cz/HelpCZ/WikiPage?action=reload&page=GK+Stroskovna+me sta&lang=Czech>. [cit. 2024-10-26].

ODBORY KOVO MB, ©2024. *O nás - MB*. Online. ODBORY KOVO MB. Dostupné z: <https://www.odborykovomb.cz/o-nas-mb/ds-1008>. [cit. 2024-10-26].

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

RABUŠICOVÁ, Milada, 2024. *Učení a vzdělávání dospělých*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3914-9.

RED BUTTON EDU, ©2024. *Brain&Breakfast*. Online. In: Edu.redbuttonedu. Dostupné z: [Brain&Breakfast](#). [cit. 2024-10-26].

SEVERA, Vladislav, 2024. Optimální firemní vzdělávací platforma: blízký nebo vzdálený cíl. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 8., č. 1, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_451c31f9502f42e59e5617d95af7f2a7.pdf. [cit. 2024-11-15].

ŠIMKOVÁ, Petra, 2022. Aby školení nebylo jen předávání informací. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 6., č. 6, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_2dd34e0762ed405d847975771b0b2250.pdf. [cit. 2024-11-13].

ŠIMKOVÁ, Petra, 2023a. Kouzlo otázek při školení: Jak se ptát a jak odpovídat? Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 7., č. 2, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_f9ee18d23be5440596215317b7950b2f.pdf. [cit. 2024-11-15].

ŠIMKOVÁ, Petra, 2023b. Školení skončilo. A co dál? Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 7., č. 4, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_88635f1d4b8947ef8dbd9f496f00c76b.pdf. [cit. 2024-11-15].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024a. *Výroční zpráva 2023: Škoda Auto a.s. 2023*. Dostupné také z: https://www.skoda-auto.com/doc/2e83bf34-7532-4df9-be92-4e0842efe6d5#?s_aid=gnu9n6j6-2k8d-nvzd-jwo4-68jc5gfpqvw0_260_1.

ŠKODA AUTO A.S., ©2024b. *Pro všechny zaměstnance: Reporty pro všechny zaměstnance - Statistiky kmenového personálu*. Online. In: ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 02. 09. 2024. Dostupné z: https://space.skoda.vwgroup.com/group/for_internal_employees/home. [cit. 2024-11-01].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024c. *Představenstvo Škoda Auto*. Online. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/organisation/departmentsnr/10000000>. [cit. 2024-10-30].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024d. *Finance, IT a právní záležitosti (F)*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/organisation/departmentsnr/10000000/10007401>. [cit. 2024-11-18].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024e. *Normativní kurzy*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 22.05.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/normativni-kurzy>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024f. *ELearning*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 15.05.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/elearning>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024g. *Rozhovor se zaměstnancem (MAG)*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 28.08.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/mag/home>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024h. *Interní akce*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 05.02.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/interni-akce>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024i. *Externí kurzy*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 01.03.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/externi-kurzy>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024j. *Ohodnocení funkčního místa z pohledu kvalifikace*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 21.08.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/info-systems/ohodnoceni-funkcniho-mista-z-pohledu-kvalifikace>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024k. *Storna (odhlašování)*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 23.05.2024. Dostupné z:

<https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/odhlasovani-storna>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024l. *Kariérní dráhy*. Online. In: ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/karierni-drahy>. [cit. 2024-10-30].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024m. *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 15.08.2024. Dostupné z: https://space.skoda.vwgroup.com/group/knowledge_base/zvysovani-kvalifikace-zamestnancu. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024n. *Kariérní dráhy pro tarif*. Online. In: ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 19.09.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/karierni-drahy-pro-tarif>. [cit. 2024-10-30].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024o. *Koučink*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 02.04.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/koucink>. [cit. 2024-11-01].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024p. *Průvodce pro mentora: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., ©2024q. *Data Storytelling webinář*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/b2eportal/web-content-display?articleId=303638442&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW&urlCurrent=/group/b2eportal/search2>. [cit. 2024-11-01].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024r. *365 ACADEMY*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 13.08.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/info-systems/365-academy>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024s. *Školení: Základy financí a práva*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/b2eportal/web-content-display?articleId=347098398&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW&urlCurrent=/group/b2eportal/search2>. [cit. 2024-11-01].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024t. *Daně: Interní dokument Škoda Auto a.s. - školení Tuzemské/zahraniční daně.*

ŠKODA AUTO A.S., ©2024u. *Daňové minimum pro nákupčí: Interní dokument Škoda Auto a.s. - školení.*

ŠKODA AUTO A.S., ©2024v. *Celní minimum pro nákupčí: Interní dokument Škoda Auto a.s. - školení.*

ŠKODA AUTO A.S., ©2024w. *Obecné.* Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 25.01.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/obecne>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024x. *Vzdělávací platformy.* Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 29.05.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/vzdelavaci-platformy>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., ©2024y. *Degreed.* Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 02.10.2023. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/next-level-s/degreed>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., 2019. *Jazyková příprava: Metodický pokyn Škoda Auto a.s. MP. 1.259.* 01. 12. 2019.

ŠKODA AUTO A.S., 2023a. *Prohlubování a zvyšování kvalifikace prostřednictvím externí vzdělávací akce: Metodický pokyn Škoda Auto a.s. MP. 1.255.* 01. 12. 2023.

ŠKODA AUTO A.S., 2023b. *Formy – chcete individuální, skupinový, nebo týmový koučink?: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., 2023c. *Jak to funguje? Individuální koučink a Interní skupinový koučink: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., 2024a. *Partneři pro vzdělávání: Interní dokument Škoda Auto a.s.* 29.03.2024.

ŠKODA AUTO A.S., 2024b. *Rozhovor se zaměstnancem eMAG: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., 2024c. *MAG návodka pro cílovou skupinu THZ zaměstnanců a mistrů: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., 2024d. *Projektová licence*. Online. 28.03.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/projektova-licence>. [cit. 2024-11-01].

ŠKODA AUTO A.S., 2024e. *Expertní koncept: Interní dokument Škoda Auto a.s.*

ŠKODA AUTO A.S., c2024a. *Inovační snídaně a Red Button EDU*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 17.10.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/general-information/inovacni-snidane>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., c2024b. *Microsoft Copilot*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 23.10.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/it-services/microsoft-copilot>. [cit. 2024-10-26].

ŠKODA AUTO A.S., c2024c. *Meet AI @ Škoda*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 11.10.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/meet-ai-skoda>. [cit. 2024-11-04].

ŠKODA AUTO A.S., c2024d. *SPEEXX*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 22.10.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/speexx>. [cit. 2024-10-29].

ŠKODA AUTO A.S., c2024e. *Typ licence a ceník Speexx*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 09.09.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/typ-licence-a-cenik-speexx>. [cit. 2024-10-29].

ŠKODA AUTO A.S., c2024f. *Základní informace k licencím Speexx*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 09.09.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/obecné-informace-k-licencím-speexx>. [cit. 2024-10-29].

ŠKODA AUTO A.S., c2024g. *EDOO*. Online. ŠKODA AUTO A.S. Škoda Space. 06.09.2024. Dostupné z: <https://space.skoda.vwgroup.com/group/education-development/edoo>. [cit. 2024-10-29].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBANOVÁ, Elena, 2022a. Storytelling v E-learningu. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 6., č. 5, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf. [cit. 2024-11-12].

URBANOVÁ, Elena, 2022b. Ako môžeme učiť menej? Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 6., č. 1, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_12499b5bd25a4396be8b39ccd0b38018.pdf. [cit. 2024-11-13].

URBANOVÁ, Elena, 2023. Firemné vzdelávanie nie je benefit. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 7., č. 4, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_88635f1d4b8947ef8dbd9f496f00c76b.pdf. [cit. 2024-11-08].

VAŠKOVÁ, Lenka, 2021. Interaktivita a multioborovost základem vzdělávání. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 5., č. 1, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_5180cc898d584e8ab2762b5704502d66.pdf. [cit. 2024-11-13].

VELAS, Marek, 2024. Jak kultivovat talent zaměstnanců ve firmách. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 8., č. 3, s. 2. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_72628ef4f66f451f9aea29f31fa6ef15.pdf. [cit. 2024-11-08].

VOLKSWAGEN GROUP, ©2024. *Brand & Brand Groups*. Online. VOLKSWAGEN GROUP. Volkswagen Group. Dostupné z: <https://www.volkswagen-group.com/en/brands-and-brand-groups-15811>. [cit. 2024-10-30].

Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační struktura ve firmě Škoda Auto a.s.	17
Obr. 2 Statistika kmenového personálu: OBLAST F.....	18
Obr. 3 Organizační struktura oblasti F ve firmě Škoda Auto a.s.....	18
Obr. 4 Kariérní dráhy ve firmě Škoda Auto a.s.	27
Obr. 5 Kariérní dráhy v tarifu ve firmě Škoda Auto a.s.	30

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Adéla Kvajsarová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nové metody vzdělávání v oblasti financí		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	72		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu nových vzdělávacích metod v oblasti F a vzdělávacího systému ve společnosti Škoda Auto a.s. Cílem práce je zhodnotit současný vzdělávací systém a nové metody vzdělávání v oblasti F a na základě toho formulovat konkrétní návrhy ke zlepšení. Teoretická část se věnuje roli a významu firemního vzdělávání, popisuje konkrétní metody vzdělávání včetně nových edukačních metod a moderní přístupy v tvorbě efektivního školení. Analytická část představuje systém vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s., analyzuje současný stav a nové metody vzdělávání včetně využití moderních technologií a aplikací v oblasti F. Následně jsou navržena opatření směřující ke zvýšení kvality vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců a posílení konkurenční výhody společnosti na trhu.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, nové metody vzdělávání, digitální vzdělávací platformy, flexibilní učení, rozvoj zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Adéla Kvajšarová		
FIELD	Human Resources Management		
THESIS TITLE	New methods of learning in finance		
SUPERVISOR	doc. Ing. Romana Čížinská Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	72		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	The bachelor's thesis focuses on the analysis of new educational methods in the F area and provides an evaluation of the overall educational system within Škoda Auto a.s. The aim of the thesis is to evaluate the current educational system and the new methods of education in the F area and, based on this evaluation, formulate specific improvement proposals. The theoretical part addresses the role and significance of corporate education, describes specific educational methods, including new educational approaches and modern strategies for creating effective training programs. The analytical part presents the educational system at Škoda Auto a.s., analyzes the current state and new educational methods, including the use of modern technologies and applications in the F area. Recommendations are then formulated to improve the quality of education, increase employee satisfaction, and bolster the company's competitive position in the market.		
KEY WORDS	Education, new educational methods, digital educational platforms, flexible learning, employee development		