

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Rozvoj digitálních dovedností zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s. Diplomová práce

Tomáš Boháček

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Děkuji PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce,
poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	6
1 Práce se zaměstnanci.....	8
1.1 Řízení lidských zdrojů	8
1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	8
1.3 Získávání a výběr zaměstnanců	10
1.4 Interní a externí zdroje zaměstnanců	10
1.5 Získávání nových zaměstnanců	13
1.6 Metody získávání zaměstnanců	13
1.7 Výběr z uchazečů.....	16
1.8 Adaptace nových zaměstnanců	17
1.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	18
1.10 Metody vzdělávání zaměstnanců	20
1.11 Adaptace zaměstnanců na změny	24
2 Průmysl 4.0.....	29
2.1 Nástroje průmyslu 4.0	30
2.2 Digitalizace.....	35
2.3 Shrnutí teoretické části.....	35
3 Praktická část	37
3.1 Představení společnosti	37
3.2 Přístup ke vzdělávání ve společnosti	39
3.3 Projekt Digital Upskilling.....	40
3.4 Cíl výzkumu	42
3.5 Příprava	43
3.6 Komunikace	47
3.7 Realizace	49
3.8 Výsledky.....	52
3.9 Vyhodnocení	61
3.10 Návrh doporučení.....	67
Závěr	70
Seznam literatury	72

Seznam obrázků a tabulek	75
Seznam příloh	77

Seznam použitých zkratek a symbolů

IoT Internet of Things

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

MAG mit Arbeitgebergespräch (rozhovor se zaměstnancem)

Úvod

Předmětem této práce je rozvoj digitálních dovedností zaměstnanců. Nové technologie, včetně výpočetní techniky a nových trendů v oblasti automatizace a digitalizace nás všechny obklopují každý den. Takřka každá administrativní práce i správa podnikání je úzce spojena s využíváním moderních technologií. Předpokladem do budoucna je, že spolupráce a využití digitalizace bude dále růst a nabírat na důležitosti. Přesně proto je nasnadě, že rozvoj zaměstnanců v používání digitálních nástrojů a jejich dovedností s nimi je klíčový předpoklad pro jejich úspěch na trhu práce, ale také společností samotných.

Práce má za cíl zjistit jakým správným způsobem rozvíjet zaměstnance v oblasti digitálních nástrojů a technologií. Za tímto účelem je představena teorie a následně pro praktickou část byla vybrána firma ŠKODA AUTO a. s. a jeden z jejích nedávných programů, který měl za cíl právě řešit problematiku rozvoje digitálních dovedností zaměstnanců. Díky tomu je práce i spojena s konkrétní firmou a jejím výzkumem, díky čemu je zřejmé, že problematiku současné firmy řeší, jako důležitou. Protože jedině zkušení zaměstnanci schopni se adaptovat na transformaci a digitalizaci, která nás v budoucnu čeká dokážou obstát v současném velmi konkurenčním prostředí.

Práce je rozčleněna do třech částí.

V první teoretické části bude nejprve představena práce se zaměstnanci od jejich vyhledávání a naboru, přes jejich integraci do firmy až po otázku jejich motivace a odměňování, a právě jejich rozvoje. Poté jsou popsány nové trendy v průmyslu. Kterými jsou například zásadní pojem průmysl 4.0 a jeho součásti, kterými jsou 3D tisk, automatizace a robotizace, internet věcí, umělá inteligence, cloudové úložiště, digitalizace.

Na první část navazuje již část praktická, kde se je nejprve představena firma ŠKODA AUTO a. s., která byla použita pro zpracování praktické části. Dále jsou popsány jednotlivé části výzkumu, jeho otázky, metodika zpracování a vzorek respondentů. Následuje již konkrétní program realizovaný ve firmě, kde je popsán kompletní proces tohoto programu. Počínaje sestavením týmu, který projekt připravoval, jednotlivé přípravné kroky, následné dotazování a sběr dat. V závěru je

již představení výsledků a dále jak byla stanovena strategie rozvoje na základě výsledků dotazníku.

V poslední části této práce budou představené výsledky interpretovány a to tak, aby následně byli navrženy vhodná doporučení a návrhy, jak vhodně rozvíjet digitální schopnosti zaměstnanců.

1 Práce se zaměstnanci

V této kapitole je řešena práce se zaměstnanci, jejíž nedílnou součástí je rozvoj zaměstnanců, která je předmětem této práce. V úvodu vymezena činnost řízení lidských zdrojů a její součásti. Následují rozbor těchto částí chronologicky, jak jdou po sobě, tedy nábor nových zaměstnanců jejich integrace do firmy a následně jejich rozvoj, motivace a odměňování.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Člověk v podnikovém systému zaujímá klíčové místo mezi provozními prostředky s jedinečným statusem. Na rozdíl od technologií představuje živý, myslící a tvořivý element. Lidský prvek, neomezující se pouze na zaměstnance, ovlivňuje podnik i zvenčí. Pracovníci jsou charakterističtí svými kvalifikacemi, kompetencemi, cíli a sociálními vztahy. V podniku se rozlišuje mezi předmětnou a dispozitivní prací, kde první je přímo spojena s výrobou a službami a druhá s řízením (Mužik a Krpálek, 2017).

Podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako strategický a pečlivě promyšlený přístup k správě nejdůležitějšího aktiva organizace – jejich zaměstnanců. Tito zaměstnanci jak individuálně, tak kolektivně přispívají k naplňování cílů dané organizace. Jednoduše řečeno, řízení lidských zdrojů se týká všech aspektů, které souvisí s lidmi v pracovním procesu (Armstrong, 2006).

Lidské zdroje jsou klíčové pro aktivaci ostatních zdrojů organizace, jako jsou materiál, finance a informace. Jsou považovány za nejcennější a často i za nejnákladnější zdroj, ovlivňující prosperitu a konkurenceschopnost firmy, zejména v rozvinutých tržních podmínkách. Řízení lidských zdrojů je považováno za centrální a nejvýznamnější oblast podnikového managementu (Duda, 2008).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je efektivní využití potenciálu lidí a investic do nich, aby se dosáhlo cílů organizace. Současně se klade důraz na vytvoření podmínek pro pracovní spokojenost, motivaci k rozvoji a podporu identifikace zaměstnanců s cíli organizace (Kociánová, 2010).

1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Personální činnosti představují klíčovou a aktivní složku v rámci celkové personální práce v organizacích. Tyto činnosti se výrazně liší v závislosti na velikosti

organizace. V menších firmách obvykle nacházíme omezenější rozsah těchto aktivit, kde se některé provádějí pouze podle aktuální potřeby. Naproti tomu větší organizace mají tendenci mít rozsáhlý a komplexní seznam personálních činností. V odborné literatuře existuje široká škála názorů na to, které činnosti by měly být zahrnuty, ale deset nejběžnějších lze identifikovat následovně:

- **Vytváření a analýza pracovních míst:** Tato činnost zahrnuje definování specifických úkolů, pravomocí a odpovědností pro různá pracovní místa. Jde o důkladné zpracování a pravidelnou aktualizaci popisu a specifikací pracovních míst.
- **Personální plánování:** Tato oblast se věnuje systematickému plánování počtu a typů pracovníků potřebných pro organizaci a zahrnuje i plánování jejich dalšího rozvoje a kariérního postupu.
- **Získávání, výběr a adaptace pracovníků:** Tato klíčová činnost se soustředí na proces hledání, výběru a začlenění nových pracovníků do organizace. Zahrnuje veřejné vyhlášení volných pracovních míst, přípravu a sběr dokumentů od uchazečů, jejich hodnocení a výběr, a také proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců do pracovního prostředí.
- **Hodnocení pracovníků:** Zde dochází k posuzování výkonu zaměstnanců, jejich schopností a potenciálu pro budoucí rozvoj, což má vliv na rozhodování o jejich dalším profesním směřování.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru:** Tato oblast se týká umisťování zaměstnanců na vhodná pracovní místa, jejich povýšení, přeřazení, penzionování či propouštění.
- **Odměňování:** Zabývá se systémy mzdové politiky, stanovováním odměn, včetně poskytování různých zaměstnaneckých benefitů a odměn vedoucích k motivaci a lepšímu pracovnímu výkonu.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků:** Tato činnost se soustředí na identifikaci a plánování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, hodnocení účinnosti vzdělávacích programů a jejich přínosu pro organizaci.

- **Pracovní vztahy:** Tato oblast se zaměřuje na organizování a řízení vztahů mezi vedením a zaměstnanci, zahrnuje řešení pracovních sporů, komunikaci v rámci organizace, sledování pracovního práva a regulací.
- **Péče o pracovníky:** Soustředí se na zajištění bezpečných pracovních podmínek, zdravotní ochranu, správu a organizaci pracovního prostředí, včetně poskytování sociálních služeb jako jsou stravování, péče o rodiny zaměstnanců, kulturní a jiné aktivity.
- **Personální informační systém:** Zahrnuje správu a analýzu dat o pracovnících, pracovních místech a pracovních procesech, poskytování těchto informací příslušným subjektům a organizování speciálních průzkumů mezi zaměstnanci.

Kromě těchto deseti hlavních činností, text rovněž zmiňuje další aktivity, jako jsou průzkumy trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, metodické přístupy k průzkumům a informacím a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Tyto činnosti jsou nezbytné pro zajištění efektivního a legálního fungování personální práce v rámci organizace (Koubek, 2007).

1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Pro úspěch a růst na trhu je pro všechny organizace klíčový správný výběr zdrojů a metod pro nábor zaměstnanců. Kromě vhodného přístupu k náboru je důležité, aby byl proces plánování a výběru zaměstnanců dobře strukturovaný a promyšlený (Rosoiu a Popescu, 2016). Cílem procesu získávání pracovníků je zaujmout dostatečný počet kvalifikovaných kandidátů pro volné pozice. Tento proces by měl být realizován včas a s rozumnými náklady (Koubek, 2015).

Je nezbytné identifikovat a využít efektivní zdroje pro nábor, informovat o dostupných pracovních místech v organizaci a nabízet je účinným způsobem. Zásadní je, že získávání zaměstnanců zahrnuje aktivity, které "prodávají" pracovní pozice tím, že poukazují na jejich přednosti a potenciální výhody, které mohou přinést zaměstnancům (Rees a Smith, 2014).

1.4 Interní a externí zdroje zaměstnanců

Proces náboru pracovníků do společností zahrnuje strategie pro hledání uchazečů jak z interních, tak z externích zdrojů. Interní zdroje se týkají zaměstnanců, kteří už

jsou součástí společnosti, ale mohou být přesunuti, povýšeni nebo jim může být nabídnuta změna pozice v důsledku změn v organizační struktuře, například kvůli technologickému pokroku nebo restrukturalizaci pozic. Tyto zaměstnance může zajímat změna role pro osobní rozvoj nebo rozšíření svých znalostí v rámci společnosti (Šikýř, 2014).

Využití interních zdrojů přináší několik výhod. Jednou z nich je, že tito zaměstnanci už jsou obeznámeni s firemní kulturou a procesy, což ulehčuje jejich přechod na novou pozici. To také umožňuje managementu lépe zhodnotit jejich předchozí výkony a potenciál pro novou roli. Kariérní postup a vnitřní přesuny by měly být součástí strategie každé společnosti, neboť to přináší maximální využití investic do zaměstnanců a podporuje jejich dlouhodobé působení ve firmě. Tento přístup může také sloužit jako motivace pro ostatní zaměstnance, ukazuje jim možnosti kariérního růstu a změny pozic v rámci organizace (Tomšík a Duda, 2011). Nicméně, rizikem může být povyšování zaměstnance na pozici, na kterou nemá dostatečné kvalifikace, což může být poté obtížné napravit.

Co se týče externích zdrojů, ty zahrnují nezaměstnané osoby, absolventy, zaměstnance jiných společností hledající změnu práce, studenty, matky na rodičovské dovolené a seniory. Tyto skupiny mohou mít zájem o částečné úvazky nebo mohou hledat změnu z důvodu nespokojenosti se svými stávajícími podmínkami. Práce, které jsou jim nabízeny, obvykle nejsou klíčové nebo vysoké pozice a často zahrnují jednodušší administrativní úlohy nebo pomocné práce.

Nábor z vnějších zdrojů může být dražší a časově náročnější, protože vyžaduje širší hledání a selekci kandidátů. Noví zaměstnanci potřebují plné zaškolení a čas na adaptaci na nové pracovní prostředí. Přestože mohou na začátku přinášet nižší přínos, mohou přinést nové myšlenky a perspektivy z předchozích zkušeností, což může být pro firmu velmi cenné. Noví zaměstnanci mohou přinést inovativní řešení problémů, na které mohli být stávající zaměstnanci "slepí" kvůli zavedeným postupům (Koubek, 2015).

V kontextu těchto různých zdrojů nábory je důležité, aby si společnosti uvědomily své potřeby a cíle, a podle toho přizpůsobily své náborové strategie. Interní nábor může být vhodnější pro firmy, které chtějí rozvíjet a udržet své stávající zaměstnance, zatímco externí nábor může být výhodnější pro firmy hledající nové

perspektivy a dovednosti. Každá metoda má své výhody i nevýhody, a úspěch náboru závisí na tom, jak dobře je strategie náboru integrována do celkové strategie společnosti a jak dobře je řízena.

Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů, ze kterých mohou být zaměstnanci získávání shrnuje následující tabulka:

Tab. 1 Přehled výhod a nevýhod náboru zaměstnanců z interních a externích zdrojů

	Výhody	Nevýhody
Vnitřní zdroje	<p>Firma zná uchazeče a může je rychle oslovit</p> <p>Zaměstnanec zná firemní kulturu a procesy</p> <p>Povýšení a pracovní rotace jako prvek motivace a rozvoje vlastních zaměstnanců</p> <p>Zúročení již vloženého času a investic do vlastních zaměstnanců</p>	<p>Může vést k povýšení pracovníků mnoha pozice, které budou nad jeho síly</p> <p>Může vést k demotivaci ostatních pracovníků a negativní soutěživosti</p> <p>Využitím vlastních zaměstnanců, bráním získávání nových myšlenek a pohledů zvenčí</p>
Vnější zdroje	<p>Větší výběr v rámci externích zdrojů</p> <p>Výběrem zvenčí mohou získat nové pohledy na věc, zkušenosti a přístupy</p> <p>Může být levnější získání kvalifikovaných pracovníků, než kvalifikace vlastních</p>	<p>Získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývá finančně a časově náročnější</p> <p>Delší a náročnější adaptace pracovníků do společnosti a na firemní kulturu</p> <p>Může vést k demotivaci současných pracovníků a kolegů, kteří mohou se bát o místa, či být frustrováni vlastním omezením v rozvoji</p>

Zdroj: (Koubek, 2015)

1.5 Získávání nových zaměstnanců

V procesu obsazování pracovního místa je klíčovým prvním krokem definice potřeb a možností, která se odvíjí od aktuální situace a plánů společnosti. Personalista spolu s liniovým manažerem při tomto kroku zohledňuje vnitřní a vnější faktory, jež ovlivňují nábor, včetně demografických změn, ekonomické situace, technologického vývoje odvětví a změn v legislativě. Po této počáteční fázi personalista přistupuje k vypracování nebo úpravě popisu pracovní pozice, cíleného na specifickou skupinu potenciálních uchazečů, s cílem vyvolat maximální a nejrelevantnější zájem. Tento popis zahrnuje podmínky vykonávání pozice, požadavky na kandidáty, náplň práce a firemní kulturu, která může být pro mnohé uchazeče klíčová.

Následuje zvažování alternativ pro pokrytí pracovních úkolů, jako jsou zkrácený pracovní úvazek, dočasný pracovní poměr, nebo outsourcing. Pokud tyto možnosti nevyhovují strategii společnosti, rozhodne personalista o obsazení pozice zaměstnancem na plný úvazek. Dále je nutné rozhodnout, zda se bude pozice obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů a vybrat vhodné metody pro získávání kandidátů.

V případě, že se obsazuje již dříve existující pozice, je nutné provést revizi a korekci dříve použitých informací, aby se předešlo opomenutí změn, které by mohly proces komplikovat. Podstatné jsou také několikanásobné kontroly a potvrzení s liniovým manažerem, aby byl proces úspěšný (Koubek, 2015).

1.6 Metody získávání zaměstnanců

V procesu získávání pracovníků po rozhodnutí o využití vnitřních nebo vnějších zdrojů následuje volba konkrétní metody získávání. Tento proces je mnohvrstevnatý a zahrnuje řadu kroků, přičemž každý krok vyžaduje pečlivé zvážení různých faktorů (Koubek, 2007). Mezi tyto faktory patří povaha obsazovaného pracovního místa, dostupné zdroje, požadavky a podmínky volného pracovního místa, a také časové a finanční zdroje, které je zaměstnavatel ochoten investovat. Dalším důležitým aspektem je pověst organizace a aktuální situace na trhu práce (Šikýř, 2014).

E-recruitment: Digitální nábor pracovníků, známý také jako e-recruitment, je moderní přístup k získávání nových zaměstnanců. Tento proces využívá internetové platformy, e-mailové komunikace a sociální média, včetně Facebooku a LinkedIn, ke kontaktování potenciálních kandidátů. Tento způsob poskytuje zaměstnavatelům příležitost oslovit rozsáhlou skupinu zájemců z různých geografických oblastí. Současně umožňuje uchazečům snadněji najít pracovní příležitosti, které odpovídají jejich specifickým požadavkům a očekáváním, díky online platformám, které jsou přístupné a uživatelsky přívětivé. (Dvořáková a kol., 2007). Hlavní výhodou jsou nízké náklady a možnost poskytnout a upravit širokou škálu informací (Armstrong, 2006).

Spojení se vzdělávacím institutem: Jedním z obvyklých postupů je partnerství s vzdělávacími organizacemi. Firmy často spolupracují s univerzitami a středními školami, které doporučují své studenty jako potenciální kandidáty, což slouží jako forma prvního výběru. Hlavním omezením této strategie je její sezónní charakter, jelikož noví absolventi nejsou k dispozici pro nástup do práce po celý rok. (Kociánová, 2010).

Uchazeči se nabízejí sami: Další možností je využití pasivního náboru, kde se sami uchazeči hlásí do firem. Tato technika je účinná, zejména pokud má firma silnou značku nebo nabízí dobře placené pozice. Předností je ekonomická úspora, avšak nevýhodou může být nesouvislé přijímání žádostí, což ztěžuje srovnání kvalifikací mezi širším polem kandidátů. (Koubek 2007).

Doporučení: Jednou z cest, jak získat nové zaměstnance, je využití doporučení od současných pracovníků firmy. Tento pasivní způsob náboru spočívá v informování zaměstnanců o dostupných pozicích a možnosti získat odměnu za úspěšné doporučení. Tato strategie je výhodná, protože stávající zaměstnanci mají často dobrý úsudek o tom, kdo by se hodil do týmu jak profesně, tak osobnostně. Omezením je však menší počet dostupných kandidátů pro porovnání. (Koubek, 2007).

Externí služby: Posledním způsobem jsou externí služby, jako jsou personální agentury a headhunting. Tyto služby nabízí předvýběr kandidátů a mají lepší přehled o trhu práce. Tyto služby jsou sice rychlé a efektivní, ale mohou být finančně nákladnější (Armstrong, 2006). Headhunting se zaměřuje na vyhledávání vysoce

hodnocených talentů, expertů nebo manažerů a je formou přímého oslovení potenciálního kandidáta.

Každá z těchto metod má své specifické výhody a nevýhody a je důležité je vzájemně vyvážit s ohledem na specifické potřeby a strategii organizace. Rozhodnutí o metodě získávání pracovníků tedy musí být učiněno na základě pečlivého zvážení všech těchto faktorů a aktuální situace na trhu práce.

V následující tabulce je uvedeno shrnutí jednotlivých metod a jejich výhody a nevýhody:

Tab. 2 Přehled výhod a nevýhod jednotlivých metod výběru zaměstnanců

	Výhody	Nevýhody
Internet	Nízké náklady Oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů	Nutnost důkladné a často velmi časově náročné selekce zájemců Velký počet zájemců Internetová identita nemusí odpovídat skutečnosti
Spojení s vzdělávacím institutem	Doporučení uchazeči jsou většinou vhodné pro poptávanou a činnost a mají i dostatečnou kvalifikaci	Nutnost dlouhodobého plánování a vyčkání až uchazeči „dozrají“ Nabídka je pouze sezónního charakteru
Uchazeči se nabízejí sami	Nízké náklady Uchazeči jsou těmi, co poptávají, firma v silnější pozici	Časově náročné Práce musí být dostatečně atraktivní a stejně i tak i firma, aby to fungovalo
Doporučení	Znalost předchozích zkušeností Doporučení většinou vhodných kandidátů	Omezený výběr

Externí služby	Mohou být velmi rychlé Velmi efektivní	Finančně náročné
-----------------------	---	------------------

Zdroj: (Koubek, 2007)

1.7 Výběr z uchazečů

Výběr a hodnocení pracovníků je multidisciplinárním procesem, zahrnujícím řadu technik jako jsou pohovory, psychologické testování, reference, biografické informace, praktické testy a Assessment Centre. Mezi nejrozšířenější metody patří výběrový pohovor, který je podle Kolmana základním nástrojem pro získání informací a osobního kontaktu s kandidátem (Kolman, 2004). Pracovní pohovor je klíčový nástroj pro výběr zaměstnanců (Koubek, 2015). Existují různé typy pohovorů, od neformálních až po standardizované, které umožňují efektivní srovnání uchazečů (Kociánová, 2010).

Další formou výběru jsou doporučení, která představují vyjádření minulých či současných zaměstnavatelů a jsou většinou využívána v pozdějších fázích výběrového procesu (Kolman, 2004). Životopisné údaje, jako další nástroj, jsou získávány přímo od uchazečů nebo prostřednictvím dotazníků. Dotazníky mohou být velmi efektivní zdroj informací pro všechny typy pracovních pozic (Koubek, 2015). V dnešní době se často používají strukturované životopisy pro jejich přehlednost a snadné vyhodnocení. Nesmíme také opomenout důležitost pečlivého prozkoumání životopisu, neboť často obsahuje nepřesné nebo zkreslené informace (Šikýř, 2014).

Praktické zkoušky a testy pracovní způsobilosti, jsou zaměřeny na ověření dovedností nezbytných pro konkrétní práci (Kolman, 2004). Někdy ovšem bývají považovány spíše za doplňující nástroje v procesu výběru, zahrnující testy inteligence, schopností, znalostí a osobnosti (Koubek, 2015). Assessment Centre je kombinací různých metod a je zejména vhodné pro manažerské pozice nebo výběr absolventů kvůli své časové náročnosti a vyšším nákladům (Armstrong a Taylor, 2015).

Dalším vhodnou metodou pro výběr zaměstnanců je pohovor, kterého existují různé formy organizace, od individuálních po kolektivní a komisionální pohovory (Častorál, 2013). Výhodou pohovorů je bezesporu osobní kontakt, který umožňuje posoudit,

jak by se uchazeč začlenil do týmu a jak by spolupracoval s ostatními. Tento komplexní přístup k výběru a hodnocení pracovníků odráží dnešní potřeby efektivního a přesného výběrového procesu (Armstrong a Taylor, 2015).

Dotazování je další možnou formou, jak přistoupit k předvýběru. Je zde nezbytné dotazník správně připravit. Dobrý dotazník musí obsahovat účelově technické otázky, tak abychom zjišťovali jen skutečně, to, co je přínosné pro náš záměr. Psychologicky musí být sestaven a připraven tak aby se respondentovi vyplňoval snadno a bylo pro něj zábavné. Na závěr musí být srozumitelný, aby respondent jasně věděl, co se po něm chce a jak má dotazník vyplnit (Foret a Melas, 2021).

1.8 Adaptační proces nových zaměstnanců

Poté co byl uchazeč vybrán a přijat do zaměstnání je nezbytné, aby se rychle a správně adaptoval do firmy. Adaptační proces v pracovním prostředí je klíčovým procesem, který umožňuje novým zaměstnancům integrovat se do systému organizace, což zahrnuje její kulturu, sociální strukturu a pracovní postupy. Cílem tohoto procesu je nejen snížení nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců a ztrátou produktivity, ale také zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Aby noví zaměstnanci úspěšně zvládli začlenění do firmy, musí se dokázat přizpůsobit nejen požadavkům svého pracovního místa, ale také sociální dynamice a kultuře organizace. Tento adaptační proces obvykle zahrnuje dvě propojené složky: adaptaci pracovní a adaptaci sociální. (Dvořáková, 2012).

Správa procesu adaptace nových zaměstnanců vyžaduje úzkou spolupráci mezi HR oddělením, přímými nadřízenými a kolegy nováčka. HR specialisté navrhují plány adaptace specifické pro různé role, včetně obsahu a časování, a zároveň koordinují celkový průběh adaptace a poskytují školení pro manažery. Přímí nadřízení se zaměřují na řízení adaptace v reálném pracovním prostředí, řeší běžné problémy, monitorují a hodnotí průběh adaptace zaměstnanců. Zároveň jsou odpovědní za představení nováčků v pracovním kolektivu a informování o právech a povinnostech spojených s jejich pozicí. (Stýblo, 2003).

Některé firmy pro lepší začlenění nových zaměstnanců implementují detailně připravené adaptační programy. Tyto programy poskytují základní informace o firmě, pracovních podmínkách, struktuře a obsahu práce. Jsou zde zahrnuty také údaje o firemní kultuře, hodnotách a pravidlech, stejně jako o aktivitách ostatních

oddělení. Klíčovým prvkem je setkání s přímým nadřízeným a cílená orientace zaměřená na specifické skupiny zaměstnanců. Nováčci mohou obdržet také informační balíčky nebo zaměstnanecké příručky, které obsahují klíčové informace a slouží jako referenční zdroj v budoucnu.

Adaptační proces se může lišit v délce od několika dnů do několika měsíců, závisle na složitosti pracovní pozice. Je zásadní, aby byl proces dobře organizován a aby byl zaměstnanec průběžně sledován v tom, jak se vyrovnává s novými úkoly a potížemi. Součástí hodnocení je i pozorování jeho pracovního přístupu a schopnosti budovat mezilidské vztahy na pracovišti. Novému zaměstnanci může být přiřazen zkušenější kolega jako mentor, který poskytuje neustálou podporu a usnadňuje první kroky v organizaci.

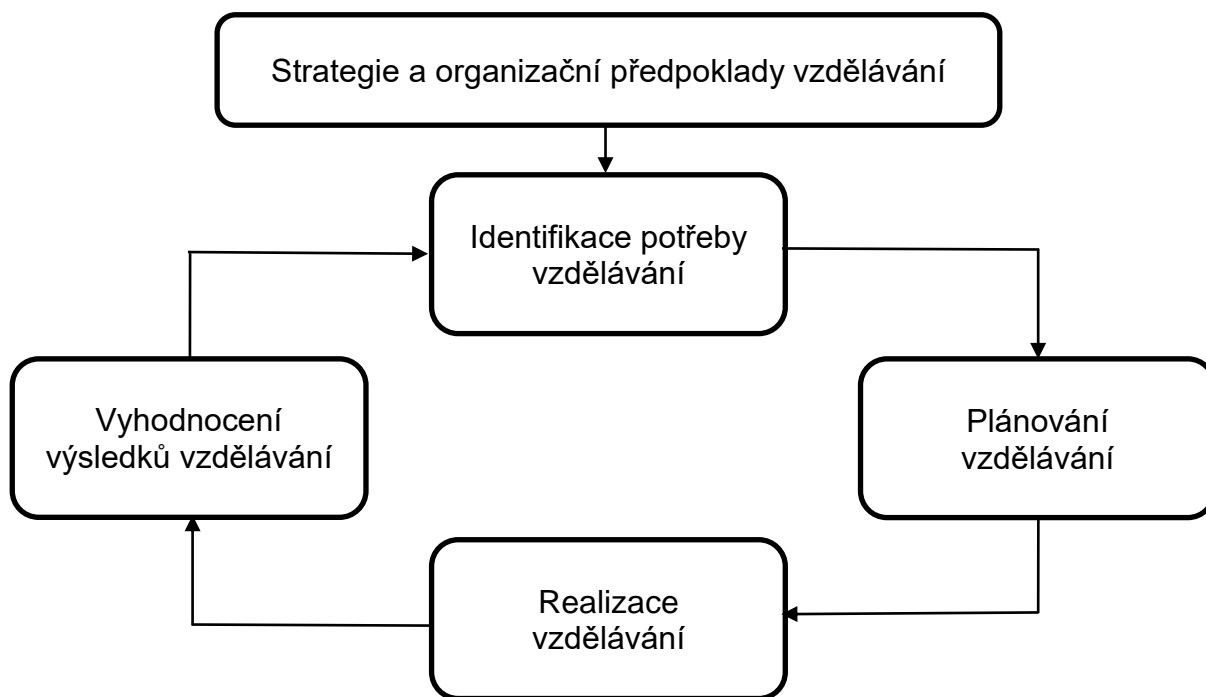
Klíčem k úspěšné adaptaci je důkladná příprava a zapojení všech relevantních stran. Pokud je proces adaptace dobře zvládnut, vede to k rychlému začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, identifikaci s firemní kulturou a přijetí firemních cílů. To vše přispívá k dlouhodobé spokojenosti a efektivitě zaměstnance v rámci organizace.

1.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systémové vzdělávání zaměstnanců je nezbytné pro zvyšování efektivity jejich práce a představuje neustálý proces, který je pevně zakotven v rámci firemní vzdělávací politiky a strategie. Tento proces se skládá z několika klíčových fází: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizace, a nakonec vyhodnocení efektivity a přínosů vzdělávacích aktivit.

První a zároveň nejdůležitější fází je analýza a identifikace potřeb vzdělávání. Tato fáze je základním kamenem celého procesu, neboť chyby v této fázi mohou mít negativní dopad na celkový průběh a výsledky vzdělávání. Vzdělávací potřeba je definována jako rozdíl mezi aktuální úrovní výkonu pracovníka a požadovaným standardem. Zjištění těchto potřeb vyžaduje shromáždění a analýzu informací z několika zdrojů (Šikýř, 2016).

Na následujícím obrázku je vidět schéma systematického vzdělávání:



Zdroj: (Šikýř, 2016)

Obr. 1 Schéma systematického vzdělávání

Informace pro potřeby plánování systematického vzdělávání je možné získávat ze čtyř hlavních oblastí: celopodnikových údajů, údajů o pracovním místě, informací týkajících se jednotlivých pracovníků a údajů o okolí organizace. Tyto informace zahrnují široké spektrum témat, od cílů a plánů organizace, přes strukturu a procesy v podniku, až po vzdělání, kvalifikaci a pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Dále je důležité sledovat i chování konkurence a tržní trendy (Dvořáková a kol., 2007).

Analýza potřeb vzdělávání může být prováděna několika metodami. Tyto metody zahrnují komplexní analýzu, která zkoumá všechny aspekty firmy či pracovní pozice, analýzu klíčových otázek, která se zaměřuje na základní otázky důležité pro výkon práce, a analýzu zaměřenou na problémy, identifikující oblasti, ve kterých je výkon pod normou. Každá z těchto metod má své výhody a omezení a je vhodné je kombinovat pro dosažení co nejkomplexnějšího pohledu na vzdělávací potřeby (Bartoňková, 2010).

Po identifikaci vzdělávacích potřeb následuje fáze plánování vzdělávání, ve které jsou tyto potřeby proměněny v konkrétní vzdělávací aktivity a programy. V této fázi je klíčové zohlednit nejen obsah vzdělávání, ale i metody, formáty a časový rozvrh vzdělávacích aktivit. Důležitá je také koordinace mezi různými odděleními a zajištění potřebných zdrojů pro realizaci vzdělávacích aktivit.

Realizace vzdělávání je další fází, ve které se plánované aktivity uskutečňují. V této fázi je důležité sledovat průběh vzdělávání, zajistit zapojení zaměstnanců a přizpůsobit vzdělávací aktivity aktuálním potřebám a situacím.

Poslední fází je vyhodnocení vzdělávání, kde se posuzuje, nakolik byly dosaženy cíle vzdělávání a jaký přínos mělo vzdělávání pro pracovní výkon a efektivitu. Vyhodnocení může zahrnovat jak kvantitativní, tak kvalitativní metody a mělo by být základem pro další kola plánování vzdělávacích aktivit.

Celkově je systematické vzdělávání zaměstnanců neustálým cyklem, který vyžaduje pečlivé plánování, realizaci a vyhodnocení. Jeho úspěch je závislý na schopnosti organizace identifikovat správné vzdělávací potřeby a efektivně je proměnit v relevantní vzdělávací aktivity. Správně provedené vzdělávání přispívá ke zlepšení efektivity práce, zvyšuje konkurenceschopnost firmy a podporuje osobní rozvoj zaměstnanců.

1.10 Metody vzdělávání zaměstnanců

Existuje mnoho přístupů k rozvoji dovedností zaměstnanců, od individuálních až po kolektivní techniky. Programy pro rozvoj mohou být aplikovány izolovaně nebo ve vzájemném propojení, v závislosti na cílech vzdělávacího programu a kapacitách účastníků. Je zásadní, aby výběr metodiky byl v souladu s tematikou kurzu a možnostmi účastníků (Noe, 2011).

Rozlišujeme především dva hlavní směry metod vzdělávání:

- Interní metody vzdělávání přímo na pracovišti, známé také jako vzdělávání „on-the-job“.
- Externí metody, kdy se vzdělávání odehrává mimo běžné pracovní prostředí, známé jako „off-the-job“.

Zatímco interní metody jsou obvykle preferovány pro rozvoj praktických dovedností pracovníků na nižších pozicích, externí přístupy se častěji využívají pro rozvoj

manažerských a specializovaných schopností. Nicméně, v reálném provozu se oba typy metod vzdělávání uplatňují napříč všemi úrovněmi zaměstnanců, s důrazem na přizpůsobení specifickým potřebám jednotlivých skupin (Koubek, 2015).

1.10.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job)

Metody pro rozvoj dovedností zaměstnanců přímo v kontextu jejich pracovního místa zahrnují celou řadu praxí, které se uskutečňují během běžné pracovní aktivity. Tyto přístupy jsou typicky méně formální a zaměřují se na získávání praktických zkušeností, umění a poznatků. Tento typ vzdělávání je obvykle velmi flexibilní, umožňující přizpůsobení jednotlivým potřebám a schopnostem pracovníka. Hlavní předností je možnost učení se v autentickém prostředí pracoviště, což zahrnuje seznámení se se specifickými technikami a firemními procedurami. Naopak, výzvou bývá najít kvalifikované mentory, kteří by mohli pracovníkům věnovat kontinuální pozornost bez nutnosti omezovat plnění svých běžných povinností (Lochmannová, 2016).

Mezi běžně používané metody vzdělávání na pracovišti patří:

- **Bezprostřední instruktáž** – populární metoda, při níž zkušený pracovník nebo nadřízený demonstruje pracovní úkoly, které nový nebo méně zkušený pracovník následně napodobuje.
- **Koučování** – definováno jako podpora a rozvoj jedince nebo skupiny při dosahování cílů skrze strukturovaný a zaměřený proces. Kouč spolupracuje s klientem k dosažení jeho cílů, přičemž klient zůstává autonomní a zodpovědný za svá rozhodnutí a akce. Cílem je umožnit klientovi objevit a maximálně využít své potenciály.
- **Poradenství** – dialog mezi pracovníkem a jeho mentorem, kde pracovník prezentuje výzvy z pracovního procesu a společně hledají řešení.
- **Asistence** – pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi jako pomocník, čímž se učí potřebné postupy pro samostatnou práci.
- **Přidělení úkolu** – rozvojová fáze, kde pracovník dostane specifický úkol, jehož plnění je následně hodnoceno.
- **Rotace pracovních pozic** – umožňuje pracovníkovi získat zkušenosti z různých částí organizace a rozšířit své dovednosti a znalosti.

- **Pracovní schůzky** – poskytují prostor pro diskusi o problémech a faktech týkajících se celé organizace, umožňují sdílení zkušeností a názorů. (Koubek, 2015) a (Lochmanová, 2016)
- **Digitální vyučování** – díky novým trendům se velmi rozvíjí a stává populární e-learning, kdy si zaměstnanci mohou sami dostat k obsahu a který je zajímavý, a to v čase, který je pro ně ideální. Tento asynchronní přístup je jednou z hlavních výhod této metody, jednou konkrétních nástrojů je například webinar (Urbancová a Vrabcová 2023).

1.10.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job)

Vzdělávací strategie mimo pracoviště, jak upozorňuje Lochmannová (2016), fungují jako doplněk k internímu vzdělávání, poskytující zaměstnancům možnost seznámit se s nejnovějšími trendy a inovacemi v oboru, včetně nejmodernějších technologií a patentů. Tyto programy jsou rovněž zaměřeny na rozvoj sociálních dovedností jako jsou týmová spolupráce a komunikace, vedoucí dovednosti a v neposlední řadě na posílení soudržnosti mezi členy týmu. Díky nim je také možné navázat kontakty s profesionály z jiných firem a oborů, což přináší nové perspektivy a sdílení know-how. Tyto externí formy vzdělávání mohou být nákladnější a často mají teoretický charakter. K tomu, odstoupení zaměstnance z jeho běžných povinností může způsobit provozní výzvy, zejména pokud se jedná o klíčové pracovníky (Lochmannová, 2016).

Na druhou stranu, externí vzdělávací metody jsou strukturované činnosti podobné školnímu vzdělávání, které se konají v kurzech, speciálních výukových centrech, trenažérech nebo vzdělávacích laboratořích a jsou obvykle určeny pro skupinové školení (Koubek, 2015).

Různé techniky vzdělávání mimo pracoviště zahrnují:

- **Přednášky** – které se soustředí na přenos informací a teoretických znalostí.
- **Interaktivní semináře a skupinové diskuse** – kde účastníci mohou navrhnout nové nápady a řešit problémy.
- **Praktické demonstrace** – využívající audiovizuálních pomůcek a simulací pro zlepšení dovedností.

- **Případové studie** – kde se účastníci učí řešit reálné či hypotetické problémy, často s důrazem na manažerské situace.
- **Workshop a brainstorming** – metody pro kolektivní řešení problémů.
- **Role-playing a manažerské hry** – které pomáhají účastníkům lépe porozumět mezilidským vztahům a řízení konfliktů.
- **Outdoorové aktivity a e-learning** – nabízejí flexibilní a interaktivní formy učení. (Koubek, 2015)

Tento rozmanitý výběr metod umožňuje organizacím přizpůsobit vzdělávací programy specifickým potřebám a cílům svých zaměstnanců, což zdůrazňuje význam flexibilního přístupu k vzdělávání ve firemním prostředí.

1.10.3 Trendy ve vzdělávání

Digitální formy vzdělávání

V současném akademickém kontextu se objevuje zvýšený zájem o formy vzdělávání prováděné na dálku, známé jako e-learning. Mezinárodní terminologie toto pole rozlišuje do kategorií jako online a digitální vzdělávání, přičemž každý z těchto termínů nese specifický význam. Distanční vzdělávání využívá širokou paletu technologických nástrojů, které zjednodušují učební proces. Tento typ vzdělávání předpokládá interaktivní vztah mezi instruktorem a studentem prostřednictvím digitálních platforem založených na informačních a komunikačních technologiích, jako jsou počítače a internet. Moderní technologie, včetně tabletů, mobilních telefonů a e-čteček, rozšiřují možnosti e-learningu o komponenty pro zobrazení textu, přehrávání videa a audia, jakož i interaktivní tabule, což umožňuje zapojení osob, které se nemohou fyzicky zúčastnit. Tyto technologie nabízejí flexibilitu, škálovatelnost a finanční efektivitu. Některé aplikace dokonce využívají umělou inteligenci pro analýzu výsledků. Ve firemním prostředí, kde zaměstnanci často čelí vysoké pracovní zátěži, se očekává, že digitalizace vzdělávacích procesů bude nadále narůstat (Palíšková, 2021).

Gamifikace

Proces, při němž se prvky z herního světa integrují do podnikového vzdělávacího systému za účelem zvýšení jeho efektivity a přitažlivosti. Implementace bodovacích systémů, žebříčků úspěšnosti a prémiových odměn podporuje konkurenční ducha

mezi zaměstnanci. Tento přístup může vyvolat motivační impuls u těch pracovníků, kteří jinak neprojevují zájem o učení. Navíc gamifikace usnadňuje lepší zapamatování učiva a zvyšuje angažovanost skrze praktické úkoly, například i s využitím technologií virtuální reality (Palíšková, 2021).

Blended learning

Metoda integruje efektivní aspekty různých pedagogických technik, včetně elektronického vzdělávání. Kombinované vzdělávání spojuje konvenční prezenční výuku s moderními technologiemi, jako jsou elektronická a mobilní komunikační zařízení. Tato kombinace vzdělávání nabízí synergetický efekt propojení e-learningových strategií a tradičních prezenčních forem výuky. Tento přístup umožňuje individuálně přizpůsobitelné vzdělávací kurzy, které mohou být specificky navrženy pro potřeby organizace, zároveň poskytuje flexibilitu ve výběru času a místa studia. E-learning je přitom zvláště užitečný pro osvojení teoretických znalostí.

V oblasti praktického vzdělávání však může být nutná osobní interakce a instruktáž, což z kombinovaného vzdělávání činí ideální řešení. Spojuje online metody s tradičními praktickými aktivitami, jako jsou pracovní dílny nebo instruktáže přímo na pracovišti, což značně rozšiřuje a zefektivňuje rozvoj praktických dovedností. Tento model vzdělávání tedy představuje optimální kombinaci, která maximálně podporuje vzdělávací proces u každého jednotlivce (Palíšková, 2021).

1.11 Adaptace zaměstnanců na změny

Poté, co v přechozích kapitolách byly představeny základní informace ohledně práci se zaměstnanci a důležitostí a přístupy k jejich vzdělávání. Je nezbytné představit, jakým způsobem je vhodné pracovat se změnami na pracovišti a jak na něj zaměstnance připravit, jelikož změny jsou to, čím si prochází každá firma, jako reakcí na změny v okolním, ale i vnitřním prostředí firmy a také je to to, co firmu posouvá kupředu, aby zůstávala konkurence schopnou. I když právě vzdělávání zaměstnanců je klíčovým součástí, jak úspěšně připravit zaměstnance na změnu, je také nezbytné tuto změnu správně řídit, a proto si v následujících kapitolách představíme změnu a její dopad na firmu, zaměstnance a jak ji správně řídit.

1.11.1 Změna

Změna představuje klíčový aspekt, který neustále formuje nejen jedince, ale i celé společnosti a korporace. Je vnímána jako nezbytná pro zachování konkurenceschopnosti, efektivity a v konečném důsledku i přežití organizace v proměnlivých externích prostředích. Optimalizace fungování organizace se dosahuje prostřednictvím neustálého sledování a přizpůsobování se novým podmínkám. To podtrhuje, jak je adaptace na změny zásadní pro každý aspekt podnikání (Kubíčková a Rais, 2012).

Na osobní a profesní úrovni se setkáváme s neustálými transformacemi, které mohou zahrnovat události jako je vstup do manželství, přestěhování, změnu práce nebo adaptaci na nové technologie. Tyto změny se mohou jevit jako jednoduché nebo složité v závislosti na jejich povaze a na schopnosti jedince přizpůsobit se. Je zásadní, že kdykoliv je změna zaváděna, vyžaduje to od dotyčných, aby změnili své návyky a chování (Heath a Heath, 2011).

Změna je jediným stálým prvkem ve světě, což naznačuje, že s námi bude změna vždy spjata. To, co se v daném okamžiku jeví jako pevné a neměnné, nelze považovat za konstantní. Změna, kterou lze popsat jako přechod z jedné situace do druhé, je fundamentální realitou našich životů, ovlivňující jak osobní, tak pracovní sféru.

1.11.2 Příčiny a cíle změny

Strategické rozhodování, které vychází z pečlivé analýzy a stanovení cílů, je klíčové pro úspěšnou implementaci jakékoliv změny nebo nového rozhodnutí v rámci firmy. Organizačních změn, mohou mít různé podněty – od růstu firmy, což vede k potřebě lepší koordinace a decentralizace, až po ekonomické výkyvy, jež mohou vyvolat potřebu centralizace rozhodování pro lepší kontrolu. Tyto příčiny mohou být interní, jako jsou nové produkty nebo nízký výkon, nebo externí, včetně změn trhu, legislativy nebo demografických trendů (Urban, 2004). Dále existují důvody pro změnu, které vyplývají z nutnosti firmy reagovat na vnější stimuly jako jsou nové technologie, změny chování konkurentů, nebo požadavky zákazníků. Také interní impulzy, jako inovace v produktech nebo procesech, mohou vést k organizačním změnám. Tyto impulzy poukazují na problémy, které organizace potřebuje řešit, a mohou inspirovat k různým strategickým rozhodnutím (Dědina a Odcházal, 2007).

Kvalita manažerských rozhodnutí je zásadní pro efektivitu a úspěch jakékoliv změny. Manažerské rozhodování, jako základní funkce, vyžaduje pečlivé hodnocení variant a výběr nejoptimálnějších řešení. Faktory, které rozhodovací proces ovlivňují, zahrnují podmínky, osobnost rozhodovatele a specifika každé situace (Fotr, Švecová a kol., 2010).

Cíle organizačních změn mohou zahrnovat zlepšení reakce na zákaznické požadavky, optimalizaci struktury pro dlouhodobý vývoj firmy, decentralizaci a zjednodušení rozhodovacích procesů. Tato reorganizace může také mít za cíl snížení nákladů, urychlení komunikace a posílení zaměření na klíčové oblasti podnikání. Analýza stávajícího stavu a identifikace příčin problémů jsou nezbytné kroky pro správný výběr a implementaci efektivních organizačních změn. Pouze pochopením souvislostí lze přijmout opatření, která povedou k pozitivní transformaci firmy (Urban, 2004).

1.11.3 Odpor ke změnám

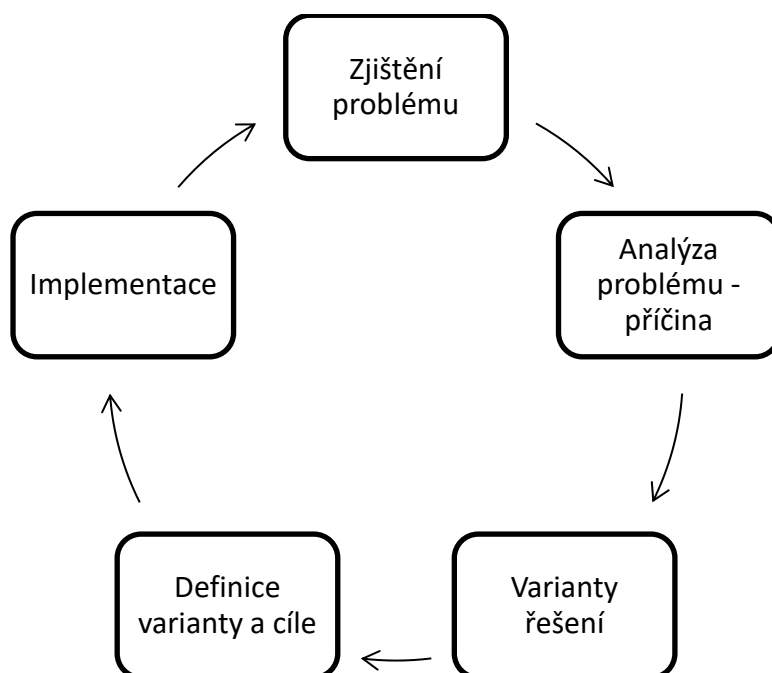
Při implementaci změn je nezbytné, aby management vzal v úvahu možný odpor zaměstnanců k těmto změnám. Často se stává, že zaměstnanci nevidí v změnách příležitost pro osobní růst nebo šanci na lepší uplatnění v rámci rozvíjející se společnosti. Místo toho se přiklánějí, k již osvojeným procesům a cítí se změnami ohroženi, což vede k pasivnímu odporu a může negativně ovlivnit jejich pracovní motivaci a výkonnost. Lidé se často brání změnám, jelikož je vnímají jako hrozbu pro své zaběhlé chování, postavení, či finanční ohodnocení (Armstrong 2015). Hlavní důvody odporu proti změnám zahrnují ohrožení osobních zájmů, rozdílné vnímání přínosů změny, nejistotu, nedostatek porozumění a důvěry, a nízkou toleranci k novým situacím (Doležal a kol., 2012).

Dále mezi příčiny odporu k změnám, můžeme řadit strach z neznáma, narušení zaběhlých stereotypů a návyků, pocit manipulace ze strany společnosti, nejasnost účelu změny, strach ze selhání, spokojenost se současným stavem, nízká motivace pro vynaložení úsilí potřebného k dosažení změny, nedostatek respektu vůči vedení, přání udržet tradice, a vnímání změny jako osobní závazek (Kubíčková a Rais, 2012).

Úkolem vedení je zabývat se negativním postojem zaměstnanců k připravovaným změnám a hledat cesty k jeho eliminaci. Zcela zásadní pro úspěšnou realizaci změn je zapojení zaměstnanců do procesu změny. Metody, jak informovat zaměstnance o změnách, zahrnují především diskuse, písemné materiály, konference, workshopy, prezentace a e-learning. Vzájemná komunikace a vyjednávání jsou považovány za účinné nástroje k dosažení konsenzu a stanovení pravidel (Kubičková a Rais, 2012). Další faktory, které pomáhají překonat odpor vůči změnám je včetně komunikace také vzdělávání a rozvoj, zapojení zaměstnanců, vyjednávání, podpora ze strany vedení a v krajním případě přesvědčení. Tyto metody umožňují snížit strach z nejistoty a podporují aktivní účast zaměstnanců na plánování a realizaci změn (Cameron a Green, 2019).

1.11.4 Proces změny

Z předešlého kapitoly je zřejmé, že realizace změny není vždy snadná a je proto nezbytné proces změny řídit. Proces řízení organizačních změn je možné ilustrovat prostřednictvím diagramu.



Zdroj: (vlastní zpracování)

Obr. 2 Proces řízení změny

Reorganizační projekt obvykle zahrnuje několik základních fází: od shromažďování informací o stávající struktuře organizace, přes definování její nové koncepce, až po plánování a časování implementace nových uspořádání. Klíčovým prvkem je správné řízení tohoto procesu, což je fundamentální manažerská úloha v každé organizaci. Ideálně by reorganizace měla být koordinována týmem reprezentujícím různé segmenty organizace, s vedoucím z vyššího managementu nebo z top managementu. Zapojení pracovníků z rozličných oddělení umožňuje hlubší pochopení potřeb organizace a zvyšuje motivaci k prosazení změn. V případě vzniku konfliktů při diskusi o možných řešeních by měl zásah přijít ze strany vyššího představitele společnosti. Tým by měl být odborně zdatný, mimo interní mocenské konflikty a měl by udržovat pravidelnou komunikaci s vedením, které by mělo projekt podporovat. Změnový proces je možné rozložit do tří kroků: počínaje důkladnou analýzou situace pomocí různých metod, pokračujícím plánováním nového uspořádání organizace založeném na strategických cílech a potřebě řešit existující nedostatky, a končícím stanovením dlouhodobého a krátkodobého plánu změn s jasně definovanými kroky a jejich časováním (Urban, 2004).

Další přístup změny fázuje do tří částí s odlišnou konceptualizací. Nejprve je třeba identifikovat potřebu změny a analyzovat stávající situaci, což je v souladu s Urbanem, dále zajistit podporu a pravomoci z nejvyššího vedení, následuje příprava a realizace změn vyžadující řízení procesu a zajištění potřebných zdrojů. Poslední krok představuje přijetí a stabilizaci změny, což zahrnuje zapojení pracovníků a komunikaci od začátku procesu, jelikož měnit stávající postoje je složitější než formovat nové (Veber, 2009).

Každý z těchto přístupů k řízení změn podtrhuje význam pečlivé přípravy, důkladné analýzy a strategického plánování, stejně jako potřebu zapojení a komunikace se zaměstnanci a podporu ze strany vedení pro úspěšnou implementaci a stabilizaci organizačních změn.

2 Průmysl 4.0

V rámci předchozí části teorie byla představena především témata spojená se zaměstnanci, přístupem k a nezbytnosti jejich rozvoje a také jakým způsobem vhodně pracovat se změnami v rámci společnosti a jak na tyto změny zaměstnanci vhodně adaptovat.

V druhé kapitole této práce je řešena teorie spojená s tematikou průmysl 4.0, které doplní teoretický podklad pro zpracování samotné praktické části, která se zabývá rozvojem digitálních dovedností u zaměstnanců, což koresponduje s představenými kapitolami teorie.

V období průmyslové revoluce došlo k významným inovacím v oblastech výroby a služeb, kdy integrace novinek v informačních technologiích a výrobních procesech vedla ke zvýšení produktivity v obou těchto sektorech. Tento trend pokračuje i v současnosti, kdy se společnosti musí vyrovnávat s potřebou integrace a koordinace nových technologií, jako je internet věcí, kyberneticko-fyzikální systémy, adaptivní robotika, bezpečnost dat, analýza velkých dat, umělá inteligence a technologie aditivní výroby. Tento komplexní vývoj, zahrnující propojení a komunikaci mezi různými technologiemi, je označován termínem Průmysl 4.0, který poprvé představila německá vláda jako klíčovou iniciativu znamenající další průmyslovou revoluci. S konceptem Průmyslu 4.0 se pojí představa efektivnějších výrobních a služebních systémů, přičemž firmy hledají optimální cestu k jeho adopci. Přestože přínosy Průmyslu 4.0 jsou zřejmé, neexistují jasně definovaná kritéria pro hodnocení úspěšnosti transformace a chybí strukturovaný přístup k jeho implementaci (Ustundag a Cevikcan, 2018).

Průmyslová revoluce 4.0 představuje paradigmatický posun, jenž je ukotven v široce rozšířené aplikaci informačních a komunikačních technologií ve výrobním sektoru. Tento přístup zahrnuje integraci digitálních technologií do výrobních procesů s cílem zlepšit efektivitu, produktivitu a flexibilitu výroby. Klíčovým aspektem této integrace je schopnost sběru, analýzy a využití dat v reálném nebo téměř reálném čase, což umožňuje podnikům rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby zákazníků. Tři hlavní složky tohoto integračního rámce zahrnují:

- **Integrace v rámci výrobního ekosystému:** Tento aspekt se týká spojení různých úrovní výrobního procesu a řízení v rámci organizace, od základních operačních úloh po vrcholové rozhodovací procesy. Přesahuje tradiční hranice mezi odděleními a podporuje vytváření synergií mezi automatizací, řízením výroby a informačními systémy.
- **Propojení dodavatelského řetězce:** Tento prvek se zaměřuje na vytváření spojení mezi všemi účastníky v hodnotovém řetězci, od počátečního dodavatele surovin až po konečného spotřebitele, včetně všech mezi nimi ležících výrobních a distribučních článků. Díky této horizontální integraci je možné sdílet důležitá data a informace, což vede k optimalizaci zásob, snížení nákladů a zlepšení reakční schopnosti na poptávku.
- **Integrace inženýrských a vývojových procesů:** Specifický případ horizontální integrace, který se soustředí na spojení všech fází životního cyklu produktu, od jeho konceptualizace, přes design, vývoj, výrobu, až po testování a servisní služby. Tento přístup umožňuje kontinuální zpětnou vazbu a přizpůsobování výrobních procesů, aby lépe odpovídaly specifickým požadavkům zákazníků.

Integrace těchto prvků v rámci koncepce Průmyslu 4.0 tak představuje klíčovou strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti výrobních podniků v dnešním globalizovaném a dynamicky se měnícím prostředí (Mařík, 2016)

2.1 Nástroje průmyslu 4.0

V této kapitole jsou představeny, některé důležité nástroje a technologie, které souvisí s průmyslem 4.0. Jejich zavedení a využití v rámci všech procesů podniku je zásadní a nezbytné pro úspěšnou realizaci a přechod na průmysl 4.0.

2.1.1 Smart factory

Prvním nástrojem je koncept inteligentních výrobních zařízení, známých jako „smart factory“, představující klíčový prvek v rámci průmyslové transformace. Tento inovativní model výroby se vyznačuje integrací a automatizací procesů, což umožňuje továrnám samostatně reagovat na vzniklé problémy, optimalizovat výrobní postupy a efektivně se přizpůsobovat novým požadavkům bez zásahu člověka. Díky pokročilému využití dat a komunikačních technologií jsou tyto továrny

schopny samostatné analýzy a diagnostiky, což vede ke snížení výrobních výpadků a zvyšování efektivity. Tedy továrna, která se schopná se řídit sama.

Nedílnou součástí konceptu chytré továrny je i tzv. "smart product", který má za cíl uchovávat a poskytovat údaje o svém vzniku, historii, aktuálním stavu a dalších parametrech relevantních pro jeho další využití. Tato integrace informací přispívá k lepšímu sledování produktů a jejich optimalizaci.

Implementace chytrých továren rovněž otevírá prostor pro dynamickou odpověď na tržní poptávku. To znamená, že výrobní systémy nejsou omezeny pouze na kvantitativní úpravy produkce, ale také umožňují flexibilní přizpůsobení vlastností a specifikací výrobků v reálném čase. Důsledkem je, že výroba se stává více efektivní a šetrnou k životnímu prostředí, neboť se snižuje spotřeba energie a materiálů.

Zavedení principů chytré továrny má významný dopad nejen na ekonomickou efektivitu a udržitelnost, ale také na pracovní trh. S posunem směrem k automatizaci a vyššímu využívání technologií dochází k posunu v požadavcích na pracovní sílu, kde důraz je kladen na technické a odborné pozice, zatímco tradiční manuální a méně kvalifikované role postupně ztrácí na významu (Mařík, 2016).

2.1.2 Komunikace

V éře Průmyslu 4.0 se komunikace jeví jako fundamentální pilíř, podporující efektivní fungování výrobních ekosystémů. Tento nový průmyslový model vnímá výrobní proces jako integrální soustavu, kde hladký tok informací mezi všemi složkami – včetně výrobních jednotek, zákazníků a dodavatelů je nezbytný pro jeho úspěšnou operaci. Absence efektivní komunikace by vedla k nekoordinovanosti a zbytečnému mrhání zdroji.

V kontextu Průmyslu 4.0 je klíčové, aby komunikace probíhala bez překážek a zahrnovala všechny aktéry systému. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí integrace softwarových nástrojů, které umožňují vzájemné propojení jak strojů, tak lidí. Softwarové aplikace poskytují platformu pro konfiguraci a řízení operací, což umožňuje synchronizaci a koordinaci mezi různými prvky systému. Díky propojení přes internet může komunikace efektivně probíhat v mnoha směrech, přičemž každé zařízení či jednotka je identifikována unikátní IP adresou, což usnadňuje jejich vzájemnou identifikaci a interakci.

Tento model komunikace je základem pro internet věcí, který rozšiřuje tradiční pojetí internetové konektivity na širokou škálu zařízení a platform. V tomto prostředí hrají klíčovou roli také pokročilé analýzy a využití velkých dat. Analytické procesy, filtrace a vizualizace dat jsou nezbytné pro efektivní rozhodování a optimalizaci procesů. Tímto způsobem Průmysl 4.0 překlenuje mezeru mezi fyzickým a digitálním světem, nabízí nové možnosti pro prediktivní údržbu, simulace a vizualizace, což vše společně přispívá k vyšší efektivitě a inovativnosti výrobních procesů (Mařík, 2016).

2.1.3 Internet věcí (IoT)

Rozvoj internetu věcí představuje klíčový prvek digitální transformace v průmyslu i v každodenním životě. IoT umožňuje propojení a integraci různých subsystémů a jejich interakci s uživateli prostřednictvím internetové konektivity. Díky této technologii je možné na dálku monitorovat a ovládat zařízení, což se uplatňuje v mnoha oblastech, od domácích spotřebičů po sofistikované průmyslové aplikace. V praxi se tak setkáváme s IoT v podobě inteligentně řízených domácích spotřebičů nebo při monitorování a optimalizaci procesů v průmyslové výrobě.

V kontextu inteligentních výrobních prostředí se IoT stává základem pro propojení výrobních zařízení, produktů a logistických nosičů. To umožňuje efektivní sledování výrobního procesu, preventivní údržbu a optimalizaci operací. Součástí této digitální ekosystémové infrastruktury je i využití velkých dat a cloudových technologií, které společně s IoT podporují sběr a analýzu dat v reálném čase, zvyšují efektivitu a předcházejí potenciálním problémům.

Dalšími důležitými součástmi digitální ekosystémové infrastruktury jsou internet služeb a internet lidí. Internet služeb umožňuje zařízením v rámci i mezi továrnami vyvolávat a využívat služby, což zvyšuje flexibilitu a efektivitu výrobních procesů. Internet lidí pak odkazuje na přístup jednotlivců k internetu a možnost vzájemného sdílení informací prostřednictvím rozmanitých inteligentních zařízení, jako jsou smartphony, chytré hodinky, brýle a další nositelná technologie. Tyto komponenty společně tvoří komplexní síť umožňující nové formy interakce a spolupráce mezi lidmi, procesy a technologiemi (Mikelsten a kol., 2019).

2.1.4 Analýza velkých dat (Big data)

V souvislosti s rychlým rozvojem Průmyslu 4.0 se stává zpracování a analýza velkých dat stěžejním prvkem pro zvyšování efektivity a inovativnosti výrobních procesů. Významný nárůst objemu dat vygenerovaných v průběhu těchto procesů představuje jak výzvu, tak příležitost pro podniky. Pro efektivní využití těchto dat je nezbytné propojení různých procesů a systémů v rámci výrobního prostředí, což vyžaduje pokročilé metody datové analýzy a interpretace.

Tato situace nevyhnutelně vede k vytváření nových profesních pozic zaměřených na datovou analýzu, strojové učení, a další specializované dovednosti potřebné pro práci s velkými daty. V důsledku toho se objevuje potřeba adaptace vzdělávacích programů a kurzů, aby připravily budoucí pracovníky na tyto nové požadavky. Analytici velkých dat se stanou klíčovými členy týmů, schopnými interpretovat komplexní datové soubory a převádět je na praktické informace, které mohou vést k inovacím ve výrobních technologiích, zlepšení bezpečnostních protokolů, nebo rozvoji nových produktů.

Analýza velkých dat tak nabízí fundament pro rozvoj pokročilých aplikací, jako jsou algoritmy strojového učení, které umožňují automatizaci a optimalizaci výrobních procesů, rozvoj virtuální reality pro simulaci a testování výrobních scénářů, či zlepšení bezpečnostních standardů. Využití těchto technologií a metod může výrazně přispět k přizpůsobení se měnícím tržním trendům a zvýšení konkurenceschopnosti podniků (MPO, 2017).

2.1.5 Cloud computing

Cloud computing neboli výpočetní technologie v cloudu, je již dnes běžnou součástí jak podnikového prostředí, tak běžného života. Umožňuje uživatelům přístup k datům a aplikacím z libovolného místa s internetovým připojením. V rámci čtvrté průmyslové revoluce, známé také jako Průmysl 4.0, se očekává další expanze využití cloudových služeb, které budou klíčové pro zefektivnění interní komunikace a interakce s autonomními systémy a zařízeními.

Předpokládá se také rozvoj specializovaných komunitních cloudů určených pro organizace se společnými obchodními zájmy, což umožní sdílení zdrojů, optimalizaci výrobních procesů a snížení operativních nákladů. S tímto trendem však narůstá i riziko ohrožení bezpečnosti, což vyžaduje zvýšenou pozornost

v oblasti ochrany dat. V reakci na to by mělo dojít k vytvoření standardů, legislativy a certifikace, které zajistí bezpečnost a důvěryhodnost cloudových technologií.

Dalším fenoménem v průmyslovém sektoru je Cloud-Based Manufacturing (CBM) neboli výroba založená na cloudových technologiích. Tento model umožňuje výrobním zařízením flexibilně reagovat na specifické požadavky zákazníků a proměnlivou tržní poptávku. Využitím cloudové technologie pro sdílení algoritmů a automatizaci procesů se otevírají nové možnosti pro zvýšení efektivity výroby a snížení nákladů (MPO, 2017).

2.1.6 Autonomní roboti

Robotizace představuje klíčovou tendenci v moderním průmyslu, s potenciálem revolučně transformovat tradiční výrobní procesy. Tato technologie nabízí možnost substituce manuálních pracovních úkonů robotickými operacemi, což přináší značné úspory nákladů a zvyšuje produktivitu. V České republice se automatizace výrobních operací již ujala a dosahuje vysoké úrovně. Implementace autonomních robotických systémů, které se vyznačují snadnější programovatelností, představuje přirozený vývoj v této oblasti.

Díky schopnosti sdílení softwaru mezi roboty a podniky umožňuje tato technologie flexibilitu v menších sériových výrobach nebo při výrobě na zakázku, což vede k dalším úsporám. Nicméně, rozšiřování robotizace v průmyslovém sektoru také přináší nové výzvy pro pracovní trh, zejména co se týče požadavků na kvalifikaci pracovníků a vytváření nových specializovaných pracovních míst. Tyto změny vyžadují adaptaci vzdělávacích systémů, aby odpovídaly novým požadavkům průmyslu 4.0 (Mařík, 2016).

2.1.7 Aditivní výroby

Posledním představeným nástrojem průmyslu 4.0 je 3D tisk, známý také jako aditivní výroba, která přináší revoluční přístup v oblasti výrobních technologií. Díky možnosti přímého tisku z digitálních 3D modelů, nabízí tento postup značné zjednodušení výrobního procesu a umožňuje rychlé a efektivní prototypování nebo výrobu menších sérií. Jednou z klíčových výhod je možnost ekonomicky efektivního tisku složitých geometrií, které by tradičními metodami byly náročné a finančně nákladné.

Významný potenciál 3D tisku v Průmyslu 4.0 lze spatřit zejména ve flexibilitě a adaptabilitě k individuálním požadavkům zákazníků, což otevírá cestu k personalizované výrobě. Tato technologie rovněž naznačuje možnosti radikální transformace v oblasti logistiky a řízení dodavatelských řetězců, kde by produkty mohly být vytvořeny přímo na místě prodeje nebo užití, na základě specifických požadavků klientů. Tím by se výrazně snížila potřeba skladištních prostor a logistiky, a v některých případech by to mohlo vést k úplné eliminaci tradičních distribučních modelů, zejména u náhradních dílů a specializovaných komponent, které by se vyráběly až na základě konkrétního požadavku (MPO, 2017).

2.2 Digitalizace

S průmyslem 4.0 úzce souvisí i pojem digitalizace.

Digitalizace v průmyslu zahrnuje celou řadu konceptů a procesů, které transformují tradiční průmyslové operace. Jednou z klíčových změn je přechod od papírových dokumentů a výkresů k jejich plně digitálnímu ukládání. Tato data se digitalizují a nově vznikají přímo v elektronické formě. Další rovinou digitalizace je implementace robotizovaných výrobních linek a efektivní datová analýza. Je zásadní, aby všechna data byla centralizována, ideálně v cloudových službách, což je základní stavební kámen konceptu Průmysl 4.0.

V tomto prostředí můžeme mít všechny stroje a zařízení integrované a řízené z jednotného centrálního systému. Vše je navíc programováno z jednotného vývojového prostředí, což přináší konzistentní a sjednocený operativní systém. Díky digitální transformaci je možné získat přístup k provozním informacím odkudkoliv a kdykoliv prostřednictvím internetu a chytrých zařízení. Toto umožňuje nejen vzdálené monitorování a správu zařízení, ale také poskytuje rozsáhlý objem dat, které lze analyzovat a využít k optimalizaci procesů a zlepšení výrobních operací (Mařík, 2016).

2.3 Shrnutí teoretické části

V první části této diplomové práce jsme se zaměřili na klíčové aspekty týkající se zaměstnanců a významu jejich rozvoje v rámci organizací. Podrobně jsme zkoumali, jak přístupy k rozvoji zaměstnanců a adaptaci na změny nejen podporují jejich osobní růst, ale také přispívají k celkové efektivitě a konkurenceschopnosti

společností. Diskutovali jsme o tom, jak je důležité, aby organizace rozvíjely strategie, které umožňují efektivně reagovat na dynamické změny v podnikatelském prostředí, a zdůraznili jsme, že klíčem k úspěchu je nejen přijímání nových technologií, ale také vhodná příprava zaměstnanců na tyto změny. Tato část práce poskytuje teoretický základ, který zdůrazňuje potřebu integrace rozvojových programů a adaptabilních strategií do korporátní kultury.

V druhé kapitole se práce obrací k teorii spojené s průmyslem 4.0, což je oblast, která má zásadní význam pro současnou i budoucí pracovní sílu a její dovednosti. Zde zkoumáme, jak se teorie průmyslu 4.0 prolíná s potřebou rozvoje digitálních dovedností zaměstnanců, a ukazujeme, že toto téma není izolované, ale úzce souvisí s předchozí diskusí o adaptabilitě a rozvoji. Práce zde představuje, jak mohou být teoretické koncepty průmyslu 4.0 aplikovány v praxi, s cílem nejen pochopit, ale také proaktivně reagovat na výzvy a příležitosti, které tento nový průmyslový věk přináší. Práce tak vytváří most mezi teoretickým porozuměním významu průmyslu 4.0 a praktickými aspekty rozvoje dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšnou adaptaci na budoucí pracovní prostředí.

Výsledkem je komplexní pohled na důležitost a nezbytnost rozvoje zaměstnanců v kontextu současných a budoucích technologických a organizačních změn. Práce zdůrazňuje, že úspěch v éře průmyslu 4.0 vyžaduje více než jen technologické inovace; vyžaduje také inovace ve způsobu, jakým organizace přistupují k rozvoji svých lidí.

3 Praktická část

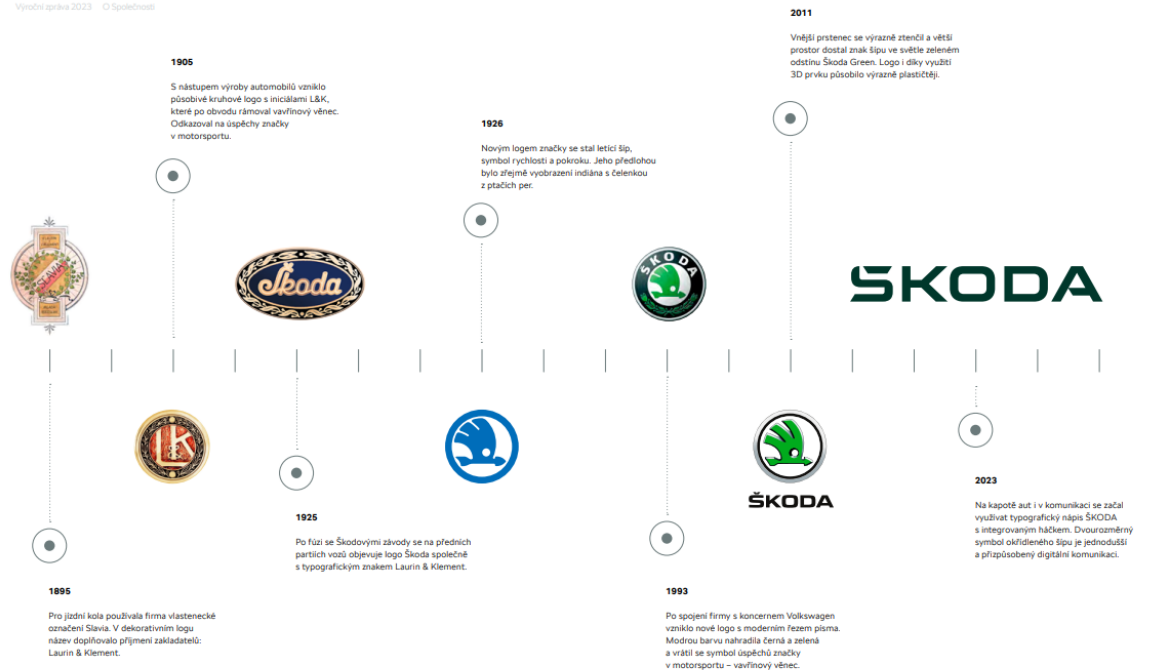
Praktická část zkoumá přístup ke vzdělávání a rozvoji digitálních schopností u zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a to prostřednictvím konkrétního projektu Digital Upskilling. Tento projekt se zaměřil na zjištění aktuálního stavu dovedností zaměstnanců s digitálními nástroji a dovednostmi, a to za účelem vhodné nastavení strategie a přístupu ke vzdělávání do budoucna. V této části je nejprve představena samotná společnost a její přístup ke vzdělávání obecně. Následně je představen projekt Digital Upskilling a poté i jeho jednotlivé kroky od přípravy až po realizaci. V závěru části jsou představeny výsledky z nich plynoucí konkrétní kroky a zhodnocení a vlastní postřehy a návrhy.

Je velmi důležité zmínit, že reálný projekt se týká citlivých dat firmy, které jsou i když agregované, tak přímo spojené s personálem. Proto veškeré výsledky dotazníku jsou zkráceny, tak aby nebyly vyraženy citlivé údaje společnosti, ale aby zároveň princip celého projektu byl jasně představen a vysvětlen i jeho funkce a přínos.

3.1 Představení společnosti

ŠKODA AUTO a.s. je jednou z nejstarších automobilových firem na světě a součástí mezinárodního koncernu Volkswagen Group. Výrobní závody společnosti jsou strategicky rozmístěny nejen v České republice, ale i v dalších zemích, což umožňuje globální distribuci jejích vozidel. Své modely exportuje do téměř 100 zemí světa, díky čemuž patří mezi významné mezinárodní dodavatele automobilů a také díky tomu v posledním roce dodala přes 866 000 vozů zákazníkům.

Firma vznikla v roce 1895 jako výrobce kol a od té doby si prošla dlouhým vývojem a zásadními milníky jako začátek výroby automobilů roku 1906, nebo vstupu do koncernu Volkswagen v roce 1991.



Zdroj: (výroční zpráva ŠA, 2024)

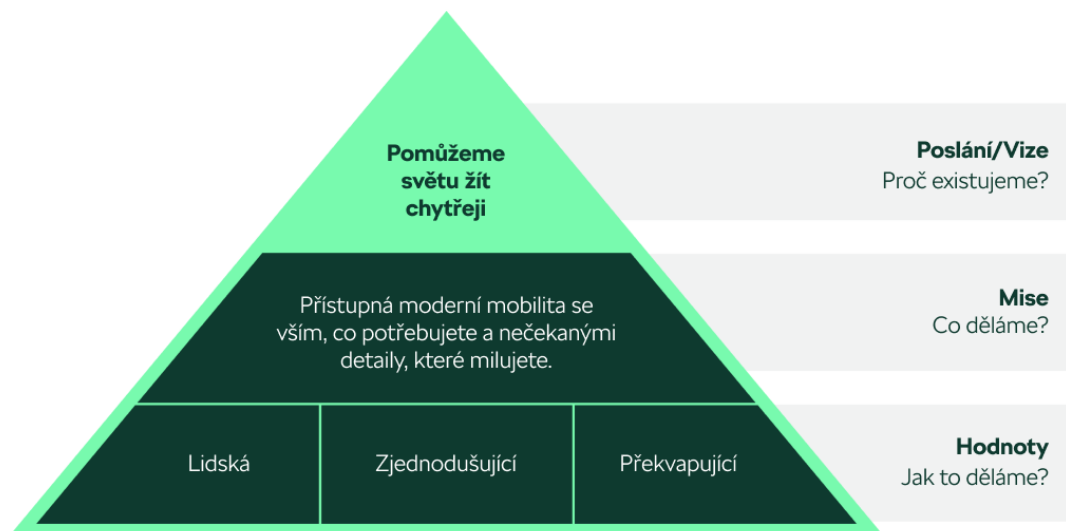
Obr. 3 Vývoj loga společnosti Škoda Auto v čase

Inovační procesy a technologický rozvoj jsou pro ŠKODA AUTO klíčové, což firma podporuje nejen vlastními investicemi do výzkumu a vývoje, ale i spoluprací s technologickými společnostmi a akademickým sektorem. Společnost klade velký důraz na udržitelnost, což se projevuje ve vývoji elektrických vozidel a snahách o minimalizaci ekologické stopy.

Firma je také známá svou zaměřeností na kvalitu a spokojenost zákazníků, což se odráží v jejich dlouhodobých strategiích. Důležitým prvkem korporátní kultury je podpora odborného růstu zaměstnanců, což se projevuje systematickým přístupem k vzdělávání a osobnímu rozvoji. Vzdělávací programy firmy jsou široce uznávané pro jejich kvalitu a přístup k praktické aplikaci získaných znalostí a dovedností v reálném pracovním prostředí.

Společnost ŠKODA AUTO také hraje aktivní roli v komunitních a sociálních projektech, a to jak na lokální, tak na mezinárodní úrovni. Tímto způsobem přispívá ke zlepšení kvality života ve společnostech, ve kterých působí, a zdůrazňuje své hodnoty jako sociálně zodpovědná firma.

Na závěr je třeba zdůraznit, že jako zaměstnavatel je ŠKODA AUTO atraktivní pro mnoho odborníků a profesionálů. S téměř 35 000 zaměstnanci je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a svým zaměstnancům nabízí řadu benefitů a možností pro kariérní růst.



Zdroj: (intranet ŠA, 2024)

Obr. 4 Vize a mise společnosti Škoda Auto

3.2 Přístup ke vzdělávání ve společnosti

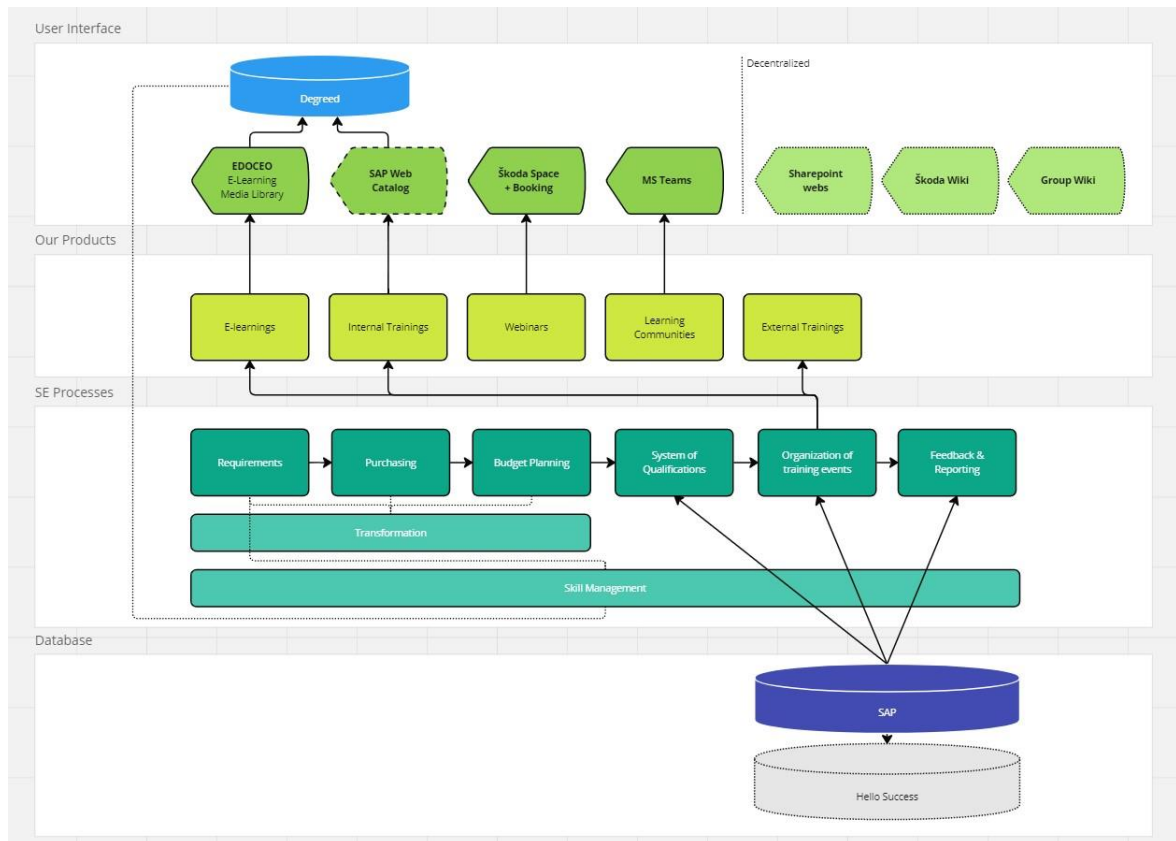
Vzdělávání zaměstnanců je pro firmu naprosto zásadní, proto na tuto činnost jsou každý rok vynakládány významné finance a za vzdělávání odpovídá celá oddělení Škoda Academy. Celé řešení vzdělávání je propojeno přímo s interním systémem SAP, ve kterém se schraňují většina zásadní administrativy firmy. Celé vzdělávání probíhá právě od této vědomostní a informační databáze v systému SAP, nad kterým je první úroveň řízení, kde je třeba definovat požadavky na vzdělávání, jejich financování a zajištění realizace. Nad tím již jsou jednotlivé nástroje a platformy, kde se zaměstnanci vzdělávají. V těchto systémech jsou školení evidovány, a také přihlašovány a nabízeny.

Školení jsou zajišťována interně i externě, online i osobně. Druhy školení:

- Zákonná (BOZP);
- Povinné (Strategie společnosti, bezpečnost dat, ...);

- Odborné (Související s nábořem, rozvojem zaměstnanců a také rozvojem talentů a managementu).

Pro lepší pochopení může pomoci toto schéma:



Zdroj: (Škoda Academy, 2024)

Obr. 5 Systémová infrastruktura vzdělávacího systému Škoda Auto

Nejčerstvějším přírůstkem do systémů vzdělávání je platforma Degreed, která sdružuje interní připravená školení a webináře spolu s dalšími školeními z internetu a nasmlouvanými vzdělávacími platformami. Právě tato platforma Degreed hraje klíčovou roli pro vzdělávání zaměstnanců na konkrétní potřeby dle jejich dovedností a pracovního zaměření, které vyplynulo právě i z projektu Digital Upskilling, který bude představen v dalších kapitolách.

3.3 Projekt Digital Upskilling

Jedná se o projekt společnosti Škoda Auto, který má za cíl v širším kontextu pomoci zaměstnancům a tím celé firmě budovat a zlepšit digitální dovednosti a schopnosti pracovat s digitálními nástroji. Cílem projektu je nejen posílit schopnosti

zaměstnanců využívat digitální nástroje, ale také zlepšit celkovou digitální gramotnost, což je zásadní pro zvýšení efektivity a inovativního potenciálu firmy v moderním ekonomickém prostředí.

Projekt je zaměřen především na první část tohoto celostního procesu rozvoje zaměstnanců, a to na zmapování aktuální úrovně zaměstnanců a jejich práci v digitálním prostředí. To se provádí pomocí dotazníků, které jsou distribuovány mezi pracovníky všech oddělení. Dotazníky jsou navrženy tak, aby odhalily, v jakých oblastech jsou zaměstnanci již dobře vybaveni a které digitální dovednosti potřebují dále rozvíjet. Tento průzkum je klíčový pro určení směru dalších vzdělávacích aktivit a zajištění, že školení bude co nejvíce cílené a efektivní.

Následně na základě shromážděných dat byla provedena hloubková analýza. Tuto analýzu zpracovala platforma PowerBI, která umožnila prezentaci anonymizovaných a agregovaných výsledků. Tyto informace byly následně prezentovány managementu příslušného oddělení, který společně s expertním týmem projednal výsledky. Na základě těchto diskusí byly stanoveny prioritní oblasti pro rozvoj a zlepšení v jednotlivých odděleních, což umožnilo cílenější přístup k plánování dalších fází projektu. Ve finále této diskuse je poté stanovena strategie pro celou oblast.

Tato strategie a cíle jsou následně předány do Škoda Academy, což je instituce zodpovědná za organizaci a realizaci vzdělávacích programů ve společnosti. Škoda Academy se poté zaměřuje na přípravu školení, která jsou navržena tak, aby maximálně reflektovala specifika a potřeby jednotlivých oddělení. Programy jsou přizpůsobeny tak, aby byly dostupné prostřednictvím různých platforem a kanálů, což umožňuje flexibilní a přístupnou formu vzdělávání.

Tento projekt byl pilotován ve společnosti Škoda Auto v roce 2021 oddělením informačních technologií. To také připravilo rozsáhlý katalog nástrojů a dovedností, které budou testovány a hodnoceny, pro představu katalog čítal kolem 800 položek. Následně po realizaci pilotu v oddělení informačních technologií projekt pokračoval do oddělení kvality, kde jsem se jako člen expertního týmu podílel na jeho přípravě, realizaci a dále pracuji i na post procesu stanovení školení a dalších věcí, které budou v detailu představeny v následujících kapitolách.

Celkově tento projekt představuje zásadní krok k posílení digitálních kompetencí všech zaměstnanců Škoda Auto a k upevnění pozice společnosti jako inovativního lídra v automobilovém průmyslu. Rozvoj digitálních dovedností je nejen o zlepšení individuálních schopností, ale o posílení celé korporátní kultury ve směru k větší digitální transformaci.

3.4 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu a praktické části je zmapovat projekt Digital Upskilling realizovaný ve společnosti Škoda Auto, jako nástroj při rozvoji digitálních kompetencí zaměstnanců společnosti. Za tímto účelem bude projekt představen v jednotlivých krocích, společně s představením a vyhodnocením falešných dat dotazování, které bylo jádrem celého projektu. Z toho by mělo vyplynout, jak celý tento přístup probíhal a fungoval v praxi a jak může reálně být aplikován pro rozvoj zaměstnanců a vybudování si strategie v rámci digitalizace společnosti z pohledu přípravy personálu. Na tyto falešná data navazují skutečné poznatky a návrhy zlepšení celého projektu.

Stanovení cílů:

1. Představení procesu a aplikace v praxi
2. Představení, jak správně vyhodnotit získané výsledky a z nich nastavit strategii vzdělávání
3. Představit, jak na základě definované strategie realizovat konkrétní řešení

Vzhledem k tomu, že hlavní prvek celého projektu Digital Upskilling je dotazník, je nezbytné stanovit výzkumné otázky, tak aby pomohli při plánování strategie a tím i navazovali na stanovené cíle. S ohledem na to, že projekt je mapován za oblast kvality, a nikoliv oblast informačních technologií jsou výzkumné otázky stanoveny tak aby reflektovali základní požadavky nezbytné pro danou oblast kvality v kontextu dnešní doby.

Stanovení výzkumných otázek:

- Více jak 40 % dotázaných nedosahuje základní úrovně znalosti s aplikací PowerBI

- Více jak 50 % dotázaných splňuje základní úroveň znalosti se základními nástroji MS Office – MS PowerPoint, MS Word, MS Excel, MS Outlook

Výzkumné otázky jsou stanoveny tak, aby sledovali reálnou potřebu v současné době. Kdy již většina zaměstnanců společnosti je schopna využívat počítač a základní nástroje. Na druhou stranu, díky všudypřítomnému využívání počítačů a technologii v rámci všech částí podniku narůstá i dat, která jsou vytvářena a zpracována a díky tomu roste zásadní význam datové analýzy. Na základě dotazníku a výsledků by měli být tyto otázky vyvráceny, či potvrzeny a následně i slovně okomentován další postup.

3.5 Příprava

Pro úspěšné zvládnutí celého projektu bylo nezbytné pečlivě naplánovat a připravit všechny klíčové aspekty. Tento projekt již dříve proběhl ve fázi pilotního testování v jiném oddělení, což nám poskytlo cenné zkušenosti a umožnilo nám vylepšit a optimalizovat plánované postupy. Z těchto důvodů byly již známé jednotlivé kroky projektu, což velmi usnadnilo plánování a implementaci. Nicméně, i přesto že strategický směr a plánování jsou zásadní, skutečným klíčem k úspěchu je tým lidí, kteří projekt vedou a realizují. Proto bylo v úvodní fázi projektu nejdůležitější sestavení expertního týmu, jehož členové mají potřebné znalosti a zkušenosti pro zvládnutí specifických výzev projektu.

3.5.1 Sestavení expertního týmu

Při sestavování tohoto týmu musely být zohledněny dvě zásadní hlediska. První bylo bezesporu vhodnost jednotlivých členů pro daný projekt, jelikož se jedná o zcela nový projekt, který do té doby nebyl realizován, tak chcete, aby členové týmu, byly zapálení pro věc, aby byly komunikativní a kreativní, zkrátka aby projekt neměli jen jako činnost navíc, ale skutečně jej posouvali kupředu a utvářeli ho dle vlastních představ. Také tito lidé by měli mít jisté povědomí předmětu dotazníku, tedy o digitálních dovednostech a nástrojích. To znamená, že ačkoliv se nehledali přímo odborníci v oblasti informačních technologií, hledali se lidé, kteří mají povědomí o nových trendech a jsou schopni se informovat o všem, co jim není jasné.

Druhé hledisko, které se muselo zohlednit byla různorodost tohoto týmu. Škoda Auto je velká společnost, a tak oblast kvality má spoustu oddělení a týmů, zabývajících se mnoha činnostmi. Pokud tedy mělo být dotazování připraveno správně muselo být zajištěno, aby bylo zastoupena každé oddělení a nebyla opomenuta žádná relevantní činnost.

3.5.2 Vysvětlení motivace

Když je sestaven kvalitně vyvážený a různorodý tým expertů, přichází zásadní fáze projektu, kterou je jeho úvodní prezentace. Možností, jak projekt představit, je několik. Základní přístup zahrnuje pouhé nastínění cílů projektu, vysvětlení jednotlivých kroků a rozdělení odpovědností mezi členy týmu. Avšak pro skutečné nastavení efektivní a zapojené spolupráce je klíčové sdělit nejen suchá fakta, ale především podrobně objasnit motivaci a hlubší důvody, které vedly k iniciaci tohoto projektu. Takové sdílení nejenže poskytuje týmu jasnější kontext, ale také podněcuje členy, aby projekt vnímali osobně a považovali jeho úspěch za svůj vlastní cíl. Vysvětlení pohnutek a záměrů za projektem tak vytváří prostředí, ve kterém členové týmu nejenže chtějí na projektu pracovat, ale chtějí se na něm podílet co nejlépe, jak je to možné. Toto vnímání projektu jako vlastního přispívá k většímu odhodlání a angažovanosti, což je zásadní pro dosažení vynikajících výsledků.



Zdroj: (Prezentace ŠA, 2022)

Obr. 6 Důvod pro transformaci a rozvoj zaměstnanců v oblasti digitalizace

3.5.3 Příprava informační databáze

Prvním a zásadním úkolem expertního týmu, který je předpokladem pro úspěšný vývoj a implementaci aplikace, je vytvoření robustní informační databáze. Tato databáze bude sloužit jako základní platforma, na které bude postavena aplikace obsahující personalizovaný dotazník. Cílem je, aby dotazníky byly sestaveny na míru jednotlivým respondentům s ohledem na jejich specifické pracovní role a náplně. V první fázi projektu je proto nezbytné sestavit komplexní seznam pracovních rolí, z kterého respondenti vyberou na začátku vyplňování dotazníku ty role, které nejlépe odpovídají jejich aktuálním pracovním pozicím. Důležité je, aby tento seznam byl dostatečný a zahrnoval všechny potřebné kategorie, ale zároveň byl dostatečně stručný a přehledný, aby nedocházelo k přetížení respondentů a aby tak seznam rolí nebyl kontraproduktivní.

Role
Blue Collar - Direct Personnel ("D")
White Collar ("THZ")
Software/Application Tester
Release/Deployment Manager (App) Digital Products
Release/Deployment Manager (Software)
Cyber Security Incident Manager
Functional Manager
Line Manager (Leader)
Product Owner (GEKO)
Data Analyst (Junior)
Data Specialist (Senior)
AR/VR Specialist
Statistics Guru
Auditor (Product/Process/Software)
Process Simulator
Metrologist/Measuring Equipment Operator
Test Engineer (BTV, Q-FRV)
3D/CAD Specialist
"Expert" User (SW skills)

Zdroj: (Prezentace ŠA, 2022)

Obr. 7 Návrh definovaných rolí pro oblast kvality

Následující krok zahrnuje detailní definici a kategorizaci digitálních dovedností a nástrojů. Tento proces obnáší pečlivé určení názvu každé položky, její zařazení do specifických kategorií pro usnadnění navigace během procesu sestavování dotazníků a efektivní agregace dat. Navíc je nezbytné poskytnout jasné a podrobné popisy každé dovednosti ve všech nezbytných jazykových mutacích, což umožňuje přesné porozumění jejího obsahu. Pro oddělení kvality byl tento proces výrazně zjednodušen převzetím již existujícího a rozsáhlého katalogu digitálních dovedností od prvotního dodavatele, avšak s potřebou doplnění specifických dovedností a nástrojů, které jsou relevantní pro tento oddíl.

Dalším krokem je přiřazení těchto dovedností jednotlivým rolím, tak aby odpovídali představě, co by dané role měla znát a umět, a to s ohledem na moderní společnost a výhledem na dalších pět let. Jakmile jsou dovednosti přiřazeny, posledním krokem v tomto procesu je definice úrovně ovládnutí dané dovednosti pro konkrétní roli, což se hodnotí na škále od nuly (žádné znalosti) až po pět (expertní úroveň znalosti).

How do we Define the Roles and Skills?

Based on experience we propose the approach bellow

1 Start by defining Future Roles for GQ
Each Department representatives to define Future Roles they see as relevant in the future
Use any inputs that you already have available, see next slides for guidance

2 Add Description of Skills for each Role
Use the skill catalogues to add skills and description to the defined roles
While you work with the skill catalogue, nominate missing digital skills that you could not find in the catalogue

3 Assign Skills & Proficiency to Roles
Use the prepared template to match skills to the agreed roles
For each relevant skill you are asked to mark the expected future proficiency level
This will be key for the assessment

4 Joint review with all 3-Letter Departments
Before the assessment will be shared with the GQ employees GQ should do a joint review and approve that we can move with the inputs provided
At this round the communication to employees should be approved

DIGITAL UPSKILLING

Zdroj: (Prezentace ŠA, 2022)

Obr. 8 Postup při přípravě informační databáze pro dotazník

Celkově lze říct, že úkoly expertního týmu jsou náročné a vyžadují detailní přípravu a koordinaci. Tyto kroky jsou zásadní pro zajištění, že finální produkt, aplikace s dotazníkem, bude co nejefektivněji reflektovat potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a stane se klíčovým nástrojem pro hodnocení a rozvoj

digitálních dovedností uživatelů. Proto se celý tento proces zabral několik týdnů intenzivní práce a také nespočet iterací a diskusí, tak aby bylo dosaženo optimálního výsledku.

3.5.4 Příprava dotazníku

Poslední fáze přípravy dotazníku zahrnovala jeho konečnou tvorbu. Významný podíl na přípravě mělo oddělení informačních technologií a externí spolupracující firmy, které se podílely na realizaci dotazníku prostřednictvím aplikace. Přestože technické aspekty byly outsourcovány, na expertním týmu ležela zodpovědnost za definici obsahu a struktury dotazníku.

V úvodní části dotazníku je nutné jasně představit celý projekt a objasnit účastníkům, proč se zapojení do průzkumu vyplatí a jaký přínos z toho mohou očekávat. Dále následuje přehledný popis fungování dotazníku, instrukce k vyplnění a průběh dotazování, který je zásadní pro hladký průběh sběru dat.

Následně je důležité zvýraznit samotné prvky dotazníku, včetně nápověd a popisků. Design by měl být intuitivní a přívětivý, aby poskytoval respondentům příjemný zážitek, což přispěje k vyšší míře zapojení a užitku z dotazníku jak pro firmu, tak pro respondenty. Pro dosažení tohoto cíle byla organizována řada setkání a rozsáhlý workshop, na kterém se pečlivě procházely a diskutovaly jednotlivé části dotazníku. Tato iterativní spolupráce zajistila, že konečná podoba dotazníku bude odpovídat požadavkům na kvalitu a efektivitu. Celková podoba a obsah dotazníku bude podrobně představena v samostatné kapitole.

3.6 Komunikace

V předchozí kapitole byl detailně představen vývoj dotazníku a příslušné aplikace, přičemž byla zdůrazněna zásadní role efektivní komunikace s autory tohoto projektu. Následující část práce se však zaměřuje na ještě důležitější a komplexnější téma, kterým je správná komunikace celého projektu směrem k jeho účastníkům a respondentům. Vzhledem k tomu, že dotazování se odehrává přímo v pracovním prostředí zaměstnanců, je naprosto klíčové, aby byla tato fáze projektu provedena s maximální pečlivostí. Je nezbytné zajistit, aby se zaměstnanci cítili dostatečně motivováni k účasti na projektu, aby neměli obavy z možných postihů za „nevyhovující odpovědi“ a aby byli plně informováni o výhodách, které jim účast

v projektu přináší. Toto je o to náročnější úkol, protože demografická struktura zaměstnanců obvykle zahrnuje dlouhodobé pracovníky, kteří nemají hluboké povědomí o nových trendech v digitalizaci a neradi se adaptují na novinky a změny ve svém pracovním prostředí.

3.6.1 Komunikační strategie

Jelikož byl projekt realizovaný v korporátním prostředí, tak vyžaduje dodržení určité posloupnosti kroků. Nejprve je nutné připravit aplikaci a dotazník, které tvoří základní stavební prvky celého projektu. Následně je nezbytné sestavit detailní komunikační a realizační plán. Tyto klíčové dokumenty jsou poté prezentovány top managementu oblasti za účelem jejich schválení. Po získání potřebného souhlasu je projekt postupně představen vedoucím jednotlivých oddělení a liniovým manažerům. Finální fází je zahájení komunikační kampaně, která cílí na všechny zaměstnance dané oblasti, aby byli řádně informováni o projektu a jeho přínosech. Tento pečlivě strukturovaný přístup zajišťuje efektivní realizaci a širší akceptaci projektu v rámci korporace.

3.6.2 Komunikační zdroje

Pro efektivní komunikaci je vhodné využít více jejich zdrojů a přístupů a nejlépe pak všech dostupných, nyní budou představeny jednotlivé zdroje:

- **Škoda Academy:** Vzdělávací oddělení, ve spolupráci s garanty z kvality, má na starosti řízení komunikace během celého projektu a zajišťuje jeho prezentaci vedení i zaměstnancům. Organizuje workshopy a setkání, kde podrobně vysvětluje jednotlivé fáze projektu a zodpovídá na dotazy zúčastněných. Dále se stará o to, aby byli všichni informováni o klíčových krocích projektu, jeho přínosech a dostupných komunikačních zdrojích, které podporují jeho pochopení a účast. Vzdělávací oddělení tak zajišťuje, že všichni zaměstnanci jsou dobře informováni o tom, kdy a kde se mohou dozvědět více o projektu a také jak celý projekt bude probíhat a co bude následovat.
- **Lidé:** Pod pojmem "lidé" se rozumí zejména management a liniovní manažeři, kteří jsou první, kdo projekt přijímají a identifikují se s ním. Následně se starají o to, aby projekt byl správně představen i jejich podřízeným. Zajišťují také,

že všichni zaměstnanci vědí, kde najít potřebné informace a komu se případně mohou obrátit pro další podporu. Tímto způsobem se snaží zajistit hladký průběh projektu a efektivní komunikaci ve všech úrovních organizace.

- **Expertní tým:** Tým, který stál u zrodu projektu, disponuje nejpřesnějšími informacemi, což ho činí klíčovým zdrojem. Tento tým nejenže poskytuje nezbytné informace členům oddělení, ale také řeší složitější dotazy od managementu a funguje jako prostředník při přijímání podnětů na zlepšení. Zároveň je zodpovědný za komunikaci o tom, kde a kdy bude projekt prezentován a vysvětlen. Jeho role je tedy multifunkční – vysvětluje, odpovídá na dotazy a informuje, což zajišťuje plynulé šíření informací a podporuje celkovou efektivitu projektu.
- **Wiki stránky:** Aby se každý zájemce mohl seznámit s projektem v čase, který mu nejlépe vyhovuje, byl vytvořen speciální web určený přímo pro tuto oblast. Na webu se nachází úvodní slovo od vedení, ale také klíčové informace o projektu. Jsou zde uvedeny jednotlivé fáze projektu, hlavní cíle a záměry, důraz na benefity a vyvrácení obav, které mohou účastníci mít. K dispozici je také sekce s odpověďmi na nejčastější dotazy a seznam relevantních kontaktních osob, včetně vzdělávacího oddělení a expertního týmu. Součástí webu je podrobný video návod, jak správně vyplnit dotazník, a informace o tom, co se děje po jeho odeslání. Tento přístup umožňuje zájemcům získat všechny potřebné informace pohodlně a efektivně.
- **Intranet:** Jako zásadní informační zdroj pro celou organizaci, hraje klíčovou roli v propagaci projektu. Obsahuje všechny důležité informace o projektu, včetně toho, kde a kdy se zaměstnanci mohou s projektem seznámit a kde mohou pokládat své dotazy. Využití intranetu je ideální kvůli jeho centrální roli v každodenních činnostech zaměstnanců. Vytvoření a umístění bannerů a příspěvků souvisejících s projektem na intranet zajišťuje, že jsou informace o projektu neustále viditelné a dostupné, což zvyšuje pravděpodobnost, že si zaměstnanci projektu všimnou a zapojí se do něj.

3.7 Realizace

Jak bylo zmíněno v úvodu praktické části, kvůli citlivosti dat z původního průzkumu bylo nutné provést nový průzkum, jehož provedení kopírovalo metody použité ve

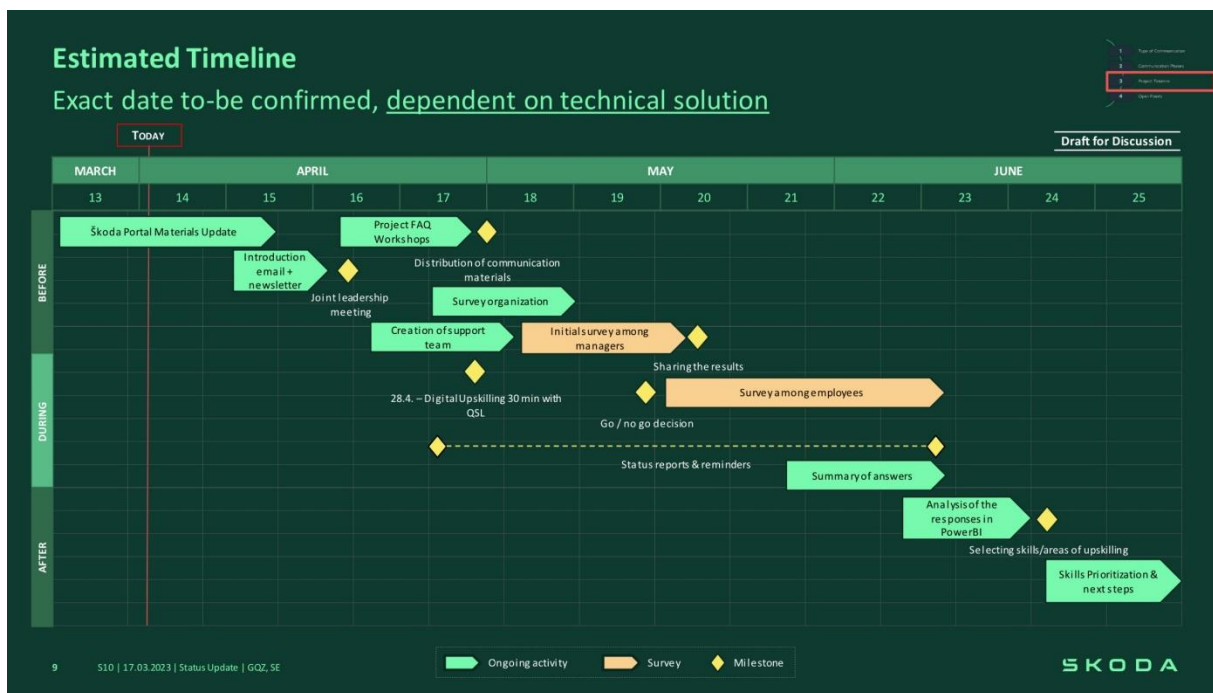
společnosti Škoda Auto. Tento krok umožnil zachovat relevantnost a srovnatelnost dat v rámci této diplomové práce. V této kapitole jsou proto podrobně popsány oba průzkumy: ten realizovaný speciálně pro tuto práci a originální průzkum ve společnosti.

3.7.1 Průzkum v rámci této studie

Průzkum byl uskutečněn v testovacím prostředí, které si zachovalo klíčové funkce původního šetření, avšak operovalo s omezeným počtem respondentů. Konkrétně se do tohoto průzkumu zapojilo 17 respondentů, kteří vyplnili stejný dotazník, jaký byl použit v původním šetření. Toto dotazníkové šetření proběhlo v období od 15. dubna 2024 do 28. dubna 2024. Výsledky z tohoto průzkumu budou detailně prezentovány v další kapitole této práce. Tento přístup umožnil získat předběžné údaje a posoudit reprezentativnost a efektivitu dotazníku v kontrolovaném, ale realistickém prostředí. Analýza těchto údajů poskytne cenné vhledy do správnosti a přesnosti dotazníkové metodologie použité ve větším měřítku a bude sloužit jako podklad pro další výzkumné kroky v rámci diplomové práce.

3.7.2 Průzkum v rámci společnosti

Průzkum byl proveden na oddělení kvality ve společnosti Škoda Auto a osloveno bylo celkem 830 zaměstnanců, následně se ho zúčastnilo celkem 672 zaměstnanců. Dotazování probíhalo od května 2023 do června 2023 a bylo strategicky rozděleno do dvou fází. První vlna dotazování byla zaměřena výhradně na management, aby měli možnost se s dotazníkem seznámit, případně ho komentovat a získat tak přehled o celém procesu. To jim umožnilo lépe připravit své podřízené na druhou vlnu dotazování, která už byla adresována všem zaměstnancům. Tento dvoustupňový přístup zajišťoval, že vedoucí pracovníci mohou efektivněji komunikovat cíle a důležitost průzkumu, což mělo za cíl zvýšit odpovědnost a zapojení všech zaměstnanců. Tento postup byl klíčový pro zajištění vysoké účasti a kvality zpětné vazby, která je nezbytná pro další zlepšování procesů na oddělení kvality.



Zdroj: (Prezentace ŠA, 2023)

Obr. 9 Postup realizace dotazníkového šetření

3.7.3 Dotazník

Dotazník byl realizován prostřednictvím aplikace, kde byl na úvod představen postup správného vyplnění. Respondenti byli seznámeni s hodnotící škálou, která začínala hodnotou nula, symbolizující absence znalostí, až po pět, označující úroveň experta schopného školit ostatní. Každý účastník si zvolil roli odpovídající jeho pracovním povinnostem. Následovala část dotazníku, kde respondenti hodnotili své digitální kompetence dle role s předem definovanými dovednostmi. Byla jim nabídnuta možnost doplnit do dotazníku jakoukoliv dovednost, kterou nenalezli v seznamu, a to buď z obecného katalogu dovedností, ze specifik pro oddělení kvality, nebo přidat vlastní unikátní dovednost. Po dokončení hodnocení všech kompetencí byl dotazník odeslán. Na závěr byla respondentům zobrazena stránka s poděkováním a přehledem kompetencí, na kterých se mohou dále zaměřit v rámci svého profesního rozvoje. Každý účastník obdržel email s detailním vyhodnocením svých výsledků. Detailní přehled procesu a výsledků dotazníku je dokumentován v příloze 1.

3.8 Výsledky

Na začátku této kapitoly je představena struktura a podoba výsledků získaných z aplikace PowerBI. Po úvodním prezentování těchto výsledků následuje jejich podrobné vyhodnocení, které je klíčové pro zodpovězení dvou zásadních výzkumných otázek formulovaných v rámci našeho studia. V závěrečné části kapitoly jsou tyto otázky komplexně zodpovězeny a jsou představeny hlavní závěry vyplývající z provedeného výzkumu.

3.8.1 Představení protokolu s výsledky

Jak již bylo zmíněno, po vyplnění dotazníku byla k projekci přizvána externí firma, která převzala všechna shromážděná data a zajistila jejich integraci s aplikací PowerBI. Tento krok byl proveden za účelem optimalizace práce s daty a maximalizace získaných informací a poznatků.

V úvodu tohoto protokolu je v představena základní metodika dotazování, která usnadňuje každému uživateli rychlé pochopení a orientaci v datech, ke kterým získá přístup. Tento přístup zajišťuje, že uživatelé mohou efektivně a s jasným porozuměním interpretovat prezentované informace.

Digital Upskilling Report

WELCOME TO THE DIGITAL UPSKILLING REPORT. HERE YOU CAN FIND THE OVERVIEW OF TERMS USED.

You can use this icon to come back to this page whenever needed.

Glossary:

Performance measures difference between expected and actual ratings and can range between -4 and 4:
< 0 = rating behind expectation, gap is arising
= 0 = rating around expectation
> 0 = rating above expectation, overperformance is detected

Gap arises when the expected rating is higher than actual rating.

Overperformance means that expected rating is lower than actual rating.

Skill type represents 3 reasons why the respondent rated that skill. See Skill type table on the right.

Prioritized skill is essential skill marked by ŠKODA as crucial.

People on desired level are people with average gap < 1.

People with gap are people who rated any skill lower than expected.

People overperforming are people who rated any skill higher than expected.

Proficiency levels

Level	Meaning	Description
0	No knowledge	Skill unknown
1	Awareness	Basic skill knowledge, but not active usage
2	Functional	Some knowledge in the skill area, active skill usage
3	Proficient	Intermediate knowledge of experience, solving more complex tasks
4	Expert	Comprehensive knowledge, mastering the skill

Skill type

Skill type	Skill type description
Mandatory skill	Skill automatically mapped to the role(s)
Skill added from catalogue	Skill defined in skill catalogue that respondent has outside his role(s)
Custom skill added manually	Skill not defined in skill catalogue that respondent has outside his role(s)

Disclaimer

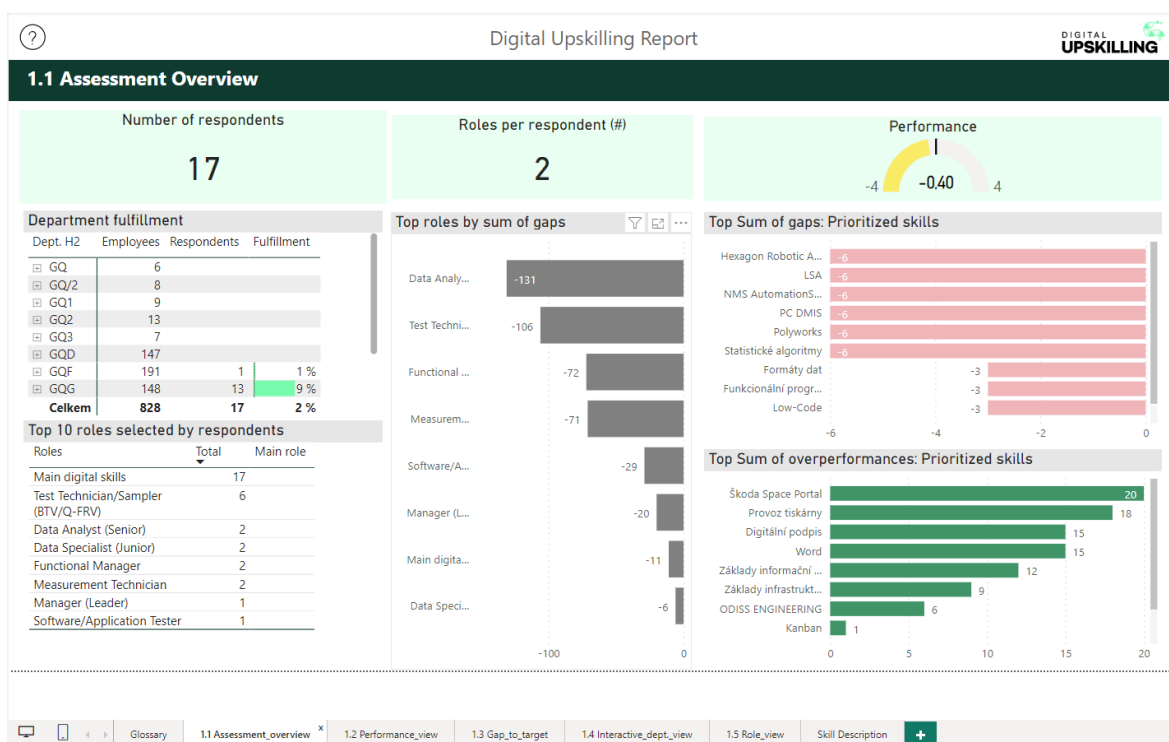
In this report, for the purpose of ensuring the anonymization of user data, some individual users within the department have been grouped under one coordinator group. This grouping is solely for data privacy and confidentiality considerations and does not reflect any organizational hierarchy or reporting structure. Please note that in the view [Department fulfillment](#), the total number of individuals within each department may vary, and this anonymization approach has been employed to maintain data privacy while providing valuable insights.

Glossary x 1.1 Assessment_overview 1.2 Performance_view 1.3 Gap_to_target 1.4 Interactive_dept_view 1.5 Role_view Skill Description +

Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 10 PowerBI report s výsledky – záložka Glossary

Na další záložce vidíme shrnující přehledy výsledků. V tomto okně jsou zobrazeny informace o celkovém počtu respondentů a průměrném počtu rolí, které si každý z účastníků vybral. Dále je zde uveden celkový ukazatel výkonnosti, který hodnotí, zda byla v rámci zkoumané skupiny dosažena alespoň očekávaná úroveň kompetencí. Součástí jsou také filtry, které jsou klíčové pro vedoucí pracovníky, neboť jim umožňují filtrovat výsledky specificky pro svou skupinu. Okno dále obsahuje informace o nejčastěji zastoupených rolích v dotazníku, a také sumarizuje oblasti, kde byly zaznamenány nedostatky nebo naopak oblasti, kde účastníci vykázali schopnosti přesahující stanovené základní úrovně. Zde se jedná pouze o přehled z výsledků, které byli stanoveny jako prioritní pro danou roli. Tento přehled umožňuje lepší orientaci ve výsledcích a efektivnější plánování dalších kroků pro rozvoj týmu.

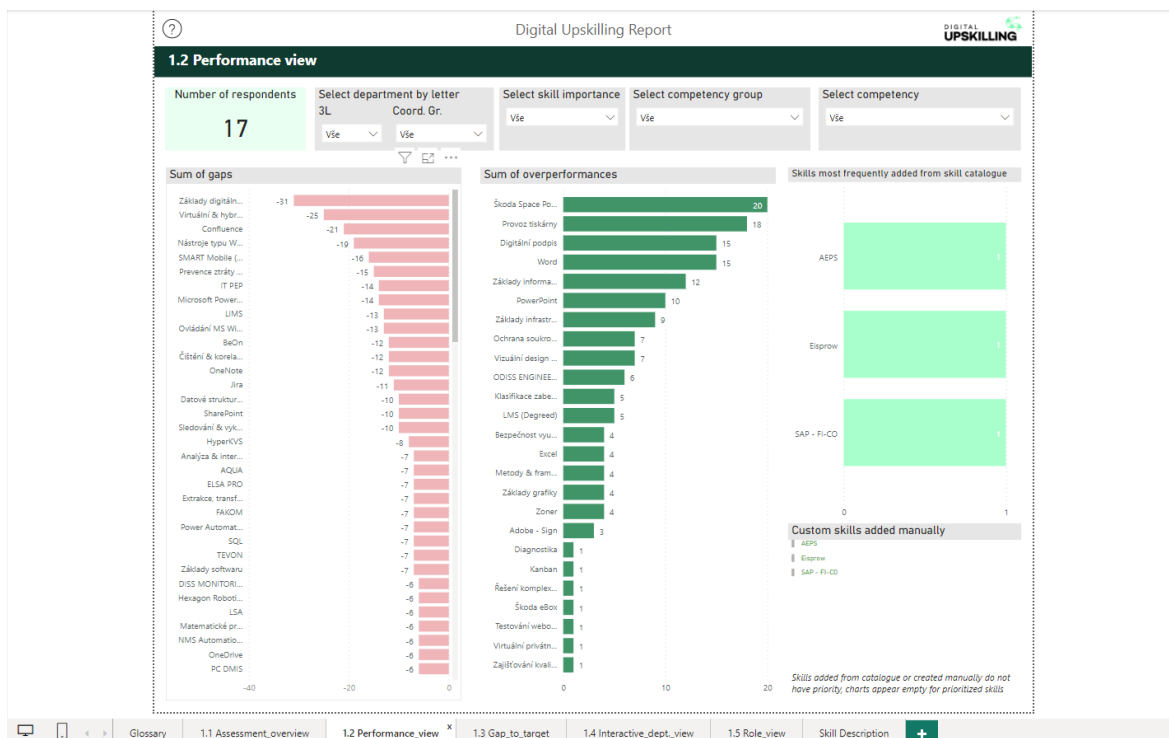


Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 11 PowerBI report s výsledky – záložka Assessment overview

Další záložka nám poskytuje již informace o všech digitálních kompetencích, které byly monitorovány a které respondenti vyplnili v rámci dotazníku. Tato sekce nejenže shrnuje standardně sledované dovednosti, ale také nabízí možnost získat informace o dalších digitálních kompetencích, které si účastníci přidali samostatně, nad rámec předem definovaných dovedností. Toto rozšíření umožňuje hlubší vhled

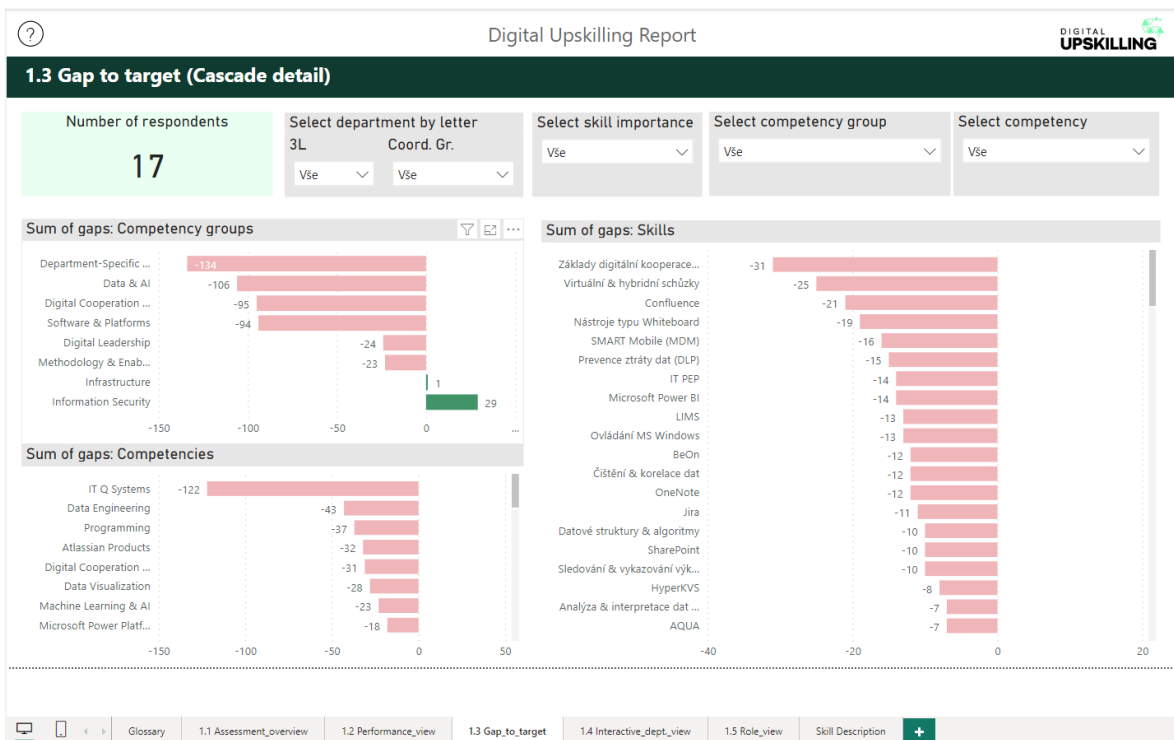
do individuálních schopností respondentů a jejich osobních preferencí v oblasti digitálních dovedností. V úvodu okna najdeme samozřejmě informaci o počtu respondentů a možnost filtrovat dle oddělení anebo okruhu kompetencí.



Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 12 PowerBI report s výsledky – záložka Performance view

Následující záložka poskytuje podrobný přehled o nedostatcích a přeplněních v rámci jednotlivých dovedností, kompetencí a kompetenčních skupin. Na začátku tohoto okna jsou opět zobrazeny základní informace o počtu respondentů a je zde nabídnuta možnost filtrovat data podle jednotlivých oddělení nebo specifických okruhů kompetencí. Toto uspořádání umožňuje uživatelům efektivně navigovat mezi daty a poskytuje cenný přehled pro lepší pochopení a řízení lidských zdrojů v organizaci.

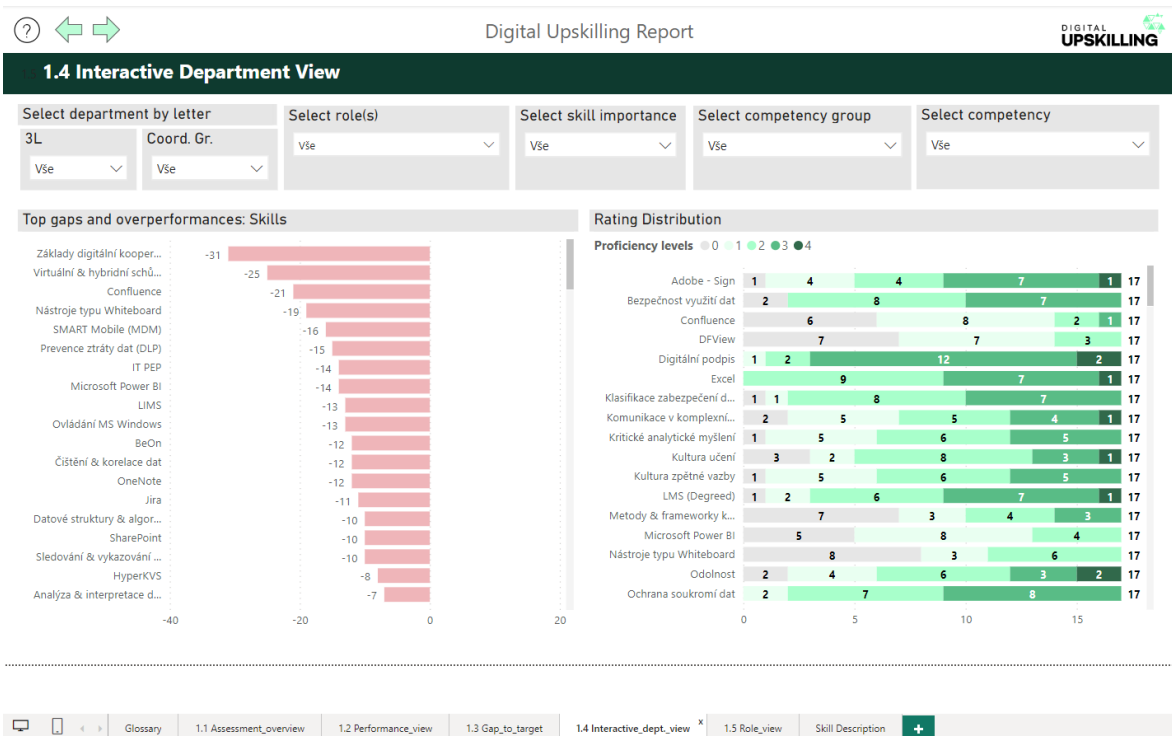


Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 13 PowerBI report s výsledky – záložka Gap to target

Na této záložce se setkáváme s informacemi podobnými těm, které jsme viděli na předchozí záložce, včetně podrobného přehledu o nedostacích a přeplněních v rámci jednotlivých dovedností. Na začátku tohoto okna jsou, jako obvykle, zobrazeny základní informace o počtu respondentů. K dispozici je zde možnost filtrovat data podle specifických oddělení nebo kompetenčních okruhů, což umožňuje uživatelům přizpůsobit zobrazení dat podle svých potřeb.

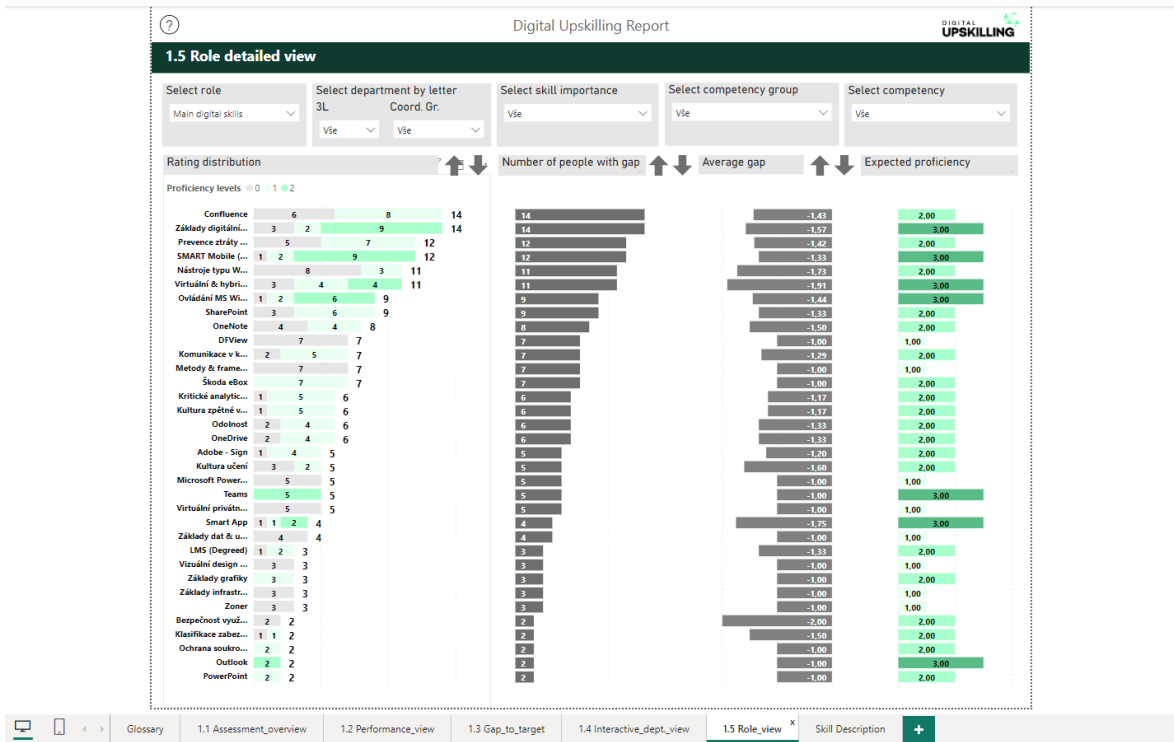
Co však činí tuto záložku jedinečnou, je přehled konkrétních odpovědí od všech respondentů. Zde můžeme vidět, jakou úroveň si jednotliví účastníci vybrali pro každou dovednost. Tento detailní pohled dovoluje hlubší analýzu dat a poskytuje unikátní možnosti pro porozumění rozložení kompetencí mezi respondenty. Právě proto, že zde vidíme i jednotlivé odpovědi respondentů, tak tuto záložku následně využijeme pro vyhodnocení výzkumných otázek.



Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 14 PowerBI report s výsledky – záložka Interactive depth view

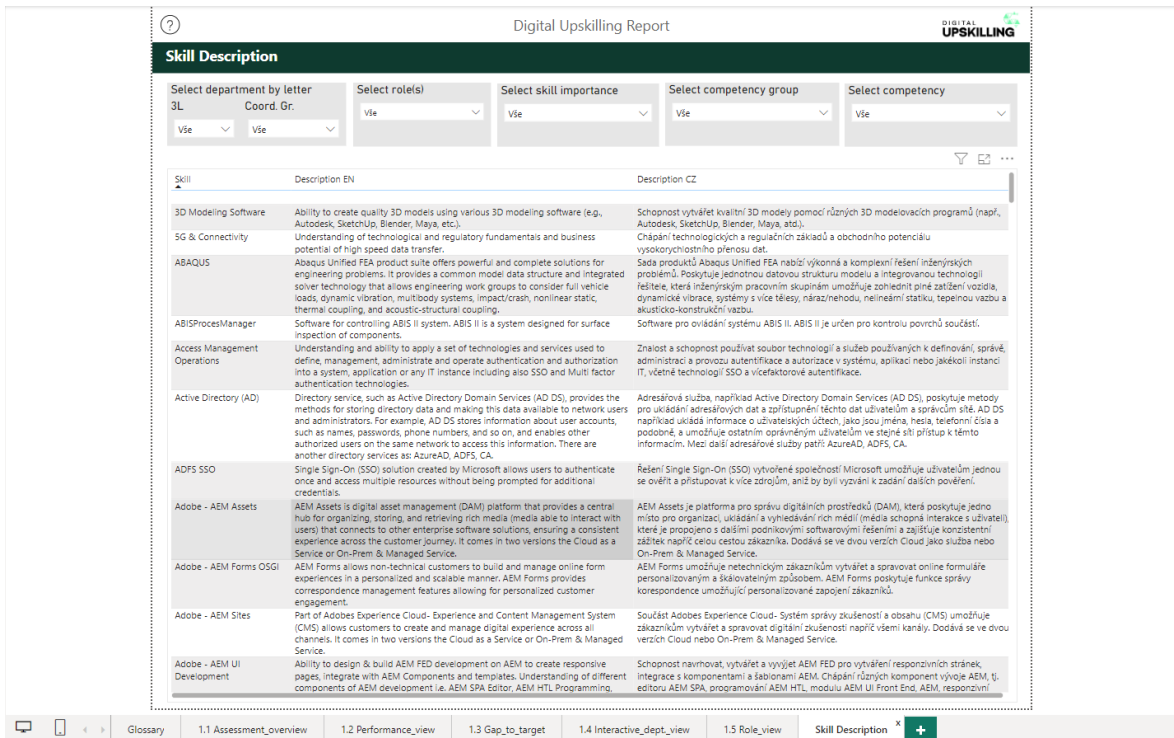
Následující záložka se zaměřuje na individuální role, které si vybrali respondenti. Na této záložce je možné zobrazit odpovědi napříč různými dovednostmi a také očekávanou úroveň každé dovednosti, což umožňuje vizualizovat přeplnění nebo nedostatek v porovnání s očekáváním. Dále je zde zobrazena průměrná hodnota těchto rozdílů. Všechny informace jsou filtrovatelné dle oddělení a kompetencí, což přináší detailní přehled a lepší orientaci v datech.



Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 15 PowerBI report s výsledky – záložka Role view

Na poslední záložce je přehled všech dovedností a jejich popis ve dvou jazykových mutacích. Tato záložka opět slouží, jako vodítko pro lepší pochopení dat, které získávám v rámci ostatních záložek.



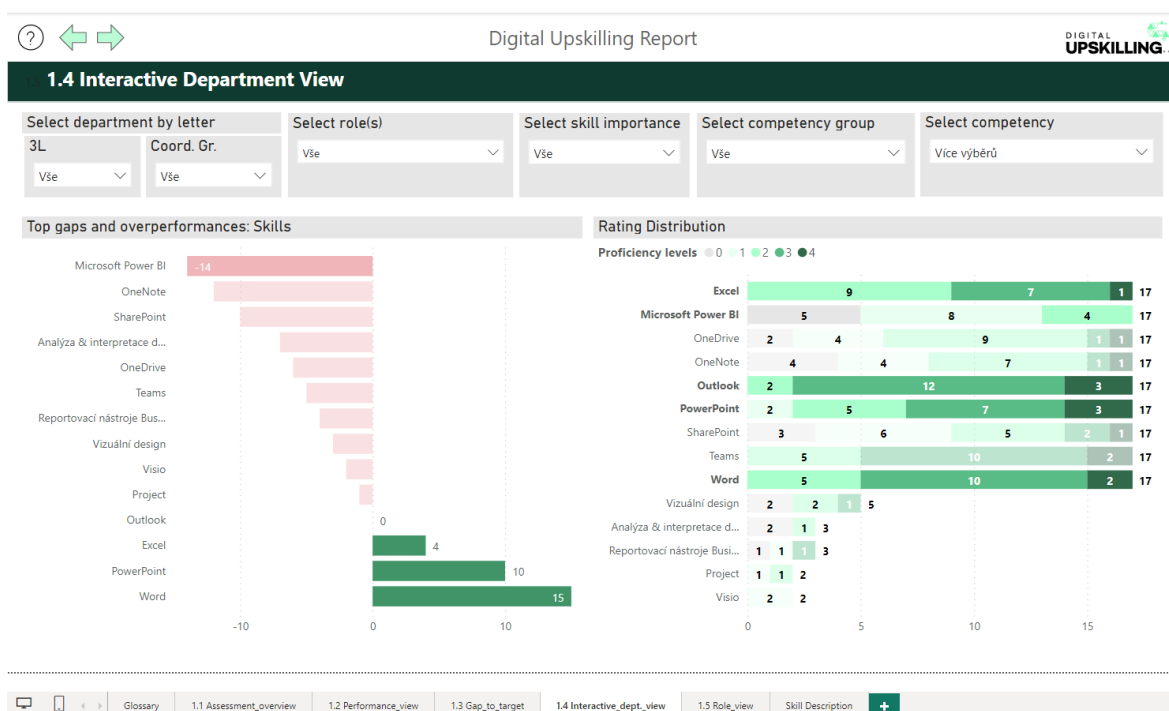
Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 16 PowerBI report s výsledky – záložka Skill Description

Tento přehled demonstruje, že protokol s výsledky v prostředí PowerBI nabízí rozsáhlou škálu dat a umožňuje různé pohledy na tato data. Tato široká databáze a její vizualizace v PowerBI usnadňují provádění hloubkových analýz, což je klíčové pro pochopení komplexních vzorců a trendů. Přesto, aby byla zajištěna lepší orientace pro management a usnadněno rozhodování, byla po zpracování těchto dat vytvořena prezentace. Tato prezentace shrnuje data do agregovaných klíčových ukazatelů, které slouží jako základ pro definování dalších strategických kroků. Cílem je poskytnout managementu srozumitelný a strukturovaný přehled, který podporuje efektivní plánování a strategické rozhodování v dynamickém obchodním prostředí.

3.8.2 Výzkumné otázky

V úvodní praktické části byly definovány dvě klíčové výzkumné otázky, které jsme nyní připraveni vyhodnotit. Nejprve je však nezbytné objasnit, co přesně znamená v těchto otázkách termín "základní úroveň". V rámci použitého dotazníku je použita škála od nuly do pěti, kde úroveň dva, která odpovídá základní úrovni, je pro nás klíčová. Na základě výsledků z tohoto dotazníku budeme schopni vyhodnotit stanovené výzkumné otázky.



Zdroj: (PowerBI report, 2024)

Obr. 17 PowerBI report s výsledky – záložka Interactive depth view s vyfiltrovanými výsledky

Výzkumná otázka 1

- Více jak 40 % dotázaných nedosahuje základní úrovně znalosti s aplikací PowerBI

Dovednost PowerBI odpovědi:

- **úroveň nula (žádná znalost) – 5 ze 17 (29 %)**
- **úroveň jedna (povědomí) – 8 ze 17 (47 %)**
- úroveň dva (základní) – 4 ze 17 (24 %)
- úroveň tři (pokročilá) – 0
- úroveň čtyři (expertní) – 0

Odpověď na výzkumnou otázku:

- nižší úrovně, než základní dosahuje dohromady 13 respondentů což je 76 % z dotázaných, což je více než 40 %, tím pádem výzkumná otázka byla potvrzena.

Výzkumná otázka 2

- Více jak 50 % dotázaných splňuje základní úroveň znalosti se základními nástroji MS Office – MS PowerPoint, MS Word, MS Excel, MS Outlook

Dovednost MS PowerPoint odpovědi:

- úroveň nula (žádná znalost) – 0
- úroveň jedna (povědomí) – 2 ze 17 (12 %)
- **úroveň dva (základní) – 5 ze 17 (29 %)**
- **úroveň tři (pokročilá) – 7 ze 17 (41 %)**
- **úroveň čtyři (expertní) – 3 ze 17 (18 %)**

Odpověď na výzkumnou otázku:

- Základní úrovně, nebo vyšší dosahuje dohromady 15 respondentů což je 82 % z dotázaných, což je více než 50 %, tím pádem výzkumná otázka byla potvrzena.

Dovednost MS Word odpovědi:

- úroveň nula (žádná znalost) – 0
- úroveň jedna (povědomí) – 0
- **úroveň dva (základní) – 5 ze 17 (29 %)**
- **úroveň tři (pokročilá) – 10 ze 17 (59 %)**
- **úroveň čtyři (expertní) – 2 ze 17 (12 %)**

Odpověď na výzkumnou otázku:

- Základní úrovně, nebo vyšší dosahuje dohromady 17 respondentů což je 100 % z dotázaných, což je více než 50 %, tím pádem výzkumná otázka byla potvrzena.

Dovednost MS Excel odpovědi:

- úroveň nula (žádná znalost) – 0
- úroveň jedna (povědomí) – 0
- **úroveň dva (základní) – 9 ze 17 (53 %)**
- **úroveň tři (pokročilá) – 7 ze 17 (41 %)**
- **úroveň čtyři (expertní) – 1 ze 17 (6 %)**

Odpověď na výzkumnou otázku:

- Základní úrovně, nebo vyšší dosahuje dohromady 17 respondentů což je 76 % z dotázaných, což je více než 50 %, tím pádem výzkumná otázka byla potvrzena.

Dovednost MS Outlook odpovědi:

- úroveň nula (žádná znalost) – 0
- úroveň jedna (povědomí) – 0
- **úroveň dva (základní) – 2 ze 17 (12 %)**

- **úroveň tři (pokročilá) – 12 ze 17 (70 %)**
- **úroveň čtyři (expertní) – 3 ze 17 (18 %)**

Odpověď na výzkumnou otázku:

- Základní úrovně, nebo vyšší dosahuje dohromady 17 respondentů což je 76 % z dotázaných, což je více než 100 %, tím pádem výzkumná otázka byla potvrzena.

3.9 Vyhodnocení

Projekt Digital Upskilling byl od počátku koncipován jako dobrovolná iniciativa. Přesto se ho zúčastnilo 81 % zaměstnanců, což je považováno za vynikající úspěch a projekt byl takto také hodnocen. Avšak, průzkumem projekt nekončí. Po jeho dokončení následují stejně klíčové kroky, které zahrnují další práci se získanými daty. Důležité je zvážit, jak výsledky efektivně využít a transformovat je do konkrétních aktivit. Tyto kroky jsou podrobněji rozebrány v této kapitole, což umožňuje hlubší porozumění a aplikaci získaných poznatků.

3.9.1 Výstup z dotazníku

Jak již bylo zmíněno, každý účastník projektu Digital Upskilling obdržel e-mail obsahující detailní vyhodnocení svých výsledků. Tento dokument měl primárně sloužit jako východisko pro osobní rozvoj jednotlivců a jako nástroj pro plánování dalšího rozvoje jejich digitálních kompetencí. Vedle toho měl email také sloužit jako srovnávací základ pro budoucí iterace projektu. Díky tomu mohl každý účastník vidět, kde se umístil v rámci prvního kola a jaký pokrok učinil v průběhu času.

Projekt Digital Upskilling, který byl realizován jako pilotní běh, tak poskytl cenná data, jež umožní lepší přípravu a zefektivnění následujících etap. To je zásadní pro zvyšování efektivity a efektivitu aplikace digitálních dovedností v pracovním procesu. Navíc, díky výsledkům mohou zaměstnanci přistoupit k individuálním konzultacím se svými nadřízenými. Tento dialog je klíčový pro stanovení cílů a metodiky dalšího vzdělávání a rozvoje, což umožňuje zaměstnancům lépe využívat nabízené zdroje pro svůj kariérní růst. V neposlední řadě tento přístup podporuje transparentnost a motivaci k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji v rámci organizace.

Vážený respondente / respondentko,

Děkujeme, že jste si udělal/a čas na hodnocení digitálních dovedností. Pro Vaše pohodlí sdělíme shrnutí s Vašimi odpověďmi pro případné budoucí použití.

Přejeme Vám hezký den

Sebehodnocení digitálních dovedností

Vaše hodnocení je založené na níže vybraných rolích:

Základní digitální dovednosti, Zkušební technik/Vzorkař (BTV/Q-FRV)

Níže jsou uvedeny možné oblasti, na které byste se mohli v budoucnu zaměřit. Hodnocení slouží jako vodítko a doporučujeme jej probrat s Vaším přímým nadřízeným.

Oblast	Kompetence
Nástroje specifické pro jednotlivá oddělení IT	systemy Q
	Digitální kooperace & nástroje
	Digitální kooperace & nástroje
Nástroje specifické pro jednotlivá oddělení	Úprava multimédií
	Software & platformy
	Základy platformem

Dovednost	Moje hodnocení
Outlook	3
Teams	2
Word	3
Excel	3
PowerPoint	3

Zdroj: (Protokol z dotazníku DU, 2024)

Obr. 18 Začátek dotazníku DU

ODISS ENGINEERING 1

Níže jsou uvedeny možné dovednosti, na které byste se mohli v budoucnu zaměřit. Hodnocení slouží jako vodítko a doporučujeme probrat zvyšování kvalifikace s Vaším nadřízeným.

Teams
Ovládání MS Windows
Základy digitální kooperace & nástroje
SMART Mobile (MDM)
Smart App
Adobe - Sign
Nástroje typu Whiteboard
Confluence
Základy grafiky
Teams
IT PEP
Jira
BeOn
LIMS
AQUA
TEVON
HyperKVS

Zdroj: (Protokol z dotazníku DU, 2024)

Obr. 19 Konec dotazníku DU

3.9.2 Stanovení strategie

Díky efektivnímu využití nástroje PowerBI bylo možné výsledky průzkumu snadno agregovat a rozčlenit podle jednotlivých funkčních celků. Tento proces umožnil vedoucím přístup k detailnímu přehledu patnácti digitálních dovedností, které byly na základě dotazníku identifikovány jako nejméně dostatečné v rámci jejich týmů.

Vedoucí následně měli za úkol vybrat pět klíčových dovedností, které považovali za nejvýznamnější pro rozvoj svých týmů, a případně doplnit další, které v seznamu chyběly. Tyto upravené výsledky byly poté sloučeny a prezentovány top managementu, který z nich selektoval dovednosti klíčové pro oddělení kvality a rozdělil je do tří kategorií:

- **Quantity:** Dovednosti zásadní pro oblast kvality, které by měl každý pracovník v oddělení ovládat alespoň na základní úrovni.
- **Depth:** Vysoce specializované dovednosti, kde je potřeba, aby alespoň malý okruh zaměstnanců dosahoval úrovně expertů.
- **Build:** Dovednosti, které jsou v oblasti kvality málo zastoupeny nebo vůbec, ale jsou klíčové pro budoucí potřeby a vyžadují systematický rozvoj v následujících letech.

Strukturovaný přehled kompetencí byl následně předán do Škoda Academy, kde v současnosti probíhá spolupráce s experty na přípravě a rozvoji vzdělávacích nástrojů. Cílem je zajistit, že na platformách jako je Degreed, budou dostupné adekvátní školení a vzdělávací materiály, které pokryjí specifikované potřeby v oblasti kvality, a to v souladu s definovanou strategií.

We need your help with specifying GQ needs

There are 3 main categories:

1. QUANTITY - More Power for Everyone



2. DEPTH - More Expertise in One skill

3. BUILD - New Tech Skills for Everyone

Zdroj: (Prezentace ŠA, 2023)

Obr. 20 Jednotlivé skupiny v rámci definování strategie následného rozvoje pro oblast kvality

3.9.3 MAG (rozhovor se zaměstnancem)

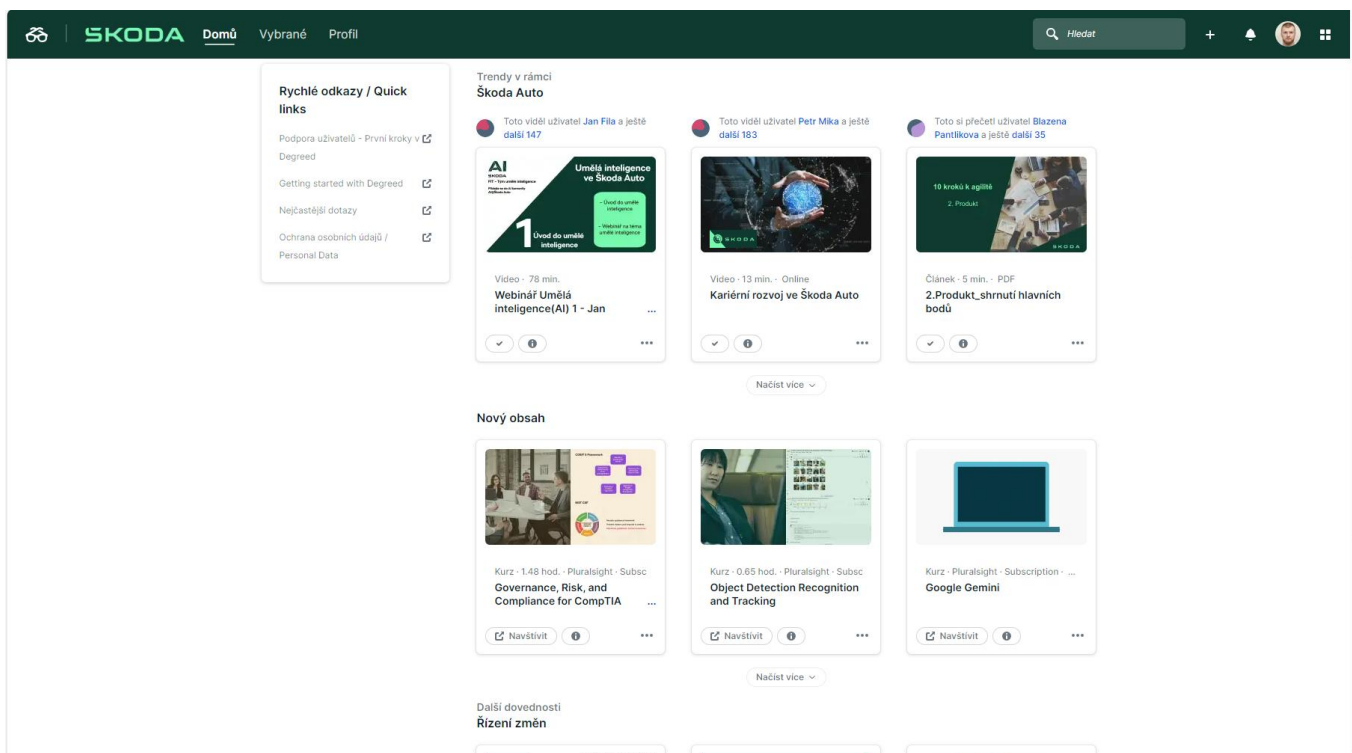
Škoda Auto, jako společnost, klade velký důraz na hodnotu a spokojenost svých zaměstnanců a vyvíjí značné úsilí, aby s nimi komunikovala a pracovala co nejefektivněji. Jeden z klíčových nástrojů, které v tomto ohledu využívá, je tzv. MAG – pravidelný rozhovor mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Tento rozhovor poskytuje oběma stranám příležitost vyjádřit se k pracovní náplni, dosaženým úspěchům a stanovit další kroky v kariérním růstu. Dále je možné v rámci těchto setkání představit výsledky z dotazníků, jako je Digital Upskilling, a na jejich základě společně plánovat vhodné školení a další rozvoj zaměstnanců. Tyto plány se přizpůsobují nejen přáním zaměstnanců, ale také potřebám konkrétního oddělení a

celkovým cílům společnosti, čímž se zajišťuje, že rozvojové aktivity jsou relevantní a přínosné jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek.

3.9.4 Degreed

Jedním z klíčových prvků celé iniciativy je platforma Degreed. Tato vzdělávací platforma agreguje školící prvky a materiály, které byly vytvořeny nejen společností Škoda Auto, ale také jsou zahrnuty zdroje z celého internetu. Zaměstnanci zde mají možnost využívat rozsáhlé vzdělávací nabídky podle inteligentního vyhledávání, které jim doporučuje populární školení v rámci jejich oddělení, ale současně reflektuje individuální vzdělávací cestu zaměstnance. Tato je přizpůsobena úrovni digitálních kompetencí, které byly zaměstnancem testovány a vyhodnoceny v kontextu jeho pracovní náplně v projektu Digital Upskilling.

Díky Degreed má každý zaměstnanec snadný přístup k materiálům, které jsou pro něj nejrelevantnější a nejprínosnější. Platforma umožňuje zaměstnancům efektivně se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti ve vlastním tempu a podle svých specifických potřeb. To nejen podporuje jejich profesní růst, ale také přispívá k celkovému zlepšení výkonnosti ve společnosti. Systém inteligentního vyhledávání navíc pomáhá identifikovat oblasti, kde je potřeba dalšího rozvoje a nabízí školení přesně mířená na zlepšení potřebných dovedností, což zvyšuje celkovou efektivitu vzdělávacího procesu.



Zdroj: (Degreed, 2024)

Obr. 21 Degreed

3.9.5 Další vzdělávací programy

Jak již bylo zmíněno v rámci strategie, existují různé úrovně odbornosti, kterých by zaměstnanci měli dosáhnout. I když platforma Degreed představuje silný nástroj pro rozvoj zaměstnanců, nemusí být vždy dostatečná, zvláště pokud je potřeba dosáhnout hluboké expertízy v určité oblasti. Degreed se zaměřuje převážně na poskytování článků a webinářů, což může být omezené pro získání hlubokých a specifických znalostí.

V reakci na tuto potřebu jsou k dispozici další formy školení, jako jsou workshopy, interní i externí několikadenní kurzy. Tyto školení jsou již zavedenou součástí vzdělávací nabídky společnosti a byly představeny v úvodu praktické části. Jsou navrženy tak, aby efektivně pokrývaly specifické vzdělávací potřeby společnosti a umožňovaly zaměstnancům dosáhnout vyšší úrovně odborných znalostí a dovedností, což přispívá k celkovému rozvoji a konkurenceschopnosti firmy.

3.10 Návrh doporučení

Projekt byl realizován velmi úspěšně, jak z pohledu účasti, tak i z pohledu dalších navazujících aktivit. Nicméně existuje pár doporučení, které bych rád představil na závěr této práce.

3.10.1 Čas

Projekt byl od svého počátku stanoven s jasným, avšak velmi ambiciózním termínem dokončení. Toto nařízení vytvořilo značný tlak jak při samotné tvorbě dotazníku, tak i během komunikace a distribuce materiálů respondentům. Rychlé tempo a intenzivní tlak na splnění deadline vedly k tomu, že mnohé aspekty projektu byly uspěchány a nedosáhly tak požadované úrovně detailů a preciznosti. Tento nedostatek se projevil zmatením mezi účastníky a vytvořil počáteční odpor vůči celému projektu.

Pokud by bylo k dispozici více času, proces by mohl být lépe promyšlen a důkladněji připraven. To by umožnilo nejen pečlivější nastavení a testování dotazníku, ale také efektivnější a srozumitelnější komunikaci s účastníky. Lepší příprava by také pomohla předejít počátečnímu odporu tím, že by účastníci byli lépe informováni o cílech a přínosech projektu, což by mohlo vést k vyšší účasti a pozitivnějšímu přijetí celé iniciativy.

Zpětná vazba od účastníků a pečlivá analýza první fáze projektu by mohly poskytnout cenné informace pro plánování budoucích aktivit, zajišťující, že podobné chyby budou v budoucnu minimalizovány a celková kvalita a efektivita projektu bude zvýšena.

3.10.2 Dotazník

V jedné z kapitol mé diplomové práce jsem popisoval proces tvorby dotazníku, během kterého byl organizován workshop s účastí expertního týmu. Na tomto setkání byl dotazník důkladně procházen a analyzován, což vyústilo v množství připomínek a podnětů na jeho zlepšení. Cílem bylo především zajistit, aby byl dotazník pro respondenty srozumitelný a příjemný k vyplňování. Tým expertů navrhl řadu úprav, které měly dotazník zefektivnit a zpříjemnit jeho vyplňování.

Bohužel, většina z těchto doporučení nebyla do finální verze dotazníku zapracována. Tento nedostatek se negativně projevil na kvalitě výsledného

produktu a zároveň způsobil frustraci a hořkost mezi členy expertního týmu, kteří do procesu investovali značné úsilí a čas. Přestože bylo jejich odborné doporučení přijato s uznáním, jeho nedostatečná implementace znamenala ztracenou příležitost pro zlepšení nástroje.

Zpětná vazba a lekce z tohoto procesu jsou klíčové pro budoucí projekty. Je zásadní, aby všechny relevantní připomínky byly v budoucnu řádně zapracovány do podobných iniciativ. Toto by nejen zvýšilo spokojenost a motivaci týmu, ale především by vedlo ke zvýšení kvality výsledného produktu, což by mělo přímý přínos pro všechny zainteresované strany.

3.10.3 Degreed

Hlavním problémem, s kterým se projekt Digital Upskilling potýkal, byla implementace vzdělávací platformy Degreed, která je sice sama o sobě užitečným nástrojem, avšak její synchronizace s projektem byla problematická. Platforma Degreed byla spuštěna příliš brzy, prakticky současně s projektem Digital Upskilling. Tento krok měl za cíl integrovat výsledky z projektu Digital Upskilling do systému Degreed v oddělení kvality. Nicméně, tento plán nebyl úspěšně realizován, což vedlo k tomu, že účastníci, kteří byli již ohodnoceni v rámci projektu Digital Upskilling, museli být znovu ohodnoceni na platformě Degreed, ale podle zcela odlišných kritérií a v různém rozsahu.

Toto zdvojené hodnocení nejen způsobilo zmatek mezi účastníky, ale také zkomplikovalo stanovení cílů pro další vzdělávací a rozvojové aktivity. Ačkoliv by mohla být platforma Degreed ideálním prostředkem pro definování strategií rozvoje na základě výsledků hodnocení, nedošlo k adekvátnímu zohlednění těchto dat v nabízeném vzdělávacím obsahu. Platforma se tak stále nachází ve fázi, kdy se její obsah doplňuje a přizpůsobuje, což má za následek, že není schopna efektivně reagovat na specifické potřeby uživatelů.

Dalším zdrojem frustrace pro uživatele, kteří se přihlásili k platformě Degreed hned na jejím počátku, bylo zklamání z nabídky vzdělávacích možností. Mnozí z nich očekávali, že platforma jim poskytne smysluplnou vzdělávací cestu, která bude korespondovat s jejich předchozím ohodnocením v rámci Digital Upskilling. Místo toho se setkali s nabídkou, která neodpovídala jejich specifickým potřebám a

očekáváním, což vedlo k jejich značné nespokojenosti a snížené motivaci pokračovat v používání platformy.

Pro budoucí projekty je tedy nezbytné zvážit lepší časování a koordinaci mezi spouštěním nástrojů a jejich integrací, aby bylo možné předejít podobným komplikacím a zvýšit uživatelskou spokojenost a efektivitu vzdělávacích nástrojů.

Závěr

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku rozvoje zaměstnanců s důrazem na jejich digitální kompetence. V úvodní části je představena relevantní teoretická základna, která poslouží jako východisko pro další kapitoly. Teoretický rámec ukazuje, že komplexní přístup k rozvoji zaměstnanců je klíčový nejen pro individuální růst, ale má i širší společenské důsledky. Druhá část teorie se věnuje fenoménu průmyslu 4.0 a procesům digitální transformace. Z této části vyplývá, jak zásadní je rozvíjení digitálních dovedností pro udržení konkurenceschopnosti firem v moderním hospodářském prostředí.

Teoretická část práce poskytla důležitý základ pro pochopení významu a potřeby rozvoje digitálních dovedností ve firmách. Bylo zdůrazněno, že digitální dovednosti nejsou jen o ovládnání technologických nástrojů, ale také o schopnosti adaptace na rychle se měnící trh práce, který je stále více orientovaný na nové technologie. Základní teorie zahrnovaly přehled hlavních teoretických přístupů k řízení lidských zdrojů, jako je například strategické plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a vzdělávání, a v neposlední řadě metody hodnocení a motivace zaměstnanců.

V praktické části byl představen konkrétní projekt "Digital Upskilling" realizovaný ve společnosti Škoda Auto a.s., jehož cílem bylo zlepšit digitální kompetence zaměstnanců tak, aby odpovídaly požadavkům moderního digitálně vedeného průmyslového prostředí. Projekt byl analyzován z hlediska jeho cílů, metodiky, implementace a výsledků. Bylo zjištěno, že projekt vedl k zásadnímu zlepšení v digitální gramotnosti zaměstnanců, což přímo koreluje s teoretickými předpoklady o významu a efektivitě praktického vzdělávání v reálném pracovním prostředí.

Na základě analýzy výsledků projektu byla formulována doporučení pro další rozvoj digitálních dovedností ve společnosti. Doporučuje se, aby firma pokračovala v implementaci podobných vzdělávacích programů a zároveň zvýšila intenzitu a rozsah těchto programů. Zvláštní pozornost by měla být věnována nejen nově přijatým zaměstnancům, ale i stávajícím zaměstnancům na všech úrovních organizace. Strategie by měly zahrnovat kombinaci on-the-job tréninku a formálního vzdělávání, aby byly maximálně využity existující zdroje a zkušenosti zaměstnanců. Závěr práce obsahuje soubor doporučení pro další rozvoj projektu, případně jeho

následné iterace. Autor těchto doporučení vychází z analýzy dosažených výsledků a nabízí konkrétní návrhy, které by mohly přispět k lepší efektivitě a úspěšnosti budoucích projektů v oblasti digitálního rozvoje.

Význam digitalizace a digitální transformace stále roste a je nezbytné, aby se firmy připravily na efektivní implementaci nových technologií. To zahrnuje nejen sledování nejnovějších trendů ve vývoji technologií, ale také přizpůsobení pracovní síly těmto změnám, aby si firma udržela konkurenceschopnost a byla schopna nabízet zákazníkům kvalitní produkty a služby. Tato práce poukazuje na kritické aspekty přípravy zaměstnanců a zdůrazňuje, že bez adekvátního rozvoje digitálních kompetencí by firmy mohly zaostávat za svými konkurenty v rychle se vyvíjejícím tržním prostředí.

Práce odhalila, že nepřetržité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Významně přispívají k inovacím a růstu společnosti, a zároveň podporují sociální a ekonomický rozvoj v širším měřítku. Výsledky práce dokazují, že firmy, které investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, jsou lépe připraveny čelit výzvám moderního trhu a technologickému pokroku.

Tato práce nabízí cenné informace a názory, které mohou sloužit jako zdroj pro další akademický výzkum a také jako praktický průvodce pro řízení lidských zdrojů ve firmách, které se snaží integrovat nové technologie. Je zřejmé, že úspěch v digitálním věku vyžaduje nejen technologické inovace, ale také investice do lidí, kteří tyto technologie používají.

Celkově lze říci, že důsledné vzdělávání a rozvoj dovedností zaměstnanců nejsou jen o zlepšení individuálních schopností, ale také o přizpůsobení se celé firmy rychle se měnícím tržním podmínkám. V tomto kontextu představuje správná strategie vzdělávání a rozvoje základní stavební kámen pro dlouhodobý úspěch a udržitelný růst podniku.

Seznam literatury

A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4.

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

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

CAMERON, Esther a Mike GREEN. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Second edition. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5310-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Management (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

HEATH, Chip a HEATH, Dan. Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná. Žádná velká věda. V Brně: Jan Melvil, 2011. ISBN 9788087270097.

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

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-x.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-740-2282-1.

MAŘÍK, Vladimír. Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.

MIKELSTEN, Daniel; TEIGENS, Vasil a SKALFIST, Peter. Umělá Inteligence: Čtvrtá Průmyslová Revoluce. Cambridge Stanford Books, 2019. ISBN 9781005168490.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2017). Iniciativa Průmysl 4.0. <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf> [cit. 10 Dubna 2024].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

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

REES, Gary a SMITH, Paul (ed.). Strategic human resource management: an international perspective. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-5585-8.

ROSIOU, Ondina a Cristian POPESCU, 2016. E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica* [online]. 20(2), 46–55 [cit. 2024-01-30]. DOI: 10.12948/issn14531305/20.2.2016.05. ISSN 14531305.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích. Malé a střední podnikání*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-x.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Škoda Auto. 2023. *Annual Report 2023*. Mladá Boleslav: Škoda Auto. Available from: https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2023_CZ_eeb13d52.pdf [cit. 18 Dubna 2024].

TOMŠÍK, Pavel a DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

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

USTUNDAG, Alp a CEVIKCAN, Emre. *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Series in advanced manufacturing (Springer). Cham: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-57869-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma systematického vzdělávání.....	19
Obr. 2 Proces řízení změny.....	27
Obr. 3 Vývoj loga společnosti Škoda Auto v čase	38
Obr. 4 Vize a mise společnosti Škoda Auto	39
Obr. 5 Systémová infrastruktura vzdělávacího systému Škoda Auto	40
Obr. 6 Důvod pro transformaci a rozvoj zaměstnanců v oblasti digitalizace.....	44
Obr. 7 Návrh definovaných rolí pro oblast kvality	45
Obr. 8 Postup při přípravě informační databáze pro dotazník	46
Obr. 9 Postup realizace dotazníkového šetření.....	51
Obr. 10 PowerBI report s výsledky – záložka Glossary.....	52
Obr. 11 PowerBI report s výsledky – záložka Assessment overview	53
Obr. 12 PowerBI report s výsledky – záložka Performance view	54
Obr. 13 PowerBI report s výsledky – záložka Gap to target.....	55
Obr. 14 PowerBI report s výsledky – záložka Interactive depth view	56
Obr. 15 PowerBI report s výsledky – záložka Role view	57
Obr. 16 PowerBI report s výsledky – záložka Skill Description.....	58
Obr. 17 PowerBI report s výsledky – záložka Interactive depth view s vyfiltrovanými výsledky	59
Obr. 18 Začátek dotazníku DU	62
Obr. 19 Konec dotazníku DU.....	62
Obr. 20 Jednotlivé skupiny v rámci definování strategie následného rozvoje pro oblast kvality.....	64
Obr. 21 Degreed.....	66

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled výhod a nevýhod náboru zaměstnanců z interních a externích zdrojů	12
Tab. 2 Přehled výhod a nevýhod jednotlivých metod výběru zaměstnanců	15

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník Digital Upskilling.....	78
--	----

Příloha 1 Dotazník Digital Upskilling

DIGITAL UPSKILLING Sebehodnocení digitálních dovedností CS


Vítejte u sebehodnocení digitálních dovedností. Účelem tohoto dotazníku je zmapovat úroveň Vašich dovedností a znalostí.

Výhody, které Vám tento průzkum může přinést:

- Systematický důraz na Váš růst a rozvoj
- Vzdělávací cesta ušitá na míru
- Důraz na budování expertní kariéry
- Vylepšený osobnostní rozvoj
- Rozšířené portfolio školení
- Zvyšování kvalifikace jako nepeněžní benefit

Na základě výsledků tohoto dotazníku Vám pomůžeme pochopit a prodat Vaše expertní znalosti.

Dotazník je zcela anonymní a Váš přímý nadřízený uvidí pouze souhrnné anonymizované výsledky za vaši oblast.



Pokračovat

Úvodní stránka s předmluvou

DIGITAL UPSKILLING Sebehodnocení digitálních dovedností CS

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazníku za účelem zvýšení úrovně digitálních dovedností ve společnosti Škoda. Dotazník může zabrat okolo 20 minut a skládá se ze dvou částí:

- > výběr relevantní role(i)
- > ohodnocení Vašich digitálních dovedností

Dovednosti je možné hodnotit na škále od 1 do 4, případně je označit jako žádná znalost.


Pokud by ve Vašem seznamu nějaké dovednosti chyběly, můžete je vyhledat v katalogu a ručně přidat, popřípadě vytvořit zcela novou dovednost. Jazyk dotazníku můžete měnit pomocí tlačítka v pravém horním rohu. V případě přerušení dojde k jeho ukončení a bude třeba dotazník vyplnit znovu.

Prosíme, vyplňte celý dotazník najednou a pečlivě čtěte pokyny.

Předem děkujeme za spolupráci!

Tým GQ a Škoda Academy

Povědomí	★ ☆ ☆ ☆
Základní	★ ★ ☆ ☆
Pokročilý	★ ★ ★ ☆
Expert	★ ★ ★ ★
Žádná znalost	<input checked="" type="checkbox"/> Žádná znalost



Zpět **Pokračovat**

Druhá stránka s vysvětlením, jak vyplnit dotazník

Sebehodnocení digitálních dovedností

CS

Zástupci Kvality předem vybrali základní digitální dovednosti pro každého zaměstnance GQ. Dovednosti vztahující se k náplni Vaší práce vyberete na další stránce.

Prohlížeč rolí
Vyberte roli(e), které se Vás týkají

Základní digitální dovednosti

- uživatel se základní znalostí IT technologií
- umí pracovat a upravovat dokumenty (ve všech nástrojích MS Office)
- ovládá práci s dokumentací ŠA
- zná pravidla klasifikace, skartační náležitosti
- používá online i offline komunikační nástroje
- efektivně používá vzorce v Excelu a má základy VBA a maker.
- umí pořádat a řídit on-line schůzky
- má základní znalosti v oblastech dat, bezpečnosti a cloudu
- má přehled o nejpoužívanějších IT technologiích a trendech
- zajímá se o možnosti automatizace postupů

Zpět

Pokračovat

Pro pokračování je nutné vybrat alespoň jednu roli

Třetí stránka s výběrem všeobecné role (povinná pro každého)

Sebehodnocení digitálních dovedností

CS

Prosím vyberte roli/role, kterou v nynější době zastáváte, nebo je nejvíce podobná náplni Vaší práce.

Prohlížeč rolí
Vybrané role: 1

Manažer (Lidr)

- vedoucí lidí nebo týmů, zodpovědný za řízení projektů a jiných firemních aktivit
- podílí se na definování cílů a koordinuje aktivity vedoucích k jejich dosažení
- zodpovídá za plnění cílů směrem k vedení společnosti
- komunikuje s týmem a partnery
- podílí se na strategii a plánech s vedením společnosti
- má schopnost rozvíjet, plánovat a organizovat týmovou práci a dohlížet na realizaci projektů (projektové řízení)

Zkušební technik/Vzorkař (BTV/Q-FRV)

- BTV = Bauteilverantwortlicher, Q-FRV = Funktions realisierungs verantwortlicher
- specialista na procesy kontroly kvality ne jen nákupovaných/domácích dílů, ale také jejich funkční specifikace jako celku
- provádí kvalitativní hodnocení dodavatelů hardwaru i softwaru
- zajišťuje veškeré procesy, které vedou ke vzorkování dílů
- má na starosti kvalitativní uvolnění SW/HW stavů do sériové výroby a servisních řešení
- podílí se na odchylkovém a změnovém řízení

Auditor (Produktů/Procesů/Softwarů)

- specialista na audit, kontrolu a zkoušku výrobků
- provádí kontrolu výrobků, aby zajistil shodu s požadavky zákazníka, specifikacemi a výkonostními normami
- zjišťuje, zda zásady kvality organizace odpovídajícím způsobem splňují normy kvality
- měří shodu procesů s předem stanovenými požadavky nebo průmyslovými normami

Zpět

Pokračovat

Čtvrtá stránka s výběrem specifických rolí podle pracovní náplně

Sebehodnocení digitálních dovedností

CS

Vybral(a) jste následující role, podle kterých Vám bude vygenerován seznam dovedností. Prosím, zaškrtněte svou hlavní roli. Jakmile role potvrdíte a začnete dovednosti hodnotit, nelze se již vrátit zpět a vybrat jiné role. Pokud byste potřeboval(a) role změnit, je nutné aplikaci zavřít a spustit znovu (hodnocení dovedností se neukládá).
Své odpovědi obdržíte emailem po dokončení hodnocení.

Vybrané role:	Hlavní role	
Základní digitální dovednosti	<input type="checkbox"/>	
Zkušební technik/Vzorkář (BTV/Q-FRV)	<input type="checkbox"/>	

Pravidla pro hodnocení dovednosti:

- > Dotazník se neukládá, je třeba ho vyplnit najednou
- > Po kliknutí na popis se zobrazí detail jednotlivých dovedností
- > Každou dovednost stačí ohodnotit pouze jednou
- > Pomocí tlačítka v pravém horním rohu můžete vyhledat a přidat Vaše dodatečné dovednosti z katalogu dovedností
- > Také můžete vytvořit zcela novou dovednost a její popis
- > Odeslání výsledků je možné až po ohodnocení všech položek ze seznamu

Úrovně:

0 = žádná znalost
1 = povědomí (Znalost terminologie a základů)
2 = základní (Schopnost používat základní úkony)
3 = pokročilá (Schopnost využívat náročnější úkonech)
4 = expertní (Schopnost využívat veškeré nástroje/dovednosti a učit ostatní uživatele)

Zpět

Pokračovat

Dm. náběžková linie může indikovat stav nářadí.

Pátá stránka pro výběrem hlavní role a dovysvětlení odpovídání

Sebehodnocení digitálních dovedností

CS

Hodnocení dovedností
Hotovo: 0%

Outlook	Správce osobních informací od společnosti Microsoft, který je k dispozici jako součást sady Microsoft Office. Používá se především jako e-mailová aplikace, ale obsahuje také kalendář, správce úkolů, správce kontaktů, poznámky, deník a prohlížení webových stránek.	☆☆☆☆ <input type="checkbox"/> Žádná znalost
Teams	Pracovní prostor založený na chatu v Office 365, který integruje všechny lidi a obsah pro globální týmy.	☆☆☆☆ <input type="checkbox"/> Žádná znalost
Word	Textový procesor, který umožňuje uživateli vytvářet a upravovat textové dokumenty. Poskytuje možnost vytvářet vlastní dokumenty nebo používat již definované šablony. Je součástí sady Microsoft 365.	☆☆☆☆ <input type="checkbox"/> Žádná znalost
Excel	Tabulkový procesor vyvinutý společností Microsoft pro systémy Windows, macOS, Android a iOS. Obsahuje nástroje pro výpočty, grafy, kontingenční tabulky a programovací jazyk pro makra Visual Basic for Applications.	☆☆☆☆ <input type="checkbox"/> Žádná znalost
PowerPoint	Prezentační software od společnosti Microsoft, který je dodáván společně s aplikacemi Word, Excel a dalšími kancelářskými nástroji. Používá prezentace k předávání informací bohatých na multimédia.	☆☆☆☆ <input type="checkbox"/> Žádná znalost

Zde můžete doplnit další dovednosti

Vybrat z katalogu

Přidat vlastní dovednost

Přidat GQ nástroj

Dokončit

Šestá stránka dotazník jednotlivé digitální kompetence

DIGITAL UPSKILLING Sebehodnocení digitálních dovedností CS

Prohlížeč dovedností Filtrovat podle oblasti Filtrovat podle kompetence

Hledat v katalogu dovedností

Základy softwaru Software a platformy > Základy vývoje a provozu softwaru
Znalost základních procesů při koncipování, popisu, specifikace, návrhu, programování, dokumentace, testování a oprav chyb. Tuto znalost využíváme například při vytváření a údržbě aplikací, frameworků a jiných softwarových komponent.

Strategie architektury Software a platformy > Základy softwaru
Schopnost provádět analýzu podnikové architektury včetně definice obchodních cílů, omezení, organizačních schopností, pro úspěšný vývoj a realizaci strategie a vize. To zahrnuje GAP analýzu a plán komponent.

Technologická architektura Software a platformy > Základy softwaru
Znalost a zkušenost s navrhováním a přípravou technické architektury, která splňuje obchodní požadavky. To zahrnuje porozumění různým technologiím, platformám a frameworkům a výběr těch vhodných pro dosažení požadovaných výsledků. Zohledňuje faktory, jako je výkon, zabezpečení, škálovatelnost a interoperabilita.

Řízení a správa architektury Software a platformy > Základy softwaru
Schopnost stanovit a prosazovat architektonické standardy a směrnice v rámci organizace jako například zajištění souladu technologických řešení s obchodními cíli, dodržování regulačních požadavků a dodržování zavedených zásad architektury. Rovněž obsahuje schvalování navrhovaných změn a řízení rizik spojených s technologickými rozhodnutími.

Práce a správa architektury Software a platformy > Základy softwaru

Zpět

Sedmá stránka s výběrem digitální kompetence z katalogu, která nebyla v nabídce dotazníku

DIGITAL UPSKILLING Sebehodnocení digitálních dovedností CS

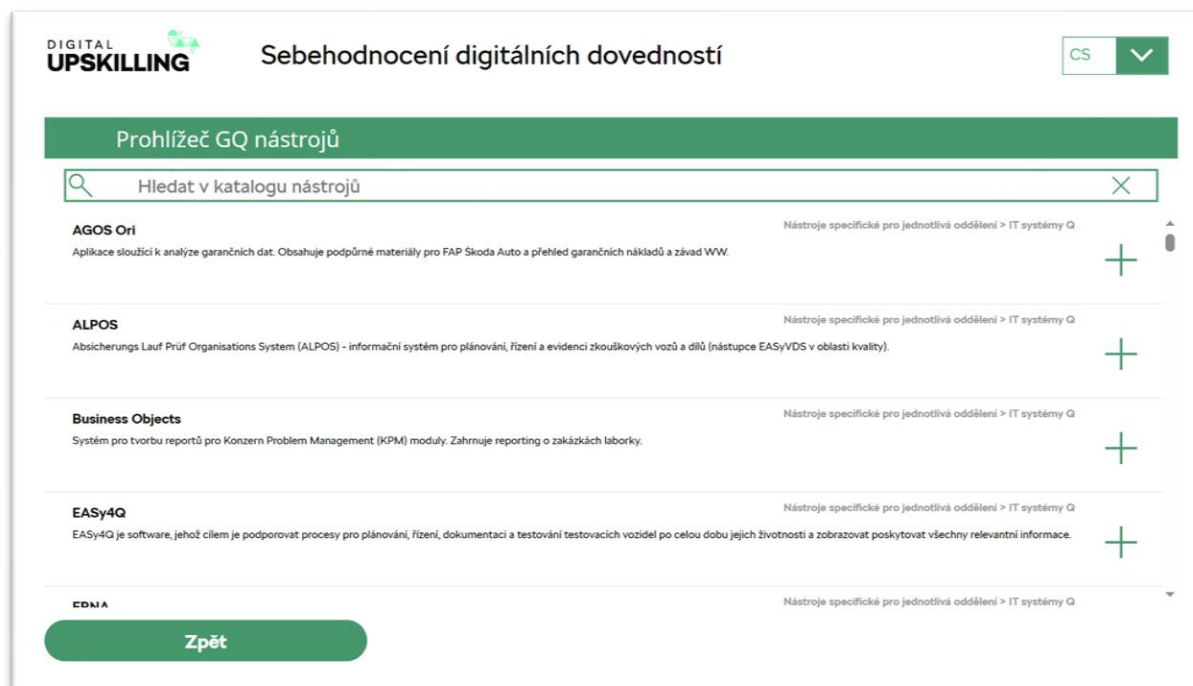
Vlastní dovednost

Název dovednosti

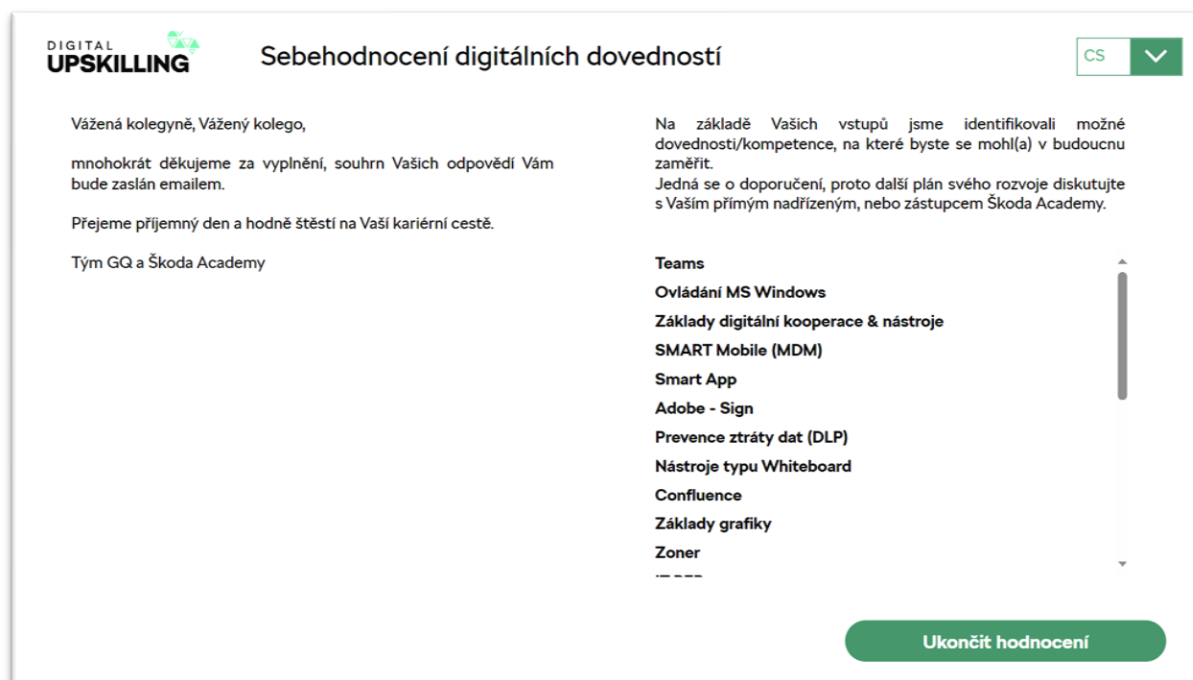
Popis dovednosti

Zpět Přidat dovednost

Osmá stránka pro vyplnění vlastní digitální kompetence, kterou neobsahoval katalog



Devátá stránka s výběrem digitální kompetence specifické pro oddělení kvality, která nebyla v nabídce dotazníku



Desátá stránka se závěrečným poděkováním a první indikací na které digitální kompetence se může respondent zaměřit

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tomáš Boháček		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Rozvoj digitálních dovedností zaměstnanců ve Škoda Auto, a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	84		
POČET OBRÁZKŮ	21		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na problematiku rozvoje digitálních kompetencí u zaměstnanců společnosti. Práce představuje nejprve teoretické podklady a poté i praktickou ukázkou z praxe. Celá praxe se zabývá představením skutečně realizovaného projektu u společnosti, který měl za cíl zjistit úroveň digitálních kompetencí zaměstnanců. Následně na to představuje postup, jak s výsledky tohoto projektu dále pracovat a co je důležité při rozvoji zaměstnanců a jejich dovedností. V závěru jsou doporučeny, jaké fáze projektu by neměly být opomíjeny a měla by jim být věnována zásadní péče, tak aby projekt dosahoval nejlepších výsledků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Digitalizace, Rozvoj zaměstnanců, Průmysl 4.0, Škoda Auto		

ANNOTATION

AUTHOR	Tomáš Boháček		
FIELD	Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Development of digital skills of employees at Škoda Auto, a.s.		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	84		
NUMBER OF PICTURES	21		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The thesis focuses on the issue of developing digital competences in company employees. The thesis first presents theoretical background and then a practical example from practice. The whole practice deals with the presentation of an actual project implemented in a company, the aim of which was to determine the level of digital competences of employees. It then follows this up by presenting a procedure on how to build on the results of this project and what is important for the development of employees and their skills. Finally, recommendations are given on which phases of the project should not be neglected and which should be given crucial attention in order for the project to achieve the best possible results.</p>		
KEY WORDS	Digitalization, Employee development, Industry 4.0, Skoda Auto		