

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019–2022

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Tereza Omastová**

**Profesní vzdělávání v návaznosti na společnost**

**Faurecia Exhaust Systems s. r. o.**

Mnichovo Hradiště 2022

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Mgr. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2019–2022**

**BACHELOR THESIS**

**Tereza Omastová**

**Vocational training in connection with the company**

**Faurecia Exhaust Systems s. r. o.**

Mnichovo Hradiště 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
doc. Ing. Mgr. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Mnichově Hradišti dne 13. 2. 2022

Tereza Omastová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Mgr. Kataríně Krpálkové Krelové, PhD za ochotu vedení bakalářské práce, dále děkuji společnosti FES, která umožnila práci na tomto tématu a osloveným respondentům výzkumného projektu za jejich ochotu podílet se na této práci formou poskytnutých dotazníků a rozhovorů.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá profesním vzděláváním v návaznosti na společnost Faurecia Exhaust System s. r. o., dále jen FES. Hlavním cílem je analýza profesního vzdělávání ve společnosti, a to v teoretické části, kde jsou charakterizovány jednotlivé procesy rozvoje po teoretickou část, kde je již konkrétně vysvětleno, jakým způsobem je to ve společnosti nastavené. Stanovené hypotézy jsou podpořeny částí výzkumného projektu. Šetření proběhlo dvěma způsoby, a to kvantitativním a kvalitativním. Na základě výsledku průzkumu byly definovány návrhy a doporučení pro praxi.

## **Klíčová slova**

Další vzdělávání, Faurecia Exhaust System s. r. o., dále jen FES, jedinec, kompetence, kurzy, potenciál, profesní vzdělávání, rozvoj, rozvoj zaměstnanců, školení, účastník, vzdělávání, zaměstnanec.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with professional education in connection with the company Faurecia Exhaust System s. r. o., referred to as FES. The main goal is the analysis of vocational education in the company, in the theoretical part, where the individual development processes are characterized to the theoretical part, where it is already specifically explained how it is set up in the company. The established hypotheses are supported by a part of the research project. The survey was conducted in two ways, quantitative and qualitative. Based on the results of the survey, suggestions and recommendations for practice were defined.

## **Keywords**

Competences, courses, development, education, employee, employee development, Faurecia Exhaust System s. r. o., hereinafter referred to as FES, further education, individual, participant, potential, training, vocational education.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vzdělávání dospělých .....	11
1.2 Profesní vzdělávání jako součást dalšího vzdělávání dospělých.....	12
1.3 Vytvoření systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje zaměstnanců 13	
1.3.1 Plán rozvoje.....	15
1.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	16
1.5 Efektivita vzdělávání a rozvoje.....	17
1.5.1 Metodika řízení dle kompetencí.....	18
1.5.2 Proces řízení pracovního výkonu .....	18
1.5.3 Metodika Balanced Scorecard.....	19
1.5.4 Uplatnění kompetenčních modelů.....	20
1.5.5 Uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.....	20
1.6 Rozvoj způsobilosti zaměstnanců .....	21
1.7 Rozvoj potenciálu u klíčových zaměstnanců.....	22
1.8 Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých .....	23
1.8.1 Multikultura, migrace a edukace cizinců .....	23
1.8.2 Individualita seniorů v edukačním procesu.....	24
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FES A STRUKTURY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>26</b>
2.1 Představení společnosti FES a struktury vzdělávání dospělých .....	26
2.1.1 Historie společnosti FES.....	26
2.1.2 Obecné informace společnosti FES .....	26
2.1.3 FES a zastoupení v České republice .....	27
2.1.4 Struktura vzdělávání dospělých ve společnosti.....	27
2.2 Tvorba vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje zaměstnanců FES.....	29
2.2.1 Tvorba vzdělávacích aktivit společnosti FES .....	29
2.2.2 Plán rozvoje zaměstnanců FES .....	30
2.2.3 Individuální plán rozvoje .....	31

2.3	Stanovování cílů vzdělávací akce .....	34
2.3.1	Výcvik a vzdělávání zaměstnanců .....	34
2.3.2	Plán rozvoje zaměstnanců FES .....	35
2.3.3	Individuální plán rozvoje .....	35
2.3.4	Zaškolení zaměstnance.....	36
2.3.5	Hodnocení školení.....	37
2.4	Faurecia Univerzita.....	37
2.5	Typy vzdělávacích aktivit.....	38
2.6	Využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti .....	40
2.6.1	MOOC kurzy.....	40
2.6.2	Poskytované MOOC kurzy .....	41
2.6.3	Fungování MOOC kurzů a prostředí Learning Labu .....	41
<b>3</b>	<b>VÝZKUMNÝ PROJEKT.....</b>	<b>43</b>
3.1	Cíl výzkumu.....	43
3.2	Výzkumné otázky a hypotézy.....	43
3.3	Metody výzkumu .....	44
3.4	Charakteristika respondentů .....	44
3.5	Kvalitativní a kvantitativní analýza získaných dat .....	45
3.5.1	Kvalitativní část výzkumu.....	45
3.5.2	Rozhovor se zaměstnanci.....	45
3.5.3	Kvantitativní část výzkumu.....	47
3.6	Ověření hypotéz.....	55
<b>4</b>	<b>NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>



# ÚVOD

Autorka práce je od roku 2011 zaměstnankyní konglomerátu Faurecia, který čítá několik závodů po České republice. Společnost je lídrem v automobilovém průmyslu, což se odráží také na možnostech, které společnost nabízí nejen v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Samotná oblast vzdělávání využívá možnosti lidského kapitálu na maximum. Krom standardních plánů školení pro zaměstnance to jsou individuální plány rozvoje, kde se společnost zaobírá potenciálem lidí a kde se snaží o výchovu lídrů a manažerů jednak pro samotnou zastupitelnost ve společnosti a také proto, aby se mohly potenciály dál kariéerně posouvat. Kariéerní nebo také interní posun je něco, co společnost kvituje a velmi podporuje. Vzhledem ke standardům, které má každá společnost je zde velmi dobře využít pro všechny zaměstnance Faurecia Learning Lab, který formou krátkých školení učí zaměstnance v poznání všech důležitých pilířů a hodnot společnosti. Faurecia Learning Lab využívají takřka všichni zaměstnanci. V obecné rovině, že je lidský kapitál ve společnosti správně využít.

Z důvodu oblasti vzdělávání zaměstnanců, které má autorka ve společnosti na starost je motivací téma profesního vzdělávání ve společnosti FES.

Cílem bakalářské práce je potvrzení si myšlenky, že společnost správně nastavuje plány školení zaměstnanců, správně pracuje s potenciály.

Teoretická část bude zaměřena především na osvojení si důležitých pojmů, které jsou se vzděláváním zaměstnanců spojeni. Na začátku bude vysvětlen pojem obecného vzdělávání dospělých, který se přesune až do vzdělávání profesního. Nedílnou součástí bude pojem vytvoření systému a struktury vzdělávání, jenž bude plynule navazovat na samotný plán školení, který bude napojen na formy a metody. Proto, aby měla společnost zpětnou vazbu ohledně efektivity vzdělávání se také jedna kapitola bude věnovat právě této otázce. Následovat bude samotný rozvoj způsobilosti až k rozvoji potenciálu u klíčových zaměstnanců. V poslední kapitole teoretické části bude otevřená otázka aktuálních problémů spojených s edukačním procesem ve společnostech.

Praktická část již bude situovaná na seznámení se se společností. Bude popsána tvorba vzdělávání a plánu školení, která je vždy podložena na základě směrnic a formulářů, které ve společnosti figurují a jsou spojené s tématem. Navazující bude charakteristika Faurecia

Univerzity, která byla v rámci sdílení důležitých procesů a informací vytvořena. Navazovat budou typy akcí, které ve společnosti fungují až k využívání vzdělávacích aplikací, jakožto Faurecia Learning Labu, který je v dnešní době velmi často využíván jak pro stávající, tak nové zaměstnance.

Součástí práce je výzkumný projekt, který ukáže, jak si aktuálně společnost stojí v oblasti vzdělávání, a to z několika hledisek. Zodpovězeno bude, zda zaměstnanci vědí jakým způsobem se ve společnosti rozvíjet, zda znají a jsou součástí individuálních plánů rozvoje a zda znají Faurecia Learning Lab a jakým způsobem, na jaké bázi ho využívají. To vše bude zodpovězeno formou kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Důležité je zmínit, že společnost produkující výfukové komponenty pro automobilový průmysl má převážně mužské respondenty s převahou seniority více než 10 let čili tomu bude odpovídat i výsledek výzkumu.

FES je společnost ze soukromého sektoru, kde lze říct, že funguje jistá variabilita a možnosti k inovacím právě v profesním vzdělávání.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SPECIFIKA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 1.1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých se stalo nedílnou součástí fáze celoživotního vzdělávání dospělých jedinců. Disciplíny, které se zabývají problematikou vzdělávání dospělých nazýváme pedagogikou, andragogikou a gerontagogikou, což je dáno vždy určitou úrovní vývoje jedince. (Hladílek, 2009, s. 155)

*V andragogickém slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 301-302) je vzdělávání dospělých definováno jako „Vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí však existuje v rámci neformálního vzdělávání. V posledních letech vstupuje vzdělávání dospělých do popředí v souvislosti s kurikulárními reformami, a především s realizací konceptu celoživotního vzdělávání/učení.“*

Dospělý jedinec z pohledu psychologie a věkového zařazení je přibližně od devatenácti let, přičemž zastává takzvanou mladou dospělost trvající do třiceti let. Navazující střední dospělost popisována do věku čtyřiceti pěti let a pozdní dospělost do šedesáti pěti let. (Čáp, Mareš, 2001, s. 213)

Vzdělávání dospělých poukazuje v edukaci na tři odrážející se dimenze, které popisují určité charakteristické jevy. Dimenze se propojují v jednu dialektickou, které se však navzájem neustále podmiňují a ovlivňují.

#### A. Kognitivní dimenze

Proces, na základě kterého, si jedinec osvojuje vědomosti, dovednosti a návyky. Používá se ve vyučování, ve kterém se mohou střídat různé výukové metody, a to tradiční a moderní. Metodami můžeme charakterizovat semináře nebo prohlubování kvalifikace prostřednictvím kurzů a školení formou webových stránek.

## **B. Pragmatická dimenze**

Funguje na základě statusu sociálních rolí, kterými každý jedinec disponuje. Jedná se o role spojené s pracovním výkonem, chováním a jednáním jedince. Důraz v pragmatické dimenzi je kladen na osvojování si nových kvalit jednání a chování.

## **C. Kreativní dimenze**

Tvoří přechod od pouhého osvojování si k tvůrčímu obohacování. Jedinec se stává aktivním účastníkem. Vědomosti a zkušenosti kreativně uplatňuje při řešení úkolů, nových a náročnějších problémů.

(Hladílek, 2009, s. 156)

Z důvodu velkého rozpětí ve věkovém rozhraní dospělosti je třeba zmínit změny fyziologických a psychických funkcí, které nastávají. Jedná se především o tyto tři fyziologické změny, změna smyslových orgánů, jenž jsou zrakové a sluchové výkonosti včetně ubývání rychlosti. V psychických funkcích je to zejména vnímání, paměť a myšlení. Veškeré atributy mají vliv na vzdělávání dospělých. (Hladílek, 2009, s. 143-144)

## **1.2 Profesionální vzdělávání jako součást dalšího vzdělávání dospělých**

Profesionální vzdělávání je proces rozvoje jedince, který se koná na popud zaměstnavatele v rámci podniku, firmy, ve kterém jedinec působí. Může být absolvován interně či externě. Jedná se o změnu úrovně znalostí, dovedností a motivace zaměstnance. Přípravuje jedince na výkon povolání. (Bartoňková, 2010, s.16)

Bartoňková (2010, s. 11) ve své knize uvádí, že „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“*“.

Úloha rozvoje lidského kapitálu přichází postupně, nejedná se o změnu, kterou by firma nastavila a změnila za poměrně rychlý časový horizont. Vzdělávání chce čas, a to ještě ne vždy je zaručen úspěchem. Důležitou triádou, která musí edukační proces následovat je chtít, umět a moci. Společnost, která je otevřena své budoucnosti by měla utvářet co nejvhodnější podmínky pro své zaměstnance, aby zmiňovaná triáda mohla být naplněna. (Barták, 2011, s. 172-173)

Další profesní vzdělávání popisuje jakýkoliv profesní rozvoj jedinců v rámci jejich pracovního života. Podstatou je vytváření optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce. (Palán, 1997, s. 86)

V rámci podnikového vzdělávání se nastavuje profesní rozvoj. Firemní vzdělávání zahrnuje:

- **orientaci**, která je v rámci vstupního školení zaměstnanců a adaptačního procesu k jejich budoucí pracovní činnosti;
- **doškolení** neboli prohlubování kvalifikace v oboru ve kterém zaměstnanec pracuje;
- **přeškolení** nebo také rekvalifikaci, která směřuje k osvojení si nové pozice, která může být částečná či plná;
- **profesní rehabilitace**, kdy vracíme zaměstnance zpět do pracovního procesu, jenž bránil zaměstnanci zdravotní stav;
- **oblast rozvoje**, zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010, s.17).

Mezi úkoly firemního vzdělávání patří rozvoj pracovních schopností zaměstnanců tak, aby dokázali pružně reagovat na měnící se požadavky pracovního místa, kde se bavíme o takzvané longitudinální flexibilitě. Mezi další úkol patří i transverzální flexibilita, která popisuje rozvoj znalostí a dovedností u zaměstnanců s potenciálem výkonu i jiných pracovních míst. (Bartoňková, 2010, s. 19)

Profesní vzdělávání ale na druhou stranu může vést i ke strachu ze ztráty kompetence a tím možnosti danou pozici vykonávat. Získané kvalifikace nezaručují však doživotní jistoty a uplatnění. (Beneš, 2019, s. 159)

### **1.3 Vytvoření systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje zaměstnanců**

Tvorba systému vzdělávání a struktury vzdělávacích aktivit s plánem rozvoje je vyústěním odpovědí, které jsou potřeba v průběhu budování strategie zodpovědět. Především lze říct, že se jedná o lidský kapitál, který si společnost na základě naplnění utváří.

Lidský kapitál jsou vědomosti, dovednosti, návyky člověka, který by měl vlastnit schopnost jejich využívání v praxi, a to konkrétně i v profesní dráze. Skládá se ze tří složek, a to zaměření a kvalitu školního vzdělání, délku a relevantnost profesních

zkušeností a potenciálu člověka k dalšímu vzdělávání, rozvoji a zdokonalování (Mužík, 2010, s. 26).

Důležitým nástrojem při tvorbě plánů vzdělávání podle Bartoňkové (2010, s. 74) je:

- a. kompetenční modely,
- b. řízení podle kompetencí,
- c. řízení pracovního výkonu,
- d. Balanced Scorecard,
- e. Knowledge management,
- f. Talent management,
- g. projektový management,
- h. motivační mechanismy řízení lidských zdrojů,
- i. management kariéry,
- j. učící se organizace.

Správně zvolená strategie je něco, co nám pomůže k tomu být konkurence schopnou společností s efektivním lidským kapitálem. Je důležité, aby byly vhodně mířené strategické intervaly. Strategický interval nebo také kontinuum napomáhá eliminovat hranice mezi aktuálním stavem a budoucností společnosti proto, aby vedla k úspěšnosti. Jedná se o formulování strategií, jakou se budou firma ubírat. Samotné intervaly dělíme do tří skupin.

- Operační interval

Tento interval naplňování strategie je ve zodpovědnosti takzvaných vykonavatelů. Jedná se o osoby, jenž se starají o chod společnosti tím, že obchodují, starají se o produkty, které produkují a dodávají dál. Manažeři plní funkci monitorující a lídři do procesu jsou nijak vtaženi. Operační interval je charakterizován správně a jasně definovanou konkurenční výhodou společnosti. Důležité je generování zisku pro majitele společnosti a dosažení prostředků k rozvoji.

- První rozvojový interval

O první rozvojový interval se ve společnostech starají manažeři jejichž cílem je vytvoření takové konkurence, která bude takřka hrozbou pro ostatní společnosti. V aktuálním čase je role manažera ve stanovení produktu, jeho designu a obstarání zdrojů, které budou vést k vyvolaným organizačním změnám. Funkce lídrů je zde pouze konzultační. Tento interval je však důležitý pro vykonavatele, kteří si musí osvojit

chybějící lidské zdroje k tom, aby mohli posláni konkurence naplnit a být hodnoceni dle nově stanovených ukazatelů.

- Druhý rozvojový interval

Druhý rozvojový interval je v plné kompetenci lídrů. Jedná se o osoby, které by měli vidět ještě do vzdálenější budoucnosti na základě kterých budou moci lépe definovat podnikatelské hypotézy, návrhy na změny strategie, a především možnosti pro skutečně reálné a překvapivé konkurenční výhody. K tomu, aby byli lídři úspěšní je potřeba dostatečných informací o společnosti, její prostředí i toho, co se aktuálně děje na trhu a ve společnosti (trendy v mikro a makro prostředí, demografické, ekonomické, ekologické, bezpečnostní nebo politické faktory.

Na rozvojové intervaly se lze pouze připravovat a jsou hudbou budoucnosti. V okamžiku, kdy se stanou intervaly operačními lze teprve konstatovat, že se začínají zúročovat (Bartoňková, 2010, s. 74-76).

### **1.3.1 Plán rozvoje**

Součástí plánu vzdělávání je přehled veškerých vzdělávacích aktivit firmy, které jsou určeny k realizaci za dané období. Tento přehled je sestavován dle rozdílů identifikovaných mezi reálnou a požadovanou výkoností zaměstnanců a lze je řešit vzděláváním (Bartoňková, 2010, s.112). Současné jsou v ideálním případě do tohoto plánu zahrnuty i bariéry, které lze předvídat.

Proces tvorby se skládá ze tří fází. Přípravná fáze je první z nich a jejím rámcem se identifikuje potřeba, analyzují se účastníci a vytyčí se cíle. Druhou fází je realizace, jejíž cílem je stanovit formy vzdělání, spolu s metodami, technikami, či didaktickými postupy. Tato fáze slouží k určení způsobu průběhu vzdělávání. Závěrečnou fází je zdokonalování, kdy se jednotlivé etapy vzdělávacího programu vyhodnocují vzhledem k cílům, jež byly stanoveny. V rámci této fáze se zaměřujeme na hledání zlepšení vzdělávacího procesu, zjišťujeme úroveň informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úroveň její organizace, její ekonomickou nákladnost a kompetentnost lektorů.

V návaznosti na fáze přichází designování vzdělávacích aktivity. Je tím myšleno propojení tvorby a přípravy vzdělávacích aktivit s identifikovanými vzdělávacími potřebami. Při tomto procesu je nutné zohlednit kontext, vzdělávaného, lektora a prostředí vzdělávání. Do projektování vzdělávání se promítají již zmíněné tři fáze vzdělávání a jsou při tomto procesu dále specifikovány. Probíhá zde analýza a identifikace potřeby vzdělání

a výsledky této analýzy se posléze interpretují pomocí formulace cíle, profilování účastníků i absolventů, určení obsahu a sestavení studijního plánu, osnov, materiálů či inventáře disciplín. Následuje proces zvolení formy a metod, které budou ke vzdělávání využívány. Dalšími kroky jsou sestavení přehledu vybraných lektorů, zabezpečení vzdělávací akce po organizační stránce a zabezpečení z hlediska materiálního, technického i finančního, to se provádí za pomoci předkalkulace. Na závěr vytváříme hodnocení průběhu a výsledků celé vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 112-116).

#### **1.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Na volbu vzdělávacího obsahu a vytyčení cílů vzdělávání navazuje volba didaktických forem, metod, pomůcek a vzdělávacích technik.

Mezi didaktické formy patří výuka prezenční, taktéž nazývána výukou přímou, kde je důležitý přímý kontakt mezi účastníkem vzdělávání a lektorem. Na druhou stranu v kombinované výuce se klade důraz na individuální studium a takřka zprostředkovaného kontaktu účastníka s lektorem. Součástí této formy výuky jsou i vstupní a výstupní semináře nebo semináře zaměřené na výcvik v daném oboru. Hovořit můžeme také o korespondenční výuce, distančním vzdělávání anebo e-vzdělávání. Na jedné straně tedy stojí přímý kontakt s účastníky a naproti kontakt zajištěný pouze prostřednictvím technologií. V praxi jsou obvyklá také jednodenní školení, interní kurzy a semináře. Dále studijní skupiny či zájezdy, hromadné vyučování nebo projektové vyučování řešící komplexní praktickou či teoretickou problematiku na základě aktivní činnosti účastníků. Při volbě vzdělávací formy uvažujeme dvě kritéria, a to kritérium didaktické, tedy umožnění účastníkům soustředění na výuku, a tedy možnost nabýt co nejvíce znalostí a kritérium ekonomické. V jeho rámci bereme v potaz především náklady spojené s uvolněním účastníka z pracovního procesu, jeho dopravu, ubytování a jiné vzdělávací náklady (Bartoňková, 2010, s. 149-150).

Metoda neboli postup k dosažení cíle je souhrnem naplňování menších vzdělávacích cílů, které jsou díky vzdělávání optimálně zvládnuté a realizované danou vzdělávací formou a daných výukových situací a podmínek. Nelze definovat jedinou správnou či univerzální metodu, každá metoda má využití při specifických příležitostech. Do konce 60. let minulého století byla škála metod vzdělávání poměrně malá a dlouhou dobu byla případová studie vedle tradičních metod jedinou reálnou participativní metodou využívanou při vzdělávání manažerů. Při volbě vzdělávací metody pro určitou vzdělávací



akci je zapotřebí být seznámen s jednotlivými existujícími metodami, jejich charakteristickými znaky, společně s výhodami i nevýhodami. Dále je nutné vypracování kritérií na jejichž základě lze učinit správnou volbu metody pro určenou situaci. V potaz musíme brát měnící se situace během výukového procesu a s tím spojenou změnu metod. Střídání optimálně vybraných metod je důležité pro dosažení učebních cílů. V rámci jedné vzdělávací formy lze využívat více metod. Jejich výběr a pořadí se stanovuje dle identifikovaných potřeb a cílů. Pro volbu vhodné metody vzdělávání si lze stanovit různá kritéria. Například jaké jsou požadované učební cíle, zda je to pouze o získávání vědomostí či jejich aplikaci v praxi. Dále obsah výuky a možnosti lektora uplatnit participativní didaktické metody. Kritériem je také charakter didaktické formy, jelikož při přímém kontaktu lektora s účastníky lze využít širší škálu metod. Předběžná znalost účastníků má za cíl identifikovat, zda jsou účastníci připraveni pracovat ve skupinách nebo zda s nimi lze pracovat participativní metodou. Mezi další kritéria řadíme, zda jsem o úvod vzdělávací akce nebo o její závěr, správně zvolený rytmu, který udržuje účastníky přítomné a zvyšuje jejich pozornost nebo rámcové podmínky. Kromě těchto zmíněných kritérií je nutné brát v potaz výhody i nevýhody zvolených metod. Je žádoucí metody během vzdělávací akce střídat, jelikož jednostranné využívání nevede k požadovaným výsledkům.

Klasifikace metod vzdělávání není jednotně daná a doposud se jedná o otevřený problém. Mezi nejvíce využívané klasifikace patří:

- a. obecná klasifikace,
- b. klasifikace používaná ve vzdělání dospělých,
- c. klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání,
- d. klasifikace metod firemního vzdělávání dle činností,
- e. klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu (Bartoňková, 2010, s. 150-157).

## **1.5 Efektivita vzdělávání a rozvoje**

Proto, abychom věděli, zda nám daný rozvoj zafungoval tak jsme si na začátku definovali a zejména, abychom zjistili, jak efektivní rozvojová akce byla, je důležité vyjmenovat, jaké kroky ukážou zmiňovaný progres. Tento krok lze definovat jako finálním stavem v rozvoji zaměstnanců. Krok, který je důležitý ve vzdělávací strategii a je její nedílnou součástí. Lze konstatovat, že se jedná o takzvaný komplexní proces.

Mezi monitorování a vyhodnocovací proces řadíme:

- a. metodika řízení podle kompetencí,
- b. proces řízení pracovního výkonu,
- c. metodika Balanced Scorecard,
- d. uplatnění kompetenčních modelů,
- e. metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu, součástí kapitoly 1.5.4. Uplatnění kompetenčních modelů,
- f. uplatnění metodiky řízení podle cílů,
- g. uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby (Bartoňková, 2010, s. 77).

### **1.5.1 Metodika řízení dle kompetencí**

Pojem kompetence lze chápat několika způsoby. Lze jej charakterizovat jako schopnost vykonávat určitou činnost a mít k ní kvalifikaci nebo také jako pravomoc, rozsah působnosti nebo oprávnění. V prvním případě se bavíme o vnitřní kvalitě člověka a v druhém o tom, co je dáno člověku z druhé strany, zvenčí. „*Kompetence tak představuje trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ (Bartoňková, 2010, s.84).

Pojem kompetence v našem slovníku již takřka zdomácněl. Liší se pouze ve významu a používání, které mu odborná a laická veřejnost přikládá. Kompetence je stále chápána jako synonymum možnosti vyjádření se k nějakému problému, jako pravomoc a oprávnění. V našem případě se bavíme o významu moci nebo vlivu, který je formální či poziční (Veteška, 2010, s. 80).

Autory této metodiky jsou J. Plamínek a R. Fišer. Metodika řeší problémy společnosti, zaměstnanců, na úrovni jejich kompetencí. Vyústěním metodiky je, aby zaměstnanci požadované kompetence získali a nastal tak soulad mezi světem lidských zdrojů a lidské práci. Stěžejní je zde kompetenční pravidlo, které přesouvá problémy společnosti na chybějící kompetence zaměstnanců. Výsledkem je práce na kompetencích jednotlivých osob, která přispívá k rozvoji lidského kapitálu (Bartoňková, 2010, s. 82).

### **1.5.2 Proces řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je také označováno jako performance management. Mezi klíčové principy v procesu řízení pracovního výkonu patří neustálé rozvíjení pracovních schopností pracovníků, které vedou ke zvýšení výkonu, na základě kterých, je

zaměstnanec odměňován. Jedná se o proces, který je především v rukou manažerů, kteří udávají směr svým podřízeným a tím je vedou k lepšímu výkonu, a především ke splnění společných úkolů. Tento proces se zaměřuje především na budoucí výkon zaměstnanců nikoliv na retrospektivní. Je důležitý především pro vzdělávání budoucích manažerů a zaměstnanců s potenciálem. K řízení by měl vždy sloužit dokument, který bude jasně odpovídat na otázky:

- a. co – očekávané výsledky, kterých má být dosaženo;
- a. jak – se to má udělat v návaznosti na oblast schopností (řízení komunikace, lidí, sebe samotného, společné hodnocení a rozvoj;
- b. jaký – další rozvoj zaměstnanec potřebuje, a to formou osobního rozvoje (klíčové oblasti, potřeba rozvoje, způsob a metoda, cílový termín a způsob jakým budou dosažené výsledky prozkoumány).

Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na měření dosažených výsledků v porovnání s očekávanými výsledky, které jsou formou cílů včetně znalostí, dovedností a chování, při řešení daných úkolů (Bartoňková, 2010, s. 37-39).

### 1.5.3 Metodika Balanced Scorecard

Metodika napomáhá při tvorbě a implementaci strategie. Propojuje řízení lidských zdrojů se systémem řízení podniku, vede k jejich propojení. Je důležitá jako podpora komunikace společné vize napříč celou společností. Usnadňuje porozumění, sladuje implementaci strategie k firemní kultuře a motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu. Lze říct, že propojuje veškeré aktivity společnosti s nastavenou strategií. BSC se vztahuje jak cílům, tak k výkonosti společnosti, a to ze čtyř perspektiv:

- a. **finanční,**
- b. **zákaznické,**
- c. **interních podnikových procesů,**
- d. **učení se a růstu.**

Tyto perspektivy tvoří řetězec příčin a následků, který jako celek představuje strategii. Na základě této strategie sestavují manažeři klíčové faktory úspěchu. Propojením vazeb stanovených příčin a následků vzniká strategická mapa. Mapa spojuje krátkodobé i dlouhodobé cíle, manažeři se poté mohou zaměřit i na časovou osu včera, dnes a zítra. (Bartoňková, 2010, s. 41-43).

#### **1.5.4 Uplatnění kompetenčních modelů**

Uplatnění kompetenčních modelů můžeme demonstrovat na srovnání dvou manažerů, kteří dělají svou práci dvěma různými způsoby, přičemž jeden svou práci vykoná hůře, avšak s vyššími kompetencemi než druhý. Model popisuje, že je možné dělat jednu věc dvěma způsoby a je to správné dokonce prospěšné. V kompetenčním modelu rozlišujeme dvě východiska, a to rysový přístup a situacionalismus. V případě rysového přístupu hovoříme o jakékoliv situaci, v níž se jedinec nachází a kde začne používat své vlastnosti, které bereme za základní a takzvaný rys (například pečlivost, družnost, stabilita apod.). Opakem je situacionalismus, který říká, že výsledek je podmíněn situací. Kompetenční modely jsou převážně situovány do přístupu situacionalismu. Dle kompetencí, které jsou důležité pro řízení organizace, můžeme seskládat jakýkoliv kompetenční model. Z důvodu měřitelnosti také můžeme vyhodnotit jakým způsobem se jedinec posunul. Kompetenční model tak vytváří ve firmě takzvaný most mezi personální a podnikovou strategií (Bartoňková, 2010, s. 94-96).

U metod a technik hodnocení pracovníků a pracovních výkonů a uplatnění metodiky řízení podle cílů se jedná podle Bartoňkové (2010, s. 77) o řízení lidských zdrojů, kdy hodnocení pracovníků a jejich výkonu představuje samostatnou personální činnost.

#### **1.5.5 Uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby**

Občas označována jako vícenásobná zpětná vazba, a to z pohledu množství hodnotitelů, kteří se na zpětné vazbě podílejí. Zpětnou vazbu hodnoceného provádí: nadřízený zaměstnanec, kolega, podřízený zaměstnanec, dodavatel a zákazník. U kolegů rozlišujeme ještě na kolegy přísné a laskavé. Vždy se jedná o hodnotitele, se kterými přišel hodnocený pracovník do styku. Výše uvedení hodnotitelé dávají zpětnou vazbu ohledně chování jedince v důležitých situacích. V neposlední řadě je to i sám hodnocený, který se dle stanovených kritérií sám hodnotí. Počet hodnotitelů je v toto případě takřka neomezený. Sběr dat zpětné vazby probíhá pomocí dotazníků vypracovaných z kompetenčních modelů. Důležitá je u zpětné vazby příprava, která zahrnuje cíl zpětné vazby, definování obsahu, sestavení plánu, informovanost všech účastníků včetně hodnoceného, jaké budou výstupy ze zpětné vazby, rozpad zpětné vazby do kompetencí a stupnice hodnocení každého kritéria. Tato zpětná vazba má za cíl rovnat chování jedinců, které by vedlo také ke změně systému společnosti. Vede tedy ke zdokonalení celého systému (jedinec a společnost) (Bartoňková, 2010, s. 78-81).

## 1.6 Rozvoj způsobilosti zaměstnanců

Důležitost rozvoje zaměstnanců je odrazem převážně rychlých změn na trzích, způsobenými jak globalizačními tlaky, tak se vznikem nových oblastí podnikání, a především vznikem nových technologií a pracovních činností. Toto vyžaduje nové vědomosti zaměstnanců a celkové dovednosti.

K rozvoji potřebných schopností a znalostí jednotlivců přispívá jejich výchova a vzdělávání. Výchovu lze charakterizovat jako proces vytváření osobnosti jedince oproti dotváření a rozvoje vznikajícího formou vzdělávání. Pro obě oblasti je důležité spojení atributů:

- a. kdo je subjekt vzdělávání,
- b. jaká bude forma vzdělávání,
- c. co bude obsahem a vzdělávání zaměstnanců,
- d. proč vzdělávání bude probíhat a tím spojená motivace,
- e. časová osa vzdělávání.

Výchova, ale převážně vzdělávání probíhá na úrovni činnosti personálního managementu, který má za úkol sladění nároků se strategií společnosti a kvalifikací a chováním zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

Lze říct, že z hlediska zaměstnanců jde převážně o vnitřní uspokojení, který je však u každého jedince jiný a závisí na danostech pracovníka, charakteru a nároku na vykonávanou práci a charakteru pracovního prostředí. Individuální danosti můžeme charakterizovat úrovní vzdělanosti jedince, postojí, pohlavím, věkem a individuálními potřebami. Proměnlivost pracovních úkolů, společenský význam práce a podíl na výsledcích podniku poté nalezneme ve faktorech nároků na práci. Posledním charakteristika je faktorů pracovního prostředí, kde můžeme uvést jednat pracovní prostředí (mikroklima, hluk nebo osvětlení) a sociálně-psychologické prostředí (mezilidské vztahy na pracovišti nebo styl vedení lidí) (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76-77).

Proto, aby mohlo vzdělávání fungovat je třeba, aby byly vytvořeny správné podmínky pro realizaci individuálního vzdělávání, organizovaného vzdělávání a systému vzdělávání ve společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 77).

## 1.7 Rozvoj potenciálu u klíčových zaměstnanců

Jedním z nejceněnějších zdrojů organizace jsou aktivní a talentovaní zaměstnanci, a proto je potřeba věnovat se jim a pracovat s nimi. Od počátku kdy je identifikujeme, přes rozvoj, vzdělávání až po jejich stabilní místo v organizaci. Práce s talenty se provádí ve čtyřech krocích. Prvním z nich je identifikace zaměstnanců, podílejících se na výkonnosti organizace více než požadovaný a zároveň hodnoty, které vytvářejí pro zákazníky či akcionáře přesahují průměr. V této fázi jde zejména o přetvoření kreativity do praxe, a to konkrétně do inovačních řešení firemních problémů. Zároveň je třeba odhalit i předpoklady zaměstnance z hlediska intelektu k řešení problémů, především schopnosti absorpční, recepční, přemýšlení, kooperace a tzv. bezbariérového myšlení, čímž je myšlena schopnost vyrovnání se se sociálními, psychologickými, technickými a jinými bariérami. Dalším krokem je rozvoj nalezeného talentu, kdy je důraz kladen na využití celého spektra přístupů, jež umožňují nalezeným talentům se rozvíjet v oblasti a způsobem, pro ně nejvhodnějším, tak aby přinášeli nejlepší výsledky. Tento přístup by měl talenty zároveň motivovat a pohánět jejich potenciál. Měl by být navozen pocit tvůrčí pohody a bezpečí to zabrání svazování talentů pocitu obav z omylů či neúspěchů. Talentované jedince je nutné rozmístit tak, aby co nejlépe využívali nabyté znalosti. Zároveň je nutné respektovat potřebu jedince pracovat samostatně a podporovat ho v iniciativě. Velmi efektivním je zde zadat talentovanému zaměstnanci náročnější úkol, než dosud vykonával a je při jeho vykonávání třeba větší samostatnost a zvědavost. To mu pomáhá naplňovat jeho potenciál rychleji, než kdyby setrval u činností rutinních.

Při propojování a stabilizaci talentů jde o proces ovlivňování talentů explicitními znalostmi, tacitní způsobilostí, praktickými poznatky a zkušenostmi, Tato vzájemná závislost, kdy talenty vzájemně spolupracují na řešení problémů tak utváří předpoklad pro synergický efekt. Tato nestandardní metoda slouží k nestandardním výsledkům a vede k úspěšnosti organizace prostřednictvím kreativních týmů, jež zabezpečují úspěšné inovace a vyšší přidanou hodnotu, než je schopna zajistit konkurence. Tato úspěšná činnost, v doprovodu hodnocením ať finančním či nefinančním ze strany managementu, posiluje motivaci talentovaných zaměstnanců. Sladují se tak potřeby a zájmy organizace a potřebami a zájmy talentů a posilují se profiremní postoje, které snižují například fluktuaci (Barták, 2015, s. 113-115).

Podle Folwarcznej (2010, s. 64-65) se rozvoj klíčových zaměstnanců týká také pozic manažerů dané společnosti. Jedná se o vrcholové vedení, které utváří hodnoty společnosti. Manažery můžeme učit formálním přístupem, neformálním a poloformálním. U formálního přístupu se bavíme o rozvoji formou koučování, konzultací, rozvoje prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, pomocí interních či externích kurzů nebo pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje. Neformální přístup je zejména tvořen na základě učení se úkoly, které vznikají v průběhu standardních pracovních dní. Tím, že je daný zaměstnanec vyřeší a zanalyzuje důvody vzniku se neformálně rozvíjí. Poslední skupinou jsou poloformální přístupy, které se zaobírají osobností manažera, a to požadavky na sebehodnocení a identifikaci potřeb vývoje a motivace k otevřené diskuzi o možných příležitostech a výzvách.

## **1.8 Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých**

Nynější společnost má stále větší nároky na jedince, a proto se často setkáváme s označením turbulentní doby. Změny ovlivňují také fungování státu a společností. Kupředu s tím jde také oblast edukace. Určují se požadavky na výstupy z učení a dochází k inovacím didaktických metod napříč celým edukačním procesem, a to i v dalším vzdělávání.

Velký podíl na to má stárnutí světové populace, jenž se stal rysem 21. století. V průběhu 19. století došlo k prodloužení života, a to až o 20 let z důvodu posunu technologií a posunu v lékařské vědy. Jsme ve stavu nízké porodnosti a nízké úmrtnosti, což se promítá i do věkové struktury společnosti. To vede k rozvoji našeho tématu, andragogiky a s tím spojených otevřených otázek (Veteška, Vacínová a kol., 2011, s. 8-9).

### **1.8.1 Multikultura, migrace a edukace cizinců**

Většina společností se setkává se vzděláváním cizinců. V našem případě je to i z důvodu prohlubování multikultury v mezinárodní společnosti FES. 3. července 2008 byla popsána v Zelené knize migrace, vzdělávání a příležitost pro evropské vzdělávací systémy, jenž je dokumentem shrnujícím přistěhovalectví a vnitřní mobilitu v prostoru Evropské unie. Velkou částí krom vzdělávání dětí je i vzdělávání dospělých, které je převážně v oblasti výuky jazykových kurzů, a to z důvodu zjednodušení komunikace napříč úřady, školy, rodinami a v neposlední době i zaměstnavateli. Evropská unie

podporuje edukaci dospělých skrze program Grundtvig. V rámci společností a jejich investice do vzdělání na jejíž základě se může stát společnost konkurenci schopnou je proto důležité věnovat stejné úsilí při vzdělávání i cizincům. Péče o zaměstnance obecně má na vliv na produktivitu práce a kvalitu. Tento fakt ovlivňuje především loajalitu a spokojenost zaměstnanců, se kterou se váže případná fluktuace (Veteška, Vacínová a kol., 2011, s. 102-150).

Aktuálně se setkáváme s nedostatkem pracovních sil, a to nejen na poli jednodušších pracovních pozic, ale také již pozic specializovaných. Tyto nedostatky jsou tvořeny převážně nedostatkem domácích pracovníků nebo nízkou atraktivitou pozice. Celá situace odráží důsledky globální ekonomiky, jenž nese požadavek na konkurenci schopnost čímž je dohnána ke snižování nákladů, jenž se projevují tlakem na mzdové náklady, kdy nabízená úroveň mzdy ztrácí atraktivitu pro domácí trh, ale otevírá se trhu zahraničních pracovních sil. Kvalifikaci těchto zaměstnanců zajišťuje zaměstnavatel. Nutnost tohoto vzdělání však zvyšuje náklady na pracovní sílu. Nedostatkem je však cizí jazyk, kterým zaměstnanci disponují a posouvá se tak jejich prohlubování kvalifikace (Trbola, Rákoczyová, 2010, str. 24).

### **1.8.2 Individualita seniorů v edukačním procesu**

Na základě kapitoly 1.8 Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých, došlo k vysvětlení důvodu a důležitosti vzdělávání seniorů. Tak jak je potřeba určitým způsobem přistupovat k dospělým ve vzdělávání, je to i ve věkovém rozhraní seniorů. Jako vzdělavatelé musíme přistupovat k mnoha okolnostem. Mezi ně řadíme znalosti a návyky, které senioři v průběhu života nasbíraly a ke kterým musíme přistupovat s respektem. Nedílnou součástí je také respektu vůči strachu, úzkostem a v obecné rovině se sociálním kontaktem. K neposlední řadě také patří vliv prostředí, osobnost geragoga a soudružnost vzdělávací skupiny. Velkou roli hraje také zdravotní stav seniora, kterou musí geragog znát a dle toho k jedinci i přistupovat. Každý senior je jedinečný a vyžaduje jiný způsob zacházení. Vzdělávání seniorů může vycházet z ekonomického tlaku jimž se rozumí trh práce nebo také ze společenského tlaku, kde se bavíme o normách, tradicích či kultuře. Motivací seniorů je především doplnění si stávajících poznatků a orientace v současném společenském dění (Veteška, Vacínová a kol., 2011, s. 114-145).

Stále rostoucí seniorská populace a prodlužování délky života mají za příčiny, že se dostává edukace seniorů do fenoménu světa vzdělávání. Z tohoto důvodu je důležité



nahlízet nejen na teoretický přístup ve vzdělávání seniorů, ale také na úroveň strategie a nástrojů vzdělávání seniorské populace. Za důležité se považuje propojení pedagogiky, andragogiky, gerontologie, geriatrie, psychologie a sociologie. Umožňuje tak uchopení edukace ze všech stran a tím i podpoření samotného vzdělávání jedinců (ProQuest, online, cit. 2022-02-21).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FES A STRUKTURY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 2.1 Představení společnosti FES a struktury vzdělávání dospělých

#### 2.1.1 Historie společnosti FES

Vznik společnosti se datuje k roku 1914, kdy na okraji Paříže otevřel svou první dílnu Bertrand Faure. Jednalo se o dílnu produkující sedadla do tramvají pro místní metro. Později jak je patrné zůstala zachována i část jména zakladatele v názvu společnosti. Po rozjezdu společnosti začala již pod názvem Faurecia působit, dostala se do žebříčku deseti největších světových dodavatelů v automobilovém průmyslu (Faurecia, online, cit. 2022-02-13).

#### 2.1.2 Obecné informace společnosti FES

Jedná se o společnost působící na celém světě se sídlem ve francouzském Nanterre v čele s generálním ředitelem Patrickem Kollerem. Působí ve 35 zemích až se 266 samostatnými závody. Pyšnit se také může vývojovými centry, které čítají celkem 39 závodů. Aktuálně nalezneme ve všech závodech celkem 114 000 zaměstnanců. Pro zajímavost je dobré uvést že z celkového počtu zaměstnanců je zde až 103 národností. Jedno vyrobené auto ze tří na světě vlastní technologii společnosti FES. Společnost se zabývá výrobou interiérů do aut, výrobou sedadel a výfukovými systémy.

„*Sustainable Mobility*“ (Faurecia, online, cit. 2022-02-13) je jedním z vizí společnosti ohledně mobility, a to je nízké až nulové emise, které se týkají odvětví výfukových systémů. „*Cockpit of the Future*“ (Faurecia, online, cit. 2022-02-13) je druhou vizí, jenž nám říká, že se společnost zavazuje k zapojení moderních technologií do přístrojových desek včetně jejich personalizace.

### **2.1.3 FES a zastoupení v České republice**

V České republice nalezneme celkem 8 závodů. Jsou zde obsaženy všechny výrobní divize s velkou převahou výroby výfukových systémů. Tato práce je situovaná na bakovský závod ve středočeském kraji.

Stavba bakovského závodu byla zahájena v červnu 1999, první výroba začala v lednu 2000. Půdorys sčítá 46.000 m<sup>2</sup>. Celkový počet zaměstnanců je 540. Toto číslo zahrnuje jak zaměstnance ve výrobě, tak i zaměstnance v kancelářích. Výrobní zaměstnanci jsou poté tvořeni jak z řad kmenových zaměstnanců, tak externích zaměstnanců. Hlavními zákazníky tohoto závodu jsou především koncern Volkswagen, Opel, PSA, Volvo a Audi. Specifikem závodu je výroba výfukových klapek, které zvyšují výkon motoru a vytváří zvukový efekt především u silných sportovních vozů jako Ferrari, Lamborghini nebo Porsche (Faurecia v ČR, online, cit. 2022-02-13).

V závodě jsou použity nejmodernější technologie zpracování kovů, a to tvarováním a lisováním plechů a trubek za studena doplněné o ruční a robotické svařování. Funguje zde i takzvaný cobot, který byl oživen roku 2017, čímž se závod dostává blíže k digitalizaci a automatizaci výroby.

Každý Faurecia závod v České republice působí samostatně. I bakovský závod má své vedení včetně ředitele závodu. Je zde samostatná výroba a k tomu navazující podpůrné funkce jako oddělení logistiky, oddělení technologie, personální oddělení, oddělení kvality, oddělení bezpečnosti, finanční oddělení a oddělení údržby. Tím, že je společnost mezinárodní, má každý vedoucí zaměstnanec daného oddělení svého funkčního nadřízeného zaměstnance. Pro personální oddělení je to Personální direktor za Českou republiku. Lze konstatovat, že i tímto směrem je udávána cesta chodu personálních oddělení.

### **2.1.4 Struktura vzdělávání dospělých ve společnosti**

Struktura vzdělávání ve společnosti je detailně propracovaná čemuž odpovídají i směrnice, které jsou v organizaci nastavené a dle kterých se vzdělávání řídí.

Klíčovým ukazatelem ve vzdělávání dospělých je zjišťování potřeby školení zaměstnanců, které je prováděno prostřednictvím porovnání kvalifikačních požadavků uvedených v popisech pracovního místa, a skutečně dosažené kvalifikace. Porovnání provádí přímý nadřízený v těchto případech:

- periodická revize popisu pracovního místa zaměstnance,

- změna popisu pracovního místa zaměstnance z důvodu změny náplně práce,
- změna zaměstnance na pracovní pozici,
- nábor nového zaměstnance,
- tvorba plánu školení.

Jakmile zjistí nadřízený zaměstnanec chybějící kvalifikaci nebo se blíží konec platnosti periodického proškolení, předá tuto informaci personálnímu oddělení.

Samotnou strukturu plánu školení, který je plánován vždy na daný kalendářní rok tvoří tyto školící potřeby:

- vstupní školení pro nové zaměstnance,
- školení na pracovišti,
- proces zaškolení nových zaměstnanců,
- periodická školení,
- mimořádná školení,
- školení vedoucích zaměstnanců,
- odborná školení,
- odborná školení poskytovaná společností Faurecia.

Podpora zaškolení nových zaměstnanců je důležitá a tím vzniká i rozjezd školení, které k dosažení požadované kvalifikace potřebuje. Jakmile daný pracovník vstoupí na pole společnosti dostává periodická školení, kterým může být například školení na bezpečnost práce, požární ochranu a životní prostředí, které je povinné pro všechny. Důležitá jsou mimořádná školení, která operativně reagují na okamžitá stav a změny týkající se společnosti. V detailu zmíníme například zavádění nových technologií, při hrubém nebo opakovaném porušení bezpečnosti práce nebo při mimořádné havárii. Školení vedoucích zaměstnanců je povinné pro všechny nadřízené, a to převážně v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Odborná školení jsou daná převážně legislativními nebo interními předpisy. U odborných školení poskytovaných společností FES jsou kurzy převážně přes Faurecia Univerzitu a vzdělávání pomocí aplikace Learning Lab, jež budou popsány v bodu 2.4 Faurecia Univerzity a 2.6 Využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti (FES, Výcvik a vzdělávání zaměstnanců – BAK-I-EES-0003/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-16).

Profesní vzdělávání proces, který začíná prvním pracovním dnem a končí v případě, že se spolu obě strany rozloučí. Je důležité rozvíjet lidský potenciál neustále.

## **2.2 Tvorba vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje zaměstnanců FES**

Samotná tvorba vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje je důležitá v každé společnosti. Jedná se o týmovou práci, na které se podílí nadřízení zaměstnanci společně se personálním oddělením.

### **2.2.1 Tvorba vzdělávacích aktivit společnosti FES**

Tvorba vzdělávacích aktivit probíhá vždy ve spolupráci zadavatele a personálního oddělení, které je zodpovědné za plán vzdělávací akce až po realizaci školení. Důležitými kroky při tvorbě jsou následující kroky.

- Definice potřebné vzdělávací akce, na základě potřeby rozvoje kompetence zaměstnanců, a to společně s vedoucím pracovníkem a personálním specialistou.
- Specifikace zaměstnanců, kteří se školení zúčastní nadřízeným pracovníkem.
- Zajištění vhodného interního či externího školitele personálním specialistou.
- Personální specialista udělá časový rámec školení a zajistí potřebné vybavení dané vzdělávací akce včetně místa konání.
- Vedoucí pracovník společně s personálním specialistou kontaktuje účastníky školení, předá jim veškeré detailní informace pro zdárné zakončení školení, kurzu.
- Důležitým podkladem školení je prezenční listina a její následná evidence, která spadá do oblasti personálního oddělení.

Ve chvíli, kdy daná vzdělávací aktivita proběhne je důležitá zpětná vazba, a to jak od školitele, tak od zaměstnanců. Ze strany školitele je důležité vědět, jakým způsobem a zda se zaměstnanci v průběhu vzdělávací akce aktivně zapojili. Výsledná zpráva je pro nás důležitá z hlediska toho, abychom věděli, jakým způsobem zaměstnanec uvažuje a kam jej můžeme případně posouvat. Informace od samotných zaměstnanců jsou potřeba převážně proto, abychom zjistili, jakým způsobem fungoval školitel a zda se jedná o školitele či společnost, se kterou budeme chtít i v budoucnu pokračovat. Společnost FES

má pro tuto zpětnou vazbu speciální dokument, který se nazývá: Hodnocení školení. Bude dále probráno v kapitole 2.3 Seznámení a rozbor formulářů a směrnic k firemnímu vzdělávání společnosti FES. Na základě tohoto dokumentu se zaměstnavatel dozví, jakým způsobem školitel danou vzdělávací akci vedl, jaká měl připravené studijní materiály a jaké měl odborné znalosti. Zaměstnanci udělují známkování po vzoru školní stupnice od 1 do 5. V případě, že by vyšlo špatné hodnocení, nastanou nápravné kroky směrem z personálního oddělení k dané školící společnosti. Posledním hodnocením, které nám tento formulář poskytuje je zpětná vazba od nadřízeného zaměstnance směrem k zaměstnanci, který školení absolvoval. Dle interní směrnice má na hodnocení nárok po uplynutí 3 měsíců od konce školení. Toto hodnocení popisuje, jaké informace a data si zaměstnanec ze školení odnesl. Je revidováno vedoucím zaměstnancem (FES, Výcvik a vzdělávání zaměstnanců – BAK-I-EES-0003/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-16).

### **2.2.2 Plán rozvoje zaměstnanců FES**

Plán rozvoje zaměstnanců je nedílnou součástí personálního plánování. Sestavuje se vždy na daný kalendářní rok a buduje se z několika atributů. Je ve formě MS Excel a po vytvoření je přístupný všem zaměstnancům.

Atributy pro tvorbu plánu rozvoje:

- roční hodnocení zaměstnance, a to kategorie kancelářských zaměstnanců i výrobních zaměstnanců, na základě, kterého je definováno, jaké vzdělávání zaměstnanci chybí k výkonu práce;
- definovaná školení, která vystupují z Individuálních plánů u zaměstnanců s potenciálem;
- pokyny, které jsou poskytovány z vedení společnosti Faurecia Francie, obsahující informace o tom, jaká školení by měla být preferována, jakým způsobem by měla školení probíhat a kolik hodin je potřeba na daný kalendářní rok u jednoho zaměstnance proškolit;
- finanční rozpočet kalendářního roku;
- školení, která musela být z nějakého vážného důvodu přesunuta z kalendářního roku předchozího, zde můžeme jmenovat například situaci ohledně pandemie covid-19;

- periodická školení, kterým bude končit platnost v daném kalendářním roce.

Všechny tyto atributy má k dispozici personální oddělení, na základě toho udělá první návrh plánu rozvoje, který předloží vedení závodu. Vedení závodu má časový prostor na doplnění dalších vzdělávacích aktivit zaměstnanců a rozvržení si u školení svého týmu možný časový horizont, ve kterém bude chtít školení spustit. Po doplnění veškerých dat ze strany vedení poté personální oddělení udělá ucelený rámec plánu: doplní školitele vzdělávací aktivity, termín plánovaného školení a finance, které bude školení stát.

Po finalizaci plánu rozvoje včetně odsouhlasení Ředitelem závodu se všem zaměstnancům plán zpřístupňuje. Správa plánu a plnění vzdělávacích aktivit je poté na přiděleném Personálním specialistovi. Ten je zodpovědný za plnění plánu, plánování veškerých vzdělávacích aktivit až po finanční vypořádání se s danou společností. Zodpovědnost nese také za správnou evidenci splněných školení, a to prezenčních listin a certifikátů. Součástí je také evidence hodnocení školení a případná aktivita v nesplněných očekávání jak školitelem, tak zaměstnancem (FES, Plán školení – BAK-I-EES-0008/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-17).

### **2.2.3 Individuální plán rozvoje**

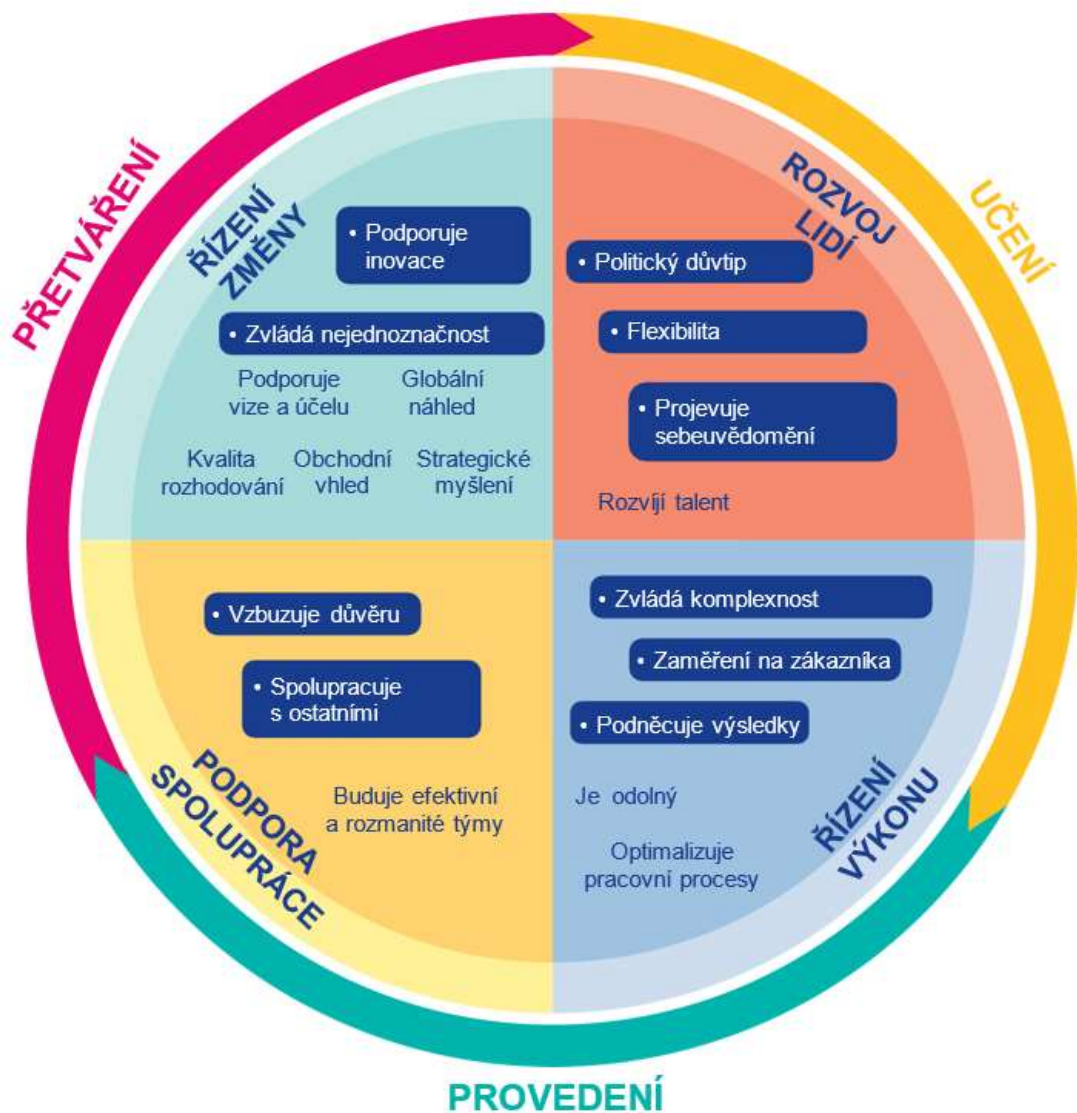
Nástroj společnosti FES pro individuální rozvoj zaměstnance s potenciálem. Tento nástroj slouží proto, aby zaměstnanec, který je identifikován na případný postup na novou, vedoucí pozici, dostal takové zaškolení, aby byl na dané místo vytrénován a po dosažení úspěš. Důležité je sledovat vývoj zaměstnanců a budovat si v týmu takové členy, které v případě potřeby mohou zastoupit, popřípadě nahradit vedoucího pracovníka. Tito zaměstnanci jsou vybráni na základě informací od nadřízeného pracovníka. Po identifikaci nastává čas na tvorbu individuálního plánu rozvoje.

Individuální plán rozvoje probíhá vždy společně s vedoucím zaměstnancem, zaměstnancem a vedoucím personálního oddělení. Každý účastník má svou roli. Zaměstnanec je ten, který se hodnotí a je hodnocen. Vedoucí zaměstnanec je hodnotitel zaměstnance s potenciálem a dotváří společně s vedoucím personálního oddělení plán. Vedoucí personálního oddělení je moderátor, plán vede a společně s nadřízeným pracovníkem plán dotváří.

Důležitým krokem je definice pozice, pozic, na které budeme zaměstnance směřovat. Příkladem může být lídr zákaznického servisu na logistice a budoucí pozice vedoucí pracovník oddělení logistiky.

Po definici pozice, pozic, následuje hodnocení zaměstnance, na základě Faurecia kompetencí. Ty jsou rozděleny do čtyř skupin: rozvoj lidí, řízení výkonu, podpora spolupráce a řízení změny. Každá skupina obsahuje určitý počet kompetencí. U rozvoje lidí hodnotíme kompetence: politický důvtip, flexibilita, projevuje sebevědomění a rozvíjí talent.

Obrázek 1: Kompetenční model Faurecia



Zdroj: FES, Kompetenční model Faurecia, 2021, interní dokument



Každá kompetence má svou definici, ty jsou všem zaměstnancům přístupné. V průběhu plánu se zaměstnanec na základě kompetencí hodnotí ve škále: nadužívající, částečně kvalifikovaný, kvalifikovaný a talentovaný, a to ke každé kompetenci. Totéž prování samotný nadřízený zaměstnanec.

Obrázek 2: Charakteristika kompetence: Podporuje sebeuvědomění

Pochopit, co dělat a nedělat	
<p><b>TALENTOVANÝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledá zpětnou vazbu od širokého okolí a chová se podle ní.</li> <li>• Ochotně přizná své chyby a nedostatky a přebírá za ně odpovědnosti.</li> <li>• Na kritiku nahlíží jako na přínos.</li> <li>• Dokáže vyjádřit příčiny svých pocitů a nálad.</li> </ul>	<p><b>ČÁSTEČNĚ KVALIFIKOVANÝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřemýšlí o chybách v minulosti.</li> <li>• Pokud dostane zpětnou vazbu, reaguje defenzivně.</li> <li>• Není si vědom(a) svých schopností a dopadu v interpersonálních vztazích.</li> <li>• Vymlouvá se a obviňuje ostatní.</li> </ul>
<p><b>KVALIFIKOVANÝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přemýšlí o činnostech a dopadech na druhé.</li> <li>• Proaktivně se ptá na zpětnou vazbu bez toho, aniž by působil(a) příliš defenzivně.</li> <li>• Je otevřený(á) kritice a diskuzi o nedostatcích.</li> <li>• Přizná své chyby a získává vhled ze zkušeností.</li> <li>• Zná své silné a slabé stránky, příležitosti, i své limity.</li> </ul>	<p><b>NADUŽÍVAJÍCÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příliš přemýšlí nebo analyzuje zpětnou vazbu od ostatních.</li> <li>• Může být tak sebekritický(á), že tím až riskuje svou důvěryhodnost a působí nejistě.</li> <li>• Tráví příliš času budováním vzhledu do sebe sama a nevěnuje dostatek času na provedení změn chování nebo dovedností, které mají význam.</li> </ul>

Zdroj: FES, Kompetenční model Faurecia, 2021, interní dokument

Po oboustranném ohodnocení se začnou identifikovat rozdíly mezi hodnocením zaměstnance a vedoucího pracovníka. Rozdíly by neměli být diametrálně odlišné. Vedoucí pracovník dává zaměstnanci průběžnou zpětnou vazbu. Odchytky v hodnocení by měly být minimální.

Sestavení individuálního plánu rozvoje probíhá na základě procentuálního rozdělení:

- **70 % zkušenosti ze zaměstnání**, což může být kupříkladu vedení projektu, úkol k rozvoji schopností směrem k nové výzvě nebo 360° zpětná vazba;

- **20 % neformální učení** zahrnující mentoring, koučink nebo nástroje sebehodnocení;
- **10 % formální učení** jimž může být školení managementu Faurecia, kurzy v Learning Labu, podpora kompetencí.

Na základě výše uvedeného rozložení jsou definované akce, vzdělávací aktivity, k dosažení excelence a možného kariérního postupu. Plán je poté převeden do plánu rozvoje zaměstnanců, kde jsou definované akce sledovány a plněny. Individuální plán rozvoje je revidován na kvartální bázi ve stejném osazenstvu. Jakmile je zaměstnanec připravený, může se kariérně posunout, a to buď v rámci závodu nebo celé společnosti (FES, Kompetenční model Faurecia, interní dokument, cit. 2022-01-17).

## **2.3 Stanovování cílů vzdělávací akce**

Správně popsany proces je důležitým opěrným bodem každého systému. Na základě směrnic zaměstnanci přesně vědí, jakým způsobem postupovat. Formuláře slouží k použití požadovaného postupu. Oba dokumenty jsou situovány tak, aby jim strana zaměstnavatele a zaměstnance rozuměla. Jsou k použití v celé skupině Faurecia.

### **2.3.1 Výcvik a vzdělávání zaměstnanců**

Účelem této instrukce je stanovit postup a pravidla pro výcvik a vzdělávání zaměstnanců. Situovaná na bakovský závod. Schválena personálním manažerem a ředitelem závodu. Revidovaná v roce 2020 a seznámena se všemi zaměstnanci.

Obsahem krom obecných náležitostí směrnic, je primárně:

- popis procesu vzdělávání,
- stanovení kvalifikačních požadavků,
- zjišťování potřeby školení,
- plán rozvoje zaměstnanců,
- prověrka úrovně vzdělávání,
- školení zaměstnanců na pracovním místě,
- druhy školení,
- registr odborných periodických školení (FES, Výcvik a vzdělávání zaměstnanců – BAK-I-EES-0003/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-20).

### 2.3.2 Plán rozvoje zaměstnanců FES

Detailní popis plánu rozvoje zaměstnanců k nalezení v 2.2.2 Plán rozvoje zaměstnanců FES. Jedná se o tabulku ve formátu MS Excel, která je validována po její finalizaci začátkem každého kalendářního roku personálním manažerem a ředitelem závodu.

Excelová tabulka má následující charakteristiku:

- údaje o zaměstnanci: nacionále, identifikační číslo, oddělení, pozici, kategorizační zařazení;
- definovanou rozvojovou akci, školení;
- společnost, která bude školení provádět;
- termín absolvování školení;
- počet hodin školící akce,
- náklady na školení;
- informaci o tom, zda školení již proběhlo či nikoliv (splněno/nesplněno);
- jaký dopad bude mít dané školení na společnost;
- jaké klíčové ukazatele výkonnosti školení ovlivní;
- prostor pro komentáře.

Součástí plánu jsou součtové vzorce u počtu odškolených hodin a nákladů, které jsou důležité k měsíční analýze vedení závodu, které se každý měsíc prezentují (FES, Plán školení – BAK-I-EES-0008/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-20).

### 2.3.3 Individuální plán rozvoje

Charakteristika v kapitole 2.2.3 Individuální plán rozvoje. Obsahem jsou dva dokumenty. Prvním je Kompetenční model Faurecia a druhým samotný soubor MS Excel s daty ohledně rozvoje zaměstnance.

Kompetenční model Faurecia je návodem, proč jsou kompetence důležité, jaké jsou definované kompetence, jak se daná kompetence hodnotí a jak postupovat v případě rozvoje kompetencí včetně sebereflexe jedince. Brožura obsahuje detailní popis rozvoje na základě 70 %, 20 % a 10 %. Součástí je i jakým způsobem rozvíjet kompetence na základě aplikace Learning Lab, absolvování kurzů.

Samotný plán rozvoje je formou souboru obsahující tyto náležitosti:

- údaje o zaměstnanci: nacionále, oddělení a aktuální pozici;
- pozici, pozice, ke kterým směřujeme;
- výsledek kompetencí;
- sestavení plánu rozvoje na základě budoucí možné pozice ve stylu 70 %, 20 %, 10 %;
- datum vyhotovení a příštího setkání;
- jména účastníků individuálního plánu rozvoje.

Plán slouží primárně pro zaměstnance a personální oddělení, které reviduje na kvartální bázi kam se zaměstnanec posunul, popřípadě jaká školení mohou být přidána/odebrána (FES, Individuální plán rozvoje, interní dokument, cit. 2022-01-20).

#### **2.3.4 Zaškolení zaměstnance**

Formulář, který obdrží při nástupu každý zaměstnanec. Účelem tohoto dokumentu je maximální zaškolení pracovníka v průběhu jeho zkušební doby. Formulář je definován společně s vedoucím zaměstnancem, z důvodu stanovení popisu práce a definování zaškolených zaměstnanců, jenž své know-how předají novému zaměstnanci.

Náležitosti formuláře:

- údaje o novém zaměstnanci: nacionále, identifikační číslo, oddělení, pozici, kategorizační zařazení;
- datum nástupu na pozici;
- kdy proběhlo vstupní školení;
- zda dostal zaměstnanec veškeré osobní ochranné pracovní prostředky;
- má zaměstnanec vybavení služebním počítačem, telefonem, popřípadě služebním autem;
- odevzdání dokumentace spojené s nástupem zaměstnance;
- definované úkoly nutné k proškolení v průběhu tří měsíční zkušební doby, včetně stanoveného školitele a termínu k proškolení;
- informace o nadřízeném zaměstnanci;
- vyzvání k setkání nového zaměstnance a manažera po jednom měsíci působení ve společnosti a předání zpětné vazby;

- vyzvání k setkání nového zaměstnance a manažera na konci zkušební doby, předání zpětné vazby, ohodnocení zaměstnance a definování potřebných vzdělávacích aktivit, které se budou přesunovat do plánu školení.

Formulář je v průběhu zkušební doby u nového zaměstnance, který je zodpovědný za plnění plánu zaškolení. Po uplynutí zkušební doby je předán na personální oddělení, k zaevidování definovaných školení vedoucím pracovníkem a následně založen k evidenci (FES, Onboarding, interní dokument, cit. 2022-01-27).

### **2.3.5 Hodnocení školení**

Formulář, který uzavírá vzdělávací aktivitu je rozdělen do tří částí. První část popisuje informace o školení: název školení, termín školení, jméno školitele a společnosti, jméno zaměstnance. V druhé části hodnotí zaměstnanec školení za části: harmonogramu, obsahu, studijního materiálu, vystupování lektora a prostředí průběhu školení. Obě části se vyplňují ihned po skončení vzdělávací aktivity. Pokud lektor/společnost dostane špatné hodnocení, v průměru známku 2,3 a hůře, je na personálním specialistovi, aby zjistil příčinu, která by se již v budoucnu neměla opakovat. Poslední část se vyplňuje po uplynutí tří měsíců od školení. Hodnotí ji nadřízený zaměstnanec a zjišťuje informovanost dané problematiky u proškoleného zaměstnance. V případě, že zaměstnanec projeví znalosti ze školení, formulář se zaeviduje a založí. Pokud zaměstnanec neprojeví iniciativu, řeší se společně s vedoucím zaměstnancem nápravná opatření (FES, Hodnocení školení - BAK-F-EES-0013/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-27).

## **2.4 Faurecia Univerzita**

Faurecia jako lídr na poli automobilového průmyslu a její udržitelnosti přišel v roce 2016 se založením takzvané Faurecia Univerzity. Umístění je v sídle společnosti, kam se dostávají zaměstnanci s potenciálem takřka z celého světa.

Cílem tohoto projektu je vytrénování manažerů a profesionálů v celé sféře společnosti a jejich systémů excelentnosti. Jedním z atributů je i fenomén neustále měnící se společnosti a důraz na její rychlé ztotožnění se s uživatelem. Zaměření je zde jasně dané, a to na klíčové oblasti společnosti, mezi které patří:

- řízení lidí z pohledu rozvoje jedinců;

- příchozí inovace a ztotožnění se s nimi;
- změnový management, jeho nastavení a aplikace;
- zkušenosti manažerů v oblasti chování.

Školení jsou součástí klíčových rolí i v jednotlivých odvětvích, mezi nejčastější patří:

- základy v oblasti personalistiky;
- základy oddělení logistiky;
- základy oddělení nákupu;
- základy oddělení prodeje;
- základy oddělení financí (Faurecia University, online, cit. 2022-02-13).

Na začátku každého roku je ze vzdělávací instituce poslána nabídka těchto školení včetně veškerých detailů. Je poté na specialisty personálního oddělení a nadřízeném pracovníky jací zaměstnanci budou na školení do Francie zaslány. Veškerá další činnost poté spadá do kompetencí specialisty personálního oddělení v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Proto, aby bylo podpořeno co nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců, a to pro veškeré pracovníky společnosti, přišlo založení a rozvoj takzvaného e-learningového vzdělávání zaměstnanců pomocí MOOC kurzů, které budou charakterizovány v kapitole 2.6 Využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti.

## 2.5 Typy vzdělávacích aktivit

Druhy vzdělávacích aktivit jsou dané převážně zaměřením společnosti, legislativními požadavky a zejména také možnostmi, které sama společnost nabízí a podporuje.

### A. Zaškolení nového zaměstnance

Vstupní školení je nejdůležitějším tokem informací pro nového zaměstnance. Pracovník jej obdrží první pracovní den ve společnosti. Obsahuje data z oblasti personální, bezpečnosti ochrany zdraví při práci, oblasti informačních technologií, oblasti kvality, oblasti procesů Faurecia excelentního systému a v neposlední řadě proškolení zaměstnanců z oblasti technologie sváření.

Důležitým obdobím zaměstnance i společnosti je proškolení zaměstnanců v průběhu jejich zkušební doby, které jsou u každé pracovní pozice odlišné, a

to z hlediska jejich kompetencí a odpovědností. Probíhá zpravidla od druhého dne ve společnosti po ukončení zkušební doby, do konce třetího měsíce po nástupu.

## **B. Zákonná školení**

Jedná se o vzdělávání, které udává legislativa České republiky. Mezi typy těchto školení řadíme zejména výcvik v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí. Havarijní výcvik, první pomoc, obsluha kompresorů, obsluha odpařovacích stanic, obsluha plynových zařízení, práce ve výšce a nad volnou hloubkou, obsluha nízkotlakých kotlů.

## **C. Odborná školení**

Školení spjatá s odborností a odvětvím společnosti, výrobou výfukových systémů. Mezi odborná školení využívající ve společnosti řadíme: sváření metodou MIG a MAG, Evropský svářecí technolog/inženýr, školení vysokozdvizných manipulačních vozíků, výuka cizích jazyků, analýza možného výskytu vlivu vad (FMEA), ISO kótování a tolerance, pracovní právo, zmocněnec za bezpečnost a shodu produktu, školení jeřábníků a vazačů, rozšířené školení na SAP, rozšířené školení MS Office, odborná způsobilost prevence rizik, sdružení automobilového průmyslu (VDA), ručení za výrobek, školení na leadership (jak se stát lídrem).

## **D. Požadavky na školení ze strany zákazníků**

Společnost má jedním z technologií dominanci ve sváření metodou MIG a MAG. Jedná se o svařování kovů v ochranné atmosféře za účasti aktivního nebo interního plynu. Toto proškolení má až 70 % zaměstnanců. Koncern Volkswagen však vyžaduje u zaměstnanců pracujících na jejich projektech (výrobních robotech) nejen úroveň zaškoleného pracovníka doložené svářečským průkazem, ale absolvování Evropských zkoušek doložené certifikátem.

## **E. Odborná školení poskytovaná Faurecia Univerzitou**

Krom školení uvedených v kapitole 2.4 Faurecia Univerzita to jsou také školení, která jsou v rámci e-learningu a to MOOC školení, která jsou převážně na systémy, jenž ve společnosti dominují a dělají ji špičkou v oboru. Jmenovat můžeme nejčastější kurzy na metodologii 5S, role Gap lídra, role Supervizora, spolu bezpečně, 7 základů kvality, komunikace, roční hodnocení zaměstnanců, asertivita, etický kodex, manažerský kodex, kanban systém, 13 základů bezpečnosti, tvorba plánu školení nebo efektivní vedení schůzek. Detailněji popsáno v 2.6 Využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti.

U veškerých školení se setkáváme s platností školení, která může být na dobu neurčitou či určitou. Je důležité expiraci sledovat a včas jednotlivá školení prodlužovat na základě informací od nadřízených pracovníků, kteří vědí, zda je prodloužení třeba či nikoliv. Je možné, že se v průběhu doby expirace mohla náplň pracovníka upravit či dokonce změnit v jinou pracovní pozici. Důležité je sledování veškerých period, ale zejména u zákonných školení a odborných školení je nutná opatrnost a včasné zaslání pracovníků k prodloužení (FES, Výcvik a vzdělávání zaměstnanců – BAK-I-EES-0003/CZ, interní dokument, cit. 2022-01-31).

## **2.6 Využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti**

V rámci Faurecia Univerzity jsou poskytovány krátké MOOC kurzy pro všechny zaměstnance, které mají za úkol pomocí metody learning by doing (uživatel se učí na základě svých činností, lze říct, že se jedná o takzvané učení se učením), vytrénovat pracovníky na systémy podporující společnost. Tato možnost je realizována přes společnost Coopacademy, která poskytuje všem zaměstnancům možnost vzdělávání i mimo pracovní dobu. Kurzy jsou obsaženy v Learning Labu, takzvaném místě pro vzdělávání.

### **2.6.1 MOOC kurzy**

Zkratka MOOC je z anglického massive open online course neboli hromadný otevřený online kurz. Jedná se o označení vzdělávacích kurzů s neomezeným počtem účastníků, které se absolvují pomocí webu. Tyto kurzy mohou být koncipovány na jakoukoliv oblast výuky.



Kurzy jsou dostupné všem zaměstnancům. Po nástupu technickohospodářského pracovníka dostává zaměstnanec takřka ihned dvě přihlašovací údaje jejím je i služební počítač i telefon, ze kterého se automaticky do vzdělávací aplikace dostane. Zaměstnanci výroby mají také ihned po nástupu přihlašovací údaje na základě kterých, se mohou dostat do aplikace v Learning Lab koutku, který je poskytován společností. Místo, kde je poskytováno veškeré zázemí pro vzdělávání. Vzdělávat se lze i z domova po stažení aplikace do mobilního zařízení na základě přihlašovacích údajů od společnosti.

### **2.6.2 Poskytované MOOC kurzy**

Jedná se o společnost mezinárodní, oficiální používaný jazyk je angličtina, jsou zde kurzy z 90 % v jazyce anglickém. Toto se jeví jako problém v tom, že není moc k využití zaměstnancům výroby. V českém jazyce je aktuálně 40 kurzů. Na překladech dalších kurzů se neustále pracuje a plán pro rok 2022 je kolem 60 kurzů v českém jazyce. Vzhledem k multikulturní společnosti, Learning Lab poskytuje až 18 jazykových mutací, které si mohou zaměstnanci zvolit.

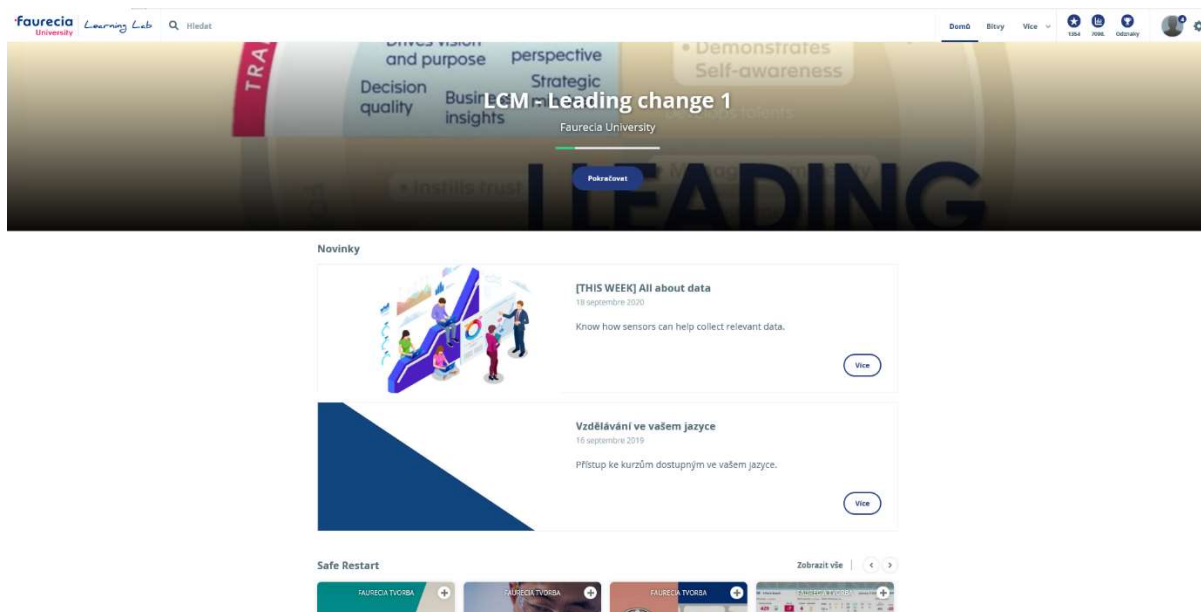
K nalezení je mnoho oblastí výuky. Oblast bezpečnosti, kvality, logistiky, financí, personální, informačních technologií, inovací, výroby, technologií, genderové rozmanitosti, multikulturního prostředí, oblast Faurecia Excellence, oblast etiky, efektivní práce a v neposlední době práce v období pandemie Covid-19.

Společnost reaguje také na dění ve světě. V polovině roku 2020 byl vytvořen MOOC kurz spolu bezpečněji. Jednalo se o první kurz povinný všem zaměstnancům. Vznikl na základě pandemie Covid-19 a učil zaměstnance po celém světě správnému chování tak, aby neohrožoval zdraví sebe ani ostatních kolegů. Mezi otázkami byla také identifikace symptomů nemoci, informační tok v případě zjištění nákazy zaměstnanci či někoho v okolí včetně pokynů, jak se chovat při možné nákaze.

### **2.6.3 Fungování MOOC kurzů a prostředí Learning Labu**

Orientace v prostředí Learning Labu není složitá, je dělané tak, aby se v něm vyznal každý uživatel. Po autorizaci v systému se zobrazí hlavní strana, kde jsou veškeré podstatné atributy. Uživatel si zvolí vybraný kurz, vybere si jazykovou mutaci, může se podívat do historie provedených kurzů, k nahlédnutí je skóre uživatele i na jakém pořadovém žebříčku v rámci celé společnosti Faurecia stojí.

Obrázek 3: Úvodní strana po vstupu do Learning Lab



Zdroj: FES, Faurecia University Learning Lab, 2022, intranet společnosti

Po vybrání kurzu se spustí základní úroveň a ihned se zobrazí první otázka. Každý kurz má určitý počet otázek (rozmezí 5 až 21 otázek). Uživatel má vždy tři životy, srdíčka. Jakmile uživatel odpoví špatně na zadanou otázku, jeden život se strhne. Na otázku neexistuje pouze jedna správná odpověď, ale i více. Po špatně zvolené odpovědi kurz řekne, jaká odpověď byla správná. Při dlouhém kurzu s několika otázkami se můžete uživatel setkat s videem, kde se může uživatel naučit něco nového. Pokud se kurz nepovede dokončit, z důvodu chybných odpovědí, může uživatel kurz spustit znovu.

## 3 VÝZKUMNÝ PROJEKT

### 3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu na téma profesního vzdělávání ve společnosti FES, je zjištění, jak je zpracován systém vzdělávání pro zaměstnance. V detailu je to, jakým způsobem mohou zaměstnanci ovlivnit svůj rozvoj, zda znají firemní vzdělávací aplikaci Learning Lab a systém individuálních hodnotících plánů. Vše je doplněno o možné varianty vzdělávání, oblasti, ve kterých se zaměstnanci rádi vzdělávají a jaké preferují.

Výzkum bude odrážet aktuální situaci s pandemií Covid-19, která musela ze dne na den převést plánovaná školení do online formy, nebo v případě nouzového stavu našeho státu, plánovaná školení pozastavit, zrušit. Šetření nám tedy ukáže nynější stav společnosti a to, zda společnost dokázala pružně reagovat na nepředvídatelný jev a zda případná rozhodnutí v úpravě plánu školení byla zdárná.

### 3.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Samotné šetření je situováno již s ohledem na aktuální stav naší země převážně na oblast spokojenosti s dostatečným stavem nabízených školení, oblastech vzdělávání, způsobu vzdělávání, využívání firemní aplikace Learning Lab a individuálním plánem rozvoje potenciálu. Průzkum má dvanáct otázek, které odhalí nastavený způsob vzdělávání, popřípadě možného prostoru ke zlepšení.

Výzkumné otázky:

- 1) Vaše pohlaví?
- 2) Váš věk?
- 3) Přijde Vám oblast vzdělávání ve společnosti dostačující?
- 4) Víte, jakým způsobem můžete zažádat o vzdělávání ve společnosti?
- 5) V jakých oblastech byste se rádi vzdělávali?
- 6) Jaký způsob vzdělávání je Vám bližší?
- 7) Jakou oblast školení preferujete?
- 8) Víte, co je Learning Lab?
- 9) Jak často Learning Lab ke vzdělávání používáte?
- 10) Jakým způsobem Learning Lab používáte?

11) Znáte pojem: Individuální plán rozvoje?

12) Jakým způsobem jste se s Individuálním plánem rozvoje setkali?

Očekávání je takové, že by nám měl průzkum ukázat primárně pozitivní zpětnou vazbu. Vyhodnocení získaných informací bude formou grafů, doplněné o stručný komentář autorky práce. Vyhodnocení výzkumu je anonymní. Na tento fakt byli upozorněni i samotní respondenti.

Na základě jasně definovaného cíle výzkumu a zjištění spokojenosti zaměstnanců s profesním vzděláváním, sestavila autorka následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou spokojeni s rozvojem ve společnosti.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci vědí, jakým způsobem ovlivnit svůj rozvoj, a to i na základě Individuálních plánů rozvoje.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci využívají vzdělávací aplikaci poskytovanou společností, na základě které, se vzdělávají.

### **3.3 Metody výzkumu**

Výzkum bude smíšený, kvalitativní a kvantitativní. Velká část respondentů bude pracovat s jasně definovanými otázkami, které jsou uzavřené a škálované. Druhá část respondentů bude podrobena osobním rozhovorům, kde obsahem budou otázky obdobné v dotaznících, které však budou obohaceny o rozšířené informace typu vlastních názorů a zkušeností.

Distribuce dotazníků bude probíhat z důvodu sběru co nejvíce dat přímo ve společnosti, a to vždy za autorčiny přítomnosti. Jedná se tedy o takzvaně papírovou formu. Stejným způsobem bude probíhat i ústní sběr dat, a to přímou formou ve společnosti. Výzkumný projekt proběhl v rozmezí od září do října 2021.

### **3.4 Charakteristika respondentů**

Respondenti jsou kmenovými zaměstnanci společnosti FES a pojmající veškeré úrovně organizační struktury, a to jak část vrcholového managementu, liniového managementu, kancelářských pracovníků, tak pracovníků výroby a výrobní logistiky. Je zde průnik do různých věkových skupin a to od 18 let až do důchodového věku a tím získání i názorů různých pozic od operátora výroby po ředitele závodu, čím se propojí i

rozdílnost dosažených informací. Z důvodu zaměření společnosti na automobilový průmysl a výrobu výfukových systémů, je zde poměr 70 % mužů oproti 30 % žen.

Výzkumný projekt pojímá 58 % populace společnosti, 262 respondentů. Nejvíce zaměstnanců se setká s výzkumem ve formě dotazníků, což je ve výši 95 % definované populace, 250 respondentů. Druhá část respondentů bude podrobena osobním rozhovorům, zde se bude jednat o 5 % definované populace, 12 respondentů. Respondenti jsou rozděleni v průměru na 52 % kancelářských zaměstnanců a 48 % výrobních zaměstnanců.

### **3.5 Kvalitativní a kvantitativní analýza získaných dat**

Z důvodu smíšeného výzkumu jej autorka rozdělí a vyhodnotí ve dvou podkapitolách.

#### **3.5.1 Kvalitativní část výzkumu**

Kvalitativní část výzkumu na základě rozhovorů proběhla na vzorku 12 respondentů, a to ve složení 75 % mužů a 25 % žen ve věkové kategorii 30 až 40 let, která je zastoupena 92 % a 8 % ve věkové kategorii nad 50 let a více. Rozložení respondentů je ze 78 % kancelářských (9 respondentů) a 22 % respondentů výrobních (3 respondenti). Jedná se o 1 % celkového počtu zaměstnanců společnosti. Výzkum probíhal pomocí otázek reflektující otázky kvantitativní části s možností sběru více podrobnějších informací vedoucích k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Rozhovory s respondenty jsou anonymní a trvaly v rozmezí od 15 do 30 minut. Na pilotních ukázkách odpovědí bude demonstrováno, jakým způsobem se přibližujeme či oddalujeme hypotézám.

#### **3.5.2 Rozhovor se zaměstnanci**

Rozhovor reflektující výzkumné otázky dle kapitoly 3.5.1 Kvalitativní část výzkumu.

*„Ve společnosti pracuji již několik let, Learning Lab velmi dobře znám. Obsahuje kurzy, které mi pomáhají k lepšímu pochopení standardů ve společnosti. Některé kurzy jsou napřímo spjaté s mou pozicí a jsou tedy i povinné. Líbí se mi i zapojení nás, zaměstnanců, do různých soutěží, které personální oddělení poskytuje a možnost takzvaných bitev, které se svými kolegy sice výjimečně, hrajeme. Na základě těchto bitev mě i nutí zapnout aplikace mimo pracovní dobu, a to večer z domova, využívám k tomu převážně pracovní mobilní telefon“* (Anonymní respondent 1, 2021, kvalitativní výzkum).

*„Jsem z výroby a myslím si, že je školení, které nám společnost poskytuje, dostačující. Mohu mluvit pouze za náš úsek, výroby. Pokud máme o nějaké školení zájem, jdeme přímo za naším vedoucím, který je za tuto oblast zodpovědný. Vzhledem k tomu, že trávím většinu pracovní doby ve výrobě, jsem rád, když školení probíhá mimo mé pracoviště, ideálně v naší společnosti v zasedací místnosti, je to zpestření pracovního života. Learning Lab znám, ale navštěvuji ho výjimečně, a to s kolegy, kteří mi pomohou vzhledem k mému věku 58 let. Aplikaci tedy navštěvuji pouze v zaměstnání v Learning Lab koutku“ (Anonymní respondent 2, 2021, kvalitativní výzkum).*

*„Ve společnosti pracuji 1,5 roku na vedoucí pozici. Znáám systém vzdělávání zaměstnanců a vím jakým způsobem řešit možná školení jak ze strany nadřízeného, tak ze strany zaměstnanců. Školení preferuji formou online, a to z důvodu nedostatku času na mé pozici. Online, stručně a jasně. Jakožto vedoucí pracovník znám Learning Lab na který jsem byl ihned po nástupu proškolen v rámci zaškolovacího procesu. Kurzy v aplikaci absolvuji několikrát do měsíce, a to na pracovním počítači či pracovním telefonu. Ačkoliv tu nejsem dlouho a řadím se stále mezi nováčky, znám systém Individuálních rozvojových plánů. Mohl jsem se účastnit jak svého, tak mého nadřízeného zaměstnance“ (Anonymní respondent 3, 2021, kvalitativní výzkum).*

*„Společnost a nastavené systémy pro mě nejsou cizí. Jako zaměstnanec výrobní logistiky chodím s veškerými požadavky za svým nadřízeným pracovníkem čili i s požadavky na školení. Pověětšinou se sejdeme na začátku každého kalendářního roku a společně definujeme jaká školení budou aktuální rok probíhat a jakých se fyzicky zúčastním. Jsem ráda, když školení probíhají ve společnosti, a to v nějaké klidné místnosti. Školení přímo ve výrobní logistice není možné, chybí vybavenost. Ráda se rozvíjím ve všech možných oblastech, ačkoliv primárně v oblasti logistiky a bezpečnosti zdraví. Learning Lab znám, používám jej pouze v zaměstnání v Learning Lab koutku a to převážně, pokud je nějaká soutěž. Pojem Individuálního hodnotícího pohovoru znám, nic méně jsem se ho nikdy nezúčastnila, čili čerpám ze školení a informací od kolegů“ (Anonymní respondent 4, 2021, kvalitativní výzkum).*

*„Patřím k málo zaměstnancům, kteří si otevřou aplikaci Learning Lab několikrát do týdne. Kurzy mě baví jak obsahově, tak časovou náročností, která je různá. Kurzy krom malé výhry z personálního oddělení absolvuji převážně ke svému osobnímu rozvoji. Jde primárně o měkké prvky, které mě rozvíjejí což doplňuje technická školení, které*

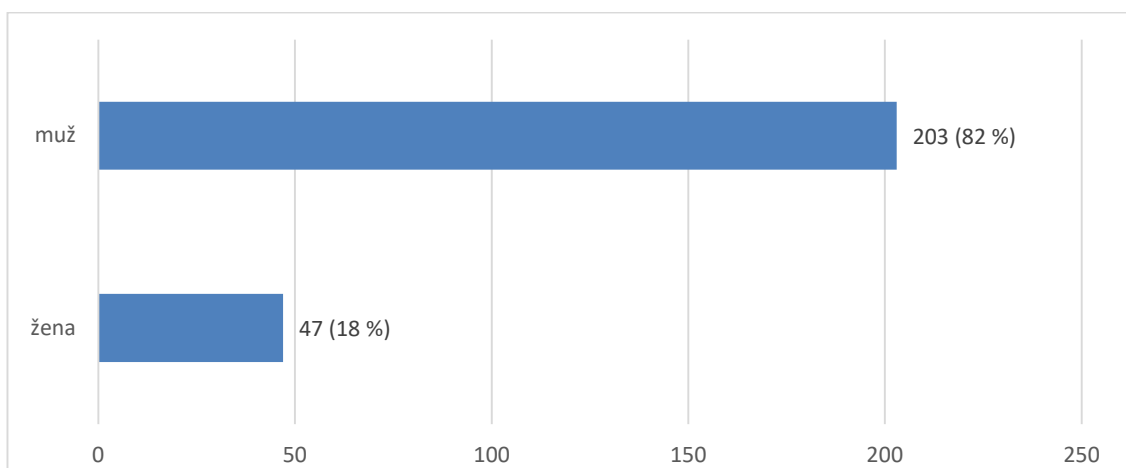
*v průběhu každého roku mám a mohu navštěvovat. V dnešní situaci s pandemií Covid-19 je to náročnější, každopádně doufáme, že se to brzy zvrátí a vrátí. Vím, jak o školení požádat a znám i Individuální plán rozvoje, kterého jsem se mohl před pár lety zúčastnit a ze kterého neustále definovaná školení čerpám“ (Anonymní respondent 5, 2021, kvalitativní výzkum).*

### 3.5.3 Kvantitativní část výzkumu

Kvantitativní výzkum proběhl o celkovém počtu 250 respondentů, což tvoří 56 % populace zaměstnanců společnosti FES, z nichž je 64 respondentů čili 26 % takzvaně kancelářských pracovníků a 186 respondentů, 74 %, zaměstnanců výroby.

*Otázka č. 1 Vaše pohlaví?*

Graf 1: Pohlaví respondentů

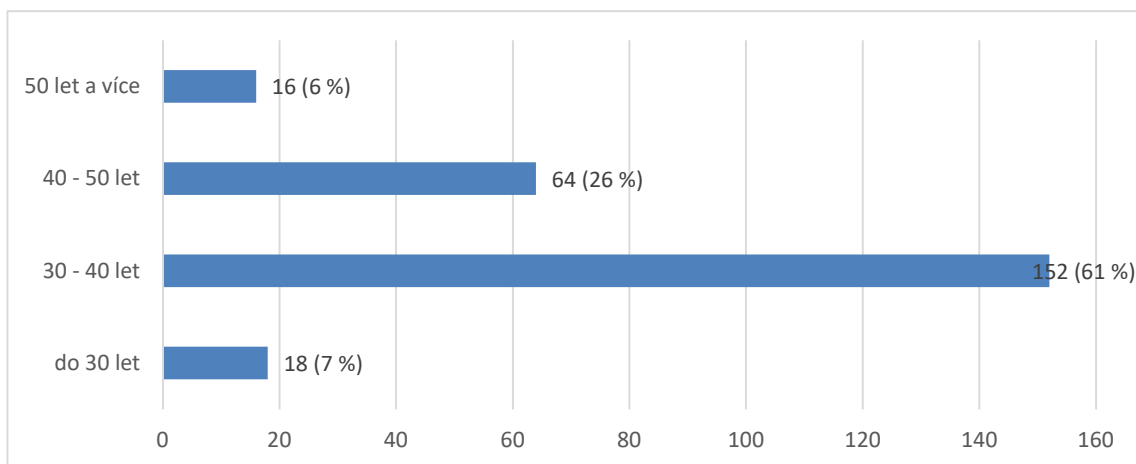


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 1 ukazuje poměr pohlaví respondentů, kde je tvořeno 18 % ženami a 82 % muži. Reflektuje nám to procentuální rozložení společnosti, které bylo popsáno v 3.4 charakteristika respondentů.

### Otázka č. 2 Váš věk?

Graf 2: Věk respondentů

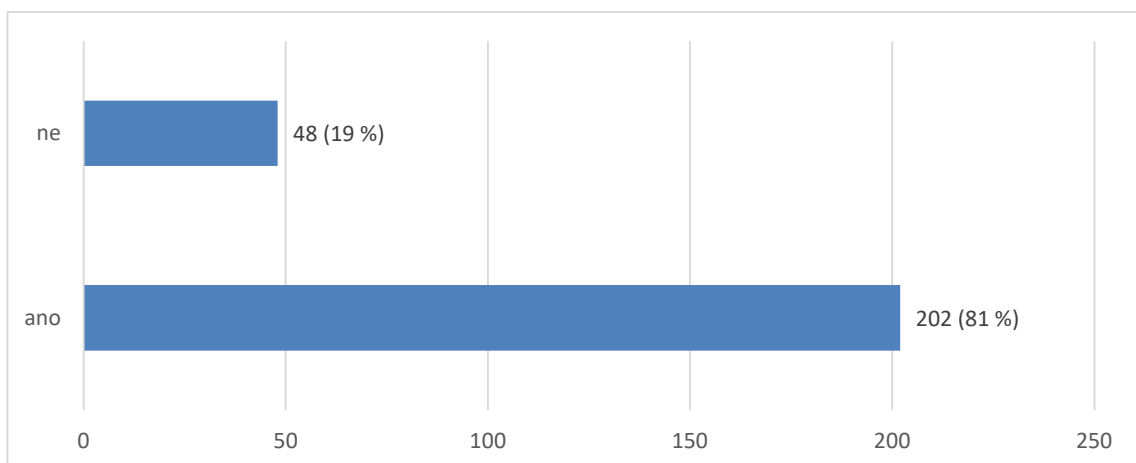


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 2 ukazuje procentuální rozložení respondentů výzkumu, kde je patrné, že největší účast je tvořena 61 % respondentů ve věku 30 až 40 let. Následuje s 26 % věková skupina 40 až 50 let. 18 % tvoří nejmladší populace, a to do věku 30 let. Poslední skupinou jsou respondenti nad 50 let a více, jenž zaujímají 6 %. Z grafu lze konstatovat, že se jedná o společnost mladou, se středním věkovým rozhraním.

### Otázka č. 3 Přejde Vám oblast vzdělávání ve společnosti dostačující?

Graf 3: Oblasti vzdělávání ve společnosti



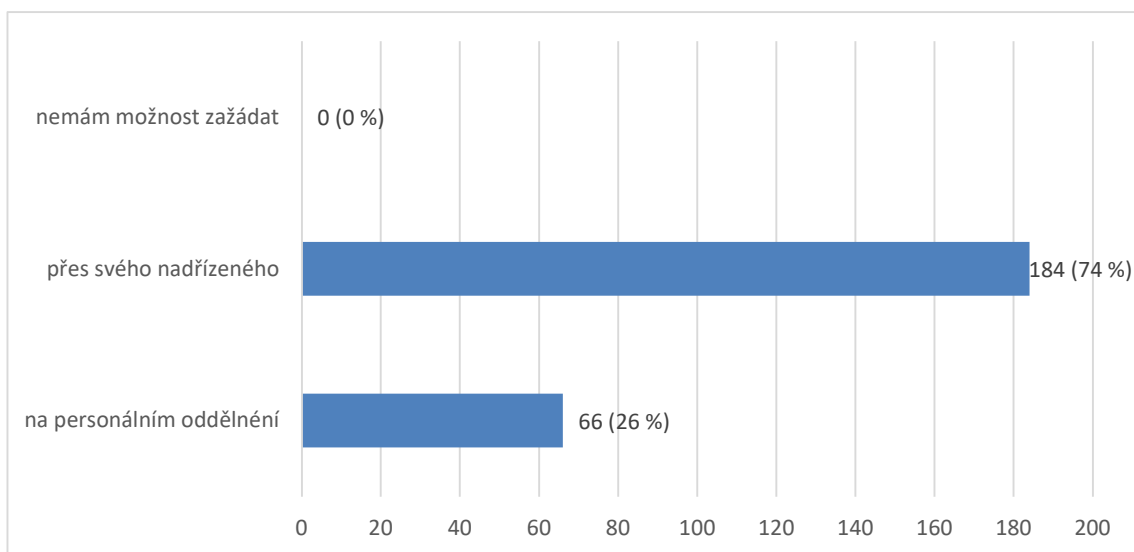
Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021



Graf 3 podporuje vyřčenou otázku a to tak, že 81 % respondentů je spokojeno a bere za dostačující oblast vzdělávání ve společnosti, oproti tomu 19 % respondentů označuje oblast vzdělávání nedostatečnou.

*Otázka č. 4 Víte, jakým způsobem můžete zažádat o vzdělávání ve společnosti?*

Graf 4: Způsob žádosti o další vzdělávání ve společnosti

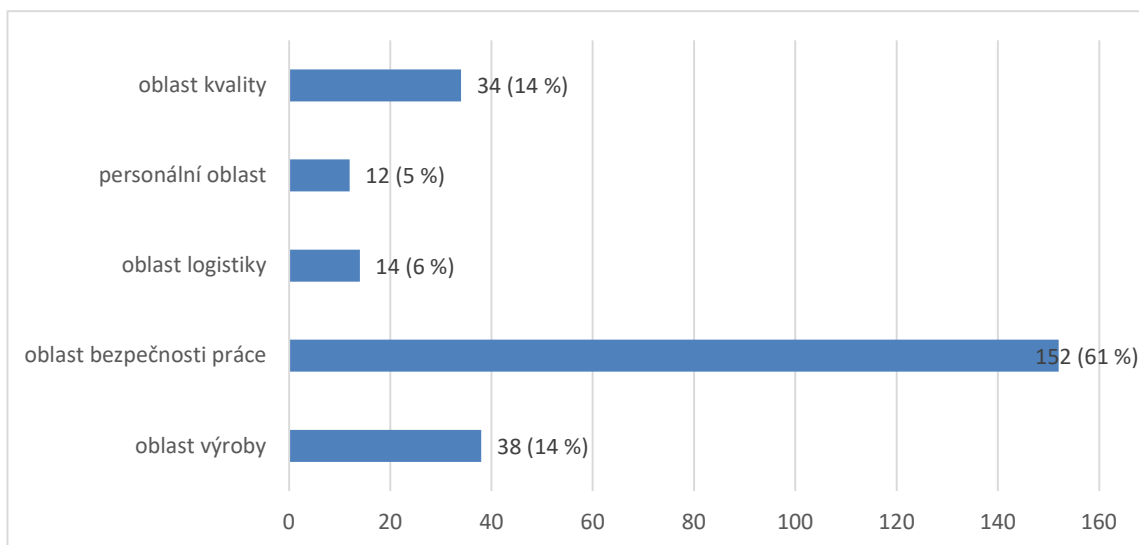


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 4 popisuje, kolik procent respondentů zná způsob zažádání si o vzdělávání. Je patrné, že 74 % respondentů ví, že je možná žádost přes svého nadřízeného a 26 % by žádalo o vzdělávání na personálním oddělení. Jak je viditelné, všichni respondenti vědí, na koho by se měli ve společnosti FES obrátit, pokud by se chtěli rozvíjet.

Otázka č. 5 V jakých oblastech byste se rádi vzdělávali?

Graf 5: Oblasti vzdělávání

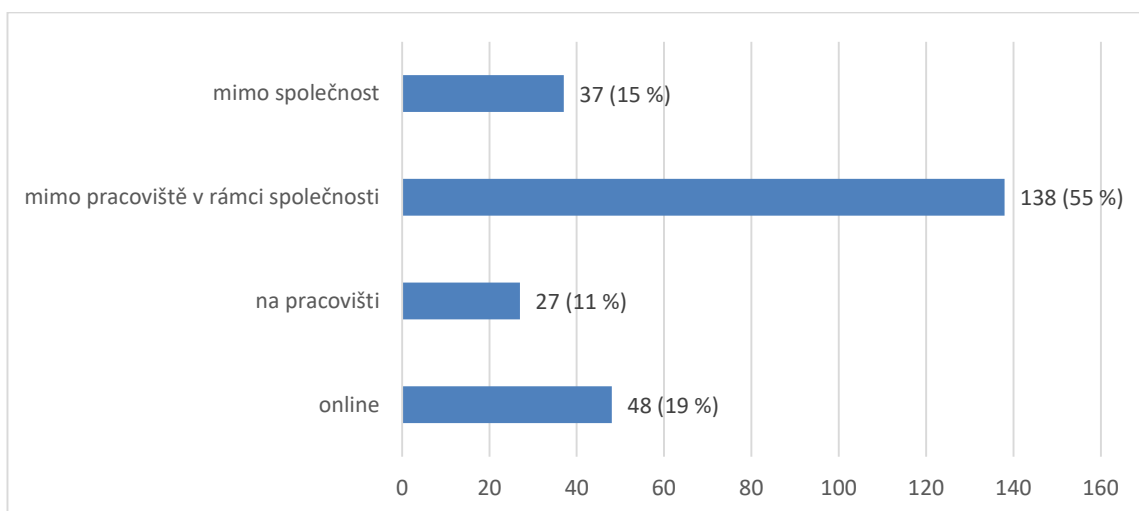


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 5 znázorňuje, jakým okruhem dalšího vzdělávání by se zaměstnanci rádi vydali. Převažuje vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce se 61 %, následuje oblast výroby a kvality, která má 14 %. Mezi méně požadované spadá oblast logistiky s 6 % a personální oblast s 5 %.

Otázka č. 6 Jaký způsob vzdělávání je Vám bližší?

Graf 6: Způsob vzdělávání

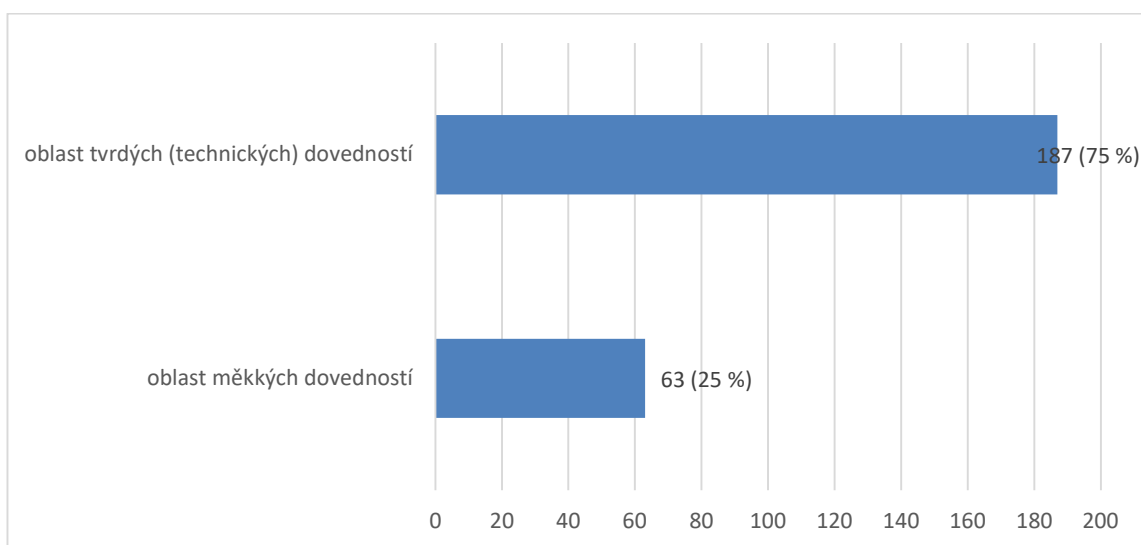


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 6 ukazuje, jakým způsobem se respondenti nejraději vzdělávají. 55 % respondentů se rádo vzdělává v místě společnosti, avšak mimo své pracoviště. Nyní je to omezeno převážně s pandemií Covid-19 a to na množství respondentů v jedné místnosti. 19 % respondentů je rádo vzděláváno online formou. 15 % se rádo vzdělává mimo společnost FES a zbylých 11 % na svém pracovišti, což bývá nejideálnější, avšak náročné z hlediska ruchu, který ve výrobě je.

*Otázka č. 7 Jakou oblast školení preferujete?*

Graf 7: Preference oblasti školení

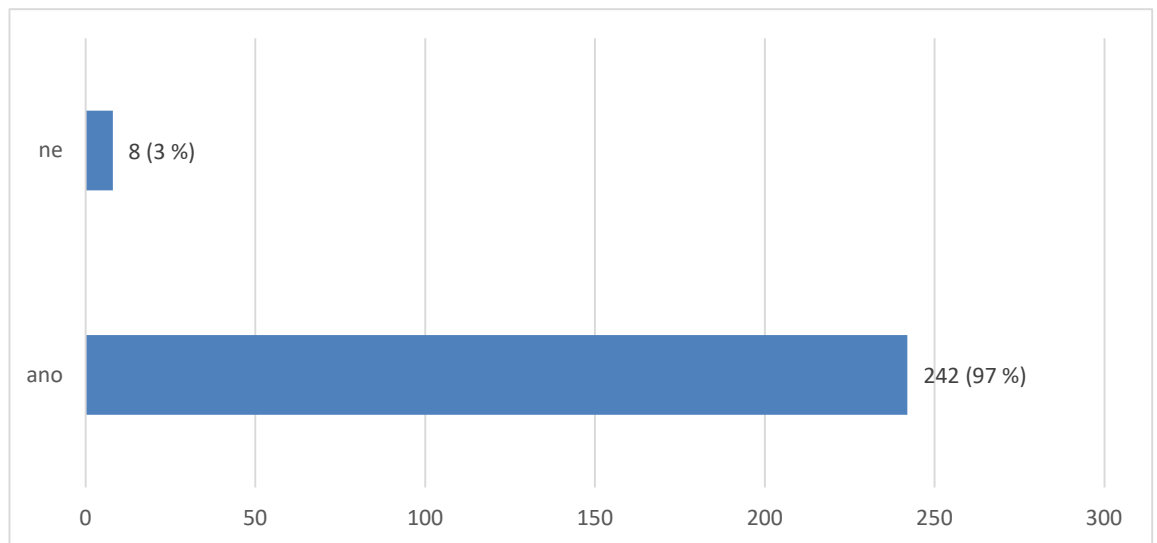


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 7 znázorňuje, že respondenti preferují školení převážně technická neboli v oblasti tvrdých dovedností. Vzhledem k zaměření společnosti na oblast výroby výfukových systémů a poměru kancelářských a výrobních zaměstnanců je toto procento vypovídající. Na druhou stranu 25 % respondentů preferuje školení v oblasti měkkých dovedností.

*Otázka č. 8 Víte, co je Learning Lab?*

Graf 8: Znalost Learning Labu

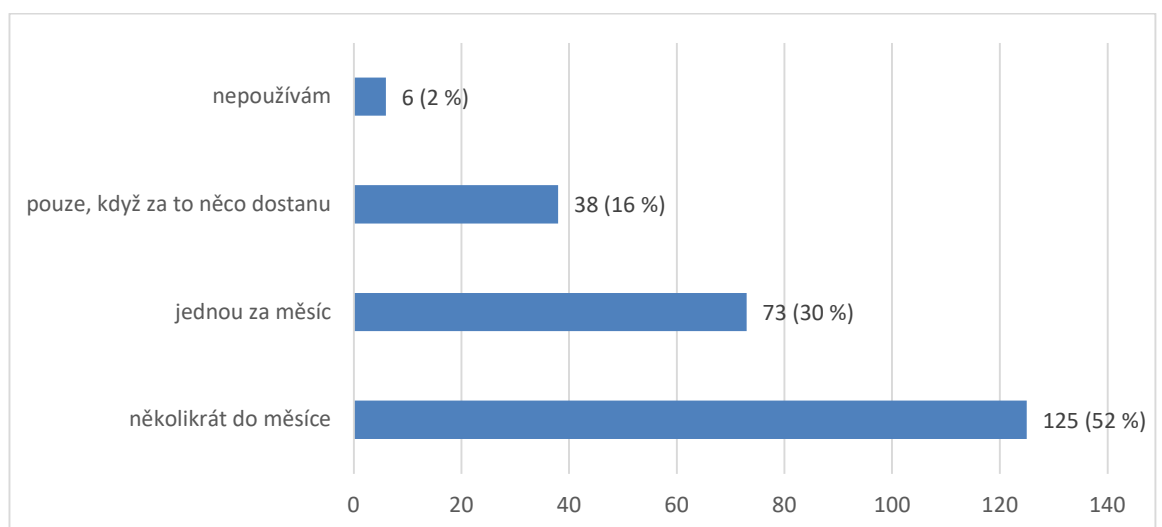


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 8 je důležitý z hlediska znalosti školení poskytované zaměstnavatelem FES, a to přes Univerzitu společnosti, a to vzdělávací aplikací Learning Lab. 97 % respondentů uvádí, že aplikaci zná, 3 % respondentů aplikaci naznají.

*Otázka č. 9 Jak často Learning Lab ke vzdělávání používáte?*

Graf 9: Četnost používání Learning Labu

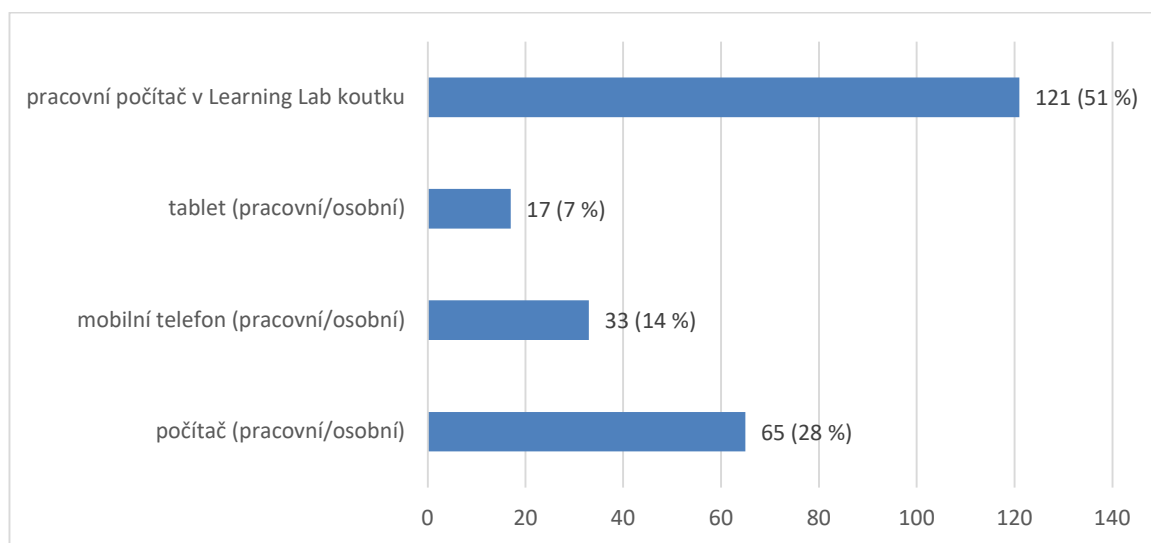


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 9 blíže popisuje četnost používání firemní aplikace Learning Lab respondenty. Přes polovinu respondentů, 52 %, aplikaci využívá několikrát do měsíce. Jednou za měsíc ji respondenti využívají ve 30 %. Poslední skupinou respondentů, kteří aplikaci využívají tak je 16 % a to ti respondenti, kteří za využití mají nějaký užitek. Zejména se jedná o různé soutěže s výhrou malých cen. 6 % respondentů se znalostí aplikace Learning Lab jej nevyužívá.

*Otázka č. 10 Jakým způsobem Learning Lab používáte?*

Graf 10: Způsob používání Learning Labu

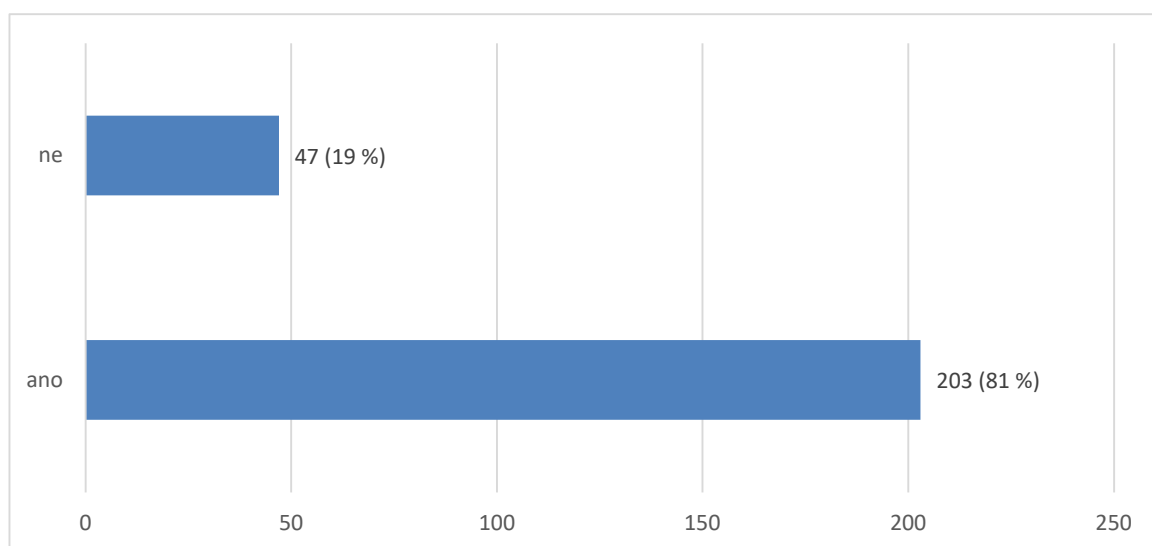


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 10 charakterizuje v jaké míře a jakým způsobem respondenti školení v Learning Labu využívají. Nejvíce procent a to 51 % respondentů využívá školení primárně na pracovním počítači přímo v Learning Lab koutku, který je k tomu situován. 28 % respondentů provádí školení na pracovním či osobním počítači. Nejméně procent poté uvádí u mobilního telefonu, 14 %, a tabletu což situuje zbylých 7 % respondentů.

Otázka č. 11 Znáte pojem: Individuální plán rozvoje?

Graf 11: Znalost Individuálního plánu rozvoje

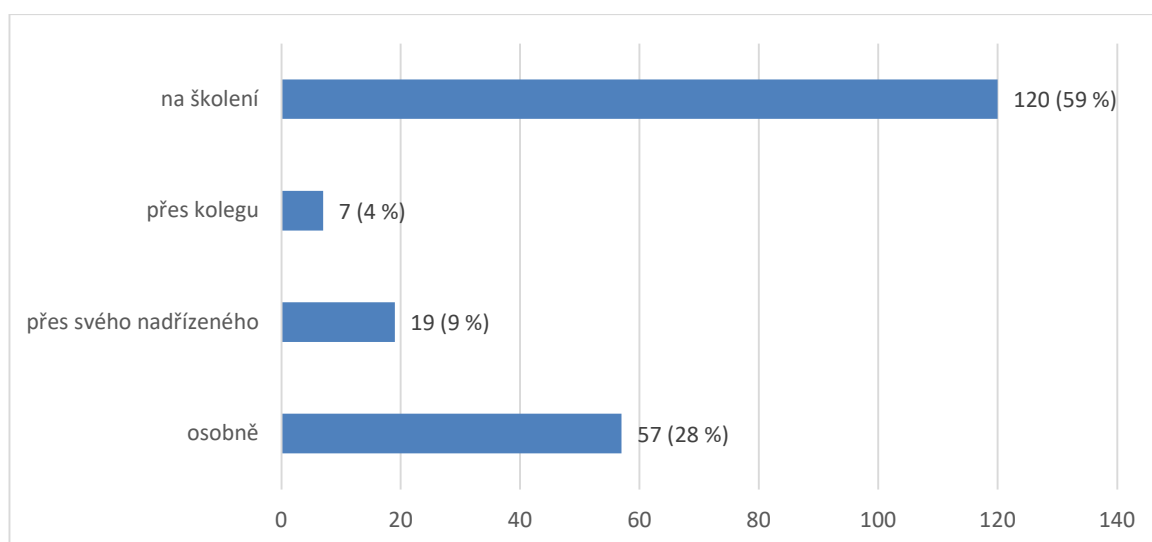


Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 11 uvádí znalost Individuálních plánů školení, kde respondenti znají systém rozvoje a to v 81 %, zůstatek 19 % tento způsob nezná.

Otázka č. 12 Jakým způsobem jste se s Individuálním plánem rozvoje setkali?

Graf 12: Způsob seznámení se s Individuálním plánem rozvoje



Zdroj: Autorka práce, vlastní šetření, 2021

Graf 12 znázorňuje jakým způsobem se dotazovaní respondenti s individuálním plánem seznámili. Nejvíce respondentů v 59 % se s plánem seznámilo na základě školení, které společnost FES poskytuje. 28 % respondentů jej zná z vlastní zkušenosti, kde se dá předpokládat, že plán rozvoje fyzicky mají. 9 % respondentů zná tento pojem přes svého nadřízeného a zbylé 4 % jej znají od kolegů.

### 3.6 Ověření hypotéz

Na základě analýzy zjištěných informací z průzkumu lze potvrdit či vyvrátit definované hypotézy.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou spokojeni s rozvojem ve společnosti. Toto nám potvrzuje anonymní respondent 2, anonymní respondent 3 a anonymní respondent 4. Zaměstnanci jsou se vzděláváním ve společnosti spokojeni potvrzuje 81 % respondentů z dotazníkového šetření. Stejná výše procenta také uvádí, že se respondenti rádi vzdělávají uvnitř i mimo organizaci, a to osobní formou. Pouze 19 % se rádo školí formou online.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci vědí, jakým způsobem ovlivnit svůj rozvoj, a to i na základě Individuálních plánů rozvoje. Potvrzení hypotézy nalezneme v rozhovoru s anonymním respondentem 2, anonymním respondentem 3, anonymním respondentem 4 a anonymním respondentem 5. Respondenti výzkumu vědí ze 100 % jakým způsobem ovlivnit své vzdělávání a vědí na koho se ve společnosti obrátit. Celých 81 % respondentů zná Individuální plány rozvoje a 28 % z nich se již osobně s plánem rozvoje setkali.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci využívají vzdělávací aplikaci poskytovanou společností, na základě které, se vzdělávají. Toto nám potvrzuje anonymní respondent 1, anonymní respondent 3 a anonymní respondent 4 a respondent 5. Vzdělávací aplikace je mezi respondenty známá a tvoří tak 97 %, z toho 98 % uvádí, že aplikaci ke vzdělávání využívají, a to primárně v Learning Lab koutku přímo ve společnosti FES. Z domácího prostředí lze aplikaci využívat až do 49 %.

Závěrem směrem ke stanoveným hypotézám lze konstatovat, že byly potvrzeny vysokým procentem, což ukazuje autorčinu znalost společnosti FES. Systém školení a rozvoje zaměstnanců včetně vzdělávacích aplikací jsou vhodně zvoleny, zaměstnanci jej znají a používají.

## 4 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Návrhy a možné doporučení pro praxi se budou zejména týkat oblasti výzkumu a jeho zpracované zpětné vazby. Vzhledem k účasti respondentů a to 57 % což je 274 respondentů, lze říct, že výstupem budou reálná a nezkreslená data.

Potenciál pro doporučení je v oblasti u zaměstnanců ve věku nad 50 let a více jenž zaujmají 6 % výzkumu, a to ve spojení se vzdělávací aplikací, kterou společnost využívá. Jedná se o zaměstnance, kteří nemají úzký vztah k informačním technologiím a vyžadují tedy větší pozornost v pomoci s nimi. Zde bych doporučila podporu, a to buď ze strany nadřízených, popřípadě personálního oddělení tak, aby tito zaměstnanci byli vtaženi do dění a přistupovali ke vzdělávací aplikaci hravou formou bez úzkosti a možného stresu. Za zvážení by stály i interaktivní návody či krátká videa, která by ilustrovala jasný postup v komunikaci s aplikací.

V návaznosti na vzdělávací aplikaci společnosti FES bych doporučila větší osvětu v tom, co aplikace je, co zaměstnanec na základě splněných kurzů může získat, jak s aplikací pracovat, nabízené kurzy a jejich časovou flexibilitu. Z výzkumu je patrné, že 3 % respondentů Faurecia Learning Lab neznají a 2 % respondentů aplikaci nepoužívají. Do marketingu bych zahrнула vytvoření soutěží pro zaměstnance například o to, kdo nejrychleji stanoven kurz absolvuje, popřípadě by se vytvořily dny, které by sloužily pouze pro zaměstnance a jejich vzdělávání v aplikaci. Dny by mohly probíhat za spolupráce vedoucích pracovníků, kteří by mohli být zase o krok blíže ke svým zaměstnancům a tím se podpořil i týmový duch. V podpoře nejen samotné aplikace, ale i týmové ducha by pomohla jako doporučení soutěž mezi odděleními, popřípadě napříč daným oddělením. Zaměstnanci by mezi sebou neměli zábrany a v případě týmových aktivit mezi odděleními by si také pomohli.

Další doporučení se odkazuje na část výzkumu ohledně oblastí vzdělávání a toho, zda je pro zaměstnance dostačující. 19 % respondentů uvedlo, že jim oblast vzdělávání dostačující nepřijde. Zde bych doporučovala udělat průzkum toho o jaké zaměstnance se jedná a co pro to společnost může udělat. Je možné, že je tato otázka zkreslená pandemií Covid-19, kdy veškerá školení přešla do online formy a ta školení, která nebyla možná



převést, byla pozastavena, popřípadě posunuta do dalších období. Zde je doporučeno bližšího šetření.

Mezi zajímavou zpětnou vazbu patří informace o tom, jaký druh školení respondenti preferují. Výběr byl mezi oblastí tvrdých a měkkých dovedností. 75 % respondentů odpovědělo oblast tvrdých dovedností. Zde bych doporučila udělat analýzu, jaké školení společnost nabízí a podporuje a zda to reflektuje výsledek dotazníkového šetření.

Posledním doporučením v návaznosti na výzkum je informace, že 19 % respondentů nezná individuální plán rozvoje zaměstnanců. Dle vize společnosti FES se ne každý s individuálním plánem rozvoje setká, jelikož bývá zhotoven pouze pro zaměstnance s potenciálem. V návaznosti na to, že se jedná o vzdělávací proces, který je součástí společnosti a byl vybudován na základě znalostí a zkušeností bych doporučovala zvolení správné komunikace k zaměstnancům k této oblasti a to tak, aby byla z jedné části i motivátorem pro zaměstnance v tom stát se potenciálem. V rámci motivace by mohla být v rámci zaškolení nového zaměstnance krátká prezentace na toto téma v rámci seznámení se se společností. Pro stávající zaměstnance by to mohlo být jako součást setkání vedení závodu se zaměstnanci, které probíhá několikrát do roka a kde jednotliví nadřízení prezentují své ukazatele. Zde by byl prostor ke krátké prezentaci a osvětě, a to i problematiky ohledně aplikace Learning Lab.

Zbývající otázky výzkumného projektu nikterak nevybočují a zdají se být v rovině s tím, co společnost vyžaduje, a na čem si zakládá.

Pokud porovnáme část teoretickou s částí praktickou, nenalezneme velké odchylky v tom, že by na základě teoretické část v oblasti profesního vzdělávání společnost FES v praktické části vybočovala od jasně daného standartu.

Vzdělávání ve společnosti FES hodnotí auto práce na velmi dobré úrovni a při odstranění výše sepsaných bodů vycházejících z dotazníkového šetření za bezchybnou.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci bylo převážně v teoretické části stanoveno zázemí, a to definice pojmů vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání.

Navazoval způsob vytvoření plánu školení a definování potřeb, které jsme mohli porovnat i v praktické části na tvorbě plánů společností FES. Co tvorbě plánů předchází, jakým způsobem je tvořena a jaká školení jsou součástí plánu plánována. Vzhledem k tomu, že se jedná o stěžejní část ve vzdělávání ve společnosti a je nutné ji nastavit správně, tak ve srovnání s teoretickou částí lze konstatovat, že plán školení ve FES a samotných akcí je tvořen správně. Přístup k němu mají takřka všichni zaměstnanci a mohou tvorbu ovlivnit. Tento fakt podpořil i výzkumný projekt. Pokud porovnáme i efektivitu školení, na základě, které společnost zjišťuje, zda byla samotná akce správně zvolena, i zde je důležité zmínit a prolnout praktickou část, kde je demonstrováno, jak k tomu společnost FES přistupuje a jaká kritéria k vyhodnocení sbírá včetně nápravných akcí v případě negativní zpětné vazby jak ze strany zaměstnance, tak školitele.

Mezi důležitý faktor, který je popsán v praktické části je využívání vzdělávacích aplikací ve společnosti, které jsou velmi podporovány, a to nejen ze strany vedení společnosti, ale také ze strany samotného majitele. Jedná se o vzdělávání, které staví firmu v žebříčku vzdělávání o trochu výše a něco, na co může být společnost pyšná. Je důležité zmínit i výsledek, který nám vyšel ve výzkumné části, kde prostor pro ještě větší zapojení zaměstnanců. Zapojení se týká především nových zaměstnanců, kterým je třeba v rámci zaučení připomínat a vysvětlovat či prakticky ukázat strukturu nabízených školení a doporučit vhodné kurzy spojené s jejich pracovním místem. Prostor ke zlepšení je i u zaměstnanců, kteří nedisponují znalostí informačních technologií a možnost společného projití kurzů, a to buď se svým nadřízeným či zaměstnancem personálního oddělení.

Výzkumný projekt byl rozdělen do dvou částí, a to na kvalitativní a kvantitativní. Cílem výzkumu bylo obecné zjištění, jakým způsobem je zpracován systém vzdělávání ve společnosti. Zmiňované individuální plány a vzdělávací aplikace v detailu s variantami a oblastmi vzdělávání. Respondenti byli přímými zaměstnanci společnosti FES. Oslovené byly veškeré úrovně organizační struktury s průřezem dle náplně práce a věku. Průzkum

kvalitativní i kvantitativní proběhl v součtu u 57 % respondentů společnosti, a to v několika fázích z důvodu pandemických opatření s Covid-19. Výstupem jsou samotné rozhovory a grafy, které porovnávají zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Poslední část této práce jsou návrhy a doporučení pro praxi, kde je shrnutí výzkumného projektu a možného doporučení kroků, které by vedly k ještě lepšímu zapojení zaměstnanců do vzdělávacích akcí a vyzdvižení možného lidského kapitálu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-113-3

BARTOŇKOVÁ H., 2010. *Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2914-5

BENEŠ M., 2014. *Andragogika, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4824-5

ČÁP, J., MAREŠ, J., 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha. ISBN 80-7178-463-X

FOLWARZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3067-7

HLADÍLEK, M., 2009. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-75-4

MUŽÍK, J., 2011. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-581-6

PALÁN, Z., LANGER, T., 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7

PRŮCHA J. a J. VETEŠKA., 2014. *Andragogický slovník. 2., aktualizované a rozšířené vydání* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4

TRBOLA R., RÁKOCZYOVÁ M., 2010. *Vybrané aspekty života cizinců v České republice*. Praha. ISBN 978-80-7416-067-7

VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T., 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-807452-012-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých českých internetových zdrojů**

Edukace senioru. *Geragogika a Gerontodidaktika - ProQuest*. [online]. Copyright © 2022 ProQuest LLC. [cit. 21.02.2022]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/1b9fefc288be9565bb5e88228290f4cf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034144>

Faurecia v ČR | FAURECIA ČESKÁ REPUBLIKA. *FAURECIA ČESKÁ REPUBLIKA* [online]. Copyright © 2021 Faurecia [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/o-nas/objevte-faurecia-ceska-republika>

### **Seznam použitých zahraničních internetových zdrojů**

Faurecia, a global leader in automotive technology. *Faurecia, Leader technologique de l'industrie automobile* [online]. Copyright ©2021 Faurecia [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.faurecia.com/en>

Faurecia University on Vimeo. *Vimeo | The world's only all-in-one video solution* [online]. Copyright © 2022 Vimeo.com, Inc. All rights reserved. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://vimeo.com/206104533>

Our history | Faurecia. *Faurecia, Leader technologique de l'industrie automobile* [online]. Copyright ©2021 Faurecia [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.faurecia.com/en/group/about-us/our-history>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Kompetenční model Faurecia.....	32
Obrázek 2: Charakteristika kompetence: Podporuje sebeuvědomění.....	33
Obrázek 3: Úvodní strana po vstupu do aplikace Learning Lab.....	42

### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	47
Graf 2: Věk respondentů.....	48
Graf 3: Oblasti vzdělávání ve společnosti .....	48
Graf 4: Způsob žádosti o další vzdělávání ve společnosti .....	49
Graf 5: Oblasti vzdělávání .....	50
Graf 6: Způsob vzdělávání .....	50
Graf 7: Preference oblasti školení .....	51
Graf 8: Znalost Learning Labu .....	52
Graf 9: Četnost používání Learning Labu .....	52
Graf 10: Způsob používání Learning Labu .....	53
Graf 11: Znalost Individuálního plánu rozvoje.....	54
Graf 12: Způsob seznámení se s Individuálním plánem rozvoje.....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	64
----------------------------	----

## **Příloha A – Dotazník**

Otázka 1: Vaše pohlaví?

- a. žena
- b. muž

Otázka 2: Váš věk?

- a. do 30 let
- b. 30 – 40 let
- c. 40 – 50 let
- d. 50 let a více

Otázka 3: Přejde Vám oblast vzdělávání ve společnosti dostačující?

- a. ano
- b. ne

Otázka 4: Víte, jakým způsobem můžete zažádat o vzdělávání ve společnosti?

- a. na personálním oddělení
- b. přes svého nadřízeného
- c. nemám možnost zažádat

Otázka 5: V jakých oblastech byste se rádi vzdělávali?

- a. oblast výroby
- b. oblast bezpečnosti práce
- c. oblast logistiky
- d. personální oblast
- e. oblast kvality

Otázka 6: Jaký způsob vzdělávání je Vám bližší?

- a. online
- b. na pracovišti
- c. mimo pracoviště v rámci společnosti
- d. mimo společnost



Otázka 7: Jakou oblast školení preferujete?

- a. oblast měkkých dovedností
- b. oblast tvrdých (technických) dovedností

Otázka 8: Víte, co je Learning Lab?

- a. ano
- b. ne

Otázka 9: Jak často Learning Lab ke vzdělávání používáte?

- a. několikrát do měsíce
- b. jednou za měsíc
- c. pouze, když za to něco dostanu
- d. nepoužívám

Otázka 10: Jakým způsobem Learning Lab používáte?

- a. počítač (pracovní/osobní)
- b. mobilní telefon (pracovní/osobní)
- c. tablet (pracovní/osobní)
- d. pracovní počítač v Learning Lab koutku

Otázka 11: Znáte pojem: Individuální plán rozvoje?

- a. ano
- b. ne

Otázka 12: Jakým způsobem jste se s Individuálním plánem rozvoje setkali?

- a. osobně
- b. přes svého nadřízeného
- c. přes kolegu
- d. na školení

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Tereza Omastová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Profesní vzdělávání v návaznosti na společnost Faurecia Exhaust Systems s. r. o.**

**Rok: 2022**

**Počet stran textu bez příloh: 51**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 16**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Mgr. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.**