

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Diplomová práce

**Podpora jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v
nadmárodní společnosti ŠKODA AUTO**

Bc. Jiřina Ina Urgošíková, DiS.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiřina Urgošíková, DiS.

Ekonomika a management

Název práce

Podpora jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nadnárodní společnosti ŠKODA AUTO

Název anglicky

Support of language education and employees' development in the ŠKODA AUTO multinational company

Cíle práce

Cílem práce je analyzovat proces jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., charakterizovat a vyhodnotit silné a slabé stránky, ekonomické a finanční aspekty stávající situace systému vzdělávání a případně navrhnout doporučení pro zlepšení v rámci požadavků firmy a potřeb zaměstnanců.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat z teoretické a praktické části.

Teoretická část práce bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů.

V praktické části bude využito primárního sběru dat pomocí polostandardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření v rámci společnosti a SWOT analýzy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Jazykové vzdělávání, podpora a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, systém vzdělávání, celoživotní vzdělávání

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DISMAN, M. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost. 4. vyd. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- HRONÍK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: GRADA Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MARINIČ, P. 2008. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: GRADA Publishing. 240 s. ISBN 978-80-2472-432-4.
- NOE, R. A. 2010. Employee training and development. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 592 p. ISBN 00-735-3034-4.
- NORRIS, J. M., DAVIS, McE. J. and TIMPE-LAUGHLIN, V. 2017. Second Language Educational Experiences for Adult Learners (Innovations in Language Learning and Assessment at Ets). 1st ed. New York: Routledge. 318 p. ISBN 978-0-415-78407-8
- VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. 2008. Kompetence ve vzdělávání. Praha: GRADA Publishing. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Podpora jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nadnárodní společnosti ŠKODA AUTO“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

Jiřina Ina Urgošíková

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, Ph.D. za konzultace a cenné rady, které mi pomohly k vytvoření diplomové práce.

Podpora jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nadnárodní společnosti ŠKODA AUTO

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve ŠKODA AUTO, a.s. se zaměřením na jazykové učení. Cílem práce je analyzovat a vyhodnotit proces jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO, a.s. Na níž navazuje analýza šetření, jejímž záměrem bylo získat informace o podpoře vzdělávání, tedy o možnostech a nabídce vzdělávacích kurzů a jejich využívání v podniku. Následně byla sestavena SWOT analýza na základě získaných poznatků a byly charakterizovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci vzdělávacího procesu. V závěrečné části byly zhodnoceny výsledky šetření a byla navrhována doporučení pro případné zlepšení.

Klíčová slova:

Jazykové vzdělávání, podpora a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, systém vzdělávání, celoživotní vzdělávání.

Support of language education and employees' development in the ŠKODA AUTO multinational company

Abstract:

This thesis deals with the issue of supporting the education and development of employees at ŠKODA AUTO, a.s. with a focus on language learning. The goal of the thesis is to analyze and evaluate the process of language education and employee development in the company. In the practical part, the company ŠKODA AUTO, a.s. is presented. The following is an analysis of the survey, the purpose of which was to obtain information about educational support, i.e. about the possibilities and offer of educational courses and their use in the company. Then, a SWOT analysis was compiled based on the knowledge gained and the strengths and weaknesses, opportunities and threats within the educational process were characterized. In the final part, the results of the investigation were evaluated and recommendations for possible improvement were proposed.

Keywords:

Language education, support and development of employees, corporate education, education system, lifelong education.

Obsah:

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce:	12
2.2	Metodika:	12
3	Teoretická východiska:	13
3.1	Potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	13
3.2	Lidský kapitál vs. lidský potenciál	16
3.3	Jazykové vzdělávání	18
3.4	Oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	20
3.5	Vzdělávací proces	23
3.5.1	Sběr podkladových údajů	23
3.5.2	Identifikace vzdělávacích potřeb	24
3.5.3	Analýza vzdělávacích potřeb	26
3.6.1	Realizace vzdělávacích procesů	27
3.5.4	Měření a investice do lidského kapitálu	28
3.5.5	Vyhodnocení vzdělávání	31
3.5.6	Motivace zaměstnanců	33
3.5.7	Dotace na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců v ČR	36
3.6	Vzdělávání a rozvoj v podniku	37
3.6.2	Formy rozvoje vzdělávání	37
3.6.3	Vybrané metody vzdělávání zaměstnanců	38
4	Praktická část práce	40
4.1	Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	40
4.2	Rozvoj a vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	42
4.2.1	Škoda Akademie	44
4.2.2	Stručný přehled vzdělávání ve vzdělávacím centru Škoda Akademie	46
4.3	Šetření ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	47
4.3.1.	Charakteristika respondentů	49
4.3.2.	Jazykové vzdělávání	50
4.3.3.	Rozvoj zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	55
4.4	SWOT analýza	61
5	Zhodnocení a doporučení	64

6	Závěr.....	67
7	Seznam použitých zdrojů	68
8	Seznam tabulek; Seznam grafů	71
8.1	Seznam grafů:	71
8.2	Seznam tabulek:	71
	Přílohy.....	72
	Příloha č. 1 - Dotazník	72
	Příloha č. 2 – Dotazy a odpovědi respondentů na doplňující otázky v rámci polostandardizovaného rozhovoru (po vyplnění dotazníku).....	75

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v mezinárodní společnosti se zaměřením na jazykový rozvoj. Pro vypracování byla vybrána společnost ŠKODA AUTO, a.s.

Jedná se o velmi významnou problematiku, jelikož lidské zdroje představují pro organizaci důležitý zdroj. Vzdělávání zaměstnanců se stává nezbytným celoživotním procesem. V současnosti si již člověk nevystačí s tím, co se naučil v přípravě na povolání. V dnešní době se neustále proměňují požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, tudíž jsou nuceni své vědomosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby byli uplatnitelní na trhu práce.

Záměrem teoretické části práce je charakterizovat a objasnit důležitost vzdělávacích procesů v podniku. V tomto úseku je také rozebrána problematika rozvoje úrovně znalosti cizího jazyka, jelikož jde o důležitou součást zaměstnaneckého vzdělávání. V rámci rozvíjejícího se globálního trhu je znalost cizího jazyka na komunikativní úrovni ve většině podniků nezbytná.

V následující praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO, a.s. (ŠA). Navazuje analýza šetření, která je provedena mezi kmenovými zaměstnanci ve ŠA, jejímž záměrem bude získat informace o podpoře vzdělávání, tedy o možnostech a nabídce vzdělávacích kurzů a jejich využívání. V další kapitole je sestavena SWOT analýza na základě získaných poznatků a budou charakterizovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci vzdělávacího procesu.

V závěrečné části jsou zhodnoceny výsledky šetření a je navrženo doporučení pro případné zlepšení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat proces jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., charakterizovat a vyhodnotit silné a slabé stránky, ekonomické a finanční aspekty stávající situace systému vzdělávání a případně navrhnout doporučení pro zlepšení v rámci požadavků firmy a potřeb zaměstnanců.

2.2 Metodika:

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů.

V praktické části byly analyzovány výsledky šetření ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., jehož cílem bylo prozkoumat přístup dotazovaných zaměstnanců k jazykovému vzdělávání v rámci své pozice, posoudit jejich zájem o případné další vzdělávací kurzy a dozvědět se, zda mají povědomí o nabídce vzdělávacích programů, a o které z nich je největší zájem.

Za pomoci SWOT analýzy byly rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházející z problematiky vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. na základě získaných poznatků.

V rámci metod šetření bylo využito primárního sběru dat pomocí polostandardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření v rámci společnosti a SWOT analýzy.

3 Teoretická východiska:

Celoživotní vzdělávání je v moderní společnosti nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na trhu práce. Termín celoživotní učení vysvětluje souhrn všech vzdělávacích a rozvojových činností v průběhu celého života. Celoživotní učení lze chápat jako proces adaptace na měnící se podmínky ekonomiky, techniky a společnosti. Stává se tedy předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti. (Veteška, 2008, s. 13)

Následující kapitoly představují důvody, proč se obchodní společnosti stále více zabývají rozvojem zaměstnanců a investují do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců. Dále pak charakterizují oblasti rozvoje podnikového vzdělávání a představují metody měření lidského kapitálu v rámci efektivního využívání.

3.1 Potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Mezi hlavní cíle podniku patří maximalizace své tržní hodnoty a tvorba zisku. Úspěšný rozvoj si vyžaduje plánování, řízení, sledování plnění plánů a jejich případnou modifikaci, za účelem dosažení stanovených cílů. Pomocí strategie, která je souborem dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot vedoucích k dosažení cílů firmy a naplnění její vize, čímž se firma realizuje, vymezuje vůči konkurenci a vytváří tak svou pozici na trhu. Strategie organizace obvykle zahrnuje všechny klíčové oblasti řízení. Komplexní strategie podniku je sestavena z dílčích strategií (například marketingové, finanční, výrobní, personální apod.), které musí být vzájemně provázány a vytvářet soulad. Na plnění personálních cílů a na plnění personální vize podniku se zaměřuje personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů). Jako příklady personálních cílů je možné uvést stabilizovaný personál s nízkou mírou odchodů, kompetentní lidské zdroje v procesu permanentního rozvoje, účast řadových pracovníků na řízení podniku atd. (Žufan, 2013, s. 5)

Mezi další alternativní cíle podniku může patřit dosažení určitého zisku, snaha dlouhodobě přežít, dosažení určitého podílu na trhu, růst a expanze či spokojenost zákazníků apod. K naplnění je třeba nejen důsledně dohlížet na efektivitu procesů v organizaci, ale také se soustředit na kvalitu výkonu zaměstnanců. Proto je potřeba klíčové pracovníky pravidelně seznamovat s nejnovějším vývojem trhu, příp. příslušného oboru, se současnými postupy a trendy. Jelikož řada zaměstnanců jedná se zákazníky, obchodními partnery či dodavateli, je

nutnost podporovat jejich rozvoj v obchodních i komunikativních dovednostech pro udržení dlouhodobých obchodních vztahů. V současnosti si většina zaměstnanců potřebu dalšího vzdělávání k udržení pracovní pozice i k dalšímu osobnímu rozvoji uvědomuje, a proto se nabídka vzdělávacích aktivit v podnicích stává vítaným bonusem. Vzdělávání v rámci organizace nese zaměstnancům možnost seberealizace, větší sebevědomí, a vede k větší loajalitě vůči zaměstnavateli a přináší lepší pracovní výkony. Mezi časté vzdělávací aktivity spadá jazykové vzdělávání, jelikož si stále větší množství komerčních společností uvědomuje nutnost spolupráce se zahraničními partnery. (jazyky.studium.práce, 2010)

Na postavení podniku na trhu má vliv mnoho faktorů z vnějšího i vnitřního prostředí. Jeho pozice se obvykle vyjadřuje přímými finančními výnosy, ale čím dál více roste důležitost vyjádření nehmotného kapitálu, který spadá do celkové hodnoty podniku. V současné době globalizace je nedílnou součástí kvalitní podnikové strategie zajištění ze strany lidských zdrojů. Obchodní společnosti se v rámci vyjádření své tržní hodnoty začínají více orientovat na udržení klíčových zaměstnanců, snaží se maximálně využít jejich znalosti a inovační schopnosti. Do popředí se dostávají podniky, které dokážou maximálně využít schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k dosažení konkurenční výhody. (Vodák, 2011, s. 18-21)

Výchovou a vzděláváním dospělých se zabývá aplikovaná věda nazývána andragogika, která rovněž respektuje specifika s tím spojená. Zejména řeší socializaci, personalizaci, akulturaci a enkulturaci (včlenění jedince do kultury, jedná se o část socializačního procesu). (Wikipedie, 2021)

V moderní společnosti, dle Koubka (2015), se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců neustále proměňují. Pracovníci jsou nuceni stále prohlubovat a rozšiřovat své vědomosti a dovednosti, aby byli zaměstnatelní. Doby, kdy si člověk téměř po celou dobu své ekonomické aktivity, vystačil s tím, co se v podstatě naučil v přípravě na povolání, jsou dávno pryč. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešním globálním světě stalo celoživotním procesem. Podnikové organizace a jejich organizované činnosti hrají v tomto procesu velkou roli. Flexibilita a připravenost na změny v podniku jsou základním stavebním kamenem pro dlouhodobé přežití na trhu. Flexibilní zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změny, akceptují a podporují je, vytváří flexibilitu podniku. Proto se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců podniku zjevně stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Nejnovější metody v řízení a současný charakter práce vyžadují pracovníky nejen náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové znalosti a

dovednosti, ale také se zaměřují na určité rysy osobnosti a žádoucí chování. Důraz je kladen na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a uzpůsobování jejich kultury ke kultuře organizace. Proto roste důležitost rozvojových aktivit zaměřujících se na utváření širšího spektra znalostí a dovedností než je potřeba k výkonu úkolů na jejich současné pracovní pozici. Tyto rozvojové aktivity vytváří flexibilitu pracovníků a připravenost na změny.

Z pohledu budoucí úspěšnosti a rozvoje podniku na trhu, podle Vodáka (2011), je důležitá kvalita a rozvoj těch aspektů, které mu přispívají jít kupředu, pokud jsou efektivně využívány. Autor pod nehmotný kapitál podniku zahrnuje intelektuální kapitál, který představuje organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství firmy (např. patenty či chráněné technologie). Lidské složky jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, a to vzhledem ke správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití podniku. Jedná se o schopnost podniku přeměnit znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. Tyto zdroje charakterizují faktory přispívající ke kvalitě interních procesů, které pak tvoří hodnotu pro zákazníky. Zároveň tyto zdroje zahrnují, jak hodnotu vztahů uvnitř organizace, tak i vztahy se zákazníky a dodavateli. Pojem intelektuální kapitál obsahuje kombinaci lidského a strukturálního kapitálu. Strukturální (organizační) kapitál pak charakterizují institucionalizované znalosti vlastněné organizací, jako jsou např. pracovní postupy, manuály, technologie a značky. Lidský kapitál podniku představují zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi, což podniku dává jeho speciální charakter. Jde tedy o lidský potenciál, který je potřeba dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet.

„Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu.“ (Vodák, 2011, s. 35)

Koubek (2015) definuje vzdělávání zaměstnanců jako aktivity zahrnující prohlubování pracovních dovedností, rozšiřování pracovních schopností a rekvalifikační procesy. Moderní personální práce zdatelně ovlivňuje průběh formování týmů a jistě i individuální a týmový pracovní výkon, jelikož klade důraz na utváření osobnosti pracovníka, tedy na vlastnosti, které hrají důležitou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tudíž i motivaci zaměstnanců. Koncept rozvoje zaměstnanců je velmi proměnlivý v čase i v prostoru. Závisí na mnoha aspektech, jako je povaha práce, používaná technika a technologie, velikost organizace apod. Záleží i mj. na sociálním prostředí v jakém podnik

působí, na systému vzdělávání v dané zemi, který připravuje pracovníky pro potřeby určitých organizací nebo na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.

Horník (2007) definuje pojem učení jako rozvoj, který umožňuje přetrvávající a efektivní změny v duševní činnosti a konání jedince, zahrnuje tedy nejen vědění, ale i konání. Podle autora, pojem učení vyjadřuje dvě různé kvality – přizpůsobení se (hledání příležitostí) a přizpůsobení sobě (vytváření příležitostí). Při sestavování rozvojových programů je třeba brát v úvahu obě tyto základní funkce. Pojem „učení (se)“ je širší a nezahrnuje jen rozvoj a vzdělávání. Zjednodušené řečeno, člověk se učí, i když se nevzdělává, také se může učit i negativním věcem, což nelze považovat za rozvoj. Rozvojový plán obnáší všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, a nejedná se jen o vzdělávání, které je pouze jeden ze způsobů učení. Podle autora, učící se organizaci lze zahrnout pod moderní termín knowledge management. Jedná se o přístup, který se zabývá generováním, šířením a revizí společné odbornosti. Základním předpokladem tohoto managementu je zajistit takové prostředí, ve kterém se bude celá organizace učit. Koncepce spočívá v rozpracování systémového způsobu, v němž uplatňuje nelineární způsob uvažování a pojetí světa. Prostředí, ve kterém podnik působí, je třeba vnímat komplexně a dynamicky s množstvím intervenujících sil. Nespoléhá se pouze na nejchytřejší lidi v organizaci, ale využívá se intelektuální kapacity všech, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii. Manažeři se snaží dění uchopit nelineárně, najít spíše vzájemné vztahy než řetězec příčin a následků. Jde tedy o vidění podniku v pohybu, ne jako statický průřez realitou.

3.2 Lidský kapitál vs. lidský potenciál

„Téma lidského kapitálu má velký význam v teorii lidských zdrojů, při zkoumání a analýze trhu práce, určování úrovně mezd a při analýze faktorů ovlivňujících tempo ekonomického růstu a hospodářský blahobyt země. V současném období, charakteristickém rychlým a rozsáhlým zaváděním technických a technologických inovací, je za nejdůležitější faktor technického pokroku, růstu produktivity výrobních faktorů, zvyšování hodnoty lidského kapitálu i celkového ekonomického růstu pokládáno vzdělání přispívající k růstu vědomostí, dovedností a postojů. Nově získané poznatky je nutné inovativně a tvořivě adaptovat na možnosti konkrétních organizací a celé ekonomiky. Vzdělání je pokládáno za

významný a účinný zdroj akcelerace růstu ekonomik i jednotlivých podniků.“ (Vodák, 2011, s. 39)

Podle Vodáka (2011), za zvláštní formu kapitálu začal být považován lidský kapitál proto, že zajišťuje tomu, kdo jím disponuje a využívá ho, určitý důchod, podobně jako fyzický kapitál. Zároveň je rozvoj aspektů lidského kapitálu velmi časově náročný a vyžaduje poměrně velké materiální zdroje. Autor charakterizuje lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž jedinci disponují. Člověk pak svůj vlastní kapitál pronajímá na trhu práce. Lidský kapitál je možné považovat za dynamickou veličinu a představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Lidské zdroje pak představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je v tom, že lidský kapitál vlastní každý člověk, i ti jedinci, kteří nejsou zařazeny do pracovního procesu, tedy bez ohledu na to, zda jsou v pracovněprávním vztahu s nějakou organizací či nikoliv. Lidské zdroje charakterizují lidé schopní seberealizace v pracovních aktivitách v podniku. Jedná se o zásobu lidského potenciálu způsobilého vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu. Lidský potenciál pak představuje, z kvalitativního i kvantitativního hlediska podniku, soubor dispozic a předpokladů jedince zaměřujícího se na takové činnosti, které umožňují podniku postupovat vpřed a pomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Pojem lidský potenciál obsahuje aspekt dynamičnosti a váže se spíše k budoucnosti, zatímco termín lidský kapitál se spíše vztahuje k současnosti. V praxi jsou často tyto dva pojmy zaměňovány nebo nedůsledně rozlišovány.

Právě intelektuální kapitál představuje klíčový prvek schopnosti zajištění budoucích příjmů podniku. Z podnikatelské praxe vyplývá, že kombinace různých prvků intelektuálního kapitálu a hmotných vstupů podmiňuje konkurenční výhodu podniku. Cílem managementu a majitelů organizace je zvyšování tržní hodnoty podniku, která bude v budoucnu charakterizována stále větším podílem jeho nehmotných aktiv. Získávání, vývoj a přenášení znalostí, stejně jako formování chování ve vztahu k novým znalostem, reprezentují učící se podnik. Důraz je kladen na znalosti a kompetence a je úzce spjat s intelektuálním kapitálem a nehmotnými aktivy. Efektivní učení jednotlivých zaměstnanců je význačným východiskem a podstatou pro kolektivní učení organizace. (Vodák, 2011, s. 27-34)

3.3 Jazykové vzdělávání

Mnoho podniků v této době uznává, že učení prostřednictvím školení, rozvoje a řízení znalostí pomáhá zaměstnancům rozšířit či zdokonalit si jejich dovednosti, což ovlivňuje jejich pracovní výkon, spokojenost a kariérní postup. Firmy, které používají inovativní postupy a rozvoje, evidentně dosahují lepších finančních výsledků než konkurence, která tak nečiní. Důležitou součástí zaměstnaneckého vzdělávání jsou jazykové kurzy. Zařazení jazykového rozvoje mezi podnikové vzdělávací aktivity, také pomáhá posilovat sebevědomí, navazovat kontakty a zvyšovat produktivitu. Prohlubování ústních i písemných znalostí připravuje pracovníky nejen na obchodní schůzky, ale také i na účast v mezinárodních projektech. Pracovníci mají perfektní příležitost k procvičování nového jazyka v rámci skupinových podnikových kurzů, jelikož se učí navzájem. Sociální učení v podniku urychluje pokrok a posiluje motivaci, ale také upevňuje vztahy mezi spolupracovníky a umožňuje jim lépe porozumět jejich roli v organizaci. (Noe, 2010, s. 39)

„Zaměstnanci si čím dál více uvědomují, že se z dlouhodobého hlediska vyplatí investovat do svého vlastního rozvoje. Nabité znalosti jsou něco, co téměř neztrácí hodnotu a bude využitelné i v budoucnu. Stejně tak si je zaměstnavatel vědom toho, že je potřeba své zaměstnance neustále vzdělávat, a to právě v oblasti jazykových kompetencí, které bývají často nedostatečné. Cizí jazyky jsou v mnoha firmách potřeba na denní bázi, tudíž je nezbytné, aby zaměstnanec danou řeč ovládal na potřebné úrovni a byl si jejím používáním jistý.“ (Vlková, 2017)

Znalosti cizích jazyků na komunikativní úrovni jsou nezbytné v rámci rozvíjejícího se globálního trhu. Nejeфекtivnějším řešením pro firmy, z dlouhodobého hlediska, je spíše investice do vlastních zaměstnanců, než opakované řešení tlumočnicka. Z tohoto důvodu si stále více podniků zajišťuje jazykové kurzy a vzdělává své zaměstnance s ohledem na pracovní zařazení, což bývá pozitivně vnímáno i u pracovníků. (jazyky.studium.práce, 2010)

Pokud se tedy podnik rozhodne chopit nelehkého úkolu a zavést jazykové vzdělávání svých zaměstnanců, měl by si vypracovat plán vzdělávání s následující strukturou (Hédlová, 2020):

1. Na jakou skupinu zaměstnanců se podnik zaměří? Koho chce vzdělávat?
2. Stanovit si krátkodobé i dlouhodobé cíle a očekávané výsledky.
3. Jakou mají zaměstnanci jazykovou dovednost a na jakou úroveň je chce podnik posunout?

4. Jak často potřebují použít cizí jazyk v rámci výkonu práce? Potřebují zlepšit své dovednosti, aby pracovali efektivněji? Jak často používají jazyk při výkonu práce?

Po odpovědích na tyto otázky, podnik stanoví délku a intenzitu studia. Jestliže podnik očekává výsledky a zřetelný pokrok, měl by umožnit lekci jazyka alespoň dvakrát týdně o délce 90 až 100 minut. Jelikož se z pohledu organizace jedná o investici, není příliš rozumné naplánovat dlouhodobou, nikdy nekončící, výuku. Pro jazykový kurz zaměřený na výsledek, je spíše účinnější zvolit střednědobý, intenzivní kurz (např. šest měsíců intenzivně, šest měsíců s menší intenzitou, kratší pauza a pokračování s udržovací intenzitou). (Hédlová, 2020)

Osvojit si cizí jazyk není jednoduché, vyžaduje to odvalu, úsilí a spousty práce. Proto je velmi důležité, aby si sami studenti byli schopni identifikovat své vlastní způsoby učení a preference. Je třeba najít takovou strategii učení jazyků, ze které se stane nejlépe rutina. Jako příklad jednotlivých strategií při vzdělávání jazyka lze uvést strategii učení a osvojování synonym, přísloví apod., díky které lze dobře získat dovednosti v cizím jazyku prostřednictvím čtení knížek v předmětném jazyku či za pomoci massmédií. Tato metoda napomáhá zlepšovat schopnost psaní, zdokonaluje schopnost myslet kriticky a kreativně. Studenti by měli být schopni při osvojení synonym lépe vyjádřit své nápady, myšlenky či zprávy. Další uvedeným způsobem je hádání významu jednotlivých cizích slov, kterým nerozumí. Tato strategie by měla zlepšit schopnost číst text v cizím jazyku. Studenti se snaží odvodit význam slova z kontextu. Při tomto způsobu je však potřeba již ovládat určitou úroveň znalostí, jelikož by mohlo snáze dojít ke špatnému pochopení významu textu. Tato studijní strategie také není pro každého, někteří studenti si raději ihned vyhledají správný význam slovíčka. Oblíbený způsob pro zlepšení čtení a mluvení mezi studenty je strategie naslouchání a hovoru. K tomu jsou často využívána massmédiá, sledování filmů a seriálů, poslech hudby apod., což pomáhá zlepšit dovednosti nejen v poslechu, ale také v mluvení, jelikož napomáhá správné výslovnosti a budování slovní zásoby. Úspěch závisí nejen na zvolené strategii, ale také na způsobech učení a přístupu lektorů, kteří jim mohou pomoci s identifikací studijních stylů a preferencí. Mohou na studenty působit podobně jako facilitátor, který studenty vystaví různým druhům jazykového vzdělávání. Neméně důležité je také umožnit vzdělávajícím se pracovníkům autonomii při výběru strategie, podle jejich individuality ve způsobu učení, aby se mohli efektivně vzdělávat a zlepšit všechny dovednosti spojené s učením cizího jazyka. (Norris, 2017, s. 153-180)

Pokud ze strany zaměstnavatele či zaměstnance neexistuje urgentní nutnost zlepšit jazykové dovednosti, je vhodné tomu přizpůsobit délku i intenzitu lekcí. Výsledky však budou menší. Podnik může rozdělit zaměstnance do skupin a určit, kteří se budou vzdělávání s vyšší intenzitou a umožnit jim intenzivnější studium. Počáteční úroveň jazykových dovedností může být faktorem pro stanovení intenzity. Zaměstnanci na nižší úrovni nebo začátečníci vyžadují vyšší intenzitu, aby byl zajištěn pokrok a viditelný posun. Pro pracovníky na vyšší úrovni je většinou lepší naplánovat vyuku v rámci krátkodobých kurzů zaměřených na konkrétní cíle. (Hédlová, 2020)

Při realizaci jazykového rozvoje může nastat problém s náročnou motivací zaměstnanců, se kterou lze pomoci stanovením konkrétních cílů. Mezi základní cíle spadá dosažení stanovené jazykové úrovně ve vymezeném časovém období. Motivovat zaměstnance dále pak může průběžné testování po jednotlivých lekcích, převážně pak závěrečné hodnocení výkonu jednotlivých účastníků a dosažení stanoveného cíle. Také dalším motivačním faktorem může být to, když podnik svým zaměstnancům proplatí mezinárodní jazykovou zkoušku nebo zahraniční pobytový kurz při dosažení dané úrovně. V praxi se podnikům nejvíce osvědčila sestava několika motivačních prvků, konkrétně určení cíle vyuky současně s finanční participací, jež je podmíněna výsledky. Pracovníci, kteří se finančně podílí na vyuce, jsou obvykle na lekce připraveni, jejich rozvoj je progresivní a snadněji dosahují cíle. Každý podnik má samozřejmě odlišné cíle a očekávání. V případě korporátních nadnárodních společností, si většinou firma zajišťuje vzdělávání zaměstnanců sama, investicí do vlastního vzdělávacího střediska. Střední a malé podniky spíše využívají externí kurzy. Jelikož individuální požadavky podniků nelze lehce zahrnout v osnovách obecných kurzů, jazykové školy proto dnes obsah jejich lekcí, co nejvíce personifikují podle požadavků jednotlivých společností. (Vlková, 2017)

3.4 Oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků lze členit z různých hledisek do různých kategorií. Následující kapitola uvádí a stručně charakterizuje vybrané, které v podstatě tvoří shodný základ pro rozdělení těchto oblastí.

Koubek (2015) rozdělil systém formování pracovních schopností člověka, dle následujícího členění na oblasti všeobecného vzdělávání a odborného vzdělávání, která zahrnují základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení, přeškolení, profesní

rehabilitaci, a oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti), která je tedy orientována na získávání širšího záběru znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k vykonávání současné pracovní pozice. Rozvoj je pak více orientován na kariéru jedince než na jím vykonávanou práci. Utváří spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a formuje tak z pracovníka adaptibilní pracovní zdroj. Také formuje osobnost člověka tak, aby více přispívala ke splnění cílů podniku a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

Podle Vetešky (2008), proces vzdělávání lze dále členit do několika následujících oblastí, a to rámec orientace a adaptace, rámec rozvoje a vzdělávání a rámec outplacementu. Během fáze orientace a adaptačního procesu, jde především o co nejrychlejší dosažení standardní výkonnosti. Kvalitní adaptační proces může velmi ovlivnit fluktuaci v podniku v prvním roce od nástupu. Správný start většinou rozhoduje o tom, kam sám sebe pracovník zařadí i kam ho začlení druzí, což značně ovlivňuje kvalitu jeho výkonu.

Jedná se o tzv. pygmalionský efekt nebo také Sebenaplnující prorocství či Efekt experimentátora. Jde o fenomén, kdy pozitivní očekávání vede k pozitivnímu výsledku, tedy o jev, při kterém lze nevědomě ovlivňovat situaci a lidi tak, že naplní původní předpověď. (Melichár, 2011)

Mezi nejčastější problémy adaptačního procesu je přehlcení informacemi a formalitami během nástupu (krátké doby). Dále pověřování podřadnými úkoly, které oslabují motivaci zaměstnance nebo naopak pověřování úkoly, u kterých je velmi pravděpodobný neúspěch, jež může jedince poznamenat v jeho výkonu. Další oblast, rozvoj a vzdělávání, lze rozdělit podle obsahu. Občas bývá také rozčleněno na tvrdé a měkké kompetence. Může probíhat ve formě prezenční výuky nebo prostřednictvím e-learningu, patří sem následující oblasti (Veteška, 2008, s. 128):

1. sféra funkčního vzdělávání, která má povahu odborné přípravy a učení a navazuje na popis práce. Většinou bývá výsledkem certifikace. Používá se například u projektantů nebo obchodníků.
2. Oblast doplňkového funkčního vzdělávání, které se orientuje na rozšíření funkčního vzdělání. Může se jednat o výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti apod.
3. Sféra manažerského vzdělávání, která zahrnuje vzdělávání od MBA až po různé dílčí aktivity např. nácvik skupinového řešení problémů či rozvoj dalších manažerských způsobilostí.

4. Sféra účelového vzdělávání zahrnující například efektivní telefonování či stress management, většinou zahrnuje rozvoj měkkých dovedností. Často má povahu just-in-time a uplatňuje se v podobě standardizovaných řešení.
5. Jazykové vzdělávání.
6. IT školení.
7. Školení ze zákona apod.

Vzdělávání během outplacementu má za úkol zvýšit šance jedinců na trhu práce, bývá tedy velmi prakticky orientované. Zaměřuje se například na to, jak napsat životopis, jak vyhledávat potenciální zaměstnavatele, může být zaměřeno na rozvoj kompetencí pro uplatnění se na trhu práce apod. (Veteška, 2008, s. 127-131)

Nabídka dalšího rozvoje a vzdělávání závisí také na oborové příslušnosti podniku a na jeho velikosti. Vzdělávání zaměstnanců lze mimo jiné členit dle potřeb, které si vyžadují zaměstnanci na určitých pozicích (Beneš, 2008, s. 163):

- 1 vzdělávání vrcholového managementu, do kterého patří rozvoj vlastností a dovedností, například strategického myšlení, kreativity, time management, komunikační schopnosti, řešení a zvládání konfliktů a stresu. Tomu je třeba použít vhodné metody, jako jsou rolové hry, diskuze, cvičení, přednášky apod.
- 2 Do další skupiny spadá střední a nižší management, kde jde především o poskytování odborných kompetencí nebo specifické praxe, například strategie prodeje či technické školení. Vzdělávání probíhá většinou formou střednědobých a krátkodobých kurzů.
- 3 V rámci vzdělávání řadových zaměstnanců obvykle bývá poskytnuta kompetence s cílem přizpůsobení se změnám ve vykonávaném obsahu práce či zvýšení kvalifikace. Také se může jednat o kurzy zaměřené na techniky mimo pracovní činnosti například zvládání stresu nebo rozvoj schopností týmové práce. Školící metody se používají přímo v pracovním procesu a jedná se o školení, zaškolení či trénink apod.
- 4 Další speciální skupinu tvoří perspektivní zaměstnanci v rámci talent managementu. Jde obvykle o vysokoškolské studenty, kteří by měli převzít vedoucí pozice.
- 5 Následnou skupinu představují vzdělávací kurzy, který mohou využít všichni zaměstnanci např. jazykové programy. (Beneš, 2008, s. 163)

3.5 Vzdělávací proces

Následující podkapitoly se zabývají a charakterizují jednotlivé kroky vedoucí k realizaci vzdělávacího procesu, následně pak měřením a vyhodnocováním vzdělávacích aktivit.

3.5.1 Sběr podkladových údajů

Podle Vodáka (2011) v procesu identifikace potřeb vzdělávání musí předcházet sběr informací. Jedná se o jednoduché a snadno použitelné metody, jakými jsou například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, dotazník či participace a pozorování. Účelem strukturovaného rozhovoru je zjistit, proč zaměstnanci nepodávají uspokojivý výkon, získat názory, postřehy a postoje od klíčových zaměstnanců podniku apod. Je založen na připraveném seznamu otázek (otevřených či uzavřených) týkajících se problému. Výhodou je flexibilita a detailnější zkoumání situace, na druhou stranu nevýhodou je časová náročnost a rozhovor musí vést osoba, která je dostatečně kvalifikovaná. Další metodu představuje pozorování, které se zaměřuje na sledování výkonu práce jednotlivců nebo skupin. Pak dochází k porovnávání jejich výkonu s popisem práce, normami a postupy. Mezi přednosti této metody patří fakt, že pozorovatel získá jasnou představu o plnění úkolů v podmínkách podniku. Úskalí této metody může být v netypickém chování pracovníků, které pozorování zaskočí a získají k němu odpor.

Dotazník poskytuje informace o zaměstnancových úkolech a postoje k různým prvkům jeho práce v rámci nízkých nákladů. Nevýhodou však může být nepochopení otázky, otevřené otázky se pak obtížně vyhodnocují a také otázky nemusí zahrnovat všechny prvky práce. Smyslem další metody, participace, je získat bližší pochopení práce v situacích, kdy je vysvětlení obtížné, popřípadě při zavedení nových postupů, když v podniku není nikdo kvalifikovaný, kdo by je dokázal posoudit. Metoda představuje daný čas, po který výzkumník bere na sebe úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Výhodou je získání hlubšího porozumění práci, za nevýhodu lze považovat nemožnost zapojení výzkumníka v případech potřeby speciálních dovedností. Po získání informací jsou data analyzovány za účelem nalezení problémů ve výkonnosti a identifikace jejich příčin. Úspěšný proces identifikace

vzdělávacích potřeb je závislý na množství a vypovídající hodnotě informací o podniku, jeho činnostech a zaměstnancích. Kromě výše uvedených metod při získávání informací lze rovněž použít studium a zpracování interních dokumentů, SWOT analýzu, workshopy, testy schopností, hodnocení výkonu a sebehodnocení. V praxi se využívá kombinace metod pro určitou situaci v organizaci. (Vodák, 2011, s. 91-92)

3.5.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku a je třeba vzít tyto aspekty v úvahu při tomto procesu. Analýza vzdělávacích potřeb spočívá v soustředění informací o stávající úrovni znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a o jejich výkonnosti, informovanosti o týmu a podniku v komparaci s požadovanou úrovní. Podle autora v rámci procesu identifikace je nutné odpovědět na následující základní otázky (Vodák, 2011, s. 85):

- Je opravdu potřebná výkonnost v předmětných dovednostech?
- Je zaměstnanec adekvátně odměňován za ovládnutí určitých dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry existují ve výkonnosti?

Výsledkem analýzy je identifikace mezer ve výkonnosti, které je potřeba odstranit, se zaměřením na takové, jež je možné eliminovat vzděláváním. Dalším výstupem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu. V rámci identifikace vzdělávacích potřeb je třeba porovnat dva stupně výkonnosti, a to standardní výkonnost (požadovanou, plánovanou, optimální) a současnou výkonnost (reálnou, existující). Výkonnostní mezeru pak představuje rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi. (Vodák, 2011, s. 85)

Identifikace výkonnostní mezery probíhá v několika fázích, které tvoří jeden celistvý cyklus. Na první fázi identifikace mezery (potřeb a možností) navazuje design vzdělávací aktivity, na jejímž základě vzniká realizace vzdělávací aktivity. Cyklus se uzavírá ve fázi zpětné vazby (měření efektivity vzdělávací aktivity), po té se případně znovu vrací do první fáze. Ve fázi identifikace je důležité sladit zájmy individuální potřeby jednotlivců a organizace. Tyto potřeby se dávají do souladu, aby mohla následovat další fáze cyklu. Autor identifikuje rozvojové a vzdělávací potřeby ze třech úhlů pohledu. Z úhlu pohledu subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání). Jedná se o metody, které jsou založeny na sebeuposouzení zaměřené především na pracovní chování např. metoda autofeedback. Jedná se o metodu, v rámci které si jedinec, po přijetí nějakého klíčového rozhodnutí,

zaznamená, co podle jeho předpokladů bude následovat a o 9 až 12 měsíců později tyto záznamy porovná se skutečnými výsledky. Další metoda ukazuje pohled skrz objektivní identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb např. nadřízeným. Manažer obvykle hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem, který odhaluje za pomoci identifikace bariér v učení za použití následujících otázek. Pokud vedoucí pracovník odpoví ano, pokračuje na další otázku. První zní: může? Tato otázka zjišťuje, zda má pracovník všechny podmínky k očekávanému výkonu. Následuje: zná? Pomocí této otázky se zjišťuje, zda zaměstnanec má všechny potřebné znalosti k zdárnému výkonu. Potom pokračuje otázkou: umí? Která je zaměřena na zjištění dovedností. Poslední otázkou je: chce? Je totiž možné, že pracovník, který má vytvořeny veškeré podmínky, přesto nepodává očekávaný výkon, bude mít problém s motivací. Postup v rámci této linie (může-zná-umí-chce) je cestou spoluhráčů. Nejedná se tedy o výslech nadřízeného a podřízeného, ale o spolupráci při hledání možností pro zlepšení. Poslední pohled je z úhlu podniku. Jedná se o metodu identifikace mezery a potřeb organizace, která se provádí v konfrontaci ze dvou hledisek. První vychází ze strategie (kde jsme a kam směřujeme) a druhé z lidských zdrojů (jaké má podnik zaměstnance a jaké potřebuje, aby byla naplněna strategie). Sem spadá metoda, která se nazývá benchmarking, jenž spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Výsledkem je srovnání na úrovni jednotlivých částí firmy, dále se může provádět srovnání s jinými firmami. (Horník 2007, str. 134-135) Další metodou může být Development centre, která slouží: *„nejen k identifikaci individuálních potřeb. Pomocí Development centre vytváříme kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Na základě profilu a výsledků je posléze vytvořen program pro všechny či jednotlivé podskupiny.“* (Horník, 2007, s. 142)

Podobné rozdělení identifikace potřeb vzdělávání v podniku ve své publikaci uvedl také Vodák (2011). Dle autora jsou učení a rozvoj aktivity, které by měly reflektovat potřeby podniku. Pod těmito potřebami si lze představit buď existující problém (zmetkovost, stížnost zákazníků) nebo novou situaci, do níž se podnik či oddělení dostává (noví pracovníci, nový informační systém, nové situace, nové cíle, nové trhy apod.). V nové situaci má vzdělávání vždy své místo a mělo by být zaměřeno na pozitivní, efektivní a rychlý učební proces. Je-li problém identifikován, je třeba hledat jeho příčinu. V praxi se často snaží korigovat symptomy problému, které jsou obvykle na povrchu. To však nemá význam, jelikož se problému nezbaví a objevují se znovu tytéž nedostatky. Autor popisuje proces identifikace ve třech etapách. V první etapě je vytvářena analýza cílů podniku. Jak již bylo zmíněno výše,

pro úspěšné a efektivní vzdělávání je třeba sledovat celkovou strategii podniku a jeho cíle. V tomto procesu při identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k podnikové kultuře, která vytváří soustavu hodnot a tedy filozofii podniku. Proto je vhodné nejprve provést analýzu podnikové kultury, zejména pokud vzdělávání zajišťuje externí organizace. Analýza úkolů, znalostí, dovedností a schopností probíhá ve druhé etapě. Data je možné získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních pozic. Získané údaje jsou pak porovnávány s existujícím stavem schopností zaměstnanců, zkoumá se styl vedení manažerů na všech úrovních, pracovní vztahy apod. Poznatky o potenciální potřebě vzdělávání jsou výsledkem identifikace. Požadované změny v jednotlivém chování a výkonnosti, především u manažerů, mohou mít všeobecně technický charakter nebo v častějších případech se dotýkají způsobu vedení a práce s lidmi. Vedoucí pracovník ovlivňuje výkonnost nejen svojí výkonností, ale především tím, jak dokáže vést a motivovat tým pracovníků ke zlepšování jejich osobní i týmové výkonnosti. Poslední etapa je orientována na analýzu osob. Individuální rysy pracovníků jsou porovnávány s požadavky podniku. Data se získávají ze záznamů o hodnocení zaměstnance, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích aktivit apod.

3.5.3 Analýza vzdělávacích potřeb

Po získání potřebných informací prostřednictvím výše uvedených postupů je třeba provést analýzu. V rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se provádí rozbor jejich schopností, dovedností a potenciálu. Analýza např. schopností slouží k vyhodnocení stanovených dimenzí chování, které ovlivňují výkon a vedou k vytváření soustavy schopností. Zde je šest přístupů k analýze schopností, a to: názor experta, strukturovaný rozhovor, workshop, metoda kritický případů, analýza pomocí mřížky prvků případů a hodnocení schopnosti k práci. Analýza odborných dovedností pak zahrnuje dílčí části, jako jsou analýza manuálních dovedností, analýza úkolů, analýza chyb, analýza učení se při práci, a je používána zejména pro technické, manuální, řemeslné a administrativní práce, aby poskytla základ pro vytvoření vzdělávacích programů. Pro potřeby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také pro získávání pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení práce je dobré mít vypracovanou analýzu rolí, která poskytuje důležité informace pro sestavování profilů rolí. Jedná se o proces určování toho, co se od zaměstnanců žádá, jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby naplnili tyto požadavky. Výsledkem je profil role, který definuje očekávání od pracovníka. Uvádí oblasti odpovědností a schopností

potřebných k efektivnímu vykonávání práce. Profil role klade důraz spíše na požadované chování pracovníků (např. flexibilita) než na popis pracovního místa, které zahrnuje předepsané úkoly či povinnosti, což přesně definuje, co musí zaměstnanci dělat, a to jim poskytuje příležitost držet se jen takových činností, které mají v popisu vyjmenovány. Proto se v praxi spíše přiklání k analýze rolí než k analýze pracovních míst, která již není populární, jelikož má tendenci být preskriptivní, omezující flexibilitu a nezaměřující se na schopnosti potřebné k dosažení výsledků. (Armstrong, 2007, s. 171-182)

3.6.1 Realizace vzdělávacích procesů

Vzdělávání by mělo být systematické a mělo by souznít se strategií podniku z toho důvodu, aby bylo efektivní a zajistilo podniku návratnost vložených investic. Proto je nutné vzdělávání a rozvoj v organizaci chápat, jako nástroj implementace strategie a podle toho k tomu přistupovat. Nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu jsou podnikové investice do vzdělávání a rozvoje vlastních zaměstnanců a zároveň jsou nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic. Podnikový vzdělávací systém je opakující se cyklus, který vyplývá z politiky podnikového vzdělávání, vychází z cílů podnikové strategie a sleduje organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do tohoto systému spadá orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, podněcované a financované podnikem. Vzdělávání v podniku mohou provádět interní odborníci či firemní vzdělávací centrum, případně externí instituce (veřejné či soukromé subjekty). (Vodák, 2011, s. 80-85)

Předběžné plány realizace vznikají již v době identifikace potřeb vzdělávání, také se utvářejí první úkoly a priority, z nichž se formulují návrhy programů a návrhy rozpočtů. V definitivní podobě program pak vymezuje oblasti (předměty), na které se vzdělávání zaměří, určuje množství a kategorie pracovníků, jichž se program bude týkat, stanovuje metody a prostředky vzdělávání a také důležitý časový plán. (Koubek, 2015, s. 264)

Podle Vodáka (2011) fáze realizace zahrnuje několik nezbytných prvků (cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory). Na základě identifikace potřeb vzdělávání se stanoví cíle. Autor rozdělil cíle do dvou hlavních skupin, programové cíle (celý vzdělávací program) a cíle kurzu (jednotlivé vzdělávací aktivity). Cíle by měly obsahovat požadované chování, definovat podmínky pro posouzení, zda bylo dosaženo cíle. Také by měly být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní, a časově vymezené. Je vhodné, aby účastníci se mohli seznámit se záměry kurzu předem, což může přispět k motivaci účastníků a

otevřenosti pro přijímání informací. Stanovenému požadavku musí být přizpůsoben program určité vzdělávací akce, který zahrnuje: časový harmonogram, obsah (okruhy témat), použité metody a pomůcky. Pro efektivní naplnění programu je třeba zajistit, aby se při zahájení mohli účastníci vyjádřit ke všem částem programu z důvodu prevence nejasností. Účastníci by také měli v úvodu vyjádřit, co od kurzu očekávají, pro případné doplnění témat, aby vyhovoval všem účastníkům i lektorům a společně se zavázali k dodržování. Lektoři by měli zajistit dostatečnou časovou rezervu pro realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování. K motivaci a spokojenosti účastníků přispívá, pokud z kurzu odchází s pocitem, že jim byly zodpovězeny všechny dotazy, probrala se určená témata, vzdělávací činnost byla řádně zakončena a nově získané vědomosti jsou uplatitelné v pracovní praxi, tedy že vzdělávání mělo smysl.

3.5.4 Měření a investice do lidského kapitálu

Předpokladem rozvoje lidského kapitálu v podniku je porozumění významu a hodnotě intelektuálního kapitálu a s tím spojených praktik managementu. Také úspěšná diskuze o povaze tacitních a explicitních znalostí, a identifikace vytváření, vyjadřování, sdílení a rozšiřování těchto znalostí v organizaci. Obchodní společnosti jsou nuceny se stále více zabývat možnostmi, jak nejlépe identifikovat, měřit a rozvíjet disponibilní intelektuální kapitál. Je třeba překonat bariéru nákladů, úsilí a potřebných znalostí nutných k vývoji systému měření intelektuálního kapitálu v organizaci. Měření je důležitým východiskem, které poskytuje základ pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů, navazující monitorování a hodnocení efektivity personální práce a je možné ho provádět několika způsoby. Doposud v této problematice však nebyla přijata jednotná metodika. Základní myšlenkou při zavádění systému měření lidského kapitálu je uvědomění, že rozvoj lidí v podniku nepředstavuje náklady, ale investice do budoucnosti. Překážkou většinou bývá kvantifikace znalostí, schopností, dovedností apod. Avšak bez měření lidského kapitálu si organizace nemusí dobře uvědomovat svůj potenciál ani skutečnost, zda do rozvoje svých zaměstnanců investovala dostatečně nebo nikoli. Měření lze uskutečnit sledováním ukazatelů, jako jsou např. ukazatelé fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělávání, resp. jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenost zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti. (Vodák, 2011, s. 27-34)

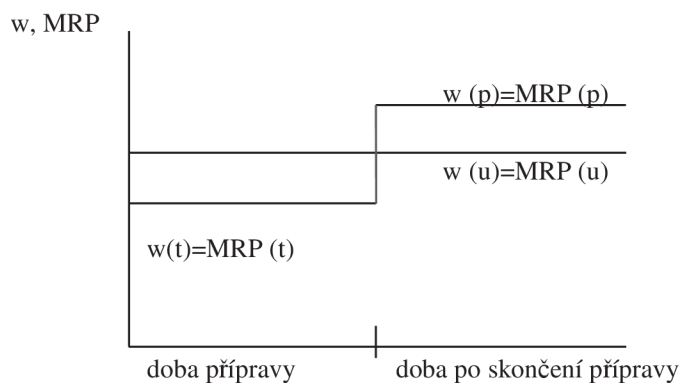
Horník (2007) rozděluje měření efektivity vzdělávacích aktivit, podle autorství a časového horizontu. Hodnocení může provádět sám subjekt, tedy účastník, nebo objekt – nezúčastněný pozorovatel. Mezi krátkodobé subjektivní metody měření lze zařadit hodnocení spokojenosti (dotazníky) či dopis sobě a lektorovi. Do objektivních pak patří Test-retest, případová studie nebo mystery shopping. Mezi dlouhodobé subjektivní metody autor zařadil autofeedback, rozvojový plán (část) nebo 360° zpětná vazba (sebehodnocení). Do dlouhodobých objektivních metod spadá hodnocení nadřízeným, také mystery shopping nebo 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), benchmarking apod. Výběr metody měření vzniká již při vytváření vzdělávací aktivity. Tomu předchází fáze identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, při které jsou stanoveny jednotky měření a kritéria. Podle charakteru vzdělávací aktivity se vybírá metoda, která umožní sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem. V případě, že nejsou k dispozici údaje vstupu, musí metoda umožňovat benchmarking. Výsledky měření jsou obvykle ve formě závěrečné zprávy vzdělávací aktivity, která je obvykle komunikována zainteresovaným osobám, a na jejímž základě pak probíhá diskuze. V praxi většinou měření sumarizuje pověřený pracovník rozvoje lidských zdrojů. Výsledky pak předává nadřízeným. Tento proces je možný u komplexních řešení, bylo by nereálné jej provádět pro každého jednotlivce.

Podle Kameníčka (2003), by také mělo být pohlíženo na veškeré náklady podniku, které souvisejí s udržováním a rozšiřováním lidského kapitálu, jako na investice. Nejedná se pouze o primární investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale jde i o inovativnost, iniciativu zaměstnanců nebo činnosti spojené s řízením talentů v organizaci. Podle toho, jakým způsobem podnik investuje do svých zaměstnanců, lze vzdělávání rozdělit na obecný a specifický výcvik. Obecný pracovní výcvik zahrnuje takové činnosti, které je možné uplatnit v širokém spektru činností ve velkém množství společností (např. vyškolení obchodního zástupce). Podnik není příliš motivován k investici do obecného výcviku, jelikož je zde vysoké riziko odchodu vyškoleného pracovníka k jinému zaměstnavateli.

Podniky poskytují většinou všeobecný výcvik v případech, kdy nenesou veškeré náklady, ale spolupodílí se na úhradě nákladů společně se svými zaměstnanci. Pokud by tak neučinili, hrozilo by vysoké riziko, že vyškolený zaměstnanec odejde ke konkurenci, a tedy návratnost investic pro podnik bude nulová či záporná. To ukazuje graf č. 1, který znázorňuje mzdovou sazbu $w(u)$ a příjem z mezního produktu práce zaměstnance, který nepodstoupil všeobecný výcvik. V opačném případě, po dobu trvání výcviku se mezní příjem $[MRP(t)]$ a mzdová sazba $[w(t)]$ snižují, což je způsobeno úhradou nákladů za všeobecný výcvik a tedy

platí vztah $w(t) < w(u)$ a současně $MRP(t) < MRP(u)$. Po dokončení vzdělávání by podnik měl zvýšit mzdovou sazbu zaměstnance na úroveň jeho nového mezního produktu [$MRP(p) = w(p)$], aby neodešel ke konkurenci. Vyšší mzda také kompenzuje pracovníkovi náklady výcviku. (Brožová, 2006, s. 37)

Graf 1 Náklady a výnosy (obecný výcvik)

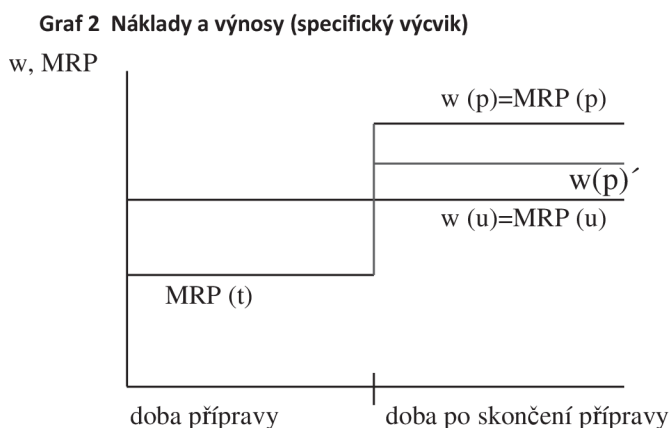


Zdroj: Brožová, 2006, s. 37

Lepší efekt pro podnik mají investice do specifického lidského kapitálu, do vědomostí a schopností zaměstnance, které jsou specifictější pro určitou činnost či organizaci. Jedinci, kteří absolvují specifický výcvik, se stanou pro zaměstnavatele přínosnější. Specifický výcvik mohou vyžadovat podniky, které se zabývají např. specifickými službami, v nichž se využívají specifické dovednosti a vědomosti pracovníků. Určitou formu specifického výcviku představuje nově přijatý zaměstnanec, který pro podnik znamená vynaložení určitých prostředků. Tyto výdaje se stávají specifickými, jelikož získané znalosti zvyšují produktivitu pouze v podnicích, které zaměstnance zaškolili, v okamžiku odchodu zaměstnance výcvik ztrácí svou hodnotu. (Kameníček, 2003, s. 62)

Specifický výcvik nezvýší mezní produkt pracovníka pro konkurenční firmy, což je výhoda pro podni, který jej poskytuje. Z tohoto důvodu je organizace ochotna sama nést veškeré související náklady. Jelikož se tedy zaměstnanec finančně nepodílí a získává mzdovou sazbu, která v podstatě převyšuje mezní produkt pro podnik [$w(u) > MRP(t)$]. Po dokončení vzdělávacích činností podnik nemusí zaměstnanci zvyšovat mzdu na úroveň, která je rovna jeho zvýšené produktivitě [$MRP(p)$]. Podnik spíše sleduje dosažení výnosů v podobě zvýšené produktivity vyškoleného zaměstnance, nežli sledování nákladů. Případně může být pracovníkovi po skončení výcviku zaplácena vyšší mzda na úrovni $w(p)$, aby

docílila využití své investice, tedy $w(u)$, ale nižší než $w(p)$. Z grafu č. 2 je zřejmé, že hodnota mzdy $w(p)$ se rovná mezní produktivitě $[MRP(p)]$ a současně je vyšší než mzda $w(p)'$ a $w(u)$ [$w(p) = MRP(p) > w(p)' > w(u)$]. V praxi se většinou uplatňují kombinace obou typů výcviku. S ohledem na to, který typ převažuje se pak hovoří buď o obecném nebo specifickém výcviku. (Brožová, 2006, s. 38)



Zdroj: Brožová, 2006, s. 38.

3.5.5 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit či účinnosti vzdělávacího programu jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a velikost změny lze určit jen nepřímou, často spekulativními způsoby. Jak již bylo zmíněno, je potřeba stanovit kritéria hodnocení již ve fázi identifikace. Z toho plyne značná rozmanitost postupů a kritérií vyhodnocování. Předně je možné porovnávat výsledky vstupních testů účastníků s výsledky testů uskutečněnými po skončení programu. Tato metoda má však několik nedokonalostí, např. není jednoduché sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí, popř. dva testy – vstupní a závěrečný. Výsledky testu také mohou být ovlivněny nynějším rozpoložením testovaného jedince či okolnostmi, za kterých se testuje. Dalším problémem při porovnávání vstupních a závěrečných testů je, že pozitivní rozdíl bývá v plné míře připisován účinkům vzdělávání, zatímco negativní rozdíl nedokáže být vysvětlen, jelikož se nebere v úvahu působení náhody či dalších vlivů. Dalším způsobem vyhodnocování může být monitorování vzdělávacího procesu a programu, což není spolehlivější než porovnávání výsledků testů. Během této metody se hodnotí vhodnost a účinnost zvolených metod a

postupů vzdělávání, případně práce vzdělavatelů. Zpravidla hodnocení odborníky (pozorovateli) bývá značně subjektivní, stejně tak může být dosti subjektivní hodnocení účastníky vzdělávání. Z praxe vyplývá, že pozitivněji bývají hodnoceny metody a postupy, které od účastníků nepožadují žádné přílišné úsilí a aktivní účast. Je tedy značně nebezpečné dělat závěry vycházející z ankety účastníků. Více problematické může být vyhodnocování praktického přínosu vzdělávání u manažerů či vedoucích pracovníků. Problémem je nalezení způsobu, jak např. měřit změny schopnosti vést tým, změny v chování, v organizaci práci, rozhodování se, řešení problémů apod. Nedostatečné informace také mohou poskytovat metody vyhodnocení přínosu vzdělávání za pomoci ekonomických ukazatelů, jako jsou například zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, pokles nákladů, zvýšení kvality výrobků či služeb, hospodaření s materiálem či zmetkovitost. Hodnocení výstupů vzdělávacích aktivit za pomoci výše zmíněných metod, může vést ke zkresleným výsledkům. Efekt vzdělávání je ovlivněn také charakterem a obsahem práce. U řídicí či vysoce kvalifikované práce lze většinou přínos obtížně zpozorovat běžnými nástroji zkoumání, jelikož se může ukazovat postupně v nepatrných zlepšeních. Naopak tam, kde zaměstnanci plní poměrně jednoduché úkoly, se přínos může ukázat velmi výrazně. (Koubek, 2015, s. 274-275)

Armstrong (2007) uvedl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání dle Kirkpatricka. Úroveň první reakce, která zkoumá reakci účastníků na vzdělávání. Jde tedy o bezprostřední spokojenost účastníka po výcviku. Autoři se však shodují na opatrném zacházení s výsledky na základě subjektivního posouzení účastníků. Přesto tyto informace mohou být užitečné, ukazují totiž, do jaké míry účastníci cítí, že byly uspokojeny potřeby vzdělávání a proč. Následuje další úroveň, tzv. hodnocení poznatků, ve které se posuzuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. V rámci této metody se používají organizované testy před a po, ústní zkouška nebo testy výkonu (ukázky práce). Úskalí tohoto způsobu vyhodnocování byla uvedena výše. Následná úroveň, tzv. hodnocení chování, v rámci které se vyhodnocuje velikost změny jejich chování po návratu na pracoviště, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování, dovedností a aplikací znalostí. Avšak je třeba vzít v potaz, do jaké míry účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Toto hodnocení by mělo nejlépe proběhnout před a po absolvování vzdělání. Také absolventi by měli dostat určitý čas na změnu svého chování při práci. Poslední úroveň, tzv. hodnocení výsledků, poskytuje základ pro posouzení přínosu vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Dle autora hodnocení musí být také založeno na zkoumání před vzděláním a po

něm. Dále musí určit míru, v jaké bylo dosaženo primárních cílů v určitých oblastech, např. přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů či zvýšení spokojenosti zákazníků. Obecně je cílem stanovit přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje, tedy určit jak přispěly k nárůstu výkonu organizace oproti předchozí úrovni. To však není snadné, jelikož nelze oddělit přínos od jiných činitelů. Podle některých autorů, je nejlivnější metoda vyhodnocování efektivnosti vzdělávání měření návratnosti investic. Jde o prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. Vypočítá se jako (Armstrong, 2007, s. 509):

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Nicméně vše, co souvisí se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi lidí a jejich získáváním, je značně obtížně kvantifikovatelné, dokonce některé faktory nelze změřit vůbec, tudíž nemá smysl uvažovat o finančních či jiných kvantitativních ukazatelích přínosu vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 509)

Přesto to neznamená, že by se mělo rezignovat na vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. Avšak by měly být uvažovány hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativita. Stále více převažují neformální metody hodnocení, založené spíše na informacích pocházejících od účastníků či jejich nadřízených, což však vyžaduje mnoho osvěty všech zúčastněných, aby se maximálně snažili oprostit od subjektivismu či zkreslování. (Koubek, 2015, s. 276-277)

3.5.6 Motivace zaměstnanců

Obecně vzato, rozvoj organizace zahrnuje plánování a realizaci programů s cílem zlepšit efektivitu fungování podniku a jeho reakce na změnu. Jde o plánovaný systematický proces, ve kterém se mimo jiné uplatňují základy a postupy aplikované psychologie a sociologie, orientuje se na akci, tedy na dosažení požadovaných výsledků v důsledku plánovaných činností. Nové postupy, systémy, struktury nebo technologie mající bezprostřední vliv na uspořádání práce, také význačně působí na zaměstnance. Pracovníci mají obvykle odpor ke změnám, jelikož v nich vidí narušení známých vzorců chování, svého postavení a finanční odměny. „*Když mluvíme o odporu ke změnám, máme tendenci*

naznačovat, že management je při změně své cesty vždy racionální a že pracovníci jsou hloupí, emocionální či iracionální, protože nereagují takovým způsobem, jakým by měli. Ale jestliže jedinec jde v důsledku navrhovaných změn do horšího, ať už zjevně nebo skrytě, je jakýkoliv odpor z hlediska jeho vlastních nejlepších zájmů zcela racionální. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě.“ (Armstrong, 2007, s. 291)

Proto by se měla důsledně připravit a zformulovat komunikace o navrhované změně, aby se zmenšily obavy. Nejlepší způsob je přímá komunikace tváří v tvář mezi manažérem a jednotlivými zaměstnanci či komunikace na týmových poradách. (Armstrong, 2007, s. 285-292)

Motivace patří k významným prvkům vzdělávacího procesu pracovníků k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti značně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Motiv znázorňuje vnitřní pohnutku vedoucí ke změně chování jedince a směřující k uspokojení potřeb. Má-li být motivace úspěšná, musí být dosaženo shody subjektu (manažera) a objektu motivace (zaměstnance), především při procesu navozování motivace za pomoci vnějších podmětů. Manažer nebo vedoucí pracovník tudíž musí ovládat metody poznání postojů a příčin jednání pracovníků jeho týmu. (Vodák, 2011, s. 101-102)

Proces motivování a utváření motivací zkoumá teorie motivace, která vysvětluje, proč se zaměstnanci při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí v určitém směru. Dále charakterizuje to, co mohou podniky udělat pro zvýšení motivace zaměstnanců, aby využili své schopnosti, vyvinuli úsilí, které přispěje k plnění cílů organizace i naplnění jejich vlastních potřeb. Zároveň se orientuje na spokojenost s prací, jejím vlivem na pracovní výkon a faktory, které ji tvoří. Cílem organizace je namotivovat své zaměstnance tak, aby přinesli přidanou hodnotu, tedy aby hodnota jejich výstupů přesáhla náklady jejího vytváření. Ve většině rolí je prostor pro to, aby se zaměstnanci rozhodli, kolik úsilí vynaloží. Mohou vykonávat jen tolik, aby se do role zařadili, nebo mohou vyvinout vyšší úsilí, ponořit se do práce a přinášet přidanou hodnotu, což závisí na vůli pracovníka a může být klíčovým aspektem pro organizaci. Proces motivace je velmi komplikovaný, lidé mají totiž různé potřeby, cíle a podnikají odlišné kroky k jejich splnění, aby uspokojili své potřeby. Motivování bude efektivní, pokud je založeno na poznání a porozumění tomu, co je pro ně výhodné. (Armstrong, 2007, s. 219)

Jiří Bréda, mentor a kouč v oblasti leadershipu, považuje za stěžejní motivační faktor prostředí firmy. Pokud podnik vytvoří prostředí, které bude podporovat přirozenou tendenci

zaměstnance vzdělávat se, nemusí pak motivovat přímo zaměstnance. Nejlepším motivátorem je samotné prostředí podniku, v němž sami zaměstnanci vyvinou iniciativu se rozvíjet a vzdělávat a je jim to umožněno. Kouč uvedl několik základních podmínek pro vytvoření motivačního prostředí v podniku (magazin.lmc.eu, 2020):

- podnik by měl poskytnout zaměstnancům pocit sociálního bezpečí, tedy dávat jim na vědomí, že do podniku patří a spoléhá se na ně do budoucna, a to i v případech negativních vlivů prostředí (například nepříznivý vývoj ekonomické situace apod.).
- Další význačnou podmínkou je úcta a uznání, tedy umět ocenit, když zaměstnanec něco umí a pracuje na sobě.
- Důvěřovat v samostatné rozhodování zaměstnance. Zaměstnanci by měli mít možnost podílet se na rozhodování, minimálně v otázkách týkajících se jejich fungování ve firmě, s kým vytvoří tým, co se od koho a jak budou učit apod.
- Dalším aspektem je jistota, že je k jedinci okolí spravedlivé, tedy že se mu snažení o rozvoj vyplatí a podnik to registruje a ocení.
- Poslední podmínkou je umožnění budování dlouhodobých vztahů. V podniku by se měly podporovat přirozené sociální interakce, nechávat lidi potkávat se u kávy, pořádat firemní aktivity apod.

Pokud podnik dokáže vytvořit takové prostředí, zaměstnanci se v něm budou chtít rozvíjet sami a motivování ze strany HR k tomu nebude potřeba. Ovšem ne pokaždé se v podniku povede nastolit ideální stav, při němž sami zaměstnanci projevují iniciativu. Za rozumný ústupek lze považovat, pokud zaměstnanci dostanou možnost volby v nabídce vzdělávacích kurzů, tedy některé kurzy musí absolvovat povinně, některé dobrovolně a některé vyložené volnočasově. Se svým nadřízeným by pak měli zvážit, jaké kurzy jsou pro jejich pracovní zařazení nejvhodnější, přičemž se po stanovené lhůtě sejdou a společně zhodnotí efekt vzdělávání. Přístup podniku k zaměstnancům je v oblastech rozvoje a vzdělávání velmi důležitý. Podnik správným přístupem k nim si zajistí předávání firemní kultury svým zaměstnancům, je atraktivní pro uchazeče a ve výsledku disponuje kvalifikovanými zaměstnanci. Nejdůležitější v rámci motivace pracovníků ke vzdělávání je zajistit, aby zaměstnanci vnímali, že vzdělávat se a rozvíjet je v jejich zájmu a nebrali to jen jako nutnou povinnost. Závěrem lze shrnout, že inspirace a vytvoření správného prostředí v podniku s vhodným přístupem k zaměstnancům je efektivnější než povely. (magazin.lmc.eu, 2020)

3.5.7 Dotace na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců v ČR

Mnoho podniků a institucí se zabývá otázkou financování vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců. V rámci efektivního hospodaření podniku je využívání cizích zdrojů obvykle levnější než vlastních zdrojů a použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu podniku. Firmy mohou využít finanční prostředky z veřejné podpory z finančních zdrojů Evropské Unie. To je umožněno prostřednictvím aktuálních Operačních programů, jako je probíhající projekt Podpora vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Lze požádat o financování vzdělávání svých zaměstnanců včetně jazykové výuky. Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Realizován je Úřadem práce České republiky (ÚP ČR) přes Výzvu č. 021 z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ). Prvotním záměrem projektu je podpora zaměstnavatelů v odborném vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců. Podporu mohou využít nejen podniky, ale také osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Firmy tak mohou pružněji reagovat na měnící se podmínky trhu. (uradprace.cz, 2023)

Projekt se soustředí na téma adaptability pracovníků v podnicích na soustavně se měnící prostředí na trhu. Z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti a diverzifikace činností musí podniky disponovat kvalifikovanými zaměstnanci. POVEZ II řeší nesoulad mezi dovednostmi a nabízenými a požadovanými kvalifikačními dovednostmi (nedostatečnou pružností pracovní síly). Dále řeší otázku neochoty firem investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. (uradprace.cz, 2022)

Program POVEZ II umožňuje zaměstnavatelům získat na vytvoření interního či externího vzdělávání finanční příspěvky, kterými mohou financovat náklady na vzdělávání nebo rekvalifikaci svých pracovníků. Vzdělávací aktivity mohou být obecné nebo specifické, ale musí se jednat o studium v odborných kurzech. V rámci projektu lze financovat i mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich studia. Podle zákoníku práce (§ 230 zákona č. 262/2006 Sb.) je účast pracovníka na kurzu pokládána za výkon práce. (uradprace.cz, 2023)

3.6 Vzdělávání a rozvoj v podniku

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a rozděleny vybrané metody používané ke vzdělávání zaměstnanců.

3.6.2 Formy rozvoje vzdělávání

Podle Koubka (2015) se vytvořila široká škála forem a metod ve vzdělávání, které autor řadí do dvou skupin, a to na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody používané na pracovišti patří například instruktáž při výkonu práce, coaching, rotace práce a porady. Do druhé skupiny spadají přednášky, demonstrování, případové studie, assesment centre, vzdělávání pomocí e-learningů apod., tedy vzdělávací metody probíhající mimo pracoviště. Metody mimo pracoviště spíše využívají manažeři či specializovaní pracovníci, zatímco metody na pracovišti se spíše aplikují při vzdělávání zaměstnanců na nižších pozicích či dělníků. Poslední uvedená metoda, e-learning, je v praxi velmi populární. Nabízí velké množství informací, různé testy a cvičení pomocí počítačových vzdělávacích programů. Výhodou je, že e-learning lze použít k celkem efektivnímu vzdělávání jak jednotlivců, tak i skupin pracovníků v krátkém čase.

Formy vzdělávání lze rozdělit také podle životního cyklu jedince ve společnosti, tedy na vstupní, průběžné či zvláštní odborné. Některé organizace poskytují novým pracovníkům formální informační kurzy, které jim mohou poskytnout podrobnější a obsáhlejší informace o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách. Tento kurz by měl být poskytnut, co nejdříve po nástupu do zaměstnání, pokud možno první den. Většina nových zaměstnanců se vzdělává přímo na pracovišti při výkonu práce. To může být neúčinné, náhodné a může znamenat plýtvání, proto je potřeba plánovitý a systematický přístup. (Armstrong, 2007, s. 399-400)

Zaměstnanci, kteří prošli adaptačním (vstupním) zaškolováním jsou vzdělávány průběžně. Prohlubují a průběžně doplňují, udržují a obnovují kvalifikaci. Všeobecně vnímaný cyklus průběžného vzdělávání pracovníků spadá do čtyřech fází (Hroník, 2007, s. 133):

- identifikace potřeb vzdělávání.
- Formování vzdělávací aktivity
- realizace.

- zpětná vazba.

Na tomto rozdělení se shoduje řada autorů, ale i v mnoha podnicích se postupuje tímto způsobem. (Hroník, 2007, s. 133)

3.6.3 Vybrané metody vzdělávání zaměstnanců

První metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. on the job) probíhají přímo na pracovišti v pracovní době (učení se praxí). Tato metoda se obvykle používá při školení dělníků, nebo pracovníků, kteří pracují rukami. Do této skupiny spadá (altaxo.cz, 2023):

- instruktáž při výkonu práce, která je velmi často používaná především při zaškolení nově nastupujícího zaměstnance či při změně pracovní pozice (např. při přechodu z jiné části podniku, při zaučování na jiném stroji).
- Coaching, který se používá také při výkonu práce, ale jedná se o zdlouhavější metodu než instruktáž. Coaching představuje soustavné směřování a podněcování zaměstnance koučem k požadovanému výkonu, což má vzdělávaného zaměstnance motivovat.
- Mentoring, což je podobný způsob vzdělávání jako coaching, ale s tím rozdílem, že pracovník si vybírá sám mentora (rádce) na základě zkušeností kolegů, sympatií nebo respektu apod.
- Counselling je novější metoda, která je prováděna formou ovlivňování a konzultace, což má za úkol překonat jednosměrný vztah mezi nadřízeným a podřízeným či lektorem a vzdělávaným.
- Asistování lze zařadit mezi tradiční metody formování pracovníků, v rámci které je vzdělávanému pracovníkovi přiřazen zkušenější kvalifikovaný kolega.
- Pověření úkolem je zakončením asistování, kdy je v závěru vzdělávaný pověřen úkolem, který pokud úspěšně splní, dokončí vzdělávací proces.
- Rotace práce (cross traing) je metoda, v rámci které je vzdělávaný zaměstnanec pověřen rozmanitými pracovními úkoly v různých oblastech organizace. Často se tato metoda používá při školení vedoucích pracovníků, kteří musí být kompetentní ve více úsecích v podniku.
- Za určitý proces vzdělávání jsou také považovány pracovní porady, kde se konzultují a řeší aktuální důležitá témata. (altaxo.cz, 2023)

Druhou skupinou metod je vzdělávání mimo pracoviště (off the job), která se používá spíše ke vzdělávání specialistů nebo pracovníků na manažerských pozicích. Tyto metody lze použít i ke vzdělávání jiných skupin zaměstnanců, přičemž musí být modifikovány s ohledem na náplň práce určité pracovní skupiny. Mezi tyto metody spadá (altaxo.cz, 2023):

- přednáška, jejímž cílem je získání teoretických znalostí.
- Přednáška, která zahrnuje diskuzi, překonává v určitém smyslu výše uvedenou přednášku, jelikož zahrnuje větší interaktivitu a možnost diskutovat. Diskuze tak může získat mnoho rozměrů, což může vést k mnoha řešením určitého problému.
- Demonstrování neboli praktická ukázka dovedností a znalostí za pomoci audiovizuální techniky, počítačů apod.
- případové studie jsou atraktivní metodou vzdělávání vedoucích pracovníků, jimž je nastíněn určitý problém, který mají za úkol zanalyzovat, diagnostikovat a vyřešit.
- Workshop je jednou z variant případových studií, avšak v tomto případě se dané problematiky řeší komplexně v rámci celé vzdělávané skupiny.
- Brainstorming je také jednou z variant případových studií, avšak v rámci této metody je každý účastník vyzván, aby našel vlastní řešení daného problému, přičemž se následně vybere jedno optimální řešení ze všech navržených.
- Simulace dané situace je cílena spíše na praxi, kdy jsou vybraní účastníci pověřeni předstírat určitou scénu, která se může v rámci jejich práce vyskytnout a poukázat na problém, který je třeba řešit.
- Hraní rolí (manažerské hry) je metoda, která je zaměřena spíše na tvůrčí rozvoj manažerů. Metoda je zaměřena na předávání hravosti, samostatnosti a také se orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků.
- Assessment centre představuje diagnosicko-výcvikový program vzdělávání a výběru zaměstnanců, v němž jsou naznačeny problémy, které budou předmětem řešení v rámci pracovní činnosti, přičemž je monitorováno, jak si s tím každý účastník dovede poradit, jak zvládá stres, více pracovních úkolů apod.
- Outdoor training (škola hrou) je metoda, kdy musí manažeři vyřešit určitý problém za určitý čas.
- Do poslední skupiny lze zařadit metody, při kterých pomocí počítačů jsou používána různá schémata, grafy či počítačové simulace.

4 Praktická část práce

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na rozbor podpory jazykového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Následující kapitoly charakterizují společnost ŠA, popisují proces vzdělávání, specifikují vlastní podnikové vzdělávací centrum (tzv. Škoda Academie) a jeho primární činnosti. Pomocí dotazníkového šetření a poslostandardizovaných rozhovorů byly zkoumány informace týkající se možností zaměstnanců vzdělávat se, povědomí o nabídce vzdělávacích aktivit a jejich využívání. Navazující část práce je věnována analýze dotazníkového šetření a SWOT analýze.

4.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

Továrna na výrobu automobilů ŠKODA AUTO a.s. je největší automobilkou v České republice (ČR). Byla založena v roce 1895 v Mladé Boleslavi a od roku 1991 spadá pod německý koncern Volkswagen Group. Výrobní závody v České republice jsou v Mladé Boleslavi, kde je sídlo společnosti a současně i hlavní závod, ve Vrchlabí a v Kvasinech. (výroční zpráva, 2022)

Dle tržeb a zisků se společnost dlouhodobě drží na předních příčkách nejúspěšnějších podniků působících na území České republiky. Je význačným českým exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. (Wolf, 2022)

ŠKODA AUTO a.s. působí také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině, v Kazachstánu a v Indii. Předmětem podnikání je především vývoj, výroba a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. ŠA se stala silnou a globálně úspěšnou firmou nabízející celkem dvanáct modelových řad. „ŠKODA AUTO patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky. Aktuálně zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice a je dobrým sousedem s řadou aktivit na poli společenské odpovědnosti ve všech regionech, kde působí.“ (výroční zpráva, 2022)

Společnost se dělí na několik jednotlivých organizačních jednotek. Za každou oblast je zodpovědný jeden ze členů představenstva. Následné dělení jednotlivých útvarů nastává v každé oblasti. ŠKODA Academie (školící centrum) spadá pod Řízení lidských zdrojů. (výroční zpráva, 2022)

Ovládající osobou je VOLKSWAGEN AG, která je vrcholovou společností koncernu, jejíž činnosti zahrnují, pod značkami Audi, Bentley, CARIAD, CUPRA, Ducati,

Lamborghini, MAN, MOIA, Navistar, Porsche, SEAT, ŠKODA, TRATON, Volkswagen osobní vozy a Volkswagen užitkové vozy, především vývoj vozidel a automobilového softwaru, výrobu a prodej osobních, nákladních a užitkových vozů, autobusů, motocyklů, náhradních dílů apod. V rámci finančních služeb koncern financuje síť obchodních partnerů a konečných zákazníků, poskytuje bankovní a pojišťovací služby, leasing a věnuje se řízení velkoodběratelských obchodů. (výroční zpráva, 2022)

Financování automobilů pro spotřebitele zastřešuje ŠKODA Financial Services. Svým zaměstnancům ŠA nabízí, v rámci zaměstnaneckých benefitů, výhodné zápůjčky na bydlení (na pořízení bytu až 550 000 Kč, na rekonstrukci až 270 000 Kč) a též zvýhodněné financování automobilů či operativní leasing. (skoda-auto.cz, 2021)

ŠKODA AUTO je v očích veřejnosti viděna jako atraktivní zaměstnavatel. Česká automobilka se pravidelně umísťuje na předních příčkách v soutěži Zaměstnavatel roku. V celorepublikové soutěži v kategorii Zaměstnavatel s více než 5 000 zaměstnanci, ŠKODA vyhrála během posledních deseti let dohromady pětkrát. Dokonce minulý rok získala již podruhé prestižní titul Zaměstnavatel desetiletí. Také v dalších anketách soustředěných na hodnocení zaměstnavatelů se automobilka opakovaně umísťuje na předních příčkách. Pro ŠA jednou z největších priorit je péče o zaměstnance, což se ukazuje v mnoha činnostech zaměřených na podporu zdravého životního stylu, programech pro rozvoj karierního a osobního růstu, širokých možnostech pracovního uplatnění, ale i nepřetržitě rozvíjené firemní kultuře. (skoda-auto.cz, 2022)

Z finančního pohledu se automobilka vyskytuje na pozici exportéra i lokálního výrobce, proto je ovlivněna hospodářskými podmínkami světového a evropského hospodářství, ale také na ni působí situace jednotlivých ekonomik (pro představu lze uvést hospodářský stav a s ním související hospodářský cyklus, politická situace a změny zákonodárství v zemích např. probíhající rusko-ukrajinský konflikt). To přináší permanentní hrozbu rizik, která vychází z vysoké míry veřejného zadlužení, pohybem cen drahých kovů, plastů a ropy či nezaměstnaností. Mezi další význačná rizika, která se mohou dotknout obchodní aktivity automobilky na světových trzích, patří nerovnoměrný hospodářský růst v jednotlivých zemích či regionech a zranitelný bankovní systém. ŠA předem identifikuje a zabezpečuje exportní zakázky do zemí s potenciálním a politickým rizikem standardně schválenými produkty finančního a pojišťovacího trhu. V rámci toho ŠKODA spolupracuje s českými a mezinárodními bankami včetně EGAP. Zároveň dodatečné náklady na technický vývoj mohou mít negativní vliv na hospodaření automobilky v důsledku změn způsobených

změnami v právních předpisech (striktnější legislativní požadavky na bezpečnost automobilů, spotřebu pohonných hmot nebo emise škodlivin či úpravy ve standardních vymezeních vozů). Dále musí brát v úvahu zpřísnění legislativy Evropské Unie, týkající se ochrany životního prostředí, u emisí výfukových plynů. (výroční zpráva, 2022)

V důsledku problémů v posledních letech, které ŠA přinesla pandemie covidu-19, celosvětový nedostatek čipů do palubní elektroniky, válka na Ukrajině a energetická krize, automobilka za první pololetí minulého roku dodala zákazníkům po celém světě o 30 % méně automobilů vzhledem k předchozímu roku, což je 360 600 vozů. Provozní zisk klesl na 16,6 miliardy Kč oproti předchozímu roku 23,9 miliardy Kč. Pokles byl zapříčiněn převážně vyššími náklady na výrobu a nepříliš příznivý vývoj směnných kurzů. Na výsledcích se také odrazil rusko-ukrajinský konflikt. Tržby za první pololetí loňského roku zůstaly v meziročním srovnání skoro beze změny. (ceskenoviny.cz, 2022)

Významný milník během roku 2021 představovalo výběrové řízení na zajištění 3 000 externích pracovníků na období 5 let, což vytváří jednu z nejvýznamnějších poptávek v České republice. ŠKODA staví do popředí také sféru diverzity, v rámci Strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 by měla každou čtvrtou manažerskou pozici zastávat žena. Diverzita, inkluze a rovnoprávnost jsou součástí firemní kultury, která se charakterizuje otevřeností a tolerancí. ŠA se chystá dále, v rámci procesu transformace, podporovat vzdělávání a rozvoj pracovníků a do roku 2030 se chystá investovat 13 mld. Kč do této oblasti, aby poskytovala pracovní místa i v budoucnosti. (výroční zpráva, 2022)

4.2 Rozvoj a vzdělávání ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

ŠA dlouhodobě klade na vzdělávání velký význam. Vzdělávání ve společnosti spadá pod vlastní vzdělávací centrum Škoda Academie, která byla založena za účelem komplexního vzdělávání žáků a zaměstnanců v dubnu 2013 a zodpovídá za personální rozvoj pracovníků, za rozvoj jejich odborných i nadoborných kompetencí. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se odehrává nepřetržitě v systematickém koloběhu. Centrum nabízí nejen široké spektrum školení a specializované kurzy, včetně jazykových, ale také zde probíhají i motivační rozhovory se zaměstnanci, kurzy pro mistry a vedoucí týmů či oddělení a další aktivity spojené se vzděláváním. (skoda-storyboard.com, 2018)

Dle pracovního zařazení, dosaženého vzdělání zaměstnance, profilu pozice a potenciálu rozvoje konkrétního zaměstnance, je možnost využít nabízené vzdělávací kurzy či rozvojové

programy. Nabízeno je přes 300 kurzů: IT kurzy, technické kurzy, mentoring a coaching, jazykové kurzy, kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, tak i kurzy zákonné, odborné kurzy, kurzy pro prohlubování kvalifikace a kompetence, i činnosti vytvořené na míru pro jednotlivé odborné okruhy. (Druljaková, 2021)

Během digitální transformace roste význam a zvyšuje se důraz na IT školení. ŠA nabízí komplexní vzdělávání od prostého školení až po ucelené vzdělávací programy v IT. ŠKODA AUTO zároveň klade důraz na to, aby byly využity nejmodernější technologie, se kterými se zaměstnanci v rámci výkonu své práce běžně setkávají, např. v oblastech hydrauliky a pneumatik nebo v oblasti kontrolních systémů. Dále společnost sleduje aktuální trendy ve vzdělávání a např. v oblasti e-learningu využívá live a online formáty s využitím prvků gamifikace (škola hrou). Také je k dispozici platforma pro virtuální spolupráci DEON. (skoda-auto.cz, 2021)

V rámci nabídky online vzdělávání či online studia mohou zaměstnanci využívat vzdělávací platformy eDoceo, jak pro různé e-learningové kurzy, tak i vzdělávací videa prostřednictvím mediátéky. Poslechnout si audio knihu či přečíst si eBook mohou v digitální knihovně. (Druljaková, 2021)

Dle výroční zprávy 2022, oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v roce 2021 patřila přípravě na přicházející elektromobilitu, realizaci digitálních nástrojů do běžných pracovních úkolů pracovníků, také posila diverzity a otevřené firemní kultury. Současně v rámci oblasti se usilovalo o zajištění technicky vzdělaných, vysoce kvalifikovaných specialistů. ŠA zdigitalizovala mnoho procesů, které usnadní práci zaměstnancům, sníží administrativní zátěž manažerům především ve výrobních činnostech a podpoří spolupráci na dálku.

Nově otevřená laboratoř umělé inteligence ve výrobě (první v automobilovém průmyslu), která vznikla v Ostravě ve spolupráci automobilky s Technickou ostravskou univerzitou, cílí na tři hlavní sféry: analýzu dat, problematiku optimalizace v průmyslové praxi a aplikaci strojového učení a umělé inteligence. Laboratoř nabízí inspiraci a zkušenosti v oblasti datové analytiky studentům Vysoké školy báňské – Technické univerzity a také ve spolupráci s ní nabízí pro širší veřejnost z akademického a průmyslového světa workshopy, odborné přednášky a konference. Hlavním cílem laboratoře je výchova datových expertů budoucnosti a spolupráce na vědecko-výzkumných projektech pro ŠA. (ŠKODA, 2020)

V posledních letech ŠKODA věnuje maximální péči o duševní zdraví svých zaměstnanců, kteří mohou využívat bezplatné konzultace s psychologem a od r. 2020

dokonce i v online formě. ŠA jim zároveň nabízí intenzivní vzdělávací akce orientované na rozvíjení osobní odolnosti a práci se stresem. Automobilka v roce 2021 uskutečnila pilotní program nové metodiky na posouzení psychické náročnosti pracovních pozic, jehož výsledky v budoucnu pomohou modifikovat nábor a následný rozvoj zaměstnanců na psychicky náročných pozicích. (výroční zpráva, 2022)

Stále sílící konkurence v dynamicky se rozvíjejícím odvětví automobilového průmyslu nutí společnost se přizpůsobit trendům, kterými jsou snižování emisí a s tím spojená elektrifikace a digitalizace. V důsledku toho si ŠA uvědomuje potřebu zabezpečit si do budoucna konkurenceschopnost v podobě stabilního, flexibilního a kvalifikovaného personálu, proto sféra “lidé a kultura“ vytvořila dlouhodobou strategii zaměřenou na komplexní proces HR v rámci všech oblastí (plánování lidských zdrojů, nábor, vzdělávání, motivaci zaměstnanců apod.). Současně je potřeba správně analyzovat a předcházet evantuálním rizikům, jakou jsou ztráta kvalifikovaného personálu tvořícího klíčové procesy firmy, rizika vycházející ze změn legislativy, právní rizika či rizika související s demografickými změnami. (výroční zpráva, 2022)

4.2.1 Škoda Akademie

Škoda Akademie byla založena v roce 2013 s cílem komplexního vzdělávání žáků a dospělých pracovníků. Akademie zodpovídá za rozvoj odborných i nadoborných kompetencí zaměstnanců ŠA. Pracovníci Akademie se podílejí na vytváření personálně-rozvojových konceptů a nástrojů v souladu se strategií Volkswagen Group Academy. Odborné vzdělávání žáků a rozvoj talentů patří k dalším stěžejním činnostem Akademie, jejímž cílem je spojit odborné a sociální dovednosti, předávání know-how a zabezpečit připravenost žáků pro zapojení se do praxe. (stredniroku.cz, 2021)

Škoda Akademie nabízí širokou škálu vzdělávacích aktivit, které jsou neustále aktualizovány. Jedním z nástrojů trvale udržitelného růstu automobilky je totiž právě vzdělávání a rozvoj pracovníků. Škoda Akademie připravuje nejen pracovníky, ale také žáky odborného učiliště, které cíleně a systematicky připravuje na nové požadavky. V roce 2021 ŠA zároveň s tréninkovými centry proškolila více než 3 000 aktérů včetně externistů v oblastech elektromobility. Od poloviny roku 2016 si v této oblasti doplnilo vzdělání necelých 21 000 zaměstnanců. V tabulce č. 1 je ukázán celkový počet zaměstnanců, ke konci roku 2021 jich v automobilce pracovalo 38 152, z toho 2 120 externistů a 879 učňů.

Tabulka 1 Počet zaměstnanců ve ŠA

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI*	OSOBY 31. 12. 2021	OSOBY 31. 12. 2020	ZMĚNA V % 2021/2020
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – KMENOVÝ PERSONÁL	35 153	34 514	1,9 %
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	27 567	26 800	2,9 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	850	824	3,2 %
— ZÁVOD KVASINY	6 736	6 890	-2,2 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – UČNI	879	923	-4,8 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM**	36 032	35 437	1,7 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – ZAPŮJČENÝ PERSONÁL	2 120	3 262	-35,0 %

* pouze personál společnosti ŠKODA AUTO a.s. v České republice.

** fyzický stav zaměstnanců k 31. 12. 2021, včetně učňů, bez zapůjčeného personálu, bez dceřiných společností

Zdroj: výroční zpráva, 2022.

Graf č. 3 níže ukazuje složení zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Škoda Akademie v posledních letech prohloubila nabídku online kurzů pro zaměstnance, kteří projevíli četný zájem o nabídku vzdělávání. (výroční zpráva, 2022)

Graf 3 Vzdělání zaměstnanců ŠA



Zdroj: výroční zpráva, 2022.

Jazykové kurzy ve ŠA v první polovině roku 2021 absolvovalo 2 677 zaměstnanců, kteří mohou volit ze standardních (online či prezenční forma studia), akceleračních a odborných jazykových kurzů, výuku tzv. Callanovou metodou (bez gramatiky) či mohou vyzkoušet mikrokurzy pomocí mobilních telefonů. V nabídce jsou také e-learningové kurzy a krátká výuková videa Angličtina s Broňou, která jsou natočena zábavnou, atraktivní formou, jenž jsou k dispozici v mediátorce eDoceo. (Skodamobil.cz, 2021)

Od roku 2013 ŠA do vzdělávacích programů a technického vybavení investovala více než 340 milionů Kč, což se jí vyplatilo v náročné době, jak uvedl vedoucí Škoda

Akademie Alois Kauer. V této strategii důsledně pokračuje a chystá se rozšiřovat nabídku odborného vzdělávání dospělých i studentů. (skoda-auto.cz, 2021)

ŠA také ve své výroční zprávě (2022) uvedla, že se všichni zaměstnanci, nejen velkých výrobních a vývojových závodů značky ŠKODA, ale i menších společností, účastní školení s požadavky na dodržování předpisů na téma klimatu a životního prostředí z důvodu splnění nároků kladených na ekologicky odpovědný provoz.

Další vzdělávací centrum, které je součástí dlouhodobého investičního programu na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, ŠA otevřela v roce 2018 v Kvasinách. Význačná je v této sféře usilovná kooperace se sociálním partnerem, odborovou organizací KOVO, která se účastní na vytváření projektů na zlepšení pracovních podmínek a pomáhá s jejich realizací. (skoda-storyboard.com, 2018)

4.2.2 Stručný přehled vzdělávání ve vzdělávacím centru Škoda Akademie

Organizační struktura automobilky odpovídají školící kurzy určeny pro zaměstnance. Vzdělávací programy jsou rozděleny na kurzy pro nejvyšší manažery, pro odborný management, kandidáty na vedoucí pozice, koordinátory, technicko-hospodářské pracovníky, mistry, dělnické pozice, nově nastupující zaměstnance, pracovníky vyslané do zahraničí, zahraniční zaměstnanci a studenti odborného pracoviště. (Bruntz, 2015)

Obecně je největší důraz, ze strany ŠA, kladen na vzdělávání v oblasti elektromobility, digitalizace a kurzy s tematikou udržitelnosti. Z důvodu nutnosti digitální transformace, nadále roste význam IT školení, přičemž Akademie nabízí široké spektrum vzdělávání od jednoduchého školení po komplexní vzdělávací programy v oblasti IT, které v r. 2020 absolvovalo více než 4 100 zájemců. Zaměstnanci se tak mohou například nechat zaškolit na pozici Junior Data Analyst. Při vzdělávání se zároveň klade důraz na využívání nejmodernějších technologií využívaných v běžné praxi. (SKODA, a další, 2021)

Pro nově nastupující zaměstnance jsou připraveny kurzy, které se snaží především usnadnit proces adaptace v novém prostředí, zvýšení motivace, podpořit kvalitní, soustavné a rychlé zapracování. Do oblasti vzdělávacích programů pro rozvoj odborných kompetencí patří mentoring, aréna příležitostí (semináře pro všechny zaměstnance na základě doporučení jejich nadřízených), akce šité na míru (vzdělávací aktivity přizpůsobené potřebám organizačních jednotek), e-learningové semináře (doplňující semináře formou

samostudia). Mezi důležité rozvojové programy pro vedoucí pracovníky a manažery patří kurz efektivní techniky vedení a řízení, který učí účastníky moderních způsobů vedení a efektivnímu ovlivňování kolegů v řízeném týmu, a aplikaci nově získaných dovedností do pracovní praxe. (Bruntz, 2015)

V reakci na pandemii covid-19 Škoda Akademie urychleně digitalizovala kurzy, přitom vsadila například na webináře vysílané živě. V rámci přechodu na mobilní práci spustila Akademie na podporu zaměstnanců a vedoucích pracovníků projekt #STRONGERTOGETHER. Pro pracovníky jsou k dispozici technické prostředky a vybavení, specializovaná podpora ve formě materiálů, průvodců a programů k efektivnímu osvojení mobilní práce. Členové managementu si také musejí poradit s vedením pracovníků na dálku, proto byly vytvořeny příručky a kurzy, které se snaží usnadnit tuto novou roli manažerům a vedoucím pracovníkům. (technickytydenik.cz, 2021)

Pro vzdělávací programy dělnických profesí jsou významné kurzy týkající se vykonávaných činností na určitých pozicích. V současnosti se klade důraz na vzdělávání v oblasti autoelektroniky, elektroniky, kurzy obrábění CC, kurzy obsluhy průmyslových robotů, kurzy mertologie, programy spojené se stále vyvíjející se technologií např. kurzy na optimalizaci svařování (kurzy na zaškolení ručního svařování, programy na stehování elektrickým obloukem a programy na pájení na tvrdo dle norem ČSN). (Bruntz, 2015)

Zároveň automobilka sází na aktuální trendy, například využívá live a online formáty s prvky gamefikace (tzv. škola hrou). Pro virtuální spolupráci je možné využít platformu DEON. (SKODA, a další, 2021)

Pro zahraniční pracovníky jsou určeny vzdělávací programy, které zahrnují znalosti o životě a práci v Česku, prezentační dovednosti, klíčové zásady projektového řízení. Tyto kurzy se vyučují v německém a anglickém jazyce a mají snahu o podporu komunikace a vztahů mezi kulturami jednotlivých zemí a o obeznámení v interních tématech s orientací na specifika českého prostředí, která zasahují do pracovní sféry automobilky. (Bruntz, 2015)

4.3 Šetření ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

V následující části práce budou analyzovány výsledky šetření ve ŠA, jehož cílem bylo prozkoumat přístup dotazovaných zaměstnanců k jazykovému vzdělávání v rámci své pozice, posoudit jejich zájem o případné další vzdělávací kurzy a dozvědět se, zda mají

přehled o nabídce vzdělávacích programů, a o které z nich je největší zájem. Metodami šetření byl dotazník vlastní konstituce a polostandardizované rozhovory.

Varianty otázek, které byly v dotazníku použity, byly uzavřené, kdy dotazovaný vybíral svoji odpověď z předem definovaných variant, dále polouzavřené, ve kterých měli respondenti navíc možnost uvést vlastní text mimo nabídku předem vytvořených odpovědí, a otevřené otázky, na které dotazovaní odpovídali vlastním textem. Vyplnění všech dotazů v dotazníku bylo povinné a bylo k tomu uzpůsobeno pořadí i varianty otázek. Před vlastním šetřením, byl proveden předvýzkum sestrojeným dotazníkem na vzorku dvou pracovníků zaměstnaných ve ŠKODA AUTO. Na základě zpětné vazby byly některé dotazy přeformulovány. Ke zpracování datových výstupů z provedeného šetření byla použita popisná statistika. Zjišťována byla, dle typu otázek, absolutní a relativní četnost. V rámci analýzy kvalitativních dat (výroků) byla použita metoda vytváření trsů, tedy uspořádání dat do kategorií na základě jejich podobnosti. V tomto případě se jednalo o tematický překryv.

Dotazovaní zaměstnanci byli vybráni na základě náhodného výběru a dotazování probíhalo online formou přes Google Forms a prostřednictvím osobních rozhovorů. Následný výzkum byl zpracován a analyzován prostřednictvím programu Microsoft Excel.

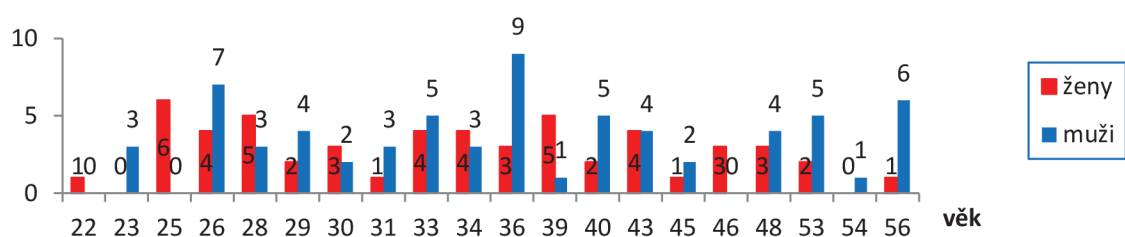
Anonymní dotazník (příloha č. 1) byl celkem sestaven z 19 otázek a odpovědělo 121 respondentů. Dotazník byl rozčleněn do tří tematických skupin. Skupina prvních 6 dotazů měla za cíl charakterizovat respondenty a vyřadit ty, kteří nejsou zaměstnání ve ŠKODA AUTO na hlavní pracovní poměr. Dalších 5 otázek se zaměřovalo na zkoumání jazykových dovedností dotazovaných a případnou ambici se jazykově vzdělávat v dospělosti, zda dotazovaní zaměstnanci mají zájem a možnost absolvovat jazykové kurzy v rámci své pozice, zda chtějí tuto možnost využít a také bylo zkoumáno finanční hledisko. Následující skupina dotazů byla směřována na ostatní vzdělávací aktivity v rámci zaměstnání ve ŠA, také na vlastní iniciativu a zájem zaměstnanců o rozvoj či vzdělávání a jejich informovanost o vzdělávání. Dotazníkové šetření se uskutečnilo během února 2023.

Polostandardizované rozhovory měly stejnou strukturu otázek, jako dotazníky, navíc byly pokládány dotazy z důvodu konkretizování některých odpovědí, zejména co se týče systému a procesu fungování vzdělávání ve ŠA. Odpovědi respondentů na konkrétní upřesňující otázky tvoří přílohu č. 2. V následující části této práce jsou odpovědi respondentů z dotazníkového šetření rozčleněny, analyzovány a graficky znázorněny se slovním komentářem.

4.3.1. Charakteristika respondentů

Celkem dotazník vyplnilo 121 respondentů pracujících na hlavní pracovní poměr ve ŠA, z toho 54 žen a 67 mužů zaměstnaných na různých pracovních pozicích ve věkovém rozpětí od 22 do 56 let (graf č. 4). Do této oblasti spadalo prvních 6 dotazů, které zjišťovaly pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozici, délku pracovního poměru a jeho formu. Níže jsou graficky ukázány odpovědi, které znázorňují hlavní charakteristiky respondentů.

Graf 4 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Při dotazování na nejvyšší dosažené vzdělání měli zaměstnanci na výběr z předem definované nabídky odpovědí: základní, střední s vyučením, středoškolské zakončené maturitní zkouškou, vyšší a vysokoškolské. Ukázalo se, že dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou (47 respondentů), hned za nimi byli respondenti s vyšším vzděláním (29 zaměstnanců) a vysokoškolským (24 zaměstnanců). Přesné rozložení v procentech znázorňuje graf č. 5 níže.

Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

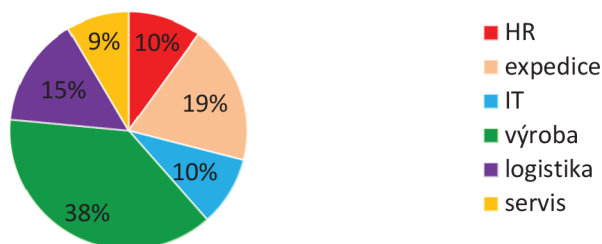


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 znázorňuje procentní rozdělení respondentů dle oddělení, ve kterém pracují. Dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnanců pracujících ve výrobě (47 osob), další větší oslovenou

skupinou byli zaměstnanci z expedice (23 osob). Dále se podařilo oslovit 18 zaměstnanců pracujících v oblasti logistiky a dvě skupiny po 12 pracujících v oddělení IT a lidských zdrojů ve ŠA. Poslední skupinu tvoří 10 pracovníků ze servisního centra ve ŠA v Kosmonosích.

Graf 6 Pracovní oblasti respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

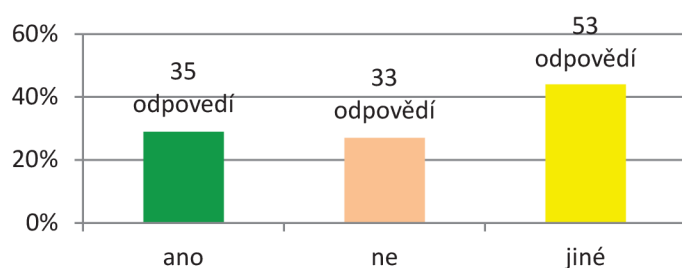
4.3.2. Jazykové vzdělávání

Tato série otázek byla zaměřena na jazykové dovednosti dotazovaných, na jejich jazykovou úroveň, ambice v rámci jazykového rozvoje a na nabídku a možnost využití jazykových kurzů v rámci zaměstnání ve ŠA.

Výstupy z dotazníku byly nejprve analyzovány a graficky zobrazeny souhrnně. Následně některé z nich byly rozděleny, filtrovány a popsány dle různých kritérií např. dle pracovního zařazení či vzdělání.

První otázka z této série zjišťovala, zda respondenti mluví nějakým cizím jazykem. Dotázaní vybírali ze třech možností: ano, ne či možnost, kde mohli uvést vlastní text. Nejčtenější odpovědí byla právě třetí možnost, kde se většina respondentů vyjádřila, v souhrnném smyslu, že se dokáží dorozumět v cizím jazyce s použitím pár základních slov či vět, hůře rozumí a obtížně dokážou reagovat či vést rozhovor (viz Graf 7).

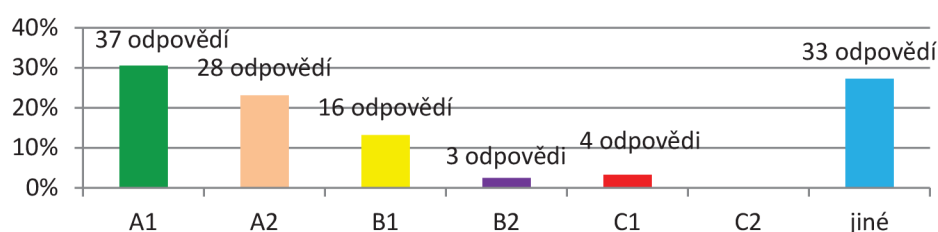
Graf 7 Mluvíte nějakým cizím jazykem?



Zdroj: vlastní zpracování.

Následující dotaz směřoval na úroveň znalostí cizího jazyka, kde respondenti vybírali z předem definovaných možností dle Společného evropského referenčního rámce. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce oslovených respondentů se považuje v podstatě za začátečníky či mírně pokročilé, jelikož nejvíce oslovených zaměstnanců vybralo možnosti A1 (začátečník), A2 (mírně pokročilý) nebo možnost jiné, kde slovně popsali tyto zmíněné úrovně. Konkrétní rozdělení uvádí Graf 8.

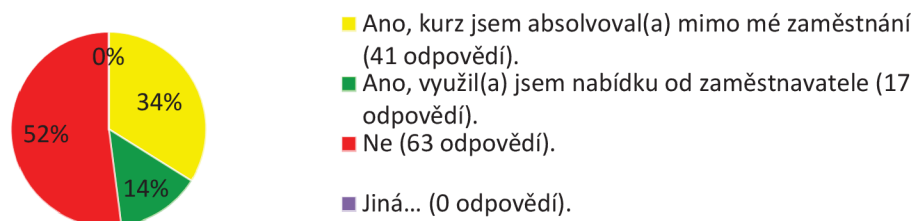
Graf 8 Úroveň jazykových znalostí respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Další dotaz měl za cíl zjistit ambice k jazykovému vzdělávání v dospělosti. Dotazovaní odpovídali na otázku, zda absolvovali v dospělosti nějaký jazykový kurz. Respondenti měli opět na výběr z více možností, navíc také mohli uvést vlastní odpověď. Z předem definované nabídky mohli volit: ano, kurz jsem absolvoval(a) mimo mé zaměstnání; ano, využil(a) jsem nabídku od zaměstnavatele; ne nebo možnost jiné, do které bylo povinné uvést vlastní text. Tuto poslední možnost však nezvolil nikdo z dotázaných. Nejvíce respondentů neabsolvovalo žádný jazykový kurz v dospělosti. Hned vzápětí byli odpovědi respondentů, kteří absolvovali kurz v dospělosti mimo své zaměstnání. Menší množství oslovených využilo jazykové vzdělávání v rámci svého zaměstnání ve ŠA, jak ukazuje graf č. 9 níže.

Graf 9 Absolvování jazykového kurzu v dospělosti.



Zdroj: vlastní zpracování.

Následný dotaz zkoumal povědomí dotázaných zaměstnanců o možnosti využití vzdělávacích jazykových kurzů nabízených zaměstnavatelem. Přesné odpovědi znázorňuje graf č. 10 níže, z něhož vyplývá, že většina dotázaných, konkrétně 59 jedinců, neví, zda mají možnost se jazykově vzdělávat. Vzápětí byli respondenti, kteří mají povědomí o možnostech, ale nemohou či nechtějí využít vzdělávací jazykový kurz od svého zaměstnavatele. Zbytek zaměstnanců využili možnost se jazykově vzdělávat.

Graf 10 Povědomí respondentů o možnostech vzdělávání v rámci zaměstnání.



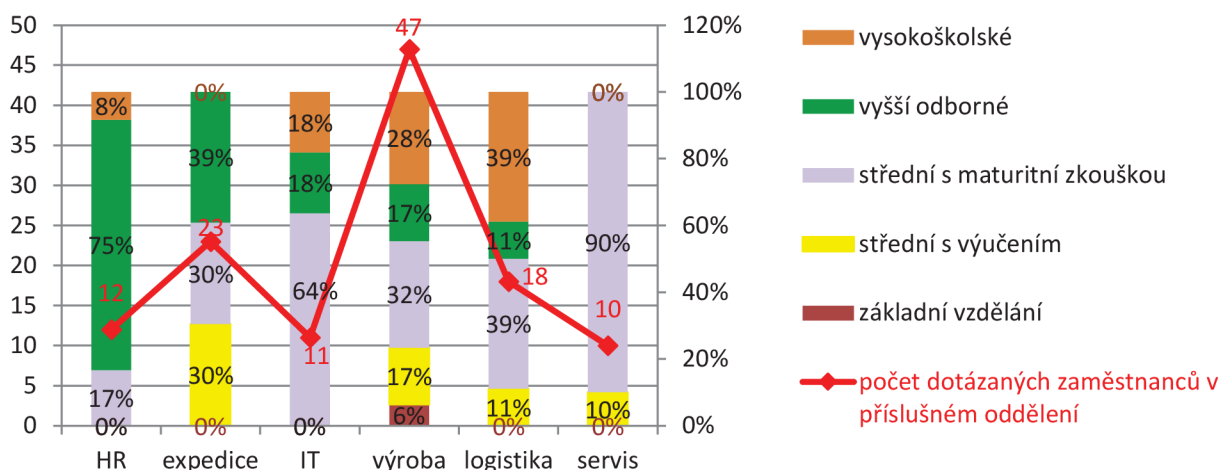
Zdroj: vlastní zpracování.

Poslední dotaz zkoumal finanční hledisko, tedy finanční participaci respondentů na jazykovém kurzu v rámci svého zaměstnání ve ŠA. Z této otázky vyplynulo, že nikdo z dotázaných se finančně nepodílel na absolvování jazykového kurzu. V rámci rozhovorů s respondenty se pak ukázalo, že zaměstnancům nehrozí žádná finanční spoluúčast ani v případech, kdy kurz nedochodí či v závěrečném hodnocení nezískají dostatečný počet bodů potřebných k úspěšnému absolvování kurzu.

Tato série otázek byla následně dále analyzována a odpovědi respondentů byly filtrovány dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, znalostní úrovně cizího jazyka a dle využití jazykových kurzů v rámci zaměstnání či mimo.

Nejvyšší podíl mezi dotázanými měli zaměstnanci s vysokoškolským a vyšším odborným vzděláním v oblastech HR (83 %), v logistice (50 %), výrobě (45 %) a expedici (39 %). Největší zastoupení zaměstnanců s maturitní zkouškou bylo zastoupeno v oblastech servisu a IT. Konkrétní rozdělení ukazuje graf č. 11 níže, kde je možné vidět procentní zastoupení nejvyššího dosaženého vzdělání dotázaných zaměstnanců rozdělených podle oblastí výkonu práce ve ŠKODA AUTO.

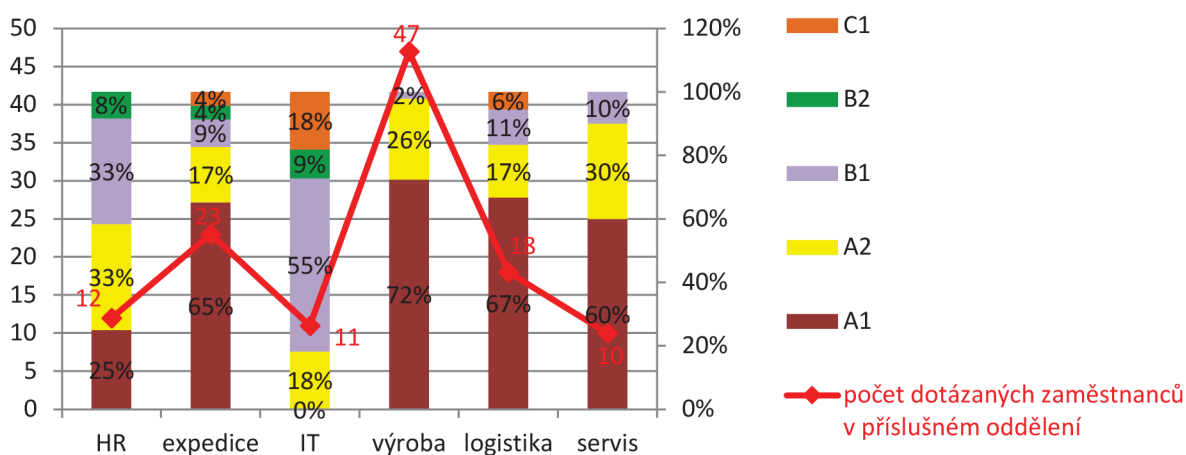
Graf 11 Vzdělání dotázaných dle příslušného pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování.

Následující rozbor představuje zastoupení zaměstnanců z hlediska jazykových dovedností, které byly popsány podle Společného evropského referenčního rámce, jak již bylo zmíněno výše. Největší jazykovou znalost, dle dotazníku, zastoupili zaměstnanci z oddělení IT (B1 55 %, B2 9 %, C1 18 %), následně z HR (B1 33 %, B2 8 %), po té zaměstnanci pracující na expedici (B1 9 %, B2 4 % a C1 4 %) a v oddělení logistiky (B1 11 % a C1 6 %). Konkrétní jazykové znalosti respondentů rozdělených dle příslušných pracovních oblastí představuje graf č. 12 níže.

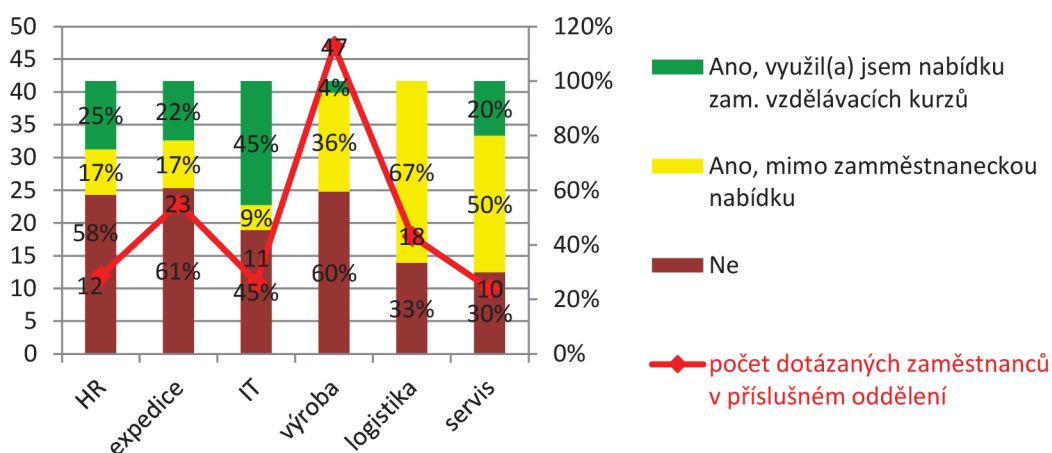
Graf 12 Jazykové dovednosti respondentů.



zdroj: vlastní zpracování.

Následující rozbor byl zaměřen na otázku, zda respondenti absolvovali jazykový kurz v dospělosti v rámci zaměstnání nebo mimo či nikoli. V této části bylo nejvíce zastoupené oddělení IT, kde 45 % dotázaných zaměstnanců z oblasti IT využilo možnost se jazykově vzdělávat v rámci výkonu práce ve ŠA. Další, kteří využili možnost v zaměstnání se jazykově vzdělávat, byli pracovníci z HR (25 %), expedice (22 %) a v oddělení servisu (20 %), ve kterém byl zároveň největší počet dotázaných, kteří se jazykově vzdělávali mimo své pracoviště (50 %). Na druhou stranu, téměř ve všech oblastech, je poměrně velké zastoupení zaměstnanců, kteří vůbec nezdokonalili své jazykové dovednosti v dospělosti s využitím jakéhokoliv kurzu.

Graf 13 Absolvování jazykových kurzů respondenty



Zdroj: vlastní zpracování.

Z této souhrnné analýzy (graf č. 11, 12 a 13) vyplynulo zjištění, že respondenti s vysokoškolským a/nebo vyšším vzděláním pracující spíše na vyšších pracovních pozicích či specializovaní zaměstnanci, mají vyšší jazykové znalosti a častěji navštěvují jazykové kurzy (v rámci svého zaměstnání či mimo) než jejich méně vzdělaní kolegové na nižších pozicích.

Toto zjištění však nemusí být vždy pravidlem, jelikož se v rámci upřesnění odpovědí prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s některými dotázanými zaměstnanci ukázalo, že na dělnické profese se občas nechávají zaměstnat i lidé s vysokoškolským vzděláním, pokud například vystudují zaměření, které není pro zaměstnavatele atraktivní nebo nemají potřebnou praxi pro působení na vyšším postu.

Dále se z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci na nižších (dělnických) pozicích, pokud nejsou zařazeni do určitého rozvojového programu, například

při čekání na povýšení či jiné pracovní místo s větší zodpovědností či kompetencí, nemají nárok na absolvování jazykového kurzu ve Škoda Akademii, jelikož to nevyžaduje jejich pracovní pozice. Pokud tedy mají zájem si rozšířit své jazykové dovednosti, měli by najít řešení mimo kurzy nabízené zaměstnavatelem, avšak ŠA přispívá na tyto kurzy prostřednictvím benefitního zaměstnaneckého programu.

Je všeobecně známo, že ŠA klade důraz na jazykové znalosti svých zaměstnanců, zejména u pozic administrativních pracovníků, managementu a vedoucích, zaměstnanců v oblastech marketingu a komunikace s veřejností, obchodu, zaměstnanci nákupu a prodeje, asistentů apod.. Dává smysl, že jazykové kurzy nejsou dostupné pro všechny zaměstnance na všech pozicích bez rozdílu. Dá se očekávat, že vzdělanější zaměstnanci budou zaujímat vyšší pracovní pozice, tudíž budou k výkonu své práce více potřebovat jazykové dovednosti než například dělník ve výrobě. Na druhou stranu, některé moderní metody řízení lidí, které se snaží o maximální využití potenciálu všech zaměstnanců, ukazují, že i v nejnižší postaveném pracovníkovi, může být vyšší pracovní potenciál než v jeho výše postaveném kolegovi, který například zaujímá jednu pozici již řadu let bez zájmu o rozšíření svých znalostí či dovedností. Což potvrdil i konkrétní příklad ze zaměstnanecké praxe ve ŠA, který uvedl dotázaný dělník, jenž pravidelně překládá z cizího jazyka do češtiny pracovní emaily adresované jeho služebně i věkově staršímu kolegovi na pozici mistra, který má možnost využít nabízené zaměstnanecké jazykové kurzy v rámci své pozice, avšak o ně nemá zájem oproti jeho podřízenému. Toto je však, vzhledem k velikosti firmy, těžko regulovatelné.

4.3.3. Rozvoj zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

Do této poslední sekce byly zařazeny dotazy týkající se vzdělávání zaměstnanců. Následující otázky směřovaly na konkrétní informace ohledně zájmu a absolvování rozvojových či vzdělávacích aktivit. Výsledky z některých vybraných dotazů jsou rozebrány níže.

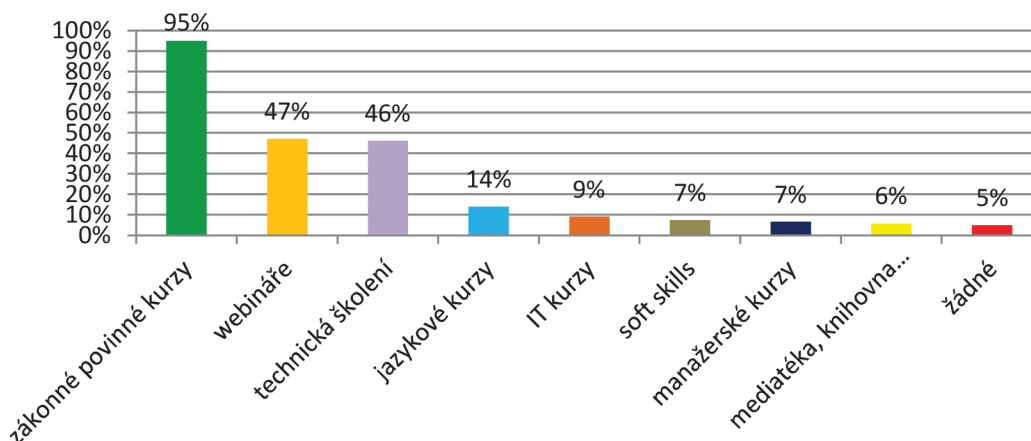
V prvním vybraném dotazu respondenti vypisovali konkrétní kurz, který absolvovali v rámci zaměstnání ve ŠA. Byli vybídnuti, aby vypsali veškeré školení včetně povinných (BOZP apod.). Uvedené vzdělávací aktivity byly pak zařazeny do několika následujících okruhů vzdělávání. Většina respondentů vypsala zákonné povinné kurzy, tedy například BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), k čemuž byli vybídnuti ve znění otázky. Při rozhovorech s některými dotázanými zaměstnanci bylo upřesněno, že tyto školení probíhají

každoročně buď formou e-learningu, který si musí splnit pracovník v online školícím a vzdělávacím systému, jenž je dostupný zaměstnancům přes intranet ŠA nebo v horším případě se školení realizuje pouze podpisem příslušného papírového dokumentu zodpovědnému pracovníkovi, přičemž školený zaměstnanec stvrzuje, že byl řádně proškolen, avšak reálně se školení nekonalo.

Mezi další časté odpovědi patřily povinné online kurzy digitalizace, které byly zařazeny do skupiny povinných kurzů výše zmíněných, jelikož impuls pro splnění vychází od zaměstnavatele v rámci digitálního směřování firmy z důvodu úspor či usnadnění práce apod. (jedná se například o školení digitálních nástrojů pro kompletní pracovní agendu). Do této skupiny byly zařazeny také školení týkající se elektromobility.

Z dobrovolně absolvovaných školení, zaujmuly první místo webináře na různá témata, která spíše rozšiřují povědomí o aktuálním dění či rozebírají témata týkající se automobilky. Jelikož tuto možnost vybralo 47 % z dotázaných, může to svědčit o ambicích zaměstnanců udržovat si povědomí o aktuálním dění a rozšiřovat své obzory. Vzápětí byla vícekrát zmíněna technická školení (zaškolování na skladníka, zkoušky na vysokozdvižný vozík, zaškolení ve výrobě na novém stroji, svařování atd.). Za nimi se umístili, dle četnosti odpovědí, jazykové kurzy, které byly rozebrány v podkapitole výše. Další zmíněnou skupinou byly IT kurzy a ICT konzultace. Zde byly uvedeny kurzy pro IT specialisty či ICT školení na různá aktuální témata (bezpečné nakládání s daty apod.). Následovala školení měkkých dovedností (např. komunikace, zvládání stresu apod.) a manažerské rozvojové kurzy a programy zaměřující se na vedení lidí (coaching, mentoring atd.). Dále pak do této série skupin odpovědí byla utvořena kategorie respondentů, kteří využívají mediatéku, digitální knihovnu či dobrovolné video kurzy apod. Poslední skupina byla vytvořena ze zaměstnanců, kteří odpověděli, že neabsolvovali žádný kurz. Četnost odpovědí na výše zmíněnou otázku ukazuje graf č. 14.

Graf 14 Využití zaměstnaneckého rozvoje a vzdělávání.

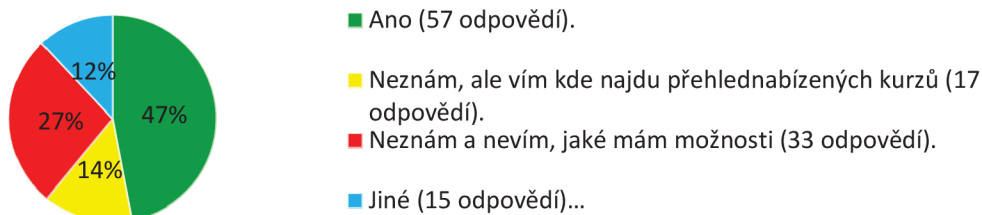


Zdroj: vlastní zpracování.

Hned v dalším dotazu se respondenti vyjadřovali k tomu, co vidí za největší přínos pro svou práci po absolvování kurzu. Zaměstnanci v souhrnném smyslu nejčastěji považovali za největší přínos rozšíření obzoru znalostí a dovedností nejen potřebných k výkonu práce, usnadnění práce, úspory času, umění ovládat stroje a zařízení apod.

Další otázka byla soustředěna na zjištění povědomí zaměstnanců o nabídce zaměstnaneckých vzdělávacích kurzů. Respondenti vybírali z předem definovaných možností: ano; neznám, ale vím, kde najdu přehled nabízených kurzů; neznám a nevím, jaké mám možnosti; nebo v poslední volbě mohli vypsát vlastní text. V rámci poslední možnosti vlastního textu se objevily odpovědi ve smyslu nezájmu o zaměstnanecké vzdělávací aktivity. Velký podíl odpovědí měla volba, že zaměstnancům není známa nabídka vzdělávacích kurzů, ani to na jaké kurzy mají eventuálně nárok, což by mohlo poukazovat na nedostatečnou informovanost zaměstnanců či nezájem dotazovaných o toto téma. Podrobné údaje jsou představeny v grafu č. 15.

Graf 15 Povědomí respondentů o možnostech zaměstnaneckého rozvoje a vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování.

Dále bylo zkoumáno, zda zaměstnanci žádali z vlastní iniciativy o nějaký vzdělávací kurz, který podléhá schválení a pokud ano, tak o jaký. Z výsledků vyplynulo, že 14 ze všech oslovených zaměstnanců projevilo zájem o zaměstnanecký rozvoj či vzdělávání z vlastního přičinění. Přičemž největší zájem byl o jazykové vzdělávací kurzy, následovala oblast sebeřízení (time management apod.) a poslední zmíněné vzdělávací aktivity lze zařadit do oblasti rozvoje kognitivních funkcí (kreativita, inovace apod). Konkrétní rozdělení zájmů o vzdělávací programy ukazuje graf č. 16. Po této otázce následovalo zjišťování, zda bylo vyhověno jejich žádosti, z čehož vyplynulo, že 79 % zaměstnanců byla žádost o vzdělávací kurzy schválena.

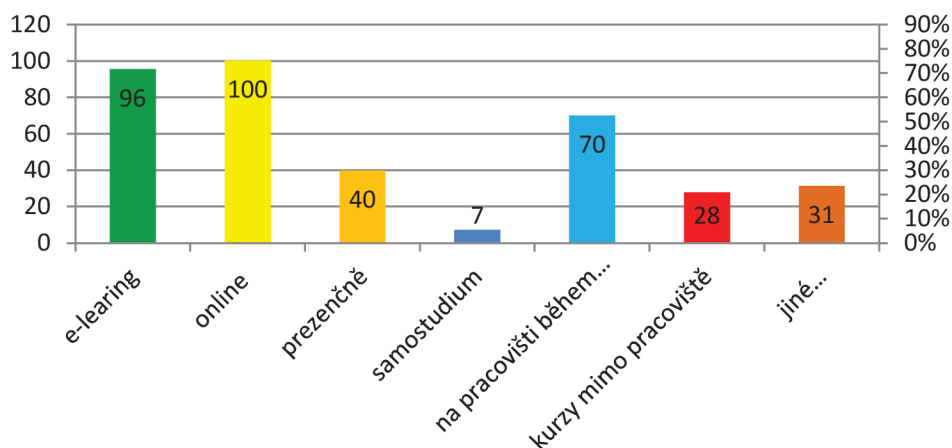
Graf 16 Žádosti zaměstnanců o vzdělávací kurzy



Zdroj: vlastní zpracování.

Následující dotaz zjišťoval, jakou formou nejčastěji probíhala absolvovaná školení. Respondenti měli na výběr z více možností, přičemž mohli vybrat i více z nich v případě, že absolvovali několik vzdělávacích aktivit či doplnit vlastní odpověď. Graf č. 17 reprezentuje četnost konkrétních odpovědí dotázaných. Největší zastoupení měla online forma vzdělávacích aktivit, což současně s e-learningovým školením potvrzuje trend digitalizace. Velké zastoupení měly také odpovědi, jejichž obsah charakterizoval školení na pracovišti během výkonu práce, to většinou představuje zaškolování nových pracovníků či zaškolování stávajících zaměstnanců na jiném oddělení pracoviště či k obsluze stroje v rámci rotace práce. Mezi kurzy prezenčně se často řadily právě skupinové jazykové kurzy a kurzy sebeřízení či kurzy měkkých dovedností. Ve skupině „jiné...“ se objevovaly odpovědi, jako kurz budování schopnosti adaptability apod.

Graf 17 Nejčastější formy vzdělávání

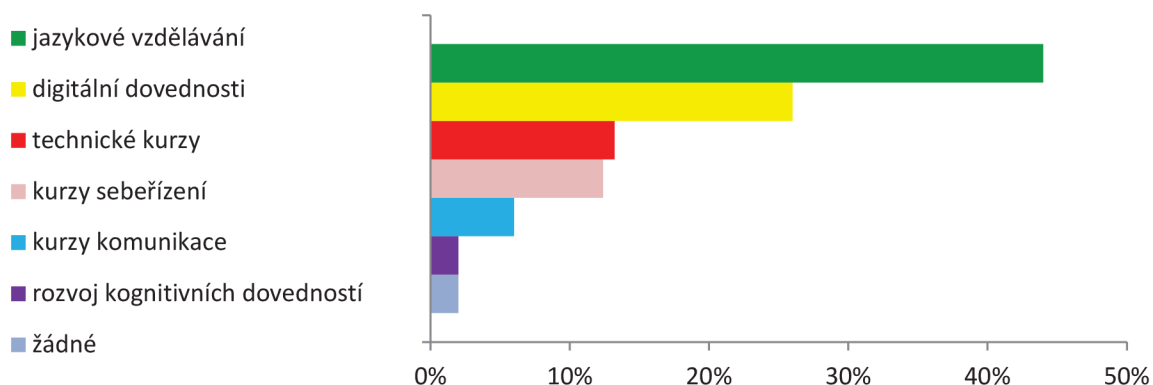


Zdroj: vlastní zpracování.

Z posledního zkoumaného dotazu vyplynulo zjištění, o jaké kurzy mají oslovení zaměstnanci největší zájem. Respondenti mohli vypsát název kurzu do textového pole. Kurzy byly následně rozděleny do několika oblastí: jazykové vzdělávání, digitální dovednosti (bezpečné nakládání s informacemi a obsahem, bezpečnost v digitální sféře apod.), kurzy sebeřízení (time management, zvládání stresu atd.), kurzy komunikace (sociální vztahy, leadership), rozvoj kognitivních dovedností (kreativita, inovace aj.) a technické kurzy (např. svařování).

Nejvíce z dotázaných odpovědělo, že by měli zájem o jazykové vzdělávání, 49 odpovědí. Patrně to svědčí o tom, že si zaměstnanci uvědomují potřebu dorozumění se v cizím jazyku, což se jeví téměř jako nezbytná dovednost v dnešním globálním světě a také to může potvrzovat uvědomování si skutečnosti, že čím vyšší jazykové znalosti zaměstnanec má, tím je na trhu práce atraktivnější. Hned vzápětí za jazykovými kurzy se umístil zájem o digitální dovednosti, což také potvrzuje povědomí o globalizaci. Třetí v pořadí skončily technické kurzy pravděpodobně z důvodu pracovního zařazení respondentů. Za nimi se objevily kurzy sebeřízení, což evokuje dojem ambiciózních zaměstnanců. Přesné rozložení reprezentuje graf č. 18.

Graf 18 Zájem zaměstnanců o vzdělávací a rozvojové kurzy



Zdroj: vlastní zpracování.

Závěrem dotazníkové části lze shrnout, že minimálně přes poloviční část respondentů se jeví jako ambiciózní jedinci, neboť více jak 60 % dotázaných (s výjimkou povinných kurzů), buď absolvovalo nějaký vzdělávací kurz či má přehled o možnostech nabízeného zaměstnaneckého vzdělávání či rozvoje, což může ukazovat povědomí o nutnosti rozvíjet se či potřebu si průběžně doplňovat vzdělání. Na předních příčkách se objevily absolvované jazykové kurzy, webináře a technická školení, což také může potvrzovat zájem zaměstnanců se rozvíjet. Zároveň nutnost znát další cizí jazyk ukazuje právě skutečnost, že mezi největší zájem zaměstnanců o vzdělávání patří, právě jazykové programy. Dále také respondenti předvedli zájem o digitální vzdělávání, což též může svědčit o uvědomování si globálních trendů digitálního světa. Následně větší zájem vyšel najevo o kurzy sebeřízení, to může ukazovat zájem zaměstnanců se rozvíjet a vědomou či nevědomou snahu o efektivitu, která je žádána dnešní rychlou společností fungující v globální ekonomické spolupráci a růstu. Pokud si zaměstnanci zvládnou efektivně rozložit čas a umí odhadnout pořadí plnění pracovních úkolů dle důležitosti (time management), zvládnou stres, jsou flexibilní, rychle se adaptují na změny apod., pak se i podnik stává efektivním, konkurenceschopným a snadněji dosahuje stanovených cílů.

Na druhou stranu dosti zaměstnanců neprokázalo informovanost o nabízených možnostech či neprojevovalo zájem se rozvíjet (necelých 40 %), což může poukazovat na nedostatečný přenos informací v rámci podniku, či lhostejnost respondentů k tomuto tématu. Také se ukázalo, že v některých případech povinná zákonná školení nemusí probíhat dle regulí, což představuje určité riziko, nejen pro konkrétní zaměstnance, ale i pro celou organizaci. Vzhledem k velikosti firmy je pochopitelné, že je toto obtížně regulovatelné, ale

dá se očekávat, že při odhalení pochybení příslušného pracovníka, v jehož odpovědnosti je určité přeškolení zaměstnanců, budou vyvozeny důsledky.

4.4 SWOT analýza

V této části práce byly, za pomoci SWOT analýzy (viz tabulka č. 2), rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházející z problematiky vzdělávání zaměstnanců ve ŠA na základě proběhlého šetření a následné analýzy.

Tabulka 2 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
I N T E R N Í P R O S T Ř E D Í	<ul style="list-style-type: none"> - Investování finančních prostředků do podnikového vzdělávání. - Vypracovaný školící systém s mnoha vzdělávacími a rozvojovými kurzy pro zaměstnance. - Vlastní vzdělávací centrum. - Moderní školící technologie a stroje k praktické ukázce ve školícím centru. - Neustálý vývoj a aktualizace zaměstnaneckých nabízených vzdělávacích programů. - Trainee programy pro čerstvé absolventy. - Příspěvky na vzdělávací aktivity mimo zaměstnání. - Více možností karierního růstu v rámci podniku pro zaměstnance se zájmem o rozvojové programy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikace neefektivního managementu- výkon zaměstnanců, kteří jsou řadu let na vyšší pozici (např. mistr), ale jsou bez zájmu se rozvíjet a učit novým dovednostem a trendům. - Zaměstnanci s vyšším pracovním potenciálem na nižších pozicích. - Obtížně regulovatelný dohled nad všemi povinnými školícími aktivitami, které probíhají na pracovišti. - Nedostatečný přenos informací. - Nedostupnost vzdělávacích aktivit pro zaměstnance se zájmem o vzdělávání (či s vyšším pracovním potenciálem na nižších pracovních pozicích). - U zaměstnanců, kteří své rozvojové a vzdělávací aktivity jsou nuceni uskutečnit mimo své zaměstnání na své náklady, je vyšší tendence k odchodu ke konkurenci, což může

		<p>znamenat ztrátu potenciálního „klíčového“ zaměstnance.</p> <p>- Rizika, vycházející z nedostatečně proškolených zaměstnanců:</p> <p>-> bezpečnostní riziko,</p> <p>-> riziko úniku informací,</p> <p>-> riziko ztráty dobrého jména apod.</p>
	Příležitosti	Hrozby
E X T E R N Í P R O S T Ř E D Í	<p>-Vzdělávací systém a větší možnosti karierního růstu mohou být atraktivní pro učenlivé a kreativní zaměstnance s vyšším pracovním potenciálem.</p> <p>-Digitálně gramotní zaměstnanci (nová generace zaměstnanců) - různá inovativní řešení.</p>	<p>- Hrozby vycházející z nepříznivé ekonomické situace → snížení zájmu zaměstnanců o vzdělávací programy → pozornost orientována na jiné životní oblasti pracovníků.</p> <p>- Konkurence vytvoří lepší podmínky pro vzdělávání či rozvoj všech zaměstnanců, což může znamenat odliv ambiciózních jedinců s potenciálem růstu.</p>

Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. má silné postavení na tuzemském trhu. Výhodou pro automobilku je vlastní vzdělávací centrum, tudíž i dlouholetá zkušenost se vzděláváním svých zaměstnanců. Automobilka disponuje se značným kapitálem a dle výroční zprávy (2022) hodlá pokračovat v investování finančních prostředků do oblasti podnikového vzdělávání. Management si uvědomuje nutnost vychovat a udržet si kvalifikované a specializované pracovníky.

Součástí edukativního prostředí v rámci společnosti jsou trainee programy pro absolventy technických oborů vysokých škol, které umožňují studentům bez praxe se zapojit do pracovního prostředí. Součástí tohoto programu jsou též vzdělávací aktivity (od workshopů přes exkurze až po jazykové kurzy).

Mezi silné stránky patří také propracovaný vzdělávací systém, který je neustále vyvíjen a aktualizován, zajišťuje kvalitní přípravu, rozvoj a přispívá ke kariernímu posunu

zaměstnancům ŠA. V rámci vzdělávacího centra je možné pracovníkům poskytnout kvalitní zaškolení v prostředí firmy, které koresponduje s náplní práce v praxi.

Velký podnik nabízí více možností karierního růstu pro své zaměstnance, obzvláště pak pro zaměstnance, kterým se podaří proniknout do rozvojových programů na manažerské funkce apod.

Další výhodou, z pohledu zaměstnanců, je financování vzdělávacích kurzů. Pokud je zaměstnancům umožněno vzdělávání navštěvováním kurzu z podnikové nabídky, nepodílí se na nákladech finančně ani v případě, kdy kurz neabsolvují úspěšně. Dokonce pracovník může využít příspěvky od zaměstnavatele na jiné vzdělávací aktivity (například jazykové kurzy) mimo zaměstnání prostřednictvím benefičního zaměstnaneckého programu.

Avšak pokud má zaměstnanec ambice se vzdělávat a není mu to umožněno v rámci jeho pozice, je nucen si zajistit vzdělávání či rozvoj na své náklady mimo své zaměstnání, čímž není příliš podpořena pracovníkova loajalita vůči firmě a mohou se objevovat, po zvýšení zaměstnancovi kvalifikace, tendence k odchodu ke konkurenci za lepším pracovním místem. V důsledku fluktuace zaměstnanců dochází k neefektivnímu vynaložení finančních prostředků z pohledu podniku, jelikož investuje do nového zaměstnance, hradí mu vzdělávací kurzy či náklady na adaptační procesy. Podnik by si měl udržovat vyškolené a ambiciózní pracovníky, aby si zajistil návratnost investic.

Jistě gigantická mezinárodní automobilka může nabídnout více možností, což se jeví jako výhoda, ale na druhou stranu to přináší i mnoho úskalí. Například i zde je možné najít „vyhořelé“ zaměstnance zastávající vyšší funkce, kteří jsou bez ambic se rozvíjet či vzdělávat. Z toho může vycházet hned několik problémů, jako jsou neefektivně odvedená práce, přehlížení talentů, demotivace či dokonce mohou zapříčinit odliv zaměstnanců ze svěřeného týmu, nedostatečné předávání informací oběma směry, nedostatečné proškolení kolegů v týmu apod., což se vzhledem k velikosti podniku hůře reguluje či odhaluje.

Propracovaný systém vzdělávání a rozvoje a příležitost karierního růstu může být velmi atraktivní nejen pro učenlivé a kreativní zaměstnance s vyšším pracovním potenciálem, ale také pro digitálně gramotné jedince, kteří mají kompetence týkající se sdílení informací, prezentování, poskytování poradenství v rámci digitalizace, jsou schopni samostatné „bezpapírové“ práce, vedení či řešení problémů a dokáží tyto znalosti uplatnit v praxi. Právě tyto potenciální zaměstnanci mohou představovat značnou příležitost pro podnik.

Hrozbu, vycházející z externích vlivů, může pro podnik představovat konkurenční prostředí. Odliv ambiciózních zaměstnanců s potenciálem karierního růstu může zapříčinit například, pokud dokáží jiné organizace vytvořit zajímavější vzdělávací benefity, na které dosáhnou i pracovníci na nižších pozicích. Další nepříznivý vliv může vycházet z nepříliš dobře se vyvíjející ekonomické situace v Evropě, jejíž dopady se odráží v každodenním životě zaměstnanců. Pracovníci pak mohou ztrácet zájem se rozvíjet a spíše se orientují na uspokojení základních životních potřeb apod.

5 Zhodnocení a doporučení

Je zřejmé, že si firma uvědomuje nutnost investic do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Od roku 2013 ŠA do vzdělávacích programů a technického vybavení investovala více než 340 milionů Kč (skoda-auto.cz, 2021). V této strategii důsledně pokračuje a stále aktualizuje a inovuje nabídku vzdělávacích a rozvojových programů.

Dle Skodamobil.cz (2021) absolvovalo v prvním pololetí r. 2021 jazykové kurzy 2 677 zaměstnanců, což je 7,6 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců ke stejnému roku. Z šetření ve ŠA vyplynulo, že 44 % z dotázaných projevilo největší zájem právě o jazykové kurzy, ale jen 14 % respondentů se reálně někdy v minulosti zúčastnilo zaměstnaneckého jazykového kurzu. Vzhledem tedy k jazykové úrovni dotázaných, jejich zájmu o jazykové vzdělávání, k důrazu podniku na tyto dovednosti a k reálnému číslu navštívených jazykových vzdělávacích aktivit v rámci zaměstnanecké nabídky se jeví, že jazykové programy jsou nedostatečně využívány. Zaměstnanci předvedli ambice se jazykově rozvíjet, avšak jim to pravděpodobně není umožněno v rámci firmy. Dává smysl, že jazykové kurzy nejsou dostupné pro všechny zaměstnance na všech pozicích bez rozdílu. Dá se očekávat, že vzdělanější zaměstnanci budou mít přednost před ostatními, jelikož potřebují ovládat cizí jazyk pro výkon své práce. Na druhou stranu byli detekováni zaměstnanci, kteří mají nárok na absolvování takového školení, ale nemají o něj zájem. Tudíž bylo doporučeno, přezkoumat systém schvalování žádostí o jazykové kurzy pracovníků a v rámci možností dovolit absolvování jazykových kurzů pro širší spektrum pozic.

Co se týká informovanosti zaměstnanců o nabídce vzdělávacích či rozvojových aktivit vyplynulo, že téměř třetina respondentů neví, na jaké vzdělávací kurzy má případně nárok, neznají nabídku, ani netuší, kde přesně mohou najít přehled vzdělávacích programů.

Konkrétní otázka na nabídku jazykového vzdělávání odhalila ještě vyšší počet neznalých respondentů, téměř 49 %. To může poukazovat na nedostatečný tok informací uvnitř podniku, lhostejnost respondentů k tomuto tématu či nezájem podniku informovat všechny zaměstnance. V rámci doporučení na vylepšení bylo navrženo, pakliže dojde k potvrzení skutečnosti, že vzdělávací aktivity nevyužívají ani zaměstnanci, pro které je školení určeno a bylo by třeba zlepšit jejich znalosti, je vhodné analyzovat přenos informací uvnitř podniku, případně oslovit dotčené zaměstnance s konkrétní nabídkou či sdílením aktuálních informací o možnostech, přičemž výběr správného komunikačního kanálu je velice důležitý (emailová komunikace, telefonát, osobní sdělení manažérem apod.). V případě lhostejnosti zaměstnanců k této problematice, může být problém v nedostatečné motivaci či v nepříznivých pracovních podmínkách, které nepřispívají k zájmu zaměstnanců o toto téma. Jiří Bréda, mentor a kouč v oblasti leadershipu, uvedl za stěžejní motivační faktor právě prostředí firmy. Pokud podnik vytvoří prostředí, které bude podporovat přirozenou tendenci zaměstnance vzdělávat se, nemusí pak motivovat přímo zaměstnance.

Největší důraz podnik klade na vzdělávání v oblasti elektromobility, digitalizace a témata s problematikou udržitelnosti. Nadále roste význam IT školení, které v r. 2020 absolvovalo více než 4 100 pracovníků (cca 10 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců). Taktéž respondenti předvedli zájem o digitální vzdělávání, 9 % z dotázaných zaměstnanců již absolvovalo školení z oblasti IT a 26 % respondentů má zájem o absolvování školení v rámci digitálních dovedností, což lze považovat za potvrzení souladu mezi cíli podniku a zaměstnanci. V oblasti elektromobility, společnost ŠA uvedla, že od poloviny roku 2016 si doplnilo vzdělání necelých 21 000 zaměstnanců, v rámci šetření se nepodařilo získat relevantní data k porovnání či rozboru.

Co se týká tématu udržitelnosti a životního prostředí, ŠKODA AUTO ve své výroční zprávě (2022) uvádí, že všichni zaměstnanci, nejen velkých výrobních a vývojových závodů značky ŠKODA, ale i menších společností, byli proškoleni na požadavky dodržování předpisů na téma klimatu a životního prostředí. Avšak nikdo z dotázaných neuvedl, že by absolvoval takové školení a respondenti, kteří byli dotázáni přímou otázkou na toto téma při polostrukturovaném rozhovoru, si absolvování takového školení nebyli vědomi. Podobně i v případě, kdy bylo detekováno, že některá povinná školení na pracovišti (např. BOZP) neprobíhají dle regulí nebo v horším případě neprobíhají vůbec. Zde vyšlo najevo hrozící porušení zákonných povinností, které ukládá zákoník práce všem zaměstnavatelům, tedy povinnost zajistit zaměstnancům zákonná školení. Toto se však obtížně reguluje, zejména

pokud se zaměstnanec upíše, že byl proškolen a je evidentně ochoten si nést možné následky. V rámci řešení tohoto problému byly navrženy namátkové kontroly během konání se dotčených školení a následné vyvození důsledků.

Dále bylo zjištěno, že se zaměstnanci nepodílí na financování vzdělávacích či rozvojových kurzů. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že jim nehrozí žádná finanční spoluúčast či jiný postih ani v případech absence docházky nebo když kurz nezakončí úspěšně, což zaměstnanci považovali za atraktivní benefit.

Avšak z pohledu zaměstnavatele může docházet k neefektivnímu využívání vzdělávacích programů. Podle Vlkové (2017), ředitelky, jednatelky společnosti Sluně - svět jazyků, s.r.o. zabývající se firemní výukou jazyka, se v praxi nejvíce osvědčila sestava několika motivačních prvků, jak již bylo zmíněno, zejména finanční spoluúčast, která je podmíněna výsledky, jelikož pak se ukázalo, že účastníci byli na lekce lépe připraveni, jejich rozvoj byl progresivní a snadněji dosahovali cíle. Opačný případ se může odrážet v dalším neefektivním aspektu, jako je návratnost investic. I když vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit či účinnosti vzdělávacího programu jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a velikost změny lze určit jen nepřímo a přestože informace vycházející ze subjektivního hodnocení účastníků mohou být užitečné (ukazují totiž, do jaké míry účastníci cítí, že byly uspokojeny potřeby vzdělávání a proč), autoři (Armstrong, Koubek) se shodují na opatrném zacházení s těmito daty. V případě, že podnik bude stát o zvýšení efektivnosti, bylo doporučeno monitorování progresu účastníků a zavedení finanční spoluúčasti, pokud by účastníci neabsolvovali kurz úspěšně či v případech větší absence.

Pokud jde o negativní dopady stávající těžké ekonomické situace na zaměstnance, v souvislosti se vzděláváním a jejich motivací k takovým krokům, podnik by měl přispět k vytvoření pocitu bezpečí a dát najevo, že s nimi počítá do budoucna, pakliže je to reálné.

6 Závěr

V této diplomové práci byla věnována pozornost problematice podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na jazykové dovednosti v mezinárodní společnosti, konkrétně ve ŠKODA AUTO, a.s. Cílem práce bylo analyzovat proces jazykového vzdělávání a rozvoje kmenových zaměstnanců ve ŠA na základě šetření za využití empirických metod, pomocí SWOT analýzy vyhodnotit a charakterizovat silné a slabé stránky s ekonomickými a finančními aspekty a případně navrhnout doporučení pro zlepšení v rámci procesu vzdělávání ve ŠA.

V teoretické části byla popsána východiska, která seznámila čtenáře s problematikou rozvoje a vzděláváním zaměstnanců v dnešní moderní společnosti. Byly zde charakterizovány hlavní důvody, proč by se měly podniky tímto tématem zabývat. Dále byly vylíčeny procesy vzdělávání v podniku a vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit ve firmách. Dalším prvkem této části práce byla také kapitola, která se věnovala problematice jazykového vzdělávání.

Na teoretický úsek práce navazovala praktická část, v jejímž úvodu byla představena společnost ŠKODA AUTO, a.s. Následoval rozbor šetření, které proběhlo za pomoci dotazníků a polostandardizovaných rozhovorů mezi kmenovými zaměstnanci ŠA. Na základě poznatků a výsledků šetření byla sestavena SWOT analýza. V závěru práce byly vyhodnoceny a shrnuty výsledky a zároveň navržena případná doporučení, která mohou přispět k lepší informovanosti a efektivnějšímu využívání nabídky vzdělávacích a rozvojových kurzů zaměstnanci.

Podnik si je vědom důležitosti investic do svých zaměstnanců, proto vybudoval vlastní vzdělávací centrum. ŠA si uvědomuje potřebu udržet si kvalifikované a vysoce specializované pracovníky v rámci zachování si konkurenceschopnosti a pozice leadera na trhu, tudíž vytvořila propracovaný vzdělávací systém, který je neustále aktualizován, avšak leckdy neefektivně provozován.

7 Seznam použitých zdrojů

altaxo.cz. 2019. www.altaxo.cz *Alataxo, komplexní služby pro podnikatele. Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost.* [Online] © 2019, ALTAXO SE. [Citace: 5. březen 2023.] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Beneš, Milan. 2008. *Andragogika.* 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. str. 176. ISBN 978-80-247-2580-2.

Brožová, Dagmar. 2006. *Kapitoly z ekonomie trhů práce.* 1. Praha : Oeconomica, 2006. str. 173. ISBN 80-245-1120-7.

Bruntz, Jiří. 2015. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku.* Bakalářská práce. Bradlec, 2015.

ceskenoviny.cz. 2022. www.ceskenoviny.cz *Odbory: Zaměstnanci Škoda Auto už kvůli krizi neodpracovali miliony hodin.* [Online] ČTK, 29. září 2022. [Citace: 15. prosinec 2022.]

Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/odbory-zamestnanci-skoda-auto-uz-kvuli-krizi-neodpracovali-miliony-hodin/2263647>.

Druljaková, Jana. 2021. *Vzdělání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO.* Bakalářská práce. Mladá Boleslav, 21. duben 2021.

Hédlová, Eva. 2020. www.hrnews.cz *Jak nastartovat jazykové vzdělávání ve firmě?* [Online] IVITERA a.s., 6. únor 2020. [Citace: 25. leden 2023.]

Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jak-nastartovat-jazykove-vzdelavani-ve-firme-id-3903588>. ISSN 2464-5184.

Hroník, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávací pracovníků.* 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 240. ISBN 978-80-247-1457-8.

jazyky.studium.prace. 2010. www.jazyky.com *Magazín o jazykovém vzdělávání, studiu, překladech, tlumočení a práci v zahraničí.* www.jazyky.com. [Online] 24. duben 2010. [Citace: 15. říjen 2022.]

Dostupné z: <https://www.jazyky.com/vzdelavani-zamestnancu/>.

Kameníček, Jiří. 2003. *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování.* 1. Praha : Karolinum, 2003. str. 250. ISBN 80-246-0449-3.

Koubek, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 5. Praha : Management Press, s.r.o., 2015. str. 399. ISBN 978-80-7261-288-8.

magazin.lmc.eu. 2020. www.magazin.lmc.eu *Inspirace je lepší než povely aneb Jak na to, aby vzdělávání nebylo pro zaměstnance jen zašívárna.* [Online] © 1996–2023 LMC s.r.o., 24. Listopad 2020. [Citace: 5. březem 2023.]

Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/inspirace-je-lepsi-nez-povely-aneb-jak-na-to-aby-vzdelavani-nebylo-pro-zamestnance-jen-zasivarna>.

Melichár, Jozef. 2011. www.psychologie.cz. *Sebenaplňující proroctví.* [Online] Mindlab s.r.o., 5. Prosinec 2011. [Citace: 1. listopad 2022.]

Dostupné z: <https://psychologie.cz/sebenaplnujici-proroctvi/>.

NOE, Raymond A. 2010. *Employee training and development.* 5. New York : McGraw-Hill Irwin., 2010. str. 592. ISBN 00-735-3034-4.

Norris, J. M., Davis, McE. J. and Timple-laughlin. 2017. *Second Language Educational Experiences for Adult Learners (Innovations in Language Learning and Assessment at Ets).* 5. New York : Routledge, 2017. str. 318. ISBN 978-0-415-78407-8.

technickydenik.cz, a.s. 2021. www.technickytydenik.cz *ŠKODA Academy se zaměřuje na digitální odborné vzdělávání a nabídku vzdělávání dospělých.* technickytydenik.cz. [Online] 21. leden 2021. [Citace: 25. únor 2023.]

Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/skoda-academy-se-zameruje-na-digitalni-odborne-vzdelavani-a-nabidku-vzdelavani-dospelych_52080.html.

skoda-auto.cz. 2021. www.skodamobil.cz *ŠKODA Academy se zaměřuje na digitální odborné vzdělávání.* [Online] © Škoda Auto a.s. 2023, 26. leden 2021. [Citace: 12. únor 2023.]

Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-01-26-skoda-academy-se-zameruje-na-digitalni-odborne-vzdelavani-a-nabidku-vzdelavani-dospelych>

skoda-auto.cz. 2022. www.skoda-auto.cz *ŠKODA AUTO získala ocenění Zaměstnavatel desetiletí.* [Online] 16. červen 2022. [Citace: 26. únor 2023.]

Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-06-16-skoda-auto-ziskala-oceneni-zamestnavatel-desetileti>

Skodamobil.cz. 2021. www.skodamobil.cz *Vzdělávání.* [Online] 15. říjen 2021. [Citace: 24. únor 2023.] <https://www.skodamobil.cz/cz/09-2020-2/vzdelavani>.

skoda-storyboard.com. 2018. www.skoda-storyboard.com *ŠKODA AUTO otevírá v závodě Kvasiny nové vzdělávací centrum.* SKODA storyboard. [Online] © Škoda Auto a.s. 2023, 29. září 2018. [Citace: 12. únor 2023.]

Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-otevira-v-zavode-kvasiny-nove-vzdelavaci-centrum/>.

stredniroku.cz. 2021. www.stredniroku.cz, *Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod.* stredniroku.cz. [Online] 10. září 2021. [Citace: 24. únor 2023.]
Dostupné z: <https://stredniroku.cz/skoly/2KuXTDQu7cEmyyk4x/>.

ŠKODA AUTO, a.s. 2020. www.skoda-kariera.cz *Umělá inteligence pro vědu i průmysl.* [Online] © ŠKODA AUTO a.s. 2023, 2020. [Citace: 20. Únor 2023.]
Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/umela-inteligence-pro-vedu-i-prumysl>.

uradprace.cz. 2022. www.uradprace.cz *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II).* [Online] © Úřad práce ČR, 15. červen 2022. [Citace: 26. únor 2023.]
Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii>.

Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela. 2008. *KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 160. ISBN 978-80-247-1770-8.

Vlková, L. 2017. *Jazykové vzdělávání jako firemní benefit.* www.kurzy.cz. [Online] KURZYCZ, 26. květen 2017. [Citace: 10. únor 2023.]
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/423793-jazykove-vzdelavani-jako-firemni-benefit/>. ISSN 1801-8688.

Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2011. str. 240. ISBN 978-80-247-3651-8.

Wikipedie. 2021. www.cs.wikipedia.org *Andragogika.* Wikipedie, otevřená encyklopedie. [Online] 15. červen 2021. [Citace: 5. leden 2023.]
Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>.

Wolf, Petr. 2022. www.kupnisila.cz. *Největší české firmy podle tržby (Czech Top 100, za rok 2021).* [Online] 29. červenec 2022. [Citace: 12. únor 2023.]
Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/nejvetsi-ceske-firmy-podle-trzby-czech-top-100/>.

Výroční zpráva. 2022. www.skoda-auto.cz *ŠKODA AUTO, výroční zpráva.* <http://www.skoda-auto.cz/>. [Online] 4. březen 2022. [Citace: 12. únor 2023.]
Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>.

Žufan, Jan, Hán, Jan a Klímová, Monika. 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu.* Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. str. 140. ISBN 978-80-7478-373-9.

8 Seznam tabulek; Seznam grafů

8.1 Seznam grafů:

Graf 1 Náklady a výnosy (obecný výcvik)	30
Graf 2 Náklady a výnosy (specifický výcvik)	31
Graf 3 Vzdělání zaměstnanců ŠA	45
Graf 4 Věk respondentů	49
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	49
Graf 6 Pracovní oblasti respondentů	50
Graf 7 Mluvíte nějakým cizím jazykem?	50
Graf 8 Úroveň jazykových znalostí respondentů	51
Graf 9 Absolvování jazykového kurzu v dospělosti	51
Graf 10 Povědomí respondentů o možnostech vzdělávání v rámci zaměstnání	52
Graf 11 Vzdělání dotázaných dle příslušného pracovního zařazení	53
Graf 12 Jazykové dovednosti respondentů	53
Graf 13 Absolvování jazykových kurzů respondenty	54
Graf 14 Využití zaměstnaneckého rozvoje a vzdělávání	57
Graf 15 Povědomí respondentů o možnostech zaměstnaneckého rozvoje a vzdělávání	57
Graf 16 Žádosti zaměstnanců o vzdělávací kurzy	58
Graf 17 Nejčastější formy vzdělávání	59
Graf 18 Zájem zaměstnanců o vzdělávací a rozvojové kurzy	60

8.2 Seznam tabulek:

Tabulka 1 Počet zaměstnanců ve ŠA	45
Tabulka 2 SWOT analýza	61