

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce**

**Nikola KROPÁČKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Nikola Kropáčková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

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

**Cíl:** Cílem bakalářské práce je analýza jednoho z procesů vzdělávání zaměstnanců, které poskytuje firma ŠKODA AUTO a.s., blíže proces zkoušky k získání Licence k vedení zaměstnanců. Součástí práce bude identifikace faktorů ovlivňujících úspěšnost kandidátů ve zkoušce. Na základě výsledků vypracované praktické části bakalářské práce budou identifikovány nedostatky a předloženy návrhy na jejich odstranění, a současně návrh na další zefektivnění výběrového procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.
4. Empirický výzkum
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.
4. KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Experience Based Learning Systems Inc., 2015. 390 s. ISBN 978-0-13-389240-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

**Nikola Kropáčková**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Taktéž za podporu a pochopení při psaní závěrečné práce. Dále děkuji ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí všech potřebných a užitečných dokumentů pro vypracování praktické části práce.

V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat své rodině za neustálou podporu po celou dobu mého studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Didaktika dospělých.....	9
1.1 Trojdimenzionální model výuky dospělých.....	10
1.2 Celoživotní vzdělávání.....	10
1.3 Současné trendy ve vzdělávání dospělých.....	11
1.4 Specifika ve vzdělávání dospělých.....	13
1.5 Role osobnosti vzdělavatele.....	14
2 Cílený rozvoj pro získání kvalifikace vedení zaměstnanců.....	16
2.1 Výběr vhodného kandidáta, ověření motivace.....	17
2.2 Vyjasnění role vedoucího.....	20
3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. – proces rozvoje vedoucích.....	22
3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	22
3.2 SE/1 Kariérní management.....	24
3.3 Proces k získání Licence k vedení.....	27
3.4 Výsledky dotazníkového šetření úspěšnosti zkoušky k získání Licence k vedení.....	31
4 Návrh opatření ke zlepšení aktuální situace.....	37
Závěr.....	39
Seznam literatury.....	41
Seznam obrázků.....	44
Seznam příloh.....	45

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

HOK    Hodnocení odborných kompetencí

IBO    Individuální profesní orientace

ŠA    ŠKODA AUTO a.s.

## Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi důležitým tématem pro každou organizaci, jakožto investici sloužící k udržení stability a budoucího úspěchu. Je stejně tak nedílnou součástí pracovního procesu každého zaměstnance, který se chce dále rozvíjet, získávat nové vědomosti a dovednosti s cílem zvýšení kompetencí, nebo získání lepšího pracovního místa. Z toho pro firmu vyplývá, že firemní vzdělávání má pozitivní vliv na jejich výkon a motivaci při práci. V současné situaci na pracovním trhu je vzdělávání nutností, aby se organizace dokázala přizpůsobit měnícím se trendům, a na to navazující rychlý technologický pokrok, což vyústí ve větší konkurenceschopnost na pracovním trhu. V rámci bakalářské práce budou použity informace získané z vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Cílem bakalářské práce je analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s., blíže zkoumání procesu zkoušky k získání Licence k vedení. Součástí bude identifikace chybějících faktorů pro úspěch kandidátů, jako je např. připravenost kandidáta v rámci oblasti, či zda jsou kandidáti dostatečně kompetentní pro vstup do zkoušky k získání Licence k vedení. V rámci praktické části budou předloženy návrhy možných způsobů na zlepšení a zefektivnění procesu.

Teoretická část bude zaměřena na vysvětlení pojmů v rámci didaktiky dospělých, aktuálních trendů ve vzdělávání, ale také objasnění role osobnosti vzdělavatele, jenž hraje ve vzdělávání dospělých nedílnou součást. Teoretická část bude dále zaměřena na cílený rozvoj zaměstnanců pro získání kvalifikace vedení lidí, pro který budou použity různé metody a budou důkladně popsány. Mezi ně také patří výběr vhodných kandidátů, nebo vyjasnění role samotného vedoucího.

V praktické části bude popsána společnost ŠKODA AUTO a.s., kde se práce bude důkladněji zaměřovat na oddělení ŠKODA Academy, a to SE/1 Kariérní management a její nabídku vzdělávacích programů. V této části bude analyzován proces k získání Licence k vedení, na který byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření. Konkrétními cíli bylo identifikování faktorů vedoucích k úspěšnému podstoupení zkoušky k získání Licence k vedení za období 2019-2022. Díky získaným datům budou předloženy faktické nedostatky v rámci vzdělávání zaměstnanců a návrhy na jejich řešení, tak aby byl proces co nejoptimálnější.



## 1 Didaktika dospělých

Didaktika dospělých, taky zvaná andragogika, je proces celoživotního vzdělávání, díky kterému může dospělý jedinec neustále získávat různé kvalifikace a kompetence. Z důvodu rychlého rozvoje vědy a techniky, současná doba vyžaduje vysoké nároky, a tím se stává kvalifikace primárním předpokladem konkurenceschopnosti jednotlivce na trhu práce (Zlámal, 2009).

Termín andragogika je tvořen obdobně jako termín „pedagogika“. Skládá se ze slov anér, andr-os (muž/dospělý člověk) + agogé (vedení, výchova = vésti, řídit) (Beneš, 2003). Palán (2002) definuje andragogiku jako: „Věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací). V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.“

Didaktiku rozdělujeme na obecnou (všeobecnou), speciální a andragogickou. Obecnou pedagogiku, zvanou teorii vyučování, bereme jako základní pedagogickou disciplínu, která se zabývá obecnými problémy výuky a vymezuje obecně platné didaktické principy. Naopak speciální didaktika čerpá z obecné didaktiky a rozdělujeme ji na více druhů. Jak můžeme vidět v obr.1 dále se didaktika dělí na předmětovou a oborovou. Předmětová didaktika se zabývá obecnými problémy výuky v jednotlivých předmětech a oborová didaktika se zabývá skupinami několika předmětů propojených a na sebe navazujících (Zormanová, 2017). Vymezení pojmu oborové didaktiky není doposud ustálené. Zormanová (2014) vysvětluje problematiku jako: „Definice tohoto termínu se pohybují od pojetí oborové didaktiky jako metodiky (pravidla správného vyučování v určitém oboru) až po komplexní pojetí oborové didaktiky jako aplikované vědy založené na základním výzkumu. Pro současný vývoj je charakteristické směřování ke komplexnímu pojetí oborových didaktik.“



Zdroj: (Průcha, 2000)

### **Obr. 1 Diferenciace didaktiky**

## **1.1 Trojdimenzionální model výuky dospělých**

Jaroslav Mužík (1998) vytvořil trojdimenzionální model výuky dospělých, z něhož vychází androdidaktika. Mužík uvádí tyto 3 základní dimenze ve výuce dospělých, jenž se vzájemně propojují a ovlivňují:

- 1) Kognitivní dimenze:** je to hybridní proces, který se zaměřuje na osvojení vědomostí, dovedností a návyků. Získává se prostřednictvím učení a vyučování, kde se využívají veškeré výukové metody, například skrz počítače. Tento postup se označuje jako smíšené učení, příkladem můžou být semináře, kde se využívají všelijaké moderní výukové prostředky.
- 2) Pragmatická dimenze:** je to edukační proces, jehož pojetím je získávání kvality jednání a chování. Je to tedy nácvik standartních vzorců profesního chování/jednání, které souvisí s profesní rolí.
- 3) Kreativní dimenze:** je to kreativní proces, v němž uplatňuje lektor veškeré své tvůrčí schopnosti na předání svých vědomostí, dovedností a zkušeností. Aby zaujmul své posluchače, je tato dimenze nezbytnou součástí vzdělávání.

## **1.2 Celoživotní vzdělávání**

Vzdělávání dospělých nabírá v dnešní době velké významnosti v oblasti personální politiky. Na trhu práce nabírá vzdělávání konkurenceschopnosti, protože je

trendem, ale i nutností dnešní doby. Celoživotní vzdělávání je v České republice legislativně ošetřeno v Národním programu rozvoje vzdělávání, kde je psáno, že vzdělávání má být dostupné všem občanům v jakémkoliv věku v souladu s jejich zájmy a potřebami (Průcha, Walterová, Mareš, 2009).

Celoživotní vzdělávání je chápáno jako permanentní vzdělávání, které dospělý člověk může získávat ve vzdělávacích institucích i mimo ně, může to být i samostatné učení/učení při práci. Celoživotní vzdělávání je tedy proces, který probíhá po celý život. Tento proces je uvědomělý a formuje osobnost a postoje člověka, rozvíjí jeho zájmy, osvojuje vědomosti a dovednosti a tak dále. Proces je řízený z pohledu lektora i z pohledu účastníka, kteří se vzájemně ovlivňují a na procesu se podílejí (Palán, Langer, 2008).

Mužík (2005) vytvořil pyramidu motivace učení (viz v obr.2), kde popisuje motivační faktory. Cílem vzdělávacích procesů je zvýšení výkonnosti pracovníka, jenž s sebou nese sociální jistotu a na konci chce dosáhnout individuálního užitku.



Zdroj: (Mužík, 2005)

**Obr. 2** *Pyramida motivace učení*

### **1.3 Současné trendy ve vzdělávání dospělých**

Dnešní doba je velmi úspěšná a jsou na ni kladeny velké nároky ze všech stran. Proto se musí vše uzpůsobit rychlému a modernímu světu, což se týká i vzdělávání. Existuje mnoho metod, které jsou díky své popularitě a efektivnosti využívány. Hraje zde i velkou roli vývoj technologií, což způsobuje zvýšení výkonnosti jednotlivců.

Tyto metody vzdělání jsou oblíbené i mezi organizacemi, z nichž většina sama tyto způsoby vzdělávání nabízí.

- **E-learning**

E-learning je výuka, která probíhá prostřednictvím internetu a elektronických materiálů za pomoci komunikačních technologií, jako jsou počítače, tablety, nebo chytré telefony. Cílem je řízené samostudium (Šikýř, 2014).

Výhod e-learningu je hned několik. Nezáleží nám na tom, kde a kdy se zrovna nacházíme, díky komunikačním technologiím se může jedinec učit z jakéhokoliv místa. Je tedy na nás, jaké si nastavíme tempo a postup. Dále setkání se skupinou studentů, sice on-line, ale může s nimi jedinec spolupracovat a sdílet své zkušenosti. Bohužel tu najdeme i nějaké nevýhody. Abychom se mohli na výuku připojit, jsou zde za potřebí technologické požadavky, jako je počítač, nebo připojení k internetu. Jedinec musí disponovat alespoň základními počítačovými dovednostmi. A nakonec musí být studenti namotivováni, aby opravdu studovali, jelikož je lektor nesleduje, a naopak sám lektor, musí studenty správně a pravidelně v on-line prostředí vést (Langer, 2018).

Podle Armstronga (2015) je hlavní podstatou e-learningu samostatné vzdělávání. Úspěšnost této metody je dána především kvalitou a efektivností podpory, která je zaměstnancům při vzdělávání poskytována.

- **Katalogové kurzy**

Ve většině velkých firem můžeme vidět širokou nabídku kurzů. Tyto kurzy jsou tvořeny z důvodu osvojení si potřebných nových, či aktualizaci stávajících dovedností a schopností zaměstnanců. Hroník (2007) dělí katalogové kurzy následovně:

- jazykové školení,
- školení povinná ze zákona,
- odborné kurzy,
- soft skills,
- IT školení.

- **Virtuální realita**

Virtuální realita je technologie, jenž poskytuje uživatelům ocitnout se v simulovaném prostředí, doprovázené jeho interakcí s ním a vytváří iluzi reálného či fiktivního světa prostřednictvím pomůcek jako jsou například audiovizuální brýle. Nevýhodou použití virtuální reality je její finanční nákladnost. Aby tato technologie mohla fungovat správně, musí se koupit celý soubor speciálních prostředků, jenž Vás díky tomu přenesou do virtuální reality (Klement a Dostál, 2018).

- **Neformální mentoring**

Neformální mentoring je neformální vztah mezi mentorem a mentorovaným, taktéž menteem. Mentor, jakožto vzdělaný a zkušený jedinec, předává své zkušenosti, dává moudré rady nebo dává zpětnou vazbu menteemu, v požadované oblasti. V praxi také mentoři poskytují spektrum učení a podpůrného chování, pomáhají budovat sítě a rozvíjet osobní vynalézavost, a hlavně naslouchají svému menteemu. Neformální mentoring probíhá formou individuálních potřeb menteeho, který si nárokuje své požadavky (Clutterbuck, 2014).

- **Shadowing (tzv. stínování)**

Stínování probíhá formou sledování aktivit nadřízeného a zkušeného pracovníka zaměstnancem (nejčastěji studentem), jenž potřebuje získat širší znalosti a dovednosti v oblasti působení, a taktéž se dozvědět, jak daná firma funguje. Student díky sledování aktivit svého nadřízeného může přijít na nové způsoby řešení a inspiruje se, jak může právě tyto naskytlé problémy řešit v budoucnu. Při příštím důležitém rozhodování může právě tyto naučené techniky aplikovat. Na konci každé sledované aktivity mentor se studentem diskutují o správném řešení problému (Bělohávek, 2017).

## **1.4 Specifika ve vzdělávání dospělých**

Jak již bylo řečeno, vzdělávání je v dnešní době velmi důležité. Pokud je člověk vzdělaný, dosahuje větší prestiže, vyššího mzdového ohodnocení a jiné. Vzdělání se jeví jako nutný doprovodný jev, neboť dospělí jedinci se občas naskytnou v situacích, kdy zjistí, že nesplňují nároky a požadavky, které jsou potřeba v jejich

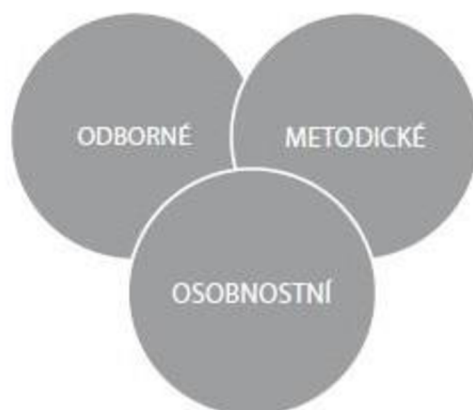
profesním životě, ať už je to nová či současná pracovní pozice, nárokuje si tyto požadavky zaměstnavatel, rodina, veřejná nebo politická činnost (Zormanová, 2017).

Při nárokování těchto požadavků mohou nastat v životě situace, kdy se objeví různé překážky, které brání jedincům věnovat se celoživotnímu vzdělávání. Bočková (2000) uvádí tyto příklady bariér:

- **Zdravotní problémy**
- **Finanční dostupnost vzdělávacích aktivit** – v dnešní době je cena vzdělávacích aktivit velmi vysoká a není dostupná pro každého
- **Dostupnost celoživotního vzdělávání** – nabídka vzdělávacích aktivit se vyskytuje spíše ve větších městech
- **Rodinné povinnosti**
- **Tradiční vnímání vzdělávání jako vzdělávání dětí a mládeže**

### 1.5 Role osobnosti vzdělavatele

Vzdělavatele dospělých označujeme jako lektora. Lektori působí v různorodých oblastech vzdělávání, které vyžadují specifické kompetence, proto musí lektor disponovat požadujícími aspekty. Tři nejzákladnější kompetence, kterými by měl lektor disponovat jsou: odborné, metodické a osobnostní a všechny tři by měly být ve vzájemné rovnováze (viz obr. 3).



Zdroj: (Langer, 2016)

**Obr. 3** Kompetence lektora

- **Odborné kompetence:** liší se podle oboru působení. Lektor je v tomto oboru odborník a díky tomu dokáže svým klientům poradit, či jako trenér dokáže o daném tématu přednášet a nabývat vědomostmi svých klientů. Tuto kompetenci lektor získává prostřednictvím vzdělání a praxe. Zde ale jeho povinnosti nekončí. Je nutno své znalosti neustále aktualizovat v souladu s vývojem daného oboru. Veškeré informace, které podává svým klientům, musí být pravdivé a aktuální.
- **Metodické kompetence:** jde o schopnost, dovednost a ochotu, díky kterým dokáže lektor nejefektivněji dosáhnout daných cílů vzdělání. To zahrnuje přípravu obsahu výuky, dodržování didaktických zásad, formy a metody výuky, správné použití didaktických pomůcek, ale taky ochota a schopnost spolupráce s klienty, jako je řešení problémů a konfliktních situací. Aby toto vše mohl lektor splnit, musí být rovněž vybaven rétorickými a komunikačními kompetencemi (verbální, neverbální komunikace).
- **Osobnostní kompetence:** osobnost samotného lektora. Každá osobnost je svým způsobem unikát, a to znamená, že i lektori mají rozdílné osobnosti. To se dále pojí například s empatickým myšlením, tolerancí, důsledností nebo smyslem pro kreativitu. Lektori si tedy styl výuku zároveň přizpůsobují sobě, ale i svým klientům (Langer, 2016).

Ideálně by měl lektor udržet všechny tyto tři kompetence v rovnováze. Pokud bude excelovat v daném tématu, ale nebude umět všechny svoje vědomosti předat svým klientům, kteří ho nepochopí, nastává nedostatek v metodických kompetencích. To navazuje na nedostatek v osobnostních kompetencích. Pokud lektor nedokáže vysvětlit problematiku na dané téma a klienti ho nepochopí, vede to k rozčilení lektora a následně k negativní atmosféře při výuce (Langer, 2016).

Osobnostní předpoklady lektorů jsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Pokud je lektor zralý (dokáže se správně zachovat v konfliktních situacích, a i tak poté sloužit potřebám účastníků) a má integrovanou osobnost, tak díky tomu si zajistí důvěru a respekt od svých klientů, a poté dokáže zastat všechny potřebné role.

## 2 Cílený rozvoj pro získání kvalifikace vedení zaměstnanců

Tato kapitola bude zaměřena na velké organizace, které vyžadují úspěšné složení zkoušky pro získání licence vedení zaměstnanců, aby zaměstnanec byl schopný vést své podřízené. Zkouška může být v podobě Assessment centra, Development centra, nebo v podobě rekvalifikačních kurzů.

Chadt (2014) charakterizuje assessment centrum jako: „Systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná a diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků v diagnostické situaci.“ V rámci Assessment centra se používají různé metody, jako je například řešení případových studií, řešení modelových situací, strukturované rozhovory, či hraní rolí (například interview se zaměstnancem). Všechna cvičení probíhají individuálně nebo skupinovou formou. Výhodou Assessment centra je poskytnutí celkového pohledu na výkon a potenciál kandidáta. Co je zde naopak nevýhodou, že v průběhu Assessment centra získávají hodnotitelé pouze momentální výkon kandidáta v uměle vytvořených situacích, který se někdy neshoduje s výkonem v reálné situaci. Další nevýhodou jsou velké finanční náklady spojené s realizací zkoušky (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Adams (1995) vysvětluje, že by development centrum mělo být vnímáno jako výchozí bod – nikoli jako konečný bod – rozvoje. Mnoho zaměstnanců nedoceňuje příležitost své účasti ve zkoušce, ale vidí to spíše jako úsporu nákladů z pohledu firmy. Ale development centrum je považováno za novou formu psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vytvořenou tak, aby přišli na potřeby vzájemného rozvoje jednotlivce i organizace, které budou vést ke společným cílům (Holbeche, 1995). Stejně jako assessment centra, development centra zahrnují soubory testů a cvičení, které měří schopnosti lidí podle určitých dohodnutých kritérií. Tato metoda se využívá pro identifikování strategií rozvoje, kde se díky tomu zjistí individuální rozvojové potřeby zaměstnanců a dále s těmito výsledky/potřebami vynakládá samotné oddělení, ve kterém zaměstnancem působí (Appelbaum, Harel, Saphiro, 1998).

Rekvalifikační kurz je jedna z dalších možností, jak se zaměstnanec může rozvíjet a díky tomu může získat lepší pozici. Zaměstnanec svojí účastí na kurzu, rozšiřuje své dosavadní znalosti. Úřad práce může zaměstnavateli plně nebo částečně

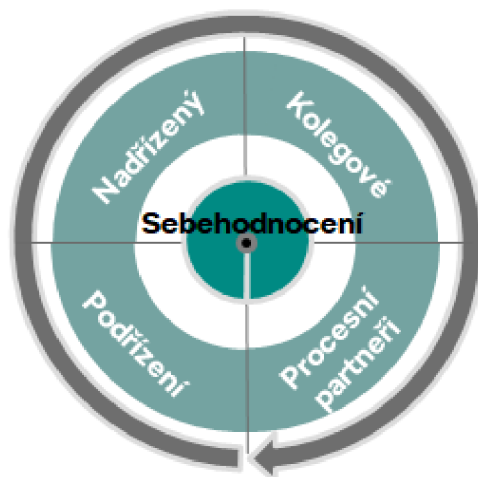


uhradit náklady spojené s touto činností (§ 110 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů) – nejedná se však o náhradu mzdy, během doby, kdy zaměstnanec byl na kurzu, a s tím související cestovné (Úřad práce, 2022).

## 2.1 Výběr vhodného kandidáta, ověření motivace

Metod na výběr vhodného kandidáta je mnoho. Tato kapitola se bude věnovat dvěma metodám – 360° zpětná vazba a Competency Based Interview.

360° zpětná vazba, nebo taky vícenásobné hodnocení, se skládá z hodnocení různých lidí podle stejných kritérií. Jeho podstatou je hodnocení daného pracovníka ze strany jeho kolegů a kombinace sebereflexe a reflexe (viz obr.4). Výstupem této metody je to, jak jiní vidí daného pracovníka chování, jak ho hodnotí, nebo jak na ně působí, ale taky jak se vidí sám hodnocený. Informace jsou velmi cenné, protože všechny tyto výsledky jsou od lidí, s nimiž spolupracuje a přichází s nimi často do kontaktu (přímý nadřízený, kolegové, případní podřízení, zákazníci/procesní partneři). Cílem je získání zpětné vazby pro nastavení vhodného personálního rozvoje. Nejpoužívanější formou je online dotazník. V momentu, kdy se proces ukončí, výstupem bývá strukturovaná zpráva a závěrečný koučovací rozhovor, který slouží k interpretaci výsledků (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

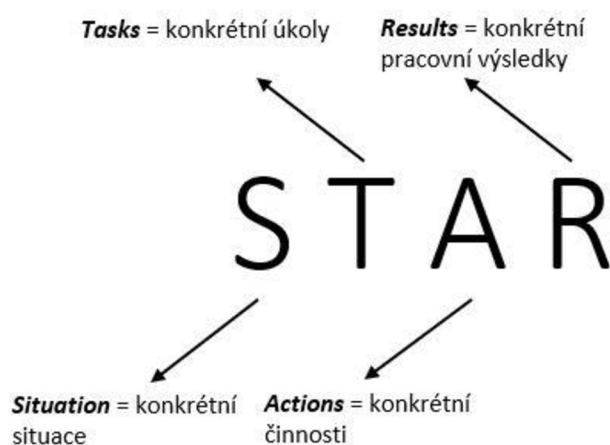


Zdroj: (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 4** Systém 360° zpětná vazba

Competency Based Interview je jednou z nejpoužívanějších metod v oblasti personalistiky. Provádí se v podobě strukturovaného rozhovoru, ve kterém se testují

předem dané kompetence zaměstnance. Sám zaměstnanec během rozhovoru identifikuje a analyzuje minulé události (musí co nejpřesněji) a díky jeho odpovědím následně hodnotitel hledá důkazy o přítomnosti daných kompetencí. Švédová (2009) charakterizuje tuto metodu na internetové stránce Hospodářských novin jako: „Vše je postaveno na základní tezi, která říká, že pokud se pracovník nějakým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat (nejlepší předpovědí budoucího chování je chování minulé).“ Competency Based Interview používá tzv. metodu STAR (viz obr.5). Nevýhodou použití této metody je, že se zaměstnanec snaží co nejvíce chválit a vybírat jen kladné výsledky. Proto by hodnotitel měl do rozhovoru zapojit i otázky vztahující se na negativní věci, slabé stránky, nebo problémové výsledky, jako je například otázka typu: „Popište prosím situaci, kdy jste musel/a jednat s „problémovou osobou“. Co jste jí/mu řekl/a?“. Díky otázce, která není úplně příjemná, můžeme vidět, že zaměstnanec přejde do stresové situace (tím pádem může hodnotitel vidět jeho reakci) a zároveň pomůže získat vyváženější pohled na pracovníka (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 5 Metoda STAR**

### **2.1.1 Požadavkový profil vedení – kompetence, klíčové atributy**

Pokud bychom začali vysvětlením pojmu kompetence, je potřeba zmínit, že angličtina používá dva termíny odvozené od slova „pravomoc, oprávnění“ či „schopnost, kvalifikace“ (Vodák, Kucharčíková, 2011).

*Competence* je pojem, který překládáme jako „pravomoc, oprávnění“. Jsou to kompetence, za které je pracovník způsobilý, či je oprávněn danou činností vykonávat. Tento pojem chápeme jako odbornou způsobilost (Armstrong, 2002).

*Competency* je pojem, který překládáme jako „schopnost, kvalifikace“. Vztahuje se k rysům chování daného pracovníka. Tento pojem jako první zachytil Boyatzise, který díky svému výzkumu přišel na to, že existuje mnoho faktorů, které odlišují úspěšného manažera od méně úspěšného. Zároveň Boyatzise charakterizuje *competency* jako určitou schopnost člověka, chovat se takovým způsobem, jenž vyžaduje jeho pracovní místo, dané parametry prostřednictvím podniku, a to přináší požadované výsledky. Dal také dohromady návrh souboru těchto schopností:

- řízení kroků a dosahování cílů,
- usměrňování podřízených,
- řízení lidských zdrojů,
- vedení lidí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Řízení podle kompetencí je považováno za velmi pokročilý systém v oblasti personalistiky. Každá organizace by měla mít sestavenou soustavu kompetencí, která následně slouží jako „spojovací článek“ mezi výkonem zaměstnance a výsledky organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Hroník (2008) uvádí kompetenční model, který slouží jako nástroj pro vertikální i horizontální integraci a v té vytváří společný rámec pro nejvýznamnější personální procesy (viz obr.6).



Zdroj: (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008)

**Obr. 6 Uplatnění kompetenčního modelu**

Na základě výzkumu společnosti *Trexima (HR Monitor 2014)* prostřednictvím dotazníkového šetření bylo dokázáno, že kompetenční model se standartně používá pro definování požadavků na pracovní místo, při náboru a výběru nových zaměstnanců a pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

## 2.2 Vyjasnění role vedoucího

Aby se jedinec mohl stát vedoucím, musí splňovat dané kompetence, které si organizace nárokuje na konkrétní pracovní pozici. Každý vedoucí by měl disponovat manažerskými, interpersonálními a technickými kompetencemi (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Správný vedoucí by měl umět pochopit a porozumět potřebám zaměstnanců, motivovat je k výkonu, případně odstranit veškerý odpor mezi pracovníky, získávat si jejich důvěru, správně přenášet odpovědnosti na pracovníky, kontrolovat své zaměstnance a zároveň je hodnotit, vést s nimi pravidelné rozhovory a plánovat si společné porady. Úspěšné vedení svých zaměstnanců je v dnešní době náročnější než kdykoli dříve. Proto Laufer (2008) uvádí typy manažerských kompetencí, které považuje za ty nejdůležitější:

- 1) **Vedoucí si musí uvědomit svou funkci v podniku** – vést své podřízené tak, aby byly dodrženy všechny firemní cíle, zásady a postupy. Úkoly pro danou pozici se ale liší, podle toho, v jaké části firmy pracuje. Laufer uvádí úkoly vedoucího v celém procesu managementu (viz obr. 7).
- 2) **Vnímat vedení aktuálně** – dbát na vlastní hodnoty pracovníků, akceptovat jejich hodnotové představy, z důvodu rychle se měnícího světa nechat na starosti odborové znalosti specialistům a čerstvým absolventům.
- 3) **Systematicky získávat potřebné schopnosti vést** – mnoho schopností se může vedoucí do určité míry naučit a případně je rozvíjet například pomocí kurzů.
- 4) **Emoční inteligence** – vedoucí by měl mít schopnost rozpoznat své emoce a řádně je zvládat, aby věci příliš nedramatizoval. Důležitá je zde i empatie – komunikovat s podřízenými, vnímat jejich emocionální potřeby a vytvářet prostředí, kde si mohou navzájem důvěřovat.



Zdroj: (Laufer, 2008)

**Obr. 7 Úkoly vedoucího v procesu managementu**

Ovšem nejvíce se jedinec naučí, jednat jako lídr, prostřednictvím řešení reálných situací z oblasti svého působení na pracovišti. Expert na leadership Steve Radcliffe (2012, str.29) tvrdí: „Výzkumy v oblasti leadershipu jasně prokázaly, kde se může lídr nejvíce naučit. Nejsou to ani vzdělávací kurzy, ani odborné knihy, nýbrž řešení reálných situací a přijímání výzev, které člověka nejvíce obohacují a pomáhají mu v dalším růstu.“

### 3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. – proces rozvoje vedoucích

Praktická část je rozdělena do dvou podkapitol. První část se bude věnovat představení ŠKODA AUTO a.s. a ŠKODA Academy a jejich nabídce vzdělávacích programů. Následně představení procesu k získání Licence k vedení a promítnutí výsledků dotazníkového šetření na téma „Analýza úspěšnosti ve zkoušce k získání Licence k vedení“. Proces k získání Licence k vedení, na který se budu zde v praktické části zaměřovat, skončil v září roku 2022. Výsledky dotazníkové šetření následně poslouží k shrnutí úspěšnosti a spokojenosti zaměstnanců v rámci procesu zkoušky. V následující hlavní kapitole budou navrženy návrhy opatření pro zajištění větší úspěšnosti v dalších zkouškách, které oddělení Kariérní management nabízí a následně poslouží k zefektivnění všech procesů.

#### 3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „společnost“ nebo „ŠA“) vznikla roku 1895 zakladateli Václavem Laurinem a Václavem Klementem, a je jednou z nejvýznamnějších vyrábějících automobilových společností na světě. V roce 1991 se společnost stala součástí koncernu VOLKSWAGEN. Značka je aktuálně zastoupena na více než 100 trzích světa a zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice. Hlavní závod ŠA můžeme najít v Mladé Boleslavi a své pobočné závody má v Kvasinách a Vrchlabí. Další výrobní závody najdeme i v Číně, Indii a na Slovensku (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. se dělí na 7 samostatných organizačních jednotek, jak můžeme vidět v obr. 8. Za každou jednu organizační jednotku zodpovídá člen představenstva, jenž se podílí se všemi zaměstnanci z daného úseku na úspěšném chodu společnosti. Hlavní řídicí jednotkou ŠA je **G – předseda představenstva**, která zodpovídá především za strategii značky a komunikuje s médii. Dalšími jednotkami jsou: **F – Finance a IT**, **V – Prodej a marketing**, **P – Výroba a logistika**, **E – Technický vývoj**, **S – Lidé a kultura** a oddělení **B – Nákup**.



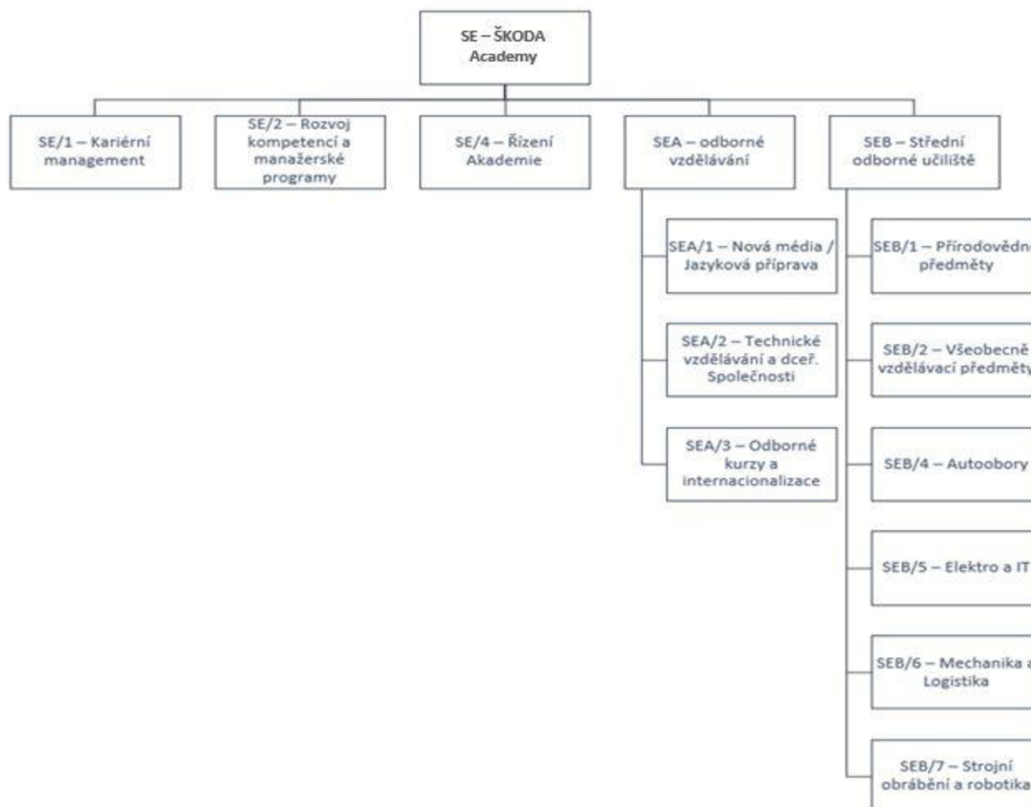
Zdroj: (vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 8 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

### 3.1.1 Představení ŠKODA Academy

V rámci organizační struktury v oblasti S – Lidé a kultura existuje samotný útvar SE – ŠKODA Academy, který je zodpovědný za personální rozvoj zaměstnanců. Kvalifikace a vzdělávání je jeden ze strategických procesů společnosti. Všechny personálně-rozvojové koncepty a nástroje jsou v souladu s Volkswagen Group Academy. K dalším činnostem ŠKODA Academy patří také odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Najdeme zde širokou nabídku off the job vzdělávání (vzdělávání mimo pracoviště – například právě zmiňované kurzy), která zahrnuje více než 300 kurzů a rozvojových opatření. Vedle standartní nabídky jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce šité na míru. ŠKODA Academy zároveň metodicky řídí a podporuje vzdělávání zaměstnanců on the job (vzdělávání na pracovišti – například stínování nadřízeného) v jednotlivých oblastech firmy.

ŠKODA Academy se větví na dalších 5 organizačních jednotek, jak můžeme vidět v obr. 9. Těmito jednotkami je: **SE/1 – Kariérní management**, **SE/2 – Rozvoj kompetencí a manažerské programy**, **SE/4 – Řízení Akademie**, **SEA – Odborné vzdělávání** a **SEB – Střední odborné učiliště**. Ve své práci se budu zaměřovat na oddělení SE/1 – Kariérní management, které zodpovídá za koncepci, metodiku a řízení kariérních cest (projektová, odborná, vedení), proces rozvoje talentů do managementu, proces rozvoje vedoucích v tarifu (koordinátoři, mistři), hodnocení odborných kompetencí, feedback 360°, externí nástupy do trainee programu a managementu, poradenství k personálnímu rozvoji a diagnostické nástroje dle požadavků zákazníka managementu, poradenství k personálnímu rozvoji a diagnostické nástroje dle požadavků zákazníka.



Zdroj: (vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 9 Organizační struktura ŠKODA Akademie**

### 3.2 SE/1 Kariérní management

ŠKODA AUTO vnímá rozvoj svých zaměstnanců jako klíčový. Řídí se mottem, že každý zaměstnanec ve firmě má možnost rozvíjet svůj potenciál a utvářet vlastní kariéru. SE/1 Kariérní management podporuje rozvoj kariéry dle kariérních drah. Prvotní dělení je na horizontální a vertikální kariéru. Horizontální kariéra je charakteristická rozvojem zaměstnance do "hloubky" nebo do "šířky". Rozvoj zaměstnance do "hloubky" zahrnuje specializace, prohlubování znalostí a kompetencí v rámci vykonávané pozice a do "šířky" zahrnuje rozšiřování kompetencí, znalostí a působnosti. Pro vertikální kariéru je charakteristický posun a rozvoj zaměstnance směrem k převzetí větší zodpovědnosti v rámci organizační struktury společnosti (např. mistrovské, koordinátorské a manažerské pozice).

Kariérní dráhy se dělí na dráhu odbornou, dráhu vedení a dráhu projektovou. Zaměstnanec si spolu se svým vedoucím určí směr a cíl svého rozvoje. Zaměstnanec se může rozvíjet od tarifní pozice až do managementu.



## **Kariérní dráhy pro tarif**

Zaměstnanec se může rozvíjet buď směrem k vedení, k řízení projektu, nebo jako budoucí expert.

Dráha vedení se skládá ze 3 kroků: Předvýběr pro vedení v tarifu, Screening Day Leadership a Leadership Check. Jedná se o novinku na oddělení SE/1 - Kariérní management, která se zavedla v září roku 2022 a nahrazuje původní proces k získání Licence k vedení. Cílem Předvýběru pro vedení v tarifu je ověření připravenosti pro převzetí pozice vedoucího v tarifu a získání zpětné vazby. Poté následuje Screening Day Leadership, který je v podobě assessment centra, kdy je kandidát posuzován dle koncernového požadavkového profilu s cílem posoudit, zda je připraven vést lidi. Po úspěšném absolvování Screening Day Leadership přichází na řadu poslední krok, a to Leadership Check, což je ověření na pozici. Spustí se po uplynutí doby min. 6 měsíců na stávající pozici na základě požadavku ze strany nadřízeného. Probíhá formou hodnocení daného zaměstnance přímým nadřízeným, přímými podřízenými a minimálně 5 kolegy/procesních partnerů/zákazníků. Jak již bylo řečeno, tento proces nahrazuje proces pro získání Licence k vedení, proto jsou pro kandidáty, kteří splnili některé kroky ve starém procesu, jiné podmínky. V případě, že si v původním procesu splnili alespoň Předvýběr, musí úspěšně absolvovat Screening Day Leadership a následně Leadership Check.

Další je dráha projektová, která je primárně určena pro projektového koordinátora, projektmana produktu či projektmanažera digitalizace. Pro získání projektové licence je zapotřebí absolvování 3 kurzů: Projektové řízení 1 – Klíčové principy projektového řízení, Projektové řízení 2 – Řízení a ukončování projektů a Projektové řízení 3 – Vedení projektových týmů, a také úspěšné absolvování teoretického testu.

Pokud se zaměstnanec rozhodne pro odbornou dráhu, musí získat status experta a podstoupit HOK (Hodnocení odborných kompetencí). HOK je anonymní nástroj vícenásobné zpětné vazby z pohledu pracovního okolí. Cílem je ověření kompetencí pro pozici tarifního odborného koordinátora, ověřit základní odborné kompetence a nastavit vhodný personální rozvoj.

## **Kariérní dráhy pro management**

Cílem programu je prověřit kandidáty, kteří budou pracovat na manažerských pozicích. Kandidáti se dostanou do programu nominováním ze své odborné oblasti a podmínkou je určená budoucí manažerská pozice, splnění minimálních standardů a podmínek pro povolání. Tato dráha se skládá ze 3 kroků: Předvýběr pro management, Screening Day Management a po 6 měsících, co je zaměstnanec na manažerské pozici, probíhá ověření pomocí feedback 360° - Management Check. Pokud jsou splněny všechny podmínky, zaměstnanec může být povolán do managementu ŠKODA AUTO.

## **Další nástroje kariérního rozvoje**

ŠKODA Academy nabízí další nástroje, které pomohou zaměstnancům nastavit správné směřování v jejich kariéře, a to: Sebediagnostika – cílem je poznat sebe samého, jako jsou silné stránky, na kterých může daný zaměstnanec stavět, jak přistupovat k řešení problémů a k lidem a doporučení pro další rozvoj. Dalším nástrojem kariérního rozvoje je feedback 360°, on the job opatření, personální poradenství, development centrum a IBO (Individuální profesní orientace) – tento nástroj analyzuje vlastní kariérní preference a manažerský potenciál ze třech úhlů: sebereflexe, reflexe a osobnostní profilování (sadou psychologických testů a modelových situací). Cílem je identifikovat kariérní preference v rámci kariérních drah ŠKODA AUTO a analyzovat silné a slabé stránky.

Pokud zaměstnanec, či vedoucí zaměstnanec, si neví rady, jakým směrem bude daný zaměstnanec směřovat, mohou využít Kariérní mapu, která je podpůrným a zcela dobrovolným nástrojem pro zaměstnance a jejich nadřízené. Kariérní mapa má za cíl provést tématy jako identifikace potenciálu, možnosti kariérního směřování ve ŠKODA AUTO, rozvoj a ověření potřebných kompetencí, dále pomůže v základní orientaci, nabídne podněty k přemýšlení, otázky a odpovědi pro další kroky personálního rozvoje a může být zároveň významným zdrojem informací pro rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným na téma osobní či kariérní rozvoj.

Obr.10 zobrazuje jednotlivé bloky, které obsahují několik pracovních listů, které je možné v kariérní mapě vyplnit. **Aktuální situace a očekávání** – zaměstnanec by si měl položit otázky „Kdo jsem? Co umím? Co dál?“. **Plánování kariéry** – správná

volba dalšího kariérního směřování je velmi důležitá pro osobní spokojenost člověka a naplnění osobních ambicí, proto by si měl zaměstnanec položit otázky typu „Jakou cestu si zvolím? Jaké mám možnosti? S kým si promluví?“.

**Příprava a další rozvoj** – v této části má zaměstnanec již definovaná hlavní témata, ve kterých se chce dále rozvíjet. Měl by si položit otázky „Připravuji se! Umím to? Mám na to?“. Posledním bodem jsou **plány do budoucna** – zde se doporučuje se vracet k rozvojovým plánům a nastaveným cílům, proto by se zaměstnanec měl sebe pravidelně ptát „Je můj plán stále aktuální? Co dál?“. ŠKODA Academy doporučuje si pravidelně ověřovat spokojenost, soulad pohledu a směřování sebe (zaměstnance) s pohledem nadřízeného a iniciovat pravidelné rozhovory s nadřízeným.



Zdroj: (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr.10 Kariérní mapa ŠKODA AUTO a.s.**

### 3.3 Proces k získání Licence k vedení

Proces k získání Licence k vedení pro vedení v tarifu trval od roku 2014 a skončil v září roku 2022. Nyní ho nahrazuje proces rozvoje vedení v tarifu (Předvýběr pro vedení v tarifu, Screening Day Leadership, Leadership Check), který se nachází v dráze vedení, o kterém již bylo řečeno v kapitole 3.2 SE/1 Kariérní management. Proces k získání Licence k vedení se skládal ze 3 částí – Předvýběr, FBQ rozvojový program a samotná zkouška k získání Licence k vedení. Tento proces byl určen pro budoucí tarifní koordinátory, které firma podporovala v jejich rozvoji. Vznikl z důvodu narůstající významné a početné skupiny, která přebírala řídicí funkce bez jakékoliv přípravy. To znamená, že všichni, kteří měli převzít místo koordinátora se

čtyřmi nebo více zaměstnanci, museli získat tzv. Licenci k vedení, jejímž cílem bylo připravit budoucí koordinátory na jejich vedoucí roli.

Licence k vedení se skládala z rozvojového programu a následné zkoušky. Důraz byl kladen na rozvíjení kompetencí nezbytných k vedení zaměstnanců. Doba trvání byla mezi 1–3 lety, což záviselo na zkušenostech a potenciálu kandidátů na danou pozici. Proces započal nominací kandidáta jeho vedoucím příslušnému HR Business partnerovi. Následně budoucí koordinátoři absolvovali Předvýběr, který zajišťoval, zda nominovaný splňuje požadavky a má předpoklady pro zařazení do FBQ – rozvojového programu. Po absolvování těchto dvou kroků následovala závěrečná zkouška k získání Licence k vedení. Pokud nominovaný úspěšně složil zkoušku, splnil tím všechny předpoklady pro převzetí pozice. V opačném případě musel vyčkat min. 1 rok na opakování zkoušky, kdy v době čekání mohl podstoupit různé rozvojová opatření pro příští úspěch. Všechny tyto 3 programy šly absolvovat v českém, anglickém i německém jazyce.

Předvýběr – cílem bylo ověřit potenciál pro vedení zaměstnanců a následně stanovit termín programu FBQ (rozděleno do 4 kvartálu kalendářního roku, nebo nutné opakování v případě neúspěchu). Čas trvání byl 5 hodiny při počtu 3 kandidátů a probíhal principem více očí, tzn. více hodnotících. V hodnotící komisi byl vždy nadřazený daného kandidáta, další 2 nadřazení od ostatních kandidátů a moderátor. Během dne museli kandidáti splnit 2 úkoly v podobě přednášky a interview s následnými dotazy a sebereflexí.

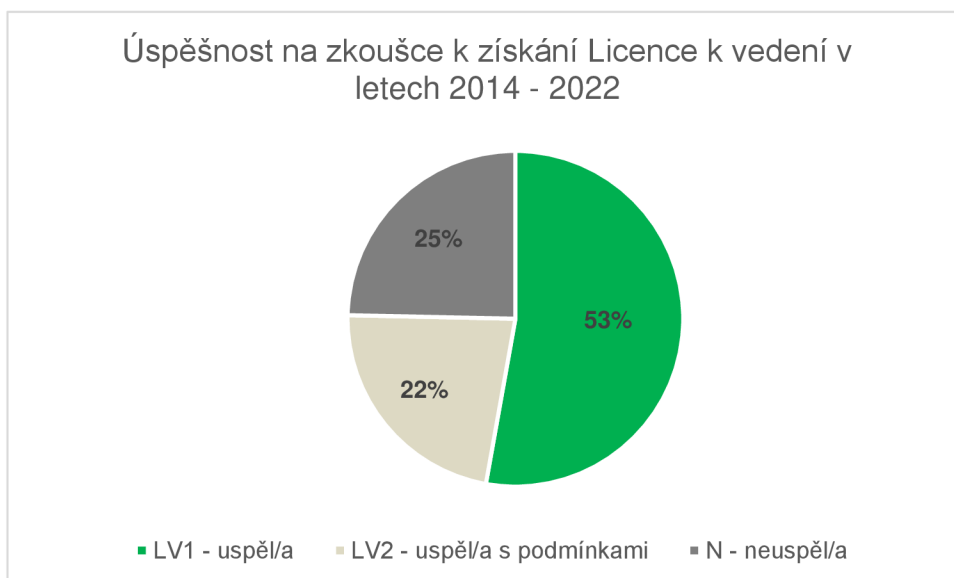
Cílem FBQ – rozvojového programu bylo posílit vydefinované kompetence k vedení. Lektori připravovali budoucí vedoucí zaměstnance za neustálé sebereflexe na úkoly vedení, zvýšit jejich povědomí o tom, jak jít příkladem v praktikování firemních hodnot, integrity a podpořit jejich způsobilost pro soustavnou transformaci. Rozvojový program se skládal ze 4 modulů, který byl rozložen do 3 měsíců. Modul 1 – Základní trénink vedení (3 dny), Modul 2 – Simulace práce vedoucího (3 dny), Modul 3 – Vedení spolupracovníků a týmu (3 dny), Modul 4 – Závěrečný rozhovor – sestavení osobního profilu schopnosti vést (2 dny). Zaměstnanec musel splňovat kompetenční profil, a to: jednání s lidmi, zacházení s výzvami, vnitřní pohnutky/motivace a schopnost sebereflexe. Po absolvování všech 4 modulů, které museli zaměstnanci 100 % dochodit/splnit, dostali doporučení od lektorů, kdy mohou být zařazeni

do závěrečné zkoušky k získání Licence k vedení (doporučení byly buď 3 měsíce, 6 měsíců, 12 měsíců nebo nebyl v současné době shledán potenciál k vedení a bylo zapotřebí rozvojový program opakovat).

Zkouška k získání Licence k vedení byla posledním krokem procesu k získání Licence k vedení a je to standardizovaný proces na principu assessment centra. Je to hlavní část mé bakalářské práce, na kterou jsem dělala dotazníkové šetření a v dalších kapitolách budou uvedeny statistické přehledy a výsledky dotazníku. Cílem zkoušky bylo posouzení kompetencí pro vedení a řízení zaměstnanců. Požadavkový profil koordinátora vedení musel naplňovat jednání s lidmi – schopnost komunikace, podpora a řízení zaměstnanců, přesvědčování/prosazování, zacházení s konflikty. Dále zacházení s výzvami – schopnost řešit problémy, organizace a plánování práce, chování při rozhodování. Součástí požadavkové profilu jsou i vnitřní pohnutky/motivace – schopnost sebereflexe a samozřejmě integrita a compliance. Jak již bylo řečeno, zkouška probíhala formou assessment centra, kdy kandidáti plnili individuální a skupinové úkoly a byli pozorováni a hodnoceni školenými pozorovateli z řad managementu principem více očí. Zkoušky se zúčastnila skupina 8-10 uchazečů, 6 pozorovatelů, 2 moderátorů a 2 asistentů. Zkouška trvala 2 dny a byla zakončena zpětnou vazbou za účasti nadřízeného od daného pozorovatele, který předal závěrečný protokol uchazeči a jeho nadřízenému. Existovaly 3 typy výsledků: LV1 – úspěš/a, LV2 – úspěš/a s podmínkami, N – neúspěš/a. V případě, že kandidát úspěš s podmínkami, následovalo podepsání dohody o odstranění podmínek ze zkoušky k získání Licence k vedení a následné odpracování podmínek, které musel dokončit do 2 let ode dne ukončení zkoušky k získání Licence k vedení. V případě že kandidát neúspěš, mohl zkoušku, nejdříve po roce, opakovat.

### **3.3.1 Statistické přehledy zkoušky k získání Licence k vedení**

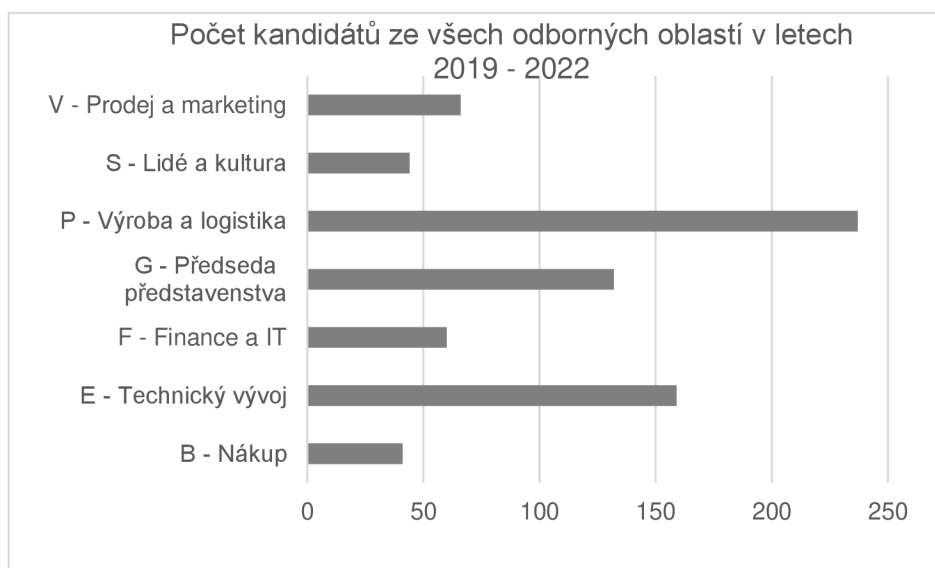
V této kapitole bude popsán statistický pohled úspěšnosti zkoušky mezi lety 2014–2022. Celým procesem, který trval 8 let, prošlo skoro 900 zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. a téměř polovina z nich prošla zkoušku úspěšně, bez jakýchkoliv podmínek. Zároveň 25 % neúspěšných kandidátů odpovídá nastavení vysokého standardu pro úspěšné složení zkoušky.



Zdroj: (vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 11 Úspěšnost na zkoušce k získání Licence k vedení v letech 2019–2022**

Obr. 12 znázorňuje počet kandidátů zastupující svou odbornou oblast. Nejvíce zúčastněných bylo z oblasti P – Výroba a logistika. Naopak nejméně zúčastněných bylo z oblasti B – Nákup.



Zdroj: (vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 12 Počet kandidátů ze všech odborných oblastí**

Obr. 13 popisuje procentuální neúspěšnost jednotlivých odborných oblastí. Kandidáti z oddělení výroby skončili mezi 3 nejlepšími spolu s financemi a nákupem, kteří měli procentuálně nejmenší počet neúspěšných uchazečů. Se 38 % dopadla nejhůře oblast S – Lidé a kultura.

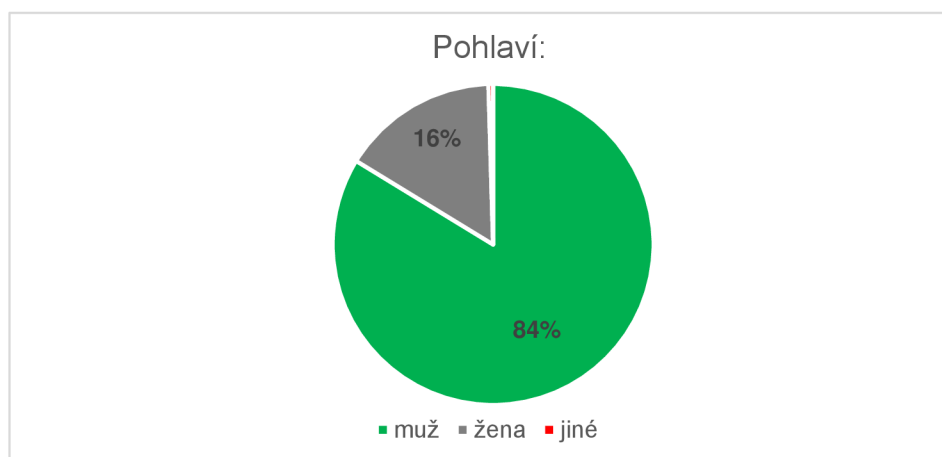


Zdroj: (vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 13 Procentuální neúspěšnost jednotlivých odborných oblastí**

### 3.4 Výsledky dotazníkového šetření úspěšnosti zkoušky k získání Licence k vedení

Dotazníkové šetření analyzuje úspěšnost kandidátů ve zkoušce k získání Licence k vedení v letech 2019-2022\*. Z obr. 14 vyplývá, že ze zkoumaného souboru je 84 % uchazečů mužů a 16 % doporučených je žen.

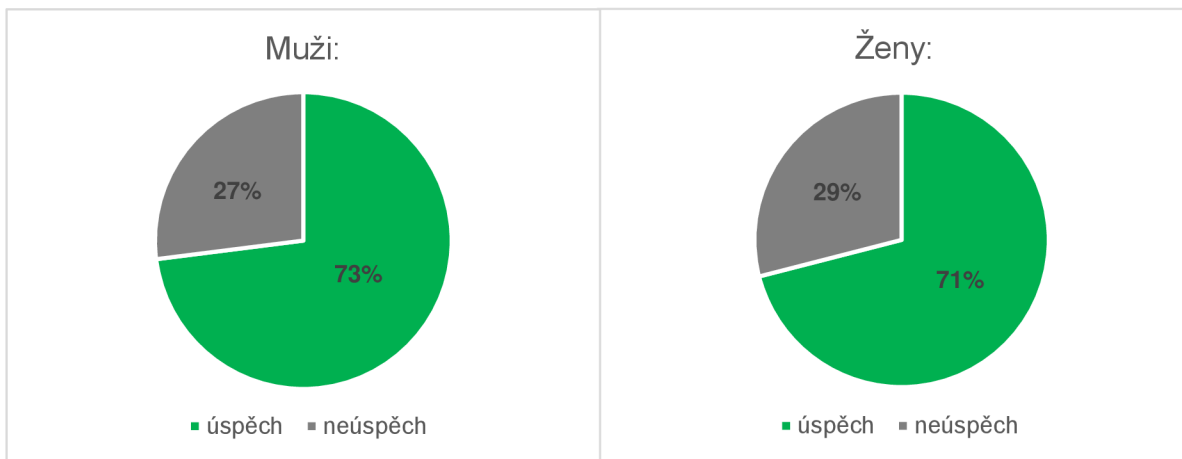


\*Data z let: 2019–2022

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 14 Pohlaví**

Obr. 15 vychází ze dvou otázek dotazníkového šetření. Těmito otázkami jsou pohlaví a zda respondenti absolvovali zkoušku k získání Licence k vedení úspěšně. Můžeme vidět, že i když se zkoušky zúčastnilo minimální procento žen, v porovnání s úspěšností mužů jsou na tom skoro totožně.

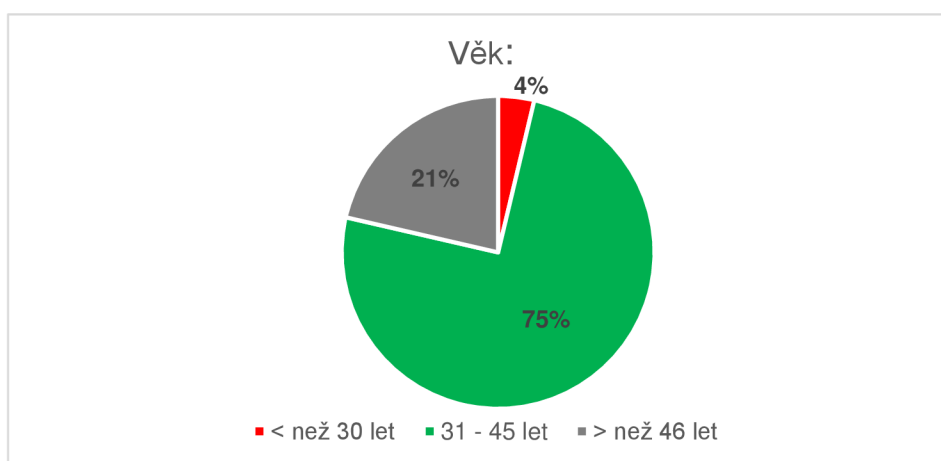


\*Data z let: 2019–2022

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 15 Srovnání úspěšnosti mužů a žen**

Druhá otázka dotazníkové šetření se zaměřovala na věk kandidátů, viz obr. 16. Přesto, že se může zdát, že je zde přítomnost lidí starších 46 let dominantní, v posledních letech přibývá více nominovaných mladšího věku, a to v rozmezí 31–45 let.



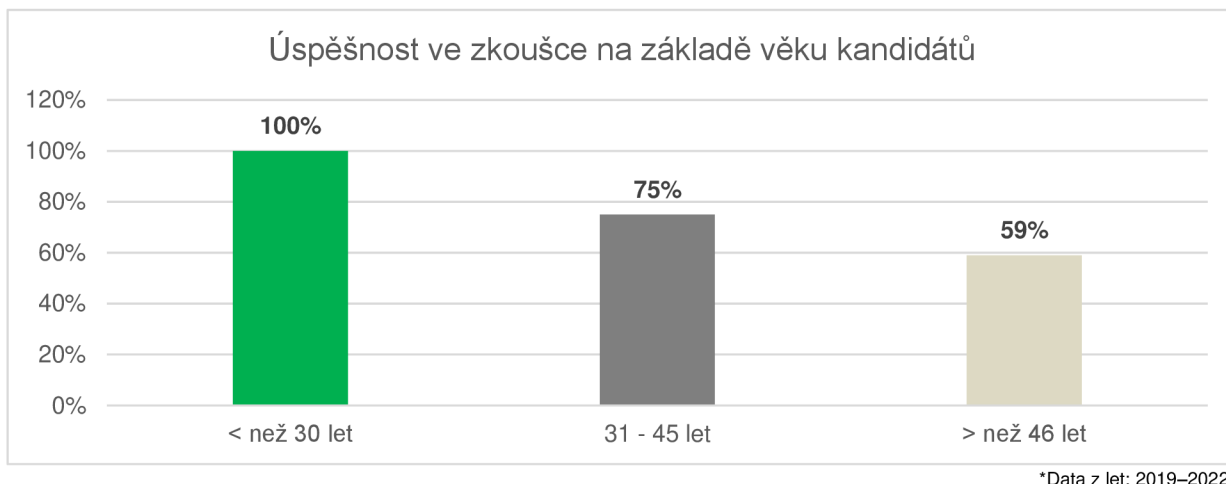
\*Data z let: 2019–2022

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 16 Věk**



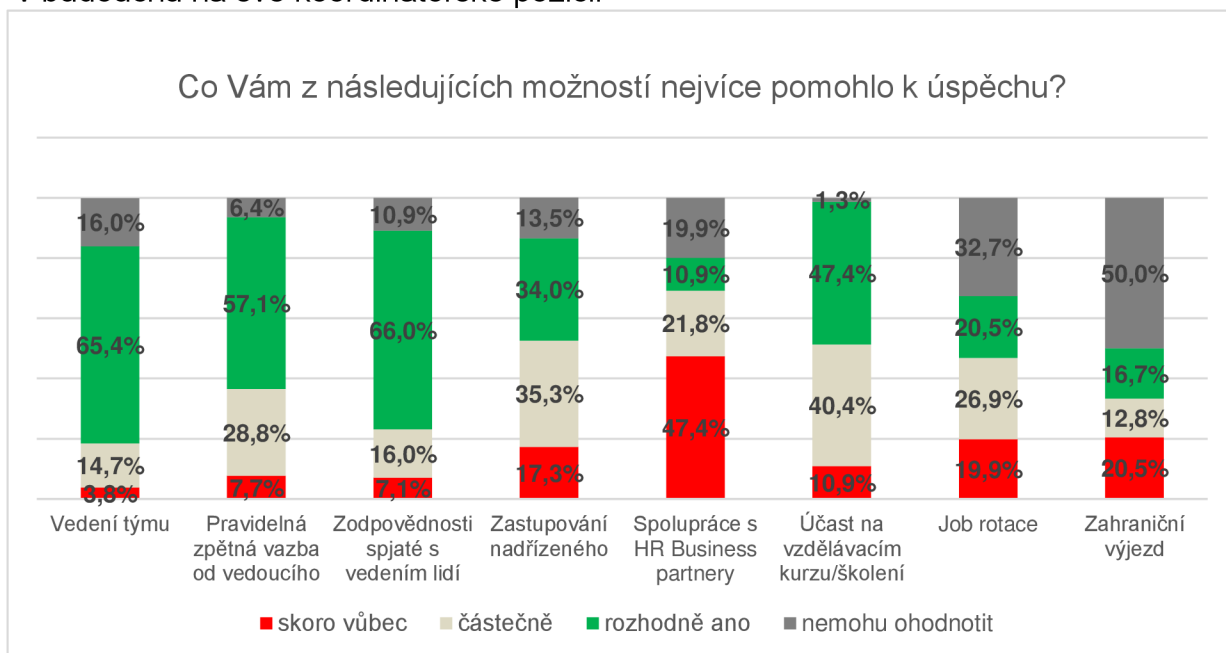
Obr. 17 se zabývá otázkami věk a zda respondenti absolvovali zkoušku k získání Licence k vedení úspěšně. I když nejméně zúčastněných bylo ve věku < než 30 let, byla zde 100% úspěšnost oproti ostatním věkovým kategoriím.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 17 Úspěšnost ve zkoušce na základě věku kandidátů**

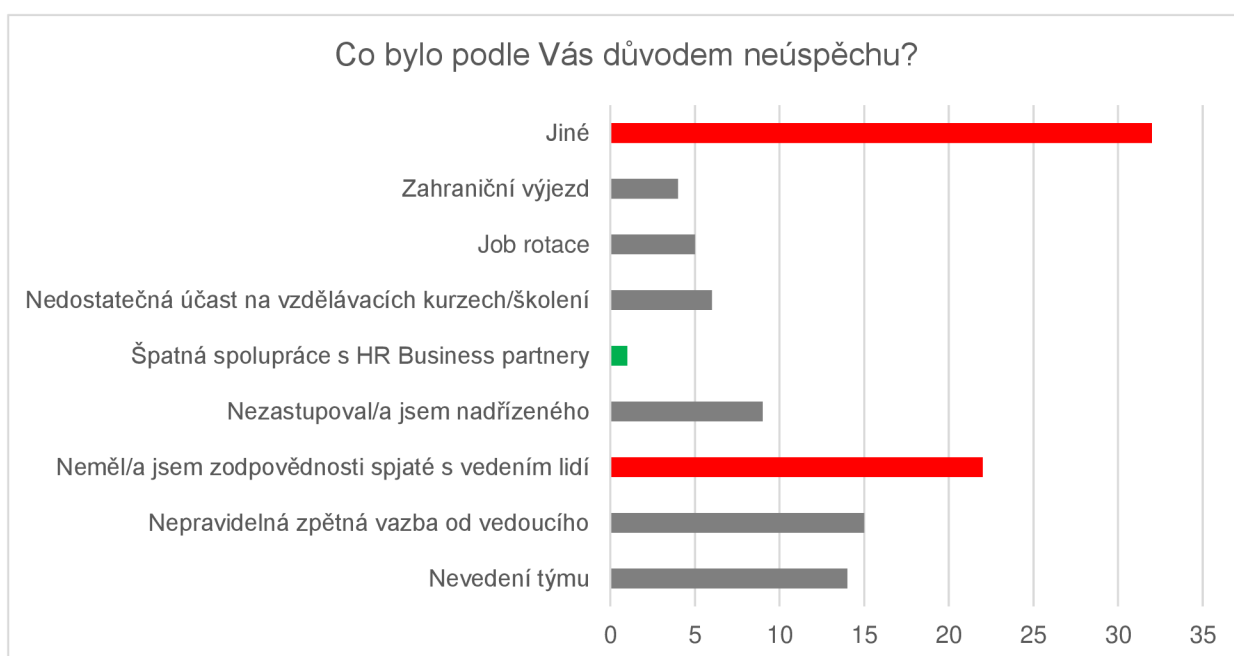
Otázka „Co Vám z následujících možností nejvíce pomohlo k úspěchu“ viz obr. 18, můžeme jasně vidět důležitost zodpovědností spjatých s vedením lidí, a také účast na vzdělávacích programech. Zaměstnanci si chválí kvalitní přípravu, která jim pomohla k úspěchu složení zkoušky, a kterou mohou zároveň využít někdy v budoucnu na své koordinátorské pozici.



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 18 Co Vám z následujících možností nejvíce pomohlo k úspěchu?**

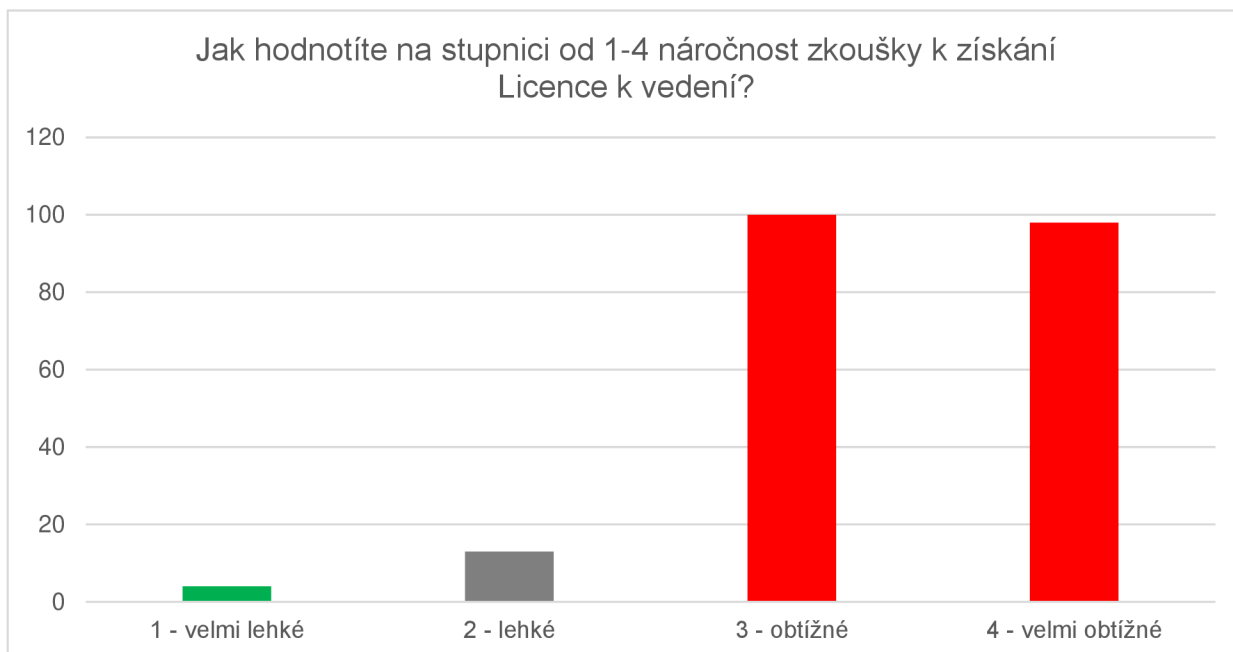
Otázka „Co bylo podle Vás důvodem neúspěchu“ viz obr. 19. Podle zaměstnanců, kteří zkoušku absolvovali neúspěšně, se jako hlavní ukazatel jejich neúspěchu jednoznačně prezentuje absence zodpovědností spojených s vedením lidí, což je vzhledem k povaze zkoušky pochopitelné. Naopak jen malé procento kandidátů uvedlo jako důvod svého neúspěchu nedostatečnou spolupráci s HR Business partnery ve svém oddělení. Jako jiné důvody neúspěchu respondenti nejvíce volili obtížnost simulovaného rozhovoru se zaměstnancem, špatné vyjadřování a schopnost empatie, proto by uvítali kurz zaměřený přímo na tuto situaci. Jako další faktor byla nervozita – 2 dny zkoušení jsou pro kandidáty velmi náročné, navíc v letech během pandemie hrálo velkou roli nošení roušek, což kandidáty znervózňovalo ještě více než obvykle.



Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 19 Co bylo podle Vás důvodem neúspěchu?**

V otázce „Jak hodnotíte na stupnici od 1-4 náročnost zkoušky k získání Licence k vedení?“ viz obr. 20, se i přes přibližnou 75% úspěšnost kandidátů rozhodlo zvolit na škále 1–4 (1 – velmi lehké, 2 – lehké, 3 - obtížné, 4 – velmi obtížné) vyšší obtížnost zkoušky.



\*Data z let: 2019–2022

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Obr. 20 Jak hodnotíte na stupnici od 1-4 náročnost zkoušky k získání Licence k vedení?**

V poslední otázce dotazníku „Co pro Vás bylo nejobtížnějšího ve zkoušce k získání Licence k vedení?“ drtivá většina zaměstnanců nejčastěji uváděla již zmíněný velmi obtížný simulovaný rozhovor se zaměstnancem – důvod obtížnosti uváděli udržení struktury rozhovoru, udržení vlastních emocí, ale zároveň se snažit chovat přirozeně. Někteří uvedli, že takovýto rozhovor nemůže být v praxi použitelný – v praxi funguje jinak a na každého zaměstnance funguje jiný postup s jiným stylem vedení rozhovorů. Na to navazuje časová dotace při plnění úkolů. Respondenti často uváděli malou časovou dotaci pro plnění úkolů. Tento problém často bývá zapříčiněný nervozitou. Další problém, který navazuje na nervozitu, byl pro kandidáty schopnost se správně vyjadřovat. Již několikrát zmiňovaný stres se v této otázce častokrát také objevil. Stres při jakékoliv zkoušce je zde plně pochopitelný. Čekání, další častá odpověď. Odůvodněno tím, že celá zkouška, která je rozložená do 2 dnů, jsou mezi zkouškami dlouhé pauzy, které sice dobře prověří trpělivost a koncentrovanost kandidátů, ale zároveň je čekání pro kandidáty dost znervózňující. Objevila se zde i odpověď, že zkouška pro kandidáty nebyla vůbec těžká. Uvádějí, že nešlo tolik o výsledek, ale o cestu, jak se k výsledku dostat. Pokud je zaměstnanec plně připraven na to vést podřízené a má s tím nějakou zkušenost, je schopen tuto zkoušku zvládnout. Doporučují správně přemýšlet během úkolů –

jak z pohledu podřízeného, tak i nadřízeného a hledat cestu k win-win výsledku. Jako velmi pomocné uvádějí rozvojový program FBQ.

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že zkouška k získání Licence k vedení splňuje cíl, pro který byla vytvořena, a to vybrat ty nejlepší zaměstnance, kteří jsou schopni vést lidi a hájit zájmy ŠKODA AUTO a.s. Zároveň rozvojový program FBQ pomohl několika zaměstnancům se řádně připravit na zkoušku k získání Licence k vedení a kandidáti si ho během uplynulých let velmi chválí. Důsledkem vysokého počtu kandidátů zastupující odbornou oblast P – Výroba a logistika, je dost předpokládané, jelikož výroba v ŠA je nejpočetnější a nejobsáhlejší oblastí ze všech. Tím pádem v jejich řadách ze všech oddělení ŠA vzniká největší množství volných koordinátorských pozic. Naopak důsledkem nejméně zúčastněných z oblasti B – Nákup, vyplývá, že v této oblasti, na rozdíl od výše zmíněné výroby, vzniká daleko menší počet koordinátorských míst, nebo jsou obsazovány pracovníky, kteří už koordinátorskou zkouškou prošli. Ze statistik taktéž vyplývá, že téměř 84 % uchazečů je mužů. Tento nepoměr může mít na svědomí hned několik faktorů týkajících se rovnosti příležitosti mužů a žen na pracovišti, se kterými se ŠA snaží aktivně vypořádat. Přesto, že více zúčastněných bylo mužů, ze statistik vyplývá, že ve srovnání úspěšnosti žen a mužů ve zkoušce jsou výsledky skoro totožné. Účinnost zavedených opatření lze pozorovat v čím dál tím více narůstajícím trendu žen, které jsou do procesu nominovány. Podpora žen v souvislosti s povoláním do managementu a na vedoucí pozice je jedním ze strategických cílů firmy do budoucna.

## 4 Návrh opatření ke zlepšení aktuální situace

Na základě zjištěných informací vyplývajících z dotazníkového šetření vyplynulo několik skutečností, podle nichž je možno vytvořit návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení situace ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Jako hlavní ukazatel neúspěchu zaměstnanců ve zkoušce se jednoznačně prezentuje absence zodpovědností spojených s vedením lidí, což je vzhledem k povaze zkoušky pochopitelné. Jelikož se po nominovaném zaměstnanci, který se o vedoucí pozici uchází, požaduje plné teoretické i praktické chápání a porozumění tématu a situacím týkajících se jednání, rozdělování zodpovědností a řešení konkrétních konfliktů se zaměstnanci z pohledu nezaujatého vedoucího. Jako řešení tohoto problému se nabízí posilování požadovaných kompetencí na pracovišti. Jednou z metod může být neformální mentoring ze strany jejich stávajících nadřízených. Díky získaným informacím dostane mentee příležitost nahradit absenci vlastních praktických zkušeností/dovedností, a díky mentorovi by měl být schopen tyto zkušenosti využít ve zkoušce. Jako dalším řešením bych zde zaměstnancům navrhovala shadowing (tzv. stínování). Zaměstnanec tím získá větší přehled o aktuálním dění při každodenní práci, kde pozoruje akce nadřízeného, a díky jeho úkonům a společným diskusím si odpozoruje dovednosti vedoucího pracovníka a jeho metody při rozhodování. Následné zastupování vedoucího umožní kandidátovi si některé věci vyzkoušet právě v praxi. Klíčovým rozvojovým opatřením je pravidelná zpětná vazba, nejenom od nadřízeného, ale i od kolegů. Principem kvalitní zpětné vazby je, že je upřímná a vyžádaná. Doporučovala bych zde pracovat na systematickém rozvoji feedbackové kultury. Jako další konkrétní doporučení může být i posilování kompetencí důležitých pro vedení, např. při práci se stážisty, nebo kolegy na zkrácené pracovní úvazky.

Dalším jevem, který se díky statistickým přehledům zobrazil, byla neúspěšnost jednotlivých odborných oblastí. Nejhůře na tom dopadla oblast S – Lidé a kultura. Tento jev by mohl být významným ukazatelem špatného výběru kandidátů ze strany managementu, nebo případného podcenění zkoušky ze strany samotných uchazečů o složení zkoušky. Jako první, co bych zcela doporučila, je detailnější analýza, proč je na oddělení S – Lidé a kultura tak vysoká neúspěšnost a případné přezkoumání situace, proč právě na tomto oddělení tento problém vzniká.

Nejúčinnější by byla metoda hloubkového rozhovoru s vybranými neúspěšnými zaměstnanci, což by vyneslo detailnější informace, díky přímému oslovování personalistou daného zaměstnance. Dále bych doporučila podrobnější analýzu při vybírání správného zaměstnance, případně provozovat pravidelné rozhovory se zaměstnancem, který se již nachází v procesu vzdělávání – jaké jsou jeho aktuální potřeby a požadavky pro případný úspěch. Bezpochyby je nutné i vhodné načasování, kdy má kandidát zkoušku absolvovat. To znamená posouzení, zda je již připraven, aby se předešlo případnému neúspěchu. Je nutné, aby organizace tyto kroky dodržovala a pravidelně přehodnocovala vzdělávání zaměstnanců, jelikož všechny tyto faktory taktéž závisí na budoucích úspěších organizace.

Další a také poslední nejvíce zobrazovaný faktor neúspěchu je samotný stres. Na kandidáty je vyvíjen velký nátlak pro složení zkoušky jak ze strany oblasti, a tedy nadřízeného, který ho nominoval, tak z osobního hlediska týkajícího se osobního růstu. ŠKODA Academy nabízí spoustu rozvojových opatření pro posilování osobnostní odolnosti. Nejúčinnějším tréninkem stresu se zde zcela nabízí trénování stresu v praxi. Probíhá to tak, že vedoucí posílá kandidáta do náročných situací, jako například na vyšší grémia, která ho řádně připraví a vycvičí a v budoucnu bude schopen právě tyto zkušenosti aplikovat na své vedoucí pozici. Další účinné podpůrné opatření je posílat zaměstnance na kurzy. Zde by ale také fungovalo doporučení stínování svého vedoucího – při stínování určitě narazí na moment, kdy je potřeba vyřešit problém, na který vedoucí není připraven, nebo ho nepředpokládal, tudíž se při stresové situaci může odkázat na zkušenost svého vedoucího a jeho jednání v tento okamžik aplikovat. Stres je širším tématem, které se netýká jen této zkoušky, a pokud ho zaměstnanci jeho vedoucí napomůže zvládat, prospějeme to tak celé společnosti.

Nejcennější je podpora vedoucího, kandidáta začít včas připravovat na budoucí roli, aby ho konfrontoval s obtížnými úkoly, protože právě tam může kandidát nasbírat nejvíce zkušeností. Toto doporučení se řadí mezi on the job opatření, což je vzdělávání na pracovišti zaměstnance a je to neúčinnější rozvojové opatření, které kandidát může využít.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou ve vzdělávání a rozvoji dospělých, blíže u zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. Cílem byla analýza procesu zkoušky k získání Licence k vedení, a díky vyplynulým odpovědím navrhnout rozvojová opatření, která proces více zefektivní, a která povedou ke zlepšení aktuální situace. Tím, že v září roku 2022 skončil proces k získání Licence k vedení, na který jsem se v praktické části převážně zaměřovala, všechna navržená opatření poslouží pro další produkty, především pro nástupce produktu Licence k vedení, a to Screening Day Leadership. Jako dalším důležitým cílem bylo identifikování nejčastějších důvodů neúspěchů, které napomohly k lepší analýze celkového procesu, a taktéž napomohly navrhnout související rozvojová opatření.

Teoretická část byla rozdělena do dvou podkapitol. První část se zabývala vysvětlením základních pojmů z oblasti vzdělávání dospělých, která taktéž zahrnovala popis osobnosti vzdělavatele, dnešní trendy ve vzdělávání a také nejčastější specifika ve vzdělávání, se kterými bychom se mohli v dnešní době setkat. Druhá část se zaměřovala k hlavnímu bodu bakalářské práce, a to cílený rozvoj pro získání kvalifikace vedení zaměstnanců, což zahrnuje výběr vhodného lídra a následné vyjasnění této role.

Dle výsledků dotazníkového šetření vše vypovídá o vysoce nastaveném a zároveň požadovaném standardu ŠKODA Academy a jejich vykonavatelů. Zaměstnanci, kteří si tímto procesem prošli, hodnotí náročnost zkoušky jako tu jednu z nejtěžších. Nemůžeme to ale brát jako negativum, přece jenom vysoký standard je tu nastavený přesně tak, aby se vybrali ti nejlepší zaměstnanci, kteří budou schopni úspěšně propagovat samotnou značku ŠA a zvyšovat konkurenční schopnost na dnešním trhu práce.

Jak již bylo řečeno, v rámci praktické části byly zahrnuty návrhy opatření ke zlepšení situace pro produkty, které ŠKODA Academy nabízí. Jejich zavedení by následně mohla pomoci k nápravě situace. Konkrétními body jsou:

- neformální mentoring a stínování svého nadřízeného pro větší pochopení osobnosti lídra,

- schopnost managementu vybrat kvalitní budoucí vedoucí zaměstnance a jejich neustálá podrobná analýza pokud se nachází v rámci procesu firemního vzdělávání – přehodnocovat jejich a naše aktuální potřeby a požadavky,
- poskytování neustálé zpětné vazby od vedoucího a od kolegů,
- využívání rozvojových opatření, které ŠKODA Academy nabízí, pro posilování osobností odolnosti, jako jsou on the job opatření. To je například trénování stresu právě v praxi,
- jako další podpora vedoucího při včasné přípravě kandidáta na budoucí vedoucí pozici.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. je jedna z klíčových strategií, ze které plyne mnoho výhod. Katalog nabízených kurzů/zkoušek má ŠKODA Academy opravdu široký a každý zaměstnanec si zde může přijít na své. Pro společnost je důležité motivování všech zaměstnanců, a tak umožňují co nejširší možnosti v oblasti vzdělávání. Pokud se sejdou společná řešení, vyplývá z toho plno výhod. Jak pro společnost, tak pro samotného zaměstnance.



## Seznam literatury

APPELBAUM, S. H., HAREL, V., SAPHIRO, B. (1998). The developmental assessment center: the next generation [Electronic version]. *Career Development International*. 3, 1, 5-12.

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

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

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BOČKOVÁ, Věra. *Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost?*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000. Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání. ISBN 80-244-0155-x.

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

CLUTTERBUCK, David. *Everyone Needs a Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 9781843983682.

CHADT, Karel a Jana PECHOVÁ. *Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi*. Praha: Press21, 2014. ISBN 978-80-905181-6-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. V Brně: Motiv Press, 2008. Development & consulting. ISBN 978-80-904133-0-6.

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

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

KLEMENT, Milan a Jiří DOSTÁL. 2018. *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu*. Univerzita Palackého v Olomouc. ISBN 978- 80-244-5353-8.

KLEVETOVÁ, Dana a Irena DLABALOVÁ. *Motivační prvky při práci se seniory*. Praha: Grada, 2008. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2169-9.

KOLB, D A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Experience Based Learning Systems Inc., 2015. 390 s. ISBN 978-0-13-389240-6.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

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

PRŮCHA, Jiří a Jiří MÍKA. *Distanční studium v otázkách: (průvodce studujících a zájemců o studium)*. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000. ISBN 80-86302-16-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073676476.

RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.

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

ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva, 2021 [online]: Výroční zpráva, 2021 [2022/11/08] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŠVÉDOVÁ, Markéta. *Kompetenční pohovor*. 2009. [online]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37807650-kompetencni-pohovor>

Trexima. *HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR*. 2014. [online]. Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_IV\\_Kompetencni-Modely.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_Kompetencni-Modely.pdf)

Úřad práce ČR [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2022 [2019-0919]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/rekvalifikace-zamestnancu>.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZLÁMAL, Jiří. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu: (monografie)*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2009. ISBN 978-80-86708-85-0.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4590-9.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Diferenciace didaktiky.....	10
Obr. 2 Pyramida motivace učení .....	11
Obr. 3 Kompetence lektora.....	14
Obr. 4 Systém 360° zpětná vazba.....	17
Obr. 5 Metoda STAR.....	18
Obr. 6 Uplatnění kompetenčního modelu.....	19
Obr. 7 Úkoly vedoucího v procesu managementu.....	21
Obr. 8 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	23
Obr. 9 Organizační struktura ŠKODA Akademie.....	24
Obr.10 Kariérní mapa ŠKODA AUTO a.s. ....	27
Obr. 11 Úspěšnost na zkoušce k získání Licence k vedení v letech 2019–2022 .	30
Obr. 12 Počet kandidátů ze všech odborných oblastí .....	30
Obr. 13 Procentuální neúspěšnost jednotlivých odborných oblastí .....	31
Obr. 14 Pohlaví .....	31
Obr. 15 Srovnání úspěšnosti mužů a žen .....	32
Obr. 16 Věk .....	32
Obr. 17 Úspěšnost ve zkoušce na základě věku kandidátů .....	33
Obr. 18 Co Vám z následujících možností nejvíce pomohlo k úspěchu? .....	33
Obr. 19 Co bylo podle Vás důvodem neúspěchu? .....	34
Obr. 20 Jak hodnotíte na stupnici od 1-4 náročnost zkoušky k získání Licence k vedení?.....	35

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazníkové šetření .....	46
-------------------------------------	----

## Příloha 1 Dotazníkové šetření



# Analýza úspěšnosti ve zkoušce k získání Licence k vedení

Dobrý den,

mé jméno je Nikola Kropáčková a momentálně provádím výzkum, na oddělení SE/1 - Kariérní management, ke své bakalářské práci na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Tento dotazník se zaměřuje na celkovou úspěšnost ve Zkoušce k získání Licence k vedení, kterou jste prošli - ať už úspěšně, či neúspěšně.

Všechny tyto data použiji k zhodnocení končícího procesu zkoušky a díky Vaším odpovědím, budu schopna, udělat návrh opatření pro větší úspěšnost v dalších zkouškách, které oddělení SE/1 nabízí.

Předem moc děkuji za Váš čas! V případě jakýchkoliv dotazů mne neváhejte kontaktovat.  
Nikola Kropáčková

1. Pohlaví: \*

muž

žena

Jiné

2. Věk: \*

< než 30 let

31 - 45 let

> než 46 let

3. V jakém roce jste absolvoval/a Zkoušku k získání Licence k vedení? \*

V případě, že jste zkoušku absolvoval/a víckrát, vyberte více z nabízejících odpovědí.

- 2022  
 2021  
 2020  
 2019

4. Absolvoval/a jste úspěšně Zkoušku k získání Licence k vedení? \*

Tím myslíme Váš poslední pokus. Vyberte prosím tedy jednu odpověď.

- ano  
 ne

5. Co Vám z následujících možností nejvíce pomohlo k úspěchu? \*

	Skoro vůbec	Částečně	Rozhodně ano	Nemohu ohodnotit
Vedení týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelná zpětná vazba od vedoucího	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zodpovědnosti spjaté s vedením lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zastupování nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s HR Business partnery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účast na vzdělávacím kurzu/školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job rotace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahraniční výjezd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Co bylo podle Vás důvodem neúspěchu? \*

- Nevedení týmu
- Nepravidelná zpětná vazba od vedoucího
- Neměl/a jsem zodpovědnosti spjaté s vedením lidí
- Nezastupoval/a jsem nadřízeného
- Špatná spolupráce s HR Business partnery
- Nedostatečná účast na vzdělávacích kurzech/školení
- Job rotace
- Zahraniční výjezd
- Jiné

7. Jak hodnotíte na stupnici od 1-4 náročnost zkoušky k získání Licence k vedení? \*

1 - lehké, 4 - velmi obtížné



8. Co pro Vás bylo nejobtížnějšího ve zkoušce k získání Licence k vedení? \*

Zadejte svoji odpověď.



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Nikola Kropáčková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	50		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	20		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku podnikového vzdělávání dospělých. Praktická část se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. v rámci procesu k získání Licence k vedení. Cílem práce byla analýza úspěšnosti a zároveň spokojenost zaměstnanců ve zkoušce k získání Licence k vedení. Díky výsledkům dotazníkového šetření jsem byla schopna navrhnout způsoby řešení, aby se situace zlepšila a proces se díky návrhům zefektivnil. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že proces k získání Licence k vedení vypovídá o vysoce nastaveném a zároveň požadovaném standardu ŠKODA Academy a jejich vykonavatelů. Jako možné návrhy byly uvedeny využívání mentoringu a stínování vedoucího, schopnost managementu vybírat vhodné budoucí lídry, poskytování neustálé zpětné vazby, více využívat rozvojová on the job opatření, které ŠKODA Academy nabízí a podpora vedoucího při přípravě kandidáta na budoucí vedoucí pozici.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, lidské zdroje, faktory úspěšnosti, Licence k vedení		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Nikola Kropáčková</b>		
<b>FIELD</b>	<b>Specialization Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Education and development of employees at ŠKODA AUTO a.s.</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2022</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>50</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>20</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor's thesis focuses on the issue of adult corporate education. The practical part deals with the education of employees at ŠKODA AUTO a.s. as part of the process to obtain a Leadership License. The aim of the work was to analyze the success and at the same time the satisfaction of employees in the exam to obtain a Leadership License. Thanks to the results of the questionnaire survey, I was able to suggest solutions to improve the situation and thanks to the suggestions make the process more efficient. Based on a questionnaire survey, it was found that the process for obtaining a Leadership License speaks of the high set and at the same time required standard of the ŠKODA Academy and their executors. Possible suggestions were the use of mentoring and shadowing of the manager, the management's ability to select suitable future leaders, provision of constant feedback, more use of the on-the-job development measures offered by the ŠKODA Academy and support of the manager in preparing a candidate for a future leadership position.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Corporate education, employee development, human resources, success factors, Leadership License</b>		