

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní podnikání a právo

## **Digitalizace vzdělávání pracovníků v organizacích Diplomová práce**

**Bc. Kristýna HRONÍKOVÁ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Kristýna Hroníková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní podnikání a právo**

Název tématu: **Digitalizace vzdělávání pracovníků v organizacích**

**Cíl:** Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně postupné digitalizace těchto procesů. Dílčí teoretický cíl práce představuje vymezení právního zakotvení celoživotního vzdělávání pracovníků a jeho digitálních prostředků a forem. Výzkumným cílem práce je analýza efektivity stávajícího systému digitálního/online vzdělávání ve vybrané společnosti a návrh praktických opatření zaměřených na zvýšení účinnosti a kvality zkoumaného systému.

**Rámcový obsah:**

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích.
3. Digitalizace vzdělávání v organizacích.
4. Právní zakotvení vzdělávání pracovníků v organizacích.
5. Charakteristika vybrané organizace a jejího přístupu k digitalizaci vzdělávání.
6. Empirický výzkum – analýza stávajícího přístupu k digitalizaci vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.
7. Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity stávajícího přístupu k digitalizaci vzdělávání pracovníků.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-8984-1.
2. BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základní moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-51-4.
5. SACOLICK, I. *Driving Digital. The leader's guide through business transformation through technology*. New York: AMACOM, 2017. 284 s. ISBN 978-0-8144-3880-2.

Datum zadání diplomové práce: leden 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2021

Bc. Kristýna Hroníková  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2021

prof. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D.  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2021

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) směrnicí OS.17.10 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 12. 12. 2021

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za jeho nekonečnou trpělivost, čas a nervy, které obětoval odbornému vedení mé diplomové práce. Ráda bych mu také poděkovala za jeho cenné rady a nesmím také zapomenout na jeho pohotovost a upřímnost během zpětné vazby.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 7  |
| 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích .....   | 9  |
| 1.1 Celoživotní učení a vzdělávání lidí v organizacích .....  | 9  |
| 1.2 Digitalizace vzdělávání v organizacích.....   | 16 |
| 1.3 Virtuální realita, rozšířená realita a jejich využití ve vzdělávání.....  | 19 |
| 2 Charakteristika vybrané organizace.....   | 21 |
| 2.1 Faurecia University.....  | 23 |
| 2.2 Learning Lab .....  | 25 |
| 2.3 Projekt Learning Lab For All.....   | 28 |
| 3 Empirický výzkum – analýza efektivity digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia .....                                | 33 |
| 3.1 Metodologie výzkumu.....  | 33 |
| 3.2 Výsledky rozhovorů s personalisty .....   | 35 |
| 3.3 Výsledek rozhovoru s HR Country manažerkou.....   | 47 |
| 3.4 Výsledky dotazníkového šetření.....   | 55 |
| 3.5 Shrnutí výsledků analýzy efektivity digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia a návrh praktických doporučení ..... | 69 |
| 4 Závěr.....  | 72 |
| Seznam literatury .....   | 75 |
| Seznam obrázků a tabulek.....   | 78 |

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

|       |  |
|-------|--|
| BOZP  | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci          |
| CLIP  | Corporate Learning Improvement Process         |
| ČMKOS | Českomoravská konfederace odborových svazů     |
| EFMD  | European Foundation for Management Development |
| FES   | Faurecia Excellence System                     |
| FU    | Faurecia University                            |
| HPP   | Hlavní pracovní poměr                          |
| HR    | Human resources                                |
| LL    | Learning Lab                                   |
| MOOC  | Massive Open Online Courses                    |
| MŠMT  | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy   |
| VR    | Virtuální realita                              |

## Úvod

Vzdělávání neodmyslitelně patří do života každého z nás. Je to celoživotní proces, který nám umožňuje posouvat své hranice a díky tomu být každý den o něco lepší, než jsme byli den předchozí. Pomáhá nám vyvíjet se a nezůstat na místě. A tak jako se díky vzdělávání mění každý z nás, i vzdělávání se v čase mění a modernizuje. V dnešním světě je s moderzací spojena především 4. průmyslová revoluce a s ní související digitalizace. Ta se projevuje v mnoha odvětvích a vzdělávání je jedním z nich. Digitalizaci se tak nově musí přizpůsobit nejen vzdělávací instituce, ale i např. firmy, které kladou velký důraz na firemní vzdělávání svých zaměstnanců a které nechtějí zůstat pozadu za novými trendy.

O svém vzdělávání si od určitého věku a po absolvování povinné školní docházky rozhodujeme každý sám. Nicméně motivace může přijít odkudkoli. Vzdělávání se často nevyhneme ani v zaměstnání. Kromě zákonných, a tedy povinných, kurzů a školení nás zaměstnavatelé často motivují i k dalším, nepovinným, kurzům, které zvyšují či rozšiřují naši kvalifikaci. Takové vzdělávání často probíhá mimo prostory dané společností, ale v současné době spojené s pandemií koronaviru je tato forma stále složitější. Nicméně s příchodem digitalizace přichází i možné řešení. S digitalizací je možné využít náš čas efektivněji a vzdělávat se prakticky kdykoli a kdekoli se nám to zrovna hodí, aniž bychom byli závislí na někom jiném.

Téma digitalizace vzdělávání je v této době spíše ještě, jak se říká, v plenkách. Proto je hlavním cílem této práce především přiblížení a vysvětlení digitalizace jako takové a možností digitalizace vzdělávání. Práce se zaměřuje na hlavní výhody digitalizace, ale i na její současné a potenciální hrozby.

Celá práce je rozdělená na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Jednotlivé části jsou následně členěny na kapitoly a podkapitoly. V praktické části se práce zabývá systémem digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia, která je velmi významným hráčem v automobilovém průmyslu. Aby firma i nadále zůstala úspěšnou a budovala si stále silnější pozici na trhu, potřebuje neustále rozvíjet své zaměstnance, aby si nejen udržela, ale i budovala kvalifikovanou pracovní sílu. Z tohoto důvodu Faurecia vytvořila digitální vzdělávací platformu Learning Lab, která má tomuto účelu sloužit a která je podrobně rozebírána v praktické části této práce.



Poslední kapitola je zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti Faurecia s digitální vzdělávací platformou Learning Lab, na zjištění případných nedostatků a návrh opatření na jejich odstranění. Průzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s personalisty na jednotlivých závodech společnosti Faurecia v České republice. Jeden rozhovor byl také proveden s manažerkou HR Country oddělení, které v celém procesu firemního vzdělávání pomocí digitální vzdělávací platformy Learning Lab hraje klíčovou roli. Další část průzkumu byla provedena formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci napříč celou Faurecií v České republice.

# 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích

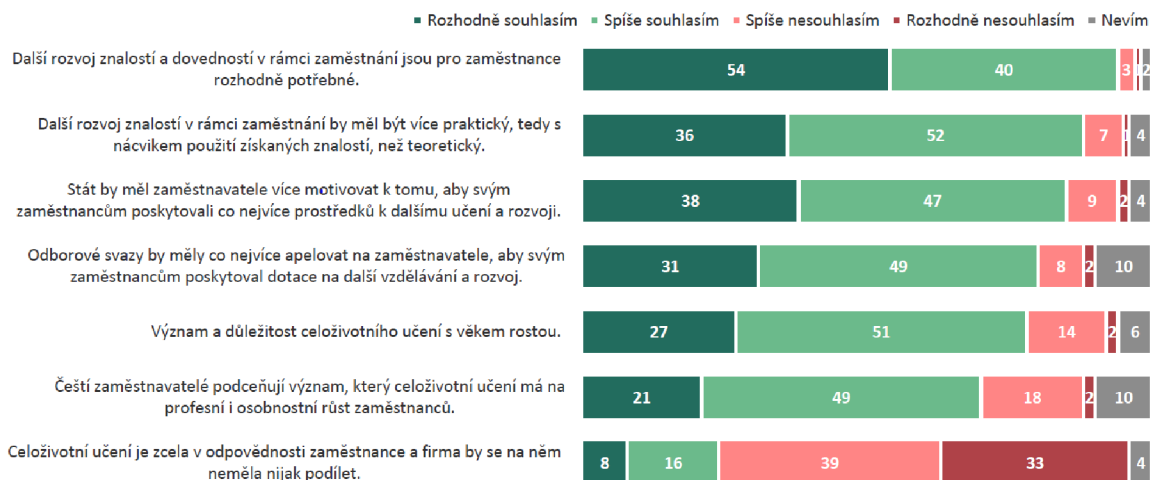
Obsahem této kapitoly je vysvětlení důležitosti celoživotního učení a vzdělávání zaměstnanců. Práce se v této části zaměřuje na integraci celoživotního učení a vzdělávání do každodenních procesů a činností společnosti. Dále pak na přiblížení možností vzdělávání, jednotlivých metod s jejich výhodami i nevýhodami a v neposlední řadě se podíváme i náklady na jednotlivé druhy vzdělávání. V závěru kapitoly se práce zaměřuje také na právní ukotvení vzdělávání a jeho digitalizaci, ale také na specifika vzdělávání dospělých.

## 1.1 Celoživotní učení a vzdělávání lidí v organizacích

Lidský kapitál je to, co je pro firmy nejdůležitější, a proto by cílem každé společnosti měl být strategický plán na rozvoj potenciálu jejich zaměstnanců. Společnost musí vytvářet přátelské prostředí, které její zaměstnance podněcuje ke vzdělávání a seberozvoji. Tyto aktivity přispívají ke snížení fluktuace zaměstnanců a ke zvýšení jejich výkonnosti, tím se zároveň zvyšuje konkurenceschopnost dané společnosti. V dnešním neustále se měnícím prostředí už si lidé nevystačí s tím, co se naučili během přípravy na své povolání. Svět se mění každý den a my musíme s ním. V současném moderním světě je tedy vzdělávání a získávání nových pracovních schopností celoživotním procesem, ve kterém společnosti hrají čím dál tím větší roli.

Důležitosti vzdělávání si podle výzkumu Celoživotní učení, vzdělávání a osobní růst zaměstnanců v ČR z roku 2020, který byl zpracován pro ČMKOS, jsou velmi dobře vědomi jak firmy, tak jejich zaměstnanci, ale například i odborové organizace. Jednotlivé výsledky můžeme vidět na obrázku č. 1 níže. Všechny tyto tři dotazované skupiny firemnímu vzdělávání dávají velkou důležitost a tato důležitost podle těchto skupin roste se zvyšujícím se věkem zaměstnanců ve firmách. Dle výsledků výzkumu je největší zájem na straně zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců o kurzy zaměřené na jazykové dovednosti, psychologii, time-management, digitální schopnosti a prezentační dovednosti. Naproti tomu nejmenší zájem projevují o vzdělávání zaměřené na občanské znalosti, demokratické hodnoty nebo například kulturní povědomí. Celkovým trendem je spíše vzdělávání v oblastech měkkých dovedností, které mohou přímo podpořit efektivitu práce daného zaměstnance a jeho vystupování nejen vůči zaměstnavateli, ale i vůči jeho kolegům

a vůči zákazníkům dané společnosti. Jako velmi důležitou oblast, kterou by měli zaměstnanci rozvíjet také ve výzkumu uvedli práci s informacemi (ČMKOS, 2020).



Zdroj: Výzkum Celoživotní učení, vzdělávání a osobní růst zaměstnanců v ČR ([https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=Celozivotni%20uceni,%20vzdelavani%20a%20osobni%20rust%20zamestnancu%20v%20CR\\_20200602133112.pdf](https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=Celozivotni%20uceni,%20vzdelavani%20a%20osobni%20rust%20zamestnancu%20v%20CR_20200602133112.pdf))

#### Obr. 1 Graf postojů k celoživotnímu učení

Pojem celoživotního vzdělávání byl vymezen v dokumentu Foundations of Lifelong Education, který vydala Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO) v roce 1976 takto: „Celoživotní vzdělávání je proces dosahování osobnostního, sociálního a profesního rozvoje, trvající v průběhu života jednotlivců, za účelem zdokonalení kvality života jak jednotlivců, tak společnosti.“ Postupem času byl však pojem celoživotní vzdělávání nahrazen pojmem celoživotní učení. Definice tohoto pojmu podle Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) z roku 1994 zní následovně: „Celoživotní učení je kontinuální proces, který stimuluje a zplnomocňuje jednotlivce k získávání všech znalostí, hodnot, dovedností a porozumění, které potřebuje v průběhu života, a k jejich používání se sebedůvěrou, kreativitou a uspokojením ve všech rolích, okolnostech a prostředích.“

Pokud se bavíme o vzdělávání v organizacích, bavíme se o vzdělávání dospělých, a to je důležité si uvědomit. Vzdělávání dospělých má totiž jistá specifika a je potřeba ho přizpůsobit na míru těm, které vzděláváme. Touto problematikou se zabývá andragogika. Andragogika je věda o výchově a vzdělávání dospělých a zároveň o péči o ně. Mimo jiné se také zabývá působením pedagogických pravidel a zákonitostí a jejich zvláštnostmi ve směru k dospělým. Andragogika mimo jiné také definuje dospělého ve vzdělávacím procesu, zaměřuje se na jeho osobnost, stanovuje pravidla a systém vzdělávání dospělých a jeho odlišnosti a zvláštnosti (Matoušková, 2017).

U vzdělávání v organizacích si musíme uvědomit především rozdíly ve skupinách učících se. Tradičně výukovou skupinu vnímáme jako žáky (učící se) na straně jedné a lektora na straně druhé. Výuka se ale musí přizpůsobit skupině, kterou vzdělávatel vzdělává. Ve školní třídě máme skupinu žáků, kteří tvoří homogenní skupinu. Ve třídě sedí žáci, kteří mají stejný věk, jsou na stejné, či velmi podobné, mentální úrovni, mají stejné dříve dosažené znalosti a prozatím nejsou nijak specializovaní. Oproti tomu ale ve firemním vzdělávání, tudíž ve vzdělávání dospělých, máme různorodou skupinu osobností různých věkových kategorií, které od sebe navíc liší množství životních zkušeností a nabytých znalostí. Mohou mít odlišnou specializaci a odlišné pracovní zkušenosti (Galová, 2010).

Vzdělávání v organizacích patří mezi další vzdělávání, které je nad rámec povinného vzdělávání ve školách, a tudíž není vzdělávání v organizacích jako takové součástí žádné právní úpravy. V Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce se hlava II zabývá odborným rozvojem zaměstnanců. Do odborného rozvoje zaměstnanců podle tohoto zákona patří zaškolení a zaučení, odborná praxe studentů, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. V Zákoně o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání je zakotvené např. uznávání profesních kvalifikací apod., které může být vyvrcholením dalšího vzdělávání iniciovaného organizací. Nicméně vzdělávací aktivity vedoucí k získání profesní kvalifikace většinou probíhají v odborných organizacích mimo společnost.

Jak je psáno výše, vzdělávání dospělých není povinné, proto je potřeba jedince k učení neustále motivovat. Jedinci by měli být uvědomělí a měli by mít motivaci neustále zdokonalovat své schopnosti, znalosti, dovednosti apod. tak, aby nezůstali stát na místě. Motivace zaměstnanců (dospělých) ke vzdělávání se také velmi liší od motivace dětí ke vzdělávání. Dospělý už má určité pracovní zkušenosti a vědomosti, které se sám rozhodne rozvíjet. Má už ale také svůj vlastní preferovaný učební styl a studijní návyky, na které je potřeba během výběru vhodného školení a vhodné metody školení brát zřetel (Galová, 2010).

Vzdělávání ale musí mít své normy a cíle, které by měly být stanoveny podle metody SMART (Management Mania, 2019). Podle této metody by stanovené cíle měly být konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic) a časově ohraničené (time-bound). Jedinci ke vzdělávání také potřebují schopné vedení a pravidelnou zpětnou vazbu. Pokud však vzdělávání jedinci nepřináší sebeuspokojení a nevidí v něm smysl, je pro něj obtížnější se vzdělávat. Nemá pak motivaci a snahu aktivně se do vzdělávacího procesu zapojit, a tudíž pak postupuje pomaleji, popř. nepostupuje vůbec. Je také potřeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání podle toho, jaké jsou potřeby vzdělávání a vzdělávaného. Touto problematikou se práce zabývá níže. Zájem o vzdělávání je také možné podpořit vhodným odměňováním. V pracovním prostředí to může být např. povýšení, či zvýšení platu. Celý proces ale vyžaduje trpělivost a čas, to vše musí zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytnout. Musí mu být oporou i v období stagnace, během kterého se osvojování nových znalostí, vědomostí a dovedností téměř zastaví. Po přečkání tohoto období jedinec opět získá motivaci a zápal pro další vzdělávání. Nicméně pro co nejlepší upevnění nově získaných znalostí a dovedností je potřeba si je co nejdříve vyzkoušet a osvojit v praxi.

I přes veškeré výhody, které s sebou vzdělávání zaměstnanců přináší, ho však firmy často vnímají jako zbytečné výdaje navíc (Koubek, 2019). Je pravdou, že návratnost investic do vzdělávání bývá často pouze obtížně vyčíslitelná, nicméně výhody, ať už hmotné či nehmotné, výrazně převyšují náklady. Společnosti, které nemají vlastní kvalifikovanou pracovní sílu musí vynakládat dodatečné výdaje, aby získaly zaměstnance z firem, které do vzdělávání svých zaměstnanců investují více. Veškeré plány na rozvoj zaměstnanců by tedy měly být propojené se strategií organizace.

Co se týče nákladů, samozřejmě také záleží na tom, jakou formu vzdělávání zvolíme. Každá metoda je totiž jinak nákladná a jinak náročná na čas, koordinaci, výukové prostředky apod. Zároveň také s vývojem nových technologií a postupů neustále vznikají nové metody vzdělávání. Úkolem personalisty tedy není pouze zajistit, aby se zaměstnanci společnosti vzdělávali, ale aby se vzdělávali tak, jak to společnost nejvíce potřebuje a aby se ke vzdělávání používaly adekvátní metody. Musí tedy neustále sledovat vývoj techniky a nové trendy nejen ve vzdělávání, ale také v oboru působnosti dané společnosti (tamtéž).

Mezi základní metody vzdělávání patří:

- Metody, které se používají ke vzdělávání přímo na pracovišti během výkonu práce, jinak také „on the job“ metody.

Mezi tyto metody patří především instruktáž, která se provádí během výkonu práce. Jedná se o nejčastěji používanou metodu, která se většinou používá k zaučení nového pracovníka. Její výhodou je to, že je velmi názorná, umožňuje poměrně rychle zaučit nového pracovníka a pomáhá budovat vztahy mezi pracovníky. Na druhou stranu je ale tato metoda omezena na zaučování pracovníků, jejichž pracovní náplní jsou spíše jednodušší úkoly. Zároveň je také nevýhodou to, že je zaměstnanec přímo na pracovním místě, kde na něj působí spousta rušivých faktorů a je možné, že ani lektor a ani zaměstnanec nebudou věnovat plnou pozornost tomu, co je cílem jejich setkání (tamtéž).

Další metodou je tzv. koučing, který je založen na úzké dlouhodobé spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Výhodou této spolupráce je především neustálý kontakt a informovanost vzdělávaného o výsledcích jeho práce. Mezi nevýhody pak patří především to, že je možnost soustředit se vždy pouze na jednoho vzdělávaného. Dále pak časová náročnost této metody a možné problémy s každodenními úkoly, které mohou narušovat hladký průběh spolupráce (tamtéž).

Obdobou koučingu je mentoring, který má oproti koučingu výhodu toho, že si vzdělávaný může vybrat svého mentora. Může si tak vybrat člověka, ke kterému vzhlíží a který ho inspiruje, a tím zvýšit svou motivaci ke vzdělávání a k přebírání znalostí a zkušeností mentora. Mentoring také do spolupráce vnáší více vlastní iniciativy vzdělávaného. To ale s sebou přináší i hrozbu nesprávné volby mentora, která naopak motivaci ke vzdělávání může snižovat (tamtéž).

Jako poslední je potřeba zmínit rotaci práce. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanec po určitých časových úsecích střídá své pracovní místo tak, aby si prošel co nejvíce procesy a poznal co nejvíce pracovních míst. Výhodou této metody je to, že společnost získá všestranného zaměstnance, který je schopen zastoupit kolegu na jiné pozici. Zaměstnanec je tedy více flexibilní, získává nové zkušenosti a přehled. Na druhou stranu ale také riskujeme to, že zaměstnance demotivujeme. Ne každou pozici musí zaměstnanec nutně zvládnout, a pokud na určité pozici neuspěje, může to pro něj být velmi demotivující (tamtéž).

- Druhou skupinou jsou metody, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště. To ale neznamená, že se vzdělávání musí odehrávat mimo organizaci. Tyto metody se využívají především ke vzdělávání většího počtu lidí najednou a patří mezi ně například přednáška. Výhodou přednášky je to, že umožňuje předat velké množství informací a teoretických znalostí. Je to však často na úkor zpětné vazby od účastníků, jelikož se jedná o jednosměrný přenos informací. Pokud však k přednášce přidáme diskusi, dáváme prostor k vyjádření i našim posluchačům a tím zvyšujeme kvalitu vzdělávání. Posluchači (vzdělávaní) tak mohou například sdílet své zkušenosti nebo nabídnout jiný úhel pohledu na danou věc. Diskusí tedy zároveň zvyšujeme možnost zachycení informací posluchači (tamtéž).

Další možností je workshop, který představuje vzdělávání pomocí případových studií. Výhodou je práce ve skupině, kde mezi sebou účastníci mohou sdílet své nápady a myšlenky, což vzdělávaným umožňuje zkoumat problém ze všech možných úhlů pohledu. Musíme však výběr případových studií přizpůsobit týmu, který ji bude řešit. Nemělo by docházet k tomu, že skupina nebude mít na vyřešení případové studie dostatečné znalosti či schopnosti. Obdobou řešení případových studií může být i brainstorming (tamtéž).

Assessment centrum je variantou vzdělávání, která je velmi náročná na přípravu. Jedná se o výcvikové centrum, ve kterém vzdělávaný plní jednotlivé úkoly a řeší konkrétní situace, se kterými se na své pozici může setkat. Vždy po vyřešení dané situace může vzdělávaný porovnat své řešení s tím, které by bylo v dané situaci optimální, a tím se vzdělávat. Výhodou je, že je během této metody vzdělávaný vystavován stresovým situacím a může tak zjistit, jak se v dané situaci zachová a jak na stresové situace reaguje. Jedná se o velmi účinnou metodu, která může zahrnovat velké množství rozmanitých úkolů. Jak už ale bylo řečeno výše, tato metoda je velmi náročná na čas a přípravu (tamtéž).

Další možností dělení vzdělávání je dělení na tzv. push a pull vzdělávání (Leadbeater, 2010). Push vzdělávání je postavené na principu toho, že potřebu vzdělávání určí vedoucí pracovník zaměstnance. Vedoucí pracovník také určí oblast, kterou by měl jeho podřízený rozvíjet a na základě toho mu vybere vhodné školení, které zaměstnanec musí absolvovat. Potřeba vzdělávání tedy v tomto případě nevychází přímo z hlavy zaměstnance a vzdělávání je mu spíše nuceno. Ne všichni zaměstnanci následně vzdělávání berou jako možnost rozvíjet své dovednosti, ale vnímají ho spíše jako nechtěnou povinnost.

Pokud je ale organizace schopna začít o vzdělávání přemýšlet trochu jinak, může své zaměstnance motivovat ke vzdělávání mnohem více už jen tím, že má ke vzdělávání jiný přístup, který ji nic nestojí. Pull princip v učení je reverzní formou vzdělávání, kdy si téma školení vybírá sám zaměstnanec. První iniciativa ke vzdělávání tedy jde přímo od zaměstnance, který se chce vzdělávat. To vede k tomu, že si zaměstnanec vybere konkrétní oblast, na kterou se chce zaměřit



a o které se chce dozvědět více. Pokud si ji vybere sám zaměstnanec, víme, že ho tato oblast zajímá a že se v ní sám chce rozvíjet, tudíž je k tomu sám od sebe motivován. Pokud tedy následně ve spolupráci s personálním oddělením nebo svým nadřízeným vybere vhodné školení, víme, že jeho vzdělávání bude mít nějaký smysl a význam (tamtéž).

V dnešním moderním světě se ale množství metod vzdělávání rozrůstá o nové, vysoce efektivní metody, které využívají např. i digitální technologie. Mezi tyto metody se řadí mimo jiné vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) nebo využití virtuální či rozšířené reality. „Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků“ (Koubek, 2009, str. 273). O těchto metodách pojednává následující podkapitola.

## **1.2 Digitalizace vzdělávání v organizacích**

Cílem této části první kapitoly je osvětlit průběh a význam digitalizace vzdělávání. V první řadě je ale potřeba se podívat na digitalizaci jako takovou. Digitalizace je součástí konceptu průmysl 4.0, který označuje čtvrtou průmyslovou revoluci. Ta počítá s tím, že se pracovní trh bude měnit a zároveň vidí problém v tom, že vzdělávací instituce na tuto změnu nereagují, popř. reagují jen velmi pomalu. Ministerstvo školství tak začalo v roce 2016 vytvářet materiál s názvem Vzdělávání 4.0 (<https://archiv.hn.cz/c1-65548140-ministerstvo-skolstvi-vymysli-jak-ma-vypadat-vzdelavani-4-0>). Hlavním cílem je podle ministerstva podpořit rozvoj oborů, které jsou na trhu práce nedostatkové a v budoucnu by mohly být ještě potřebnější, než jsou dnes. Zároveň je také potřeba osvěta mezi učiteli, kteří musí pochopit, že digitální revoluce již začala a že je potřeba na ni reagovat.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy si uvědomuje čím dál větší změny ve společnosti, které jsou způsobené jejím dynamickým rozvojem. Proto je nutné těmto změnám přizpůsobit i samotné vzdělávání, a to nejen obsah vzdělávání, ale také jeho formu a metody. O tom jako další materiál pojednává Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ ([https://www.msmt.cz/uploads/Brozura\\_S2030\\_online\\_CZ.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf)). Cílem této brožury je modernizace vzdělávání tak, aby nejen děti, ale i dospělí obstáli v dnešní dynamickém a neustále se měnícím světě. A jelikož digitalizace vzdělávání k modernímu světu neodmyslitelně patří, je této problematice věnována celá

kapitola. Pokud však chceme digitální technologie zařadit do našich každodenních aktivit, je potřeba jim nejdříve porozumět a naučit se je používat zodpovědně a kriticky. Musíme být připraveni těžit z výhod, které nám digitální technologie a digitální vzdělávání přináší, ale musíme také čelit rizikům, která tyto technologie skrývají.

V první řadě je potřeba poskytnout dostatečnou podporu pedagogům, protože oni jsou ti, kteří změnu ponесou jako první. Pokud pedagog nemá dostatečné digitální kompetence, není schopen kompetence předat ani svým studentům. Vzájemné sdílení zkušeností a dobrých příkladů z praxe je také cestou, jak správně integrovat digitální technologie do vyučování.

Dále je také potřeba zajistit snížení nerovností mezi jednotlivými studenty. Pokud student, ať už žák ve škole, nebo zaměstnanec ve společnosti, není dostatečně digitálně kompetentní, nebo např. nemá k dispozici digitální technologie a přístup k internetu, je velmi pravděpodobné, že se u něj objeví tzv. digitální vyloučení. Digitální vyloučení znamená, že daná osoba díky nedostatku digitálních kompetencí nebude přijata do moderní společnosti (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020, [https://www.msmt.cz/uploads/Brozura\\_S2030\\_online\\_CZ.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf)). Faktory ovlivňující digitální vyloučení jsou především sociální postavení, věk, geografické faktory, ale i např. ekonomická situace daného člověka. Proto je důležité, aby byly digitální technologie volně dostupné v místě vzdělávání a zároveň aby vzdělávaný měl k ruce někoho, kdo mu pomůže a vše patřičně vysvětlí. Cílem těchto aktivit je to, aby se nerovnosti mezi vzdělávanými snižovaly.

Na tuto problematiku se také zaměřuje projekt Rozvoj systémové podpory digitální gramotnosti (zkr. DigiStrategie2020), který navazuje na vládní Strategii digitální gramotnosti ČR (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2020, <https://digistrategie.cz/>). Cílem je podpořit digitální gramotnost veškerých občanů České republiky. Do tohoto projektu zároveň spadá i podpora dalšího vzdělávání v procesu celoživotního učení. Tato strategie má pro cílovou skupinu, mezi kterou patří mimo jiné i zaměstnavatelé a jejich zaměstnanci, podpůrné materiály, které se na danou problematiku zaměří, pomohou ji přiblížit a zvýší efektivitu a dostupnost těchto technologií pro využití v procesu dalšího vzdělávání v této oblasti.

Projekt DigiStrategie2020 také úzce spolupracuje s projektem Rozvoj systému dalšího vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí (tamtéž). Tento projekt se snaží rozvíjet digitální kompetence zaměstnavatelů a jejich zaměstnanců tím, že vytvoří metodiku, sadu konkrétních nástrojů a doporučení. K tomu by měl především sloužit veřejně dostupný online nástroj EVALDO, který je momentálně ve fázi přípravy (tamtéž). Tento nástroj ohodnotí digitální kompetence daného člověka, nabídne mu srovnání s jinými a zároveň doporučí individuální postup pro jeho další rozvoj v této oblasti. Může mu např. nabídnout některý z dostupných online kurzů, nebo mu doporučí výuková videa zaměřená na danou problematiku.

Vzdělávání pomocí počítačů, virtuální či rozšířené reality se stále více rozšiřuje a stává se každodenní součástí našich životů. Každá organizace a každý dobrý vůdce by měl digitalizaci vnímat jako příležitost. Díky digitalizaci se zvyšuje produktivita, otevírají se nám nové možnosti podnikání a mnoho dalšího. Nicméně abychom tohoto posunu dosáhli, musíme neustále přicházet s novými inovacemi a pracovat na uchopení a pochopení všech možností, které digitalizace nabízí (Bolden, O'Regan, 2016).

Digitalizace vzdělávání má spoustu výhod, mezi které patří například úspora nákladů, a to nejen úspora nákladů za jednotlivá školení, ale také například úspora nákladů za cestu do vzdělávacího zařízení mimo danou společnost. Vzdělávaný si také může lépe určit tempo svého učení a přizpůsobit si dynamiku celého kurzu svým potřebám. Tímto si vzdělávaný může vytvořit personalizovanější přístup oproti tomu, kdyby seděl v jedné výukové místnosti s dalšími vzdělávanými, kterým by musel své tempo přizpůsobit (Urbancová, 2018).

Na druhou stranu ale nesmíme zapomínat ani na stinné stránky a hrozby, které s sebou digitalizace může nést. Svět se mění a s ním i trh práce. Díky digitalizaci zanikne spousta profesí, lidé mohou být v práci nahrazováni stroji a přijít tak o ni. I v této oblasti však digitalizace volá po dalším vzdělávání a přizpůsobení se nově vznikajícímu trhu práce, na kterém vznikají nové, dosud neznámé, pozice (Úřad vlády České republiky, 2015, <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>). Zároveň je

také potřeba prohloubit naše digitální kompetence a znalosti digitální gramotnosti, abychom byli schopni čelit nástrahám, které jsou s digitalizací spojené.

V dnešním turbulentním světě plném změn je vzdělávání základem úspěchu. Dochází k neustálému technologickému pokroku, svět se digitalizuje a transformuje. Trh práce se mění, a pokud nebudeme schopni tomu přizpůsobit vzdělávací proces, nebudeme schopni na budoucím trhu práce najít uplatnění. Proto by ani vzdělávání nemělo zůstat pozadu a je potřeba ho digitalizovat a inovovat stejně jako technologie.

### **1.3 Virtuální realita, rozšířená realita a jejich využití ve vzdělávání**

Virtuální realita nám umožňuje vstoupit do trojrozměrného interaktivního prostředí. Toto prostředí může být vytvořeno na základě skutečnosti, nebo může být vytvořeno i uměle na základě fantazie. Cílem je vytvořit co nejuvěrohodnější prostředí, které bude odpovídat realitě tak, jak ji běžně vnímáme našimi smysly. Ačkoli se podle Čejkové (2020) jedná o přirozený vývoj, většina z nás virtuální realitu vnímá spíše jako revoluci ve vzdělávání.

K tomu, abychom se mohli do virtuálního prostředí ponořit, nám slouží speciální brýle, které jsou propojeny s počítačem či jiným chytrým zařízením a ukazují nám stereoskopický obraz. Pokud k brýlím přidáme i sluchátka, můžeme prostředí vnímat i se zvuky. Zároveň bývá VR spojena s pohybovými senzory, které poznají polohu naší hlavy (popř. i celého těla) a podle toho upravují obraz, který nám brýle promítají.

Ačkoli se virtuální realita v dnešním světě využívá spíše pro pobavení v rámci různých her, začíná být i hojně využívána například ve zdravotnictví, architektuře či v armádě. Začíná ale pronikat i do oblasti lidských zdrojů, a především do vzdělávání dospělých (HR News, 2020, <https://www.hrnews.cz/rozhovory/virtualni-realita-ma-v-hr-budoucnost-trenink-dovednosti-je-s-id-3930448>). VR představuje nové možnosti, jak můžeme vzdělávat zaměstnance ve firmách a vtáhnout je do situací, které doposud mohli vidět jen z teoretického hlediska. Společnost si zvykla více využívat digitální technologie a virtuální realitu i díky karanténním opatřením spojeným s pandemií koronaviru. Kvůli lockdownu se školy i organizace přeorientovaly na distanční formu výuky,

ke které hojně využívaly digitální technologie a přicházely s novými e-learningovými nástroji, které využívají například i virtuální realitu.

Výhodou školení pomocí VR je především jeho efektivita. Zaměstnanci (vzdělávání) si veškeré informace lépe zapamatují díky tomu, že s učením mají spojený víceméně reálný zážitek, emoce a pocity. Během vzdělávání s pomocí virtuální reality vzdělávaný zapojuje také svalovou paměť a má tedy možnost si vše zapamatovat hned díky několika způsobům vnímání dané situace. Využití svalové paměti je prospěšné především u virtuálního tréninku zaměstnanců ve výrobě viz obrázek č. 2. Těm využití virtuální reality spojené s víceméně reálným zážitkem a využitím svalové paměti umožňuje zvýšit jejich efektivitu při práci na stroji (VR Education, 2021, <https://vreducation.cz/>). Velké zahraniční společnosti potvrzují znatelné zlepšení tzv. měkkých dovedností a celkové efektivity společnosti díky zapojení VR do vzdělávacího procesu společnosti (tamtéž). Zároveň je také školení pomocí VR levnější. Na rozdíl od klasických metod školení totiž představuje pouze jednorázový výdaj. Další nespornou výhodou je také to, že školení pomocí virtuální reality si můžeme naplánovat kdykoli podle našich časových možností a nemusíme se přizpůsobovat externímu školiteli nebo se spoléhat na kohokoli jiného. Na druhou stranu ale mezi nevýhody může patřit to, že virtuální realita není pro všechny. Někteří citlivější jedinci na brýle a simulaci špatně reagují, motá se jim z toho hlava a není jim dobře.



Zdroj: <https://vreducation.cz/virtualni-realita/>

**Obr. 2** Využití virtuální reality během zaučování operátorů výroby

## 2 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Faurecia má více než stoletou historii. První dílnu založil Bertrand Faure v roce 1914 ve Francii. Tato dílna vyráběla sedadla pro tramvaje a pařížské metro. Faurecia, jakou známe dnes, vznikla v roce 1997 převzetím společnosti Bertrand Faure společností ECIA ve vlastnictví společnosti PSA za účelem vytvoření globálního automobilového hráče. Dnes společnost disponuje 266 průmyslovými závody, 39 výzkumnými a vývojovými centry a 114 000 zaměstnanci ve 35 zemích po celém světě. Dlouhodobě patří mezi top 10 globálních dodavatelů v automobilovém průmyslu. Jejím výkonným ředitelem je od roku 2016 Patrick Koller. Hlavní sídlo se nachází v Nanterre ve Francii. Logo společnosti můžeme vidět na obrázku č. 3.



Zdroj: <https://www.faurecia-cz.cz/>

**Obr. 3 Logo společnosti Faurecia**

V České republice má společnost 8 závodů, které se nachází v Mladé Boleslavi, Bakově nad Jizerou, Plzni, Písku a Pardubicích. V těchto závodech pracuje celkem 4 724 zaměstnanců, z toho 3 781 zaměstnanců pracuje ve výrobě a 943 zaměstnanců pracuje v kancelářích. 70 % z celkového počtu zaměstnanců představují muži, 30 % zaměstnanců Faurecie v České republice tvoří ženy. Celkově v české Faurecii pracuje 35 různých národností. Společnost Faurecia se v České republice specializuje na 4 výrobní divize: výfuky, sedačky, interiéry a elektronická řešení. Více než 30 % všech vozidel na trhu má v sobě něco, co bylo vyrobeno ve Faurecii. Mezi největší klienty Faurecie patří Renault, Toyota, Ford, PSA, ŠKODA AUTO a mnoho dalších.

Faurecia si za své poslání klade vývoj nových technologií pro udržitelnou mobilitu a tvorbu kokpitu budoucnosti. Snaží se neustále vylepšovat své produkty a dostávat je na vyšší úroveň tak, aby vyhověla novým požadavkům zákazníků. Neustále tedy dochází k inovacím v celé společnosti. K jedné z nich patří i digitalizace vzdělávání formou nové vzdělávací platformy Learning Lab.



Zdroj: <https://www.faurecia.com/en/group/strategy/innovation>

#### Obr. 4 Výdaje společnosti Faurecia na výzkum a vývoj

Na obrázku číslo 4, který představuje výdaje společnosti Faurecia na výzkum a vývoj můžeme vidět, že společnost své poslání ohledně vývoje nových technologií pro udržitelnou mobilitu bere velmi vážně. V roce 2020 společnost Faurecia vynaložila celkem 685 milionů eur na kapitálové výdaje. Kapitálové výdaje jsou výdaje vynaložené na nákup investičních (kapitálových) statků, jako jsou například nové technologie, stroje, pozemky nebo budovy. Jak již bylo uvedeno výše, v roce 2020 společnost disponovala 39 výzkumnými a vývojovými centry. Hrubé výdaje na výzkum a vývoj činily 1 187 miliard eur a investice do udržitelných technologií pro roky 2021 – 2025 činily 1,1 miliard eur. Dále pak bylo celkem 607 milionů euro poskytnuto na tříleté inovace v letech 2018 – 2020. Patentové portfolio společnosti čítá okolo 10 000 patentů a za rok 2020 jich společnost přidala rekordních 621.

Mezi hlavní hodnoty Faurecie patří především autonomie, profesionalita a zodpovědnost. Kvalifikovaná pracovní síla a spokojenost zaměstnanců je klíčem k úspěchu firmy, a proto je rozvoj zaměstnaneckého potenciálu pro Faurecii velmi důležitý. Talent zaměstnance je rozpoznán již v začátcích jejich kariéry a postupem času je stále více a více rozvíjen, aby zaměstnanec mohl kariérně růst a naplňoval své ambice.

## 2.1 Faurecia University

Jelikož si je společnost Faurecia velmi dobře vědoma důležitosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, založila v roce 2015 Faurecia University (FU). Dnes má FU dohromady 5 kampusů po celém světě, konkrétně pak v USA, Mexiku, Indii, Číně a Francii, jak můžete vidět na mapě na obrázku č. 5. Všechny kampusy sdílí hlavní misi, své projekty a programy. Většina hlavních projektů však vzniká v evropském centru FU ve Francii, odkud je pak přebírá a adaptuje zbytek měst. FU mimo jiné také dokončila akreditaci CLIP (Corporate Learning Improvement Process), kterou uděluje EFMD Global (European Foundation for Management Development). Tato akreditace dokazuje vysokou úroveň kvality učení podnikovou univerzitou a vzdělávacími organizacemi. Během akreditace bylo také vyzdvihnuto propojení vrcholového managementu s firemní misí a role FU jako takové.



Zdroj: interní materiály společnosti Faurecia

### Obr. 5 Mapa a logo Faurecia University

FU představuje interní tréninkové centrum, které zaměstnancům poskytuje možnosti vzdělávání, rozvoje a tréninku. Jejím hlavním cílem je připravit zaměstnance na budoucí změny a výzvy automobilového průmyslu. Je zodpovědná za digitální nástroje společnosti, jako je například Faur'us, který je interním centrem pro sdílení vědomostí a zkušeností. Dále je Faurecia University zodpovědná za osobní i online školení, implementaci a údržbu komunikačních prostředků jako je například Skype a v současné době i Microsoft Teams.



Nejdůležitějším projektem Faurecia University je ale v posledních letech spuštění nové digitální vzdělávací platformy Learning Lab. Cílem týmu 7 lidí z francouzské FU bylo vytvořit přístup k digitálnímu školení a učení všem pracovníkům, tedy nejen kancelářským pracovníkům, ale i pracovníkům ve výrobě a podpořit tak zapojení a rozvoj zaměstnanců společnosti. Aby byla Faurecia schopná čelit výzvěm budoucnosti, byla vytvořena online vzdělávací platforma s názvem Learning Lab. Platforma byla vytvořena za pomoci externího technického partnera, kterým je Coorpacademy. Logo společnosti Coorpacademy můžeme vidět na obrázku č. 6.



Zdroj: <https://www.coorpacademy.com/en/>

**Obr. 6 Logo Coorpacademy**

Coorpacademy nabízí inovativní řešení firemního vzdělávání pomocí využití digitálních technologií. Vzdělávací platformy od Coorpacademy obsahují velké a neustále se rozrůstající množství školení plus nástroje pro tvorbu vlastních kurzů. Všechny tyto nástroje a spousta dalších jsou součástí předplatného. Součástí prémiového předplatného je celkem 1879 hodin výukových videí, více než 1000 vzdělávacích kurzů, které pokrývají více než 80 % tzv. měkkých dovedností, které byly Světovým ekonomickým fórem označeny jako stěžejní a rozhodující. Dále pak platforma obsahuje 1450 tzv. microlearnings, které jsou v podstatě minikurzy, které by člověk měl stihnout projít do 5 minut. Pokud tedy zrovna není na učení příliš mnoho času, microlearnings jsou tou pravou volbou, jak se posunout alespoň o malý kousek dál. Platforma nabízí řešení pro problémy s digitální transformací, se školením a s firemními tréninkovými plány.

Celá platforma je dostupná v několika jazycích a je sestavena tak, aby byla co nejvíce intuitivní a jednoduše ovladatelná pro každého. Obsahuje také možnosti analýz, díky kterým je možné sledovat a následně podporovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Tuto funkci však nemá každý a společnost si musí vybrat, komu k ní dá oprávnění. Výhodou je především také to, že Coopacademy platformu přizpůsobí na míru dané společnosti tak, aby co nejvíce vyhovovala korporátním potřebám. Služby a podporu od Coopacademy využívají vedle Faurecie například i firmy jako jsou Nestlé nebo L'Oréal.

## **2.2 Learning Lab**

Nová digitální vzdělávací platforma Learning Lab je prostředkem pro rozvoj zaměstnanců společnosti Faurecia. Podpora vzdělávání zaměstnanců nejen v kancelářích, ale i ve výrobě je klíčovým krokem k úspěchu společnosti nejen proto, že se zaměřuje na více než 60 000 zaměstnanců, ale i proto, že vzdělávání zaměstnanců ve výrobě má přímý dopad na kvalitu produktů, které Faurecia prodává svým klientům. Většina společností se vzdělávacími aktivitami pro zaměstnance ve výrobě příliš nezabývá, a proto digitální vzdělávací platforma Learning Lab představuje jedinečnou konkurenční výhodu, na kterou by měla být společnost Faurecia hrdá.

Možnost vzdělávání podporuje angažovanost lidí a zvyšuje jejich loajalitu vůči společnosti. Zaměstnanci cítí, že se o ně společnost stará a snaží se je posouvat dál. Kvalifikovaná pracovní síla také posiluje firemní kulturu, na které si společnost Faurecia velmi zakládá. V současné neustále se měnící době je potřeba umět rychle reagovat a přizpůsobovat se novým situacím, i proto může být neustálé vzdělávání klíčem k úspěchu.

Tato nová online vzdělávací platforma zaměstnancům nabízí více než 430 vzdělávacích kurzů, které se nazývají „MOOCs“ (Massive Online Open Courses). 145 těchto MOOCs bylo vytvořeno ve Faurecii, zbytek byl vytvořen experty na různá témata. 3 MOOCs také zahrnují virtuální realitu. Jednotlivé vzdělávací kurzy jsou zaměřeny nejen na tvrdé (odborné) dovednosti, ale i na měkké (neodborné) dovednosti, mezi které patří například komunikace, asertivita, time management apod. Tyto kurzy umožňují všem zaměstnancům učit se každý den, kdykoli, kdekoli a cokoli je zrovna zajímá.

Learning Lab je založen na principu hry. Kurzy jsou postaveny na principu kvízu. Pokud vzdělávaný odpoví správně, posune se na další otázku, popř. úroveň, kterou představuje sada otázek na konkrétní téma. Pokud však zaměstnanec odpoví špatně, ztratí jeden život. Pokud zaměstnanec ztratí všechny životy (celkem 4), MOOC pro něj skončil a musí začít znovu od začátku. Počet pokusů na opakování kurzu není omezen.

Zároveň si také zaměstnanci mohou dělat certifikáty na různá témata. Jednotlivé certifikáty obsahují specifické kurzy, které zaměstnanec musí splnit, aby certifikát obdržel. Své úspěchy s certifikáty mohou zaměstnanci sdílet mezi sebou a navzájem se tak motivovat. Kromě certifikátu získají také odznáček, který si mohou přidat např. k podpisu v emailu. Další formou vzájemné motivace jsou bitvy. Zaměstnanci se navzájem mohou vyzvat do bitev na konkrétní MOOC. Vyhrává ten, který daný MOOC vyplní lépe anebo rychleji. Za výhru v bitvě, za dokončený MOOC i za získaný certifikát získává zaměstnanec body (hvězdičky). Podle bodů se pak určuje pořadí nejpilnějších zaměstnanců. Některé závody také podle počtu získaných bodů za určité období zaměstnance odměňují nejrůznějšími dárky, aby podpořily jejich chuť se vzdělávat.

Jak už bylo popsáno výše, Learning Lab obsahuje několik druhů řešení vzdělávání. Jedním z nich je MOOC, o kterém už bylo psáno dříve. MOOC neboli massive online open course zpravidla obsahuje video s vysvětlením dané problematiky. Pokud daná problematika není vysvětlena pomocí videa, obsahuje MOOC textové prezentace, ve kterých se vzdělávaný dozví vše potřebné k vyplnění kurzu a získání znalostí z dané problematiky. Dále pak obsahuje kvízové otázky, které mají vyzkoušet znalosti, které zaměstnanec (vzdělávaný) získal zhlédnutím videa, popř. přečtením prezentace. Obsahují ale také různá interaktivní cvičení. Poskytuje tak velmi efektivní způsob vzdělávání, který se dá pružně upravit podle potřeb současné situace a potřeb společnosti. Další výhodou jsou i nízké pořizovací náklady.

Náklady na jeden standardní animovaný MOOC se 3 kapitolami (tzn. třemi výukovými videi a třemi sadami kvízů zaměřených na ověření znalostí získaných zhlédnutím konkrétního videa) činí 9,5 tisíce euro. Jednotlivé certifikace, tedy uspořádání konkrétních MOOCs do certifikace a vytvoření certifikátu a odznáčku, pak stojí okolo dvou tisíc eur. Pokud si společnost Faurecia animovaný MOOC vytvoří sama a na platformu ho pak již chce pouze nahrát, stojí jí to také 2 000 eur.

V předchozích kapitolách bylo mimo jiné zmíněno i to, že Learning Lab také obsahuje 3 kurzy založené na virtuální realitě. Výhodou virtuální reality je to, že zaměstnancům poskytuje téměř reálný zážitek a zkušenost. Tyto kurzy Faurecia využívá především pro školení na oddělení údržby a při školení na velmi náročné úkoly. Menší počet těchto kurzů je způsoben vysokými pořizovacími náklady na kvalitní a co nejrealističtější zpracování kurzů. Dalším důvodem je také to, že ne všechny závody mají potřebné vybavení k tomu, aby své zaměstnance vzdělávaly pomocí VR, a proto vzdělávání za použití virtuální reality prozatím nemá takový dosah jako klasické MOOCs. Do budoucna však společnost Faurecia hodlá portfolio kurzů s využitím virtuální reality rozšířit a zajistit potřebné vybavení do všech závodů tak, aby i tuto formu vzdělávání mohl využít každý.

Oproti tradičním vzdělávacím metodám, jako jsou např. školení, manuály apod., má digitální vzdělávání výhodu především v tom, že se dá přizpůsobovat aktuálním požadavkům společnosti a je velmi flexibilní. Nové kurzy tak mohou vznikat na popud vzniku nového trendu v oblasti podnikání, popř. mohou reagovat i na kritické situace, jakou byla pandemie koronaviru. Společnost tak má jedinečný komunikační a vzdělávací prostředek, kterým může jednoduše oslovit všechny své zaměstnance, seznámit s danou problematikou a vyzkoušet jejich znalost daného tématu. Zároveň má pak také okamžitě zpětnou vazbu o tom, kdo daný kurz vyplnil a jak si při vyplňování vedl, což může dále sloužit jako podklad pro kontroly dodržování povinných školení apod.



Zdroj: interní zdroje společnosti Faurecia

Obr. 7 Logo Learning Lab

### 2.3 Projekt Learning Lab For All

Implementace Learning Labu pro všechny zaměstnance, tedy i výrobní zaměstnance, nebyla a stále není lehkou záležitostí. Faurecia University proto vytvořila akční plán a rozdělila implementaci na dvě fáze dle skupin zemí. Do první skupiny patřily tyto země: Španělsko, Mexiko, USA, Francie, Velká Británie, Indie, Polsko, Čína a Jižní Afrika. Tato skupina zahrnovala celkem více než 35 000 zaměstnanců ve výrobě. Do druhé skupiny pak patřila například Česká republika, Rusko, Kanada, Německo, Turecko, Slovensko, Argentina atd., tato skupina zahrnovala něco přes 19 000 výrobních zaměstnanců. Implementace Learning Labu u první skupiny začala v roce 2019 a v druhé skupině začala v roce 2020. Bohužel druhá vlna implementace byla narušena situací spojenou s pandemií koronaviru, a tudíž není ještě implementace u druhé skupiny zemí plně dokončena.

Implementace Learning Labu zahrnuje několik důležitých kroků. V první řadě je potřeba manuálně nahrát výrobní zaměstnance do systému. Na rozdíl od zaměstnanců v kancelářích se totiž zaměstnanci ve výrobě do systému nenahrávají automaticky. Je to z toho důvodu, že nemají vytvořené přihlašovací účty do počítačů (nemají vlastní emailovou adresu apod.).

Dále je potřeba vytvořit propagační materiály a začít s komunikací mezi zaměstnanci, aby se zaměstnanci dozvěděli o tom, že mají nově možnost digitálního vzdělávání. V některých závodech pak dochází k výstavbě výukových stanic přímo ve výrobních prostorách, tréninkových centrech či v jídelnách apod., ve kterých mají zaměstnanci neustále k dispozici počítač a veškeré potřebné materiály k učení jako jsou například manuály k přihlášení a seznámení s prostředím vzdělávací platformy. Těmto výukovým stanicím se říká Learning Lab Corner a příklad můžeme vidět na obrázku č. 8.



Zdroj: interní zdroje společnosti Faurecia

**Obr. 8 Learning Lab corner**

Aby se docílilo celkového zapojení všech zaměstnanců, je potřeba nastavit jim cíle. Primárním cílem je, aby každý zaměstnanec absolvoval alespoň jeden MOOC a došlo tak ke 100% zapojení všech zaměstnanců do vzdělávacího procesu pomocí platformy Learning Lab. Celý proces by měl být podpořen pravidelnými schůzkami (popř. online konferencemi), na kterých zástupci personálních oddělení z celého světa probírají osvědčené metody motivace zaměstnanců a sdílí své zkušenosti a postupy. Na celosvětové úrovni se tyto schůzky konají jednou za měsíc a na národní úrovni schůzky probíhají jednou za 14 dní.

Po úplném zapojení všech zaměstnanců by měla nastoupit druhá fáze implementace, během které by mělo docházet k neustálé tvorbě nových MOOCs a jejich překladům do co největšího počtu jazyků tak, aby se mohl pohodlně vzdělávat co největší počet výrobních zaměstnanců. Dále by se měly tvořit nové skupiny MOOCs, které následně vytvoří certifikáty. Zaměstnanci s největším počtem bodů (hvězdiček) za dokončené vzdělávací kurzy by měli být pravidelně odměňováni tak, aby to motivovalo ostatní zaměstnance. Přístup ke vzdělávání by také mohl být umožněn rodině a přátelům zaměstnance. V nejlepším případě by měl být Learning Lab používán jako komunikační prostředek, který reaguje na aktuální dění a potřeby společnosti. Dobrým příkladem může být vytvoření MOOCu „Safer Together“, který pokrývá oblast firemních opatření k zamezení šíření koronaviru ve firmě. Tento MOOC byl povinný pro všechny zaměstnance, proto byl také přeložen do všech na platformě dostupných jazyků tak, aby mu každý mohl bez problémů porozumět. Absolvování MOOCu bylo hlídáno personálním oddělením na každém závodě, které vytvářelo pravidelný report se jmenným seznamem zaměstnanců, kteří ještě MOOC neabsolvovali.

Jak už bylo několikrát zmíněno výše, aby se docílilo 100% zapojení všech zaměstnanců, je potřeba jim umožnit vzdělávání v jejich jazyce. Ne všichni zaměstnanci totiž umí anglicky a vzhledem k tomu, že ve Faurecii v České republice pracuje celkem 35 různých národnostních skupin, je potřeba jednotlivé kurzy překládat do vícero jazyků.

Překlady se zadávají specializovaným firmám, které soubory přeloží a následně je zašlou ke druhému čtení na HR Country oddělení, které zaštituje všechna HR oddělení v České republice. Po druhém čtení jsou kurzy zaslány do nahrávacího studia odkud jdou přímo do Faurecia University a Coopacademy k nahrání do platformy. Celý proces trvá několik měsíců a je finančně velmi nákladný, proto jsou kurzy k překladu pečlivě vybírány podle potřeb jednotlivých závodů. Jednotlivé závody v dané zemi se následně dělí o celkovou částku zaplacenou za překlady, nahrávání atd.

Jelikož je tento proces takto časově a finančně náročný a brání tak větším možnostem překladů, rozhodla se Faurecia University proces upravit. Překlady teď bude iniciovat a zařizovat přímo FU a závody za překlady nebudou muset platit. Hotové překlady se následně budou zasílat na HR Country oddělení v dané zemi ke druhému čtení a případným korekturám. Náklady na překlad tedy ponese FU.

Po prvním běhu překladů, který se uskutečnil na začátku léta 2021, se však objevilo několik problémů. Překlady od FU jsou velmi krkolomné a je k nim potřeba velmi náročná korektura, na kterou HR Country oddělení nemá kapacitu. I když kurzy HR Country oddělení rozešle ke druhému čtení na personální oddělení jednotlivých závodů, není možné zajistit opravdu kvalitní překlad, který bude znít profesionálně a který bude především srozumitelný pro vzdělávané zaměstnance, protože nikdo z personalistů není profesionální překladatel. Dalším problémem je, že po nahrání přeložených kurzů do platformy Learning Lab není možnost je zařadit do seznamu kurzů vzdělávání v konkrétním jazyce, a proto se přeložené kurzy automaticky nezařadí do sekce „Vzdělávání ve vašem jazyce“, kterou Learning Lab disponuje a která se zaměstnanci po zvolení jeho rodného jazyka zobrazí přímo na domovské stránce. Pokud tedy daný MOOC nejde do sekce „Vzdělávání ve vašem jazyce“ zařadit, zaměstnancům se pak v této sekci nezobrazí, což znamená, že často zaměstnanci o novém přeloženém kurzu vůbec nevědí. Na vyřešení těchto problémů však celý tým Faurecia University ve spolupráci s Coopacademy usilovně pracuje.



Velkou výhodou spolupráce s Coorpacademy je to, že sama Coorpacademy vytváří vlastní kurzy, které na platformu pravidelně přidává. Tímto se vybavenost platformy jednotlivými kurzy zvyšuje, aniž by to společnost stálo dodatečné náklady. Oproti tomu má tato spolupráce i své nevýhody. Coorpacademy nechce společnosti Faurecia umožnit přidání několika jazykových mutací, které by usnadnily zapojení velkého počtu zaměstnanců ve výrobě. Umožnila by toto přidání pouze za velký poplatek, který přesahuje užitek, který by z přidání těchto jazykových mutací společnost měla. Zároveň také veškeré přidávání vlastních kurzů a překladů musí jít vždy přes poskytovatele platformy, tudíž přes Coorpacademy. Veškeré procesy se tedy časově protáhnou a dodatečné aktivity jsou proto náročnější na čas i práci.

### **3 Empirický výzkum – analýza efektivity digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia**

V této kapitole se práce zaměřuje na empirický výzkum. Hlavním cílem výzkumu byla analýza efektivity stávajícího systému digitálního/online vzdělávání ve společnosti Faurecia. Dále pak vyhodnocení výzkumu a návrh příslušných praktických opatření na odstranění případných nedostatků. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Faurecia ve spojení s polostrukturovanými rozhovory s personalisty na jednotlivých závodech v České republice.

#### **3.1 Metodologie výzkumu**

Pro výzkum byly zvoleny dvě metody. První metodou byl polostrukturovaný rozhovor s personalisty, kteří zajišťují firemní vzdělávání, a tedy i Learning Lab, na jednotlivých závodech po celé České republice. Polostrukturovaný rozhovor patří mezi kvalitativní metody výzkumu (Bryman, 2016). Jeho výhodou je, že má tazatel předem připravené otázky, které ale nemusí úplně přesně dodržovat a je možné směr rozhovoru měnit podle dané situace a zjištěných skutečností. Otázky tedy mohou přicházet v jiném pořadí, popř. se mohou objevit i otázky nové. Připravená struktura rozhovoru je součástí přílohy č. 1. Během rozhovoru je tedy možné dostat se více do hloubky zkoumaného problému a reagovat na podněty, které se během rozhovoru objeví. Rozhovory probíhaly buď na osobním setkání, popř. v online prostředí MS Teams. Dotázáni byli celkem 4 personalisté napříč všemi závody v České republice. Analýza rozhovorů se soustředila na identifikaci klíčových úkolů a problémů souvisejících s využíváním digitální vzdělávací platformy. Zaměřovala se na analýzu kritických situací, které jednotliví personalisté během své práce s platformou museli řešit a na možné způsoby zlepšení platformy pro zajištění většího zájmu o platformu ze strany zaměstnanců společnosti.

Jeden rozhovor byl také proveden s manažerkou HR Country oddělení, které má na starosti fungování všech HR oddělení na jednotlivých závodech v České republice. Rozhovor s manažerkou HR Country oddělení se zaměřoval především na největší problémy spojené s implementací vzdělávací platformy a krizové situace, které HR Country oddělení musí ve spojení s platformou Learning Lab řešit. Předpřipravené

otázky k rozhovoru s manažerkou HR Country oddělení jsou součástí přílohy č. 2. Rozhovor proběhl formou osobního setkání na jednom z českých závodů Faurecia. Celý rozhovor byl nahrán na diktafon a následně přepsán do elektronické podoby stejně jako rozhovory s personalisty.

Druhou metodou bylo šetření formou dotazníku. Dotazník je kvantitativní metoda výzkumu a byl zvolen proto, že je touto metodou možné získat velké množství dat a šetření se dá rozšířit mezi větší počet lidí (Bryman, 2016). Vzhledem k tomu, že tato část výzkumu byla cílená na co největší počet zaměstnanců, byl dotazník ideální volbou. Dotazník se skládal z 15 otázek, které se zaměřovaly na to, zda jsou zaměstnanci s možností vzdělávání formou digitální vzdělávací platformy obeznámeni, dále pak na jejich zkušenosti s touto vzdělávací platformou a na jejich hodnocení jednotlivých skupin kurzů i platformy jako takové. Jeho celková podoba je součástí přílohy č. 3.

Dotazník byl rozšířen primárně mezi zaměstnance závodu Faurecia Bezděčín, nicméně se dotazník dostal i mezi cca 50 vedoucích zaměstnanců v ostatních závodech v České republice. Celkem mělo možnost dotazník vyplnit cca 600 zaměstnanců. Dotazník byl rozšířen primárně v online podobě a pro zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači (popř. internetu), byl dotazník připraven na personálním oddělení v tištěné podobě. Nicméně většině zaměstnanců se dotazník podařilo distribuovat online formou, a to především díky tomu, že se dotazníkové šetření spojilo s vyplňováním pravidelného dotazníku spokojenosti firmy Faurecia, a tak k počítači měli přístup i zaměstnanci, kteří ho v práci běžně k dispozici nemají. Navíc jim byl celou dobu k dispozici vyškolený pracovník, který jim s vyplněním mohl v případě nejasností pomoci. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo a dotazník vyplnilo 130 zaměstnanců. Z toho bylo 39 výrobních zaměstnanců, 90 kancelářských zaměstnanců a 1 stážista.

Výsledky dotazníkového šetření byly analyzovány standardními statistickými postupy (průměry, četnosti apod). Veškeré výsledky získané touto formou jsou shrnuty v přehledných tabulkách s vysvětlením souvislostí.

### 3.2 Výsledky rozhovorů s personalisty

Rozhovor byl proveden celkem se čtyřmi personalisty, do jejichž pracovních úkolů spadá i vzdělávání zaměstnanců, jehož součástí je právě Learning Lab. Všechny rozhovory byly nahrávány na nahrávací zařízení a následně zpracovány do písemné elektronické podoby.

**Otázka č. 1 – Máte zkušenosti se vzdělávací platformou Learning Lab? Popř. jak dlouho a jak často s ní pracujete? V jakých oblastech/směrech ji využíváte?**

**Respondent 1:** Jsem správce pro jeden ze závodů, tudíž s platformou zkušenosti mám. Pracuji s ní na měsíční bázi, kdy přidávám/mažu uživatele, reportuji čas strávený učením, plánuji Learning Lab dny a vyhlašuji soutěž MOOC of the month.

**Respondent 2:** Zkušenosti s Learning Lab mám skoro rok. Pracuji s ní příležitostně, především kvůli reportům, abych zkontrolovala, jak se daří zaměstnancům našeho závodu při vyplňování jednotlivých MOOCs.

**Respondent 3:** S platformou pracuji pravidelně na cca týdenní bázi. Pravidelně stahuji reporty, kontroluji pokroky ve vyplňování jednotlivých kurzů našimi zaměstnanci a dělám správu uživatelů.

**Respondent 4:** S touto platformou mám zkušenosti od jejího začátku ve Faurecii v České republice, tudíž přibližně 2 roky. Ze začátku jsem s platformou pracovala pravidelně a často jsem si vyplňovala kurzy a dělala jsem certifikace. Dnes už ale s platformou pracuji spíše na měsíční bázi kvůli pravidelnému reportingu.

Z rozhovorů tedy vyplývá, že většina personalistů pracuje se vzdělávací platformou Learning Lab na měsíční bázi, a to především z důvodu měsíčních reportů, správy uživatelů a organizování a vyhlašování různých soutěží a aktivit spojených s propagací a podporou užívání Learning Labu výrobními zaměstnanci. Správa zaměstnanců zahrnuje deaktivaci neaktivních uživatelů, která se provádí zpravidla jednou měsíčně, a dále pak ruční zadávání nově přichozích výrobních zaměstnanců. Kancelářští pracovníci jsou do systému nahráváni automaticky přes systém PASS. Měsíční reporty spojené s Learning Labem obsahují především informace o celkovém času, který zaměstnanci strávili vzděláváním se na platformě. Tento celkový čas strávený sebevzděláváním se dále reportuje na vedení

společnosti. Dále měsíční reporty obsahují report nově připojených zaměstnanců a procenta celkového zapojení, která se pravidelně reportují do Faurecia University.

### **Otázka č. 2 – Co je podle Vás největší výhodou digitální vzdělávací platformy Learning Lab pro zaměstnance?**

**Respondent 1:** Největší výhodou je její dostupnost a také možnost osobního účtu pro zaměstnance v kancelářích, ale i pro zaměstnance ve výrobě.

**Respondent 2:** Největší výhodou je, že se zaměstnanci mohou vzdělávat kdekoli a kdykoli. Nemusí za vzděláváním nikam jezdit a kurz si mohou kdykoli zopakovat.

**Respondent 3:** Výhodou je bezpochyby dostupnost vzdělávací platformy, její časová nenáročnost a nízké náklady na vzdělávání.

**Respondent 4:** Největší výhodou je to, že je platforma digitální, což s sebou přináší výhodu v její dostupnosti kdykoli a kdekoli, a hlavně také dostupnost pro kohokoli, kdo má o vzdělávání zájem.

Jako největší výhodu této platformy pro zaměstnance všichni dotazovaní vidí především dostupnost vzdělávání kdykoli a kdekoli, ale také například to, že se do vzdělávání mohou aktivně zapojit nejen zaměstnanci v kancelářích, ale také zaměstnanci ve výrobě, kteří ve firmách bývají často opomíjeni a jejich vzdělávání se omezuje pouze na zákonná, a tedy povinná, školení.

### **Otázka č. 3 – Jaké má platforma naopak nevýhody?**

**Respondent 1:** Jako nevýhody platformy rozhodně vidím krkolomně přeložené kurzy, nedostatek jazykových mutací a přílišnou univerzálnost, která nereflektuje realitu v závodě.

**Respondent 2:** Podle mě je tam občas moc slovíčkaření, zbytečné složitosti, které by šly říct více jednoduše. Zaměstnance by pak možná platforma přitahovala víc.

**Respondent 3:** Za mě je největší nevýhodou to, že platforma není jazykově přístupná pro všechny národnosti, které mezi našimi zaměstnanci máme. Platformu tak sice poskytujeme každému, ale ne každému za stejných podmínek.

**Respondent 4:** Nevýhodou jsou asi špatně překládané kurzy, které překládáme na závodech, tudíž je překládáme amatérsky a podle toho to pak taky vypadá.

Oproti výhodám jako nevýhodou spojenou se zapojením výrobních zaměstnanců personalisté uvedli nedostatek jazykových mutací vzhledem k počtu různých národností, které ve firmě, a především ve výrobě, pracují. Dále pak krkolomně, a ne vždy plně srozumitelně, přeložené kurzy, které jsou pro zaměstnance náročnější na vyplňování a působí spíše demotivačně a amatérsky. Kurzy by také měly být ušité více na míru společnosti. Některé z nich jsou totiž až příliš univerzální a obecné, a proto ne tak dokonale reflektují realitu a potřeby závodu.

#### **Otázka č. 4 – Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují výrobní zaměstnance ke vzdělávání?**

**Respondent 1:** Samostatně ji nevyužívají. Zatím se nám nepodařilo nalézt cestu, jak je namotivovat.

**Respondent 2:** Myslím si, že zaměstnance ve výrobě nejvíce motivují odměny, ať už hmotné nebo nehmotné, za vyplnění kurzů nebo zajímavé kurzy, které souvisí s jejich prací.

**Respondent 3:** Nejlepší zkušenosti máme se soutěží MOOC of the month, za kterou zaměstnanci v případě výhry získají body na jejich Sodexo kartu.

**Respondent 4:** Na závodě se nám osvědčily Learning Lab dny, během kterých se s platformou seznámí více lidí.

Největším problémem, který se týká Learning Labu je momentálně motivace zaměstnanců ke vzdělávání. U zaměstnanců ve výrobě je motivace poněkud složitější než u zaměstnanců v kancelářích. Zatím nejlépe osvědčenou motivací pro výrobní zaměstnance dle výsledku rozhovorů s personalisty jsou odměny, ať už hmotné nebo finanční, za vyplnění kurzů. Statistiky ale ukazují, že se jednotlivým závodům stále ještě nepodařilo najít ideální motivační program pro výrobní zaměstnance, jelikož stále ještě sami kurzy nechtějí vyplňovat a vzdělávací platforma Learning Lab pro ně není dostatečně atraktivní. Právě z tohoto důvodu se na závodech organizují tzv. Learning Lab Days, během kterých jsou zaměstnanci z výroby postupně zváni do tréninkových místností. V těchto místnostech jim následně vyškolený pracovník vzdělávací platformu představí a vyplní s nimi jeden konkrétní MOOC. Za vyplnění pak zaměstnanec dostane reklamní předmět dle

svého výběru, certifikát o vyplnění kurzu a návody k platformě. Takto je společnost schopna zapojit 100 % zaměstnanců, a zároveň zvýšit povědomí o platformě. Nicméně i tak je potřeba najít způsoby, jak výrobním zaměstnancům ukázat, že vzdělávání pomocí vzdělávací platformy Learning Lab je pro ně benefitem a nikoli něčím, čím by je chtěl zaměstnavatel zbytečně zatěžovat.

**Otázka č. 5 – Jaké postupy podle vašich zkušeností nejlépe motivují zaměstnance v kancelářích?**

**Respondent 1:** U nás velmi dobře funguje soutěž MOOC of the month za peněžní ceny (body na Sodexo kartu).

**Respondent 2:** Pro zaměstnance v kancelářích bývá dostatečnou motivací naučit se něco nového, zajímavého. Někteří mezi sebou i rádi soutěží, kdo má více hvězdiček.

**Respondent 3:** Zaměstnanci v kancelářích své vzdělávání většinou berou zodpovědně a není potřeba je nějak více motivovat. Nicméně i na našem závodě používáme osvědčené metody motivace, jako jsou měsíční soutěže apod.

**Respondent 4:** U nás na závodě zaměstnanci v kancelářích nejraději vyplňují kurzy, které souvisí s jejich pracovním zaměřením. Proto se snažíme propagovat certifikace a kurzy, které jsou zaměřené na jednotlivá oddělení.

U zaměstnanců v kancelářích není motivace ke vzdělávání až tak velký problém jako u výrobních zaměstnanců. I tak je ale potřeba neustále hledat nové způsoby a aktivity, kterými by bylo možné zaměstnance motivovat. U zaměstnanců v kanceláři se zatím nejvíce osvědčila soutěž MOOC of the month, která spočívá v tom, že je každý měsíc vyhlášen jeden konkrétní MOOC (vzdělávací kurz), který mají zaměstnanci splnit. Následně se pak ze všech zaměstnanců, kteří kurz v daném měsíci splnili (nebo kteří ho splnili už dříve) losují tři výherci, kterým jsou následně nahrány body na jejich MultiPass Card od Sodexa, která je ve Faurecii jedním z benefitů pro zaměstnance. Díky bodům na této kartě si pak zaměstnanci mohou vybrat ze široké nabídky různých odměn od smluvních partnerů Sodexa. Nicméně u kancelářských zaměstnanců bývá dostatečnou motivací i seberozvoj jako takový. Zaměstnanci často sami a rádi vyplňují kurzy, které přímo souvisí s jejich prací nebo které jsou zaměřeny na soft skills. Zároveň také zaměstnanci rádi

soutěží mezi sebou v počtu získaných hvězdiček za vzdělávání a vzájemně se vyzývají na bitvy v konkrétních kurzech.

### **Otázka č. 6 – Jakými kroky se snažíte dosáhnout celkového zapojení všech zaměstnanců do platformy Learning Lab?**

**Respondent 1:** Organizujeme Learning Lab dny, kdy jmenovitě zveme zaměstnance do tréninkového centra a představujeme jim platformu, máme soutěž na měsíční bázi, kdy vyhlašujeme MOOC měsíce, dáváme na sociální sítě ty, kteří dosáhli významných úspěchů v LL atp. Děláme toho spoustu.

**Respondent 2:** Na našem závodě se snažíme celkového zapojení dosáhnout informováním zaměstnanců ohledně jejich postupu. Snažíme se je motivovat tím, že mohou být svojí lepší verzí.

**Respondent 3:** U nás pravidelně reportujeme zaměstnance, kteří ještě platformu nenavštívili a nevyplnili ještě žádný kurz. Následně tyto zaměstnance zveme na Learning Lab dny, na kterých jim platformu představíme a zapojíme je.

**Respondent 4:** My se snažíme na našich sociálních sítích propagovat zaměstnance, kteří v Learning Labu dosáhli větších úspěchů a tím motivovat ostatní zaměstnance, aby se do platformy přihlásili a začali ji využívat. Samozřejmě vedle toho pořádáme i LL dny, soutěže apod.

Hlavním problémem, který se momentálně na všech závodech v rámci Learning Labu řeší je 100% zapojení všech zaměstnanců. Faurecia University a vedení společnosti pravidelně kontroluje procentní zapojení zaměstnanců ve všech státech, a proto je potřeba podnikat kroky, které 100% zapojení zaměstnanců pomohou. Cílem je, aby se každý zaměstnanec alespoň jednou přihlásil do platformy a vyplnil nejméně jeden kurz. Takto bude mít Faurecia University jistotu, že o platformě všichni zaměstnanci vědí a umí s ní pracovat.

Nejúčinnější aktivitou na zapojení co největšího počtu uživatelů je podle výsledků rozhovorů s personalisty pořádání již výše zmíněných Learning Lab Days. Odpovědný pracovník si před uspořádáním Learning Lab dne připraví seznam nezapojených uživatelů za daný závod. Tento seznam se dá jednoduše vytvořit z reportů, které odpovědný pracovník najde v sekci analýz přímo na platformě. Podle seznamu nezapojených uživatelů a rozvrhu směn si pak vytvoří seznam pro daný Learning Lab den. Podle seznamu jsou následně voláni jednotliví zaměstnanci



do tréninkové místnosti, kde se s platformou Learning Lab detailně seznámí. Je jim představena platforma jako taková, dále pak vzdělávání v jejich rodném jazyce, pokud tuto jazykovou mutaci platforma obsahuje. Následně si zaměstnanec může vybrat kurz, který by si chtěl vyplnit, nebo je mu kurz dán pracovníkem, který Learning Lab den vede a organizuje. Po úspěšném absolvování kurzu je zaměstnanci předán lísteček s jeho unikátními přihlašovacími údaji a propagační materiály včetně uživatelské příručky. Zaměstnanci jsou také představeny různé soutěže, které na závodech personální oddělení realizuje, aby byl zaměstnanec více motivován k dalšímu vzdělávání.

Další formou motivace ke 100% zapojení všech zaměstnanců je i kampaň na sociálních sítích, která má zaměstnance motivovat k zapojení a co nejčastějšímu vzdělávání. Novým způsobem, jak o platformě informovat především pracovníky z výroby, je také spojení Learning Lab dne s vyplňováním každoročního dotazníku spokojenosti s firmou Faurecia. V letošním roce se některé závody poprvé rozhodly tyto dvě aktivity spojit. Po vyplnění dotazníku spokojenosti, který s výrobními zaměstnanci vyplňuje vyškolený pracovník na počítačích v tréninkovém centru, jim trenér ukáže i vzdělávací platformu Learning Lab, vysvětlí jim její prostředí a vyplní s nimi jeden konkrétní kurz. Personální oddělení tak má opět možnost rozšířit povědomí o platformě a přiblížit se 100% zapojení všech zaměstnanců.

**Otázka č. 7 – Využíváte LL v náborovém procesu? Pokud ano, jakým způsobem?**

**Respondent 1:** U nás ne.

**Respondent 2:** Co se týče kancelářských pozic, mají vyplňování kurzů v rámci onboardingu povinné. Dokonce během pohovoru již zmiňují tuto platformu jako benefit.

**Respondent 3:** My platformu využíváme od samého začátku, co k nám potenciální zaměstnanec přijde. Během pohovoru platformu uvádíme jako jeden z benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Během nástupního dne pak zaměstnanci vyplňují některé kurzy i v LL.

**Respondent 4:** Na našem závodě to máme v plánu zavést. Nicméně zatím máme problémy s tím, že výrobní zaměstnance do systémů zadáváme až v den jejich nástupu vzhledem k tomu, že často nástup sice přislíbí, ale nakonec vůbec nenastoupí. Proto není možné vzdělávání přes LL zapojit hned během nástupního dne.

Z rozhovorů vyplynulo, že většina závodů vzdělávací platformu Learning Lab nevyužívá během náborového procesu a onboardingu. Pouze dva závody z celkového počtu osmi závodů v České republice platformu zmiňuje již během pohovorů s uchazeči jako jeden z benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Dále pak vzdělávací platformu využívají v onboardingovém procesu jako formu školení. Každé oddělení má vybrané kurzy, které souvisí s činnostmi, které se na daném oddělení vykonávají a které musí jejich zaměstnanci povinně v rámci zaškolování absolvovat. Zaměstnanci jsou tedy s platformou seznámeni hned na začátku jejich cesty ve společnosti Faurecia.

#### **Otázka č. 8 – V čem vidíte největší problémy zapojení všech zaměstnanců do platformy?**

**Respondent 1:** Lidé v tom často nevidí přínos a dobrovolně v ní nepracují, dalším problémem je nízká digitální gramotnost a jazyková bariéra u výrobních zaměstnanců.

**Respondent 2:** Vidím problém především u výrobních zaměstnanců, kteří nemají takový prostor si v práci vyplňovat kurzy.

**Respondent 3:** Problémem je to, že zaměstnanci platformu vnímají jako nějakou povinnost a ne jako příležitost. Proto pak ke vzdělávání mají odpor a nechtějí se sami vzdělávat.

**Respondent 4:** U nás je asi největší problém s tím, že se zaměstnanci z výroby nemohou vzdělávat sami, protože platformě nerozumí. Ať už je to jazykovou bariérou nebo nízkou digitální gramotností.

Největším problémem zapojení všech zaměstnanců je podle dotazovaných to, že v tom lidé, a to především zaměstnanci ve výrobě, často nevidí žádný přínos a nechtějí v platformě sami dobrovolně pracovat a vzdělávat se. Dalším problémem je také nízká digitální gramotnost některých výrobních zaměstnanců a jazyková bariéra. Ve společnosti Faurecia pracuje velké množství národností, v České

republike celkem 35 různých národností, a ačkoli platforma nabízí širokou paletu jazykových mutací, ani tak to nestačí a někteří zaměstnanci nejsou schopni sami s platformou pracovat a vzdělávat se jednoduše proto, že platformě nerozumí.

Zároveň se personalisté často setkávají s pracovníky, kteří neumí pracovat s digitálními technologiemi jako takovými, a tudíž nemohou platformu využívat stejně jako ostatní zaměstnanci a musí čelit tzv. „digitálnímu vyloučení“, o kterém se práce zmiňuje v teoretické části. Úkolem nejen společnosti Faurecia je tedy pomoci zmírňovat digitální propast mezi jednotlivými zaměstnanci bez ohledu na jejich znevýhodnění, a to formou nediskriminačního přístupu jednotlivých zaměstnanců k firemnímu vzdělávání a vytvořením příznivých podmínek a prostředí ke vzdělávání a dále pak zvyšováním digitálních kompetencí všech zaměstnanců.

### **Otázka č. 9 – S jakými ohlasy na vzdělávací platformu Learning Lab se od zaměstnanců setkáváte?**

**Respondent 1:** Většinou spíše neutrální či lehce negativní.

**Respondent 2:** V SAS je to poměrně v plenkách, protože jsme nejnovější závod Faurecie v České republice a s platformou jsme se poprvé setkali cca před rokem. Takže ohlasy zatím nejsou moc pozitivní. Berou to spíše jako povinnost.

**Respondent 3:** U nás je to velmi rozdílné, někteří zaměstnanci jsou z platformy nadšení a hojně ji využívají. Někteří ji berou pouze jako povinnost, takže ji nevnímají úplně pozitivně.

**Respondent 4:** Na našem závodě je to asi takové neutrální.

Dle výsledků rozhovorů je velkým problémem na závodech také to, že zaměstnanci vzdělávání prostřednictvím platformy Learning Lab vnímají spíše jako povinnost a nikoli jako benefit a možnost pro jejich osobní rozvoj. I proto jsou zatím ohlasy na tuto platformu spíše neutrální až negativní. Na druhou stranu celý proces implementace vzdělávací platformy Learning Lab je teprve „v plenkách“, proto je potřeba nenechat se odradit počátečním neúspěchem a pokračovat v propagaci a osvětě.

**Otázka č. 10 – Jaké problémy musíte nejčastěji v rámci vzdělávací platformy řešit?**

**Respondent 1:** Občas musíme řešit nefunkční náhledy na progression konkrétních zaměstnanců.

**Respondent 2:** Žádné závažné problémy přímo v platformě díky bohu neřeším.

**Respondent 3:** Žádné konkrétní problémy mě asi nenapadají.

**Respondent 4:** Občas máme problémy s funkčností analýz, ale většinou stačí napsat na Faurecia University a oni problém rychle odstraní.

Většina personalistů nemusí řešit žádné velké problémy ohledně platformy. Jediným problémem bývají nefunkční analýzy, a především nefunkční náhledy do pokroku jednotlivých zaměstnanců.

**Otázka č. 11 – Využíváte Vy sám/sama vzdělávací platformu Learning Lab? Pokud ano, jak často ji využíváte a k jakým účelům?**

**Respondent 1:** Ke vzdělávání minimálně. Využívám jí pouze pracovně, jak už bylo jednou řečeno.

**Respondent 2:** Já osobně ano, snažím se jít ostatním zaměstnancům příkladem a co nejvíce se vzdělávat. Když mě zaujme nějaký kurz, ráda si ho vyplním a přiučím se něčemu novému, ale pouze pokud je k tomu časový prostor.

**Respondent 3:** Snažím se vyplnit alespoň jeden kurz týdně. Takže ano, platformu využívám, ale asi méně často, než by se mělo.

**Respondent 4:** Dnes už tolik ne, dříve jsem se vzdělávala mnohem více, nicméně teď už je na to méně času. Dnes už vyplňuji pouze povinné kurzy a tak.

Personalisté tedy se vzdělávací platformou pracují a využívají jí, ale ne vždy ke vzdělávání. Pouze dva ze čtyř dotazovaných personalistů platformu pravidelně využívají i ke vzdělávání. Ostatní platformu využívají pouze pro analýzy a reporty. Ke vzdělávání platformu tedy dotazovaní využívají pouze minimálně, a to především když je potřeba vyplnit povinné kurzy. Těch má společnost Faurecia celkem 5 a jsou jimi Etika ve Faurecii, Safer Together (MOOC zaměřený na opatření spojená s pandemií koronaviru), Základní kontrolní mechanismy společnosti a dále Antimonopol 1 a Antimonopol 2. Důvodem pro nízké využívání je většinou nezájem

o vzdělávání, nebo nedostatek času během pracovní doby a neochota vzdělávat se ve svém volném čase.

### **Otázka č. 12 – Jak jste spokojen/a s prostředím analýz ve vzdělávací platformě?**

**Respondent 1:** Za mě je to v pohodě, nic mi v analýzách nechybí.

**Respondent 2:** Co se týče analýz, tak jsou přehledné, pro mě velmi příslušné, protože díky nim mohu nahlížet na postup ostatních zaměstnanců.

**Respondent 3:** Analýzy za nás fungují dobře. Obsahují velké množství reportů, které nám poskytují informace snad o všem, co se na platformě děje.

**Respondent 4:** Za mě u analýz není co řešit. Když se stane, že nějaký report nefunguje, Faurecia University okamžitě pracuje na odstranění chyb. Jinak jsou reporty velmi přehledné a podrobné, což velmi oceňuji.

S prostředím analýz jsou všichni dotazovaní spokojeni. Využívají je pravidelně, jsou pro ně dostatečně přehledné a podrobné. Žádné návrhy na zlepšení nikdo z dotazovaných neměl.

### **Otázka č. 13 – V čem spočívají hlavní výhody Learning Labu ve srovnání s klasickým školením s lektorem?**

**Respondent 1:** Hlavní výhodou je digitální forma, takže lepší dostupnost platformy. Zároveň digitální platforma představuje nižší náklady na vzdělávání. Zaměstnanci nejsou fixováni na konkrétní místo a čas kurzu.

**Respondent 2:** Oproti klasickému školení je výhodou, že se zaměstnanci mohou vzdělávat kdekoli, kdykoliv. Výhodou je hlavně to, že si mohou kurz několikrát zopakovat, je proveden velmi intuitivně a hravě.

**Respondent 3:** Největší výhodou je určitě dostupnost platformy kdykoli a kdekoli. Možnost si školení stopnout a pustit si výukové video znovu, když je to potřeba.

**Respondent 4:** Výhodou jsou nízké náklady na vzdělávání. Stačí do platformy investovat pouze jednou, zatímco v případě klasického školení musíme za každé školení platit znovu. Benefitem je určitě i to, že digitálně se může vzdělávat každý kdykoli a kdekoli.

Jako hlavní výhody vzdělávací platformy Learning Lab všichni dotazovaní uvedli především to, že je digitální, a tudíž dostupná, takže ji zaměstnanci mohou využívat kdykoli a kdekoli. Zároveň také úsporu nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Nesmíme opomenout ani to, že platforma umožňuje jistou flexibilitu. Zaměstnanci tak nejsou vázání konkrétním časem a místem kurzu. Hravá a intuitivní forma kurzu je bezpochyby také plusem této digitální vzdělávací platformy. V neposlední řadě je určitě výhodou i to, že si zaměstnanci mohou kurz kdykoli zopakovat.

#### **Otázka č. 14 – V čem naopak spočívají hlavní slabiny/nevýhody Learning Labu oproti klasickému školení s lektorem?**

**Respondent 1:** Školení není “personalizováno” pro potřeby závodu/zaměstnanců, za mě je lidský kontakt s lektorem nenahraditelný – přináší s sebou snazší pochopení a zapamatování informací, možnost diskuse, zodpovězení otázek, přidanou hodnotu v podobě diskuse s ostatními účastníky. E-learning chápu jako doplňkovou metodu rozvoje.

**Respondent 2:** Není tam taková zpětná vazba a hlubší komunikace na dané téma kurzu.

**Respondent 3:** Lektor může přizpůsobovat obsah kurzu tomu, co je pro zaměstnance nejpodstatnější. Online kurz je daný a už měnit nejde. Zároveň mají zaměstnanci možnost se lektora ptát v případě nejasností.

**Respondent 4:** Lektor do školení přináší lidský faktor, který může v zaměstnancích vzbudit větší zájem o vzdělávání. Může se vzdělávanými diskutovat, přenášet na ně zkušenosti z předchozích školení apod.

Digitální vzdělávání má i své nevýhody. Mezi ty podle dotazovaných personalistů patří především absence lidského kontaktu s lektorem, který leckterým zaměstnancům přináší lepší pochopení tématu, zpracování informací, možnost diskuse a odpovědi na otázky. Zároveň také vzdělávaný přichází o možnost diskuse s ostatními účastníky školení a sdílení zkušeností. Školení není personalizováno a není ušito přímo na míru společnosti, což může snižovat hodnotu, kterou kurz zaměstnancům a následně i společnosti přináší, a proto ho většina personalistů prozatím chápe spíše jako doplňkovou formu vzdělávání.

Ze shrnutí výsledků rozhovorů s personalisty plynou následující klíčové poznatky:

- Většina personalistů s platformou pracuje pouze na měsíční bázi kvůli pravidelným reportům, vyhlašování soutěží apod. Je tedy potřeba i personalisty více namotivovat k tomu, aby platformu využívali častěji a především, aby ji využívali i pro své vlastní vzdělávání a mohli tak jít příkladem ostatním zaměstnancům.
- Jako hlavní výhodu digitální vzdělávací platformy Learning Lab všichni dotazovaní personalisté vidí především její dostupnost kdykoli a kdekoli. Mezi další výhody patří zpřístupnění platformy nejen zaměstnancům v kancelářích, ale i zaměstnancům ve výrobě.
- Naopak mezi hlavní nevýhody a nedostatky platformy patří nedostatek jazykových mutací na platformě, ne vždy plně srozumitelně přeložené kurzy v sekci „vzdělávání ve vašem jazyce“ a také někdy až přílišná obecnost kurzů a absence většího počtu lekcí ušitých více na míru společnosti.
- Motivace ke vzdělávání pomocí této digitální vzdělávací platformy bývá častým tématem. Mezi osvědčené postupy patří pořádání soutěží mezi zaměstnanci, za které následně vítěz obdrží reklamační předměty společnosti, nebo body na Sodexo účet.
- Hlavním cílem je momentálně 100% zapojení všech zaměstnanců do platformy. Aby bylo možné dosáhnout tohoto cíle, jsou na jednotlivých závodech v České republice pravidelně pořádány tzv. Learning Lab dny, během kterých jsou zaměstnanci s digitální vzdělávací platformou Learning Lab seznámeni, je jim vše prakticky ukázáno a vyškolený pracovník s nimi také projde jeden konkrétní vzdělávací kurz.

- Z rozhovorů následně vyplynulo, že je potřeba více koordinace od HR Country oddělení, které by mělo dohlédnout na to, aby byl Learning Lab zapojen již do rané fáze onboardingu zaměstnance. Zaměstnanec by se touto cestou s platformou seznámil již během nástupního dne, kdy prochází vstupním školením. Dále by mělo být vzdělávání prostřednictvím této platformy zakomponováno i do jednotlivých vzdělávacích plánů.
- Mezi výhody této metody vzdělávání oproti klasickému školení s lektorem personalisté řadí například možnost si kurz zastavit a přizpůsobit si tempo vzdělávání. Umožňuje tedy jistou flexibilitu.
- Mezi nevýhody vzdělávací metody jako takové řadí dotazovaní personalisté absenci lektora, a tudíž absenci lidského kontaktu, možnosti diskuse a sdílení zkušeností.
- Pokud však chceme, aby se zaměstnanci dobrovolně a rádi sami vzdělávali, musíme změnit jejich pohled na tuto platformu. Je nutné zaměstnancům ukázat hlavní výhody této platformy, a především jim ukázat, že pro ně platforma představuje benefit a nikoli pouze nesmyslnou povinnost, kterou si pro ně připravil jejich vedoucí.

### **3.3 Výsledek rozhovoru s HR Country manažerkou**

Rozhovor byl proveden s HR Country manažerkou pro Českou republiku. Hlavním úkolem HR Country oddělení je koordinace jednotlivých personálních oddělení v České republice. Mezi koordinační aktivity patří například vedení komunikace se zaměstnanci, správná aplikace firemních hodnot a podpora lokálních personálních oddělení při jejich každodenních činnostech. HR Country oddělení reprezentuje danou zemi na globálních setkáních společnosti Faurecia a zároveň je toto oddělení pomyslnou „spojkou“ mezi vedením společnosti Faurecia a mezi jednotlivými lokálními HR odděleními. V posledních letech je HR Country oddělení zodpovědné i za úspěšnou implementaci digitální vzdělávací platformy Learning Lab. Celý rozhovor byl nahrán na nahrávací zařízení a následně přepsán do písemné elektronické podoby.



**Otázka č. 1 – Jaké jsou Vaše zkušenosti s digitální vzdělávací platformou Learning Lab? Popř. jak dlouho a jak často s ní pracujete? V jakých oblastech/směrech ji využíváte?**

Learning Lab byl integrován do základního systému vzdělávání v roce 2017. Od té doby je cílem, aby hrál klíčovou roli v sebevzdělávání, a to se, myslím, i dobře daří. Já sama mám s platformou velmi dobré zkušenosti, pracuji s ní pravidelně a ráda. Využívám ji nejen v práci k analýzám apod., ale i ke svému vlastnímu vzdělávání skoro každý den.

**Otázka č. 2 – Co je podle Vás největší výhodou digitální vzdělávací platformy Learning Lab pro zaměstnance?**

Je to nadnárodní platforma, která umožňuje si jednoduše vybrat téma zájmu a prozkoumat tuto oblast přes videa anebo rovnou kvízy, které po každém videu následují. Platformu vnímám jako revoluční nástroj také proto, že nabízí reverzní formu vzdělávání, která je založena na principu pull. Iniciativa vzdělávání tedy v první řadě přichází od samotného zaměstnance, který si hledá téma, které ho zajímá a následně si projde kurzem. Learning Lab také umožňuje určitou volbu učebního stylu. Pokud nám nevyhovuje sledování výukových videí, můžeme přejít přímo na kvíz a učit se metodou pokus omyl, jelikož počet opakování daného kurzu není nijak omezen. Výuka na platformě tedy probíhá formou edukativní hry, za kterou zaměstnanec sbírá body a s jednotlivými body mohou zaměstnanci soutěžit mezi sebou a motivovat se tak navzájem. Další výhodou představuje fakt, že je platforma digitální, tedy dostupná kdykoli a kdekoli, což ještě více umožňuje i mobilní aplikace, ale také to, že ať už zaměstnanec působí v jakémkoli odvětví, má možnost si na této platformě najít kurzy zaměřené na jeho oblast zájmu a rozvíjet se.

**Otázka č. 3 – Jakým problémům čelí proces implementace a 100% zapojení všech uživatelů v České republice? A jaké kroky podnikáte pro usnadnění celého procesu?**

Implementace vzdělávací platformy přináší mnohá úskalí. Mezi hlavní problémy spojené s implementací digitální vzdělávací platformy Learning Lab bych zařadila širokou národnostní paletu zaměstnanců v České republice. Problém je tedy v tom, že ne každý zaměstnanec má možnost projít si vzdělávací kurzy ve svém rodném

jazyce, a ne všichni zaměstnanci umí cizí jazyky na tak dobré úrovni, aby se v nich mohli vzdělávat. Proti tomuto problému se snaží HR Country oddělení bojovat hlavně neustálým překládáním jednotlivých kurzů do co největšího počtu jazyků. Nicméně problémem zůstává absence některých jazykových mutací na platformě, kterou musí vyřešit Faurecia University.

Mezi další aktivity, které HR Country oddělení dělá pro podporu zapojení 100 % zaměstnanců v České republice je například sdílení kurzů s ostatními zeměmi, konkrétně pak se Slovenskem, jelikož bylo odzkoušeno, že čeští zaměstnanci celkem bez problémů rozumí kurzům přeloženým do slovenštiny a slovenští zaměstnanci poměrně bez problémů rozumí kurzům přeloženým do češtiny. Dále HR Country oddělení iniciuje a podporuje výstavbu tréninkových center a Learning Lab cornerů na jednotlivých závodech v České republice a vytváří propagační a výukové materiály, které následně slouží k propagaci dané platformy. Mezi tyto propagační materiály patří například i uživatelské příručky a manuály, které bývají vyvěšeny ve výukových stanicích, aby byly k dispozici zaměstnancům, kteří ještě s platformou nejsou plně ztotožnění a nemohou se v ní ještě s jistotou pohybovat a orientovat.

HR Country oddělení také pravidelně podporuje pořádání tzv. Learning Lab dnů na jednotlivých závodech a těchto Learning Lab dnů se také samo účastní. Aby mohla jednotlivá personální oddělení v České republice sdílet své osvědčené postupy a zároveň se navzájem inspirovat, HR Country oddělení organizuje pravidelně jednou za 14 dní online schůzku, na které se probírá postup jednotlivých HR oddělení a stav zapojení zaměstnanců na jejich závodech. Dále se zde probírají akční plány a jednotlivé metody a postupy, které podporují 100% zapojení zaměstnanců v České republice.

#### **Otázka č. 4 - Jakou roli v celém procesu hraje HR Country?**

HR Country oddělení podle toho, co jsem řekla k předchozí odpovědi, očividně v celém procesu hraje klíčovou roli. Je to především naše oddělení, které na svých bedrech nese tíhu spojenou s neustálým zlepšováním platformy a s vytvářením nových motivačních proudů, které přispějí ke 100% zapojení zaměstnanců české Faurecie. Kontrolujeme obsah na platformě, podílíme se na tvorbě nových MOOCs a intenzivně pracujeme na překladech již dostupných klíčových MOOCs. Snažíme

se ale také inspirovat ostatní tým, že jednotlivé vzdělávací kurzy pravidelně zařazujeme do základních vzdělávacích procesů, tréninkových plánů apod. Nově jsou vybrané vzdělávací kurzy součástí FES (Faurecia Excellence System). Tento systém je zaměřen na neustálé zlepšování ve Faurecii a jeho implementace je na jednotlivých závodech pravidelně auditována. Vzdělávací kurzy byly nově zapojeny do tréninkových plánů, které jsou rozděleny po jednotlivých odděleních a profesích. Každý zaměstnanec tedy dostane při svém nástupu sadu povinných kurzů, které musí dokončit, aby získal bronzové ocenění FES. Doufám, že tento proces po jeho spuštění pomůže se změnou pozice digitální vzdělávací platformy Learning Lab v myslí „Faureciánů“ z doplňkové formy vzdělávání na klíčovou součást celkového vzdělávacího procesu ve společnosti.

#### **Otázka č. 5 – Jak si vede Česká republika oproti ostatním zemím?**

Česká republika patří momentálně v Evropě spíše k průměrným zemím v rámci zapojení zaměstnanců do vzdělávací platformy Learning Lab. Úroveň zapojení českých zaměstnanců do platformy je v současné době přibližně na úrovni 80 %. Mezi vedoucí země se celosvětově řadí Čína a Japonsko. Nicméně tento výsledek je obecně spojen především s mentalitou daných národů a jejich obecným přístupem ke vzdělávání jako takovému.

#### **Otázka č. 6 – Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují výrobní zaměstnance ke vzdělávání?**

Co se týče motivace zaměstnanců, zastávám názor, že by zaměstnance měla motivovat především touha po rozšíření znalostí. Aby byli ke vzdělávání motivováni i zaměstnanci v kancelářích, je zapotřebí integrovat vzdělávání pomocí digitální vzdělávací platformy Learning Lab do onboardigového procesu, osobního rozvoje a kariérního růstu. Nevidím důvod, proč bychom zaměstnance měli motivovat tím, že jim za vzdělávání budeme dávat odměny. Odměnou jim je to, že se naučí něco nového. Nicméně z praxe vím, že je zaměstnance potřeba popostrčit, a tím pádem je motivace formou odměn mnohdy nezbytná.

**Otázka č. 7 – Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují zaměstnance v kancelářích ke vzdělávání?**

Jak už jsem řekla před chvílí, motivací by jim měla být touha po znalostech. U výrobních zaměstnanců by to měly být především znalosti týkající se výrobního procesu, technologií, znalosti procesů kvality, a hlavně pak metody štíhlé výroby. U kancelářských zaměstnanců pak soft-skillové znalosti apod.

**Otázka č. 8 – S jakými ohlasy na vzdělávací platformu Learning Lab se od zaměstnanců (ve vašem případě především od personalistů na jednotlivých závodech) setkáváte?**

Setkávám se převážně s pozitivními ohlasy na LL. Záleží ale především na tom, jak na jednotlivých závodech integrují vzdělávání přes tuto platformu do vzdělávacích programů a plánů. Jako skvělý příklad možnosti integrace kurzů v Learning Lab do vzdělávacích plánů na závodech mohu uvést např. integraci certifikace kurzů, která je v Learning Lab dostupná pro HR oddělení. Tato certifikace nese název HR Business Partner a je především o tom, jak být dobrým partnerem v prostředí, ve kterém společnost Faurecia působí. Mně samotné se tato kombinace kurzů velmi dobře osvědčila a shledávám ji velmi zajímavou, poučnou, a především použitelnou v praxi.

**Otázka č. 9 – Jaké problémy musíte nejčastěji v rámci vzdělávací platformy řešit?**

Nejčastěji musím s personalisty řešit problémy spojené s konektivitou a přenosem proškolených dat do personálního systému. Ačkoli Learning Lab disponuje širokou škálou reportů a exportů, žádný z nich není přímo napojen na podnikové personální systémy. Největším problémem platformy je ale prozatím čas. Na závody tlačí povinnosti spojené s pandemií koronaviru, musí řešit spoustu auditů, neustále sledovat vývoj situace a podle toho přizpůsobovat veškeré procesy včetně výroby. Proto na vzdělávání a potažmo osvětu v oblasti digitálního vzdělávání personalistům nezbývá tolik času, kolik by na něj potřebovali.

Nicméně pokud chceme šířit osvětu, musíme všichni začít nejdříve u sebe. Já sama se snažím jít vzorným příkladem všem Faureciánům. Learning Lab používám pravidelně s poměrně častou frekvencí.

**Otázka č. 10 – To mě přivádí k další otázce, zda sama platformu ke vzdělávání využíváte, a pokud ano, tak jak často.**

No, jak jsem před chvílí řekla, platformu ke svému vlastnímu vzdělávání používám pravidelně a často. Díky mobilní aplikaci se můžu pohodlně vzdělávat např. i večer v posteli, kdy místo surfování po internetu, můžu využít těch 10 minut svého času tomu, abych rozvíjela své znalosti. Přes mobilní aplikaci mi chodí i remindery na nedokončené kurzy, což mě motivuje a neustále mě to posouvá vpřed. Přejde mi to mnohem pohodlnější a udržuje to mé pravidelné učení.

**Otázka č. 11 – Jaké kurzy vás na platformě baví nejvíce?**

Sama se zaměřuji na rozličná témata kurzů, nicméně v poslední době u mě převládají kurzy zaměřené na nové trendy v businessu, měkké dovednosti a zajímavá mi přijde i nová sekce kurzů zaměřená na ženy ve vedení a jejich leadership. Zároveň si ale také ráda čas od času projdu kurz zaměřený na diverzitu a štíhlou výrobu. Myslím si, že kurzů je obrovské množství a každý si vybere to své.

**Otázka č. 12 – Jak jste spokojena s prostředím analýz ve vzdělávací platformě?**

V poslední době došlo k velkému rozšíření možností analýz, které jsou velmi podstatné při analýze efektivity vzdělávání. Prostředí analýz je na dostatečně vysoké úrovni a v brzké době pravděpodobně nebude potřeba toto prostředí více upravovat. Jsem s ním spokojena.

**Otázka č. 13 – Máte tedy k prostředí analýz nějaké připomínky/návrhy na zlepšení, nebo si myslíte, že už není v podstatě co vylepšovat?**

Jak jsem již před chvílí zmiňovala, myslím si, že se prostředí analýz v poslední době věnovala spousta času s cílem co nejvíce toto prostředí zdokonalit. To se dle mého názoru povedlo a nemám tak nic, co bych mohla navrhnout ke zlepšení. Můžeme maximálně vymýšlet způsoby, jak analýzy propojit s podnikovými personálními systémy, ale to nesouvisí konkrétně s prostředím analýz jako takovým.

**Otázka č. 14 – V čem spočívají hlavní výhody Learning Labu ve srovnání s klasickým školením s lektorem?**

Výhody spočívají rozhodně v širší platformy a v rostoucím množství vzdělávacích oblastí. Zároveň také v možnosti 3D školení, a hlavně v dostupnosti kdykoliv. Náš automotive business je velmi časově náročný a offline školení jsou často neuskutečnitelná právě kvůli malé časové dispozici.

**Otázka č. 15 – V čem naopak spočívají hlavní slabiny/nevýhody Learning Labu oproti klasickému školení s lektorem?**

Vzdělávací platforma Learning Lab poskytuje bezpochyby mnoho výhod, mezi které patří již několikrát zmiňovaná dostupnost, časová nenáročnost a množství vzdělávacích kurzů. Na druhou stranu ale musíme myslet na to, že ne vždy je školení formou vzdělávacích kurzů v Learning Lab tou ideální variantou. U některých druhů školení je důležitá přítomnost lektora, se kterým mohou zaměstnanci účastníci se vzdělávacího procesu komunikovat, vytvořit si s ním nějakou vazbu a sdílet zkušenosti. Proto je úkolem každého personalisty, vedoucího pracovníka, ale i každého z nás správně odhadnout potřebu vzdělávání a zvolit vhodnou metodu k uspojení této potřeby. Nevýhodou digitální platformy je tedy bezpochyby absence lektora, se kterým si můžete vytvořit vazbu. Ale to k digitální platformě bohužel patří. Každá metoda má svoje plusy i mínusy.

Z rozhovoru s HR Country manažerkou plynou následující klíčové poznatky:

- Digitální vzdělávací platforma je revolučním nástrojem v sebevzdělávání zaměstnanců společnosti.
- Hlavním problémem zapojení všech zaměstnanců společnosti do vzdělávání prostřednictvím této platformy je především národnostní rozmanitost zaměstnanců, kteří ve společnosti v rámci České republiky pracují a s tím spojený nedostatek jazykových mutací, ve kterých platforma může fungovat a ve kterých se jednotliví zaměstnanci mohou vzdělávat.

- HR Country oddělení na podporu zapojení zaměstnanců do této vzdělávací platformy pořádá spoustu akcí a kroků. Mezi tyto akce patří například pořádání Learning Lab dní na jednotlivých závodech, organizování překladů jednotlivých výukových kurzů, organizace pravidelných online setkání se zástupci jednotlivých závodů v ČR za účelem sdílení zkušeností a osvědčených postupů.
- Vzdělávání prostřednictvím kurzů v digitální vzdělávací platformě Learning Lab bylo nově zapojeno do systému FES. Díky tomuto propojení by vzdělávání prostřednictvím této platformy mohlo docílit změny ve vnímání této platformy ze strany zaměstnanců.
- Česká republika patří v Evropě mezi země s průměrným zapojením uživatelů. Celosvětovým lídrem v oblasti digitálního vzdělávání ve Faurecii je Čína. Hlavním rozdílem je především rozdílné myšlení, mentalita a vnímání vzdělávání v kultuře jako takové.
- Jedním z problémů je i nepropojenost digitální vzdělávací platformy s podnikovými personálními systémy. Exporty a reporty z platformy tak není možné přímo propojit s podnikovými systémy a je nutné vše dělat buď zvlášť anebo následně ručně přepisovat.
- Pokud chce společnost Faurecia zaměstnancům ukázat, jaké všechny benefity pro ně platforma nabízí, musí začít především u vedení společnosti. Pokud platformu nebudou vnímat jako důležitou součást firemního vzdělávání oni, nemohou ji tak vnímat ani zaměstnanci, kterým platformu představují. HR Country manažer a personalisté na jednotlivých závodech a vedoucí pracovníci na všech úrovních musí jít příkladem ostatním zaměstnancům.
- Při identifikaci potřeby vzdělávání je nutné pokaždé zvážit nejvhodnější metodu vzdělávání tak, aby vzdělávání bylo pro zaměstnance co nejefektivnější. Ne vždy je forma digitálního vzdělávání tou nejideálnější a v některých případech je potřeba přítomnost lektora.

### 3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se, jak už bylo psáno výše, zúčastnilo a dotazník vyplnilo celkem 130 zaměstnanců napříč Faurecií v České republice. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, které se zaměřovaly na celkovou spokojenost s digitální vzdělávací platformou Learning Lab. Výsledky odpovědí na jednotlivé otázky jsou shrnuty v následujícím textu.

#### Otázka č. 1 – Znáte digitální vzdělávací platformu Learning Lab?

Jak můžeme vidět v tabulce č. 1, která zobrazuje odpovědi na otázku, zda respondenti z řad zaměstnanců společnosti Faurecia v České republice znají digitální vzdělávací platformu Learning Lab, pozitivním výsledkem dotazníkového šetření v rámci této otázky je, že celkem 117 (90 %) dotazovaných odpovědělo, že digitální vzdělávací platformu Learning Lab znají. Z toho tedy vyplývá, že digitální platformu nezná pouze 13 (10 %) dotazovaných zaměstnanců.

Jejich neznalost platformy může být spojená se současným omezením pořádání Learning Lab dní, během kterých je tato platforma zaměstnancům za běžných okolností představována. Toto omezení je spojeno především s nestálostí a častými výpadky výroby z důvodu nepravidelných odvolávek ze stran zákazníků, které jsou ovlivněny současnou koronavirovou krizí a s ní spojeným nedostatkem automobilových čipů. Velké množství zaměstnanců je proto doma z důvodu překážek na straně zaměstnavatele a smysl Learning Lab dní tedy lehce poklesl.

Tab. 1 Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti znají digitální vzdělávací platformu Learning Lab

| Znáte digitální vzdělávací platformu Learning Lab? | Počet | %      |
|--|-------|--------|
| ANO  | 117   | 90,00% |
| NE   | 13    | 10,00% |

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výsledcích shrnutých v kontingenční tabulce č. 2 můžeme vidět, že pouze 3 (3,33 %) dotazovaní zaměstnanci pracující v kanceláři digitální vzdělávací platformu Learning Lab neznají. Tyto respondenty pravděpodobně představují zaměstnanci, kteří do firmy nastoupili v posledních měsících a kteří v důsledku již několikrát zmiňované koronavirové krize nemohli absolvovat Learning Lab den na závodě a zároveň jim platforma nebyla představena ani během nástupního dne v rámci nástupního školení.



Na druhou stranu ale 10 respondentů (25,6 %), tudíž necelá třetina, z řad zaměstnanců ve výrobě na otázku, zda digitální vzdělávací platformu znají, odpověděla negativně. Je tedy vidět, že celkově interní komunikace ohledně platformy probíhá spíše směrem k zaměstnancům v kancelářích a na zaměstnance ve výrobě se často zapomíná. I v tomto případě je citelné vynechávání pravidelných Learning Lab dní, které k šíření osvěty ohledně platformy Learning Lab velmi výrazně přispívaly.

**Tab. 2 Znalost platformy zaměstnanci ve výrobě a zaměstnanci v kancelářích**

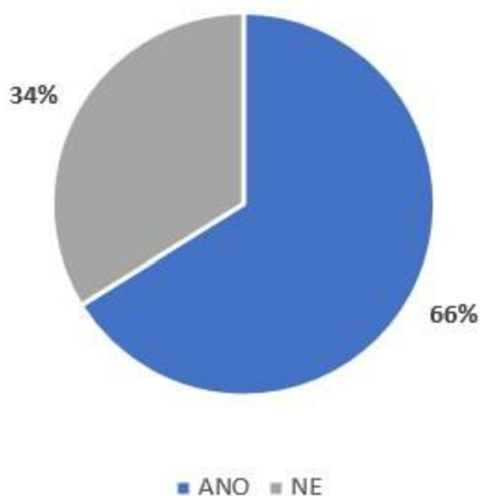
| <b>Znáte digitální vzdělávací platformu Learning Lab?</b> | <b>ANO</b> | <b>NE</b> | <b>CELKEM</b> |
|---|------------|-----------|---------------|
| Pracuji v kanceláři                                       | 87         | 3         | 90            |
| Pracuji jako dělník                                       | 29         | 10        | 39            |
| Jsem stážista   | 1          | 0         | 1             |
| <b>CELKEM</b>   | <b>117</b> | <b>13</b> | <b>130</b>    |

Zdroj: vlastní zpracování

## **Otázka č. 2 – Využíváte tuto platformu?**

Důležité ale není pouze to, zda zaměstnanci danou platformu znají, ale zda ji také pravidelně využívají. Na tuto otázku pozitivně odpovědělo 86 (66 %) zaměstnanců. Negativně odpovědělo 44 (34 %) zaměstnanců. Tyto výsledky můžete vidět na obrázku č. 9, který zobrazuje koláčový graf. Nicméně to, že na otázku, zda platformu pravidelně využívají, odpověděli tito zaměstnanci negativně, neznamená, že ji nikdy nepoužili. Znamená to pouze to, že ji nevyužívají pravidelně, tudíž tato odpověď nevylučuje možnost, že se na platformu někdy přihlásili, seznámili se s jejím prostředím a vyplnili nějaký vzdělávací kurz například během Learning Lab dne na závodě, nebo v rámci onboardingového procesu.

## Využíváte tuto platformu?



Obr. 9 Graf rozložení odpovědí na otázku, zda respondenti využívají vzdělávací platformu Learning Lab

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků shrnutých v kontingenční tabulce č. 3 můžeme vidět, že pouze 17 (18 %) zaměstnanců pracujících v kancelářích odpovědělo, že digitální vzdělávací platformu Learning Lab nepoužívají. Oproti tomu z řad zaměstnanců ve výrobě na otázku, zda využívají digitální vzdělávací platformu Learning Lab, negativně odpovědělo celkem 27 zaměstnanců ze 35, což činí celkem 77 % z celkového počtu dotazovaných výrobních zaměstnanců. Je tedy vidět, že platforma pro výrobní zaměstnance není zdaleka tak atraktivní jako pro zaměstnance v kancelářích.

Tab. 3 Využívání platformy zaměstnanci ve výrobě a zaměstnanci v kancelářích

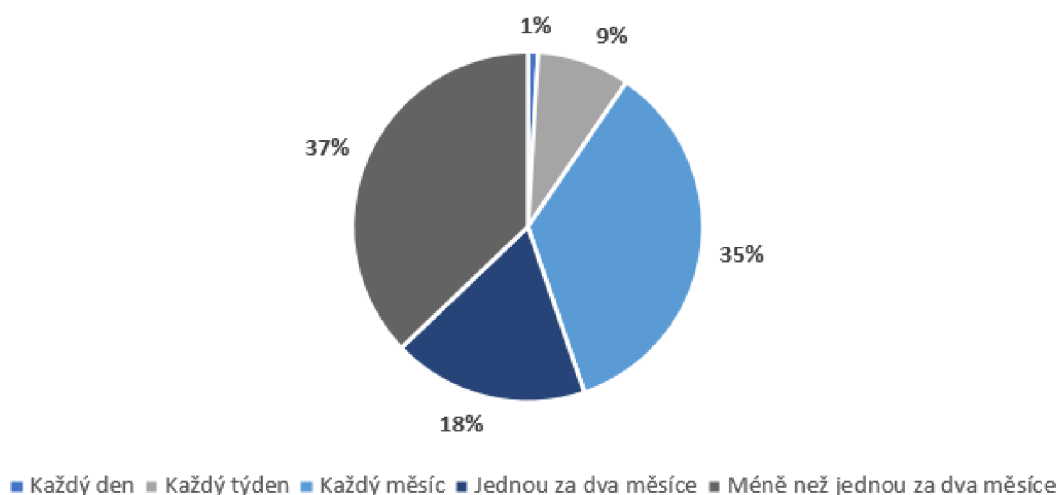
| Využíváte vzdělávací platformu Learning Lab? | ANO       | NE        | CELKEM     |
|--|-----------|-----------|------------|
| Pracuji v kanceláři                          | 77        | 17        | 94         |
| Pracuji jako dělník                          | 8         | 27        | 35         |
| Jsem stážista                                | 1         | 0         | 1          |
| <b>CELKEM</b>                                | <b>86</b> | <b>44</b> | <b>130</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3 – Jak často platformu využíváte?

Na otázku, jak často platformu zaměstnanci využívají, odpovědělo celkem 105 zaměstnanců, tedy necelých 81 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců. Z tohoto počtu celkem 39 (37 %) zaměstnanců danou platformu využívá méně než jednou za dva měsíce. Pouze o dva respondenty méně, tedy 37 (35 %) respondentů, na tuto otázku odpovědělo, že ji využívá na měsíční bázi. 19 (18 %) vzdělávaných ji využívá jednou za dva měsíce, 9 respondentů (necelých 9 % dotazovaných) ji využívá každý týden a pouze 1 respondent (tedy necelé 1 % dotazovaných) platformu využívá na denní bázi. Tyto výsledky zobrazuje koláčový graf na obrázku č. 10. Z těchto výsledků vyplývá, že poměrně velké procento zaměstnanců platformu zná a využívá ji, nicméně pokud se bude časem chtít společnost Faurecia zaměřit i na četnost využívání platformy, bude se muset snažit zaměstnance motivovat k častějšímu vzdělávání se na platformě. Vyšší procento zaměstnanců, kteří platformu využívají na měsíční bázi může být způsobeno právě měsíčními soutěžemi o ceny, které jsou na závodech pořádány a do kterých se mohou zapojit jak zaměstnanci v kancelářích, tak zaměstnanci ve výrobě.

Jak často platformu využíváte?



Obr. 10 Graf četnosti využívání platformy

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce č. 4, zaměstnanci v kancelářích platformu používají častěji než zaměstnanci ve výrobě. Pouze zlomek respondentů, kteří pracují jako dělníci, platformu využívá alespoň jednou za dva měsíce. Většina zaměstnanců z výroby (celkem 19 z 23) platformu využívá méně než jednou za dva měsíce. Oproti tomu pouze 20 z 81 respondentů pracujících v kancelářích platformu využívají méně než jednou za dva měsíce.

**Tab. 4 Jak často platformu využívají zaměstnanci v kanceláři a zaměstnanci ve výrobě**

| Jak často platformu využíváte? | Pracuji v kanceláři | Pracuji jako dělník | Jsem stážista | CELKEM     |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|------------|
| Každý den                      | 1                   | 0                   | 0             | 1          |
| Každý týden                    | 8                   | 1                   | 0             | 9          |
| Každý měsíc                    | 34                  | 2                   | 1             | 37         |
| Jednou za dva měsíce           | 18                  | 1                   | 0             | 19         |
| Méně než jednou za dva měsíce  | 20                  | 19                  | 0             | 39         |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>81</b>           | <b>23</b>           | <b>1</b>      | <b>105</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Otázka č. 4 – Z jakého důvodu platformu využíváte?**

Nejčastějším důvodem pro užívání platformy byla dle responzí shrnutých v tabulce č. 5 touha vzdělávat se, kterou uvedlo celkem 74 zaměstnanců. 21 zaměstnanců také uvedlo, že platformu využívají proto, že jim to nařídil jejich vedoucí a 18 zaměstnanců platformu využívá proto, že to mají povinné v rámci onboardingového procesu. Tyto odpovědi bohužel nekorespondují s tím, že by společnost Faurecia chtěla, aby vzdělávání se na platformě zaměstnanci vnímali spíše jako benefit než jako povinnost a ke vzdělávání je motivovala především touha po jejich vlastním osobním rozvoji. 17 zaměstnanců na platformě využívá možnosti bitev a porovnání dosaženého skóre s kolegy a tato aktivita je jedním z důvodů, proč platformu využívají. Kvůli analýzám platformu využívá 7 dotazovaných zaměstnanců. Toto nízké číslo je vysvětlitelné faktem, že do sekce analýz mají přístup pouze vybraní zaměstnanci, kterými jsou především personalisté, kteří danou platformu na jednotlivých závodech spravují. 24 respondentů také jako důvod, proč platformu využívají, uvedlo možnost „jiné“. V této možnosti se jako nejčastější důvod využívání platformy ukázalo vyplňování povinných kurzů (celkem 16 responzí), o kterých se tato práce zmiňuje v předchozích kapitolách.

**Tab. 5 Výsledky odpovědí na otázku, z jakého důvodu zaměstnanci platformu využívají**

| Z jakého důvodu platformu využíváte?           | Počet |
|--|-------|
| Chci se vzdělávat                              | 74    |
| Mám to povinné v rámci onboardingového procesu | 18    |
| Nařídil mi to vedoucí                          | 21    |
| Využívám platformu kvůli analýzám              | 7     |
| Soutěžím zde s kolegy                          | 17    |
| Jiné   | 24    |

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 5 – Pokud platformu nevyžíváte, proč tomu tak je?**

Většina zaměstnanců, kteří platformu nevyžívají, ji nevyžívají proto, že na to nemají čas. Tuto odpověď uvedlo celkem 45 respondentů. V práci mají tolik pracovních povinností, že jim na vzdělávání nezbyvá čas a ve svém volném čase mimo pracovní dobu se svému vzdělávání věnovat nechtějí. Menší počet zaměstnanců (celkem 11) také uvedl, že platformu nevyžívá, protože o vzdělávání na ní nemá zájem. A to např. i proto, že se vzdělávají jinými formami a nepotřebují ke svému vzdělávání využívat firemní digitální vzdělávací platformu. Pouze jeden zaměstnanec platformu nevyžívá čistě jen z důvodu, že se vzdělávat nechce vůbec. Tyto odpovědi zobrazuje tabulka č. 6.

Našel se ale i zlomek zaměstnanců (celkem 6 respondentů, kteří pracují jako dělníci ve výrobě), kteří uvedli, že platformu nevyžívají proto, že s ní neumí pracovat. To je pravděpodobně opět důsledkem současné absence Learning Lab dní, jejíž důvody již byly vysvětleny výše. Mezi výrobní zaměstnance, kteří uvedli jako důvod neužívání platformy to, že ji neumí používat, patří pravděpodobně zejména zaměstnanci, kteří ve Faurecii pracují na pracovní vízum a pocházejí ze zemí, kde s technologiemi nejsou ještě plně seznámeni. To je důvodem, proč pro ně prostředí není intuitivní jako pro většinu ostatních zaměstnanců a musí proto čelit digitálnímu vyloučení, o kterém se práce zmiňuje ve své teoretické části.

10 zaměstnanců také zvolilo jako důvod, proč platformu nevyžívají, odpověď „jiné“. Nejčastější odpovědí (celkem 8 responzí) v tomto případě bylo to, že těmto zaměstnancům jejich vedoucí v práci nedovolují vzdělávání pomocí této platformy. Toto zjištění není příliš pozitivní, jelikož všichni GAP leadeři (vedoucí jednotlivých výrobních úseků) by měli své podřízené naopak ke vzdělávání prostřednictvím této platformy motivovat.

**Tab. 6 Výsledky odpovědí na otázku, proč zaměstnanci nevyužívají digitální vzdělávací platformu Learning Lab**

| <b>Pokud platformu nevyužíváte, z jakého je to důvodu?</b> | <b>Počet</b> |
|--|--------------|
| Nemám na to čas  | 45           |
| Nemám o to zájem   | 11           |
| Jiné   | 10           |
| Neumím s platformou pracovat                               | 6            |
| Nechci se vzdělávat  | 1            |

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 6 – Jaké kurzy na platformě považujete za nejzajímavější?**

Respondenti z řad zaměstnanců společnosti Faurecia jako nejzajímavější kurzy vnímají především kurzy zaměřené na soft-skills, mezi které patří například kurzy zaměřené na komunikaci, zvládání konfliktů, asertivitu apod. Tuto možnost zaškrtno celkem 45 zaměstnanců. V těsném závěsu jsou kurzy zaměřené na hard-skills, které se soustředí například na technické dovednosti, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, právo a oborově zaměřené kurzy. Tato volba se ve výsledcích objevila celkem 40krát.

S rozdílem pouze jednoho hlasu se na dalších místech umístily kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy (celkem ve výsledcích 34krát) a kurzy zaměřené na poznání firemní kultury a firemních procesů, jako je například již jednou zmiňovaný FES (celkem se objevilo ve výsledcích 33krát). Jako poměrně atraktivní se ukázaly i pětiminutové kurzy, které jsou specifické jejich časovou nenáročností. Jsou to ideální kurzy pro výrobní zaměstnance, jelikož tyto kurzy pohodlně stihnou vyplnit například během prostoje na stroji. Jako jedny z nejzajímavějších kurzů tuto variantu zvolilo celkem 20 respondentů. 19 respondentů pak zvolilo kurzy zaměřené na kvalitu.

Pouze 11 zaměstnanců mezi nejzajímavějšími kurzy uvedlo kurzy s virtuální realitou. To může být způsobeno tím, že těchto kurzů na platformě prozatím není mnoho a zároveň většina závodů není vybavena technologiemi, které vzdělávání pomocí virtuální reality umožňují. K těmto kurzům se tak nedostane takový počet zaměstnanců jako k těm ostatním. Nejméně atraktivními jsou prozatím kurzy zaměřené na ženy ve vedení. Ale vzhledem k tomu, že dotazník vyplnilo větší množství mužů než žen, není tento výsledek až tak překvapivý. Zároveň to může být způsobené i tím, že se tato kategorie kurzů na platformě objevila poměrně

nedávno a zaměstnanci o ní často ještě nevědí. Pod možností „jiné“ se v tomto případě skrývaly například kurzy, které shrnují výsledky různých konferencí, nebo kurzy obsahující školení od samotného HR ředitele Faurecie pana Jean-Pierre Sounillaca. Celkový přehled odpovědí na tuto otázku můžeme vidět v tabulce č. 7 níže.

**Tab. 7 Výsledky odpovědí na otázku, jaké kurzy na platformě respondenti považují za nejzajímavější**

| <b>Jaké kurzy na platformě považujete za nejzajímavější?</b>   | <b>Počet</b> |
|--|--------------|
| Kurzy zaměřené na soft-skills (komunikace, zvládání konfliktů, asertivita, ....)                           | 45           |
| Kurzy zaměřené na hard-skills (technické dovednosti, bezpečnost práce, právo, oborově zaměřené kurzy, ...) | 40           |
| Kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy   | 34           |
| Kurzy zaměřené na poznání firemní kultury a firemních procesů  | 33           |
| Pětiminutové kurzy   | 20           |
| Kurzy zaměřené na kvalitu  | 19           |
| Jiné   | 19           |
| Kurzy s virtuální realitou   | 11           |
| Kurzy zaměřené na ženy   | 9            |

Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně to, že jednotlivé kategorie kurzů byly vybrány jako nejzajímavější, neznamená, že je zaměstnanci zároveň vnímají i jako nejužitečnější.

### **Otázka č. 7 – Jaké kurzy na platformě považujete za nejužitečnější?**

Jako nejužitečnější totiž většina respondentů, jak můžeme vidět v tabulce č. 8, vnímá kurzy zaměřené na hard-skills. Kurzy s touto tematikou jako nejužitečnější kurzy na platformě zvolilo celkem 44 respondentů. Dále pak jako nejužitečnější vnímají kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy, tuto možnost zvolilo 43 respondentů. Kurzy zaměřené na soft-skills se v tomto případě umístily až na třetím místě, jelikož je zvolilo celkem 41 respondentů. Jako další v pořadí se umístily kurzy zaměřené na kvalitu, které zvolilo 39 respondentů a které z hlediska zajímavosti skončily až na předposledním místě. 38 respondentů dále zvolilo mezi nejužitečnějšími kurzy také kurzy zaměřené na poznání firemní kultury a jejich procesů. Pětiminutové kurzy jsou jako nejužitečnější vnímány celkem 12 respondenty a nejméně užitečné jsou dle respondentů kurzy zaměřené na ženy ve vedení, ty se ve výsledcích objevily pouze 6krát.

**Tab. 8 Výsledky odpovědí na otázku, jaké kurzy na platformě respondenti vnímají jako nejužitečnější**

| Jaké kurzy na platformě považujete za nejužitečnější?  | Počet |
|--|-------|
| Kurzy zaměřené na hard-skills (technické dovednosti, bezpečnost práce, právo, oborově zaměřené kurzy, ...) | 44    |
| Kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy   | 43    |
| Kurzy zaměřené na soft-skills (komunikace, zvládání konfliktů, asertivita, ....)                           | 41    |
| Kurzy zaměřené na kvalitu  | 39    |
| Kurzy zaměřené na poznání firemní kultury a firemních procesů  | 38    |
| Jiné (uvedte odpověď)  | 16    |
| Pětiminutové kurzy   | 12    |
| Kurzy zaměřené na ženy   | 6     |
| Kurzy s virtuální realitou   | 5     |

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 8 – Je nějaké téma kurzů, které vám na platformě chybí?**

Úkolem dotazníkového šetření bylo také zjistit, zda existují nějaká témata, která na platformě zaměstnancům chybí. Mezi odpověďmi se hned několikrát (celkem 20krát) objevil požadavek na jazykové kurzy, kterými platforma v současné době disponuje pouze ve velmi omezené míře. Jazykové kurzy, kterými momentálně platforma disponuje, jsou zaměřeny spíše například na zjištění naší úrovně anglického jazyka apod., nikoli na výuku a procvičování cizích jazyků jako takových.

Několikrát se tu ale objevil i požadavek na kurzy zaměřené na právo a právní aspekty podnikání (celkem 10krát ve výsledcích). Zároveň několik respondentů (celkem 8) uvedlo, že by uvítali kurzy zaměřené na poznání výrobků společnosti. Většina zaměstnanců totiž vůbec neví, k čemu přesně výrobky společnosti Faurecia, a tedy i výrobky, na jejichž výrobě se všichni zaměstnanci podílejí, slouží a kde se ve výsledném produktu (automobilu) nacházejí. Dalším návrhem na novou sadu kurzů byly kurzy zaměřené na poznání určitých pozic, které ve společnosti Faurecia zaměstnanci zastávají. V těchto kurzech by mělo být vysvětleno, co je pracovní náplň na dané pozici, co se od zaměstnance v této funkci očekává a jaká je například kariérní cesta k této pozici a následně i dále. Na těchto odpovědích zaměstnanci ukázali touhu po poznání ostatních pozic ve Faurecii, a tudíž i poznání svých kolegů, kteří dané pozice ve firmě zastávají. Tuto sadu kurzů by si přálo celkem 7 respondentů.



Nedostatkové jsou dle výsledků i kurzy zaměřující se na IT dovednosti, finance a digitalizaci jako takovou, se kterou je spojena i automatizace a robotizace výroby ve společnosti. Ze soft-skillových témat by zaměstnanci například uvítali také více kurzů zaměřených na vyjednávací taktiky, které by následně mohli využít i v pracovním prostředí. Například při vyjednávání se zákazníky, nebo při vyjednávání lepších pracovních podmínek atp. Z hard-skillových témat zazněla například problematika BOZP a ochrany životního prostředí. Velmi zajímavou poznámkou byla i potřeba kurzů zaměřených na možné problémy, kterým zaměstnanci v práci mohou čelit a na možné způsoby, jak je řešit. Několik zaměstnanců navrhovalo i vytvoření MOOCu na představení konkrétního závodu.

### Otázka č. 9 – Co se vám na platformě líbí?

Z výsledků hodnocení digitální vzdělávací platformy Learning Lab jako takové vyplynulo, že se zaměstnancům nejvíce líbí jednoduché a intuitivní prostředí, které platforma nabízí. Tato možnost se ve výsledcích objevila celkem 65krát. Zaměstnancům se líbí i samotné vzdělávací kurzy, které byly vybrány celkem 50krát, a především pak vzdělávací kurzy, které platforma nabízí v jejich rodném jazyce, což je spojené i s možností volby jazyka, ve kterém bude platforma pracovat. Vzdělávací kurzy v rodném jazyce jako jednu z výhod platformy zvolilo celkem 44 respondentů. Možnost volby svého rodného jazyka ocenilo v rámci dotazníkového šetření celkem 30 respondentů. Nicméně většině zaměstnanců se líbí i možnost vyzvat své kolegy na bitvu a možnost porovnat se s ostatními kolegy formou celosvětového žebříčku pořadí dle počtu získaných hvězdiček za jednotlivé vyplněné kurzy. Celkové počty odpovědí k jednotlivým možnostem můžeme vidět v tabulce č. 9.

**Tab. 9** Odpovědi na otázku, co se respondentům na platformě líbí

| Co se Vám na platformě líbí?                         | Počet |
|--|-------|
| Jednoduché a intuitivní prostředí                    | 65    |
| Vzdělávací kurzy                                     | 50    |
| Kurzy v rodném jazyce                                | 44    |
| Možnost volby jazyků                                 | 30    |
| Možnost vyzvat kolegy na bitvu                       | 21    |
| Možnost porovnání se s ostatními kolegy na platformě | 21    |
| Jiné (uvedte odpověď)                                | 19    |

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 10 – Je něco, co byste na platformě vylepšili/změnili?**

Na druhou stranu se ale dotazník zaměřoval i na nedostatky platformy a na návrhy na zlepšení. Mezi nejčastěji opakovanými nedostatky se vyskytovaly (celkem 20x) již několikrát zmíněné problémy s ne příliš srozumitelně přeloženými kurzy, které často znějí krkolomně, výklad pro zaměstnance není dostatečně srozumitelný a jasný, a proto pak zaměstnanci mají problém kurzům správně porozumět.

15 zaměstnanců by také rádo rozšířilo portfolio kurzů dostupných v českém jazyce a do českého jazyka by přeložili i některé pětiminutové kurzy, které prozatím jako jedna z novějších sekcí na platformě ještě nejsou přeloženy. Zaměstnanci (celkem 10) také vyjádřili potřebu většího počtu jazykových mutací, jelikož pro některé z nich není možné zvolit si na platformě jejich rodný jazyk.

Zároveň by zaměstnanci (celkem 3) potřebovali vylepšit vyhledávání kurzů tak, aby bylo jednodušší a srozumitelnější. Většina kurzů je totiž číslovaná, a pokud se číslo kurzu z nějakého důvodu změní, zaměstnanec už není schopný tento konkrétní kurz vyhledat. Jeden zaměstnanec také jako možnost zlepšení platformy uvedl větší množství kurzů celkově, jelikož jich má už cca 90 % vyplněných.

### **Otázka č. 11 – Co vás nejvíce motivuje k učení se na platformě?**

Jako nejlepší motivace ke vzdělávání na platformě se dle výsledků dotazníkového šetření, které jsou shrnuté v tabulce č. 10, ukázala samotná touha po získávání nových dovedností, znalostí apod., kterou jako hlavní motivátor uvedlo celkem 71 zaměstnanců. Svou roli ale hraje i sebeuspokojení z vyplněného kurzu a získaných znalostí. Z hmotných motivátorů nejvíce zaměstnanců jako účinný motivátor uvedlo odměny ve formě Sodexo bodů, které zaměstnanci obdrží například za výhru v soutěži MOOC of the month, o které se práce zmiňovala v předchozích kapitolách. Dalším, nikoli zanedbatelným, motivátorem je i možnost kariérního růstu díky vzdělávání. Finanční odměna se ve výsledcích objevila pouze 13krát. Jako nejméně motivující se pro zaměstnance ukázalo uznání od ostatních kolegů v práci.

**Tab. 10** Shrnutí odpovědí na otázku, co respondenty motivuje ke vzdělávání se na platformě

| Co vás nejvíce motivuje ke vzdělávání se na platformě? | Počet |
|--|-------|
| Finanční odměna od zaměstnavatele                      | 13    |
| Odměny ve formě bodů na Sodexo kartu                   | 20    |
| Sebeuspokojení   | 31    |
| Získávání nových dovedností, znalostí, ...             | 71    |
| Možnost kariérního růstu díky vzdělávání               | 15    |
| Uznání od kolegů                                       | 5     |
| Možnost vyhrát firemní soutěže zaměřené na vzdělávání  | 11    |
| Jiné (uveďte odpověď)                                  | 23    |

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12 – Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Jak můžeme vidět v tabulce č. 11, celkem 90 (69 %) respondentů bylo tvořeno zaměstnanci, kteří pracující v kanceláři. 39 (30 %) respondentů tvořili zaměstnanci pracující ve výrobě a 1 (necelé 1 %) respondent ve společnosti působil jako stážista.

**Tab. 11** Rozdělení respondentů podle zastávané pozice ve společnosti

| Jakou pozici ve firmě zastáváte? | Počet | %      |
|----------------------------------|-------|--------|
| Pracuji jako dělník              | 39    | 30,00% |
| Pracuji v kanceláři              | 90    | 69,23% |
| Jsem stážista                    | 1     | 0,77%  |

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13 – Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka č. 12 níže nám ukazuje rozdělení respondentů dle pohlaví. Jak je vidět, mezi respondenty jasně převažovali muži, kterých bylo celkem 80 a tvořili tak 62 % z celkového počtu 130 respondentů. Zbýlých 50 (38 %) respondentů tvořily ženy.

**Tab. 12** Rozdělení respondentů dle pohlaví

| Pohlaví | Počet | %      |
|---------|-------|--------|
| Muž     | 80    | 61,54% |
| Žena    | 50    | 38,46% |

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 14 – Kolik vám je let?

Věkovou strukturu respondentů zobrazuje tabulka č. 13 níže. Nejvíce respondentů bylo ve věku mezi 26 a 45 lety. Celkový počet respondentů v této věkové kategorii byl 91 (tedy 70 %) z celkového počtu 130 respondentů. 23 respondentů (18 %) pak bylo ve věku vyšším než 45 let a 16 (12 %) respondentů bylo ve věku 18 – 25 let.

Tab. 13 Věková struktura respondentů

| Jaký je váš věk? | Počet | %   |
|------------------|-------|-----|
| 18 - 25 let      | 16    | 12% |
| 26 - 45 let      | 91    | 70% |
| více než 45 let  | 23    | 18% |

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 15 – Chcete k digitální vzdělávací platformě Learning Lab ještě něco dodat?

Poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na doplňující informace k digitální vzdělávací platformě Learning Lab. V doplňujících informacích, které zaměstnanci k platformě chtěli dodat, se objevil například názor, že platforma je skvělou formou zábavy mimo pracovní dobu. Tento názor je velmi pozitivní, protože pokud zaměstnanci své vlastní vzdělávání formou firemní digitální vzdělávací platformy berou jako formu zábavy, budou ji využívat raději a častěji, než kdyby ho brali pouze jako povinnost. Mezi dodatečnými připomínkami se objevil také návrh, aby firma rozšířila možnosti využití virtuální reality ve vzdělávání.

Ze shrnutí výsledků dotazníkové šetření plynou následující klíčové poznatky:

- Většina zaměstnanců digitální vzdělávací platformu Learning Lab zná, což znamená, že se s ní dotazovaní zaměstnanci již v minulosti setkali, nebo alespoň vědí o tom, že taková platforma ve firmě existuje. To je velmi pozitivní výsledek tohoto dotazníkového šetření.
- Na druhou stranu ale ne všichni zaměstnanci, kteří platformu znají, ji také pravidelně využívají ke svému vzdělávání.
- Pouze 47 (necelých 45 %) respondentů platformu využívá alespoň na měsíční bázi.

- Zaměstnanci nejčastěji platformu využívají proto, že se sami chtějí vzdělávat. Někteří se na ní ale vzdělávají z toho důvodu, že jim to nařídil vedoucí, popř. musí vyplnit povinné firemní kurzy.
- Zaměstnanci, kteří platformu nevyužívají vůbec nebo pouze v omezené míře, jako nejčastější důvod uvedli to, že na vzdělávání nemají čas. Mezi další důvody patřilo to, že o vzdělávání prostřednictvím této platformy nemají respondenti zájem, nebo že s platformou neumí pracovat.
- Nejzajímavější kurzy pro respondenty dle odpovědí představují kurzy zaměřené na měkké dovednosti (soft-skills), kurzy zaměřené na tvrdé dovednosti (hard-skills) a kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy.
- Jako nejužitečnější naopak respondenti vnímají kurzy zaměřené na tvrdé dovednosti (hard-skills), kurzy zaměřené na výrobu a výrobní procesy a až poté kurzy zaměřené na měkké dovednosti (soft-skills).
- Dle získaných odpovědí respondentům na platformě chybí kurzy zaměřené na získávání a prohlubování jazykových znalostí a dovedností. Dále by respondenti ocenili i kurzy zaměřené na poznání výrobků společnosti a na poznání jednotlivých pozic, které zaměstnanci ve společnosti zastávají.
- Na platformě respondenti oceňují především jednoduché a intuitivní prostředí a možnost volby jazyka, ve kterém platforma pracuje. Značně pozitivně respondenti vnímají také možnost vzdělávání ve svém rodném jazyce díky překladům jednotlivých kurzů.
- Na platformě je podle respondentů potřeba vylepšit překlady jednotlivých kurzů do českého jazyka a přidat překlady přetimutových kurzů, které zatím do češtiny překládané nebyly. Bylo by také dobré standardizovat vyhledávání kurzů tak, aby bylo možné kurzy dohledat, i když se změní jejich číslování.
- 71 zaměstnanců jako motivaci pro vzdělávání uvedlo samotné získávání nových znalostí a dovedností. Vhodnou formou motivace dle výsledků dotazníkového šetření jsou i měsíční soutěže, za které zaměstnanci získávají body na svou benefitní Sodexo kartu.

### **3.5 Shrnutí výsledků analýzy efektivity digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia a návrh praktických doporučení**

Z celkové analýzy efektivity digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia vyšly najevo problémy se zapojením některých uživatelů do digitální vzdělávací platformy Learning Lab. Je zjevné, že je potřeba podniknout aktivní kroky k tomu, aby bylo možné pohodlně dosáhnout 100% zapojení všech uživatelů. Z výsledků rozhovorů s personalistkou i s HR Country manažerkou, ale i z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že je potřeba zapracovat na větší dostupnosti platformy. To zahrnuje vybudování alespoň jednoho Learning Lab corneru na každém závodě, aby měli i zaměstnanci z výroby, kteří nemají své osobní počítače, prostor, kde se mohou pohodlně vzdělávat.

Dále je nutné vyřešit problém s poskytovatelem digitální platformy tak, aby bylo možné jednodušeji a levněji přidávat další jazykové mutace, ve kterých by mohla platforma fungovat. To by zajistilo možnost seznámení se s platformou i u zaměstnanců, kteří neovládají žádné cizí jazyky na takové úrovni, aby v tomto jazyce mohli s platformou pracovat. To souvisí i s překlady jednotlivých kurzů, kterým ne všichni zaměstnanci v cizích jazycích rozumí. O překlady kurzů stojí i zaměstnanci, kteří cizí jazyky sice ovládají, ale dle jejich vlastních slov, jsou příliš leniví, aby se v nich vzdělávali. Vzdělávání jim pak jednoduše trvá déle, je pro ně složitější, a tudíž i méně přitažlivé.

Dalším problémem zapojení je i tzv. digitální vyloučení některých zaměstnanců, které spočívá především v tom, že zaměstnanci nejsou seznámeni s fungováním digitálních technologií jako takových. K zamyšlení je tedy i určitá osvěta v oblasti digitálních technologií obecně. Je potřeba smazávat rozdíly a propasti mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti, a proto je nutné identifikovat slabé stránky zaměstnanců a tyto jejich stránky posílit. Společnost se snaží digitální gramotnost zlepšit během Learning Lab dní, o kterých se práce zmiňovala již několikrát. Nicméně uspořádání školení na zlepšení digitální gramotnosti vybraných zaměstnanců např. od IT oddělení by tuto situaci mohlo výrazně zlepšit.

Výzkum také ukázal problém s motivací zaměstnanců, a především s vnímáním platformy jednotlivými zaměstnanci. Většina zaměstnanců totiž platformu vnímá buď jako povinnost, kterou musí absolvovat a která jim víceméně k ničemu nebude, nebo pouze jako doplňkovou formu spíše zábavy než vzdělávání. To je potřeba v očích našich zaměstnanců změnit a pomoci by k tomu mohlo zapojení některých vzdělávacích kurzů do vzdělávání v rámci FES (Faurecia Excellence System). Každý zaměstnanec bude muset projít kurzy související s jeho oddělením a profesí, aby získal bronzové označení FES. Zaměstnanci by tedy díky tomuto zapojení digitální vzdělávací platformy Learning Lab do povinného vzdělávání v rámci společnosti mohli pochopit, že platforma už nepředstavuje pouze doplňkovou formu vzdělávání, ale plnohodnotnou součást vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců.

Dalším možným způsobem, jak zaměstnancům ukázat význam a důležitost vzdělávání prostřednictvím digitální vzdělávací platformy Learning Lab je např. propagace platformy a šíření osvěty ohledně jejích výhod prostřednictvím krátkých videí a rozhovorů se zaměstnanci, kteří platformu využívají pravidelně a pravidelně také čerpají výhody, které jim vzdělávání touto formou přináší. Videi by mohla být zveřejňována na sociálních sítích společnosti a zároveň by mohla být i součástí firemního časopisu INFOS, který čtvrtletně vychází jak v elektronické tak v tištěné podobě a je mezi zaměstnanci velmi oblíbený.

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplynul také fakt, že některým zaměstnancům ve výrobě jejich vedoucí výrobního úseku vzdělávání prostřednictvím digitální vzdělávací platformy Learning Lab nedovolují. Toto zjištění bylo přinejmenším překvapivé, protože jednotliví GAP leaderi mají své podřízené ke vzdělávání motivovat a během např. prostojů na stroji jim mají vzdělávání sami navrhovat, aby byl jejich čas užitečně vyplněn.

Možným řešením této situace by bylo školení jednotlivých GAP leaderů, které by mělo v režii personální oddělení a jehož cílem by bylo především vysvětlení důležitosti vzdělávání jednotlivých pracovníků. GAP leaderům by měla být platforma představena jako možnost, jak využít prostoje na strojích, během kterých výrobní zaměstnanci nemohou pracovat a pouze čekají, než bude stroj opravený, nebo než jim dovezou chybějící materiál. Během této doby je mohou vedoucí jednotlivých výrobních úseků poslat do Learning Lab corneru, kde si zaměstnanec může vyplnit

třeba jen jeden pětiminutový kurz a tím rozvíjet své znalosti a dovednosti, které následně může využít i během své práce.

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplynulo, že platforma není dostatečně atraktivní například pro studenty, kteří ve Faurecii působí. Pro studenty jsou mnohem atraktivnější jiné vzdělávací platformy, jako je například YouTube, Discord nebo Skillshare. A jelikož jsou studenti, kteří ve společnosti pracují jako stážisté nebo jako zaměstnanci na HPP v trainee programu, velmi důležití pro budoucnost společnosti, je potřeba zatraktivnit platformu i pro ně. Bylo by tedy potřeba provést další šetření mezi studenty společnosti, které se zaměří na možnosti zatraktivnění vzdělávací platformy pro všechny zájmové skupiny společnosti.



## 4 Závěr

Teoretickým cílem práce bylo podat přehled aktuálních poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně postupné digitalizace těchto procesů. Dále pak výzkumným cílem práce byla analýza efektivity stávajícího systému digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia a návrh praktických opatření zaměřených na zvýšení účinnosti a kvality zkoumaného systému.

V teoretické části práce byl stručně popsán význam a důležitost vzdělávání zaměstnanců ve společnostech a jeho klíčová role při získávání, a především pak udržování, kvalifikované pracovní síly. Krátce práce představila i specifika vzdělávání dospělých, kterými se zabývá andragogika a která je nutná brát v potaz během firemního vzdělávání.

Část práce se také zabývá různými metodami vzdělávání, jejich náročností nejen časovou a finanční, ale i náročností na přípravu apod. Nově vznikající metody se nutně musí přizpůsobovat novým trendům ve vzdělávání, mezi které patří v současné době digitalizace vzdělávání, která je popisována ve značné části práce.

V praktické části práce byla popsána společnost Faurecia, ve které byl proces digitalizace vzdělávání sledován a analyzován v praxi. Analýza probíhala ve třech základních krocích, kdy jedním z nich byly rozhovory s personalisty na jednotlivých závodech v České republice, druhým byl rozhovor s HR Country manažerkou a posledním krokem bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti napříč celou Českou republikou. Pomocí těchto tří kroků byla zjišťována celková efektivita nastaveného systému digitálního vzdělávání.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že přestože je systém digitálního vzdělávání ve firmě Faurecia teprve v začátcích, je na velmi dobré cestě. Ačkoli bylo zjištěno několik nedostatků, byla nalezena i několikera řešení, která by mohla vést k vyřešení veškerých zjištěných nedostatků.

Mezi tyto nedostatky patří především nedostupnost platformy pro všechny zaměstnance způsobená vlivem nedostatku digitálních schopností a tzv. digitálního vyloučení, nedostatku jazykových mutací, nesrozumitelných překladů a nedostatku výukových stanic na závodech, ve kterých by se mohli vzdělávat i zaměstnanci, kteří běžně nemají přístup k počítači. Dalšími nedostatky je nedostatečná motivace zaměstnanců a ne zcela ideální postavení digitální vzdělávací platformy Learning Lab v mysli zaměstnanců. V neposlední řadě je také potřeba zatraktivnit platformu i pro studenty, kteří ve společnosti pracují a kteří mohou tvořit budoucí pracovní sílu.

Možným řešením jednotlivých problémů by mohlo být vytvoření vzdělávacího týmu ze zaměstnanců společnosti, který by méně digitálně zkušeným kolegům pomáhal v jejich začlenění do moderního digitálního prostředí a tím zároveň zvyšoval kvalifikaci a uplatnitelnost těchto zaměstnanců na moderním pracovním trhu. Dalším řešením by mohlo být stanovení lepšího systému překladů jednotlivých vzdělávacích kurzů, a to především vyhrazením vyšších finančních prostředků na kvalitní a plně srozumitelné překlady, popř. najmutí specializovaného pracovníka, který by byl schopen překlady tvořit. Pokud bude firma na překladech kurzů šetřit a překlady pak budou pro zaměstnance nesrozumitelné, a tedy demotivující, nebudou mít překlady žádný smysl a tyto finanční výdaje také ne.

Zvýšení interaktivity a přitažlivosti platformy by mohlo vyřešit problém s nízkou atraktivitou platformy pro studenty. K dosažení tohoto cíle by bylo potřeba na platformu zařadit nová témata, která jsou momentálně mezi studenty populární. Zároveň by bylo vhodné upravit formu výukových videí tak, aby nepůsobila příliš monotónním dojmem a studenty (a nejen studenty, ale všechny vzdělávané ve společnosti) nenudila.

Z celkové analýzy efektivity fungování nastaveného systému digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia tedy plyne, že společnost s digitální vzdělávací platformou Learning Lab nepochybně udělala krok vpřed a vyšla naproti digitalizaci vzdělávání. Nicméně každý proces je potřeba neustále inovovat a přizpůsobovat situaci a ani tento případ není jiný. Primární fáze implementace systému posloužila zjištění primárních nedostatků platformy a nabídla možná řešení pro zefektivnění a zkvalitnění vzdělávání, které společnost Faurecia svým zaměstnancům nabízí.

V budoucnu bude jistě potřeba více do hloubky popsat osvědčené postupy digitálního vzdělávání a prostudovat možné hrozby, které moderní svět spojený s digitalizací skrývá. Celý proces digitalizace vzdělávání je poměrně novou záležitostí, a proto bude do budoucna potřeba detailně popsat a stanovit teorii. Je však jisté, že digitalizace bude v našich životech zaujímat stále větší místo a v blízké době bude stále více ovlivňovat naše životy. Musíme tedy vyjít této revoluci vstříc.

## Seznam literatury

BAREŠOVÁ, Andrea. E-Learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003. ISBN 80-86324-27-3.

BOLDEN, Richard a Nicholas O'REGAN. Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview With Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*. 2016, 2016(25), 10. Dostupné z: doi:10.1177/1056492616638173

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. Fifth edition. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0-19-968945-3.

Co je virtuální realita? O2 Chytrá škola [online]. Praha: Nadace O2, 2021 [cit. 2021-7-28]. Dostupné z: <https://o2chytraskola.cz/clanek/51/virtualni-realita-vr-ve-vzdelavani/10712>

*Coorpacademy* [online]. Ecublens: Coorpacademy, 2021 [cit. 2021-9-22]. Dostupné z: <https://www.coorpacademy.com/en/>

ČEJKOVÁ, Mirka a Leoš KUBÍČEK. *Virtuální realita má v HR budoucnost. Trénink dovedností je s ní efektivnější, firmám ale zatím chybí informace a zkušenost*. *HR News* [online]. Praha: IVITERA, 2020, 26.5.2020, , 3 [cit. 2021-7-29]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/virtualni-realita-ma-v-hr-budoucnost-trenink-dovednosti-je-s-id-3930448>

*DigiKatalog* [online]. Praha: MPSV, 2020 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://digikatalog.cz/>

*DigiSlovník. PortálDigi* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://portaldigi.cz/digislovník/digitalni-vyloucení/>

*DigiStrategie 2020* [online]. Praha: MPSV, 2020 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://digistrategie.cz/>

FAURECIA V ČR. *Faurecia: Česká republika* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/faurecia-v-cr>

FORAL, Zdeněk. *Vliv a role smartphonu na vzdělávání současnosti a budoucnosti – virtuální realita ve vzdělávání*. Brno, 2017, 81 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta pedagogická, Katedra fyziky, chemie a odborného vzdělávání. Vedoucí práce Jan Válek.

FRYČ, Jindřich, Zuzana MATUŠKOVÁ, Pavla KATZOVÁ, et al. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020 [cit. 2021-03-07]. ISBN 978-80-87601-47-1. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/54104/>

HRONOVÁ, Markéta. Ministerstvo školství vymýšlí, jak má vypadat vzdělávání 4.0. *Hospodářské noviny*. Praha: Economia, 2016, 60(237), 1. ISSN 0862-9587.

CHMELARĚ, Aleš, Stanislav VOLČÍK, Aleš NECHUTA a Ondřej HOLUB. *Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU*. Praha: Úřad vlády České republiky, 2015.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEADBEATER, Charles. Education innovation in the slums. *TED* [online]. London: TED Conferences, 2010, 04/2010 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/charles\\_leadbeater\\_education\\_innovation\\_in\\_the\\_slums](https://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_education_innovation_in_the_slums)

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA O. P. S. Co je Andragogika? Základní pojmy [online]. Praha, 2017 [cit. 2021-10.-30].

MEDIAN. *Celoživotní učení, vzdělávání a osobní růst zaměstnanců v ČR*. Praha: ČMKOS, 2020.

ŚCIBIOR, Kinga. BOOSTING LEARNING AND ENGAGEMENT AMONG SHOP-FLOOR EMPLOYEES. Francie, 2020. Závěrečná zpráva. Toulouse Business School.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). *Management Mania* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2019, 28.04.2019 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

URBANCOVÁ, Hana. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018, 22. 6. 2018, , 11 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

VR Education [online]. Praha: webfusion, 2021 [cit. 2021-7-28]. Dostupné z: <https://vreducation.cz/>

ZÁKON č. 179/2006 Sb. ze dne 30. března 2006: o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2017.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 Graf postojů k celoživotnímu učení .....   | 10 |
| Obr. 2 Využití virtuální reality během zaučování operátorů výroby.....                                      | 20 |
| Obr. 3 Logo společnosti Faurecia.....   | 21 |
| Obr. 4 Výdaje společnosti Faurecia na výzkum a vývoj .....  | 22 |
| Obr. 5 Mapa a logo Faurecia University .....  | 23 |
| Obr. 6 Logo Coopacademy .....   | 24 |
| Obr. 7 Logo Learning Lab .....  | 28 |
| Obr. 8 Learning Lab corner .....  | 29 |
| Obr. 9 Graf rozložení odpovědí na otázku, zda respondenti využívají vzdělávací platformu Learning Lab ..... | 57 |
| Obr. 10 Graf četnosti využívání platformy .....   | 58 |

### Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1 Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti znají digitální vzdělávací platformu Learning Lab .....      | 55 |
| Tab. 2 Znalost platformy zaměstnanci ve výrobě a zaměstnanci v kancelářích ...                                   | 56 |
| Tab. 3 Využívání platformy zaměstnanci ve výrobě a zaměstnanci v kancelářích                                     | 57 |
| Tab. 4 Jak často platformu využívají zaměstnanci v kanceláři a zaměstnanci ve výrobě .....                       | 59 |
| Tab. 5 Výsledky odpovědí na otázku, z jakého důvodu zaměstnanci platformu využívají .....                        | 60 |
| Tab. 6 Výsledky odpovědí na otázku, proč zaměstnanci nevyžívají digitální vzdělávací platformu Learning Lab..... | 61 |
| Tab. 7 Výsledky odpovědí na otázku, jaké kurzy na platformě respondenti považují za nejzajímavější.....          | 62 |

|   |    |
|---|----|
| Tab. 8 Výsledky odpovědí na otázku, jaké kurzy na platformě respondenti vnímají jako nejužitečnější ..... | 63 |
| Tab. 9 Odpovědi na otázku, co se respondentům na platformě líbí .....                                     | 64 |
| Tab. 10 Shrnutí odpovědí na otázku, co respondenty motivuje ke vzdělávání se na platformě .....           | 66 |
| Tab. 11 Rozdělení respondentů podle zastávané pozice ve společnosti .....                                 | 66 |
| Tab. 12 Rozdělení respondentů dle pohlaví .....   | 66 |
| Tab. 13 Věková struktura respondentů .....  | 67 |



## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1 Struktura rozhovoru s personalisty .....                   | 81 |
| Příloha 2 Struktura rozhovoru s manažerkou HR Country oddělení ..... | 82 |
| Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance .....                             | 83 |

## **Příloha 1 Struktura rozhovoru s personalisty**

- 1) Máte zkušenosti se vzdělávací platformou Learning Lab? Popř. jak dlouho a jak často s ní pracujete? V jakých oblastech/směrech ji využíváte?
- 2) Co je podle Vás největší výhodou digitální vzdělávací platformy Learning Lab pro zaměstnance?
- 3) Jaké má naopak nevýhody?
- 4) Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují výrobní zaměstnance ke vzdělávání?
- 5) Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují zaměstnance v kancelářích ke vzdělávání?
- 6) Jakými kroky se snažíte dosáhnout celkového zapojení všech zaměstnanců do platformy Learning Lab?
- 7) Využíváte LL v náborovém procesu? Pokud ano, jakým způsobem?
- 8) V čem vidíte největší problémy zapojení všech zaměstnanců do platformy?
- 9) S jakými ohlasy na vzdělávací platformu Learning Lab se od zaměstnanců setkáváte?
- 10) Jaké problémy musíte nejčastěji v rámci vzdělávací platformy řešit?
- 11) Využíváte Vy sám/sama vzdělávací platformu Learning Lab? Pokud ano, jak často ji využíváte a k jakým účelům?
- 12) Jak jste spokojen/a s prostředím analýz ve vzdělávací platformě? Máte k němu nějaké připomínky?
- 13) Máte k prostředí analýz nějaké připomínky/návrhy na zlepšení?
- 14) V čem spočívají hlavní výhody Learning Labu ve srovnání s klasickým školením s lektorem?
- 15) V čem naopak spočívají hlavní slabiny/nevýhody Learning Labu oproti klasickému školení s lektorem?

## Příloha 2 Struktura rozhovoru s manažerkou HR Country oddělení

- 1) Jaké jsou Vaše zkušenosti s digitální vzdělávací platformou Learning Lab? Popř. jak dlouho a jak často s ní pracujete? V jakých oblastech/směrech ji využíváte?
- 2) Co je podle Vás největší výhodou digitální vzdělávací platformy Learning Lab pro zaměstnance?
- 3) Jakým problémům čelí proces implementace a 100% zapojení všech uživatelů v České republice? A jaké kroky podnikáte pro usnadnění celého procesu?
- 4) Jakou roli v celém procesu hraje HR Country?
- 5) Jak si vede Česká republika oproti ostatním zemím?
- 6) Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují výrobní zaměstnance ke vzdělávání?
- 7) Jaké postupy podle Vašich zkušeností motivují zaměstnance v kancelářích ke vzdělávání?
- 8) S jakými ohlasy na vzdělávací platformu Learning Lab se od zaměstnanců (ve vašem případě především od personalistů na jednotlivých závodech) setkáváte?
- 9) Jaké problémy musíte nejčastěji v rámci vzdělávací platformy řešit?
- 10) Využíváte Vy sama vzdělávací platformu Learning Lab? Pokud ano, jak často ji využíváte?
- 11) Jaké kurzy Vás na platformě baví nejvíce?
- 12) Jak jste spokojena s prostředím analýz ve vzdělávací platformě?
- 13) Máte k prostředí analýz nějaké připomínky/návrhy na zlepšení?
- 14) V čem spočívají hlavní výhody Learning Labu ve srovnání s klasickým školením s lektorem?
- 15) V čem naopak spočívají hlavní slabiny/nevýhody Learning Labu oproti klasickému školení s lektorem?

## Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance

Vážený respondente,

Tento dotazník slouží pro účely zpracování mé diplomové práce zaměřené na analýzu vašich zkušeností s využíváním digitální vzdělávací platformy Learning Lab. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit ke zkvalitnění kurzů a dalších aktivit, které platforma nabízí.

Předem Vám mockrát děkuji za vyplnění a za Váš čas.

Kristýna Hroníková, studentka ŠAVŠ

### 1) Znáte vzdělávací platformu Learning Lab?

- Ano
- Ne

### 2) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ano“, využíváte platformu Learning Lab?

- Ano
- Ne

### 3) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ano“, jak často platformu využíváte?

- Každý den
- Každý týden
- Každý měsíc
- Jednou za dva měsíce
- Méně než jednou za dva měsíce

### 4) Z jakého důvodu platformu využíváte?

Můžete zvolit více odpovědí

- Chci se vzdělávat
- Mám to v rámci onboardingového procesu
- Nařídil mi to vedoucí
- Využívám platformu kvůli analýzám
- Jiné (uveďte odpověď)

### 5) Pokud platformu nevyžíváte, proč?

Můžete zvolit více odpovědí

- Nechci se vzdělávat
- Nemám na to čas
- Nemám o to zájem
- Jiné (uveďte odpověď)

**6) Jaké kurzy Vás na platformě považujete za nejzajímavější? nejvíce baví/přijdou vám nejzajímavější?**

Můžete zvolit více odpovědí

- Kurzy zaměřené na soft-skills
- Kurzy zaměřená na hard-skills
- Kurzy zaměřené na ženy
- Kurzy zaměřené na výrobu
- Kurzy zaměřené na kvalitu
- Kurzy s virtuální realitou
- Pětiminutové kurzy
- Jiné (uveďte odpověď)

**7) Jaké kurzy na platformě považujete za nejužitečnější/nejpřínosnější?**

Můžete zvolit více odpovědí

- Kurzy zaměřené na soft-skills
- Kurzy zaměřená na hard-skills
- Kurzy zaměřené na ženy
- Kurzy zaměřené na výrobu
- Kurzy zaměřené na kvalitu
- Kurzy s virtuální realitou
- Pětiminutové kurzy
- Jiné (uveďte odpověď)

**8) Je nějaké téma, které Vám v kurzech chybí?**

Uveďte odpověď

**9) Co se Vám na platformě líbí?**

Můžete zvolit více odpovědí

- Jednoduché prostředí
- Vzdělávací kurzy
- Možnost vyzívat kolegy na bitvu
- Možnost volby jazyků
- Kurzy v rodném jazyce
- Jiné (uveďte odpověď)

**10) Je něco, co byste na platformě vylepšili/změnili?**

Uveďte odpověď

**11) Co Vás nejvíce motivuje k učení se na platformě?**

Můžete zvolit více odpovědí

- Finanční odměna od zaměstnavatele
- Odměny ve formě kreditů na Sodexo
- Sebeuspokojení
- Získání nových dovedností, znalostí apod.
- Možnost kariérního růstu díky vzdělávání
- Uznání od kolegů
- Jiné...

**12) Jakou pozici ve firmě zastáváte?**

- Pracuji jako dělník
- Pracuji v kanceláři

**13) Jsem**

- Muž
- Žena

**14) Věk**

- 18 – 25 let
- 26 – 45 let
- Více než 45 let

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|   |   |                      |      |
|---|---|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>                              | Bc. Kristýna Hroníková  |                      |      |
| <b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b> | Specializace Mezinárodní podnikání a právo  |                      |      |
| <b>NÁZEV PRÁCE</b>                        | Digitalizace vzdělávání pracovníků v organizacích   |                      |      |
| <b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>                      | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.   |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>                            | KEP - Katedra ekonomie a práva  | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2022 |
| <b>POČET STRAN</b>                        | 87  |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b>                      | 10  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b>                      | 13  |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>                       | 3   |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b>                      | <p>Diplomová práce se zaměřuje na digitalizaci vzdělávání ve společnostech. Jejím cílem bylo podat stručný přehled aktuálních poznatků z oblasti vzdělávání zaměstnanců, a především pak z oblasti digitalizace vzdělávání pracovníků ve společnostech. Proto je čtenář v teoretické části seznámen s důležitostí vzdělávání pracovníků ve společnostech a dále pak se specifiky vzdělávání dospělých. V neposlední řadě praktická část předkládá právní aspekty vzdělávání a možnosti jeho digitalizace. Cílem praktické části pak bylo zanalyzovat a zhodnotit fungování nastaveného systému digitálního vzdělávání ve společnosti Faurecia. Odhalit jeho případné nedostatky a předložit možná řešení těchto nedostatků.</p> |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>                      | Vzdělávání, digitalizace, virtuální realita, rozvoj zaměstnanců   |                      |      |

## ANNOTATION

|                             |   |             |      |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Bc. Kristýna Hroníková  |             |      |
| <b>FIELD</b>                | Specialization International Business and Law   |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Digitization of Education in Organizations  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.   |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KEP - Department<br>of Law and<br>Economics   | <b>YEAR</b> | 2022 |
|                             |   |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      | 87  |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   | 10  |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     | 13  |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> | 3   |             |      |
|                             |   |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              | <p>This diploma thesis focuses on the digitization of education in companies. It aimed to provide a brief overview of current knowledge in the field of employee training, and especially in the field of digitization of employee training in companies. Therefore, in the theoretical part, the reader is acquainted with the importance of the education of employees in companies and then with the specifics of adult education. Last but not least, the practical part presents the legal aspects of education and the possibilities of its digitization. The practical part aimed to analyze and evaluate the functioning of the set system of digital education in the company Faurecia. Identify its possible shortcomings and present possible solutions to these shortcomings.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            | Education, digitization, virtual reality, employee development  |             |      |