

# **Škoda Auto a.s. Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Učení a vzdělávání ve Škoda Auto a.s. Bakalářská práce**

**Kateřina Suchá**

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

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

Také děkuji Mgr. Martině Fickové, za ochotnou pomoc při řešení nenadálých problémů.

Dále děkuji Ing. Štěpánce Kubicové a Mgr. Veronice Zacharníkové za zprostředkování a odbornou pomoc při zpracování praktické části.

## Obsah

Úvod .....	5
1 Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců .....	6
Legislativní rámec České republiky .....	6
Firemní vzdělávání zaměstnanců .....	7
Metody vzdělávání na pracovišti .....	8
Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	10
2 Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců .....	13
3 Představení společnosti Škoda Auto a.s. ....	15
Obecné informace o společnosti .....	15
Management společnosti .....	15
Modelové řady .....	16
4 Současné možnosti vzdělávání ve Škoda Auto a.s. ....	18
Škoda Academy .....	18
Odborné učiliště .....	19
Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s. ....	19
Online vzdělávání .....	20
5 Empirická část – metody zkoumání, sběr dat, výzkumné otázky .....	21
Vzorek respondentů .....	21
6 Vyhodnocení šetření, interpretace a návrh opatření .....	23
Rozbor odpovědí na otázky .....	23
Interpretace výsledků dotazníkového šetření .....	32
Vyhodnocení výzkumných otázek .....	34
Návrh opatření dle zjištěných výsledků .....	35
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	39
Seznam obrázků .....	41
Seznam tabulek .....	41
Seznam příloh .....	42



## Úvod

Předmětem zkoumání bakalářské práce je vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s. Téma jsem si vybrala hlavně pro můj zájem o firemní vzdělávání. K výběru mě vedla má praxe, kterou jsem vykonávala v této společnosti. V průběhu praxe jsem si začala uvědomovat, kolik možností a druhů vzdělávání zaměstnanci Škoda Auto a.s. mají. Bohužel, pokud jsou tyto možnosti nepovinné, zaměstnancům schází motivace a čas k sebevzdělávání. Vedení se snaží zaměstnance motivovat mnohdy nešťastnými způsoby, proto jsem se rozhodla zpracovat uvedené téma. Práce povede k návrhu optimalizace vybraného druhu vzdělání a vedení firmy bude moci čerpat z výsledků podložených výzkumným šetřením.

Téma firemního vzdělávání poslední roky prochází velikou transformací, kdy se do popředí dostává využitelnost AI. Jsme sice vývojově na počátku této transformace, ale po zpracování výzkumu, který bude součástí mé práce, věřím, že firma bude mít alespoň nějaký základ pro přerod vzdělávání určité skupiny lidí.

V jednotlivých kapitolách teoretické části práce bude postupně rozebrána problematika vzdělávání ve firmách vzdělávání v konkrétním podniku. Jednotlivé podkapitoly se zabývají konkrétními druhy vzdělávání, které analyzují. V praktické části budou kapitoly zaměřené na dotazníkové šetření na konkrétní skupině zaměstnavatelů, kteří poskytují vzdělávání zaměstnancům, ať už svým, nebo externím. Výsledky tohoto šetření budou poté přehledně zpracovány, okomentovány. Následně z nich bude vyhodnoceno, zda byl splněn cíl práce, čímž je zmapovat dostupné možnosti vzdělávání ve Škoda Auto. Navrhnout možnosti popularizace a zefektivnění firemního vzdělávání na základě získaných dat.

## 1 Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců

První kapitola se zabývá současnými možnostmi vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Kapitola bude rozdělena na tři podkapitoly. V první budou rozebrány legislativní možnosti v České republice, ve druhé budou rozebrány metody vzdělávání na pracovišti a ve třetí podkapitole metody vzdělávání mimo pracoviště.

### Legislativní rámec České republiky

V této podkapitole bude rozveden pojem odborný rozvoj zaměstnanců, který vychází z definice uvedené v zákoně č. 262/2006 Sb. tedy Zákoníku práce. Definice napomůže získat vhled do legislativní stránky vzdělávání v České republice.

Dle zákoníku práce se pod odborným rozvojem zaměstnanců skrývá zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a dále zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení zaměstnavatel musí poskytnout v případě, kdy zaměstnanec nastupuje do zaměstnání bez kvalifikace nutné pro výkon dané pracovní činnosti.

Odborná praxe absolventů škol je zaměstnavatelem poskytnuta absolventům, aby mohli získat praktické zkušenosti a dovednosti potřebné pro výkon práce.

„Absolventem se pro účely odstavce 1 rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené“ (§ 229 odst. 2, Zákon č. 262/2006 Sb.).

Právě pod termíny prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace nalezneme definici povinného školení a nepovinného školení.

„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování“ (§ 230 odst. 1, Zákon č. 262/2006 Sb.).

„Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci

požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby“ (§ 230 odst. 2, Zákon č. 262/2006 Sb.).

Povinná školení pod sebou mohou skrývat školení, která jsou dána zákonem či školení, jež jsou pro firmy nejvýznamnější. Povinná školení jsou často pořádána pro veškeré zaměstnance, pro určité skupiny zaměstnanců podle jejich zaměření. Mezi nejčastější povinná školení patří například školení o bezpečnosti práce, zkráceně BZOP, které se opakuje každé dva až tři roky.

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“ (§ 231 odst. 1 a 2, Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zvyšování kvalifikace tedy může být poskytnuto ze strany zaměstnavatele v rámci nepovinných školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit či se může jednat o samostatnou činnost zaměstnance, kterou mu zaměstnavatel musí umožnit.

Zákoník uvádí, že „je zaměstnavatel oprávněn sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance; poskytování pracovních úlev může zastavit, jen jestliže

a) zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci,

b) zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace“ (§ 233, Zákon č. 262/2006 Sb.)

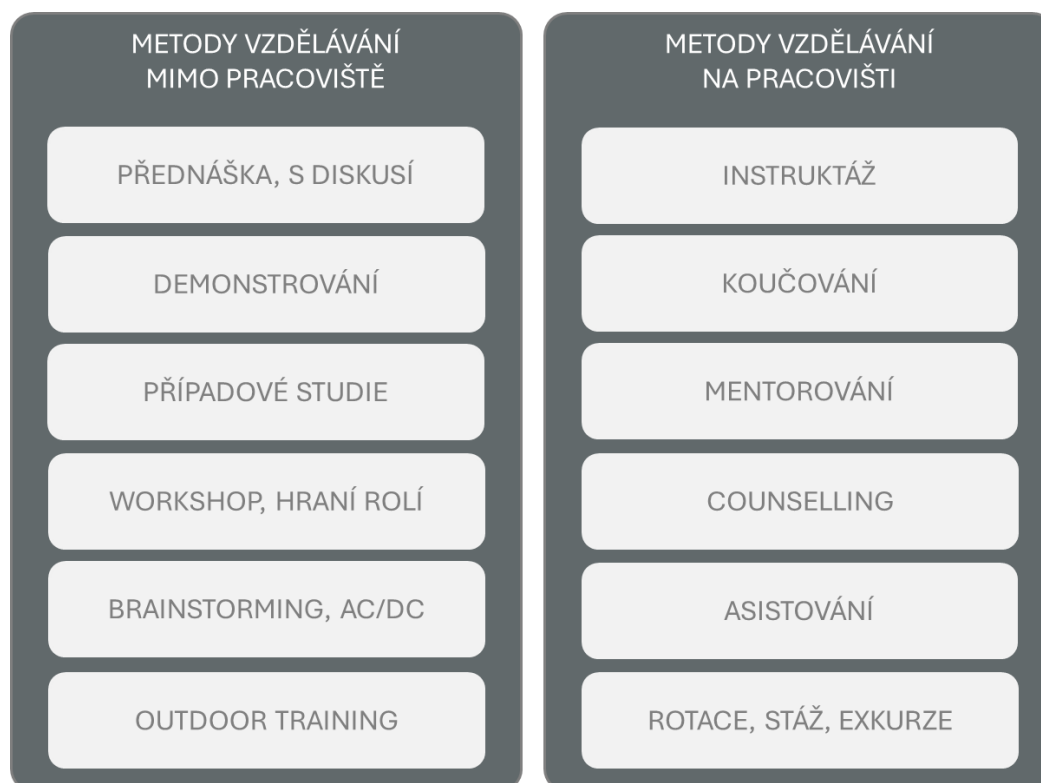
Podniky v dnešní době hledají spíše zaměstnance s vyšším stupněm vzdělání, a proto je časté, že nejen umožňují vzdělávání zaměstnanci, ale také jej podporují například i finančně (příspěvkem na školné) či zvýšením flexibility pracovní doby.

### **Firemní vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců provádí firma ve dvou rovinách. V rovině prospěšné pro zaměstnance jako člověka a v rovině prospěšné pro organizaci – tedy organizace si pomocí cíleného vzdělávání tvoří zaměstnance, který organizaci pomáhá se rozvíjet a zvyšovat její výkonnost a konkurenceschopnost (Vodák, 2011). V první řadě je třeba, aby firma měla průběh vzdělávacích akcí naplánovaný do posledního

detailu, se všemi možnými odchylkami od žádaného stavu, které by mohly nastat. Potřebuje tedy vzdělané firemní lektory, kteří sami prošli vzděláváním, jak vzdělávat druhé, nebo prověřeného dodavatele, který firmě vzdělávací akci dokáže zajistit.

V dnešní době se na vzdělávání zaměstnanců klade veliký důraz. S příchodem digitalizace je potřeba transformace procesů, tedy vývoj a aktualizace dosavadních zažitých postupů. Pro firmy je tedy důležité nejen umět vyhledat a přitáhnout talentované lidi, kteří přinesou nové know-how, ale také tyto lidi patřičně rozvíjet,



Zdroj: (Langer, 154)

**Obr. 1 Metody vzdělávání podle Koubka**

aby postupem času nezakrněli a jejich vědomosti nezastaraly. V této kapitole budou možnosti vzdělávání zaměstnanců rozčleněny dle Josefa Koubka (2004), viz Obr. 1.

### **Metody vzdělávání na pracovišti**

V této podkapitole budou rozebrány metody vzdělávání na pracovišti, tedy on-the-job způsob vzdělávání zaměstnanců. Dle Koubka (2004) rozlišujeme následující metody:

Instruktáž je jedním z nejjednodušších způsobů, jak zaučit nového zaměstnance. Zaměstnanec senior předvede zaměstnanci nováčku postupy, které si tímto nový



zaměstnanec snáze osvojí. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod. Výhodou instruktáže je zácvik přímo v pracovním procesu, nevýhodou je však rušivé prostředí – zaměstnanec se učí tzv. za pochodu.

Při asistování je pracovník přidělen k někomu zkušenějšímu, komu může pomáhat a tím se od něj učit pracovním postupům. Postupem času přebírá více zodpovědnosti, až je doveden do bodu, kdy je schopen činnost provádět sám. Pokud se asistování praktikuje v manažerském nebo expertním prostředí, říká se mu stínování. Výhodou asistování je možnost asistenta formovat školeného pracovníka podle svého přesvědčení. Nevýhoda tohoto druhu vzdělávání spočívá v potlačení tvůrčí osobnosti školeného.

Rotace práce se používá, aby si zaměstnanec vyzkoušel různé druhy pracovní náplně v rámci jednoho zaměstnavatele. Školený zaměstnanec si v určeném čase vyzkouší práci v různých odděleních organizace, získává tím přehled o fungování celé firmy a zároveň cenné zkušenosti do budoucna. Především se užívá v manažerských kruzích, ale je velice přínosná i u řadových zaměstnanců. Metodou rotování pracovníci získávají komplexní znalosti a prohlubují flexibilitu. Nevýhodou může být možnost neúspěchu v některých pracovních oblastech. I tuto nevýhodu může však školený považovat za výhodu, pokud se ze situace poučí.

Koučování je speciálním druhem vzdělávání, kdy vyškolený pracovník – kouč – nastavuje pomocí vhodných otázek cíle koučovanému zaměstnanci, aby samostatně dovedl najít způsob, jak se dostat na pozici, které chce koučovaný zaměstnanec dosáhnout. Kouč zde nepůsobí v roli učitele, ale spíše osobního průvodce. Koučování může být považováno za dlouhodobější instruktáž s rozdílem přístupu ke školenému. Zde školený zaměstnanec musí přijít na nejlepší řešení sám, kouč je jen v roli poradce (Plamínek, 2014). Výhodou uvedeného způsobu vzdělávání je průběžná informovanost školeného, jak si vede a také možnost užšího vztahu s jeho koučem, který mu poté může radit například i v oblasti kariérního růstu.

Mentorování se od koučování liší přístupem vzdělavatele. Zde vzdělavatel vzdělávanému zaměstnanci radí a směřuje ho. Mentor předává vzdělávanému zaměstnanci (moderně označovanému jako mentee) know-how a zkušenosti. Výhodou zde je vlastní iniciativa školeného, nevýhodou je naopak možnost volby

nevhodného mentora. Velmi často se mentoring využívá ve vzdělávání manažerů (Folwarczná, 2010).

Counselling je vcelku nová metoda, která se zakládá na vzájemném obohacování zaměstnance a jeho poradce (counsellora). Poradce zaměstnanci radí dle aktuálních potřeb. Zaměstnanec si svého poradce vybírá sám podle svých preferencí. Výhoda této metody je právě ve formování schopností a obohacování obou stran, nevýhodou je naopak větší časová náročnost.

Do vzdělávacích metod na pracovišti by mohly být zahrnuty i pracovní porady, při kterých se účastníci dozvídají zajímavé podněty a postoje nebo jsou pověřováni úkoly, kde si zaměstnanci musí poradit s ne vždy lehkými situacemi, čímž se učí překonávat další podobné překážky, se kterými se setkají.

### **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

V této podkapitole budou rozebrány metody vzdělávání mimo pracoviště, tedy off-the-job způsob vzdělávání zaměstnanců. Dle Koubka (2004), rozlišujeme metody:

Přednáška, nebo chceme-li výklad je velice rozporuplná metoda vzdělávání. Efektivita závisí na stupni připravenosti přednášejícího a charakteristikách kurzu. Přednáška bývá vhodná, pokud lektor potřebuje předat informace skupině lidí v krátkém čase. Je levná a nenáročná na vybavenost lektora. Naopak nevýhodami mohou být: minimální nebo žádná zpětná vazba, neschopnost soustředěnosti posluchačů, náročná motivace k aktivitě posluchačů.

Seminář se liší od přednášky aktivizací účastníků, kteří jsou povinni si připravit materiály předem – často referáty. Jejich nevýhodou tedy je nutná příprava předem.

Případové studie se používají často pro hlubší vzdělávání odborníků, kteří se snaží vyřešit situaci z praxe pomocí získaných znalostí. Právě proto jsou tak oblíbené. Studie přispívají rozvoji analytického myšlení a týmové práce. Vyžadují také detailní přípravu předem.

Workshop je druhem vzdělávání, při kterém se týmově řeší problémy z různých úhlů. Na rozdíl od případové studie jsou zde problémy řešeny komplexněji. Za výhodu se v tomto případě považuje vysoká míra osobního zapojení a příležitost sdílet možnosti řešení s ostatními a diskutovat je (Barták, 2023).

Formou vzdělávání, která umožňuje rozvoj myšlenek a jejich vyjadřování, jsou diskusní metody, kterých je vícero. Například otázky do pléna, řízená diskuse, rozhovor, panelová diskuse, debata. Výhody těchto metod spočívají v rozvoji komunikace, schopnosti reagovat, akceptace kritiky atd. Nevýhodou je nutnost dobré přípravy a omezený čas pro interakci všech zúčastněných.

Skupinová výuka podporuje interaktivitu v uměle vytvořených skupinách, které mohou být rozděleny nejrůznějšími způsoby po dobu celého kurzu, nebo jen na určitou aktivitu. Každý ze skupiny má určitou roli, která charakterizuje jeho počínání ve skupině. Skupinová práce může mít různé poddruhy, podle rozčlenění skupin. Příkladem poddruhů mohou být práce ve dvojicích, sněhová koule (práce ve čtveřici, osmici), open space technology, galerie.

Brainstorming a brainwriting stimulují mozek a kreativitu. Cílem je získat co největší počet nápadů na dané téma. Rozdílem těchto dvou metod je způsob zapisování. Při brainstormingu lektor / zapisovatel zapisují podněty na tabuli nebo flipchart. Při brainwritingu každý zapisuje nápady na kartičku, takže nikdo nevidí, co daná osoba píše. Výhodou těchto metod je možnost sdílení kreativních nápadů, podpora myšlení a rychlého jednání.

V metodě hraní rolí dochází k interpretaci reálných situací pomocí lektorů, kteří hrají určitou roli za účelem zjištění reakcí zaměstnance. Výhodou je možnost zmapovat chování školeného a zároveň se školený učí ovládat své emoce.

Jedním z nejrozsáhlejších souborů metod jsou didaktické hry. Jejich cílem je rozvoj znalostí, dovedností a postojů zaměstnance. Existuje velké množství různých druhů didaktických her, v zásadě je ale můžeme rozdělit z pohledu lektora na hry interakční a neinterakční – podle toho, zda je hra týmová, nebo ji účastníci hrají jednotlivě.

Speciálním druhem didaktických her jsou hry manažerské. Ty jsou zpravidla strategické nebo ekonomické a slouží pro nácvik manažerského rozhodování a manažerských procesů.

Development centre (dále jen DC) je v poslední době velice rozšířená technika vzdělávání. Dle Langer (2016) můžeme DC definovat jako „komplexní aktivizující metodu využívanou pro zhodnocení potenciálu zaměstnanců v porovnání

s požadavky firmy a stanovení jejich dalšího rozvoje“. Metoda DC mapuje osobnostní profil zaměstnance a jeho další rozvojový potenciál.

Outdoor training je druh aktivit, které jsou prováděny ve sportovních podmínkách či speciálně vybavených učebnách. Tento druh aktivit posiluje týmového ducha a pomáhá budovat vzájemné vztahy. Propojuje také příjemné s užitečným – sportovní aktivity a pracovní činnost.

Exkurze velice dobře přenáší teoretické znalosti do praxe a využívá se jako doplňková metoda k jiným vzdělávacím metodám. Je sice organizačně náročná, ale vysoce efektivní.

Demonstrování spočívá ve zprostředkování dovedností a znalostí s použitím didaktických pomůcek, jinak řečeno je pracovní postup předveden lektorem. Když účastník pochopí látku, může si úlohy vyzkoušet sám.

Pokud je cílem, aby se zaměstnanec proškolil a dostatečně navnímal atmosféru řešených problémů, ideální vzdělávací metodou je stáž. Na určitou dobu vtáhne cele školeného zaměstnance do atmosféry pracoviště, což uvedenou metodu dělá jedinečnou.

## 2 Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců

Druhá kapitola pojednává o nových trendech ve vzdělávání zaměstnanců. Tradiční vzdělávací systém se stává pomalým a neefektivním vzhledem k tomu, jak se doba zrychluje. Dnes chtějí lidé dosáhnout požadovaných výsledků v co nejkratším čase, proto se i vzdělávání transformuje do systému, který je rychlý a odpovídá potřebám doby. Zde je vhodné zmínit citát Erika Riese, který řekl, že „jediný způsob, jak vyhrát, je učit se rychleji, než kdokoli jiný“.

Walter Orechwa, ředitel IRI Digital Workplace Solutions Group, podává výhody prezenčního vzdělávání, které podle něj v některých profesích zůstává nepostradatelným a v jiných přináší značné výhody. Pokud zaměstnavatel potřebuje vzdělávat více zaměstnanců ve stejných dovednostech, je lepší využít prezenční školení s využitím metod popsaných v předchozí kapitole. Prezenční školení dávají podle Waltera Orechwi možnost lepší strukturovanosti a podporují vzájemnou interakci mezi účastníky (Orechwa, 2024).

Dle výzkumu Marka Croftona, globálního viceprezidenta SAP Sales and Learning, který se do roku 2016 snažil o zefektivnění vzdělávání pro zaměstnance SAP (v tomto případě šlo o zaměstnance prodejního oddělení), bylo zjištěno, že se zaměstnanci chtějí učit, ale nemají kvůli velkému pracovnímu vytížení čas. Byl tedy vytvořen systém, který na základě sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců a manažerů vytváří individualizované vzdělávací plány dle potřeb konkrétních lidí. Nutné je zmínit, že celý výše popsaný proces je zajištěn online formou (Crofton, 2023).

Při výzkumu provedeném společností Gallup ve spolupráci se společností Amazon, American Upskilling Study, bylo zjištěno, že padesát sedm procent tázaných zaměstnanců z celkového počtu patnáct tisíc šedesát šest, má zájem dále rozvíjet své dovednosti, aby si mohlo zvýšit nebo rozšířit kvalifikaci (Rothwell, 2021).

Pokud dojde k porovnání výše zmíněných výzkumů, závěrem je, že zahraniční firmy využívají ke vzdělávání svých zaměstnanců především online školení.

Například Duncan Wardle, bývalý viceprezident inovací a kreativity ve společnosti Walt Disney uvádí čtyři kroky, jak pomocí kreativity zefektivnit firemní vzdělávání. Podle něj se zaměstnanci přestanou bát změn, pokud se jim kreativita stane vlastní v myšlení i konání v práci. Jeho čtyř krokový návod zní: 1) Co kdyby? – Pokud bude

vedení firmy pokládat tuto otázku a rozebírat možnosti, které brání zaměstnancům v zavedení nových inovací, může snadněji odstraňovat diskutované překážky a dosáhnout tak cíle „co by se stalo, kdyby zde nebyla tato překážka“. 2) Jak jinak? – Pomocí této otázky lze využít nápad, který máme, tak aby nás odlišil od konkurenčních firem, tak aby byla vytvářena jedinečná hodnota důležitá pro lidi. V případě Duncana Wardleho šlo o zkrácení času stráveného čekáním ve frontě v Disneylandu, čímž vytvořil lákadlo pro zákazníky. 3) Dejte lidem čas přemýšlet. Tímto krokem podpoříte kreativitu, která se nejlépe rozvíjí, když lidé nejsou ve stresu. 4) Udělejte ze školení hru. V případě firemního vzdělávání se jedná o schopnost nalákat lidi, aby se vzdělávali rádi a těžili z přidané hodnoty. Duncan Wardle uvádí například využití virtuální reality pro simulaci určitých prostředí ve firmě a tím zaměstnance vzdělává zábavnou formou (Wardle, 2024).

I v prezenčních školeních mohou zaměstnavatelé využít umělou inteligenci k větší efektivitě, například pomocí kroků pana Duncana Wardleho.

Metodou, která spojuje online a prezenční vzdělávání je jejich kombinace. Není dokázané, že by zmíněná forma byla efektivnější, ale podle účastníků lze kombinací dosáhnout výhod v budoucnu.

### **3 Představení společnosti Škoda Auto a.s.**

#### **Obecné informace o společnosti**

Společnost Škoda Auto a.s. byla zřízena 20. 11. 1990 jako akciová společnost. „Škoda Auto a.s. je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., zahrnutou v rámci vrcholové mateřské společnosti a vrcholové ovládající společnosti do konsolidační skupiny Volkswagen AG („koncern Volkswagen“) se sídlem ve Wolfsburgu, Spolková republika Německo.“ (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2023).

Patří mezi přední světové výrobce automobilů a je také jedním z největších zaměstnavatelů v České republice – zaměstnává přes třicet pět tisíc lidí. Nyní je již přes třicet let součástí koncernu Volkswagen, který sdružuje dvanáct automobilových výrobců: Škoda Auto a.s., Seat, Audi, Coupura, Porsche, Scania, Man, Bentley, Bugatti Automobiles, Lamborghini, Ducati, Volkswagen.

Založena byla v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Je to jedna z nejdéle nepřetržitě vyrábějících automobilových společností na světě. Nejdříve se jednalo o výrobu jízdních kol pod značkou Slavia, následovaly motocykly, tedy jízdní kola s pohonným motorem, a následně první automobil Voiturette A, roku 1925. Vše tehdy bylo vyráběno pod značkou L&K. V roce 1925 však postihl společnost požár. To mělo za následek spojení značky L&K a Plzeňských Škodových závodů do koncernu Škoda Works. Poté se firma postupně vypracovala na pozici jednoho z nejvýznamnějších hráčů v automobilovém průmyslu. V roce 1991 se Škoda Auto a.s. stala součástí německého koncernu Volkswagen Group, který dává všem společnostem jednotný rámec a díky němuž mohou společnosti nyní čelit i krizi a zároveň zvládat nutnou transformaci. Právě sdružením v jeden celek si teď mohou značky do jisté míry vypomáhat v této nelehké době (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2023).

#### **Management společnosti**

Vedení společnosti tvoří špičkoví manažeři, kteří směřují strategické rozhodnutí firmy a řídí různé oblasti podnikání. Aktuálním generálním ředitelem (CEO) je Klaus Zellmer, který spolu s dalšími členy představenstva formuje strategii a směřování společnosti. Mezi členy představenstva patří také Dr. Johannes Neft, odpovědný za

technický vývoj, Andreas Dick, který řídí výrobu a logistiku, Martin Jahn, zodpovědný za prodej a marketing, Maren Gräf, která má na starosti lidské zdroje, Karsten Schänke zodpovědný za oblast nákupu a Holger Peters, který řídí finance, IT a právní záležitosti (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2023).

### **Modelové řady**

Škoda Auto a.s. disponuje širokou nabídkou vozidel. Nyní má Škoda Auto a.s. v nabídce třináct modelových řad.

Mezi nejpopulárnější modely patří Škoda Octavia, Škoda Superb, Škoda Kodiaq a Škoda Fabia. Společnost se také aktivně angažuje v oblasti elektromobility a vývoje moderních technologií, včetně elektrifikace a autonomního řízení. Z řad elektromobilů stojí za zmínku Enyaq a Enyaq Coupé. V následujících letech je v plánu výroba nových vozů Škoda Epic a Škoda Elroq (Výroční zpráva Škoda Auto, 2023).

Výroba vozidel probíhá v závodech po celém světě. Hlavní produkční závody se nacházejí v České republice, jsou jimi Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Důležitou roli hraje také výrobní závod v Číně, který uspokojuje poptávku na asijském trhu, a závody v dalších zemích – na Slovensku, v Indii. Dříve měla společnost výrobní závod také v Rusku, ale ten byl s ohledem na aktuální situaci prodán. V nejbližší době přibude také výrobní závod v Kazachstánu. Každý závod má svá oddělení zodpovědná za výrobu, kvalitu, logistiku a výzkum a vývoj (Škoda Storyboard, 2023).

Společnost klade důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost. Investuje do ekologicky šetrných technologií a zapojuje se do různých charitativních a společenských aktivit (Škoda Space, interní dokumentace, 2023).

Marketingové a reklamní strategie Škoda Auto a.s. jsou dobře známé pro svou kreativitu a úspěšnost. Společnost se snaží budovat a posilovat značku prostřednictvím inovativních kampaní a propagace.

Celkově je možné konstatovat, že Škoda Auto a.s. je nejen globálním lídrem v automobilovém průmyslu, ale také silným hráčem v oblasti inovací, udržitelnosti a společenské odpovědnosti. S širokým portfoliem vozidel, strategickým vedením



a silnou výrobní kapacitou má společnost pevné postavení na trhu a pokračuje ve svém úspěšném růstu a rozvoji (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2023).

## **4 Současné možnosti vzdělávání ve Škoda Auto a.s.**

Nyní budou rozebrány možnosti vzdělávání zaměstnanců ve Škoda Auto a.s. Škoda Auto a.s. je firma s dlouholetou tradicí, tudíž i nabídka firemního vzdělávání je velice široká. Proto zde budou tedy některé možnosti pouze okrajově zmíněny.

### **Škoda Academy**

Škoda Auto a.s. má, tak jako mnoho jiných firem svou vzdělávací instituci, pod kterou spadá většina vzdělávacích akcí. Škoda Academy je vzhledem k velikosti firmy, jednou z největších takových institucí v ČR. Zmíněnou instituci má v organizační kompetenci oblast S – Lidé a Kultura, konkrétněji soubor oddělení SE. Hlavou Škoda Academy je momentálně Maren-Kabowski Ciecior. Jednotlivá oddělení z oblasti S se starají o průběh jednotlivých druhů vzdělávání.

„Škoda Academy je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců Škoda Auto a.s., za rozvoj jejich odborných i nadoborných kompetencí. Za tímto účelem se podílejí zaměstnanci Academy na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy. K dalším stěžejním činnostem Škoda Academy patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů.“ Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce šité na míru.

Hlavní činnosti Škoda Academy: Vzdělávání zaměstnanců a budoucích zaměstnanců Škoda Auto a.s. v odborných oblastech, na stupni středního vzdělání, technické vzdělávání, prohlubování či zvyšování kvalifikace, diagnostické nástroje a mnoho dalšího (Škoda Space, interní dokumentace, 2024).

### **Oddělení Škoda Academy a jejich zodpovědnost ve vzdělávání zaměstnanců**

Škoda Academy, tedy dvoupísmenná oblast SE, je rozdělená na oddělení dle jednotlivých oblastí vzdělávání, za které zodpovídají. Oblast SEB Odborné učiliště, SEA Odborné vzdělávání, SE/1 Kariérní management, SE/2 Rozvoj kompetencí a manažerské programy, SE/4 Řízení Akademie (Škoda Space, interní dokumentace, 2024).

## **Odborné učiliště**

Škoda Auto a.s. má svou střední školu, Odborné učiliště, kde připravuje žáky na středoškolské úrovni na výkon budoucích pozic ve ŠA. Obory jsou koncipované tak, aby byly využitelné i mimo firmu, ale primární účel je výchova budoucích zaměstnanců. Odborné učiliště nabízí obory s maturitou, s výučním listem, nástavbové studium a dálkové studium pro již pracující osoby. Mezi obory s maturitou patří: Mechanik seřizovač, Mechanik elektrotechnik – Mechatronik, Provoz a ekonomika dopravy – Průmyslový logistik, Elektrotechnika – IT technik. Mezi obory s výučním listem řadíme: Strojírenské práce – Automontážní práce, Elektromechanik pro zařízení a přístroje, Operátor skladování – Operátor logistiky, Karosář, Autolakýrník, Strojní mechanik – Provozní mechanik, Autoelektrikář – eAutomechanik. Nástavbové studium je pouze pro elektro nebo obory se strojírenským zaměřením (SOU Škoda Auto, 2024).

Učiliště se nachází přímo v areálu závodu, žáci mají tedy v rámci praktických hodin přístup do specializovaných dílen a mohou se potkat s dělníky, kteří v závodě pracují a vidět tak využitelnost svých oborů v praktickém životě. Ani zde nechybí výuka s odborníky přímo z praxe, kteří mohou výuku navštěvovat a přednášet studentům.

Studenti se mohou každoročně zúčastnit studentského projektu Azubi Car, ve kterém tvoří vlastní model auta značky Škoda. Tento vůz může být kreativně upraven o různé zajímavé prvky, vždy ale nese i prvky a název Škoda (Škoda Space, interní dokumentace, 2024).

## **Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s.**

Další vzdělávací institucí v rámci firmy je Škoda Auto a.s. Vysoká Škola. Vysoká škola, která má taktéž za cíl výchovu zaměstnanců ŠA. Studenti si zde mohou vybrat z ekonomických i technických oborů. Ať už si ale vyberou jakýkoli, základ mají stejný, ekonomicko-technický. Nyní jsou zde v nabídce bakalářské obory: Ekonomika a management, Podniková ekonomika a manažerská informatika, Průmyslový management. Pod Ekonomikou a managementem se skrývají specializace Management obchodu, Řízení lidských zdrojů, Finanční řízení, Nákup, Logistika a management kvality (Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.,2024).

## **Online vzdělávání**

Veliká část firemního vzdělávání je digitalizovaná. V této kapitole budou shrnuty možnosti, které Škoda Auto a.s. nabízí. Platformy, skrze které se vzdělávání uskutečňuje jsou: eLearning eDoceo, Mediatéka, vzdělávací platforma Degreed.

### **LMS eDoceo**

E-learning LMS (tedy Learning Management Systém) je řídicí systém elektronického vzdělávání, jehož hlavní funkcí je tvorba, distribuce a administrace elektronických vzdělávacích kurzů. Většina LMS systémů je založena na webových technologiích, umožňující přístup k elektronickým kurzům způsobem „anytime and anywhere“ („kdykoliv a kdekoliv“) (Škoda Space, interní dokumentace, 2024).

### **Mediatéka**

Mediatéka je knihovna médií vzdělávacího systému eDoceo. Obsahuje záznamy přednášek, průvodce osobním rozvojem nebo například jazykovou přípravu (Škoda Space, interní dokumentace, 2024).

### **Degreed**

Novinkou v nabídce vzdělávání Škoda Auto a.s. je vzdělávací platforma Degreed, která pomáhá zlepšit a udržet si vzdělání a dovednosti prostřednictvím různých zdrojů jako jsou online kurzy, knihy a videa. Platforma Degreed Vám umožňuje sledovat své vzdělání a dovednosti, získávat certifikáty a nechat si uznat své vzdělání a zkušenosti, zejména v pracovním prostředí.

Jedná se o prostředí, ve kterém se nachází, podobně jako v eDoceo systému, vzdělávací kurzy na nejrůznější témata. V rámci této platformy mají zaměstnanci také přístup k externím vzdělávacím platformám jako LinkedIn Learning Microsoft Learn a mnoho dalších.

## **5 Empirická část – metody zkoumání, sběr dat, výzkumné otázky**

Empirická část bakalářské práce je zaměřena na výzkum provedený dotazníkovým šetřením a poté návrh možností popularizace a zefektivnění firemního vzdělávání na základě získaných dat. Osloveny byly firmy na českém trhu, které vzdělávají své zaměstnance nebo které jsou poskytovateli vzdělávání zaměstnanců externě jiným firmám. Výzkumné šetření se zaměřuje na oblast vzdělávání v soft skills na pracovišti.

Jak již bylo zmíněno, metoda zkoumání byla zvolena z důvodu velkého dosahu napříč republikou – může tedy být získáno více odpovědí v kratším časovém úseku. Dotazník byl sestaven ve spolupráci s oddělením SE/2, které se ve Škoda Auto a.s. zabývá právě vzdělávacími kurzy zaměřenými na soft skills.

### **Vzorek respondentů**

Dotazník byl rozeslán sto jedna českým firmám. Kontakty na tyto firmy zprostředkovalo výše zmíněné oddělení SE/2. Dotazník vyplnilo třicet firem. Dotazníková šetření jsou ne vždy tou nejlepší volbou výzkumu, což se odrazilo v počtu respondentů, který je i přes množství oslovených firem nižší. S oslovenými firmami byl navázán telefonický kontakt, ne vždy úspěšně, a ne vždy telefonát splnil svůj účel.

Ještě před zahájením šetření byly formulovány výzkumné otázky, na které přinese odpověď právě dotazníkové šetření. Výzkumné otázky byly sestaveny s ohledem na požadavky neustálého zlepšovatelství a růstu, ať už v osobní, nebo pracovní rovině.

*1) Jak firmy inovují vzdělávání zaměstnanců s ohledem na inovace ve vzdělávání jako celku?*

Tato otázka nám dá odpověď na flexibilitu systému vzdělávání v době, kdy celý systém prochází transformací. Je důležité vědět, jaké stanovisko zaujímají konkurenční firmy na trhu, protože právě v zaměstnancích a jejich dovednostech se skrývá firemní potenciál.

*2) Kde firmy v dnešní době prezentují svůj vzdělávací obsah?*

Touto otázkou můžeme zjistit, jak rozvinuté je vzdělávání ve firmách na českém trhu. Další věcí, kterou odpověď na uvedenou otázku dává, je skutečnost, jak organizované jsou firmy. Dovedou zorganizovat a technicky zajistit vlastní portály? I to může napovědět, v jakém stupni vývoje se firma nachází.

*3) Preferují firmy v dnešní době spíše technologické vzdělávání, či vzdělávání v oblasti sociální sféry (komunikace, týmová práce, řešení konfliktů)?*

Poslední výzkumná otázka může určit směr, kterým se firmy budou v příštích obdobích ubírat. Je tedy důležitým ukazatelem, jak se budou profilovat lidé, kteří se v budoucnu rozhodnou měnit zaměstnání. Budou mít firmy experty v mezilidských dovednostech, či bude pokrok záviset na technologickém know-how a vývoji v IT sféře?

Kombinace otevřených a uzavřených otázek umožňuje korigování šetření k vytyčenému cíli, nabádá participanty, aby se zamysleli nad úrovní vzdělávání zaměstnanců a měli možnost konkretizovat a rozvést sféry, ve kterých své lidi školí.

Mimo otázky nezbytně nutné, které se ptají na současný stav vzdělávání, na jeho směřování, metody, či formy, bylo mezi otázky zařazeno také několik otázek inspirativních, konkrétně otázky číslo devět, jedenáct a šestnáct. Všechny otázky budou podrobně rozebrány v další kapitole. Rozesílaný dotazník lze najít v přílohách.

## 6 Vyhodnocení šetření, interpretace a návrh opatření

Poslední kapitola této bakalářské práce rozebírá výsledky šetření a jednotlivé otázky, které byly tázány. Dále pak jsou poskytnuty návrhy opatření ve firmě Škoda Auto a.s., které pomohou zlepšit nabídku vzdělávání v souladu s cílem práce.

Z počtu sto jedna tázaných firem vyplnilo dotazník třicet. Tedy účast na šetření činila dvacet devět a sedm desetin procenta. Pro analýzu výsledků bohatě stačí i malý vzorek respondentů, Jelikož cílem práce je zefektivnit vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s., může práce čerpat i z menšího počtu respondentů dotazníkového šetření, nejdůležitější je následná aplikace zjištěných informací v praxi.

Některé z dotazovaných firem poskytly zpětnou vazbu, která se týkala irelevance jejich možných odpovědí, protože šlo o vzdělávací firmy, které externě školí zaměstnance jiných firem (proto se šetření nezúčastnily). Jiné firmy, které se také zabývají externím školením, ale dotazník vyplnily. Je tedy možné, že některé otázky nebyly dostatečně jasně formulovány.

### Rozbor odpovědí na otázky

1. *Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)*

**Tab. 1 Způsoby výuky zaměstnanců**

1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance / klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)	
Nejčastější odpovědi	Prezenční školení
	Online školení
	Digitální školení
	Kombinovaný způsob digitálních a prezenčních

V první otázce byly nejčastější odpovědi jako „prezenční“ a „kombinované“ (viz Tab. 1). Zajímavé bylo v této otázce vidět, že se některé firmy snaží používat novinky v podobě chatbotů nebo umělé inteligence, na rozdíl od jiných firem, které preferují tradiční webináře a čistě prezenční formu vzdělávání. Z výsledků je patrné, že se firmy postupně uchylují k vzdělávání „zábavnou formou“, tzn. motivují účastníky ke vzdělávání samotným průběhem (např. gamifikace, zážitkové učení).

Nespornou výhodou prezenční formy je interakce vzdělávaného a vzdělavatele, nevýhodou jsou možné překážky v účasti na prezenčním kurzu. Naproti tomu online kurz si vzdělávaný může kdykoli odkudkoli opakovaně pustit.

2. *Jaké další způsoby plánujete využívat v horizontu příštích 2 let?*

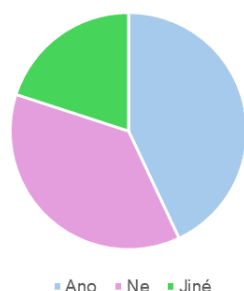
Tab. 2 *Budoucí podoba firemního vzdělávání*

2. Jaké další způsoby plánujete využívat v horizontu příštích 2 let?	
Nejčastější odpověď	Zvýšit zapojení umělé inteligence
	Gamifikace
	Coaching
	Užívání současných online a prezenčních kurzů

Druhé otázce dominovaly odpověďmi „umělá inteligence, virtuální realita“ (viz Tab. 2), za zmínku ale stojí snaha některých firem upouštět od prezenčních školení, či je přesunout do kompetence trenérů řízených umělou inteligencí. Benefitem v příštích letech jistě budou kurzy od firem, které se naopak chtějí více prezenčně věnovat coachingu a mentoringu.

3. *Máte vzdělávací platformu, kde zaměstnanci/zákazníci najdou ucelenou nabídku firemního vzdělávání?*

Máte vzdělávací platformu, kde zaměstnanci/zákazníci najdou ucelenou nabídku firemního vzdělávání?



Obr. 2 *Rozšířenost vzdělávacích platforem ve firmách*

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že šedesát tři procent tázaných firem má ucelenou nabídku vzdělávání. Zbýlých třicet osm procent nemá jednotně uložené vzdělávací kurzy (viz Obr. 2). Je tedy poté otázkou, na jakém stupni uživatelské spokojenosti se mohou zaměstnanci dané firmy vzdělávat.

4. *Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „Jiné“, řekněte nám prosím víc.*



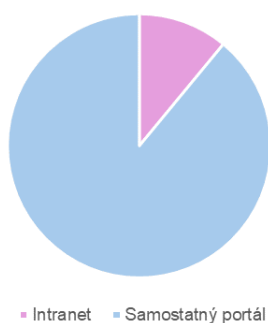
**Tab. 3 Odpovědi na možnost „Jiné“**

4. Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „Jiné“, řekněte nám prosím víc.	
Nejčastější odpověď	Web
	Sdílené disky

Čtvrtá otázka se zabývá spíše rozbořem stupně organizovanosti a rozvinutosti firmy – ne každá firma je tak veliká, aby potřebovala svůj vlastní vzdělávací portál, ale pokud ho má, je vidět, že ji opravdu zajímá přehlednost a organizovanost. Spolu s tím jde ruku v ruce trend vizuální dokonalosti – čím lépe věc vypadá, tím větší má šanci na úspěch – marketing vizualizací se stává v poslední době čím dál více moderní (viz Tab. 3).

**5. V rámci jaké nadřazené platformy máte vzdělávací platformu?**

V rámci jaké nadřazené platformy máte vzdělávací platformu?

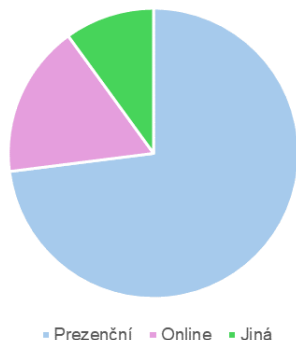


**Obr. 3 Umístění vzdělávacích platform**

V páté navazující otázce odpověděla většina firem, že se jejich vzdělávací kurzy nacházejí na samostatném portálu, nikoli na firemním intranetu. Z intranetu se zaměstnanci dostanou ke vzdělávací nabídce jen v jedenácti procentech případů (viz Obr. 3).

## 6. Jaká forma vzdělávání u Vás převládá?

Jaká forma vzdělávání u Vás převládá?



Obr. 4 Přebíhající formy vzdělávání ve firmách

Šestá otázka přímo rozvádí online a prezenční možnosti. Dle výsledků jsou stále v převaze prezenční kurzy (u sedmdesáti tří procent firem). Lidský faktor tedy i v době rostoucího zájmu o umělou inteligenci má pořád svou důležitost (viz Obr. 4).

## 7. Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete?

Tab. 4 Využití firemních kurzů

7. Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete?	
Nejčastější odpověď	Přebíhají u nás prezenční kurzy kvůli efektivitě
	Online školíme hard skills
	Máme prezenční kurzy s online supportem samostudia

V sedmé otázce převažovaly odpovědi, které se týkaly důrazu na změnu chování vzdělávaných po kurzu, tedy na to, jak účastníci se získanými dovednostmi naloží. Dále se odpovědi zabývaly důležitostí prezenčního vzdělávání v případě soft skills, protože online by se vyučovaly jen těžko. Naopak u hard skills lze dle výzkumu online formu využít a šetřit tím čas lektorů i náklady firmy (viz Tab. 4).

8. Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti nejpoblárnější?

Tab. 5 Populární kurzy mezi zaměstnanci

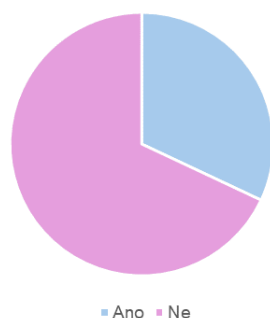
8. Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti nejpoblárnější?	
Nejčastější odpověď	Kurzy leadershipu
	Kurzy manažerských dovedností
	Kurzy komunikačních dovedností
	Kurzy soft skills

U většiny zaměstnanců dotazovaných firem dominují v oblíbenosti leadershipové a komunikační kurzy, jako například vyjednávání, obtížné rozhovory, či zpětná vazba. Oblibě se ale těší i kurzy hard skills pro práci s výpočetní technikou a počítačovými programy.

Dle odpovědí na osmou otázku ale můžeme vyzdvihnout popularitu kurzů komunikačních dovedností, leadershipových dovedností, umění zpětné vazby, či kurzy osobního rozvoje (viz Tab. 5).

9. Mají zaměstnanci nějaké povinné kurzy (mimo ty, které ukládá zákon)?

Mají zaměstnanci nějaké povinné kurzy (mimo ty, které ukládá zákon)?



Obr. 5 Povinné kurzy ve firmách

Dle odpovědí na tuto otázku má nadstandartní povinné kurzy jen třicet dva procent zaměstnavatelů (viz Obr. 5). Zbýlých šedesát osm procent zaměstnavatelů tyto povinné kurzy nerealizuje ať už z důvodu, že nechce své zaměstnance k něčemu nutit nebo se jejich zaměstnanci vzdělávají rádi, proto povinné kurzy nepotřebují.

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", napište prosím příklady.  
Pokud jste odpověděli "Ne", napište proč.

**Tab. 6 Povinné a nepovinné kurzy ve firmách**

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", napište prosím příklady. Pokud jste odpověděli "Ne", napište proč.	
Nejčastější odpověď	Ne, zaměstnanci se vzdělávají dobrovolně
	Každý zaměstnanec má individuální plán rozvoje
	Povinné jsou odborné kurzy

Odpověď na tuto otázku je rozebrána výše, nejčastější odpovědi jsou uvedeny v Tab. 6.

11. Pokud se chcete inspirovat, kdo / co / která společnost je váš vzor / zdroj inspirace?

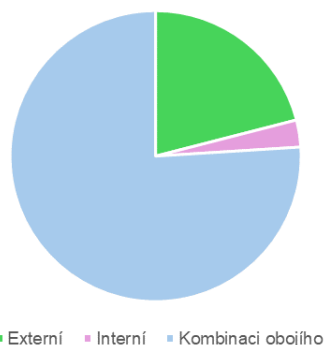
**Tab. 7 Zdroje inspirace**

11. Pokud se chcete inspirovat, kdo / co / která společnost je váš vzor / zdroj inspirace?	
Nejčastější odpověď	Zahraniční vzdělávací trh
	Konkurence

Otázka číslo jedenáct byla vytvořena za účelem kolektivní inspirace všech, kdo tuto práci přečtou, je důležité rozšiřovat zorné pole u inspirativních subjektů. Dotazované firmy se inspirovaly u Singularity University, IPM, Mindvalley, hedepy, Apple, T-mobile, Femme Palette, Leadership Institute, Neurocoaching, či u Jana Amose Komenského. Obecné odpovědi poté směřovaly k zahraniční konkurenci, tematickým konferencím nebo odborným přednáškám (viz Tab. 7).

## 12. Jakou preferujete organizaci vzdělávání?

Jakou preferujete organizaci vzdělávání?



Obr. 6 Umístění vzdělávacích platforem

Z odpovědí na tuto otázku je možné vyčíst, že většina firem preferuje kombinaci interní a externí organizace. Dle výzkumu jen tři procenta firem vzdělávají své zaměstnance jen interně a dvacet jedna procent jen externě (viz Obr. 6). Zbýlých sedmdesát šest procent firem kombinuje obě možnosti.

Volba způsobu organizace vzdělávání závisí na mnoha faktorech, zejména na personální vybavenosti firmy nebo budgetových možnostech.

## 13. Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)?

Tab. 8 Důvod organizace vzdělávání

13. Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)?	
Nejčastější odpověď	Externí – nové zkušenosti
	Interní – sdílení firemního know-how
	Kombinace – podle situace

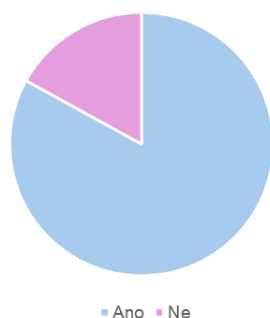
Na otázku třináct byly v dotazníku uvedeny tři nejčastější odpovědi (viz Tab. 8). Interní organizací firma může posílit a rozšířit své know-how ve svých vlastních řadách. Je také dobré pro posilování firemní kultury nebo vzájemného vzdělávání zaměstnanců.

Externí organizace vzdělávání podporuje novou inspiraci a nasbírání zkušeností zvnějšku. „Práce externího lektora s publikem není zatížena osobní vazbou nebo pracovním výkonem či jinou motivací“ (dotazníkové šetření, 2024).

Jedna z odpovědí na danou otázku vše velice obratně shrnula: „Vzdělávání je složitá otázka. Aby nedošlo pouze ke sběru informací, ale také změně dovedností a myšlení, je třeba působit na člověka a tím systematicky, dlouhodobě a z různých perspektiv“ (dotazníkové šetření, 2024).

**14. Máte v nabídce vzdělávání tematické vzdělávací okruhy / na sebe navazující kurzy?**

Máte v nabídce vzdělávání tematické vzdělávací okruhy / na sebe navazující kurzy?



**Obr. 7 Tematické okruhy vzdělávání**

Osmdesát tři procent firem považuje tematické vzdělávací okruhy, ve kterých se zaměstnanec může posouvat, za důležité a má je v nabídce svého vzdělávání.

Zbylých sedmnáct procent zaměstnavatelů tematické okruhy nemá a realizuje vzdělávání po jednotlivých kurzech (viz Obr. 7).

**15. Napište více info k předchozí otázce – proč to tak máte?**

**Tab. 9 Důvody způsobů organizace kurzů**

15. Napište více info k předchozí otázce – proč to tak máte?	
Nejčastější odpověď	Kvůli systematičnosti
	Kvůli postupnému rozšiřování vědomostí
	Kvůli nutnosti osvojení si získaných dovedností

V tematicky navazujícím vzdělávání vidí firmy přínos zejména v konzistenci, systematičnosti, důslednosti, zamezení příliš velkému informačnímu zatížení – dávkování informací postupně je účinnější (viz Tab. 9). Je účinnější nejprve postavit základy, které zaměstnanci postupně mohou rozšiřovat.

Za zmínku stojí citovaná odpověď z dotazníku, která opět shrnuje přínosy na sebe navázaných kurzů: „Jsme přesvědčení, že pouhé předání informací nestačí. Je nezbytné, aby účastníci získané informace nadále používali a rozvíjeli, a to se nám daří zajistit právě tím, že na sebe jednotlivé kurzy navazují a v mezidobí je čas na praktické využívání získaných znalostí a převést je na dovednosti“ (dotazníkové šetření, 2024).

*16. Chcete nám k tomuto tématu ještě cokoli sdělit?*

**Tab. 10 Zpětná vazba**

Chcete nám k tomuto tématu ještě cokoli sdělit?	
Nejčastější odpověď	Vzdělávání a rozvoj je klíčem pro budoucnost
	Pro vzdělávací firmy je těžké na některé otázky odpovědět

Poslední otázka sloužila ke zpětné vazbě, kterou mohli respondenti dotazníku poskytnout a vyjádřit tím své postoje a připomínky (viz Tab. 10).

Kromě pozitivních ohlasů spojených s očekáváním výsledků tohoto výzkumu se objevily i reakce rozporuplné: „Myslím, že má smysl školení expertního typu, nikoliv měkkých dovedností. Za celou kariéru, jsem nepoznal nikoho, kdo by si skutečně z tohoto typu školení něco odnesl“ (dotazníkové šetření, 2024).

Pro srovnání je možné uvést statistiku z roku 2020, která pojednává o vzdělávání zaměstnanců. Český statistický úřad zjistil, že vzdělávání zajišťovalo osmdesát šest procent podniků. Z toho padesát sedm procent tvoří vzdělávání, které nevyplývá ze zákona.

Podnikům, byla položena otázka, zda obvykle vyhodnocují efektivitu poskytovaného vzdělávání. Kladně odpověděla necelá polovina (čtyřicet šest procent).

Efektivita vzdělávání je v některých případech hůře měřitelná, jelikož se nedá vždy určit, jak velký posun vzdělávání přineslo. Důležitým faktorem je zpětná vazba zaměstnanců, která by měla být brána vážně, jelikož může odhalit nedostatky či nový směr jakým by se vzdělávání mohlo ubírat.

Co se forem vzdělávání nevyplývajícího ze zákona týče, největší podíl podniků se uchýlil k zajišťování nepovinných kurzů (čtyřicet čtyři procent), dále k zaškolování či instruktáži na pracovišti (dvacet šest procent), k samostudiu či e-learningu (osmnáct procent) a k workshopům, seminářům, konferencím či veletrhům (patnáct procent). Rotace zaměstnanců na pracovních místech či kroužky kvality či vzdělávací kroužky již byly podstatně méně oblíbené (realizovalo je čtyři procenta, resp. procenta podniků) (ČSÚ, Analytická část, 2020).

Z těchto údajů vyplývá, že se čím dál tím více podniků snaží podporovat dobrovolné vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, a naopak se upouští od povinných kurzů. Vzdělávání zaměstnanců má pomoci samotnému podniku zvýšit efektivitu a přicházet s novými inovacemi, také může přinést vyšší spokojenost zaměstnanců pro které je dobrovolné školení benefitem.

### **Interpretace výsledků dotazníkového šetření**

Z rozboru provedeného dotazníkového šetření vyplývá hned několik zajímavých věcí. První asi nejvíce jasnou výpovědí je participace na šetření. Dotazníkové šetření nepatří mezi oblíbené u respondentů, právě proto, že je velice rozšířené. Lidem přijde každoročně spousta dotazníkových šetření, proto se již jen málo respondentů uvolí participovat v šetření. Navzdory tomu je použitá metoda časově nejméně náročná, proto také byla zvolena pro tuto bakalářskou práci. Dalším bonusem metody dotazníkového šetření je dosah, kam se může dotazník dostat.

V komparaci lze uvést metodu rozhovoru, kde se jedná o malý dosah, z důvodu menšího počtu participantů, ale naproti tomu může být rozhovor přínosnější, co se týče obsažených informací. Metoda rozhovoru je ale také náročnější na analýzu a následné vytvoření výstupu.

Další věcí, kterou je možné si z výzkumu odnést, je, že zaměstnavatelé dnes využívají většinou prezenční kurzy, organizované kombinovaně externě a interně, v závislosti na účelu vzdělávání. Pokud chtějí rozvíjet a podporovat firmu zevnitř, využijí interní organizace. Pokud chtějí nový vhled do věcí, nové know-how, či směr, využijí externích lektorů, kteří firmu obohatí novými zkušenostmi. V reakci na transformaci vzdělávání vyplývá z šetření, že firmy se z větší části zajímají o umělou inteligenci, některé již testují vlastní konkrétní produkty, nebo je v krátkém časovém



horizontu plánují poptat. Pro většinu zaměstnavatelů je důležitá dobrá a přehledná nabídka kurzů, ze které si zaměstnanci mohou vybrat.

Zajímavým zjištěním, které z šetření vyplývá je, že většina zaměstnavatelů nemá povinné kurzy, mimo ty zákonné. Je možné, že by se někteří zaměstnanci vzdělávali více ochotně, kdyby neměli tolik povinných kurzů – čili by je do vzdělávání nikdo netlačil. Mezi rozšířené možnosti vzdělávání patří také na sebe navazující kurzy, které zaměstnancům umožňují si vzdělávání rozfázovat, plně pochopit a využít informace nabyté v jednotlivých kurzech a poté je aplikovat do praxe jako celek.

Velice zajímavé výsledky přináší otázka jedenáct. Mezi zajímavé zdroje inspirace patří Singularity University, „která spadá pod Singularity Group, inovační společnost, která věří, že technologie a podnikání mohou vyřešit největší světové výzvy. Transformujeme způsob, jakým lidé a organizace přemýšlejí o exponenciálních technologiích a budoucnosti, a umožňujeme jim vytvářet a urychlovat iniciativy, které přinesou obchodní hodnotu a budou mít pozitivní dopad na lidi a planetu. Singularity, technologický průkopník od roku 2008, se rozrostla a stala se centrem inovací a transformací pro více než 250 000 generálních ředitelů, podnikatelů, investorů, politiků a jednotlivců ze startupů, korporací, nevládních organizací, vlád a akademické sféry. S 58 pobočkami ve 30 zemích (a stále rostoucí) a komunitou lídrů z celého světa pomohla společnost zahájit více než 5 000 inovativních iniciativ a její absolventi založili více než 200 společností.“ (SingularityU Czech summit, 2024, přeloženo).

Mindvalley, je online vzdělávací platforma, s cílem zlepšit kvalitu životních zkušeností lidí. Na rozdíl od jiných vzdělávacích kurzů se zaměřuje na kurzy, které lidem pomohou žít kvalitní život se zdravými vztahy, klidným myšlením a úspěšnou kariérou. Program se sídlem v New Yorku zasahuje do osmdesáti různých zemí (Recenze Mindvalley: Stojí to za váš čas a peníze?, 2023).

Hedeply je společnost zabývající se online psychoterapiemi. Lidé tedy mohou své problémy řešit z pohodlí domova. Přínosem online terapie je určitě dostupnost prakticky odkudkoli, v případě, že daný člověk trpí sociální fóbií, je přínos online terapií i v minimu lidí, se kterými se daný člověk musí setkat (Hedeply, 2020).

Další firmou, která inspiruje zaměstnavatele při rozšiřování vzdělávání je firma Apple. Společnost není třeba představovat, zajímavé je, že zaměstnanci této firmy

získávají školení přímo korespondující s jejich pracovní náplní. Kromě klasických školení, která stojí za zmínku, např. jak nakládat s osobními daty, školení diverzity, školení etiky, může být společnost pro nás inspirací v počtu vzdělávacích kurzů, kterými za minulý rok zaměstnanci prošli. Společně se totiž vzdělávali v 830 000 kurzech (Apple, 2024).

Femme Palette je společnost, která nabízí profesní rozvoj zejména ženám. Formou coachingu a mentoringu je posouvá vpřed v kariéře a motivuje je neustále se zlepšovat (Femme Palette, 2023).

Leadership Institute „poskytuje školení v oblasti kampaní, fundraisingu, místního organizování, politiky mládeže a komunikace. Institut učí konzervativce všech věkových kategorií, jak uspět v politice, vládě a médiích. Institut nabízí více než 50 typů školících škol, workshopů a seminářů; bezplatnou službu zprostředkování zaměstnání; a národní terénní program, který školí konzervativní studenty k organizování školních skupin“ (Leadership Institute, 2024, přeloženo).

Posledním zmíněným zdrojem inspirace je Jan Amos Komenský. Člověk přezdíváný učitel národů jistě má každému zájemci o vzdělávání co nabídnout. Vydal spoustu skvělých knih o vzdělávání dětí i dospělých. Z jeho děl určitě stojí za zmínku Velká didaktika nebo Informatorium školy mateřské.

### **Vyhodnocení výzkumných otázek**

Na začátku práce byly položeny tři výzkumné otázky.

*1) Jak firmy inovují vzdělávání zaměstnanců s ohledem na inovace ve vzdělávání jako celku?*

Po porovnání výzkumných otázek s dotazníkovým šetřením a kapitolou s novými trendy ve vzdělávání je možné vidět, že i do České republiky již začíná přicházet trend online vzdělávání. Dle dotazníkového šetření je na vzestupu, protože většina tázaných firem teprve chce s umělou inteligencí začít více pracovat budoucnu. Jen málo firem již teď využívá chatboty nebo gamifikace.

Výše zmíněný pomalejší nástup trendu online vzdělávání s prvky umělé inteligence je však pochopitelný, když si uvědomíme, že respondenti dotazníku nejsou nadnárodní korporáty, které potřebují mít stoprocentní rychlost reakcí na změny trendů trhu.

Čím rychleji však vnitrostátní podniky aplikují vzdělávací novinky, tím větší budou mít konkurenční výhodu, pokud s těmito novinkami budou správně pracovat.

*2) Kde firmy v dnešní době prezentují svůj vzdělávací obsah?*

Druhá výzkumná otázka nepřímo odpovídá na to, že ne všechny firmy mají jednotné úložiště vzdělávacího obsahu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že třicet osm procent tázaných firem jednotné úložiště nemá. Z toho je tedy možné usuzovat, že co se vzdělanosti zaměstnanců týče, těchto třicet osm procent firem nebude schopno s ostatními držet krok, což může vést k oslabení jejich konkurenceschopnosti, a naopak posílení tržních míst firem, které mají již nyní jednotný základ a mohou pomýšlet na inovace v podobě gamifikací, chatbotů nebo rozšiřování online nabídek vzdělávání.

*3) Preferují firmy v dnešní době spíše technologické vzdělávání, či vzdělávání v oblasti sociální sféry (komunikace, týmová práce, řešení konfliktů)?*

Z dotazníkového šetření je možné vyčíst, že mezi zaměstnanci tázaných firem jsou v oblibě kurzy leadershipu a soft skills. Z otázky osm v dotazníkovém šetření je vidět, že technické dovednosti se netěší takové oblibě, jako výše zmíněné. Je tedy možné dospět k závěru, že technicky zaměřené zaměstnanci budou stále potřebnější a pokud firmy nebudou chtít utrácet velké peníze za externí odborníky, bylo by vhodné zařadit mezi povinné zaměstnanecké vzdělávání i technicky orientovaná školení.

### **Návrh opatření dle zjištěných výsledků**

Cílem práce byl návrh možností popularizace a zefektivnění vzdělávání na základě získaných dat. Po provedeném šetření a důkladné analýze můžeme konstatovat, že velké oblibě se těší vzdělávání poskytnuté externí formou, tudíž je vhodné zjistit, jaké možnosti trh poskytuje. Právě díky využití externích zdrojů může dojít k přísunu nových postupů a myšlenek, které lze zařadit do výukových metod Škoda Auto a.s. Zajímavým poznatkem může být snaha inspirovat se jinými společnostmi a provést odborný průzkum metod, které využívají. Během průzkumu může dojít i k objevení externích zdrojů vzdělávání, které mohou být využity i ve Škoda Auto a.s. Vhodné je vytvoření plánu na základě průzkumu trhu, jaké formy vzdělávání je Škoda Auto schopná poskytnout interně, což přináší organizační a finanční výhody. Na základě

zjištění konkrétních oblastí vzdělávání, které není Škoda Auto schopná pokrýt interně, může dojít k rozšíření vzdělávací nabídky o externí kurzy.

Zajímavým poznatkem může být snaha inspirovat se jinými společnostmi a provést odborný průzkum metod, které využívají. Během průzkumu může dojít i k objevení externích zdrojů vzdělávání, které mohou být využity i v rámci Škoda Auto a.s.

Vhodné je vytvoření plánu na základě průzkumů trhu, jaké formy vzdělávání je Škoda Auto a.s. schopná poskytnout interně, což přináší výhody finanční a organizační. Na základě zjištění, jaké oblasti vzdělání nyní není Škoda Auto schopná pokrýt interně, může dojít k rozšíření nabídky externích způsobů vzdělávání a později vytvoření plánu zařazení vhodných nových oblastí do interních zdrojů a vzdělávání a podstoupení kroků potřebných k jeho realizaci.

Významným faktorem je, že budoucnost přináší vyšší zapojení umělé inteligence ve všech oblastech, a to i ve vzdělávání. Proto je vhodné podniknout kroky vedoucí k zapojení umělé inteligence do způsobu vzdělávání Škoda Auto a.s. Prvním krokem je samotné vzdělávání o tom, co je umělá inteligence, jaké benefity přináší a jak je možné ji využívat, což je již nyní součástí vzdělávací nabídky, avšak vzhledem k neustálému posunu je nutné dbát na rozvoj a neustálé doplňování informací. Využitím umělé inteligence také může dojít ke zlepšení samotného vzdělávání, například pomocí Chatbotů, vzdělávacích avatarů či aplikací podávajících zpětnou vazbu. Umělá inteligence tedy přinese větší samostatnost a díky jejímu využívání bude docházet k růstu schopností používat umělou inteligenci a zároveň ke vzdělání v požadovaných tématech. Také bude Škoda Auto a.s. schopna konkurovat ostatním podnikům na trhu, které dle odpovědí na dotazník, mají velký zájem o zapojení umělé inteligence v budoucnu.

Respondenti v dotazníku uvádí, že využívají spíše jednu platformu, kde je uvedeno veškeré vzdělávání, což přináší výhodu v přehlednosti a organizaci. Škoda Auto a.s. využívá e-Learning, mediatéku i Degreed. Bylo by vhodné najít způsob, zpřehlednit platformu Degreed a zjednodušit tak uživatelům vyhledávání vzdělávacích možností. Pozitivním bylo zjištění, že oblíbené je vzdělávání v rámci soft skills, kterým se již nyní Škoda Auto zabývá a poskytuje různé možnosti rozvoje v této oblasti. Je tedy vidět, že se v tomto ohledu ubírá správným směrem a další rozšíření bude mít pozitivní výsledky.

## Závěr

Vzdělávání zaměstnanců je velice široký pojem, proto bylo složité utvořit jednotný koncept teoretické části bakalářské práce.

V teoretické části, po popisu Českého zákonictví byl směr práce přesunut přímo na vzdělávání firemní. Za pomoci relevantních literárních zdrojů z tuzemska i zahraničí byly nejdříve popsány současné možnosti vzdělávání zaměstnanců a v další kapitole bylo navázáno novými trendy ve vzdělávání, popsanými na základě online internetových zdrojů v podobě průzkumů a studií. Další dvě kapitoly pojednávaly o vybrané společnosti a možnostech vzdělávání, které nabízí.

V této době není jednoduché popsat všechny aspekty detailně v jedné práci, proto byly vyzdvihnuty nejdůležitější body vzdělávání zaměstnanců.

V praktické části byl poté proveden výzkum, který byl detailně popsán, spolu s důvody výběru právě dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu byly popsány a interpretovány dle potřeb Škoda Auto a.s. – tedy z vyhodnocených výsledků byla vzata fakta, která pomohou společnosti Škoda Auto a.s. držet konkurenční výhodu tím, že bude v popředí, co se vzdělávání zaměstnanců týče.

Cílem práce bylo navrhnout možnost optimalizace a zefektivnit vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Aby tématem nebylo celé vzdělávání, cíl byl zúžen na vzdělávání v soft skills. Výzkum dotazníkovým šetřením byl prováděn na externím trhu, protože se jedná o nejefektivnější způsob inspirace. Tedy inspirovat se něčím, co jinde už funguje. Průzkum externího trhu také zajišťuje udržení kroku s ostatními firmami, a to nejen na českém trhu (v kapitole pojednávající o vzdělávacích trendech byly použity z velké části zahraniční zdroje, které reflektují stav zahraničních trhů), čímž je možné předvídat tuzemský vývoj, a tomu uzpůsobit také vzdělávání zaměstnanců – být o krok napřed.

Ačkoli nešlo vše dle původních plánů, výzkum byl nakonec úspěšně uzavřen. Samotná analýza výzkumu byla velice zajímavá a přínosná činnost, zvláště u otázky jedenáct, kde bylo možné se inspirovat tím, čím se inspirují jiní v dnešní době. Protože se otevřené otázky obecně špatně vyhodnocují, bylo provedeno vyhodnocení nejčastějších odpovědí tabulkově, spolu s popisem ostatních odpovědí pod tabulkami, právě z důvodu nemožnosti zanést do tabulek všechny užitečné informace z výzkumu.

Výzkumné otázky navržené na začátku empirické části byly zodpovězeny a napomohly naplnění cíle práce, který je detailně popsán v kapitole, která interpretuje výsledky a navrhuje opatření.

Transformace vzdělávání rozhodně není u konce. Firmy mohou s nadšením očekávat další přínosné koncepty, které informační technologie nabízí. Zároveň je ale třeba se v reakci na nové koncepty připravit na personální změny, či možné rekvalifikace.

Přínos práce se nemusí vztahovat jen k společnosti Škoda Auto a.s., ale může být užitečný i ostatním firmám, které zajímá směr, kterým se vzdělávání zaměstnanců bude dále ubírat.

## Seznam literatury

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

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.

CROFTON, Mark. *Case study: Skills transformation through data-driven personalized learning* [online]. [cit. 2024-06-22]. Dostupné z: <https://www.chieflearningofficer.com/2023/05/04/case-study-skills-transformation-through-data-driven-personalized-learning/>

*Femme Palette* [online], 2023. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://www.femmepalette.com/domu>

*Finanční a nefinanční reporting 2023* [online], 2024. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://reporting.skoda-auto.cz/>

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-3067-7.

*Hedepy* [online], 2020. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://hedepy.cz/>

KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

LANGER, Tomáš, 2016. In: *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, s. 154. ISBN 978-80-271-0093-4. (Obr. 1)

*Leadership Institute* [online], 2024. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://www.leadershipinstitute.org/aboutus/>

MADDULA, Srujana, 2023. Recenze Mindvalley: Stojí to za váš čas a peníze? In: *MSPowerUser* [online]. 16.11.2023 [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://mspoweruser.com/cs/mindvalley-review/>

NESTO, Jancarlo. *Rethinking Corporate Learning: Embracing AI And Agile Technologies* [online]. [cit. 2024-06-22]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/rethinking-corporate-learning-embracing-ai-and-agile-technologies>

- ORECHWA, Walter. *In Person Training vs Online Learning: 6 Important Differences* [online]. [cit. 2024-06-22]. Dostupné z: <https://projectionsinc.com/abetterleader/in-person-training-vs-online-learning/>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4806-1.
- Reinforcing Our Policies* [online], 2024. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://www.apple.com/compliance/training/>
- ROTHWELL, Jonathan. *The American Upskilling Study shows workers want skills training* [online]. [cit. 2024-06-22]. Dostupné z: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/the-american-upskilling-study-shows-workers-want-skills-training>
- SINGULARITY UNIVERSITY, 2023. About Singularity Group. SingularityU Czech summit [online]. [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: <https://www.singularityuczechsummit.com/en/home/index>
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠKODA AUTO A.S. *Informace o škole* [online]. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/informace-o-skole>
- ŠKODA AUTO A.S.. *O společnosti Škoda Auto a.s.*. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>. [cit. 2023-07-15].
- VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WARDLE, Duncan. *Corporate Learning Is Boring — But It Doesn't Have to Be* [online], 2024. [cit. 2024-06-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2024/04/corporate-learning-is-boring-but-it-doesnt-have-to-be>
- Zákon zákoník práce: ČÁST DESÁTÁ - PÉČE O ZAMĚSTNANCE, HLAVA II - ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ (§ 227 - § 235)*, 2006. In: Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=227#cast10-hlava2>



## Seznam obrázků

Obr. 1 <i>Metody vzdělávání podle Koubka</i> .....	8
Obr. 2 <i>Rozšířenost vzdělávacích platforem ve firmách</i> .....	24
Obr. 3 <i>Umístění vzdělávacích platforem</i> .....	25
Obr. 4 <i>Převládající formy vzdělávání ve firmách</i> .....	26
Obr. 5 <i>Povinné kurzy ve firmách</i> .....	27
Obr. 6 <i>Umístění vzdělávacích platforem</i> .....	29
Obr. 7 <i>Tematické okruhy vzdělávání</i> .....	30

## Seznam tabulek

Tab. 1 <i>Způsoby výuky zaměstnanců</i> .....	23
Tab. 2 <i>Budoucí podoba firemního vzdělávání</i> .....	24
Tab. 3 <i>Odpovědi na možnost „Jiné“</i> .....	25
Tab. 4 <i>Využití firemních kurzů</i> .....	26
Tab. 5 <i>Populární kurzy mezi zaměstnanci</i> .....	27
Tab. 6 <i>Povinné a nepovinné kurzy ve firmách</i> .....	28
Tab. 7 <i>Zdroje inspirace</i> .....	28
Tab. 8 <i>Důvod organizace vzdělávání</i> .....	29
Tab. 9 <i>Důvody způsobů organizace kurzů</i> .....	30
Tab. 10 <i>Zpětná vazba</i> .....	31

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník .....	44
--------------------------	----

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kateřina Suchá		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Učení a vzdělávání ve Škoda Auto a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	44		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	10		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývala dostupnými možnostmi vzdělávání ve Škoda Auto a.s. V teoretické části byly popsány možnosti firemního vzdělávání obecně, následně byly představeny nové možnosti vzdělávání za pomoci moderních technologií, a nakonec byly představeny možnosti vzdělávání ve Škoda Auto a.s. V praktické části byly navrženy možnosti popularizace a zefektivnění firemního vzdělávání, pomocí analýzy, která byla provedena dotazníkovým šetřením. Dotazník byl rozeslán také externím firmám, s cílem analýzy trhu, na základě které byly navrženy možnosti zlepšení vzdělávání ve Škoda Auto a.s.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, eLearning, inovace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kateřina Suchá		
<b>FIELD</b>	Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Learning and education in Škoda Auto a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>			
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	44		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	7		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	10		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The bachelor's thesis explored the available educational opportunities at Škoda Auto a.s. In the theoretical part, corporate education options in general were described, followed by an introduction to new educational opportunities using modern technologies, and finally, the educational opportunities at Škoda Auto a.s. were presented. In the practical part, options for popularizing and increasing the efficiency of corporate education were proposed through an analysis conducted via a questionnaire survey. The questionnaire was also distributed to external companies with the aim of market analysis, based on which proposals for improving education at Škoda Auto a.s. were made.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	Education, eLearning, inovation		



# Učení a vzdělávání ve Škoda Auto

12 - 30 Jun 2024

Poll results

# Table of contents

- Survey

Survey (1/16)

030

# 1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)

(1/5)

- Zejména prezenční, vzájemně se vzděláváme a inspirujeme - máme pravidelné tzv. konzultační dny, věnované rozvoji všech našich konzultantů. To je doplněno různými odbornými vstupy, návštěvami konferencí a využíváním online zdrojů.
- prezenční a virtuální, jak s lektorem tak "self led"
- prezenční
- Nejvíce prezenční. Méně: kombinace digi+prezenční, webináře, gamifikované produkty.
- všechny kombinace, nejčastěji prezenční a online
- Prezenční se vzdálenějšími digi
- Prezenční, on-line, virtuální realita
- Řazeno podle relevance: 1. Prezenční 2. Digi & Prezenční



Survey (1/16)

030

# 1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)

(2/5)

3. AI (v podobě personalizovaných chatbotů) 4. Blended learning
- Používáme všechny tyto prvky. Zatím nemáme gamifikované produkty. Neradi trénujeme hybridní formou (někdo živě / někdo online)
  - Nejčastěji využíváme prezenční formu pro tréninky soft skills kurzů a online pro kurzy hard skills
  - Pokud učíme AI - ukazujeme to prezenční metodou, protože s účastníky pracujeme na modelech a s tablety.
  - Prezenční
  - Kombinace online/prezenční a k tomu hodně zážitkových aktivit = učení prožitkem
  - Prezenční, on-line, digitální kurzy, kombinaci s využitím vzdělávací

Survey (1/16)

030

## 1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)

(3/5)

- platformy (Impact Platform). S interními i externími lektory / facilitátory. Herní prvky (gamifikace). Pracujeme vysoce interaktivní formou - spíše workshopy než "školení".
- Upřímně, ze všech, tedy alespoň tam, kde to jde a kde to má mít smysl - mentoring.
  - Kombinované. Převažují ale (z pohledu objemu času) on-line školení.
  - prezenční
  - kombinace prezenční a digitální gamifikované produkty
  - Většina workshopů je prezenčních - skupinově nebo individuálně. Máme i několik gamifikovaných produktů. Pro komplexnější programy pak kombinace prezenční + online (webináře) + e-learning (interaktivní platforma)

Survey (1/16)

030

## 1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)

(4/5)

- Ve většine případu se jedná o online školení, to je dáno tím, jak globální naše organizace je. L&D funkce je centralizována a řeší vzdělávání pro celý svět, tím je to tedy dost dáno. Míváme i prezenní výuku, ta se většinou odehrává v Head Office, kde je nejvíce zaměstnanců. Nabízíme různé typy kurzu - e-learning, instructor led training (live), cohort based online training, networkingová setkání (online), coaching, mentoring
- Převažuje prezenní vzdělávání (90%), zbylých 10% představují online webináře či video kurzy.
- digi + prezenní
- Kombinace digi a prezenní
- Kombinácia prednahratých videí a video hovorou

Survey (1/16)

030

## 1. Jaké způsoby výuky nejvíce používáte pro své zaměstnance/klienty? (prezenční, kombinace digi+prezenční, gamifikované produkty, AI trenéři apod.)

(5/5)

- Kombinace digi + prezenční
- Hlavně prezenční, dále kombinace digi + prezenční
- prezenční - interakce, hry, diskuze, cvičení
- Posíláme na konference, máme nastavený systém ambasadorů a máme důkladně nastavený systém sdílení inspirace a inovací.
- prezenční, webináře
- jsme poskytovatel vzdělávání.

Jako poskytovatel preferujeme prezenční formu s online doplňky.

Survey (2/16)

030

## Jaké další způsoby plánujete využívat v horizontu příštích 2 let?

(1/3)

- Počítáme, že budeme pokračovat v současném způsobu rozvoje, pravděpodobně s rostoucím využitím online zdrojů.
- pravdepodobne viz vyse + zvyisit zahrnuti AI prvku napr, v oblasti role plays aod
- prezenční
- Všechny výše uvedené a další dle potřeb a zadání klientů.
- opět - všechny kombinace, nechceme zcela rezignovat na prezenční
- školení, ovšem jakákoliv digitální forma včetně e-learningových programů a gamifikace může být velmi prospěšná, pokud je vhodně zkombinována s prezenčními programy a má logické návaznosti
- IA
- Stávající a chceme automatizovat přes AI
- 1. Zařadit více zážitkových elementů, které jsou provázané

Survey (2/16)

030

## Jaké další způsoby plánujete využívat v horizontu příštích 2 let? (2/3)

- s kritickým tématem. Nepřehnat to s AI, VR & AR 😊 2. Adopce vhodných nástrojů / aplikací / platforem pro zvýšení kvality práce
- Rozvíjíme možnosti zapojení umělé inteligence do tréninků
  - Výše uvedené, plus před připravené online kurzy - kombinace videa, textu a individuálních úkolů.
  - Vzdělávání rozdělují do 3 kategorií :  
Naučit - pochopit - osvojit. První dvě lze pomocí digitálních nástrojů - to poslední je v "rukou člověka"
- Kombinované
  - určitě přidáme něco od AI
  - Výše uvedené. Posílí se využití AI.
  - Koučink, ale tzv. expertního typu, což už je nahraně s mentoringem...
  - Stejná kombinace. Oboje má svoje výhody.
  - ai trenéři
  - důraz budeme klást

Survey (2/16)

030

## Jaké další způsoby plánujete využívat v horizontu příštích 2 let?

(3/3)

- na individuální osobní přístup, který je základem naší práce
- Máme ve vývoji Ai kouče
- více gamifikace, více mentoringu a coachingu
- Z velké části překlopení do digitálních produktů a rovněž AI trenérů.
- gamifikace
- Zapojení AI a kombinace prezenční/digi, mentoring a koučink on the job
- Pomoc prostřednictvím AI klona
- gamifikované produkty
- Podle typu kurzů, u komunikačních kurzů hlavně prezenční formu, s online preworkem.
- to samé, plus drobně AI využití spíš do materiálů, vlastní knihy jako skripta
- Každému budujeme svého AI tutora.
- prezenční, webináře
- -

Survey (3/16)

030

**Máte vzdělávací platformu, kde  
zaměstnanci/zákazníci najdou ucelenou  
nabídku firemního vzdělávání?**

Ano



Ne



Jiné





Survey (4/16)

007

## **Pokud jste odpověděli v předchozí otázce "Jiné", řekněte nám prosím víc.**

(1/2)

- Tematickou nabídku, určenou především našim klientům, máme uvedenu na webu. Zároveň máme interní databázi témat a zdrojů, určenou k rozvoji našich lidí a pro přípravu našich školicích a konzultačních produktů.
- Jedná se o web, nikoliv platformu
- Viz <https://www.franklincovey.cz/impact-platform/>
- Nevím, na kolik je pro mě otázka relevantní. Jsem externí dodavatel školení (externí školitel - psycholog), tedy jsou zde domluvená školení, která nabízím. Zároveň ale, v rámci školení dávám otázky a ptám se, jaká další témata by účastníky zajímala. Tak vznikla třeba i současný cyklus věnovaný tématu zdraví.
- sdílené disky s know how vč. komplet kurzů a e-learningů
- zákazníci nás najdou

Survey (4/16)

007

**Pokud jste odpověděli v předchozí otázce "Jiné",  
řekněte nám prosím víc.**  
(2/2)

- na našem webu, vyhledávači a  
specializovaných vzdělávacích  
serverech
- vlastní e-learningový a diagnostický  
systém

Survey (5/16)

0 1 9

## V rámci jaké nadřazené platformy máte vzdělávací platformu?

Intranet

 11 %

Samostatný portál

 89 %

Survey (6/16)

030

## Jaká forma vzdělávání u Vás převládá?

Prezenční



Online



Jiná



Survey (7/16)

0 2 8

## Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete? (1/6)

- Prezenční především z důvodu toho, že se věnujeme intenzivnímu tréninku a všechny formy rozvoje a výukové techniky vždy nejdříve testujeme sami na sobě a následně je upravujeme pro využití v našich programech, ať už prezenčních, nebo online.
- zejména s ohledem na dopad
- Prezenční forma rozvoje a vzdělávání je našimi klienty hodnocena jako nejvíce přínosná, užitečná a prakticky využitelná v oblasti soft skills.
- Formy kombinujeme viz výše, důležitá je důslednost v navazujících aktivitách
- Osobní je nejkompexnější
- Prezenční hlavně soft skills, on-line odborné
- Cílem je intenzita a interaktivita. Věřím, že AI boti (coachové...) budou skvělí pro blended learning (jako přehledný zdroj

Survey (7/16)

0 2 8

## Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete? (2/6)

informací na vstupu), ale na lidské interakci zůstane tempo rozvoje, adaptivita, a efektivní zaměření na dopad rozvoje.

- Stále vnímáme prezenční trénink, jako nejefektivnější způsob zážitkového vzdělávání
- Vzdělávání je "konkurencí" ostatních vjemů. Bojujeme o pozornost. Proto musíme používat podobné nástroje, jako ostatní svět. Jinak nebudem vidět ani slyšet.

- Osobní kontakt
- Online forma odbourává cestování lektora a/nebo účastníků. Nevýhodou je větší náročnost na pozornost a zajištění soukromí účastníků. Svádí je to k dělení více věcí naráz. Proto jsou naše online kurzy velmi interaktivní, abychom si zajistili plnou pozornost. Prezenční forma sebou nese potřebu většího množství pomůcek (papíry, tužky, postit

Survey (7/16)

0 2 8

## Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete? (3/6)

lístky, speciální pomůcky atd.) a současně přidává i další náklady jako jsou pronájmy, občerstvení, cestovné atd. Na druhou stranu klienti ji vyžadují protože mají pocit většího zapojení účastníků a kvalitnějšího výsledku. Já jsem přesvědčen, že obě varianty umožní dosáhnout potřebných výsledků. Klíč je v přípravě a kvalitě lektora.

- Nerozumím otázce. 😊
- Jak už jsem řekl, přímé

vedení ... jinak on line.

- Úplně nerozumím otázce. Omlouvám se.
- nejčastěji školíme prezenční formou, poté online a i hybridní
- Širší spektrum podnětů a metod pro účastníky vzdělávání. Delší vystavení podnětům je jedním z faktorů, které napomáhají přenosu poznatků do praxe.
- Cílem je vždy maximalizovat vzdělávací efekt. Tedy

Survey (7/16)

0 2 8

## Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete? (4/6)

- finální forma vzdělávání vychází z tématu - pro informačně bohatší používáme online support k samostatnému studiu. Dále z kontextu klienta - nakolik jsou zaměstnanci zvyklí učit se digitálně, někteří partneři naopak preferují jen prezenční přístup. Mix různých přístupů tedy slouží k naplnění konkrétních vzdělávacích potřeb a zadání.
- využíváme LMS, kde nabízíme interní kurzy, ale ve velké míře využíváme i LinkedIn Learning, který nabízí celou řadu kurzů a jsou dostupné ve všech regionech (kromě Číny)
  - Prezenční forma vzdělávání představuje stále nejpobulárnější formu našich kurzů. Nejčastěji se jedná o kurz pro menší až střední tým zaměstnanců (manažeři, obchodní zástupci, back office).
  - Protože potřebujeme praktické dovednosti, které se dají naučit pouze při



Survey (7/16)

0 2 8

## Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete? (5/6)

osobním kontaktu, předáním zkušeností a postupů, nejde naučit on-line.

- Znalostní části i samostudium On the job - nové úkoly a výzvy  
Prezenčně Online
- -
- Učíme převážně management a leadership a tam je i to, jak je veden program ukázkou leadershipu. V dnešní době se lídři mají učit rozvíjejícím se

dovednostem ve vedení lidí v digi prostoru a proto je zařazeno i do našich vzdělávacích programů - přesto, že mnozí klienti by raději kompletně naživo.

- Obvykle kombinujeme prezenční kurz s online přípravou/preworkem. Někteří klienti preferují online formu vzdělávání.
- Protože soft skills se jinak dělat dobře nedají,

Survey (7/16)

0 2 8

## **Proč, případně jak konkrétněji s různými formami vzdělávání pracujete?** (6/6)

je třeba interakce, zkoušení, diskuze, skupinové workshopy, individuální koučink, praktika ve dvojících a podobně, samozřejmě přenos do života a následně užitečné poznámky

- Protože jako zakladatel chci, aby bylo vzdělávání naprosto pevnou součástí našeho DNA.
- 95% prezenční vzdělávání z důvodu nejvyšší efektivity a interaktivity
- irelevantní

Survey (8/16)

0 2 8

## Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti nejpopulárnější?

(1/4)

- Všechny, které jsou zaměřeny na nácvik dovedností a práci ze zpětnou vazbou.
- kombinace technických a leadership, toto je velmi individualni
- spolupráce v týmu, vyjednávání, leadership, obtížné rozhovory, coaching
- Všechny.
- obchodní dovednosti, komunikační dovednosti, odborná školení
- Soft skills
- - Rozvoj leadershipu (stategického, autentického, adaptivního) - Realizace transformací a změn - Strategické poradenství - Datová diagnostika
- Leadershipové akademie, Desing thinking, OKR, Zpětná vazba, Růstové myšlení, Storytelling
- Prezenční AI
- Leadership Komunikační styly
- Manažerské Mistrovství Vedení hodnotících rozhovorů

Survey (8/16)

0 2 8

## Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti nejpopulárnější?

(2/4)

- a nastavování cílů Zpětná vazba
- Ty, které jim reálně pomáhají.
- To nevím.
- Nevím jakým směrem otázka míří.  
Školím zaměstnance společnosti  
Škoda auto. Zde jsou (v oblasti on-line webinářů) velmi populární témata týkající se zdraví. Resp. vlivu psychiky na naše zdraví. Jako jeden z příkladů.
- soft skills
- manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, prodejní dovednosti, osobní rozvoj, WLB a zdravý životní styl
- Aktuálně Kreativní myšlení, Stress Resilience, Flexibilita, Práce s generacemi a trvale různé typy leadership programů.
- manazerske soft skills, technicke (PowerBI, Python apod.), produktova skoleni
- V současné době jsou to kurzy: Hodnoty, komunikace a chování

Survey (8/16)

0 2 8

## Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti nejpopulárnější?

(3/4)

- v týmu Rétorika a umění mluveného projevu Prezentační dovednosti Obchodní etiketa
- 1. pomoc, prevence návykových látek
- Ochutnávky z toho, co školíme klienty Odborná školení vzdělávání vč. e-matod +náborová a kariérové poradenství Máme v týmu více kolegyň, co obor studují a získávají praxi
- -
- Zatím jsou stále nejpopulárnější programy naživo se zážitkovými aktivitami.
- Kurzy zaměřené na Komunikaci a Vyjednávání.
- Storytelling a prezentace Antistress a antikonflikt Improvizační dovednosti Stand up comedy dílna
- Digital Leadership Masterclass, programy pro AI ambasadory
- manažerské dovednosti, prezentační dovednosti,

Survey (8/16)

0 2 8

**Které kurzy jsou mezi Vašimi  
zaměstnanci/klienty ve vaší společnosti  
nejpopulárnější?**

(4/4)

vyjednávání, time management

- irelevantní

Survey (9/16)

0 2 8

**Mají zaměstnanci nějaké povinné kurzy (mimo ty, které ukládá zákon)?**

Ano



Ne



Survey (10/16)

0 1 8

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", napište prosím příklady. Pokud jste odpověděli "Ne", napište proč.**

(1/3)

- Veškeré týmové vzdělávání - tzv. konzultační dny- je v naší společnosti povinné pro všechny zaměstnance.Vedle toho mají zaměstnanci své individuální rozvojové plány.
  - zejména v oblasti DI&B, kvality a produktové osvěty
  - Například „Praktický leadership“ ve Vaší společnosti.
  - odborná školení, obchodní dovednosti i komunikační
- vyplývající z kompetenčního modelu společnosti
- Odpověď je ANO i NE - záleží na firmě a na typu a formátu spolupráce.
  - Naše vzdělávání je nepovinné.
  - Je to věc zadavatele
  - Například vzdělávání při nástupu do společnosti nebo při změně role. Další kurzy nejsou vysloveně povinné, ale všichni je absolvují v rámci systematického rozvoje.



Survey (10/16)

0 1 8

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", napište prosím příklady. Pokud jste odpověděli "Ne", napište proč.**

(2/3)

- Vyhovět liteře zákona je nutné. 😊
- Otázka není relevantní pro mě, jako externího dodavatele školení myslím.
- naši zaměstnanci mají možnost dalšího rozvoje svobodně nikoli povinně
- Rozvoj nevnímáme u zaměstnanců jako povinnost.
- Povinné je u nás rozvíjet se. Tedy nemáme konkrétní povinné kurzy, každý ze zaměstnanců vytváří svůj individuální plán.
- Anti-bribery, Code of Conduct, v Ceske Republice napr. BOZP, v jinych zemich muzou byt jina zakonne povina skoleni, ktere koordinuje misti Office coordinator
- Vzděláváme se nepovinně, za to dobrovolně a rádi.
- Jsme malá firma a

Survey (10/16)

0 1 8

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", napište prosím příklady. Pokud jste odpověděli "Ne", napište proč.**

(3/3)

zaměstnanci pracují pouze na  
částečné úvazky na konkrétních  
úkolech.

- Mají adekvátní vzdělání ve VŠ u nás  
to je více o praxi Je zaškolovací plán
- Rychlopsaní na PC, digitální  
bezpečnost

Survey (11/16)

0 2 4

## **Pokud se chcete inspirovat, kdo / co / která společnost je váš vzor / zdroj inspirace?** (1/3)

- Záleží, o jaká témata se jedná. Zdrojem naší inspirace je studium HBR, inspirativní online zdroje i inspirativní speakeři. Nemáme žádný "univerzální" zdroj.
- škala partneru a zdroju je velmi široka, jsem globalni firma, takže nas zaber je skutečne široky
- Naši klienti v rámci dlouhodobé spolupráce a vývoji nových rozvojových programů. My sami a naše dvacetiletá tradice a zkušenost. Odborná vzdělávací fóra a instituce, konference, literatura a další.
- Škoda Auto
- Neurocoaching
- Nemáme přímý vzor
- Singularity University, IPM, Mindvalley, hedepy
- Apple
- Různé zdroje inspirave
- Internet 😊
- FranklinCovey

Survey (11/16)

0 2 4

## **Pokud se chcete inspirovat, kdo / co / která společnost je váš vzor / zdroj inspirace?** (2/3)

- Nemám.
- Velkou část inspirace беру ze své psychologické praxe. Připadá mi důležité nechat se inspirovat přímo lidmi, se kterými se setkávám. Tedy naslouchat tomu, co potřebují, co je trápí. Dále, v podobném duchu se i ptáme účastníků školení, např. kterým dalším směrem rozvinout případné navazující školení apod.
- děláme si průzkum širokého trhu nikoli jedné firmy či konkurence
- Zdroj inspirace je velice různorodý.
- Obecně sledujeme konkurenci u nás i v zahraničí. Konkrétní jméno nemáme.
- zalezi na tematu, Skoda Auto ma mnoho inspirativnich iniciativ, nedavno jsem se inspirovala v oblasti mentoringu. Dalsi společnosti napr. T-mobile, Femme Palette, ale treba take Leadership Institute apod.
- Firmy, které dělají podobné

Survey (11/16)

0 2 4

## **Pokud se chcete inspirovat, kdo / co / která společnost je váš vzor / zdroj inspirace?** (3/3)

- věci v zahraničí.
- Jan Ámos Komenský
- Sledujeme různé společnosti ze vzdělávání a z vyhledávání/recruitmentu
- Zahraničný vzdělávací trh
- V digitálním prostoru se díváme, co hýbe světem. Často chodíme na konference a akce mimo náš obor. To je out-of-box pro rozvoj nových myšlenek. Není to žádná jedna konkrétní organizace.
- Umělá inteligence,
- odborná literatura
- 99% zahraniční lektoři - Applied improv, Applied bussines storytelling, stand up comedy zahraniční komici, které díky psychologickému a koučovacímu vzdělání převádím pro užití do pracovního života, v ČR bohužel nikdo

Survey (12/16)

0 2 9

## Jakou preferujete organizaci vzdělávání?

Externí



Interní



Kombinaci obojího



Survey (13/16)

0 2 7

## Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)? (1/5)

- Jako vzdělávací společnost máme vlastní kvalitní know-how, které dále rozvíjíme, sami na sobě testujeme a diskutujeme jeho použití v různých produktech. Potřebujeme dokonalou znalost ode všech konzultantů a jejich aktivní zapojení v dalším rozvoji know-how.
- kombinace externích trendů včetně "pohledu z venku" se znalostí interního prostředí se zda nejvíce efektivní
- Otevřenost klientů, široký rozsah témat, bezpečné prostředí, možnost jít v tématech do hloubky, konkrétní situace, ...
- Vzdělávání je složitá otázka. Aby nedošlo pouze ke sběru informací, ale také změně dovedností a myšlení, je třeba působit na člověka a tým systematicky, dlouhodobě a z různých perspektiv
- Efektivita a pestrost
- Externí na dovednosti, které

Survey (13/16)

0 2 7

## Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)? (2/5)

- nemáme uvnitř. Interní pro posílení firemní kultury a posouvání našich lidí.
- Externí vzdělávání nezajistí dostatečnou frekvenci, a často ani dostatečnou relevanci pro účastníky. Proto nejraději kombinujeme naše externí vstupy s interními z firmy (např. formou interních inspirativních hostů v našich programech).
- Jsme vzdělávací agentura 😊
- Každé je vhodné na něco jiného
  - Neorganizuji ale realizuji
  - Jsme vzdělávací firma. Tak preferujeme dostávat zakázky 😊
  - Systematický rozvoj nelze outsourcovat, vždy musí být řízen interně a musí být součástí práce manažerů na všech úrovních. Na druhou stranu je výhodné využívat zkušenosti a zdroje externích partnerů.
  - Někdy je důležité sdílet interní zkušenost, jindy zase vykročit mimo zavedená schémata.



Survey (13/16)

0 2 7

## Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)? (3/5)

- To myslím není otázka pro externího školitele.
- většinou tréninky probíhají u klienta, pokud však vlastní prostory pro organizaci a uspořádání tréninku nemá či by uvítal změnu místa, nabízíme vlastní
- inspirace z vnější, sdílení know how z vnitřku.
- Interní - předáváme naše vlastní know-how. Externí - čerpáme nové inspirace, metodiky, trendy.
- Online je základní set up, snažíme se doplňovat externím tréninkem a certifikacemi podle možnosti
- Externí vzdělávání umožňuje firmám mít neutrální pohled na věc. Práce externího lektora s publikem není zatížena osobní vazbou nebo pracovním výkonem či jinou motivací.
- Zaměstnanci se vzdělávají sami navzájem, zkušenější zaučují méně zkušené,

Survey (13/16)

0 2 7

## Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)? (4/5)

- předávají dovednosti, a pak další školení pro rozvoj hledáme externě.
- Externí odborníci z praxe - např. marketing pro HR
  - -
  - Aby mělo vzdělávání co největší dopad je ideální kombinace interního vhledu a externí schopnosti vidět z odstupu situaci a přinášet pohledy mimo vyběhané koleje.
  - Protože se nesnažíme pracovat v bublině a dle zakázky pozveme právě toho odborníka na to, co potřebujeme, více rozšíření obzorů
  - Protože díky tomu dokážeme vzít nejlepší lidi na trhu a pak jejich know how škálovat napříč našimi týmy.
  - jsme vzdělávací společnost - naši lektoři se učí jeden od druhého + je vysíláme na externí vzdělávání načerpat novinky a nové nápady/metody

Survey (13/16)

0 2 7

**Z jakého důvodu organizujete vzdělávání tímto způsobem (viz předchozí otázka)?**  
(5/5)

- irelevantní

Survey (14/16)

030

**Máte v nabídce vzdělávání tematické vzdělávací okruhy / na sebe navazující kurzy?**

Ano



Ne



Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(1/6)

- V řadě našich produktů je logické pokračovat v tématech hlubším pochopením, realizovat follow upy. V manažerském rozvoji, i v rozvoji v oblasti komunikačních dovedností, je řada témat vzájemně provázána. Zároveň na sebe kurzy navazují v případě talent programů, manažerských akademií a podobně.
- jak v oblasti profesni, tak leadership máme tzv. vzdělávací cesty
  - prinos vnímáme v udržitelnosti a aplikaci nových znalostí a dovedností
  - ucelenější přehled tématu a skutečné zažití. Ne jen informace.,
  - Preferujeme a realizujeme dlouhodobé spolupráce. Vzdělávací cesty umožňují větší úspěšnost, efektivitu, kontinuitu, systematičnost, návaznost, ...
  - kvůli návaznosti, systematičnosti a důslednosti, viz výše
  - Jde o kontinuální

Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(2/6)

system vzdělávání, kdy je třeba po každém setkání zavést jednotlivé novinky do praxe a pak na výsledky teprve navazovat

- Protože vidíme výrazný přínos dlouhodobé konzistence. Věnujeme se tématům spojeným s rozvojem leadershipu, a to je vždy běh na dlouhou trať. Pro nás je důležitá variabilita přístupů a formátů (datové diagnostiky / aplikační a technologická

podpora / online - offline / malé - velké skupiny - jednotlivci / facilitace - konzultace - trénink - koučink - mentoring). Ale vše zaměřeno ostře na jedno / dvě kritická témata pro rozvoj.

- Děláme dlouhodobé akademie se změnovým dopadem.
- Zejména u měkkých dovedností je důležité rozvíjet se systematicky a kontinuálně. Tak proto.
- Protože se to do jednoho kurzu nevejde ...

Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(3/6)

- Rozvojové programy jdou do různé hloubky
- Jsme přesvědčení, že pouhé předání informací nestačí. Je nezbytné, aby účastníci získané informace nadále používali a rozvíjeli a to se nám daří zajistit právě tím, že na sebe jednotlivé kurzy navazují a v mezidobí je čas na praktické využívání získaných znalostí a převést je na dovednosti.
- Zaměřujeme se na systematický rozvoj, kde nelze nabízet jen jednotlivé kurzy, které nevedou k trvalé a podstatné změně chování. Většina rozvoje je realizována jako dlouhodobá cesta.
- Někdy je to jen školení pro školení, popřípadě proto, že jsou na to dotace.
- Ano. Je to myslím oblíbená forma vzdělávání. Například cyklus "Mysl a tělo jako klíč ke

Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(4/6)

- zdraví" obsahuje tři na sebe navazující školení. Ale toto navazování má spíše volnou formu. Tedy není nezbytné absolvovat první část. Vždy je tam určité přemostění apod. Ohledně důvodu proč. Mnohá témata se prostě nedějí zvládnout v rámci 2-3 hodin v on-line prostoru.
- nadstavba, rozšíření vědomostí, seberozvoj
  - postupný rozvoj účastníků a prohlubování tématu
  - Komplexní programy navazujících témat s provázanými aktivitami na mezidobí přináší nejlepší progres u účastníků, proto takovéto programy stavíme.
  - Follow up je dulezity pri kazde vzdelavaci aktivite, pokud stavime na necem, ma to vetsi dopad
  - Navazující vzdělávání je důležité proto, aby umožnilo posluchačům další krok v jejich seberozvoji. Proto aby získané znalosti a dovednosti rozvíjeli dále.



Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(5/6)

- Týkající se naší náplně - vzdělávání jiných a pořád musíme hledat nové podněty a sledovat vývoj oboru.
- Podle rozvoje kompetencí
- Vzdělávání, pokud má mít dopad, je komplexem pochopení. Proto například k managementu a leadershipu patří - Seberozvoj, trénink konkrétních dovedností (jako je zpětná vazba, kladení otázek, dobré hodnocení, kreativní vedení porad atd., adaptace na změny a transformaci) a navazující systemické pochopení lidských systémů.
- Máme v nabídce například kurzy Vyjednávání, základní a pokročilý.
- Protože jedno souvisí s druhým a od každého kurzu můžete jít i na další hlubší level.
- absolventi kurzu Manažerské akademie pro začínající

Survey (15/16)

0 2 7

## Napište více info k předchozí otázce - proč to tak máte?

(6/6)

dostanou základy, ale často potřebují dodat ještě specializovaná témata. proto jim nabízíme Manažerskou akademii II pro pokročilé.

- vzdělávání vytváříme na zakázku.

Survey (16/16)

0 1 4

## Chcete nám k tomuto tématu ještě cokoli sdělit?

(1/2)

- ATAIRU je firma zaměřená na rozvoj dalších firem. Proto všechny odpovědi míří k tomu, jak realizujeme spolupráce s našimi partnery. Necharakterizuju zde přístup ATAIRU ke vzdělávání vlastních zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj je klíčem pro budoucnost
- Ne
- Přeju Vám mnoho úspěchů s Vaší bakalářskou prací.
- Hodně štěstí a rád se seznámím s výsledky ankety či kompletní bakalářskou prací.  
ondrej.komanec@franklincovey.cz
- Myslím, že má smysl školení expertního typu, nikoliv měkkých dovedností. Za celou kariéru, jsem nepoznal nikoho, kdo by si skutečně z tohoto typu školení něco odnesl.
- Díky
- Nejsem si jistý, že dotazník je vztažen k dodavatelům

Survey (16/16)

0 1 4

## Chcete nám k tomuto tématu ještě cokoli sdělit?

(2/2)

vzdělávání. Proto je obtížné na některé otázky jednoznačně odpovědět.

najdete na [www.firemni-sociolog.cz](http://www.firemni-sociolog.cz)

- Zajímají nás výstupy tohoto šetření, díky za sdílení.
- Děkuji za Vaše dotazy a přeji, ať se Vaší bakalářské práci daří.
- Budou k dispozici výsledky dotazníku pro zapojené? Bude možné vidět vaší práci?
- 😊 díky za průzkum, ať slouží užitečně
- Držím palce!
- více o nás