

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

Adéla Tvarůžková

Bakalářská práce  
2022

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Tvarůžková**  
Osobní číslo: **D19117**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoreticko-metodologické vymezení kariérního rozvoje
2. Analýza kariérního rozvoje a jeho řízení ve vybrané společnosti
3. Návrh opatření na změnu současného stavu

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Skalská, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2022**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 14. 5. 2022

Adéla Tvarůžková v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Monice Skalské, Ph.D., za trpělivost, obětavý přístup, odborné vedení a skvělé rady po celou dobu zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí interních materiálů a za umožnění provedení dotazníkového šetření.

**ANOTACE**

Předmětem této bakalářské práce je řízení karierního rozvoje zaměstnanců v konkrétní společnosti. Práce identifikuje faktory, které mají vliv na karierní rozvoj. Popisuje strategii řízení a rozvoje lidských zdrojů a analyzuje současný stav jednotlivých faktorů karierního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Součástí této práce je i návrhová kapitola, ve které je popisován nový nástroj karierního rozvoje, který by mohl být společností vytvořen a využíván. V této kapitole se také nachází zhodnocení zpracovaného návrhu.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

karierní rozvoj, personální management, lidské zdroje, ŠKODA AUTO a.s., zaměstnanci, vzdělávání, kariéra

**TITLE**

Career development management of employees in the selected organization

**ANNOTATION**

The subject of this bachelor thesis is the management of career development of employees in a specific company. The thesis identifies the factors that influence career development. It describes the strategy of human resource management and development and analyses the current status of individual factors of career development of employees in the selected company. This thesis includes a design chapter that describes a new career development tool that could be created and used by the company. This chapter also contains an evaluation of the developed proposal.

**KEYWORDS**

career development, personnel management, human resources, ŠKODA AUTO a.s., employees, education, career

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1    TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VYMEZENÍ KARIÉRNÍHO ROZVOJE .....	11
1.1    Kariérní rozvoj zaměstnanců .....	11
1.1.1    Strategický rozvoj a vzdělávání.....	12
1.1.2    Kariérní rozvoj v souvislosti se změnou věku.....	13
1.1.3    Age management .....	13
1.1.4    Interní mobilita zaměstnanců.....	15
1.1.5    Vymezení personálního rozvoje .....	16
1.2    Metody rozvoje a vzdělávání.....	17
1.2.1    Metody on-the-job .....	17
1.2.2    Metody off-the-job.....	17
1.3    Hodnocení rozvoje zaměstnanců .....	18
1.3.1    Motivace .....	18
1.4    Kariéra .....	19
1.4.1    Vnitřní a vnější kariéra .....	20
1.5    Řízení kariéry.....	21
1.5.1    Řízení znalostí neboli knowledge management.....	22
1.5.2    Řízení talentů neboli talent management.....	23
1.6    Lidské zdroje a jejich řízení.....	24
1.6.1    Současné přístupy k řízení lidských zdrojů .....	25
1.7    Metody pro zpracování analýzy.....	25
1.7.1    Kvantitativní metody .....	26
1.8    Dotazník.....	26
1.8.1    Tvorba dotazníku .....	26
1.8.2    Druhy otázek.....	26
1.8.3    Druhy dotazníku .....	27
1.8.4    Vzorek respondentů .....	28
1.8.5    Analýza získaných dat .....	28
2    ANALÝZA KARIÉRNÍHO ROZVOJE A JEHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	29
2.1    Základní informace o vybrané společnosti .....	29
2.1.1    Organizační struktura.....	29
2.2    Zaměstnanci .....	30

2.2.1	Věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců .....	30
2.3	Kariéra ve vybrané společnosti.....	32
2.3.1	Job sharing .....	33
2.3.2	Příležitosti pro studenty a absolventy .....	33
2.3.3	Student Talent pool.....	34
2.4	Kariérní rozvoj ve vybrané společnosti .....	34
2.4.1	Kvalifikační rozhovory .....	35
2.4.2	Kariérní mapa .....	35
2.4.3	Cesty do managementu.....	37
2.4.4	Projekt Woman to Woman .....	38
2.5	Vzdělávání ve vybrané společnosti.....	39
2.5.1	Povinná kvalifikace.....	40
2.5.2	Škoda Akademie .....	40
2.5.3	On-line vzdělávání.....	41
2.5.4	Jazykové, externí a další kurzy .....	43
2.5.5	Koučink.....	43
2.6	Benefity poskytované zaměstnancům.....	44
2.7	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
2.8	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	56
3	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU .....	58
3.1	Chytrý portál .....	58
3.1.1	Náležitosti Chytrého portálu.....	58
3.1.2	Vzhled Chytrého portálu.....	59
3.1.3	Princip fungování Chytrého portálu .....	61
3.2	Zhodnocení návrhu opatření na změnu současného stavu.....	62
3.2.1	Zhodnocení silných stránek .....	62
3.2.2	Zhodnocení slabých stránek.....	63
3.2.3	Zhodnocení příležitostí .....	63
3.2.4	Zhodnocení hrozeb .....	64
	ZÁVĚR.....	65
	POUŽITÁ LITERATURA .....	66
	SEZNAM TABULEK .....	70



SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
SEZNAM ZKRATEK .....	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

# ÚVOD

Díky společenským změnám se vyžadují nové dovednosti a znalosti. Zde hraje velkou roli lidský kapitál, který je důležitý pro blaho společnosti. Úroveň lidského kapitálu lze zvýšit investicemi do kariérního rozvoje. Lidské zdroje byly v minulosti vnímány ve společnosti spíše jako aktiva, která byla ke správnému fungování společnosti potřeba. Již Steve Jobs zastával názor, že za úspěšností společnosti nestojí víra v technologie, ale stojí za ní víra v lidi. Rozvoj a vzdělávání pracovníků je v současnosti jednou z nejdůležitějších personálních činností. Nutným předpokladem pro kariérní rozvoj je dosažení požadovaných znalostí, dovedností a kompetencí. Společnosti by tak měly u zaměstnanců usilovat o efektivní zvyšování jejich kvalifikace. Rozvoj zaměstnanců bývá důležitým kritériem při nástupu do nového zaměstnání z důvodu kariérní budoucnosti. Rozmanité možnosti kariérního rozvoje ve společnosti zaměstnance motivují se vzdělávat a rozvíjet. Kariérní rozvoj je tak důležitý jak pro stávající zaměstnance, tak i pro potenciální zaměstnance. Kariérní rozvoj by měl probíhat ve všech liniích společnosti, ať už u ředitelů, manažerů, ale také u nižších pracovních pozic, jako například u pracovníků ve výrobě. Rozvoj může výrazně zlepšit jak individuální, tak celopodnikový výkon. Zaměstnanci se zároveň mohou cítit ve společnosti díky rozvoji spokojenější. Pro zpracování této bakalářské práce byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „Škoda Auto“)

Tématem této bakalářské práce je „Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.“ Práce bude členěna do třech základních kapitol. V první kapitole se bude jednat o teoreticko-metodologické vymezení řešené problematiky. Bude využita česká i zahraniční literatura pojednávající o rozvoji a kariéře zaměstnanců. Na základě výstupu z první kapitoly bude zpracována druhá kapitola. V druhé kapitole bude provedena analýza současného stavu ve vybrané společnosti. Analýza bude zpracována s použitím interních i veřejných materiálů společnosti a také bude provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření zaměřené na vymezený okruh respondentů. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťován postoj zaměstnanců k tomuto tématu. Ze získaných odpovědí respondentů bude poté provedeno vyhodnocení výsledků a jejich shrnutí. Z těchto získaných informací bude vycházet třetí kapitola. Třetí kapitola se bude věnovat návrhu opatření na změnu současného stavu ve vybrané společnosti. Tento návrh bude zvolen na základě analytické části. Návrh bude také zhodnocen.

Cílem bakalářské práce je na základě závěrů plynoucích z analytické části vytvořit návrh na změnu současného stavu a tento návrh následně zhodnotit.

# 1 TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VYMEZENÍ KARIÉRNÍHO ROZVOJE

Kariéra je součástí každého jedince, doprovází ho celým životem a je důležité ji rozvíjet. Harrison (1993, citovaná Foot a Hook, 2002, s. 205), zmiňuje, že rozvoj jedince je součástí celkové podnikové strategie. Dále Harrison (1993, citována Foot a Hook, 2002, s. 205), uvádí, že rozvoj každého zaměstnance je užitečným přínosem pro organizaci, a to z důvodu zlepšení výkonu na pracovišti, získáním nových znalostí a dovedností.

Je důležité si vymezit několik pojmů, které jsou součástí kariérního rozvoje, například pojem kariéra, talent management a lidské zdroje. Specifikace těchto pojmů budou vysvětlena v následujících oddílech a pododdílech. Samotný kariérní rozvoj je vysvětlen v oddílu 1.1. Součástí této kapitoly je také oddíl věnující se metodám, které se týkají zpracování analytické části.

## 1.1 Kariérní rozvoj zaměstnanců

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 37) definuje rozvoj pracovníků jako schopnost vykonávání něčeho, co může mít podobu procesu směrem nahoru. Šikýř (2014) zmiňuje, že samotný kariérní rozvoj spadá pod oblast lidských zdrojů (human resources neboli HR). Podle Šikýře (2014) nelze pochybovat o významnosti řízení lidských zdrojů pro organizaci, jelikož výkon zaměstnanců je závislý na jejich motivaci a schopnostech.

Koubek (2015, s. 252) tvrdí, že rozvojové aktivity slouží k formování nových dovedností a znalostí, flexibility zaměstnanců, jejich připravenost na různé změny. Dále tento autor uvádí, proč je potřeba věnovat pozornost kariérnímu rozvoji zaměstnanců, a to například kvůli neustálému vzniku nových technologií. Tureckiová (2004, s. 89) tvrdí, že hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců je podnikové vzdělávání. Dohnalová et al. (2015, s. 123) zmiňují, že lze využít finančně nenáročné, ale přitom vysoce efektivní formy rozvoje a vzdělávání. Tyto metody jsou znázorněny v oddílu 1.2. Štorová a Fukan (2012, s. 53) mluví o učení jako o procesu, kdy se lidé učí a tím se jim mění znalosti a dovednosti, výsledkem jsou osvojené nové informace a dovednosti. Dále říkají, že co se týče kariéry, zaměstnanci získávají nové dovednosti a znalosti hlavně proto, aby mohli vykonávat svoji práci, ale získávají i sociální dovednosti, když pracují v týmu. Štorová a Fukan (2012, s. 53) dále zmiňují různé pracovní změny (jako je například změna povolání), kdy zaměstnanci prochází jakousi pracovní krizí, která může pocházet z pracovní nespokojenosti, nejistoty do budoucna nebo nemožnosti sladění pracovního a soukromého života.

V Tabulce 1 je vyobrazeno porovnání dřívějších a současných potřeb organizace v kontextu pracovní síly zaměstnanců, jelikož se tyto potřeby měnily.

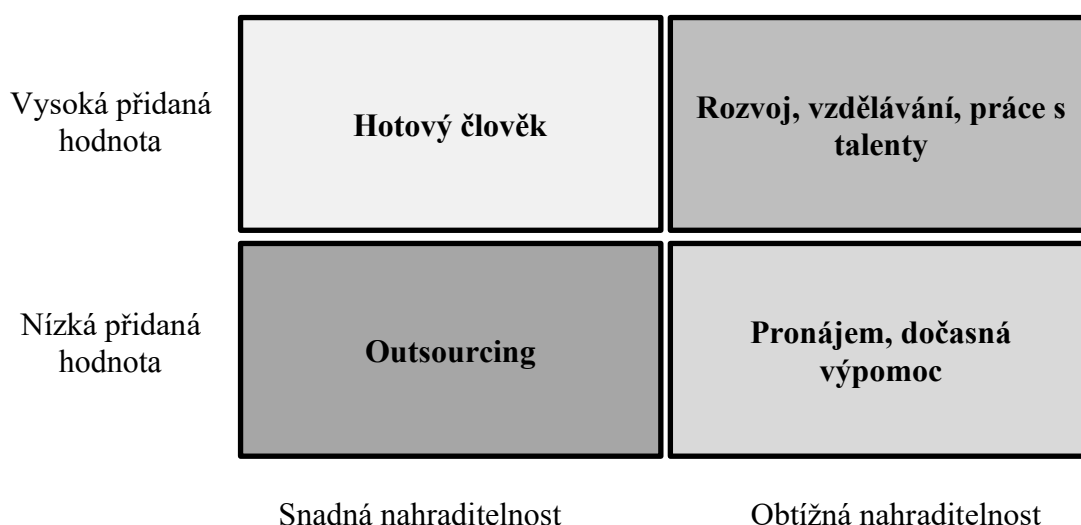
**Tabulka 1** Porovnání minulosti a současnosti z hlediska potřeb organizace

<b>Dřívější realita</b>	<b>Současná realita</b>
Mlhavá představa, že lidé jsou největším aktivem organizace	Hluboké přesvědčení, že lepší talenty vedou k lepší výkonnosti organizace
Za vedení lidí zodpovídá personální oddělení	Všichni manažeři jsou zodpovědní za posílení své skupiny talentů
Jednou ročně se pořádá dvoudenní plánování nástupnictví	Řízení talentů je ústřední součástí řízení organizace
Pracuji s lidmi, které zdědím	Přijímání odvážných kroků k vytvoření skupiny talentů, které potřebuje organizace

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001)

### 1.1.1 Strategický rozvoj a vzdělávání

Pro kariérní rozvoj je důležité zvolit určitou strategii, která by měla naplňovat cíle a vize organizace, to bude vysvětleno v tomto pododdílu. Armstrong a Taylor (2015, s. 336) tvrdí, že strategický rozvoj a vzdělávání využívá dostupné lidské zdroje a strategie organizace. Podle nich, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, hraje strategický rozvoj a vzdělávání velkou roli, aby bylo dosahováno cílů a úspěchů organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 337) definují hlavní smysl jako získání konkurenční výhody, prostřednictvím právě strategického rozvoje a vzdělávání, a rozvíjení lidského kapitálu, které vede k disponování organizace pouze kvalitními lidmi. Přesto tito autoři tvrdí, že je potřeba mít na paměti také potřeby lidí pracujících v organizaci. Detailní zobrazení pracovní síly v organizaci je shrnuté na Obrázku 1, na kterém je znázorněna obtížnost nahraditelnosti a přidaná hodnota vzhledem k zaměstnancům v organizaci.



**Obrázek 1** Strategické rozmístování pracovní síly (Hroník, 2007)

Hroník (2007, s. 18-19) zmiňuje, že strategie rozvoje a vzdělávání je rozhodně závislá na nadřazených strategiích, ale je podle něho důležité rozlišit, zda se jedná o rozvoj a vzdělávání pro „organizaci na jedno použití“ či pro „revitalizující organizaci“:

- **organizace na jedno použití** – Hroník (2007, s. 18-19) popisuje, že jsou stavěny na omezenou dobu, konkrétně dokud nebude produkt rentabilní, orientace na hotové lidi, které není potřeba dál rozvíjet a vzdělávat. Organizace v tomto případě bude investovat do vstupního zácviku a případně do udržení kvalifikace,
- **revitalizující se organizace** – dle Hroníka (2007, s. 18-19) pružněji reaguje na vnější podmínky, struktura strategie je propracovanější. Ve větších organizacích najdou uplatní specialisté na rozvoj a vzdělávání.

### 1.1.2 Kariérní rozvoj v souvislosti se změnou věku

Je logické, že kariérní rozvoj je závislý na věku, jelikož ne každá věková skupina má stejná očekávání a požadavky v oblasti kariérního rozvoje. Podle Štorové a Fukana (2012, s. 54) panuje názor, že lidé se hůře s přibývajícím věkem učí, a to z důvodu nezapamatování detailů, ale zřídka kdy si jedinec musí pamatovat řady slov nebo čísel nazpaměť. Tito autoři zmiňují, že v pokročilejším věku přechází paměťová schopnost z mechanické na logickou a převládá zde také jistota a přesnost. Štorová a Fukana (2012, s. 54) tvrdí, že člověk se neučí cokoli, co ho zajímá, v jakémkoli věku, ale učení se v práci je ovlivněno profesními cíli jedince, jelikož když člověk nějakou věc považuje za důležitou, jeho motivace naučit se ji narůstá, tudíž si věci lépe zapamatuje.

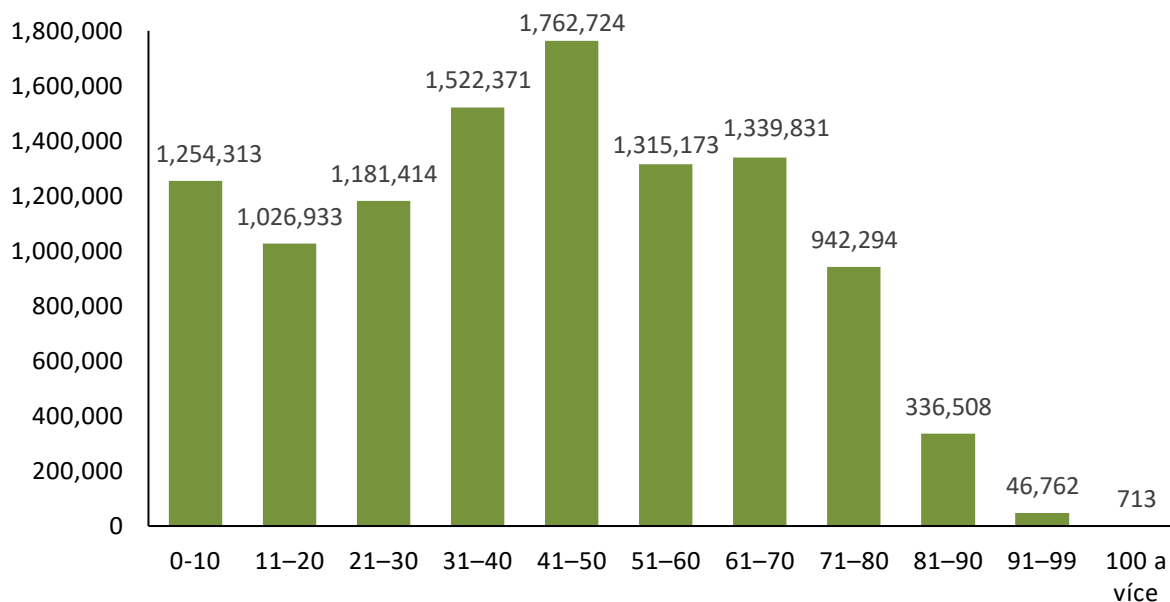
S fází kariéry se podle Mathise a Jacksona (2008, citovanými Horváthovou, 2011, s. 96) mění také potřeby a zájmy jednotlivých věkových skupin, například pozdní generace (kolem 50. roku života) jako potřebu vnímá jistou aktualizaci dovedností a usazení do vůdčí funkce, kde jsou jeho názory ceněny, naopak závěrečná fáze (60-70 let) se již zajímá o nepracovní aktivity a plánují odchod do důchodu – pracují na částeční úvazek nebo jsou nezaměstnaní. Tito autoři, dále zmiňují, že nejvíc touží po rozvoji kariéry tzv. střední generace ve věku 30-40 let, mají příležitosti a potenciál k růstu, zajímají se o tělesné a duševní zdraví, hodnoty a nehmotné přínosy. Mathis a Jackson (2008, citovaní Horváthovou, 2011, s. 96), definují i ranou fázi kariéry, ve které mluví o zhruba 20. roku člověka, který si zatím identifikuje zájmy, zastává několik pozic a snaží se o nabytí více způsobilostí a zkušeností.

### 1.1.3 Age management

Nespornou výzvou je stárnutí generací, které se vyskytují na pracovištích, kdy nedochází pouze k ohrožení pracovních pozic, ale také k obrovskému množství zkušeností

těchto stárnoucích zaměstnanců – toto řeší takzvaný age management neboli řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců.

Podle Cimbálníkové et al. (2011, s. 7) se stárnutí populace děje ze dvou hlavních důvodů, a to snížená plodnost a zlepšování zdravotního stavu populace, tudíž lidé tolik nevymírají. Na Obrázku 2 je možné vidět data z Českého statistického úřadu znázorňující podíl věkové populace jednotlivých věkových skupin k celkovému počtu obyvatel, počet obyvatel byl ke dni 1.1. 2020 přes 10 639 000.



**Obrázek 2** Věková populace k 1.1.2020 (Český statistický úřad, 2021, upraveno autorkou)

Cimbálníková et al. (2011, s. 18) zmiňují, že důležitým faktorem je vzdělanostní struktura, která je u starších generací diametrálně odlišná než u mladších generací. Dále tyto autoři poznamenávají, že souvislost mezi dosaženým vzděláním, odpovídající klasifikací a pracovní schopností nejen starších zaměstnanců je velmi důležitá, tyto jevy podporuje a ovlivňuje schopnost a ochota se učit novým věcem. Štorová a Fukan (2012, s. 7) tvrdí, že by hlavní úlohou age managementu mělo být zajištění toho, aby každý jedinec mohl využít svůj potenciál bez ohledu na svůj věk.

Dle těchto autorů proces řízení s ohledem na věk zahrnuje všechny věkové skupiny zaměstnanců od absolventů až po zaměstnance v pozdějším věku. Důležitým aspektem v age managementu je podle nich znalost věkového složení organizace, mít spravedlivé postoje ke stárnutí, ale třeba i pochopení. Každého jedince lze rozdělit současně do více stádií věku, jedná se o:

- **Chronologický věk**, který Štorová a Fukana (2012, s. 8) definují jako kalendářní věk, je vnímán jako reprezentativní věk, jelikož všichni lidé stárnou stejným tempem. Proto se z tohoto důvodu bere pojem „stárnutí“ jako normativní proces – týká se každého stejně. To však ale neznamená, že by všichni lidé stárli stejně, proto může být chronologický věk svazující.
- **Biologický věk**, který je podle Štorové a Fukana (2012, s. 9) spojován se změnami funkční kapacity, které jsou způsobené stárnutím a jsou ovlivněny životním stylem. Pokud jedinec nesportuje, nežije zdravě a je často ve stresu, může být i o několik let starší, než je tomu ve skutečnosti. Ovlivňují ho i genetika, kterou jedinec neovlivní, ale určuje délku života i to, zda člověk kouří, jak často jedinec odpočívá, ale také vnější vlivy, například sluneční záření.
- **Psychologický věk**, který je podle Štorové a Fukana (2012, s. 8) známý taky jako subjektivní věk, lze ho vyjádřit například vlastními otázkami „Jak se cítím? Jak starý vypadám?“
- **Sociální věk**, který podle Štorové a Fukana (2012, s. 8) vyjadřuje to, jak by se měl jedinec chovat svého biologického věku podle společenských zvyků, zahrnuje všechny sociální stránky života.

Na pracovištích se objevuje pojem věková diskriminace a ageismus. Podle Štorové a Fukana (2012, s. 18) je věková diskriminace negativní způsob jednání s člověkem z důvodu jeho chronologického (nebo také kalendářního) věku, zatímco ageismus zahrnuje nejen věkovou diskriminaci, ale i skryté předsudky a zařazení jedince do určitých skupin jen kvůli věku. Často se ageismus podle Štorové a Fukana (2012, s. 18) vyskytuje i ve vztahu ke stejně starým vrstevníkům – působí jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany pracovníka. Štorová a Fukana (2012, s. 18) tvrdí, že věková diskriminace se objevuje například při šanci na povýšení a rozvoje kariéry ve vyšším věku. Organizace investují peníze a čas spíše do mladých lidí, ve kterých vidí organizace více potenciálu.

#### 1.1.4 Interní mobilita zaměstnanců

V rámci kariérního rozvoje je také nesmírně důležité zmínit mobilitu zaměstnanců v podniku. Hroník (2007, s. 99) tvrdí, že vnitřní mobilita je nesmírně důležitý proces a kde není, tam má práce spíše charakter reproduktivní, kdy dochází ke klesání produktivity a spokojenosti. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 164-165) je pojem interní mobilita (také rotace) definován jako rozmístění zaměstnanců v organizaci, to znamená získávání a výběr v uvnitř podniku k převedení ho na jiné pracovní místo nebo na jiné oddělení. Tento proces se dá rozdělit:

- povýšení,
- zařazení na jinou pracovní pozici nebo jiné pracoviště.

**Povýšení** uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 164-165) jako přesun na pozici, která je jak lépe placena, je na ni lépe nahlíženo, ale také jí je přiznána větší důležitost. Dále tito autoři u povýšení zmiňují lepší využitelnost potenciálu jedinců a schopnost motivovat, také dochází ke stabilizaci zaměstnanců.

K povýšení může dojít více způsoby, dojde tak buď rozhodnutím managementu, nebo interním výběrovým řízením. Dvořáková a kol. (2012, s. 154-165) popisují možnost, kdy rozhodne management, je to velice rychlý a nenákladný způsob – zaměstnanec je vybrán na základě dovedností, schopností a jeho pracovním výkonu. Dvořáková a kol. (2012, s. 164-165) poté popisují možnost, kdy je zaměstnanec vybrán pomocí interního výběrového řízení, inzerce je zveřejněna na organizačním portálu nebo je vyvěšena na kariérních stránkách organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 164-165) dále definují **přeřazení pracovníka**, kde dochází buď k převelení na jinou pozici, nebo dokonce na jiné pracoviště. Podle nich tak dochází k využití lidských zdrojů v rámci kariérního rozvoje jedince, kdy důvodem může být rozvoj dovedností a schopností, inovace technického zařízení, nespokojeností zaměstnance, nedostatečný pracovní výkon, organizační změny, anebo také soukromé problémy.

Dále Dvořáková a kol. (2012, s. 164-165) uvádějí, že některé organizace mobilitu podporují záměrně, protože to považují za rozvoj každého zaměstnance. Tento proces podle nich stabilizuje zaměstnance, rozvíjí jejich potenciál a zlepšuje jejich pracovní síly. Tito autoři zdůrazňují, že je nutné prozkoumat všechny žádosti uchazečů a nepřeradit tak žádného jedince proti své vůli.

### 1.1.5 Vymezení personálního rozvoje

S pojmem kariérního rozvoje se pojí také personální rozvoj, který bude vysvětlen v tomto pododdílu. Koubek (2011, s. 16) uvádí, že personální i sociální rozvoj pracovníků se odráží v práci zaměstnanců, proto je tak v zájmu zaměstnavatele respektovat, že každý zaměstnanec má své zájmy, potřeby, ale i životní a pracovní cíle. Dále tento autor zmiňuje, že člověk není tedy jen pracovní silou, ale je nesmírně důležité o své zaměstnance pečovat, protože se to odráží na pracovním výkonu a vztahu zaměstnance ke zaměstnavateli. Podle Koubka (2011, s. 16) se prostřednictvím této péče zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli firmy a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě. Podle Armstronga (2015, s. 335) je hlavním cílem



rozvoje obstarat to, aby organizace zabezpečila takovou sortu lidí s kvalitními dovednostmi, aby bylo dosaženo jejích cílů.

## 1.2 Metody rozvoje a vzdělávání

V tomto oddíle budou zmíněny metody, které jsou používány v oblasti rozvoje a vzdělávání. Horváthová (2011, s. 81) tvrdí, že rozvojový program je možné kombinovat vícero metodami. Podle této autorky se může buď jednat o metody k rozvoji, které probíhají na pracovišti při výkonu práce (*on-the-job*), nebo o rozvojové metody používané mimo pracoviště, kterým se říká *off-the job*. V následujících podkapitolách jsou zmíněné jen některé metody.

### 1.2.1 Metody on-the-job

**Koučink** – podle Horváthové (2011, s. 81) zaměstnanci řídí kouč, který může být přímý nadřízený nebo externista. Kouč má za úkol směřovat zaměstnance k požadovanému výkonu, podněcuje je. Koučink je dlouhodobá akce, kdy dochází k instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, ale jedná se i o kontrolu výkonu zaměstnance.

**Mentoring** – podle Horváthové (2011, s. 81) zaměstnanci radí mentor, kterého si sám vybere. Mentor je odborník pracující ve stejné organizaci, který zaměstnanci radí, usměrňuje ho a poskytuje mu odpovědi na jeho otázky. Zaměstnanci jsou předávány praktické znalosti a dovednosti, tím je mezi mentorem a zaměstnancem silný vztah.

**Stáž, dočasné přeložení** – podle Horváthové (2011, s. 82) je touto metodou zaměstnanci zvyšována odborná kvalifikace. Dotyčný zaměstnanec může být dočasně přeložen i na zahraniční pracoviště. Jedinec získá mnoho zkušeností, motivaci k učení se novým věcem a roste tak jeho zájem.

Horváthová (2011, s. 82) zmiňuje ještě další metodu, kterou je **práce na projektech**, na kterých spolupracuje s ostatními pracovníky, tudíž se stává součástí sociálních vazeb. Dále tato autorka uvádí také **plnění naléhavých úkolů**, které učí zaměstnance pracovat pod tlakem.

### 1.2.2 Metody off-the-job

**Přednáška** – podle Horváthové (2011, s. 83) většinou obsahuje fakta nebo teoretické znalosti. Jednoznačnou výhodou je rychlost přenosu informací a také nenáročnost na vybavení. Nevýhodou je pak to, že posluchači zaujímají pasivní roli, kdy dochází pouze k informačnímu toku z jedné strany – od přednášejícího.

**Případová studie** – podle Horváthové (2011, s. 83) při zpracování případových studií dochází k analytickému myšlení v týmu. Jsou posuzována fakta, definují se hlavní problémy

a úkolem je navrhnout řešení situace nebo vyřešit problém. Nevýhodou je náročnost na přípravu a obtížnost prezentace výsledku.

**E-learning** – podle Horváthové (2011, s. 85) jde o poskytování velkého množství informací pomocí počítače nebo jiné výpočetní techniky. K výhodám patří flexibilita, velká paleta možností použití multimédií a minimalizace strachu z vystoupení na veřejnosti. Zatímco za nevýhodu se považuje absence interakce tváří v tvář, finanční náročnost na nutnost výpočetní techniky nebo pocit izolace od ostatních.

### **1.3 Hodnocení rozvoje zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je dle Šikýře (2014) nástrojem řízení pracovního výkonu, kdy umožňuje manažerům kontrolovat nejen zaměstnance v průběhu výkonu, ale i požadovaný pracovní výkon. Koubek (2015, s. 274) zmiňuje, že je nesmírně těžké si stanovit kritéria hodnocení. Tento autor říká, že je možné sestavit porovnání vstupních a výstupních testů účastníků, ale výsledky mohou být ovlivněny aktuálním rozpoložením jedince, navíc je obtížně sestavit takový test k objektivnímu zobrazení.

Dvořáková (2012, s. 293) tvrdí, že účinnost podnikového vzdělávání je důležité zejména pro zvýšení efektivity svých zaměstnanců, ne jednotlivých aktivit, ale i efektivita aktivit se bere v potaz. Dvořáková (2012, s. 293) dále definuje několik rovin hodnocení:

- míra využívání získaných vědomostí jedinců, týmů a celé organizace díky probíhajícím či ukončeným rozvojovým programům,
- ověřování definovaných cílů, zda zlepšení nebo změny ve výkonu (dlouhodobá či trvalá) skutečně nastaly, nastávají nebo teprve nastanou,
- posuzování, zda vzdělávací a rozvojové programy byly opravdu to nejvýhodnější pro nabytí cílů a pokrytí potřeb organizace,
- aktualizaci současných a požadovaných kvalifikací zaměstnanců,
- konfrontaci výsledků s očekáváním zaměstnanců a požadavky liniových manažerů.

Dvořáková (2012, s. 293) tedy říká, že hodnocení rozvoje má za úkol stabilizaci rozvoje v dlouhodobém a motivačním měřítku.

#### **1.3.1 Motivace**

Lidská motivace je velmi složitým problémem z oblasti psychologie, avšak je důležitou součástí jak rozvoje zaměstnanců, tak i celkové problematiky lidských zdrojů. Motivace velmi ovlivňuje kariérní rozvoj, a to z hlediska toho, že jakmile člověk nemá dostatečnou motivaci,

nemůže se dostatečně rozvíjet. Tureckiová (2004, s. 55) definuje motivaci jako vnitřní proces, ve kterém dochází k touze vůli jedince k vyvinutí určitého úsilí k dosažení cíle nebo výsledku. Velkým motivačním nástrojem je například finanční ohodnocení. Mzdové podmínky, které jsou závislé na poptávce a nabídce na trhu práce, jsou uvedené v kolektivních smlouvách.

Dohnalová et al. (2015, s. 116) specifikovali dva typy pracovní motivace podle povahy motivu:

- **Vnitřní neboli intristická motivace** – podle Dohnalové et al. (2015, s. 116) ji vyvolávají vlastní vnitřní pohnutky, přináší je samotná práce. S rostoucím pracovním nasazením roste také užitek daného jedince.
- **Vnější neboli extristická motivace** – podle Wiedmanna (2006, citovaným Dohnalovou et al., 2015, s. 116), se nachází mimo vlastní práci, uspokojení přichází až jak důsledek práce díky vnějším podnětům, např. jako pochvala, ocenění, uznání.

## 1.4 Kariéra

Dále je nutné si definovat pojem kariéra. Dle Bělohlávka (1994, s. 11) je kariéra definována jako profesionální dráha života, na které má člověk možnost nabývat nových zkušeností a rozvíjet svůj potenciál. Bělohlávek (1994, s. 40) zmiňuje, že kariéra úzce souvisí s potenciálem člověka, s jeho vlohami, znalostmi a dovednostmi, vlastnostmi, postoji, motivy a přístupem k vykonávaným činnostem – také záleží na tom, zda se pracovník vyznačuje rychlým rozhodováním, odvahou, schopnosti spolupráce apod. Nakonečný (2005, s. 110) tvrdí, že kariéra je sociálně-psychologickým projevem života pracovníků v dané organizaci a poukazuje na vývoj a rozvoj jejich zaměstnání. Dále Bělohlávek (1994, s. 40) zmiňuje, že stejně jako člověk má určité etapy života, i samotná kariéra má určité fáze, a to:

- přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání),
- počátek kariéry (od první pozice až do 35 let),
- střední věk (věk 35-55 let),
- starší věk (věk nad 55 let).

Dle Bělohlávka (1994, s. 9-11) jsou ke sledování kariéry jako takové potřeba určitá kritéria, tato kritéria jsou pak možná použít k porovnávání kariéry s jinými jedinci. Dále Bělohlávek (1994, s. 9-11) zmiňuje, že pro každého jedince jsou daná kritéria méně a více důležitá. Zmíněný autor uvádí:

**Pozice** – toto kritérium je podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) spjaté i s dalšími kritérii, jako jsou například mzda a materiální výhody. Výhodu v tomto mají státní organizace, jelikož

mají jednotný systém (státní správa, školství), složitější je to u velkých organizací, kde není tak častá ředitelská funkce. Mnoho ředitelských pozic mají pak malé organizace, kdy bývá ve firmě více ředitelů než řadových zaměstnanců.

**Hodnost** – s tímto kritériem je podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) možné se setkat nejčastěji u složek IZS nebo na akademické půdě. U záchranných složek (např. policie, hasiči, armáda) jde o hodnost podplukovník, kapitán, major, zatímco v akademickém prostředí je to pak docent nebo profesor.

**Plat** – toto kritérium je podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) často používáno ke srovnání s dalšími jedinci nebo slouží ke vlastnímu srovnání jedince s předchozím zaměstnáním. Zároveň je plat i jakýmsi ukazatelem toho, jaká je hospodářská situace podniku, proto je srovnání platů dvou lidí z rozdílné organizace zavádějící.

**Symbolické předměty** – podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) může být tímto ukazatelem kariéry považováno například služební auto nebo vybavení kanceláře.

**Množství podřízených pracovníků** – podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) ukazuje význam jedince pro danou organizaci, zvětšující se počet podřízených může být chápán jako růst kariérní linie. Při tomto ukazateli je nutné, aby počty podřízených byly relevantní.

**Rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc** – toto kritérium podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) vyjadřuje moc pracovníka, jelikož někteří lidé více preferují tuto moc před vnějšími znaky moci. Tyto preference jsou založené především na uvědomění si, že pozice v organizaci často neznamena reálnou moc.

**Zkušenosti a znalosti** – Bělohlávek (1994, s. 9-11) zmiňuje, že čím více zkušeností a znalostí daný jedinec má, tím má přirozeně větší šanci prorazit na trhu práce a zaujmout tak při výběru pracovníků v zaměstnání. Jednotlivec pak také může svoje znalosti rozvíjet studiem.

**Kreativní a duševně náročná činnost** – podle Bělohlávka (1994, s. 9-11) někteří jedinci preferují právě takovéto činnosti, jelikož mají možnost uplatnit svou kreativní stránku, tudíž je pro ně tato činnost prospěšnější.

Bělohlávek (1994, s. 9–11) také uvedl, že není možné říct, že by některé z kritérií bylo lepší a některé horší, je to tak závislé na přístupu jedince. Úspěch je pak posuzován individuálně.

#### 1.4.1 Vnitřní a vnější kariéra

Pojem kariéra obsahuje její následující dělení. Rymeš (2003, s. 119) uvádí, že je vhodné rozlišit vnější (objektivní) a vnitřní (subjektivní) kariéru. Subjektivní neboli **vnitřní** kariéra je dle Rymeše (2003, s. 119) chápána jako úspěchy jednotlivce v jednotlivých profesních fázích.

Vnitřní kariéra se podle Bělohlávka (1994, s. 11-12) věnuje jednotlivým událostím z hlediska jednoho daného člověka. Naopak **vnější** (objektivní) kariéru Ryměš (2003, s. 199) definuje jako mínění vnějšího okolí a shrnutí v interních materiálech personálního oddělení. Bělohlávek (1994, s. 11-12) zmiňuje to, že vnější kariéru je možné nalézt jak ve složce pracovníka uložené na personálním oddělení, tak i v životopisech, které jsou přikládány k materiálům výběrového řízení do konkurzu či zaměstnání.

## 1.5 Řízení kariéry

Samotný rozvoj zaměstnanců a řízení talentů úzce souvisí s řízením kariéry, toto téma bude přiblíženo v tomto oddíle. Hroník (2007, s. 99) zmiňuje, že řízení kariéry a talent management úzce souvisí s problematikou pružné pracovní síly, ta je připravena reagovat na změny. Tento autor (2007, s. 98) dále uvádí, že systém řízení kariéry musí být otevřený, do tohoto systému může vstoupit každý jedinec, který má patřičnou výkonnost. Na Obrázku 3 jsou znázorněny části řízení lidských zdrojů v závislosti na samotné řízení.

Délka trvání pracovního poměru



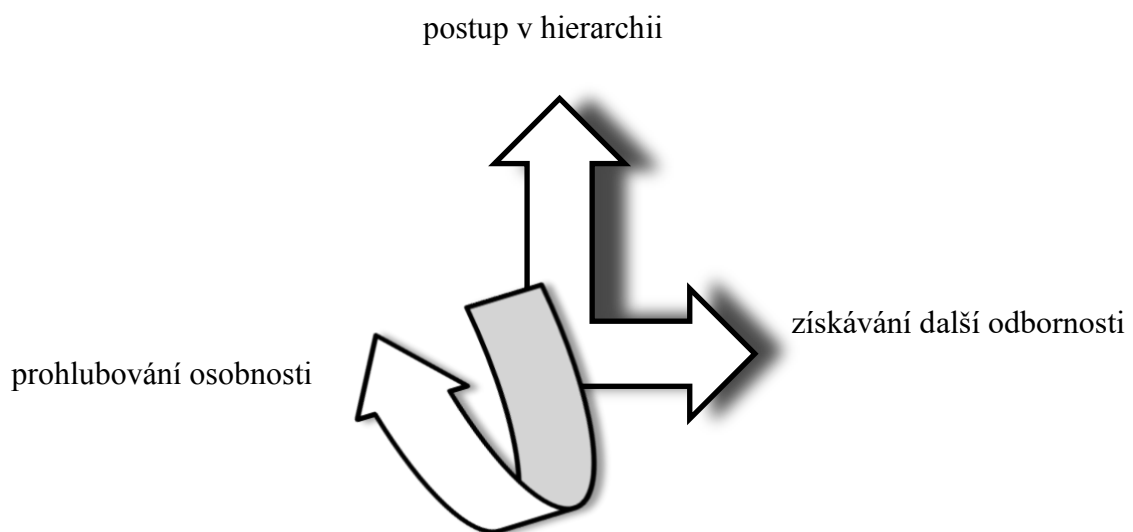
**Obrázek 3** Struktura řízení kariéry (Hroník, 2007)

Podle Horváthové (2011, s. 91) řízení kariéry obsahuje plánování kariéry a plánování nástupnictví, to dává příležitost zaměstnancům růst v současných pracovních rolích a pronikat do vyšší úrovně. Stejně členění definovala také Tureckiová (2004, s. 98), které dodala, že u plánování kariéry se jedná zejména o jedince a jeho aktivitu, kterou může podpořit organizace. Dále autorka uvedla pojem řízení kariéry jako podporu rozvoje pracovníkova potenciálu. Horváthová (2011, s. 91) zmiňuje, že cílem řízení kariéry je pro organizaci dosáhnout dostatečného počtu talentů, proto je nutné provádět audity talentů, ty zkoumají např. talenty potřebné na prognózy nabídky a poptávky, předpovědi potenciálu nebo výsledky pracovního výkonu.

Horváthová (2011, s. 91) dále tvrdí, že podle auditu talentů se poté organizace rozhoduje, zda si bude pěstovat talenty své, nebo zda si získá talentované jedince z vně firmy. Pojem talent bude vysvětlen v pododdíle 1.5.2. Podle Tureckiové (2004, s. 91) jsou cíle řízení kariéry buď na úrovni jedince, nebo na úrovni firmy:

- **úroveň jedince** – Tureckiová (2004, s. 91) definuje jako rozvoj zaměstnanců, kteří se cílevědomě zaměřují na svůj vlastní potenciál, jejich motivace. Jedná se zejména o takové, kteří dokáží odhadnout svoji perspektivu v podniku.
- **úroveň firmy** – Tureckiová (2004, s. 91) zmiňuje, že je důležitý trvalý rozvoj lidského kapitálu a kontinuity řídicích procesů, kdy se plánuje a zajišťuje nástupnictví v manažerské úrovni.

Podle Horváthové (2011, s. 96) by měl být postup v kariéře sledován, podle ní by se měla organizace o svého zaměstnance zajímat, provádět se zaměstnanci diskusi o vývoji jejich kariéry, kdy by tato diskuse měla být zaznamenávána. Na Obrázku 4 jsou vyobrazeny směry, podle Hroníka (2007, s. 100) je možné postupovat všemi zmíněnými směry.



**Obrázek 4** Směry kariéry (Hroník, 2007)

### 1.5.1 Řízení znalostí neboli knowledge management

Pro větší efektivitu kariérního rozvoje je nezbytné řídit znalosti svých zaměstnanců v organizaci. Hroník (2007, s. 75) zmiňuje, že jde o něco, co může přinést velkou konkurenční výhodu, řízení znalostí lze definovat jako proces zabývání se generováním, šířením a kontrolou společné odbornosti. Důraz je opravdu položen na společnou odbornost. Podle Hroníka (2007, s. 77) není knowledge management totéž co vzdělávání, ale ani to není úplně odlišené, je tedy zřejmé, že mají společnou oblast, jelikož také sdílí mnoho metod. Dále autor zmiňuje, že nelze vymezit ostrou dělící čáru mezi vzděláváním a řízením znalostí. Hroník (2007, s. 75) tvrdí, že

v oblasti řízení znalostí prvotně nejde o sumarizaci znalostí jedinců a jejich případný rozvoj, zatímco samotné vzdělání je zaměřeno spíše na jedince.

### 1.5.2 Řízení talentů neboli talent management

Nejprve je důležité si vymežit pojem talent. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 317) je talent to, co musí zaměstnanci mít, aby byli v zaměstnání úspěšní, tito lidé jsou nadějí dalšího pokroku. Dále pak tito autoři zmiňují, že řízení talentů je prostředkem k vytvoření zásobování talentů, protože je talent určujícím zdrojem organizace. Hroník (2007, s. 109) definuje talenta jako někoho, kdo může zvýšit svou výkonnost a perspektivu. Dále tento autor tvrdí, že je důležité odlišit talent management od odborné přípravy, jelikož odborná příprava je zaměřena na co nejrychlejší zastání pozice člověkem, zatímco talent management pracuje se širší perspektivou – jak časovou, tak odbornou. Thorne a Pellant (2007, s. 6) uvádí, že je důležité věnovat rozvoji talentu dostatek pozornosti, každá organizace totiž potřebuje jiný postup rozvíjení talentů. Armstrong a Taylor (2015, s. 318) uvádí, že cílová skupina není vymezena, existují totiž názory, že by v cílové skupině měli být jen ti nejlepší zaměstnanci. Autoři Illes a Preece (2010, citování Armstrongem a Taylorem, 2015, s. 318), vymezili hlavní tři skupiny:

- **výjimečné lidé** – vysoce výkonní nebo potenciální lidé bez ohledu na funkci,
- **výjimečné funkce** – významné funkce jsou obsazovány správnými lidmi,
- **všichni lidé** – dostávají odpovídající příležitosti, jelikož jsou všichni považováni za buď skutečně talentované, nebo potenciálně talentované.

Armstrong a Taylor (2015, s. 319) uvedli, že řízení talentů je součástí konkurenční strategie organizace, tato strategie určuje budoucí poptávku po talentech. Podle těchto autorů lze proces řízení talentů vyjádřit jako sekvenci činností, kam patří plánování, získávání a rozvíjení talentů. Tato sekvence je znázorněna na Obrázku 5.

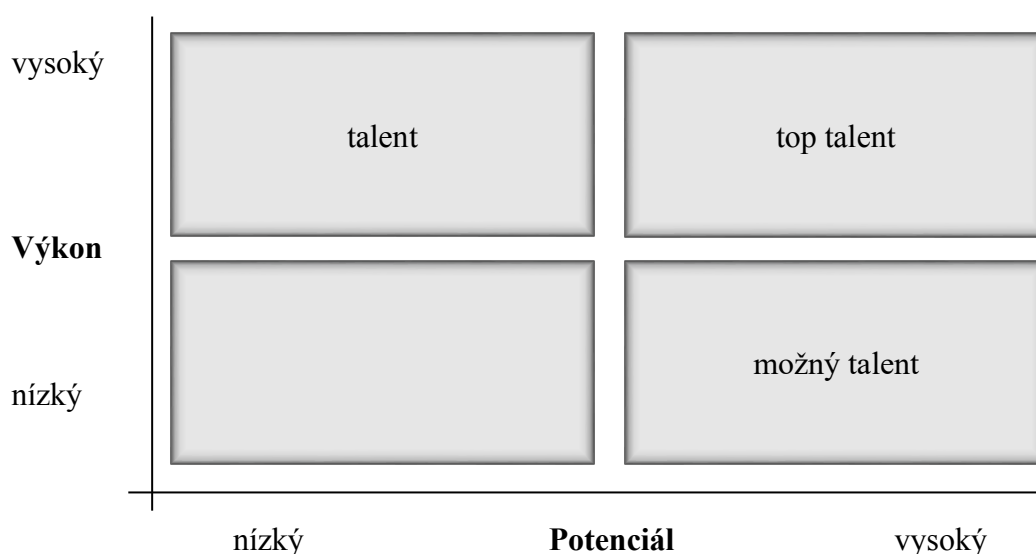


**Obrázek 5** Sekvenční znázornění řízení talentů (Armstrong a Taylor, 2015)

Horváthová (2011, s. 73-75) zmiňuje, že dochází také k vlastnímu vymezení skupiny talentů, tzv. talent poolu. Podle této autorky jedinci vyhovují předem daným kritériím, kdy například výkon musí být vyhodnocen jako buď velmi překračující očekávání, překračující očekávání nebo splňuje očekávání, autorka tak definuje tři skupiny talentů:

- **top talenti** – podávají vysoký výkon a prokazují se velkým potenciálem,
- **talenti** – mají omezený potenciál, ale jejich výkon je naprosto dostačující,
- **možní talenti** – vykazují se vysokým potenciálem, ale mají omezený výkon.

Klasifikace talentů lze zobrazit na základě jejich výkonu a potenciálu takzvanou maticí talentů, která je znázorněna na Obrázku 6.



**Obrázek 6** Maticí talentů (Cannon a McGee, 2007, citování Horváthovou, 2011)

## 1.6 Lidské zdroje a jejich řízení

Kariérní rozvoj spadá do oblasti lidských zdrojů, proto budou vysvětleny v tomto oddíle. Jak Koubek (2015, s. 15) říká, řízení lidských zdrojů neboli human resource management (HRM), je nejdůležitějším úkolem manažerů. Tento autor dále definuje hlavní aspekty řízení lidských zdrojů, a to například to, že je strategie zaměřena na dlouhodobou perspektivu nebo že je dobře připravena čelit změnám. Koubek (2015, s. 16) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je úkolem personální práce, jelikož personalistika je nedílnou součástí každé organizace, kdy se daná organizace zabývá vším, co se týká zaměstnance v pracovním procesu.

Úkolem řízením lidských zdrojů je podle Koubka (2015, s. 16) zajistit výkonnost organizace a aby se tento výkon neustále zlepšoval. Zatímco Armstrong a Taylor (2015, s. 47-48) definovali řízení lidských zdrojů jako ucelený a strategický přístup k zaměstnávání, uspokojování a rozvíjení zaměstnanců v organizaci. Vronský (2012, s. 39) tvrdí, že je potřeba



naplňovat vize organizaci a to tím, že bude sledována výkonnost a kariérní rozvoj zaměstnanců. Dále pak Vronský (2012, s. 40) zmiňuje, že je nesmírně důležité upravovat celkové nastavení organizace, jelikož systém procesů a operativní záznamy jsou společně s vedením lidí živý organismus.

### 1.6.1 Současné přístupy k řízení lidských zdrojů

Tak jako v každé oblasti se i v této objevují nové přístupy a trendy, současné přístupy v oblasti lidských zdrojů budou přiblíženy v tomto pododdíle. Armstrong a Taylor (2015, s. 54-55) zdůrazňují, že aktuálně v oblasti řízení lidských zdrojů převládá uplatňování strategického a systematického řízení. Podle těchto autorů se objevilo mnoho nových přístupů, a to například řízení lidského kapitálu, řízení talentů nebo také řízení založené na schopnostech a mnoho dalších. Koubek (2015, s. 27-28) definuje lidský kapitál jako znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. Tento autor dále zmiňuje, že samotný lidský kapitál spadá pod intelektuální kapitál, kam mimo jiné patří i společenský a organizační (neboli strukturální) kapitál. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 47) je řízení lidských zdrojů to, co dělají personalisté a linioví manažeři v praxi, jen málo pozornosti se věnuje teorii řízení. Tito autoři dále zmiňují, že je potřeba brát v úvahu jistá omezení filozofie řízení lidských zdrojů. V Tabulce 2 je možné vidět srovnání filozofií zaměstnání, kdy ve staré filozofii šlo spíše o pracovní výkon než o člověka.

**Tabulka 2** Porovnání staré a nové filozofie zaměstnání

Stará filozofie	Nová filozofie
Zaplaceno za práci	Zaplaceno za člověka a za výkon
Rozsah práce a délka praxe určují výši platu	Vytváření hodnoty je hnací silou odměňování
Platit tolik, kolik dostávají ostatní ve firmě (interní spravedlnost)	Zaplatit to, co by jednotlivec mohl získat jinde (tržní kapitál)
Nastavení rozsahu a pronájem v jeho rámci	Porušování pravidla odměňování a nájem správného kandidáta

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001)

### 1.7 Metody pro zpracování analýzy

Pro zpracování analýzy je důležité vybrat vhodné metody. V tomto oddíle 1.7 budou přiblíženy konkrétní vybrané metody, bude se jednat o metody kvantitativní.

### **1.7.1 Kvantitativní metody**

Kozel a kol. (2006, s. 119) definují pojem kvantifikace, což je myšlenkový proces sloužící k měření údajů, které vypovídají o kvalitě, ale tímto procesem jsou kvantifikovány. Podle Kozla a kol. (2006, s. 120) se kvantitativní výzkum zabývá získáváním údajů, respektive údajů o četnosti výskytu, něčeho, co už proběhlo nebo právě probíhá. Reichel (2009, s. 40) zmiňuje, že jde ve stručnosti o to, že jsou získané údaje těchto metod měřitelné nebo minimálně je možné je třídit.

Metodou pro kvantitativní výzkumy je dotazování, o kterém pojednává Machková (2009, s. 47-49), toto dotazování může mít následující podoby:

- osobní dotazování,
- písemné dotazování,
- telefonické dotazování,
- elektronické dotazování.

## **1.8 Dotazník**

Pro potřeby analýzy této práce bude sloužit dotazník, tudíž je nutné si tento pojem specifikovat. Dle Olecké a Ivanové (2010, s. 23) je dotazník nejrozšířenější a nejvyužívanější technikou sběru dat. Machková (2009, s. 49) tvrdí, že pokud se zjišťují primární údaje dotazováním, je třeba věnovat pozornost i tvorbě dotazníku. Tento proces je vysvětlen v pododdíle 1.8.1.

### **1.8.1 Tvorba dotazníku**

Tvorba dotazníku je podle Machkové (2009, s. 49) důležitou částí, zejména pak jeho stavba, kdy na začátku by měl být stručně popsán význam šetření. Dále autorka zmiňuje, že by se měly v dotazníku vyskytovat pouze otázky, které jsou z hlediska cíle výzkumu důležité, takové otázky se nazývají meritorní. Průcha (2014, s. 115) upozorňuje na to, že by měl být konstruován tak, aby měl přiměřený počet otázek. Dále tento autor říká, že by nikdy neměla být překročena doba práce s dotazníkem, což je podle Gavory, Jůvy a Hlavaté (2010, s. 107) optimálně doba do 45 minut. Průcha (2014, s. 115) doplňuje k časové náročnosti ještě to, že by tato náročnost měla být zmíněna na začátku dotazníku. Kozel et. al (2006, s. 163) zmiňují, že by měl mít dotazník logickou strukturu, což podporuje jeho plynulost.

### **1.8.2 Druhy otázek**

Průcha (2014, s. 115) dále definoval nutnost rozhodnutí, jaké otázky budou do dotazníku zařazeny, může se jednat o:

- uzavřené otázky – respondenti vybírají pouze z předem zadaných odpovědí,
- otevřené otázky – respondentům je dáována volnost k jejímu vyjádření,
- škálované otázky – respondent hodnotí pomocí zadané stupnice.

Kozel et. al (2006, s. 170) zmiňují možnost dále dělit uzavřené otázky, a to na alternativní a selektivní. Tito autoři tvrdí, že u alternativních otázek se varianty odpovědi navzájem vylučují, jelikož respondent vybírá pouze jednu odpověď. Dále definují selektivní otázky, kdy se naopak varianty odpovědi nevylučují, respondent může vybrat více než jednu odpověď. Není tak nucen k výběru jediné odpovědi, jelikož podle autorů může být odpověď pro respondenta stejně významná. Kozel et. al (2006, s. 171) dále tvrdí, že je možné dělit normální alternativní otázky následovně:

- **bipolární** – podle těchto autorů lze použít pouze dvě varianty odpovědi (ano nebo ne), tyto otázky i odpovědi bývají jednoduše konstruovány, slouží ke klasifikaci.
- **s neutrální odpovědí** – kromě dvou předešlých variant odpovědi, dále Kozel et. al (2006, s. 117) zmiňují tzv. možnost úniku, kdy respondent může odpovědět „Nevím, neznám, nemám názor.“ Tyto otázky je těžké vyhodnocovat.
- **výběrové** – podle Kozla et. al (2006, s. 117) jsou zadány různé varianty, ale rozdíly mezi odpověďmi jsou nepatrné. Tímto způsobem lze získat přesnější informace a lze takto měřit názor respondenta.

Hague (2003, s. 84) zmiňuje odpovědi formou stupnice, která může být buď numerická (1 – velmi chabé, 10 – vynikající), nebo výrazová (docela chabé, vcelku dobré, velmi dobré).

### 1.8.3 Druhy dotazníku

Podle zadání výzkumu a naplnění jeho cílů dále volíme druh dotazníku. Kozel et. al (2006, s. 163) definuje následující druhy dotazníku:

- **strukturovaný dotazník** – podle Kozla et. al (2006, s. 163) je výhodou rychlost rozhovoru, kde se nachází jednoduché a lehce srovnatelné, většinou uzavřené otázky. Má pevnou logickou strukturu, kterou je nutné dodržovat. Nevýhodou je pak nízká informační hodnota, jelikož není možné odpovědět jinak, než je v nabídce.
- **polostrukturovaný dotazník** – podle Kozla et. al (2006, s. 163) je možné zjistit více individuálních rozdílů, jelikož se zde objevují polouzavřené nebo otevřené otázky. Respondent volně odpovídá a využívá vlastní vyjadřování, ale vyhodnocení dotazníku je poté složitější.

#### 1.8.4 Vzorek respondentů

Reichel (2009, s. 86) zdůrazňuje, že v kvantitativním zkoumání je dárán důraz, aby výběrový soubor byl pro základní soubor reprezentativní, to znamená, aby ho vhodně a spolehlivě zastupoval. Podle něho je výběrový soubor vybírán hned z několika hledisek, například nelze z důvodu časových možností zkoumat celý základní soubor. Dále tento autor definuje pojem výběrový soubor, který je též znám jako vzorek.

Podle Kozla et. al (2006, s. 156) je v procesu výběru respondentů důležité si určit:

- **cílová část respondentů** – dle Kozla et. al (2006, s. 156) řeší, koho se budeme ptát, může se jednat o skupiny nebo jednotlivce.
- **technika výběru vzorku** – dle Kozla et. al (2006, s. 156-158) představuje to, jak by měli být respondenti vybíráni. Respondenty lze vybrat reprezentativními technikami, náhodnými nebo kvótními výběry, kdy rozhodujeme na základě našeho úsudku. Je důležité se držet pravidla, že by měl mít výběrový vzorek zhruba stejné složení jako základní soubor.
- **velikost vzorku** – dle Kozla et. al (2006, s. 159) řeší, kolik lidí by mělo být dotazováno, jelikož s rostoucím počtem jsou výsledky spolehlivější.

V závislosti na vzorku respondentů také často probíhá pilotáž dotazníku, což je podle Průchy (2014, s. 117) prověření dotazníku na menším vzorku respondentů. Dále zmiňuje, že pilotáž je užitečná zejména k případné úpravě otázek nebo ke zjištění časové náročnosti.

#### 1.8.5 Analýza získaných dat

Hague (2003, s. 173-175) tvrdí, že je analýza dat nesmírně důležitou částí výzkumu, ta podle něho napomáhá ke konečnému prezentování výsledků. Dále tento autor doporučuje data generalizovat a poté interpretovat dle druhu otázek například do tabulek. To u některých, například u otevřených, otázek nelze z důvodu velkého množství lišících se odpovědí.

## **2 ANALÝZA KARIÉRNÍHO ROZVOJE A JEHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Tato kapitola je věnovaná analýze stávajícího kariérního rozvoje a jeho řízení ve Škoda Auto. Bude představena vybraná společnost, která je velice známá v oblasti automobilového průmyslu nejen v České republice. Tato kapitola také obsahuje část zaměřenou na sběr primárních dat, konkrétně dotazníkové šetření realizované přímo ve společnosti. Ke zpracování této kapitoly byly použity veřejně dostupné a interní materiály společnosti Škoda Auto.

### **2.1 Základní informace o vybrané společnosti**

Škoda Auto je celosvětově známá společnost sídlící v Mladé Boleslavi, která působí v oblasti automotive. Byla založena roku 1985 a jedná se tedy o společnost s více než 125letou tradicí. Má tři výrobní závody, a to konkrétně ve zmíněné Mladé Boleslavi, což je hlavní závod, další dva pak v Kvasinách a ve Vrchlabí. Jedná se o největší automobilku na území České republiky, která od roku 1991 spadá pod koncern Volkswagen. Dále zřídila automobilka pod záštitou svého jména Střední odborné učiliště Škoda Auto a Škoda Auto Vysokou školu. Společnost Škoda Auto se specializuje na výrobu, vývoj a prodej automobilů, příslušenství a komponentů. Dle internetových stránek společnosti (Škoda Auto, 2022a) v současné době vyrábí 8 modelů. Jsou to modely Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb a Enyaq.

Dle tiskové zprávy (Škoda Auto, 2021a) tato společnost již po několikáté vyhrála ocenění Zaměstnavatel roku, naposledy to bylo v minulém roce 2021. Členka představenstva Maren Gräf v tiskové zprávě zmiňuje, že jsou za ocenění velice vděční, jelikož pracují na podpoře svých zaměstnanců a nabízí jim mnoho příležitostí k profesnímu rozvoji. Dále zdůrazňuje, že došlo ke přejmenování oblasti Lidských zdrojů na Lidé a kultura, aby byl více znatelný důraz strategické orientace na zaměstnance.

#### **2.1.1 Organizační struktura**

Každá společnost má svou organizační strukturu. Vybraná společnost se dle výroční zprávy společnosti (Škoda Auto, 2021b) člení na následující oblasti:

- oblast centrálního řízení,
- technický vývoj,
- výroba a logistika,
- prodej a marketing,
- finance a IT,
- řízení lidských zdrojů,

- nákup.

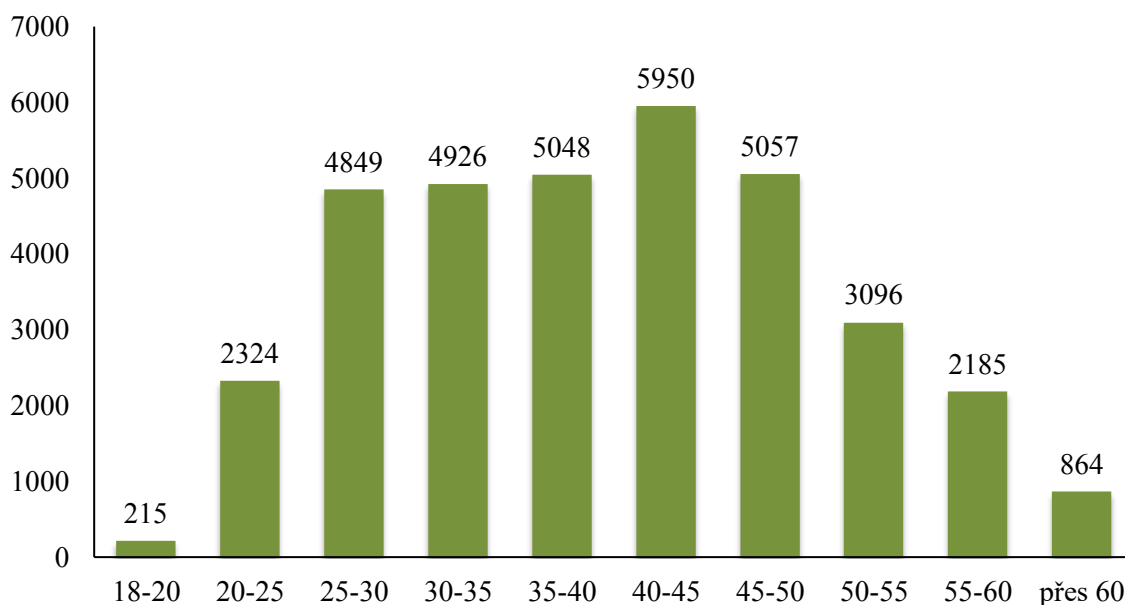
Tento pododíl je zmíněn proto, jelikož se následně analytická část zaměřuje pouze na oblast nákupu, kde bude realizováno dotazníkové šetření.

## 2.2 Zaměstnanci

Z výroční zprávy společnosti (Škoda Auto, 2021b) vyplývá, že celá společnost Škoda Auto zaměstnává přes 35 tisíc pracovníků. Ti se dle výroční zprávy řídí Etickým kodexem, který jim zdůrazňuje pravidla plynoucích z platných právních a interních předpisů. Ve výroční zprávě je zmíněno, že Etický kodex formuluje obecné požadavky, připomíná úlohu zaměstnance, zamezuje korupci a upravuje nakládání s informacemi a majetkem společnosti. Zaměstnanci se dle tiskových zpráv (Škoda Auto, 2018, 2019) účastní dobročinných akcí, jako je například „Uklidme lesy, uklidme Česko“ nebo vysazování lesů.

### 2.2.1 Věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců

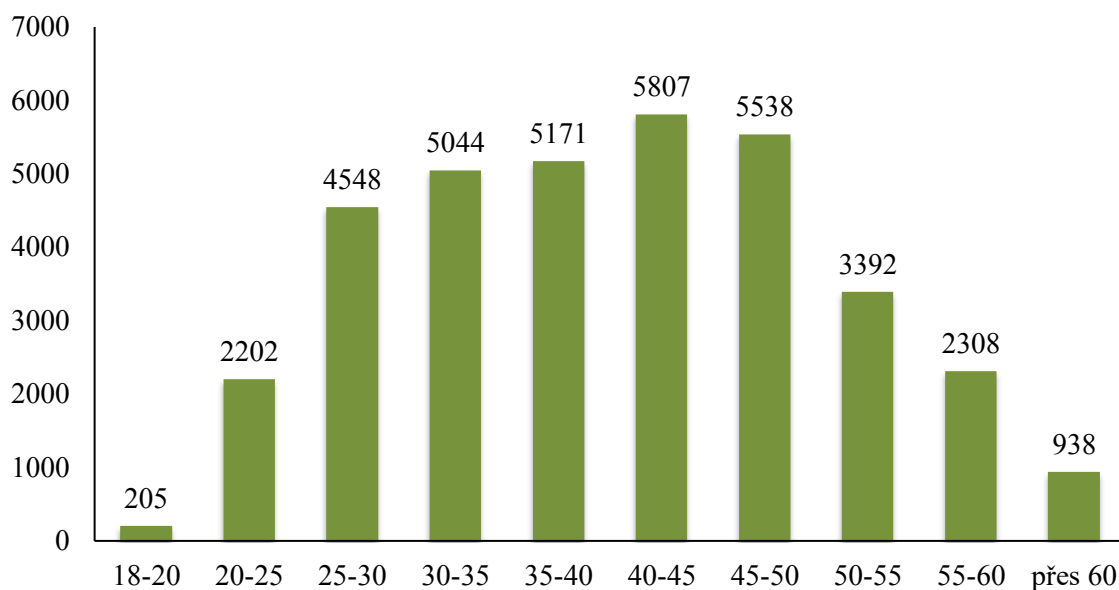
Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2020a) bylo ke dni 31. 12. 2020 zaměstnáno 34 514 osob. Na následujícím Obrázku 7 se nachází věková struktura těchto zaměstnanců k 31. 12. 2020. Na tomto Obrázku lze vidět, že největší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 40-45 let.



**Obrázek 7** Věková struktura zaměstnanců k 31.12. 2020 (Škoda Auto, 2020a)

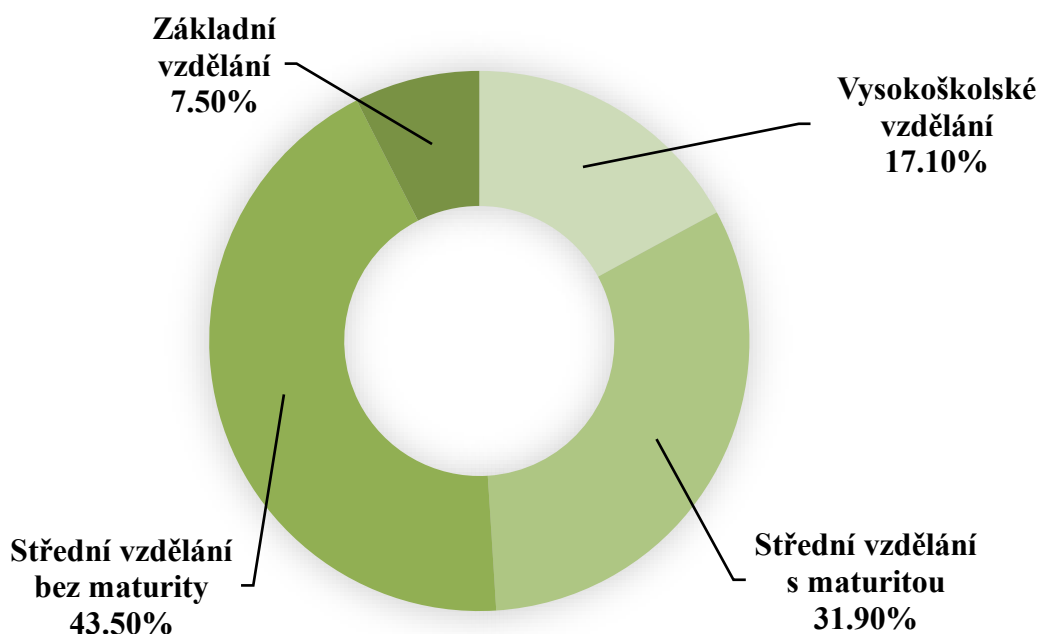
Pro porovnání je možné dle interních materiálů (Škoda Auto, 2021c) vidět drobný rozdíl v celkovém počtu zaměstnanců, těch bylo v roce 2021 35 153, což je více než v roce 2020.

Nejvíce zastoupená je opět věková skupina 40-45 let, ale výrazně přibylo zaměstnanců ve věku 45-50 let.



**Obrázek 8** Věková struktura zaměstnanců k 31.12. 2021 (Škoda Auto, 2021c)

Na kariérním rozvoji je také důležité nejvyšší dosažené vzdělání jedince ve společnosti, jelikož například lidé s vysokou školou více míří do pozic v managementu, respektive je často vyžadováno vyšší vzdělání při cestě do managementu. Na následujícím Obrázku 9 je možné pro představu vidět strukturu vzdělání v roce 2020. K 31.12. 2021 se tato vzdělanostní struktura výrazně nezměnila.



**Obrázek 9** Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2020 (Škoda Auto, 2021b)

## 2.3 Kariéra ve vybrané společnosti

Dle internetových stránek společnosti (Škoda Auto, 2022b) jsou zaměstnanci pro společnost na prvním místě, Škoda Auto se pro své zaměstnance snaží vytvářet ty nejlepší podmínky a váží si jejich práce. Dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) je kariéra ve společnosti vázána na osobnostní a pracovní potenciál daného člověka. Dle společnosti ji ovlivňují jak lidské schopnosti, tak osobní vlastnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, profesní kvality, zkušenosti, ale samozřejmě také i příležitosti a možnosti ze strany zaměstnavatele. Společnost má svůj vlastní web pro komunikaci jak s potenciálními zaměstnanci, ale i se stálými zaměstnanci, kteří se mohou přihlásit k výběrovému řízení na jinou pracovní pozici nebo mohou sledovat články týkající se kariéry. Domovskou stránku tohoto webu je možné vidět na Obrázku 10.



**Obrázek 10** Domovská stránka webu Škoda Kariéra (Škoda Kariéra, 2022b)

Díky oceněním, které jsou zmíněné již v oddílu 2.1, se stává společnost velmi prestižním zaměstnavatelem, který má svým zaměstnancům co nabídnout. Z Výroční zprávy z roku 2019 (Škoda Auto, 2020b) vyplývá, že má společnost i takzvané vypůjčené zaměstnance, kteří mají uzavřený pracovní poměr u agentury, ale dočasně přidělený pracovní výkon mají ve společnosti Škoda Auto. Dále tato Výroční zpráva zmiňuje, že jsou zaměstnanci systematicky a cíleně připravováni každý rok na nové požadavky společnosti, v minulosti šlo například o edukaci v oblasti elektromobility. V této Výroční zprávě je zmínka o tom, že společnost má ke všem zaměstnancům rovný přístup.



### **2.3.1 Job sharing**

Co se týká rozmanitosti nabídek kariéry, Škoda Auto přichází s takzvaným job sharingem. Dle webu společnosti (Škoda Auto, 2022d) se jedná o sdílení pracovního místa, které nabízí možnost se věnovat jak kariéře, tak rodině. Zde se také píše, že s tímto nápadem přišly samy zaměstnankyně z oddělení nákupu, které se z mateřské dovolené měly vracet ve stejný čas, ucházely se tedy obě o zkrácený úvazek na stejné pracovní místo. Zaměstnankyně jsou s touto možností spokojené, jelikož je jejich pracovní doba z části flexibilní, to obě považují za největší přidanou hodnotu. Tato možnost ve společnostech zatím není standardní. Podle nich je job sharing možnost, jak své zaměstnance motivovat a udržovat v nich sounáležitost ve společnosti.

### **2.3.2 Příležitosti pro studenty a absolventy**

Společnost Škoda Auto nabízí také mnoho karierních příležitosti pro studenty a absolventy nejen svých zřízených škol, ale také škol partnerských. Tím pomáhá společnost rozvíjet nejen své zaměstnance, ale také ty potenciální. Dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) ve společnosti probíhají stáže, trainee programy, ale například také duální studium. Stáže jsou buď povinné, nebo nepovinné.

Povinná stáž je předepsána stanovami dané vysoké školy, ve kterých je zapsána délka a termín konání, což je doloženo potvrzeným formulářem od vysoké školy. Daný student dochází až na plný pracovní úvazek a mezi studentem a společností vzniká občanskoprávní vztah. Nepovinná stáž je považována za dobrovolnou aktivitu studenta, tudíž není předepsána stanovami školy a jedná se vztah pracovněprávní, jelikož dochází k podpisu Dohody o pracovní činnosti.

Další možností kariéry je trainee program pro absolventy vysokých škol bakalářského a magisterského studia – zejména technického, informačně technologického nebo ekonomického zaměření. Jde o jednoletý adaptační a rozvojový program právě pro zmíněné absolventy. Jeho cílem je získání talentů, kteří mají odborný nebo manažerský potenciál, talenti se tímto způsobem rozvíjí a adaptují se na firemní kulturu a potřeby ve společnosti. Pojem talent je vysvětlen v teoretické části v pododdílu 1.5.2. Trainees, což je označení pro účastníky trainee programu, střídají minimálně dvakrát svoji pozici. Společnost Škoda Auto navíc těmto účastníkům nabízí výjezdy do zahraničí v rámci zmíněného koncernu Volkswagen. Absolventi v trainee programu zažijí praxi ve výrobě, jsou jim poskytována dostatečná školení, mohou navštěvovat jazykové kurzy, ale hlavně se seznámí s fungováním dealerské sítě společnosti.

Poslední možností je takzvané duální studium, které je nabízeno studentům Škoda Auto Vysoké školy. Jedná se o rozvojový program Study&Work, jehož cílem je kombinovat studium bakalářského nebo magisterského oboru s rozsáhlou, kvalitní a odbornou stáží ve společnosti. Studium je možné kombinovat s rozvojovým programem, vydělávat si a získat kvalitní odbornou praxi ve Škoda Auto. V minulém akademickém roce, tj. 2020/2021, se programu zúčastnilo 13 studentů, letos bylo vybráno pouze 10 studentů. Studentům je poskytována hodinová sazba, a navíc je jim poskytováno stipendium, ačkoli se jedná o nepovinnou stáž. Výběrové řízení je otevřeno pouze pro určité programy a specializace.

### **2.3.3 Student Talent pool**

V pododdíle 1.5.2 v teoretické části je vymezen pojem talent pool. V následujícím pododdíle bude přiblížen Student Talent pool ve společnosti Škoda Auto. Tento program je dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) určen pro talentované studenty, kteří mají potenciál a motivaci se stát interním zaměstnancem. Student Talent Pool nabízí rozvoj schopností a více než pracovní zkušenost ve velké společnosti. Cílem programu je vytvoření takzvaného poolu potenciálních uchazečů na interní pozice, zvýšení atraktivity stáží pro studenty technického směru a IT a vytvoření aktivní a spolupracující skupiny stážistů. Tento program přináší řadu výhod, například přednostní informace o volných interních pozicích, meeting s manažerem na přání nebo speciální rozvojové školení nebo kurzy. Možnosti těchto školení a kurzů budou vysvětleny v oddílu 2.4. Pro zařazení do tohoto programu je nutné být studentem prezenční formy studia na vysoké nebo vyšší odborné škole, mít minimálně 3měsíční zkušenost na stáži ve Škoda Auto a být nominován vedoucím stáže. Nominace do výběrového řízení do programu Student Talent Pool probíhá zpravidla jednou až dvakrát ročně. Výběrové řízení se skládá z:

- online jazykového testu,
- online diagnostiky,
- osobního pohovoru.

## **2.4 Kariérní rozvoj ve vybrané společnosti**

Společnost Škoda Auto vnímá rozvoj svých zaměstnanců jako klíčový. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) má každý zaměstnanec svůj potenciál a pomocí takzvané Kariérní mapy ho chce společnost společně se zaměstnanci objevit. Princip Kariérní mapy bude vysvětlen v pododdíle 2.4.2. Společnost nabízí širokou nabídku rozvojových aktivit pro zaměstnance. Díky této nabídce může každý zaměstnanec neustále obohacovat svůj

profesní život. Podle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) je důležité najít tu správnou cestu a nebát se změny dle aktuálních potřeb a možností. Společnost zastává to, že každý jedinec je jedinečný a pro každého je vhodné jiné směřování. Podle společnosti má důležitou roli nadřízený zaměstnanec nejen ve vztahu k rozvoji zaměstnance, ale i na fungování celého týmu. Kromě široké škály rozvojových aktivit jsou ve Škoda Auto pospány i kariérní dráhy, které obsahují povinné kroky pro převzetí cílové pozice. Thomas Schäfer v časopisu Škoda Mobil (Škoda Auto, 2022e) zmínil, že jedním z jeho úkolů je povzbuzovat a podporovat tým společnosti, vytvářet prostor pro rozvoj a posilovat spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

Naopak pro porovnání s jinou společností působící ve stejné oblasti (tedy v automobilovém průmyslu), se v kolínském TPCA osvědčují již několik let takzvané Kroužky kvality. Dle Imaie (2012, s. 14) pochází z Japonska, jejich hlavní strategií je dosáhnout řešení problémů a rozvíjet během tohoto procesu lidi. Tento autor také zmiňuje, že kroužky kvality nejsou určeny pouze k řešení otázek kvality, ale i nákladů, bezpečnosti, produktivity. Kroužky kvality jsou důkazem toho, že jsou zaměstnanci aktivně zapojeni do Kaizen systému. Podle Imaie (2012, s. 57-58) se Kaizen řídí cyklem plánuj-udělej-kontroluj-jednej a to pomáhá manažerům vizualizovat.

#### **2.4.1 Kvalifikační rozhovory**

Důležité je zmínit, že celkem běžně probíhají ve společnostech rozhovory zaměstnance buď s majiteli, nadřízenými, nebo personalisty dané společnosti. Tyto rozhovory vedou nejen k utužování dobrých vztahů, ale probírají se zde také vize a plány zaměstnance. Zaměstnanec má v tu chvíli možnost k neformálním názorům. Tyto rozhovory jsou běžné i ve Škoda Auto. Dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) se při těchto rozhovorech využívají takzvané „check listy.“ To jsou formuláře, kde nadřízený hodnotí například odborný výkon, spolupráci nebo podnikatelské myšlení – výsledkem tohoto formuláře jsou slabé a silné stránky jedince. Hodnocení se liší podle typu mzdy, zda se jedná o smluvní nebo tarifní mzdu. S ohledem na potenciál a výkon jedince je poté s nadřízeným naplánován jeho osobní rozvoj, k čemuž slouží další formulář. Je důležité zmínit, že jak nadřízený, tak podřízený se musí domluvit na jednotném postupu. Společnost dává důraz na to, že za plnění rozvojových opatření jsou zodpovědní oba – nadřízený i podřízený.

#### **2.4.2 Kariérní mapa**

Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) je kariéra v rámci Kariérní mapy vnímána jako profesní dráha jedince. Jedná se o jakýkoli rozvoj, změnu, postup, sled událostí, které daného člověka obohacují a posouvají v jeho pracovním životě. Využití Kariérní

mapy je zcela dobrovolné a je pouze na zaměstnanci, jak a v jaké míře ji využije. Kariérní mapa je podpůrným nástrojem, který:

- provede zaměstnance tématy jako identifikace potenciálu, možnosti kariérního směřování ve společnosti a je nástrojem pro rozvoj a ověření potřebných kompetencí,
- pomůže zaměstnanci v základní orientaci, nabídne podněty k přemýšlení, otázky a odpovědi pro další kroky personálního rozvoje,
- může být taky zároveň významným zdrojem informací pro rozhovor mezi zaměstnancem a nadřízeným na téma osobní či kariérní rozvoj.

Kariérní mapa je určena pro:

- všechny zaměstnance, kteří se chtějí zorientovat ve své aktuální situaci a dále se rozvíjet,
- nadřízené jako podpora při identifikaci potenciálu zaměstnanců a jejich dalšího rozvoje.

Na Obrázku 11 jsou vyobrazené fáze Kariérní mapy společnosti, které mohou zaměstnanci přiblížit, co se řeší v rámci Kariérní mapy, respektive kariérního rozvoje.



**Obrázek 11** Grafické znázornění Kariérní mapy společnosti (Škoda Auto, 2022c)

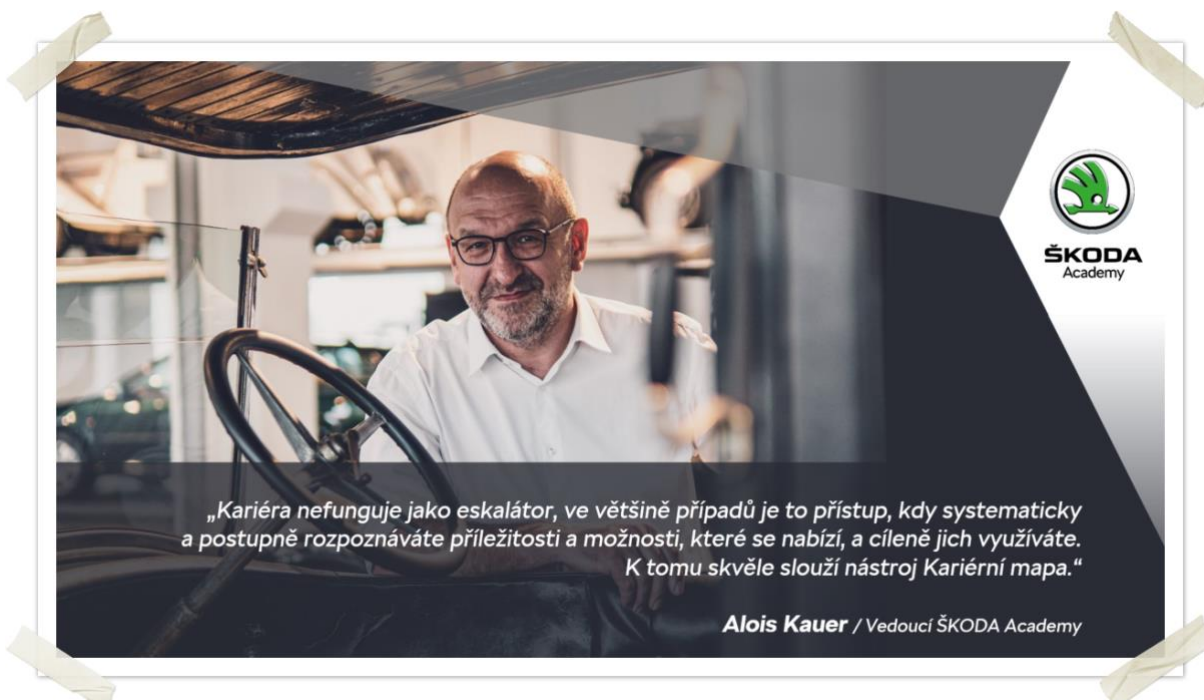
Jak bylo již zmíněno, mapou může procházet jak zaměstnanec, tak i nadřízený. Než ale mapou bude jedinec procházet, měl by si odpovědět na důležité otázky. Zaměstnanec by si měl odpovědět na následující otázky.

- Zajímají mě možnosti uplatnění a rozvoje ve Škoda Auto?
- Mám zájem se učit něco nového?
- Uvažuji do budoucna o změně?
- Potřebuji si ujasnit co dál?

Na druhé straně nadřizený by si měl také odpovědět na otázky, které jsou důležité pro použití kariérní mapy.

- Zajímají mě možnosti uplatnění a rozvoje zaměstnanců ve společnosti?
- Přemýšlím o dalším rozvoji svých zaměstnanců?
- Mám zaměstnance, kterého chci rozvíjet?
- Mám nový projekt, novou činnost či volnou pozici v oddělení?

Pro zaměstnance je interně vložen tento propagační materiál, který je možné vidět na Obrázku 12. Ten cituje Aloise Kauera, vedoucího Škoda Akademie, který vyzdvihuje nástroj „Kariérní mapa.“



**Obrázek 12** Citace vedoucího Akademie na podporu Kariérní mapy (Škoda Auto, 2022c)

### 2.4.3 Cesty do managementu

Škoda Auto vydává pro své zaměstnance každý měsíc firemní časopis s názvem Škoda Mobil. V tomto časopise (Škoda Auto, 2021d), konkrétně v červnovém vydání z minulého roku, je zmíněno, že byl odstartován nový nástroj Předvýběr pro management. Tohoto nástroje mohou využít kandidáti, kteří jsou nominováni svou odbornou oblastí. Rozvojové cesty do managementu mají jak ve Škoda Auto, tak v celém koncernu Volkswagen, dlouhou tradici. Dle tohoto časopisu je cílem tohoto nástroje prověřit kandidáty, kteří by měli pracovat na manažerských pozicích, kdy je jejich výkon porovnáván s požadavky koncernu. Celý proces Cesty do managementu se bude skládat z:

- předvýběr pro management,

- screening day management.

Předvýběr pro management bude obsahovat čtyři nástroje, přičemž kandidát musí povinně absolvovat alespoň jeden z nich. Samotný výběr záleží na odbornosti a měl by odrážet dosavadní zkušenosti kandidáta. První tři nástroje proběhnou online, u nich bude rozhodovat činnost kandidáta na pracovišti, ale čtvrtý nástroj předvýběru Interview proběhne prezenčně před komisí hodnotitelů. Toto jsou čtyři nástroje Předvýběru:

- situace – on the job hodnocení založené na 3 pracovních situacích z pracovního života s rozdílným zaměřením, hodnocení probíhá on-line v platformě kariérního managementu,
- úkol – on the job hodnocení založené na komplexním úkolu z pracovního života ve vztahu ke strategickým tématům, hodnocení probíhá taktéž on-line na stejné platformě,
- feedback 360° – nástroj anonymní vícenásobné zpětné vazby z pohledu pracovního okolí, hodnocení probíhá taktéž on-line na stejné platformě,
- interview – off the job rozvojové opatření v prezenční formě s cílem prověření kompetencí manažerského požadavkového profilu včetně reflexe dosavadního rozvoje.

Screening Day Management je jednodenní prezenční akce, díky které se prověřují manažerské kompetence talentů formou online testu, simulace rozhovorů a formou strukturovaného interview. Jakmile talent nastoupí na manažerskou pozici, bude následovat takzvaný Management Check, což je vícenásobná zpětná vazba z pracovního prostředí, kdy se ověřuje manažerská role. Výsledkem je hodnocení „splnil“ či „nesplnil“ a celý tento proces je možné opakovat nejdříve za 6 měsíců. Dle tohoto časopisu měla standardní verze procesu vstoupit v platnost k 1. lednu 2022. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) není standardní verze projektu spuštěna, to znamená, že změny nejsou ani známé, ani nejsou uvedeny do praxe. Dále dle zmíněných materiálů nominuje kandidáty do tohoto procesu rozvoje jejich odborná oblast, podmínky jsou zde jasně definovány, jedná se o pracovní zkušenosti a jazykové znalosti. Informace k tomuto procesu najde zaměstnanec na portálu Škoda Space.

#### **2.4.4 Projekt Woman to Woman**

Dle časopisu Škoda Mobil (Škoda Auto, 2022e) je diverzita klíčovým faktorem pro rozvoj společnosti. Mimo velké množství pilířů, které diverzita řeší, sem patří genderová rovnováha. Diverzitu řeší také nošovická automobilka Hyundai Motor Manufacturing Czech

(dále jen „Hyundai Motor“), která dle článku na svých webových stránkách (Hyundai Motor, 2021) zavedla homosexuálním párům stejné výhody při uzavření registrovaného partnerství jako heterosexuálním párům při svatbě, např. den volna.

Na jaře roku 2021 byl ve Škoda Auto zahájen pilotní projekt Woman to Woman, který má za úkol posilování ženských principů řízení. Po ukončení pilotní fáze nastartoval jeho ostrý provoz a nyní se mohou zájemkyně hlásit do tohoto projektu. Projekt Woman to Woman je určen pro zaměstnankyně, které mají zájem o kariérní růst a které jsou již v talentovém programu. Jedná se o mentoringový program, který poslouží k jejich podpoře a povzbuzení, aby mohly maximalizovat svůj potenciál, rozvíjet své dovednosti, vhodně dělit svou energii mezi nároky osobního i pracovního života a kvalitně se rozhodnout pro svou budoucí kariéru. Pojem mentoring byl vysvětlen v pododdíle 1.2.1 v metodách on-the-job.

Principem programu je sdílení rad a zkušeností manažerek talentům. Manažerka je zpravidla zkušenější a nápomocná kolegyni se zlepšením pracovních a manažerských dovedností. Úkolem manažerky je vést svěřenkyni v orientaci na kariérní cestě, vyvažovat její nároky práce i rodiny, ale také počítá s využitím jejího potenciálu a posílením sebevědomí.

K tomuto projektu se společnost přiklonila z toho důvodu, aby dosáhla cíle 25% zastoupení žen v managementu. Dle zmíněného časopisu (Škoda Auto, 2021f) byl definován cíl v rámci celofiremní strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Tento projekt vlastně iniciovaly samy zaměstnankyně během snídání s manažerkami, které probíhaly v rámci projektu Diverzity, jelikož se tehdy 90 % z nich shodlo, že by jim konzultace s manažerkami a jejich podpora pomohly.

## **2.5 Vzdělávání ve vybrané společnosti**

Vzdělávání je nesporně důležitou částí rozvoje. V tomto oddíle budou přiblíženy druhy vzdělávání ve společnosti Škoda Auto. Dle magazínu společnosti (Škoda Auto, [b.r.]) je Škoda Auto generálním partnerem neziskové organizace Czechitas, která vzdělává ženy a mládež, společnost tedy zjevně vzdělávání podporuje. Pro rozvoj vzdělávání budou otevřeny odborné kurzy od Czechitas i pro zaměstnance Škoda Auto na mateřské nebo rodičovské dovolené. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) ve Škoda Auto existují odborné akademie, které zajišťují odborné vzdělávání v některých odděleních. V současné době je možné tyto akademie najít v následujících odděleních:

- oddělení nákupu,
- oddělení kvality,
- oddělení logistiky,

- nářad'ovna.

### 2.5.1 Povinná kvalifikace

Povinné kvalifikace je potřeba splnit každým zaměstnancem ve společnosti, ať už se jedná o školení při nástupu nebo o ty, které je nutné pravidelně opakovat. Proto je povinností každého jedince, aby nezapomněl sledovat, která školení mu chybí a která je potřeba absolvovat znovu. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) si toto zaměstnanec může hlídat v Kompetenční matici a Kompetenčním profilu zaměstnance prostřednictvím Škoda Space. V Kompetenčním profilu je možné najít aktuálně platné kvalifikace, konkrétně jejich platnost a o jaké kvalifikace se vlastně jedná. V Kompetenční matici jsou zaneseny všechny povinné klasifikace, které je potřeba povinně odstudovat. V matici se rozlišují 2 sekce, a to Kompetence a kvalifikace podle interních předpisů nebo podle zákonné kvalifikace jako je například BOZP.

Pokud má zaměstnanec splněna všechna povinná školení, která se samozřejmě liší podle pracovního místa, může využít dalších možností vzdělávání jako jsou například jazykové, IT, externí nebo softskills kurzy.

### 2.5.2 Škoda Akademie

Škoda Akademie, známá také jako Škoda Academy, byla založena za účelem komplexního vzdělávání zaměstnanců a žáků. Žáků proto, protože je Střední odborné učiliště strojírenské součástí této akademie. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) Škoda Akademie rozvíjí odborné a další dovednosti zaměstnancům společnosti, poskytuje studentům odborné vzdělání a také vychovává ty talentované. Akademie pro své zaměstnance a studenty neustále aktualizuje širokou nabídku vzdělávacích akcí. Kontinuální učení jim pomůže vyhnout se stagnaci a dosáhnout svého plného potenciálu. Škoda Akademie reaguje na potřeby transformující se společnosti a vytváří vzdělávací opatření v nových tématech budoucnosti. Tato akademie podporuje zaměstnance v rozvoji odborných znalostí a v cíleném přenosu know-how prostřednictvím koncepce odborníků a komplexních vzdělávacích programů pro další rozvoj. Podporuje tím důležitost učící se organizace a inovační kulturu společnosti. Dále dle těchto interních materiálů Škoda Akademie nabízí ve spolupráci se Škoda Auto Vysokou školou možnost MBA studia pro své zaměstnance.

Škoda Akademie nabízí následující možnosti vzdělávání:

- on-line vzdělávání,
- jazykové kurzy
- externí kurzy.



### 2.5.3 On-line vzdělávání

Tato forma vzdělávání a zvyšování své kvalifikace je výhodná právě proto, že může probíhat mimo pracoviště. V tomto pododdíle budou přiblíženy formy on-line vzdělávání, které poskytuje Škoda Auto, respektive Škoda Akademie. Dle stránek společnosti (Škoda Auto, 2021e) rychle a efektivně reagovali na aktuální situaci ohledně pandemie koronaviru a digitalizovali nabídku odborného vzdělávání. Na Obrázku 13 je možné vidět průběh zmíněné digitalizace. Dále dle webové stránky společnosti Škoda Auto na podporu svých zaměstnanců při přechodu na mobilní práci spustila projekt #strongertogether. Zaměstnanci mají k dispozici jak technické vybavení, tak i odborné materiály pro odbornou podporu, průvodce, kurzy k efektivnímu zvládnutí mobilní práce. S touto novou zkušeností si musí poradit i členové managementu, proto Škoda Akademie vytvořila příručky a kurzy, které mají za cíl usnadnit tuto novou pracovní zkušenost oběma stranám.

On-line vzdělávání ve společnosti Škoda Auto zahrnuje následující metody vzdělávání:

- e-learning,
- mediatéka,
- ODILO,
- webináře.



**Obrázek 13** Průběh digitalizace nabídky odborného vzdělávání (Škoda Auto, 2021e)

E-learning prožívá nejen v této společnosti velký rozkvět, například vlivem neustále vzrůstajícího významu moderních technologií. Jedná se o studium elektronických (neboli

e-learningových) výukových programů na počítačích. Také častěji používanějším pojmem je pojem M-learning, který je poskytován prostřednictvím mobilních zařízení. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) může e-learning při vhodném zvolení využívání přinášet řadu výhod, finančních úspor a také v dnešním světě může přinášet řadu konkurenčních výhod, ale nemůže vždy, všude a za všech podmínek efektivně nahradit všechny oblasti vzdělávání. Naprosto nevhodný může být pro prezenční vzdělávání, praktický výcvik nebo pro malé počty studujících. E-learning je spojen s efektivním využíváním Learning Management System (LMS), což je řídicí systém elektronického vzdělávání. Jeho hlavní funkcí je tvorba, distribuce a administrace elektronických vzdělávacích kurzů. Tento systém přináší značné úspory v administrativě, konkrétně 20 až 50 %, a úspory na výrobě obsahu (až 40 %). Většina těchto systémů je založena na internetových technologiích, které umožňují přístup k elektronickým kurzům způsobem „kdykoliv a kdekoliv“ neboli „anytime and anywhere.“ Výhodami e-learningu může být například:

- neomezený a rychlý přístup k informacím, e-kurzům (kdykoliv a kdekoliv),
- stejné informace pro všechny
- možnost individuální volby času, místa, délky, intenzity a tempa studia,
- možnost využití multimediálního a interaktivního obsahu,
- aktuálnost informací, možnost aktualizace stávajících kurzů,
- zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců za vlastní rozvoj
- a další.

Další metodou je dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) mediátéka, což je knihovna médií vzdělávacího systému eDoceo, který obsahuje množství multimediálních vzdělávacích materiálů určených pro zaměstnance. V přehledu je možné nalézt obsah pro kariérní i osobní rozvoj, záznamy přednášek s moderními tématy i průvodce angličtinou.

ODILO je dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) digitální knihovna, která přináší možnost knihy nejen číst, ale také je poslouchat, výběr času a místa je pak na zaměstnancích. V nabídce knihovny jsou jak české, tak anglické bestsellery, které mohou pomoci s kariérním i pracovním rozvojem. Do této knihovny je přístup jak z počítače, tabletu, ale i chytrého telefonu.

Poslední formou on-line vzdělávání je webinář. Webinář dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) probíhá prostřednictvím Internetu a je vedený přednášejícím. Má informativní charakter a jelikož je on-line, nevyžaduje fyzickou přítomnost na konkrétním místě. Tento pojem vychází ze spojení slov „web“ a seminář.“ Tato forma vzdělávání je výhodná jak časově,

tak finančně, jelikož šetří náklady na dopravu nebo pronájem sálu. Ve Škoda Akademii jsou webináře připravovány s časovou dotací zhruba třiceti minut a k jejich technické realizaci je využíván program „Skype pro firmy.“ Možnost připojení probíhá buď z firemního počítače, nebo ze soukromého počítače. Účastníci webináře se k němu můžou připojit v reálném čase a komunikovat tak s přednášejícím, nebo si spustit webinář zpětně ze záznamu, který je uložen v mediátéce. Tato forma vzdělávání byla vysvětlena v předešlém odstavci.

#### **2.5.4 Jazykové, externí a další kurzy**

Škoda Akademie pro své zaměstnance pravidelně připravuje širokou škálu produktů týkajících se jazykové přípravy. Dle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) mají zaměstnanci mimo jiné možnost využít doplňkových služeb ke studiu cizích jazyků, jedná se například o sérii videí shrnující základy anglické gramatiky, také známé jako „Angličtina s Bróňou.“

Škoda Auto nabízí nejen interní vzdělávání, ale také nabízí externí vzdělávací akce. Na tyto akce má možnost se zaměstnanec přihlásit. Externí akce jsou dle těchto interních materiálů organizovány jinými subjekty, které nespádají do nabídky interních kurzů.

Škoda Akademie nabízí dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) komplexní vzdělávací programy a tréninky v prezenční i online formě jak pro jednotlivce, tak pro celé týmy. Předmětem těchto programů bude například posilování manažerských dovedností, rozvoj v oblasti zdraví, komunikace, spolupráce nebo v oblasti leadershipu. Společnost nabízí také technické vzdělávání, jak pro rozvoj kompetencí například v oblasti Microsoft Office nebo v oblasti datové analýzy, ale také v oblasti robotiky.

#### **2.5.5 Koučink**

Pojem koučink byl vysvětlen již v pododdíle 1.2.1, ale v následujícím pododdíle bude tento pojem definován tak, jak ho vidí společnost Škoda Auto.

Podle interních materiálů společnosti (Škoda Auto, 2022c) je koučování interaktivní proces, který pomáhá jednotlivcům, týmům a organizacím rozvíjet jejich potenciál a najít nejlepší způsoby, jak dosáhnout výsledků rychleji a efektivněji. Tato metoda podporuje vnímání, rozšiřuje perspektivy a posiluje akceschopnost, podmínkou je vzájemná důvěra, otevřená komunikace a diskrétnost. Cílem tohoto programu ve společnosti je maximalizovat své schopnosti dosáhnout buď individuálních, nebo týmových cílů. Cílovou skupinou může být:

- management,

- talenti do managementu (po absolvování Licence k vedení nebo Interview – bez ohledu na výsledek),
- koordinátoři v tarifu (po absolvování Licence k vedení – bez ohledu na výsledek),
- zaměstnanci Škoda – dle individuálního požadavku po analýze a odsouhlasení garantem a odbornou oblastí (cílem je ověřit, zda byly vyčerpány ostatní dostupné rozvojové možnosti)

Forma může být individuální nebo týmová formou schůzek s koučem, forma může být případně i online. Rozsah celého procesu je 8 hodin během cca 6 měsíců. Výstupem tohoto programu je prezentace výsledků koučovaného svému nadřízenému za účasti kouče.

## 2.6 Benefity poskytované zaměstnancům

Určitým nástrojem pro to, motivovat zaměstnance k rozvoji a také k udržení ve společnosti jsou benefity. Ihned po nástupu jsou k dispozici dle interních materiálů (Škoda Auto, 2022c) například služby jako prodej a montáž originálního příslušenství a náhradních dílů nebo zapůjčení Škoda dopravní techniky na vlastní svatbu. Samozřejmostí při nástupu je příspěvek na stravování, pracovní oděv a mnoho dalšího. Po 1 roce setrvání ve společnosti může zaměstnanec využít například bezúročnou půjčku na bydlení. Společnost jako hlavní benefity v oblasti rozvoje zmiňuje tyto oblasti, které byly více definovány v předchozích oddílech a pododdílech:

- Škoda Akademie pro podporu odborného rozvoje,
- jazyková příprava,
- odborná a neoborná příprava,
- možnost pracovního výjezdu do zahraničí,
- technická knihovna, kde jsou k dispozici výpůjčky odborné literatury a přístup na internet,
- nabídka práce na volných pracovních pozicích.

Naopak například společnost Hyundai Motor dle svých internetových kariérních stránek (Hyundai Motor, 2022) nabízí interní psychologickou podporu svým zaměstnancům, ať už v oblasti řešení osobně-pracovních záležitostí, nebo v oblasti rozvoje.

## 2.7 Výsledky dotazníkového šetření

Nejprve je důležité si vymezit výzkumný problém, který bude dotazníkové šetření řešit. Tento problém se týká spokojenosti zaměstnanců s kariérním rozvojem a jejich informovanost

o kariérním rozvoji. Lépe řečeno to znamená, jestli zaměstnanci znají své možnosti rozvoje ve společnosti a zda jsou s možnostmi spokojeni. Hlavní výzkumné otázky jsou tedy následující:

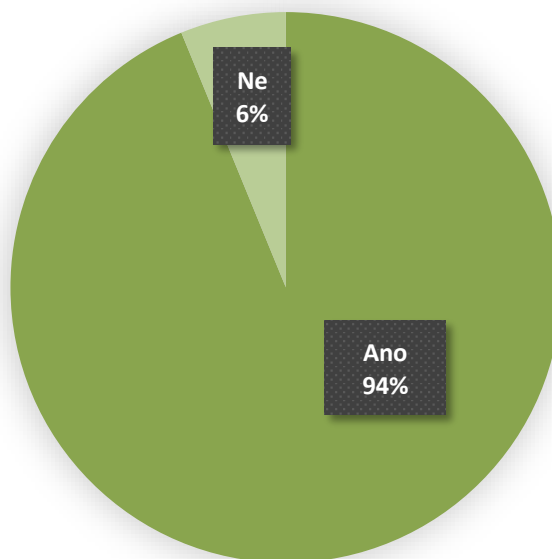
- „Jsou zaměstnanci s možnostmi kariérního rozvoje spokojeni?“
- „Jsou zaměstnanci s možnostmi kariérního rozvoje dostatečně obeznámeni?“

Dotazníkové šetření probíhalo od 22. března do 31. března 2022, tedy konkrétně 10 dní, na oddělení nákupu. Obsah dotazníku a vybrané otázky byly konzultovány jak s vedoucí práce, tak i se zástupkyní Škoda Auto. Vytvořený dotazník byl rozeslán prostřednictvím mé firemní e-mailové adresy všem dostupným adresám na zmíněném oddělení. Otázek bylo celkem 16, z toho 4 otázky byly statistické, a to znamená otázka na pohlaví, na počet odpracovaných let a na pracovní pozici. Zároveň byly součástí i rozřazovací otázky, tudíž další otázky byly vybírány podle předchozí odpovědi. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formulářů. Vzor dotazníku je přiložen v příloze A.

Jak již bylo zmíněno, dotazník byl rozeslán na oddělení nákupu se 409 zaměstnanci. Byly rozeslány všem zaměstnancům, od manažerů až po stážisty. Návratnost dotazníků byla zhruba 27,6 %. Bylo odevzdáno celkem 113 dotazníků, z nichž žádný nebyl vyřazen z důvodu nesrovnalosti či neúplnosti. Aby byly výsledky dobře viditelné a srozumitelné, byly zpracovány ve grafech. Otázky jsou po sobě jdoucí přesně tak jako v dotazníku přiloženém v příloze.

### Otázka číslo 1

První otázka se týkala zájmu o rozvoj kariéry jedinců. Touto odpovědí bylo tedy možné zjistit, zda se vůbec respondenti o svůj rozvoj zajímají a chtějí být rozvíjeni.

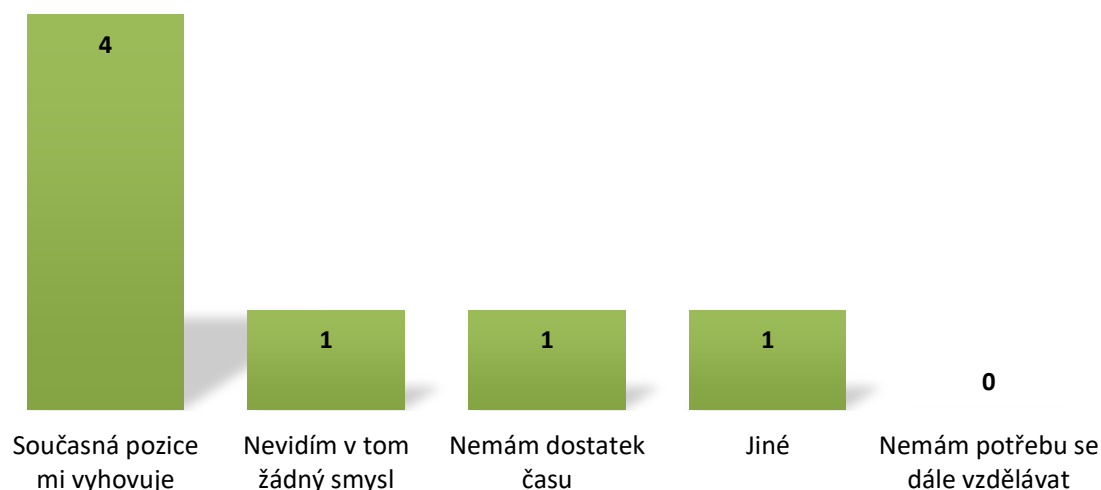


**Obrázek 14** Odpověď na otázku „Zajímáte se o rozvoj své kariéry?“ (autorka)

Odpovědi na první otázku jsou znázorněné na Obrázku 14, kde je dobře patrné, že 106 respondentů (94 %) se o svůj rozvoj kariéry zajímá. Zbýlých 7 dotazovaných (6 %) se o ni nezajímá. Respondent měl na výběr mezi odpovědí „ano“ nebo „ne,“ přičemž byli respondenti dále odkázáni na odlišné navazující otázky podle zvolené odpovědi.

## Otázka číslo 2

Pokud respondent odpověděl u otázky číslo 1 odpovědí „ne,“ byly mu položeny otázky číslo 2 a 3. Těchto respondentů bylo 7. Druhá otázka se týkala toho, proč se respondenti odpovídající „ne“ o svůj rozvoj nezajímají. Respondent mohl zvolit více možností najednou. Pokud mu nějaká možnost v nabídce chyběla, mohl ji vyplnit do políčka „jiné.“

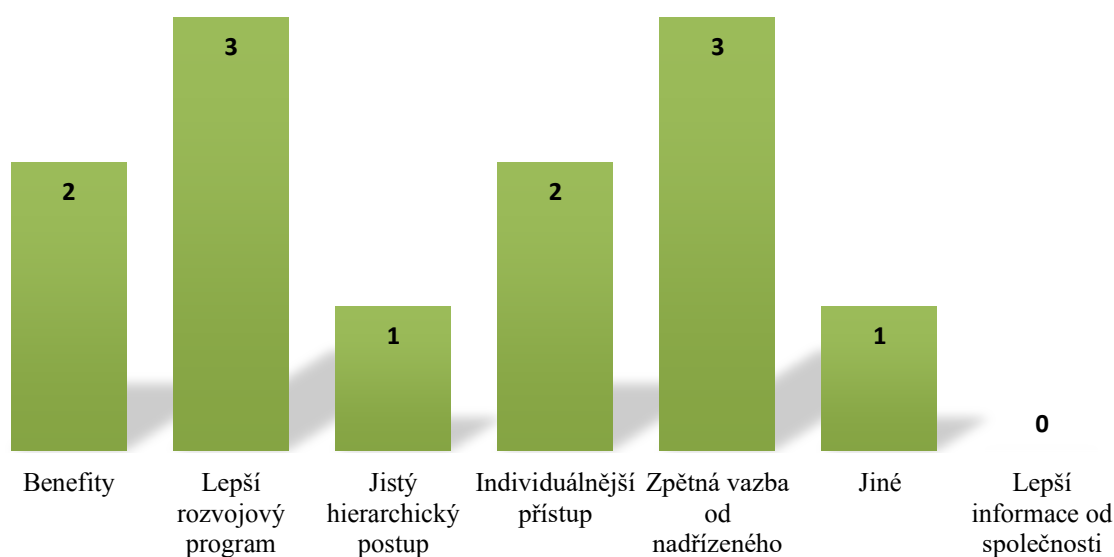


**Obrázek 15** Odpovědi na otázku „Proč se o svůj rozvoj nezajímáte?“ (autorka)

Všichni kromě jednoho respondenta nedopisovali možnost do políčka „jiné.“ Dopsaná odpověď byla „Snah bylo několik, ale vždy to bylo zameteno pod koberec.“ Z toho lze usoudit, že bylo několik nápadů na změnu kariérního rozvoje ve společnosti, ale nikdy nebyly realizovány. Ani jeden respondent ne zvolil možnost „Nemám potřebu se vzdělávat,“ což může být pro společnost dobrým ukazatelem, že má pouze takové zaměstnance, kteří na sobě chtějí pracovat nebo kteří jsou se sebou a svým výkonem spokojeni. Největší počet odpovědí, konkrétně 4, měla odpověď „Současná pozice mi vyhovuje.“ Znamená to, že díky stávající pozici nemají potřebu se dále rozvíjet.

### Otázka číslo 3

Další otázkou, pokud respondent odpověděl u první otázky „ne,“ je otázka, která se týká vzbuzení zájmu u těch zaměstnanců, kteří se o svůj rozvoj nezajímají. Respektive byla otázka sestavena tak, aby bylo pomocí ní zjištěno, co by zaměstnance motivovalo k zájmu o kariérní rozvoj. Jak již to bylo možné u otázky číslo 2, respondent mohl zvolit více odpovědí a také mohl chybějící možnost doplnit do políčka „jiné.“

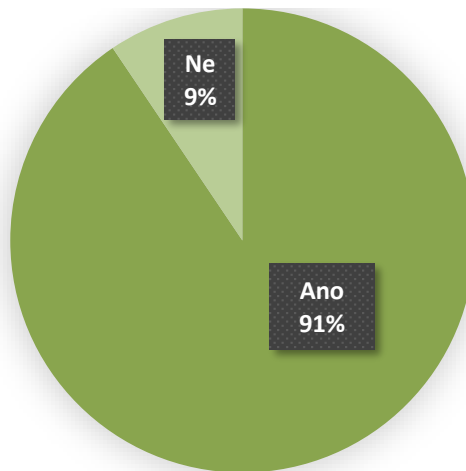


**Obrázek 16** Odpovědi na otázku „Co by vás motivovalo, abyste se o svou kariéru začal/a zajímat?“ (autorka)

Na Obrázku 16 lze vidět, že nejvíce odpovědí (konkrétně 4) mají odpovědi „Lepší rozvojový program“ a „Zpětná vazba od nadřízeného.“ Dle odpovědí ohledně lepšího rozvojového programu by měli zaměstnanci zájem o úpravu aktuální nabídky rozvojových programů. Zpětnou vazbu dostává zaměstnanec během kvalifikačních rozhovorů, které probíhají pravidelně se svým nadřízeným. Po dvou odpovědích jsou možnosti „Benefity“ a „Individuálnější přístup.“ Zaměstnanci by tak pravděpodobně rádi získali více benefitů spojených s kariérním rozvojem, například finanční odměny nebo den volna navíc. Žádají si individuálnější přístup, což by mohlo znamenat například rozvojový program na míru. Jeden respondent odpověděl pomocí políčka „jiné,“ kdy odpověděl, že by ho nemotivovalo nic, jelikož mu to vyhovuje aktuálně takto. Nikdo z respondentů neodpověděl možností „Lepší informace od společnosti,“ jako například hromadné e-maily.

#### Otázka číslo 4

Pokud respondent odpověděl u první otázky „ano,“ byl odkázán na otázku číslo 4 týkající se možností kariérního rozvoje, konkrétně zda respondenti tyto možnosti znají.

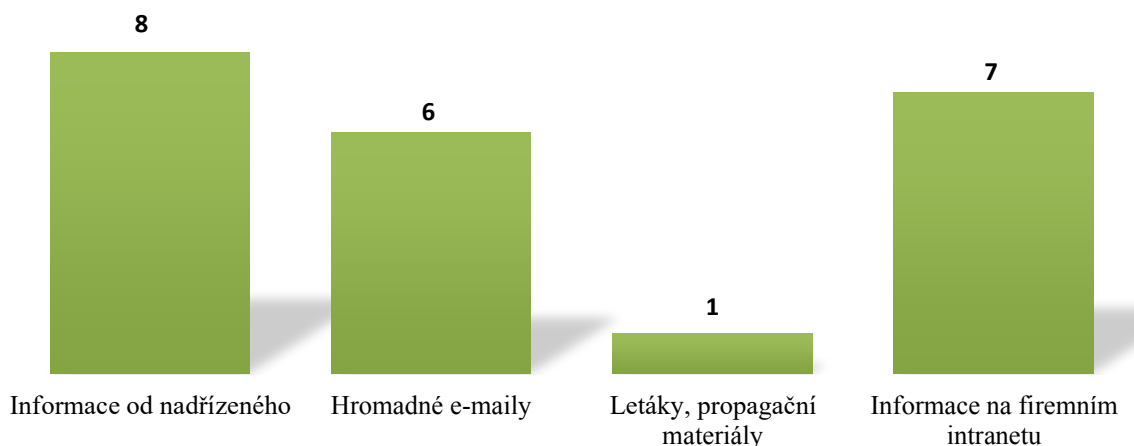


**Obrázek 17** Odpověď na otázku „Znáte možnosti vašeho rozvoje ve společnosti?“ (autorka)

Z výsledků odpovědí vyplývá, že 96 respondentů (více jak 90 %) možnosti svého rozvoje ve společnosti zná. To může být pro společnost dobrý ukazatel toho, že informovanost možností rozvoje je spíše dostatečná. Zbýlých 10 respondentů (9 %) své možnosti nezná, ačkoli se o svůj kariérní rozvoj zajímá.

#### Otázka číslo 5

Další otázka následovala po odpovědi „ne“ u čtvrté otázky. Tato otázka řeší, jaké formy informovanosti by uvítali respondenti, kteří možnosti svého rozvoje neznají. Jako u předešlých otázek mohl respondent volit více odpovědí najednou a doplnit i vlastní možnost do políčka „jiné.“



**Obrázek 18** Odpovědi na otázku „Jaké formy informovanosti byste uvítali?“ (autorka)



Z grafického znázornění na Obrázku 18 je patrné, že největší zájem by byl o informace od nadřízeného, to zvolilo konkrétně 8 respondentů. Druhou nejčastěji zvolenou možností (7 respondentů) byly informace na firemním intranetu. Odpověď s hromadnými e-maily zvolilo 6 respondentů, těmito e-maily by mohla společnost udržovat zaměstnance informované o aktuální nabídce programů a kurzů. Letáky a propagační materiály by zvolil pouze jeden respondent. Po vyplnění této otázky byl respondent odkázán na otázku číslo 10.

### Otázka číslo 6

Následující otázka se týkala hodnocení možností kariérního rozvoje. Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří zvolili u otázky číslo 4 možnost „ano,“ tedy že možnosti kariérního rozvoje znají. Respondenti, kterých bylo celkem 96, dané kategorie hodnotili pomocí slovního hodnocení. Odpovědi jsou z důvodu lepšího zobrazení uvedeny v tabulce.

**Tabulka 3** Odpovědi na otázku „Jak tyto možnosti hodnotíte?“

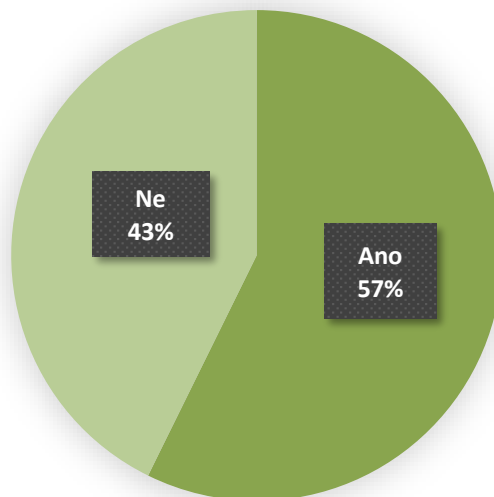
Hodnocení → Kategorie ↓	Výborné	Chvalitebné	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné	Nemohu hodnotit
Informovanost	27	31	19	14	4	1
Nastavení	19	34	25	11	5	2
Využití	24	44	17	6	1	4
Efektivnost	25	36	23	3	2	7

Zdroj: autorka

Dle respondentů je informovanost, respektive jestli je rozvoj dostatečně komunikován, spíše na výborné až chvalitebné úrovni, převažují totiž lepší výsledky. Nastavení rozvoje jako je časová dotace, vyhovující nástroje rozvoje, jsou dle odpovědí respondentů na chvalitebné až dobré úrovni. Využití nabytých znalostí respondenti hodnotí spíše chvalitebně, což ukazuje, že nabízený rozvoj působí na absolventy programů. Zda jsou pro jedince metody rozvoje přínosem řeší kategorie efektivnost, která je na výborné až chvalitebné úrovni. Celkově lze říci, že hodnocení metod rozvoje jsou spíše kladné.

### Otázka číslo 7

Další otázka byla zaměřená na postup do managementu, a to konkrétně tak, jestli se o něj zaměstnanci zajímají a usilují o něj. Respondenti měli zvolit mezi odpověďmi „ano“ nebo „ne.“

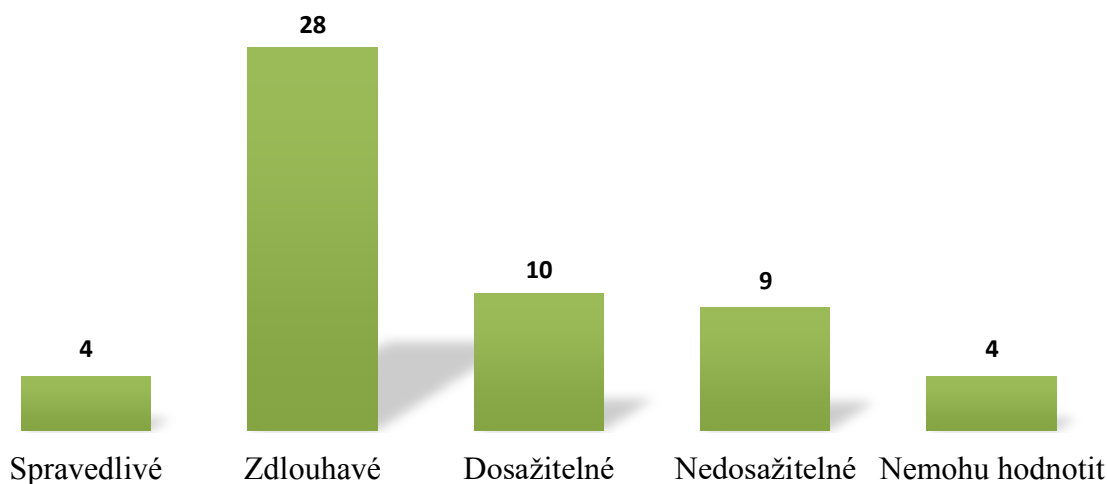


**Obrázek 19** Odpovědi na otázku „Zajímáte se o postup do managementu?“ (autorka)

I tato otázka byla rozřazovací, to znamená, že se další otázky lišily podle zvolené odpovědi u této otázky. Na tuto otázku odpovídalo celkem 96 respondentů, kteří u otázky číslo 4 zvolili možnost „ano.“ Možnost „ano“ v otázce ohledně postupu do managementu zvolilo 55 respondentů, zbylých 41 respondentů zvolilo možnost „ne,“ tedy že se o postup do managementu nezajímají. To znamená, že více než polovina usiluje o postup do vedení.

### Otázka číslo 8

Na tuto otázku byli odkázáni ti respondenti, kteří u předchozí otázky ohledně postupu do managementu zvolili možnost „ano.“ V této otázce měli ohodnotit proces postupu do managementu předem zvoleným slovním hodnocením.



**Obrázek 20** Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte proces postupu do managementu?“ (autorka)

Více jak 50 % respondentů (tedy 28) odpovědělo, že proces je zdlouhavý. To může být pro zájemce o postup do managementu spíše demotivační. Pro 10 respondentů (18 %) je proces dosažitelný, naopak pro 9 respondentů (17 %) je nedosažitelný. Dále pak pro 4 respondenty (7 %) je proces spravedlivý a 4 další respondenti (7 %) nemohou proces hodnotit. Takovéto hodnocení ze strany zaměstnanců není zrovna ideální, jelikož může vést ke ztrátě motivace na sobě pracovat a mít tak klesající tendenci rozvoje.

### Otázka číslo 9

Respondenti, kteří u otázky číslo 7 zvolili možnost „ne,“ byli odkázáni na tuto otázku. Tato otázka řeší, o co se tedy kromě postupu do managementu respondenti zajímají. V nabídce byl „odborný rozvoj jako jazykové dovednosti“ a poté možnost „jiné,“ kam mohli respondenti dopsat jiné možnosti. Pro lepší zobrazení odpovědí byla zvolena tabulka.

**Tabulka 4** Odpovědi na otázku „Zajímáte se spíše o odborný rozvoj?“

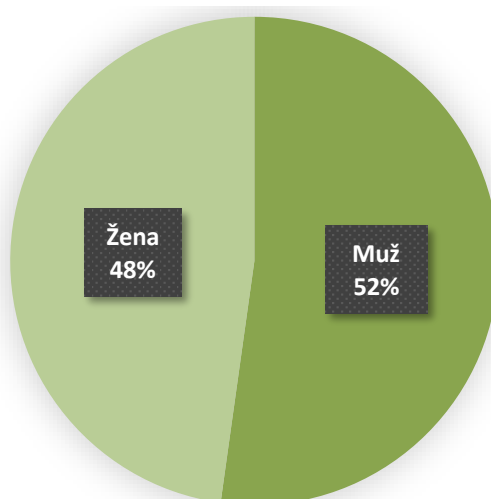
Typ dovedností	Výskyt
Jazykové dovednosti	40x
Práce se systémy	1x
Technický rozvoj – expertní zaměření	1x
Odborné nespecifikované dovednosti	1x

Zdroj: autorka

Dle odpovědí mají respondenti největší zájem o jazykové dovednosti, tato možnost byla zvolena 40krát z celkových 41 odpovědí. Někteří respondenti uvedli jak zlepšení jazykové dovednosti, tak dodali i další zmíněné v tabulce.

### Otázka číslo 10

Tato otázka se týkala pohlaví, jedná se o takzvanou selektivní otázku. Další otázky se lišily podle vybraní možnosti v této otázce.

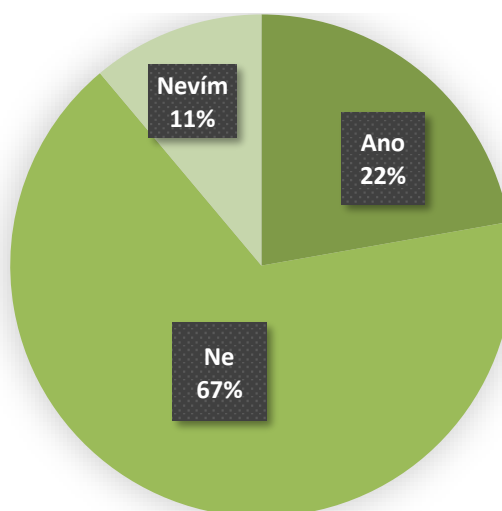


**Obrázek 21** Odpovědi na otázku ohledně pohlaví (autorka)

Dle odpovědí dotazník vyplňovali více muži, těch bylo konkrétně 59, to znamená 52 %. Žen bylo 54 a to znamená 48 %.

### Otázka číslo 11

Následující otázka byla položena pouze ženám, tedy respondentům, kteří zvolili u předchozí otázky 10 odpověď „žena.“ Tato otázka se týká programu „Woman to Woman.“

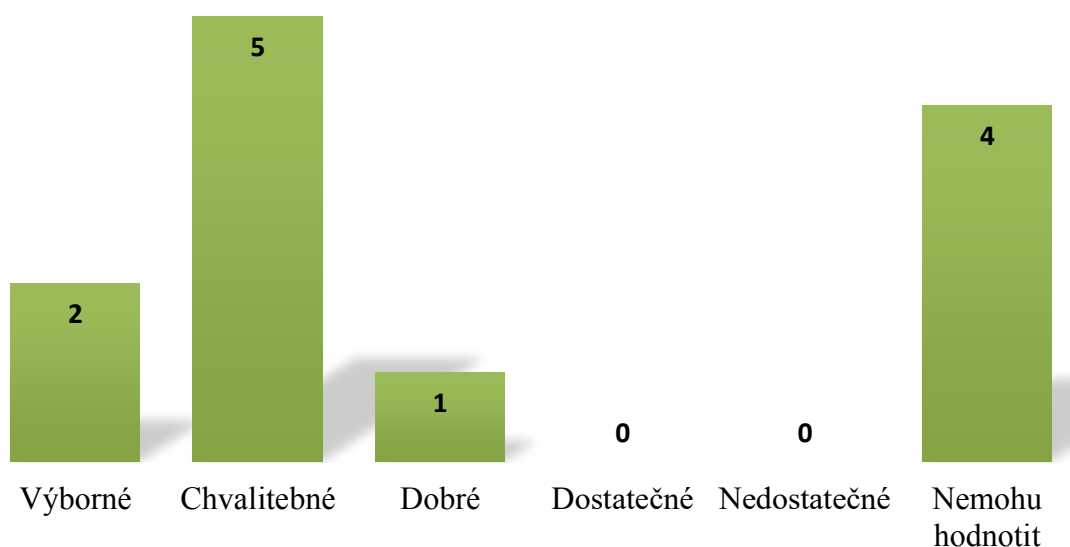


**Obrázek 22** Odpovědi na otázku „Znáte projekt Woman to Woman?“ (autorka)

Celkový počet odpovědí bylo 54. Dle výsledků lze vidět, že 67 % respondentů, konkrétně 36, tento mentoringový projekt nezná. Dále 12 respondentů (22 %) tento projekt zná dalších 6 respondentů (11 %) neví. Respondenti, kteří odpověděli „ano,“ byli odkázáni na otázku číslo 12, ostatních 42 respondentů bylo odkázáno na otázku 14.

## Otázka číslo 12

Tato otázka se týkala respondentů, kteří u otázky číslo 11 zvolili možnost „ano.“ Jednalo se o otázku, zda znají projekt „Woman to Woman.“ V této otázce slovně hodnotili projekt „Woman to Woman“ již nastavenými možnostmi.

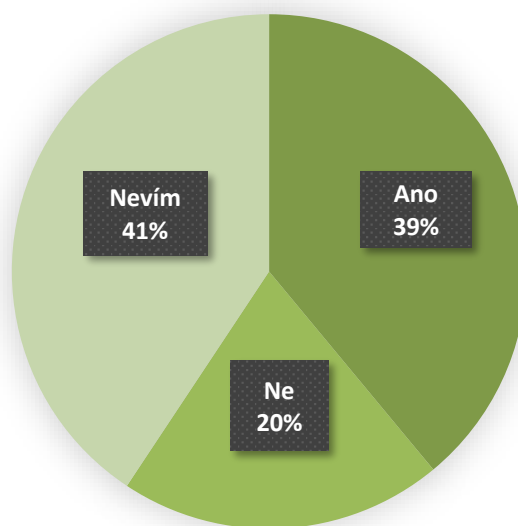


**Obrázek 23** Odpovědi na otázku „Jak projekt Woman to Woman“ hodnotíte? (autorka)

Z výsledků je zřejmé, že 5 respondentů projekt hodnotí chvalitebně. Druhou nejčastější odpovědí je odpověď „Nemohu hodnotit“ se 4 respondenty, z čehož je možné usoudit, že respondenti ví, že projekt ve společnosti probíhá, ale nezúčastnili se ho. Další dva respondenti hodnotí projekt jako výborný a jeden respondent jako dobrý. Možnosti „Dostatečné“ a „Nedostatečné“ nezvolil ani jeden respondent. Po zodpovězení této otázky byli respondenti odkázáni na otázku 14.

## Otázka číslo 13

Tuto otázku týkající se případného zájmu o mužskou alternativu projektu „Woman to Woman“ vyplňovali ti respondenti, kteří u otázky číslo 10 odpověděli možností „muž.“ Smyslem otázky číslo 13 bylo zjistit, zda by i muži měli o obdobný mentoringový projekt zájem. Respondenti měli na výběr ze slovních odpovědí, které byly předem nastavené.



**Obrázek 24** Odpovědi na otázku „Měli byste zájem o mužskou alternativu projektu Woman to Woman?“ (autorka)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že více jak 40 % (konkrétně 24) neví, zda by o tento projekt mělo zájem. Další častou odpovědí je odpověď „ano,“ kterou zvolilo 23 respondentů (39 %). Poslední možností je odpověď „ne,“ kterou zvolilo 20 %, konkrétně 12 respondentů. Bylo by tedy nejdříve nutné, aby proběhl pilotní projekt stejně jako u žen. Dále by se podle zájmu rozhodlo, zda by se vyplatilo pokračovat nebo ne.

#### Otázka číslo 14

Tato otázka se týkala pracovní pozice. Odpovědi respondentů byly zpracovány do tabulky kvůli lepšímu zobrazení.

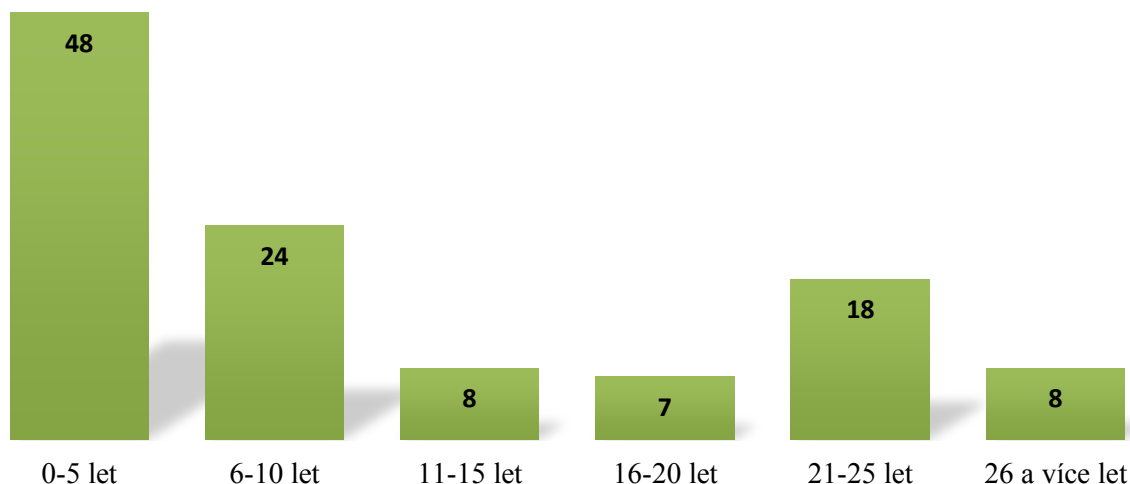
**Tabulka 5** Odpovědi na otázku ohledně pracovní pozice

Pozice	Výskyt	Pozice	Výskyt
Nákupčí	36x	Pracovník sekretariátu	3x
Specialista nákupu	34x	Technický pracovník	4x
Stážista	5x	Referent	1x
Odborný koordinátor	15x	Vedoucí pracovník	2x
Projekt manažer	7x	Specialista řízení projektů	1x
Projektový koordinátor	2x	Administrátor	3x
Celkem: 113 odpovědí			

Zdroj: autorka

### Otázka číslo 15

Tato otázka se zaměřovala na počet odpracovaných let zaměstnanců ve společnosti. Tyto výsledky byly zpracovány do intervalů po 5 letech a jsou viditelné v Obrázku 25 níže.



**Obrázek 25** Odpověď na otázku „Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a?“ (autorka)

Na otázku číslo 15 odpovídali všichni respondenti, to znamená 113 respondentů. Na Obrázku 25 lze vidět, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti kratší dobu než 5 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří zde pracují od 6 do 10 let. Jsou zde ale i respondenti, kteří ve společnosti pracují již 21 až 25 let, takových respondentů je 18. Nejméně početnou skupinou (7 hlasů) jsou respondenti, kteří mají odpracováno 16 až 20 let ve společnosti. 8 hlasů mají dvě skupiny, a to skupina respondentů 11-15 let a ti, kteří zde pracují déle než 26 let.

### Otázka číslo 16

Poslední otázka se týkala možných návrhů na zlepšení současného stavu kariérního rozvoje ve společnosti. Tato otázka jako jediná byla nepovinná, respondent tedy nebyl nucen odpovídat. Pokud se ale respondent rozhodl odpovědět, měl neomezený prostor k vyjádření. Přesné znění otázky bylo: „Pokud máte nějaké nápady na nové možnosti rozvoje ve společnosti, napište je sem.“ Na tuto otázku odpovědělo celkem 18 respondentů.

Respondenti navrhovali možná zlepšení hlavně v oblasti postupu do managementu, například oprostít se od formálních požadavků, zpřehlednit proces postupu do managementu a stanovit, kdo je za co zodpovědný a co musí daný uchazeč o postup do managementu splnit. Někteří nejsou spokojeni s tím, že je do pozice v managementu povolán někdo nový z jiné

společnosti, který sice požadavky splňuje, ale celý proces si nemusí procházet znovu. Jeden respondent ale zmínil, že jakmile někdo již na pozici v managementu dříve figuroval v jiné společnosti a přejde na nižší pozici, musí toto stejně absolvovat znovu. Smyslem těchto odpovědí je tedy sjednotit podmínky pro vstup do managementu. Další respondent uvedl, že by uvítal posouzení reálných situací z praxe při postupu do managementu. Podle něho se totiž posuzují a hodnotí pouze uměle vytvořené projekty, a to je podle něho špatně. Dle dalšího respondenta je zase chyba v tom, že posuzování při výběru do managementu dělají stávající manažeři, kteří jsou na pozici již dlouho, což nemusí být vždy výhodou, například z důvodu zastaralých požadavků.

V odpovědích padly také návrhy jako „rozvoj flexibilních forem úvazku“ a „remote work i mimo období pandemie.“ Dle dostupných informací právě zmíněné flexibilní formy úvazku na oddělení nákupu fungují. Remote work neboli home office mimo období pandemie je možné pouze na základě rozhodnutí nadřízeného, který rozhoduje o tom, zda je zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci z domu na dálku. Mezi další návrhy a připomínky patřilo:

- testování v rámci oddělení, díky kterému jsou vybírání zaměstnanci do procesu postupu do managementu,
- systémová a trvalá příprava a podpora talentů v každé fázi jejich rozvoje,
- návrh na zlepšení ohledně informací o absolvovaných kurzech a svých možnostech v rozvoji,
- možnosti rozvoje jsou stanoveny, ale nejsou adekvátně využívány,
- přestat s pozitivní diskriminací neboli neupřednostňovat jen určité pohlaví,
- rozhodně mentoring a stínování nadřízeného,
- zkrácené úvazky pro maminky,
- cílená práce s lidmi,
- finanční rozvoj.

## **2.8 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Ze získaných výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že obě výzkumné otázky byly potvrzeny. To znamená, že zaměstnanci jsou s možnostmi kariérního rozvoje spokojeni a jsou o něm i dostatečně obeznámeni. Těm respondentům, kteří se o svůj rozvoj nezajímají, současná pozice vyhovuje, tudíž nemají potřebu se dále rozvíjet. Takovéto zjištění může být pro společnost kladné v tom smyslu, že má nejen vysokou kvalitu informovanosti, ale také zaměstnance, kterým jejich pozice vyhovuje. Proto, aby se o svoji kariéru začali zajímat, by uvítali zejména lepší rozvojový program a zpětnou vazbu od nadřízeného. Respondenti, kteří



se sice o svůj rozvoj zajímají, ale své možnosti neznají, by rádi dostávali více informací od nadřízeného. Hodnocení možností rozvoje, které aktuálně společnost nabízí, je spíše chvalitebné až dobré. O postup do managementu se zajímá více než 50 %, ale je postup je hodnocen spíše jako zdlouhavý. Tím zdlouhavým procesem některé potenciální zájemce o postup do managementu může společnost odrazovat. Ti respondenti, kteří se nezajímají o postup do managementu, chtějí zvyšovat své jazykové dovednosti.

Dotazník vyplňovala obě pohlaví téměř ve vyrovnaném počtu, více respondentů bylo mužského pohlaví, a to celkem 52 %. Ženy dále odpovídaly, zda znají mentoringový projekt „Woman to Woman,“ z čehož bylo patrné, že větší část respondentek tento projekt nezná. To může být pro společnost špatným ukazatelem toho, že neproběhla dostatečná propagace tohoto projektu. Pokud už respondentky tento projekt znaly, byly požádány o jeho zhodnocení, respondentky ho hodnotily chvalitebně, velká část ale nedokázala projekt hodnotit. Muži byli naopak dotázáni, zda by měli zájem o mužskou alternativu projektu „Woman to Woman,“ kdy největší část zodpověděla, že neví. Všichni respondenti byli dotazováni, na jaké pracovní pozici pracují, nejčastější odpovědí byla pozice Nákupčí a Specialista nákupu. To je z důvodu, že je na tomto oddělení největší zastoupení právě z těchto pozic. Dále byli respondenti dotazováni ohledně délky pracovního poměru ve společnosti, nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří na své pracovní pozici pracují od 0 až do 5 let.

Poslední otázkou byla možnost návrhu na změnu současného stavu, kdy respondenti odpovídali zpravidla ohledně postupu do managementu. To může být pro společnost ukazatelem toho, že proces postupu do managementu nepůsobí na zaměstnance dobrým dojmem a že by mohl projít určitou aktualizací. Byla zde zmíněna i připomínka, že zaměstnanci nemají dostatečné informace o svých kurzech a možnostech v rozvoji. To může mít klesající tendenci ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Díky tomu, že zaměstnanec vidí, co již absolvoval a co ještě absolvovat může, má větší motivaci ke svému rozvoji. Tento návrh byl tedy zpracován v kapitole 3.

Lze tak jednoznačně říct, že společnost sice nabízí velkou škálu rozvojových programů, ale některé z nich je potřeba aktualizovat a upravit tak, aby byly řádně využívány a vnímány svými zaměstnanci v dobrém světle.

## 3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola je zaměřená na prezentaci návrhu opatření na změnu současného stav, jejíž cílem je zlepšení úrovně v oblasti řízení kariérního rozvoje ve společnosti Škoda Auto. Tento návrh je vypracován na základě předchozí kapitoly, analýzy současného stavu. Dotazníkové šetření bylo realizováno na oddělení nákupu, jehož výsledky jsou zveřejněny v druhé kapitole. Navrhované opatření se bude týkat chytrého portálu, čímž by mělo dojít ke zlepšení procesu postupu do managementu, zpřehlednění informací a motivaci zaměstnanců k rozvoji. Uvedené návrhy taktéž reflektují informace zmíněné v teoretické části práce. Všechna zmíněná opatření jsou dále přiblížena v následujících oddílech a pododdílech.

### 3.1 Chytrý portál

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, konkrétně v pododdílu 1.1.4, interní mobilita podniku je nesmírně důležitý proces. Společnost Škoda Auto má pro tento případ web Škoda Kariéra, kde si zaměstnanec může nalézt seznam volných pozic a vyfiltrovat si své požadavky. Ve společnosti ale není žádný portál, který by zaměstnancům nabízel pracovní pozice přímo na míru. Dle mého návrhu by tento portál mohl v podstatě fungovat jako platforma LinkedIn, to znamená, že dle zkušeností a schopností jedince by portál nabízel adekvátní pracovní pozice, na které by mohl přestoupit. Tato technologie by fungovala na bázi umělé inteligence, která by vhodné kandidáty párovala k volným pracovním pozicím. Jelikož dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnancům nevyhovuje stávající proces postupu do managementu, tento portál by byl situovaný tak, aby co nejvíce přiblížil jedince k postupu do managementu.

Fungování chytrého portálu by mělo být nastaveno pro každý typ pracovní pozice zvlášť, to znamená, že by princip jeho fungování měl brát v potaz to, zda například zaměstnanec vede nebo nevede své podřízené. Ve společnosti jsou totiž jak administrativní pozice, tak i pracovníci ve výrobě. Všichni zaměstnanci nemají stejné možnosti kariérního rozvoje, tudíž by pracovníkům ve výrobě nebylo nabízeno absolvovat například kurz „proces postupu do managementu.“ Bylo by tedy nutné kariérní cesty, tím i nastavení fungování chytrého portálu, rozvrhnout například podle zaměstnanců se mzdovým tarifem, zaměstnanců bez mzdového tarifu nebo podle jejich odbornosti.

#### 3.1.1 Náležitosti Chytrého portálu

Aby mohl portál správně fungovat, je důležité, aby do portálu bylo vloženo co nejvíce informací o zaměstnanci. Tento portál by jedinci sloužil i jako informační prostředek pro to, zda může žádat či usilovat o vyšší pozici, např. o pozici v managementu. Jedinec by si, pokud

by samozřejmě chtěl, vytvořil profil své osoby na tomto portálu. Tam by si zaměstnanec vložil všechny náležitosti, jako například:

- věk,
- dosažené vzdělání,
- absolvované kurzy,
- jazykové dovednosti.

Tím by zaměstnanec měl jak přehled o všem, co zatím absolvoval, ale také o co by v rámci kariéry mohl usilovat. Portál by ale musel umět dobře filtrovat dané požadavky zaměstnanců na pozicích, například možnost služebního vozu. Zaměstnanec by si tak mohl vyfiltrovat i pouze pozice v managementu, pokud by na ně měl dostatečné zkušenosti a dovednosti. To by měl portál vyhodnotit a uživateli sdělit, zda je tato pozice pro kandidáta vhodná či ne. Možností tohoto portálu, podobně jako na platformě LinkedIn, by byla také možná spolupráce kolegů, to znamená sdílení svých zkušeností s jednotlivými kurzy.

Smyslem tohoto portálu by bylo nejdříve zjistit zájem zaměstnanců, kteří jsou již ve společnosti zaměstnáni. Přece jen jsou se společnostmi více seznámeni, ctí Etický kodex a tak podobně. Tímto způsobem je také možné nalézt nového talenta pro své vlastní oddělení. Inzerce volných pozic by mohla být zveřejňována dříve právě na tomto portále než na inzertních plochách, tím již zaměstnaní jedinci získají unikátní přístup k novým pracovním pozicím. Zároveň by se zde mělo ctít soukromí, tudíž by o podání žádosti měl vědět pouze zadavatel nebo personalista.

### **3.1.2 Vzhled Chytrého portálu**

Pro upoutání pozornosti a zvýšení důvěryhodnosti u zaměstnanců slouží často také vzhled. Proto by Chytrý portál společnosti měl vypadat tak, aby vypadal podobně jako ostatní stránky společnosti, ale aby se trochu odlišoval a byl uživatelsky jednoduchý. Vzhled portálu by mohl vypadat například tak, jako je zobrazeno na Obrázku 26.

Na tomto návrhu je patrné, že jako hlavní záložky jsou:

- domů,
- nabídka volných pozic,
- můj profil,
- podpora a FAQ.

Na Obrázku 26 jsou vidět i políčka na upozornění a chat s chatbotem. Políčko upozornění se nachází v horní liště vedle záložek. Zde zaměstnanec nalezne zprávy a upozornění na případné spárování s pozicí. Chat s chatbotem funguje na principu automatizované komunikace s lidmi. Tento způsob je používán pro podporu, nahrazuje tak živou lidskou sílu. Chatbot by tedy sloužil k zodpovězení otázek, které nejsou zodpovězené v záložce FAQ, ale uměl by odpovědět i na tyto zmíněné v případě nejasností.



**Obrázek 26** Návrh vzhledu Chytrého portálu (autorka)

Na Obrázku 27 je možné vidět zpracovaný profil fiktivního zaměstnance Josefa Nováka, který má na Chytrém portále založený profil se svými dovednostmi či předchozími pracovními zkušenostmi. Na tomto profilu by se ještě nacházelo dosažené vzdělání, absolvované kurzy, zpracované projekty, anebo případná ocenění. V hlavičce, kde je uvedené i jméno zaměstnance, se nachází aktuální pozice ve společnosti a jeho fotografie.



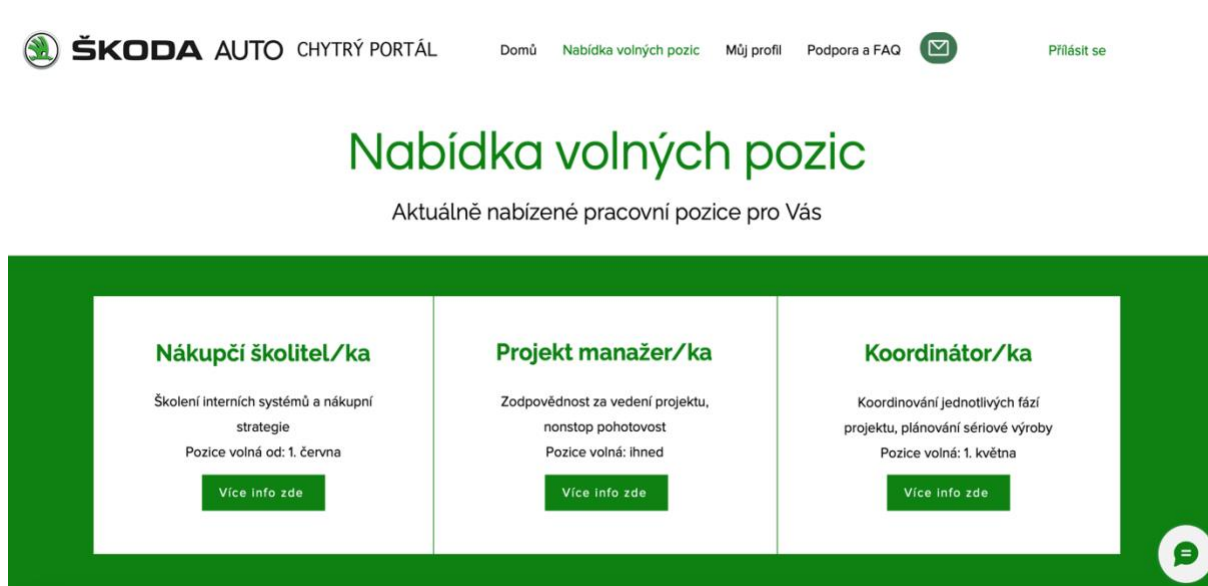
**Obrázek 27** Možnost vzhledu a rozložení záložky „Můj profil“ (autorka)

### 3.1.3 Princip fungování Chytrého portálu

Pokud umělá inteligence vyhodnotí, že profil zaměstnance odpovídá požadavkům na pracovní pozici, odešle zaměstnanci nabídku pracovní pozice. Zaměstnanec nemusí na návrh reagovat a může vyčkat dále na pozici, která by mu mohla vyhovovat více. Jinou variantou je, že zaměstnanci bude nabídka pracovní pozice vyhovovat. Postup je pak následující:

- zažádání o pracovní pozici,
- odeslání životopisu,
- přijmutí žádosti personalistou,
- pozvání na výběrové řízení,
- vyřízení výběrového řízení.

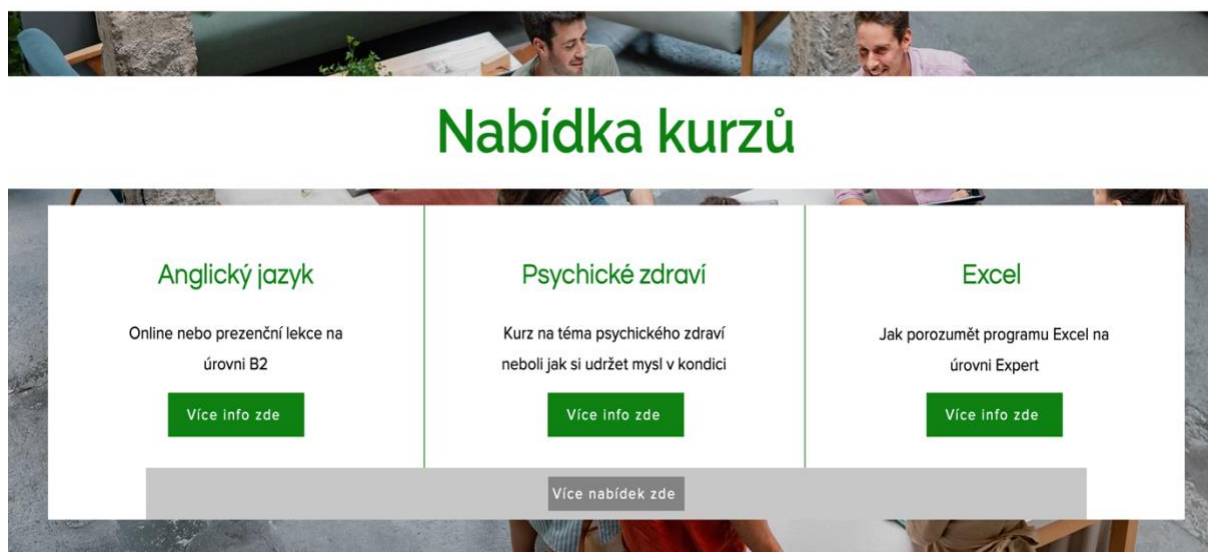
Jak bylo již zmíněno výše, tyto pracovní pozice by byly nabízené nejprve těm zaměstnancům, kteří již pracují na jiné pozici ve společnosti. Tudíž by i tyto výběrová řízení probíhala dříve, než by probíhala ta klasická výběrová řízení pro nové zájemce. Na Obrázku 28 je návrh záložky „nabídka volných pozic.“ Na této záložce by se zobrazovaly konkrétní nabízené pracovní pozice, kde by se v náhledu nacházel i drobný popis pozice a i informace, od kdy je pozice volná.



Obrázek 28 Nabídka volných pozic (autorka)

V záložce „domů,“ což je mimochodem hlavní stránka po otevření portálu, by byly vypsané možné kurzy, které jsou aktuálně nabízené společností Škoda Auto. Možný vzhled a rozmístění nabídek kurzů na domovské stránce je možné vidět na Obrázku 29. Byly by nabízeny pouze kurzy, které ještě pracovník neabsolvoval, případně by byly zobrazovány ty

kurzy, které jsou na vyšší úrovni. Pro zachování soukromí by neměli zaměstnanci, kteří sami nejsou přihlášení a nemají svůj profil na této platformě, vidět aktivity a požadavky ostatních.



**Obrázek 29** Nabídka kurzů na hlavní stránce (autorka)

## 3.2 Zhodnocení návrhu opatření na změnu současného stavu

Ve třetí kapitole této bakalářské práce byl představen návrh opatření na změnu současného stavu ve vybrané společnosti. Základem pro jeho vytvoření byla analýza současného stavu řízení kariérního rozvoje a také provedené dotazníkového šetření na oddělení nákupu. Toto šetření odhalilo nedostatky a nutnou aktualizaci v procesu postupu do managementu, jelikož jeho hodnocení zaměstnanců nebylo uspokojivé. Tento oddíl je rozdělen do čtyř pododdílů, které jsou zaměřeny na zhodnocení návrhu s ohledem na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### 3.2.1 Zhodnocení silných stránek

Mezi silné stránky zavedení a využívání Chytrého portálu lze zařadit využití stávající pracovní síly v podniku. Z toho mohou těžit jak zaměstnanci, tak i společnost. Zaměstnanci by díky Chytrému portálu mohli najít pracovní pozici, která by znamenala posun v jejich pracovní kariéře, pokud již nejsou spokojeni s tou stávající. Pro zaměstnance je nespornou výhodou udržení přehledu o doposud realizovaných činnostech spojených s rozvojem kariéry a budoucích možnostech, například díky přehledu nabízených kurzů. Další silnou stránkou je motivace zaměstnanců vzhledem ke všem nabízeným kurzům a volným pracovním pozicím.

Dále mezi silné stránky lze zařadit zpřehlednění procesu postupu do managementu. Konkrétně pokud by zaměstnanec viděl, že mu bylo umožněno absolvovat kurz „postup do managementu,“ mohl by dále o manažerskou pozici usilovat. Zaměstnanci by se tak mohlo

zobrazovat, kolik kurzů a požadavků ještě musí splnit, aby mu bylo umožněno o pozici usilovat. U kurzu „postupu do managementu“ by tedy byla procentuální hodnota, která by vyjadřovala fázi, ve které se uchazeč nachází, a kolik procent zaměstnanci tedy ještě zbývá.

Mezi silné stránky lze přiřadit i přidání tohoto nástroje kariérního rozvoje, jelikož čím více nástrojů společnost nabízí, tím je pro zaměstnance perspektivnější. Obecně je možné říct, že za silnou stránku lze považovat změnu v podnikových procesech jako například zrychlení, zkrácení a zpřehlednění informačního toku, rozvoj know-how vzhledem ke změně pozice. Vzhledem k vytvoření této nové možnosti rozvoje, lze tuto změnu považovat za přínos pro CSR (společenská odpovědnost organizací) společnosti, jelikož jedním z jejích hlavních úkolů je sociální rozvoj zaměstnanců.

Společnost by nemusela realizovat činnosti spojené s přijímáním nových pracovníků a vynakládat náklady s těmito činnostmi spojené. Pro společnost a zejména pro zaměstnance by to znamenalo nový informační prvek. V určité míře tyto informace, jako například absolvované kurzy, eviduje již personální oddělení.

### **3.2.2 Zhodnocení slabých stránek**

Co se týká slabých stránek, sem lze zařadit to, že pokud by nebyla registrace v Chytrém portále povinná, nemusela by být informovanost zaměstnanců dostatečná. Možnou slabou stránkou je omezení zastupitelnosti pracovních pozic. Výhodou zastupitelnosti se považuje rozšíření znalostí zastupujícího zaměstnance, jelikož rotací práce si jedinec vyzkouší velké množství pracovních pozic. Zavedením Chytrého portálu by mohlo dojít k menšímu zájmu o tuto formu rozvoje, protože by zaměstnanci mohli spíše lákat možnost rovnou využít přechodu na jinou pracovní pozici v rámci doporučení Chytrého portálu.

Dalšími slabými stránkami je finanční a časová náročnost vytvoření webové stránky. Pro dobré fungování by tato realizace vyžadovala velké počáteční investice i velké množství času. Aby byl Chytrý portál nejen funkční, ale také bezpečný, nutná by byla vysoká investice. Ovšem ale co se týká provozu portálu, obsluhovali by ho IT pracovníci a personální oddělení, tudíž by náklady na jeho provoz byly minimální. Vzniknou tedy náklady nejen na jeho vytvoření, ale vzniknou také minimální náklady na obsluhu spojené s vynaložením času pracovníků, kteří by se nemohli věnovat jiným činnostem.

### **3.2.3 Zhodnocení příležitostí**

Mezi příležitostmi lze zařadit menší závislost na vnějším prostředí trhu práce, jelikož nebude nutné získávat nové pracovníky na vybrané pracovní pozice. Díky Chytrému portálu, který by tedy nabízel pracovní pozice dříve než kariérní stránky, by některé volné pozice bylo

možné obsadit dříve, než by se dostaly k inzerci. Podobně jako u silných stránek, také přidáním dalšího nástroje rozvoje, je nejen pro stávající zaměstnance perspektivní, ale je perspektivní také pro potenciální zaměstnance. Potenciální zaměstnance by tato možnost kariérního rozvoje mohla zaujmout z důvodu budoucí kariéry ve společnosti. Těm by sice byla doporučena jiná pracovní pozice dle jejich dovedností, ale portál by nezaručil, že bude zaměstnanec skutečně na pozici vybrán. Mezi příležitostmi lze také zařadit možné zlepšení postavení společnosti jakožto potenciálního zaměstnavatele díky tomuto novému nástroji rozvoje. Tím se zlepší povědomí o společnosti v rámci CSR (společenské odpovědnosti organizací), což jí umožní dobré postavení mezi konkurencí na trhu práce.

#### **3.2.4 Zhodnocení hrozeb**

Možnou hrozbou by mohly být hackerské útoky, tudíž by Chytrý portál musel být velice dobře zabezpečený, aby nedošlo k úniku soukromých informací. Mezi hrozby lze zařadit také fakt, že některé nabídky pracovních pozic by nemusely být vůbec dostupné pro veřejnost a byly by rovnou obsazovány stávajícími zaměstnanci. Tím by se snížila možnost náboru nových potenciálních zaměstnanců. Tudíž by byla omezená možnost využít trh práce a přijmout na daná místa nové pracovníky, kteří by přinesli nové know-how do podniku.

Mezi hrozby lze zařadit také to, že by využití obdobného portálu mohlo být převzato konkurenty na trhu práce, tím by se tato konkurenční výhoda společnosti mohla oslabit.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala řízením kariérního rozvoje ve společnosti Škoda Auto. Cílem bakalářské práce bylo na základě závěrů plynoucích z analytické části vytvořit návrh na změnu současného stavu a tento návrh následně zhodnotit. Kariérní rozvoj je aktuálně velmi rozšířené téma, jelikož zaměstnance k tomu vede buď společnost, nebo se chtějí rozvíjet zaměstnanci sami. Potvrdilo se, že zaměstnanci jsou s kariérním rozvojem ve společnosti spokojeni a jsou o něm i dobře informováni.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývala teoreticko-metodologickým vymezením kariérního rozvoje. Nejprve bylo nutné definovat, co je kariérní rozvoj a jaké jsou jeho nástroje. Byly zde představeny i vlivy, které mohou kariéru ovlivňovat, nebo také konkrétní metody, které jsou ve společnostech používány. Dále byly vymezeny prvky kariéry a samotná kariéra. Na konci první kapitoly byla vymezena metodologická část, která se zabývala přiblížením dotazníkového šetření.

Ve druhé části této bakalářské práci byla provedena analýza kariérního rozvoje ve vybrané společnosti. Tato analýza se skládala z vymezení základních informací o společnosti, vzdělanostní a věkové struktury zaměstnanců a také z jednotlivých možností a nástrojů kariérního rozvoje ve společnosti. Byly zde zmíněny například i možnosti pro absolventy a studenty. V této části pak byly vymezeny projekty, která společnost nabízí, a jednotlivé možnosti vzdělávání. Dále pak následovala realizace dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení. Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí on-line dotazníku, jehož respondenti byli zaměstnanci z oddělení nákupu. Vyhodnocení bylo popsáno a zobrazeno pomocí koláčových a sloupcových grafů, ale také i tabulek. Kapitulu uzavíralo shrnutí výsledků provedeného šetření. Z analytické části vyplývalo, že většina respondentů se o svůj kariérní rozvoj zajímá a jeho možnosti zná. Ti, co se o svůj rozvoj nezajímají, by uvítali lepší rozvojový program. Dále vyplývalo, že se téměř 50 % respondentů zajímá o postup do managementu, ale tento proces postupu do managementu hodnotí spíše jako zdlouhavý.

Ve třetí kapitole bylo navrženo opatření současného stavu kariérního rozvoje ve společnosti. Navržené opatření bylo zaměřeno především na potřeby zaměstnanců. Podstatou tohoto návrhu bylo zvýšení informovanosti díky vytvoření nového nástroje kariérního rozvoje. Díky tomuto návrhu by zaměstnanci měli veškeré své informace o svém kariérním rozvoji snadno dostupné a přehledné. Tento návrh byl poté zhodnocen pomocí slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ a Lenka ŘEHÁKOVÁ, 2011. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR. ISBN 978-80-904531-2-8.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

GAVORA, Peter, Vladimír JŮVA a Vendula HLAVATÁ, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HAGUE, Paul N, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1457-8.

HYUNDAI MOTOR, 2021. Nošovická automobilka Hyundai dbá na rovné podmínky. *Hyundai Motor* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/nosovicka-automobilka-hyundai-dba-na-rovne-podminky/>

HYUNDAI MOTOR, 2022. Proč jít k nám? Protože umíme dobrou práci ocenit. *Hyundai Motor* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.kariera-hyundai.cz/benefity/>

IMAI, Masaaki, 2012. *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-179036-9.

- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a rozvoj* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-12-13]. ISBN 978-80-247-7641-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-rizeni-608861/>
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman, Hana SVOBODOVÁ, Šárka VILAMOVÁ, Petr BARÁNEK, Šárka VELČOVSKÁ, Jana OSTROŽNÁ, Miluše HLUCHNÍKOVÁ a Martina STEINOVÁ, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MICHAELS, Ed, Helen HADNFIELD-JONES a Beth AXELROD, 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1578514595
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- OLECKÁ, Ivana. a Kateřina IVANOVÁ. 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. ISBN 978-80-87240-33-5.
- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-12-13]. ISBN 978-80-247-9364-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-753724/>
- ŠKODA AUTO, 2018. Zaměstnanci ŠKODA AUTO opět pomáhali českým lesům. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/hledat/?filter%5Bsearch%5D=zamestnanci>
- ŠKODA AUTO, 2019. Zaměstnanci ŠKODA AUTO během akce „Uklidme Česko“ posbírali v okolí výrobních závodů více než 1,5 tuny odpadků. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/zamestnanci-skoda-auto-behem-akce-uklidme-cesko-posbirali-v-okoli-vyrobnich-zavodu-vice-nez-15-tuny-odpadku/>
- ŠKODA AUTO, 2020a. Interní materiály společnosti. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO, 2020b. Výroční zpráva 2019. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

ŠKODA AUTO, 2021a. ŠKODA AUTO zvítězila v soutěži Zaměstnavatel roku 2021. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskovezpravy-archiv/skoda-auto-zvitezila-v-soutezi-zamestnavatel-roku-2021/>

ŠKODA AUTO, 2021b. Výroční zpráva 2020. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

ŠKODA AUTO, 2021c. Interní materiály společnosti. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO, 2021d. ŠKODA MOBIL 06/2021. Škoda Auto [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/06-2021-mobil>

ŠKODA AUTO, 2021e. Škoda Academy se zaměřuje na digitální odborné vzdělávání a nabídku vzdělávání dospělých. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskovezpravy-archiv/skoda-academy-se-zameruje-na-digitalni-odborne-vzdelavani-a-nabidku-vzdelavani-dospelych/>

ŠKODA AUTO, 2021f. ŠKODA MOBIL 01/2022. Škoda Auto [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2022-mobil>

ŠKODA AUTO, 2022a. Modely. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz>

ŠKODA AUTO, 2022b. Škoda Kariéra. Škoda Auto [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz>

ŠKODA AUTO, 2022c. Interní materiály společnosti. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO, 2022d. Jedna pracovní pozice, dvě maminky? Jak job sharing zlepšuje pracovní kulturu. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: [https://www.skoda-kariera.cz/blog/2022-01-25-jedno-pracovni-misto-dve-maminky?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social-campaign&utm\\_campaign=2022\\_01\\_25\\_fee\\_jobsharingcz\\_photopost&fbclid=IwAR1zH1xPeKqVIjfvP4vGWGV-Nqei5W9mzgQi9YlekKOTypNQf8nyYShwaDI](https://www.skoda-kariera.cz/blog/2022-01-25-jedno-pracovni-misto-dve-maminky?utm_source=facebook&utm_medium=social-campaign&utm_campaign=2022_01_25_fee_jobsharingcz_photopost&fbclid=IwAR1zH1xPeKqVIjfvP4vGWGV-Nqei5W9mzgQi9YlekKOTypNQf8nyYShwaDI)

ŠKODA AUTO, 2022e. ŠKODA MOBIL 02/2022. Škoda Auto [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/02-2022-mobil>

ŠKODA AUTO, [b.r.]. Škoda Auto: Magazín 2021. Škoda Auto [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/skoda-magazin>

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Věkové složení obyvatelstva 2020. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>

VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-747-6.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-162-8.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Porovnání minulosti a současnosti z hlediska potřeb organizace .....	12
<b>Tabulka 2</b>	Porovnání staré a nové filozofie zaměstnání.....	25
<b>Tabulka 3</b>	Odpovědi na otázku „Jak tyto možnosti hodnotíte?“ .....	49
<b>Tabulka 4</b>	Odpovědi na otázku „Zajímáte se spíše o odborný rozvoj?“ .....	51
<b>Tabulka 5</b>	Odpovědi na otázku ohledně pracovní pozice .....	54

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Strategické rozmíst'ování pracovní síly .....	12
<b>Obrázek 2</b>	Věková populace k 1.1.2020 .....	14
<b>Obrázek 3</b>	Struktura řízení kariéry .....	21
<b>Obrázek 4</b>	Směry kariéry .....	22
<b>Obrázek 5</b>	Sekvenční znázornění řízení talentů.....	23
<b>Obrázek 6</b>	Matice talentů.....	24
<b>Obrázek 7</b>	Věková struktura zaměstnanců k 31.12. 2020 .....	30
<b>Obrázek 8</b>	Věková struktura zaměstnanců k 31.12. 2021 .....	31
<b>Obrázek 9</b>	Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2020 .....	31
<b>Obrázek 10</b>	Domovská stránka webu Škoda Kariéra .....	32
<b>Obrázek 11</b>	Grafické znázornění Kariérní mapy společnosti .....	36
<b>Obrázek 12</b>	Citace vedoucího Akademie na podporu Kariérní mapy .....	37
<b>Obrázek 13</b>	Průběh digitalizace nabídky odborného vzdělávání.....	41
<b>Obrázek 14</b>	Odpověď na otázku „Zajímáte se o rozvoj své kariéry?“ .....	45
<b>Obrázek 15</b>	Odpovědi na otázku „Proč se o svůj rozvoj nezajímáte?“ .....	46
<b>Obrázek 16</b>	Odpovědi na otázku „Co by vás motivovalo, abyste se o svou kariéru začal/a zajímat?“ .....	47
<b>Obrázek 17</b>	Odpověď na otázku „Znáte možnosti vašeho rozvoje ve společnosti?“ .....	48
<b>Obrázek 18</b>	Odpovědi na otázku „Jaké formy informovanosti byste uvítali?“ .....	48
<b>Obrázek 19</b>	Odpovědi na otázku „Zajímáte se o postup do managementu?“ .....	50
<b>Obrázek 20</b>	Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte proces postupu do managementu?“ .....	50
<b>Obrázek 21</b>	Odpovědi na otázku ohledně pohlaví.....	52
<b>Obrázek 22</b>	Odpovědi na otázku „Znáte projekt Woman to Woman?“ .....	52
<b>Obrázek 23</b>	Odpovědi na otázku „Jak projekt Woman to Woman“ hodnotíte? .....	53
<b>Obrázek 24</b>	Odpovědi na otázku „Měli byste zájem o mužskou alternativu projektu Woman to Woman?“ .....	54
<b>Obrázek 25</b>	Odpověď na otázku „Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a?“ .....	55
<b>Obrázek 26</b>	Návrh vzhledu Chytrého portálu.....	60
<b>Obrázek 27</b>	Možnost vzhledu a rozložení záložky „Můj profil“ .....	60
<b>Obrázek 28</b>	Nabídka volných pozic.....	61
<b>Obrázek 29</b>	Nabídka kurzů na hlavní stránce .....	62

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility Společenská odpovědnost firem
FAQ	Frequently Asked Questions Často kladené dotazy
HR	Human Resources Lidské zdroje
HRM	Human Resource Management Řízení lidských zdrojů
IZS	Integrovaný záchranný systém
IT	Informační technologie
LMS	Learning Management System Systém pro řízení výuky



# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník



## Příloha A Dotazník

# Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

jmenuji se Adéla Tvarůžková a jsem studentkou 3. ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera. Tématem mé bakalářské práce je "Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s." a v té zpracovávám analytickou část na zmíněné téma. Součástí analýzy je i dotazníkové šetření, proto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, ve kterém bude několik otázek na rozvoj kariéry ve Vaší společnosti. Vaše odpovědi mohou být velkým přínosem pro změnu v oblasti řízení kariérního rozvoje ve společnosti, názor zaměstnanců je tedy velmi důležitý.

Dotazník je zcela anonymní, nikde nevkládáte své jméno ani kontaktní údaje. Tento dotazník vám zabere 5-10 minut.

Děkuji za Vaše odpovědi.

---

**\*Povinné pole**

1. Zajímáte se o rozvoj své kariéry? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano *Přeskočte na otázku 4*  
 Ne *Přeskočte na otázku 2*

2. Proč se o svůj rozvoj nezajímáte? Současně je možné vybrat více odpovědí. Chybějící možnosti запиšte do políčka "jiné." \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Současná pozice mi vyhovuje  
 Nemám potřebu se dále vzdělávat  
 Nevidím v tom žádný smysl  
 Nemám dostatek času

Jiné:  \_\_\_\_\_

*Přeskočte na otázku 3*

3. Co by vás motivovalo, abyste se o svou kariéru začal/a zajímat? Současně je možné vybrat více odpovědí. Chybějící možnosti vypište do políčka "jiné." \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Benefit (např. finanční ohodnocení, den volna navíc)
- Lepší rozvojový program
- Jistý hierarchický postup
- Individuálnější přístup (např. rozvojový program na míru, individuální lekce)
- Lepší informace od společnosti (např. častější e-maily, nabídky od nadřízeného)
- Zpětná vazba od nadřízeného

Jiné:  \_\_\_\_\_

*Přeskočte na otázku 10*

4. Znáte možnosti vašeho rozvoje ve společnosti? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano *Přeskočte na otázku 6*
- Ne *Přeskočte na otázku 5*

5. Jaké formy informovanosti byste uvítali? Současně je možné vybrat více odpovědí. Chybějící možnosti vypište do políčka "jiné." \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Informace od nadřízeného
- Hromadné e-maily, např. od Škoda Academy
- Letáky, propagační materiály
- Informace na firemním intranetu

Jiné:  \_\_\_\_\_

*Přeskočte na otázku 10*

V následující sekci budete hodnotit stupeň jednotlivých možností rozvoje pomocí slovního hodnocení.

6. Jak tyto možnosti rozvoje hodnotíte? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Výborné	Chvalitebné	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné	Nemoh hodnot
Informovanost (rozvoj je dostatečně komunikován)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nastavení (dostatečná časová dotace, vyhovující nástroje rozvoje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využití (nabyté znalosti lze nadále využít)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivnost (metody rozvoje jsou efektivní - jsou pro jedince přínosem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Zajímáte se o postup do managementu? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano    *Přeskočte na otázku 8*
- Ne    *Přeskočte na otázku 9*

8. Jak hodnotíte proces postupu do managementu? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Spravedlivé
- Zdlouhavé
- Dosažitelné
- Nedosažitelné
- Nemohu hodnotit

*Přeskočte na otázku 10*

9. Zajímáte se tedy spíše o odborný rozvoj - jako je např. zlepšení jazykové dovednosti? Pokud ne, o co se zajímáte? Dopište do políčka "jiné." \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Jiné: \_\_\_\_\_

10. Pohlaví: \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Žena *Přeskočte na otázku 11*

Muž *Přeskočte na otázku 13*

11. Znáte projekt "Woman to Woman?" \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano *Přeskočte na otázku 12*

Ne *Přeskočte na otázku 14*

Nevím *Přeskočte na otázku 14*

*Přeskočte na otázku 12*

12. Jak projekt "Woman to Woman" hodnotíte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výborné
- Chvalitebné
- Dobré
- Dostatečné
- Nedostatečné
- Nemohu hodnotit

*Přeskočte na otázku 14*

13. Měl byste zájem o mužskou alternativu ženského projektu "Woman to Woman?" Woman to Woman je projekt, ve kterém je žena na vyšší pozici mentorkou ženy na nižší pozici. \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne
- Nevím

14. Jaká je Vaše pracovní pozice? Odpověď, prosím, napište do políčka níže. \*

---

15. Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a? Odpověď, prosím, napište do políčka níže

---

16. Pokud máte nějaké nápady na nové možnosti rozvoje ve společnosti, napište je sem:  
(nepovinná otázka)

---

---

---

---

---

Děkuji za vyplnění dotazníku.  
Klikněte, prosím, na políčko  
"Odeslat."

Velice si vážím Vaší ochoty a času, který jste vyplnění dotazníku věnovali. Vaše odpovědi jsou cenným přínosem.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Zdroj: autorka