

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Transformace vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie
Adéla Koupá

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 Koupá**
Osobní číslo: **D19084**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Transformace vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Vzdělávání pracovníků
2. Analýza stávajícího vzdělávání pracovníků ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a dopadů pandemie COVID-19 na oblast vzdělávání pracovníků
3. Návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků

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. Pavla Lejsková, 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 Transformace vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie 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 směrnici 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 Koupá v. r.

Ráda bych poděkovala Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vstřícný přístup, odborné vedení, cenné připomínky a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Škoda Auto a.s. za umožnění provedení dotazníkového šetření a za poskytnutí potřebných informací pro moji práci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na dopady pandemie COVID-19 na vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s. Práce zahrnuje teoretické vymezení problematiky, na kterou navazuje analytická část. Ta analyzuje stav vzdělávání během pandemie a její součástí je i dotazníkové šetření. Na základě výstupů z analytické části jsou představeny návrhy na zlepšení, jak současný stav vzdělávání vylepšit.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání, školení, ŠKODA AUTO a.s., pandemie, COVID-19, zaměstnanci, online vzdělávání, dotazníkové šetření

TITLE

Transformation of training at ŠKODA AUTO a.s. during the pandemic

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the impact of the COVID-19 pandemic on education at Škoda Auto a.s. The thesis includes a theoretical definition of the issue, followed by an analytical part. It analyses the state of education during the pandemic and includes a questionnaire survey. Based on the outputs of the analytical part, suggestions for improvement are presented to improve the current state of education.

KEYWORDS

education, training, ŠKODA AUTO a.s., pandemic, COVID-19, employees, online education, survey

OBSAH

ÚVOD	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Definice vzdělávání a rozvoje	10
1.2 Motivace ke vzdělání	11
1.3 Metody vzdělávání	12
1.3.1 Na pracovišti	12
1.3.2 Mimo pracoviště	13
1.4 Náklady a přínosy vzdělávání	15
1.4.1 Náklady na vzdělávání	15
1.4.2 Přínosy vzdělávání	16
1.5 E-learning	16
1.5.1 Výhody a nevýhody e-learningu	17
1.6 Systematické vzdělávání	18
1.6.1 Identifikace potřeb	19
1.6.2 Plánování	20
1.6.3 Realizace vzdělávání	21
1.6.4 Vyhodnocení vzdělávání	23
1.7 Vzdělávání během pandemie COVID-19	24
1.7.1 Vzdělávací trendy	26
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. A DOPADŮ PANDEMIE COVID-19 NA OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.	27
2.1.1 Organizační a kvalifikační struktura	28
2.2 Nástup do společnosti	30
2.3 Škoda Akademie	30
2.3.1 Druhy kurzů	30
2.4 Vzdělávání v době pandemie	32
2.4.1 Mediatéka	32
2.4.2 ODILO	33
2.4.3 Sales & After Sales Training Academy	33
2.4.4 Pohled na pandemii a vzdělávání ze strany společnosti	33
2.4.5 E-learning	35

2.4.6	Psychika a zdraví.....	36
2.5	Průzkum v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	36
2.5.1	Cíle průzkumu a výzkumné otázky.....	37
2.5.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
2.5.3	Shrnutí.....	46
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	48
3.1	Kombinace online a prezenčního vzdělávání (blended learning).....	48
3.2	Přehled o školení a kurzech na jednom místě.....	49
3.3	Větší využití Mediatéky a ODILO.....	50
3.4	Jazykové kurzy.....	51
	ZÁVĚR.....	53
	POUŽITÁ LITERATURA.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
	SEZNAM ZKRATEK.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Na začátku roku 2020 přišla pandemie COVID-19, která měla dopad na celý svět, jak na lidi samotné, tak i na společnosti a ekonomiku všech států. Při větší nákaze byl nařízen nejen v České republice tzv. lockdown, kdy společnosti musely svůj provoz dočasně pozastavit nebo zcela uzavřít. I přes průběh pandemie bylo nutné zaměstnance nadále vzdělávat, aby mohli pracovat z domova nebo byli připraveni, až se znovu vrátí na svá pracovní místa.

V této bakalářské práci bude rozebrána problematika samotného vzdělávání zaměstnanců a provedena následná analýza vzdělávání ve vybrané společnosti Škoda Auto a.s. a dopadů pandemie na tuto oblast.

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí každé společnosti a žádná se dnes bez kompetentních zaměstnanců neobejde. Díky rychle se měnícímu prostředí tržního hospodářství je pro společnost nutné své zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet. Navíc se dnešní doba otevírá novým formám vzdělávání a různým trendům. Vzdělávání by mělo probíhat na všech úrovních společnosti, od manuálně pracujících, přes manažery až po ředitele. Také je potřeba vzdělávat zaměstnance individuálně, v týmech, ale i jako celek. Důležité je identifikovat všechny potřeby dané společnosti, dobře vzdělávání naplánovat a následně jej zrealizovat. Se systematickým vzděláváním je spojená i správná motivace, která vede ke spokojenosti a efektivnějšímu plnění úkolů daného zaměstnance. Vzdělávání je celoživotní proces, ale stojí za to, aby společnost do této oblasti investovala. Čím vyšší vzdělanost a pracovní výkon zaměstnanců je, tím výkonnější a lepší je i sama společnost.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti Škoda Auto a.s. v době pandemie. Dále na základě výsledků analýzy navrhnout možné změny, které by se zaměřovaly na zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání.

1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a manažerů. Podrobněji jsou zde popsány metody vzdělávání a systematické vzdělávání pracovníků. Dále se zabývá motivací a náklady ke vzdělávání, e-learningem a také přínosy, které vzdělávání poskytuje.

1.1 Definice vzdělávání a rozvoje

Pojmy vzdělávání a rozvoj jsou spolu úzce spjaty. Urbancová a Fajčíková (2019) popisují rozvoj pracovníků takto: *„Rozvoj pracovníků je nepřetržitý, stále se opakující proces, k jehož fungování je nutný pozitivní a aktivní přístup vedení organizace. Požadavky na odborné znalosti a dovednosti kladené na zaměstnance se stále mění. Zaměstnanci se musí neustále vzdělávat, rozšiřovat své znalosti, prohlubovat dovednosti. Jak již bylo řečeno, kvalifikovaný zaměstnanec je nejdůležitějším stavebním kamenem pro úspěšně fungující organizace a bez efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se již nyní neobejde žádná organizace, která chce zvyšovat svou výkonnost.“*

Podobný názor sdílí i Armstrong (2007), který definuje vzdělávání a rozvoj jako procesy, při kterých osoba získává nové znalosti, dovednosti a postoje. Umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k tomu budoucímu a lepšímu. Cílem organizací je mít kvalifikované a schopné pracovníky, kteří jsou ochotni se vzdělávat a prohlubovat své znalosti. K tomuto cíli je třeba využívat zdrojů vzdělávání, které organizace nabízejí.

Dále Armstrong (2007) rozděluje vzdělávání na čtyři typy:

- instrumentální vzdělávání – druh vzdělávání, při kterém se pracovník snaží vymyslet, jak dělat práci lépe poté, co dosáhl základní úrovně výkonu,
- poznávací (kognitivní) vzdělávání – při zlepšení znalostí, poznatků a pochopení věcí dosahuje pracovník lepších výsledků,
- citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny na vnitřních pocitech a postojích než na prohlubování znalostí,
- sebereflektující vzdělávání – na základě nových vzorců myšlení, chování a nazírání, si pracovník formuje nové znalosti.

V dnešní moderní době podle Koubka (2001) požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále rostou a stávají se celoživotním procesem. Proto je třeba, aby se člověk stále učil, prohluboval své znalosti a poté je využíval v praxi. Důležitým faktorem úspěšného

podnikání je připravenost na změny a flexibilita lidí. Je třeba, aby lidé takové změny podporovali a vždy byli připraveni. Dnes už nestačí tradiční způsoby vzdělávání jako je např. zácvik a školení. Místo toho je třeba více rozvojových aktivit, které nám zajistí širší pohled a lepší dovednosti, než jaký je třeba k vykonávání dosavadní práce.

Blanchard (2020) sděluje, že: *„V organizacích, které nepodceňují zaměstnance k učení, je méně pravděpodobné, že dosáhnou vysoké úspěšnosti, protože dovednosti organizace nejsou o nic větší než dovednosti lidí. Pokud se nevzdělávají jednotlivci, nemůže se vzdělávat ani organizace.“*

1.2 Motivace ke vzdělání

Armstrong (2007) také zdůrazňuje, že podmínkou pro efektivní vzdělávání je motivace. Je nutné si uvědomit, že prohlubováním znalostí a vykonáváním své práce lépe uspokojíme nejen své potřeby, ale i potřeby ostatních. Nejčastěji jsou lidé ke vzdělání motivováni tím, že to uspokojí jednu nebo i více jejich potřeb. Větší motivaci ke vzdělání mají, když se zaměří na konkrétní cíle, které jsou akceptovatelné, dosažitelné, a ke kterým dostanou zpětnou vazbu.

Krummackerová (2012) tvrdí, že k procesu vzdělávání vedou 3 podmínky, které je třeba splnit, a to: umět, chtít, a moci. Těmto podmínkám se říká trojúhelník kompetentnosti. Dále k tomu dodává, že: *„Teorie i praxe vzdělávání dospělých ukazuje, že většina problémů v profesním vzdělávání vychází právě ze specifického spojení vlastního úsilí člověka, podmínek a možností vzdělávání.“*

Armstrong (2020) vidí motivaci jako impuls k chování, které vede k dosažení požadovaného cíle. Je důvodem, proč něco udělat. Třemi složkami motivace jsou: cíl, úsilí a vytrvalost.

Typy motivace

Armstrong (2020) rozděluje motivaci na dva typy:

- Vnitřní motivace – motivace se uplatňuje v okamžiku, kdy je to, co člověk dělá, pro něj nějakým přínosem nebo uspokojením. Práce může být vykonávána pro vlastní potěšení a zadostiučinění. Tyto motivační faktory budou mít spíše dlouhodobější a hlubší dopad.
- Vnější motivace – je to něco, co je lidem nabídnuto tzv. zvenčí. Například vyšší mzda, odměny, pochvala, lepší pozice atd. Pak můžeme brát jako vnější motivaci i motivaci negativní, kdy jde o kritiku, tresty nebo zadržování platu. Tento způsob motivace, jak

pozitivní a negativní, může být sice hned účinný, ale z dlouhodobého hlediska nemusí nutně trvat dlouho.

1.3 Metody vzdělávání

Zaměstnanci společnosti se dají vzdělávat různými způsoby, které lze realizovat na pracovišti, anebo mimo něj. Metody používané na pracovištích se hodí spíše pro vzdělávání dělníků a druhá skupina je lepší pro vedoucí pracovníky a specialisty. Metod existuje spousta, v této části kapitoly jsou uvedeny ty nejčastější.

1.3.1 Na pracovišti

Do vzdělávacích metod používaných na pracovišti Koubek (2001) zahrnuje:

Instruktaž – nejčastěji používaná metoda a využívaná spíše u jednodušších pracovních postupů. Zkušený pracovník nebo nadřízený předvádí méně zkušenému postup práce a vzdělávaný pracovník postup napodobuje a snaží se jej zapamatovat.

- *Výhody*: rychlý zácvik, lepší vztah spolupráce s ostatními pracovníky navzájem.
- *Nevýhody*: u jednodušších pracovních činností, je jednorázové a často pod tlakem pracovních úkolů.

Coaching – dnes velmi oblíbená a moderní metoda. Je to dlouhodobá instruktáž a vysvětlování postupu práce ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele. Jde také o soustavné podněcování vzdělávaného k výkonu práce a vlastní iniciativě.

- *Výhody*: neustálá zpětná vazba, vzdělávaný je informován v průběhu výkonu práce, zlepšuje komunikaci.
- *Nevýhody*: formování schopností pod tlakem pracovních úkolů.

Counselling – je to jedna z nejnovějších metod výuky. Vzdělávaný a vzdělavatel spolu konzultují a ovlivňují se navzájem. Překonává se jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

- *Výhody*: pracovník, který je takto vzděláván, dodává pracovnímu vztahu svou iniciativu a aktivitu, zpětná vazba mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.
- *Nevýhody*: větší časová náročnost metody.

Asistování – tradiční metoda, kdy je nový vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu s jeho prací. Metoda je vhodná pro manuální zaměstnání, ale i na pozice, kde zaučení vyžaduje delší dobu. Nevýhodou je to, že se pracovník může naučit špatným pracovním návykům, napodobovat vzdělavatele – informace plynou z jednoho zdroje.

Pověření úkolem – jde spíše o závěrečnou fázi asistování, kdy je vzdělávaný pověřen úkolem, který musí vyřešit sám a tím si formuje své schopnosti a dovednosti. Musí mu být zajištěny všechny potřebné podmínky ke splnění úkolu. Výhodou této metody je samostatnost a zkoušení svých schopností. Případné chyby a nesplnění úkolu však mohou vést k neúspěchu.

Rotace práce – tato metoda se používá při výchově řízených pracovníků, kdy vzdělávaný na určitý čas vyzkouší více pozic v dané organizaci (např. různá pracovní místa, pracoviště nebo úseky). Výhodou je odzkoušení více úkolů, které jsou vzájemně provázané a zaměstnanec tak může společnosti více porozumět.

Pracovní porady – účastníci se této neformální metody schází na poradě, kde se seznamují s problémy a fakty organizace, a snaží se je dohromady vyřešit. Výhodou může být výměna zkušeností pracovníků a prezentace svých názorů.

- *Výhody:* výměna zkušeností, prezentace názorů, možné zlepšení kolektivu.
- *Nevýhody:* umístění porady, časová náročnost – porada v pracovní době ubírá čas, který je určen k plnění pracovních úkolů.

Mentoring – podle Blancharda (2020) je podobně jako koučování i mentoring individuální a systematický proces. Smyslem mentoringu je spíše životní plánování než dosahování jednotlivých cílů. Mentor může dobře ovlivnit člověka, kterému radí. Mentorem je většinou starší člověk se zavedenou kariérou a skvělými dovednostmi.

- *Výhody:* neformální vztah, podpora mentorem, zpětná vazba.
- *Nevýhody:* nebezpečí volby nevhodného mentora a s tím spojená nedůvěra nebo špatný vztah.

1.3.2 Mimo pracoviště

Armstrong (2007) mezi metody vzdělávání využívaných mimo pracoviště zařazuje:

Přednáška – často používaná metoda. Je to výklad určitého tématu účastníkům. Přednášející má pod kontrolou obsah a čas přednášky. Závěr bývá věnován otázkám a odpovědím. Efektivnost této metody závisí na přednášejícím, zda používá nějaké vizuální pomůcky a umí látku podat účastníkům zajímavě.

- *Výhody:* rychlý přenos informací, nenáročnost vybavení, dá se přednášet jakékoli téma.
- *Nevýhody:* jednostranný tok informací, účastníci mohou látku rychle zapomenout.

Seminář (přednáška + diskuse) - je podobný přednášce, ale na konci se pořádá diskuse k danému tématu. Semináře se účastní méně lidí než přednášky. Cílem je zapojení

posluchačů, tudíž školitel musí stimulovat lidi k tomu, aby se aktivně zapojili a mluvili. Výhodou je aktivní zapojení účastníků a tím si ze semináře odnesou spíše více informací než z obyčejné přednášky.

Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem, a tím si účastníci dokážou lépe problém představit. Většinou se k demonstrování používají počítače, výukové pomůcky, тренаžéry a další. Tato metoda se spíše orientuje na lepší dovednosti než přísun informací.

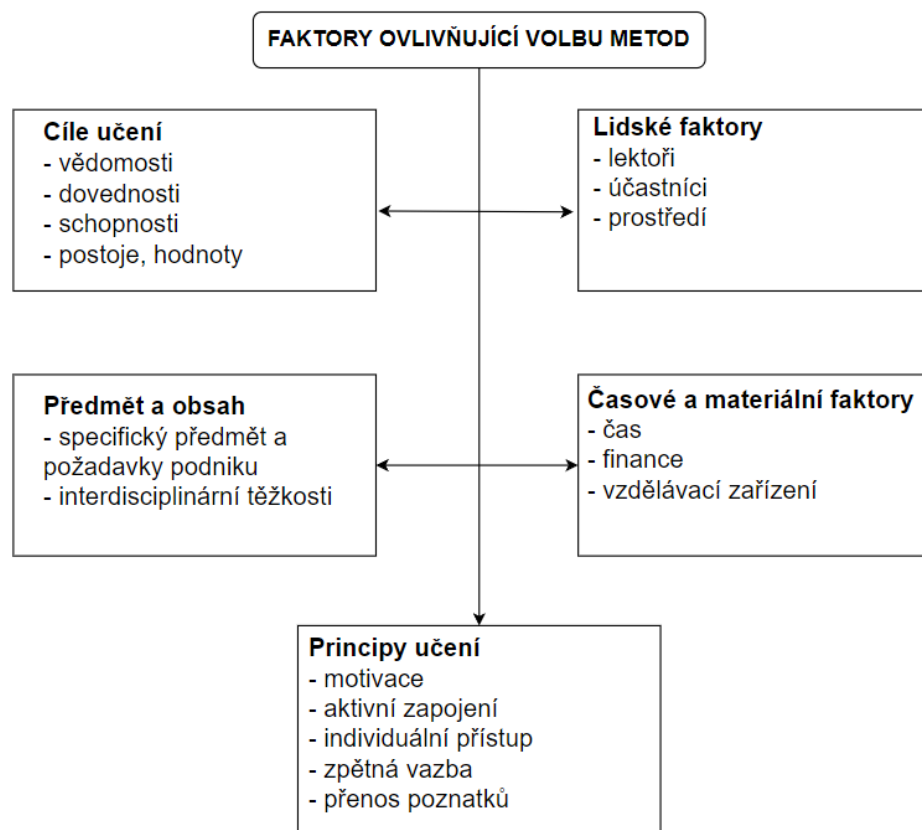
- *Výhody:* účastníci zkouší své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik a případných škod, učení praxí.
- *Nevýhody:* od skutečného pracoviště jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení rozdílné.

Případové studie – velmi oblíbená metoda. Pracovníkům se zadá nějaký smyšlený nebo reálný problém, který se snaží diagnostikovat a následně vyřešit. Používají se v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. Studie se řeší jednotlivě nebo ve skupinkách.

- *Výhody:* rozvíjí analytické myšlení a dovednosti, nutí se účastníka zamyslet.
- *Nevýhody:* problémem může být špatně zadaná studie, je náročné ji dobře sestavit.

Workshop – podobné případové studii, ale řeší se spíše praktické problémy. Tato metoda je dobrým nástrojem pro výchovu k týmové práci. Jde o kolektivní cvičení. Výhodou této metody je týmová spolupráce a lze je kombinovat s jinými metodami. Nevýhodou je jako u případové studie náročná příprava.

Simulace – je nejvíce praktická metoda, která vyžaduje aktivitu všech školených pracovníků. Je potřeba vytvořit podmínky maximálně podobné realitě a scénář. Pracovníci musí učinit řadu rozhodnutí v daném čase. Přejíždí se od jednodušších úkolů k složitějším. Cílem této metody je snazší přenos toho, co se naučili účastníci vzděláváním, do pracovního chování, které přijde potom. Nevýhodou simulace je náročnost přípravy.



Obrázek 1 Faktory ovlivňující volbu metod (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112)

1.4 Náklady a přínosy vzdělávání

1.4.1 Náklady na vzdělávání

Prokopenko (1996, citovaný Bartoňkovou, 2010, s. 176) rozděluje náklady na 2 kategorie – náklady na vzdělávací program a náklady na účastníky. Do **nákladů na vzdělávací program** patří: náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování), náklady na realizační tým (překladač, sekretariát, tiskárna atd.), poplatky za výuku zaplacené jiným institucím, případně nájemné za prostory a parkoviště, poštovné a telefonní poplatky. Tyto náklady se nazývají fixní náklady, jsou pevně dané a většinou se nemění.

Do **nákladů na účastníky** se řadí: přeprava do místa konání, diety a cestovné, stravování a ubytování, společenské události a recepce, někteří do nákladů na účastníky řadí i hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců. Této skupině nákladů se říká variabilní náklady a ty se mění podle počtu účastníků.

1.4.2 Přínosy vzdělávání

Posuzovat efektivitu vzdělání pouze na základě vyčíslených nákladů není správné. Místo toho by se měly sledovat spíše přínosy (užitek). Přínosy vzdělávání Vodák s Kucharčíkovou (2011) rozdělují takto:

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců – jednotlivci i pracovní týmy jsou flexibilnější a dovedou zvyšovat pracovní výkony.
- Lepší využití zařízení a systémů – společnosti hodně investují do nových technologií, ale neberou tolik v úvahu, zda je jejich zaměstnanci umí správně používat a udržovat. Tomuto problému vzdělávání předchází.
- Zvýšení výkonu – díky vzdělávání se můžou zlepšit výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita a bezpečnost.
- Snížení fluktuace – pracovníci na možnosti vzdělávání reagují pozitivně, to zlepšuje image společnosti a přitahuje tak více zájemců o práci a je větší pravděpodobnost, že současní zaměstnanci ve společnosti zůstanou.

1.5 E-learning

Koubek (2001) popisuje e-learning jako elektronické vzdělávání za pomoci počítačové, síťové a internetové technologie. Není to záležitostí technologie, ale spíše vzdělávání, které je založeno na technologiích.

Podstatu e-learningu Šikýř (2016) vystihuje takto: „*Podstatou aplikování e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační nebo komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti zdroje.*“

Armstrong (2007) prohlašuje, že e-learning je založen buď na sítích (internet nebo intranet) nebo lze využít informační technologie jako CD-ROM, kdy není potřeba se na síť připojit. Obsah lze poskytovat v podobě online koučování, poskytování prezentace v PowerPointu, videoklipů, soubory ve formátu PDF, odkazů na webové stránky a další.

Armstrong (2007) rozděluje e-learning na tři typy:

- Samostatný, separovaný e-learning – osoba, která se vzdělává využívá v danou chvíli technologii, kdy na druhé straně není napojen instruktor nebo vzdělávací osoba.
- Živý e-learning – instruktor a vzdělávající v danou chvíli využívají technologii a jsou spolu v kontaktu, každý z nich je na jiném místě.
- Kolaborativní, kolektivní e-learning – za pomoci diskusních fór, besed (chatu), společenství praktiků apod. si mezi sebou učící osoby předávají informace a znalosti.

Zounek (2009) jako další typ e-learningu popisuje smíšené či propojené vzdělávání (označováno jako **blended learning** nebo hybridní vzdělávání). Je to kombinace tradiční prezenční výuky s online vzděláváním. „*Jde o integraci elektronických zdrojů a nástrojů do vyučování a učení s cílem plně využít potenciál informačních technologií v synergii s osvědčenými metodami a prostředky používanými v tradiční výuce.*“ Kombinací těchto typů vzdělávání můžeme dosáhnout maximálních přínosů, které jednotlivé typy přináší.

1.5.1 Výhody a nevýhody e-learningu

Do obecných výhod a nevýhod e-learningu Šikýř (2016) zahrnuje:

Výhody

- Atraktivnost a názornost vzdělání – e-learning je rozmanitá a kombinovaná forma (texty, obrázky, grafy, tabulky, videa, audio), která zaměstnává všechny smysly, jak zrakové, tak i sluchové.
- Časová a prostorová nezávislost – dá se přizpůsobit potřebám a možnostem účastníků, každý se vzdělává na jiném místě, nezávisle na sobě a třeba i v jiný čas.
- Virtuální třídy – e-learning umožňuje vytvořit místo, kde se uživatelé z různých míst a v jiný čas setkávají v online prostředí a spolupracují. To podporuje jejich motivaci a zájem se něco nového dozvědět a naučit.

Nevýhody

- Technické programové vybavení – nevýhodou může být potřeba veškerého hardwaru (osobní počítač, server, internetové sítě atd.) a aplikačního softwaru.
- Řízené samostudium – uživatelé tohoto studia musí mít dostatek vůle, motivace a odhodlání se něco naučit. Například u online studia se účastníci ne vždy chtějí vzdělávat sami u počítače, ale chtějí se spíše setkávat s jinými uživateli a poznávat se.

Lorenc (2017) má podobný názor a do seznamu výhod e-learningu řadí nižší náklady na školení. Sem může patřit například BOZP, školení řidičů a nástupní školení. Úspora se může najít ve snížení cestovních nákladů školitelů, pronájmech učeben nebo i u pravidelných a opakujících se kurzů, kdy je třeba tyto náklady hradit opakovaně. Další výhodou je menší starost s organizací a na to navazující lepší dostupnost vzdělávání. V případě problému je jednoduché kurz přesunout na jiné datum nebo čas a také se dá školit z různých míst. Organizace může být totiž časově, ale i finančně náročnější. Z toho vyplývá, že největšími výhodami e-learningu je flexibilita a individuální přístup.

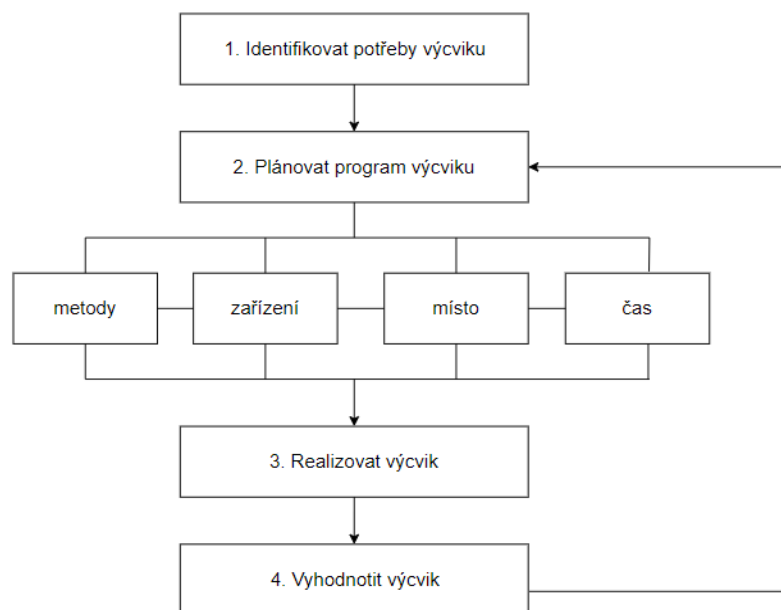
Mezi nevýhody a potencionální rizika e-learningu podle Lorence (2017) patří motivace účastníků školení. Pro některé lidi může být online školení nebo kurz nudný a nezáživný, proto je třeba studijní materiály tvořit tak, aby byly zábavné, poutavé a přínosné. Další nevýhodou e-learningu je nutný přístup k technologiím. Jelikož v dnešní době se už moc CD-ROM nepoužívají, je žádoucí, aby měl účastník přístup k mobilu/tabletu/počítači a také k internetu.

1.6 Systematické vzdělávání

Náhled na vzdělávání pracovníků jako na ucelený systém je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jedním ze základních nástrojů při realizaci a následné implementaci strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. Tento náhled umožní sestavit program, který přesně odpovídá požadavkům společnosti, jejich zaměstnancům apod.

Koubek (2001) tvrdí, že dobře organizované systematické vzdělávání je pro společnosti nejvíce efektivní. „*Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“

Tuto skutečnost sdílí i Armstrong (2007), který vzdělávání rozděluje také do čtyř fází. Tou první je identifikace potřeb vzdělávání, druhou fází je plánování vzdělávání, třetí fází je vlastní proces vzdělávání a poslední fází je vyhodnocování výsledků a účinnosti používaných metod.



Obrázek 2 Model systematického výcviku (Armstrong, 2007, s. 475)

Výhody systematického vzdělávání podle Koubka (2001):

- Připravení pracovníci pro organizaci bez zdlouhavého vyhledávání na trhu práce
- Pracovníci své schopnosti přizpůsobují dle potřeb organizace
- Neustále zlepšuje kvalitu schopností a dovedností pracovníků
- Zlepšuje pracovní výkon a kvalifikaci lépe než jiné druhy vzdělávání
- Průměrné náklady na pracovníka jsou nižší než u jiných způsobů vzdělávání
- Na základě předchozích zkušeností je umožněno neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů
- Lepší vztahy mezi pracovníky a vyšší motivace
- Rychlejší personální a sociální rozvoj pracovníků, tím se zvyšuje šance na lepší mzdy
- Zdokonaluje mezilidské vztahy v organizaci

1.6.1 Identifikace potřeb

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je identifikace potřeb prosté shromáždění všech informací o současném stavu společnosti, schopnostech a dovednostech zaměstnanců, výkonnosti týmů atd. s úrovní, které chce společnost dosáhnout. Dále vzdělávání vychází z vize, poslání a cílů společnosti. Je potřeba porovnávat dvě úrovně, a to požadovanou a současnou. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi nazývají výkonnostní mezerou.

Podobný názor sdílí i Armstrong (2007). Vzdělání a výcvik by měl vyplnit mezeru mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, to znamená rozdíl mezi tím, co lidé znají a můžou dělat, a tím, co by měli znát a schopni dělat.

S touto myšlenkou se ztotožňuje i Šikýř (2016), který identifikaci potřeb definuje jako nesoulad mezi schopnostmi, dovednostmi a znalostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Potřebné údaje k těmto pracovním místům poskytne hodnocení zaměstnanců a analýza pracovních míst.

Naopak Koubek (2001) tvrdí, že identifikace potřeb je velmi obtížná. Není jednoduché změřit soulad mezi požadavky na pracovní místa a schopnostmi zaměstnanců. Kvalifikaci a vzdělání ukáže společnosti pouze dosažené vzdělání nebo vyučení. Proto je tento proces spíše založen jen na odhadech.

Díky častým změnám, které vyvolává technický rozvoj, nové technologie, změna sortimentu výrobků a podobně, se formují různé a nové potřeby vzdělávání pracovníků. Zdrojů informací, které by společnosti mohly využít pro identifikaci potřeb vzdělání je velké množství, ale je těžké určit pořadí důležitosti faktorů, které tuto potřebu vzdělávání určují. V praxi je to tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů.

Většinou jde podle Koubka (2001) o tyto tři skupiny:

- 1) **Údaje týkající se celé organizace** – informace o struktuře a výrobním programu, které odpovídají určitému trhu. Jde také o informace o struktuře a pohybu pracovníků, pracovní neschopnosti (nemoc nebo úraz), o absenci apod.
- 2) **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – popisy pracovních míst organizace a jeho požadavky na pracovníky, údaje o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
- 3) **Údaje o jednotlivých pracovnících** – informace o kvalifikaci, dosaženém vzdělání, schopnostech, dovednostech a výsledků testů každého jednotlivého pracovníka.

1.6.2 Plánování

Po fázi identifikace potřeb, je třeba sestavit plán nebo projekt vzdělávání, kterého se bude společnost držet.

Vodák a Kucharčíková (2011) proces plánování rozdělují do tří fází:

- **Přípravná fáze** – tato fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Pokud jde o dlouhodobější programy, je třeba stanovit i menší dílčí cíle.
- **Realizační fáze** – je fází realizací úkolů a určení pořadí témat vzdělávání. Na začátku je třeba vybrat vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Musíme zohlednit počet účastníků, jejich možné obavy, podmínky a priority společnosti. Jde vlastně o vybrání způsobu, jakým bude celé vzdělávání probíhat.
- **Fáze zdokonalování** – po realizační fázi je třeba plán celý zrekapitulovat a zpětně se na něj podívat, co je možné ještě zlepšit nebo udělat jinak. Také je třeba informovat účastníky vzdělávání, zajistit dopravu, vybrat vhodné lektory a případně zajistit i ubytování a stravování. Této fáze by se měli zúčastnit všichni lektori, manažeři, organizátoři a účastníci.

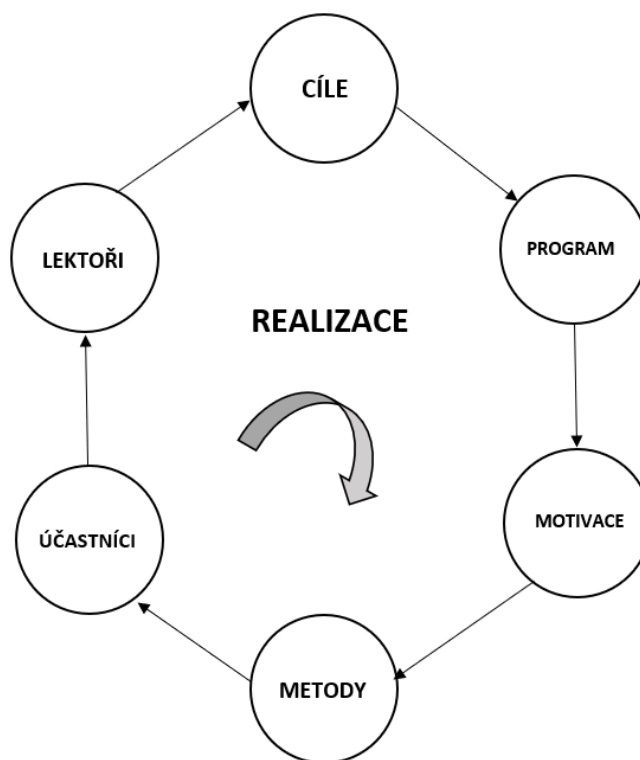
Koubek (2001), Šikýř (2016) a Vodák s Kucharčíkovou (2011) se shodují v názoru, že dobře sestavený plán by nám měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah vzdělávání)
- Jaké je cílová skupina účastníků? (jednotlivci, skupiny, kategorie a kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem a metodami bude vzdělávání probíhat? (na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební pomůcky a texty)

- Kým bude vyučováno? (externí nebo interní lektori, vzdělávací instituce, organizace sama)
- Kdy se uskuteční? (termín a časový rozpis)
- Kde bude místo konání? (místo konání, zajištění ubytování a stravování, dopravy aj.)
- Jaké budou na vzdělávání náklady? (rozpočet)
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost programů? (metody hodnocení, kdy a kdo to bude hodnotit)

1.6.3 Realizace vzdělávání

Po plánování nastává fáze realizace, která je v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Ta se skládá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.



Obrázek 3 Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Tyto jednotlivé prvky realizace Vodák s Kucharčíkovou (2011) popisují následovně:

Cíle vzdělávání vyplývají ze stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné je rozdělit do dvou kategorií, na cíle programové a jednotlivé vzdělávací akce. Programové cíle jsou výstupem celého procesu programu vzdělávání. Vzdělávací akce zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty se mohou skládat z dalších dílčích cílů. Při stanovení cílů je třeba

brát zřetel na schopnosti a výkon pracovníků. Přecenění a velké zatížení pracovníků cíli může napáchat škody.

Požadovanému vzdělávání, kdy je třeba zajistit, aby se účastníci skutečně něco naučili, musí být přizpůsobený **program**. Tato akce by měla obsahovat: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody vzdělávání a potřebné pomůcky.

Dalším velmi důležitým prvkem je **motivace**. Každý účastník se nachází v jiném stádiu motivace. Někteří si uvědomují přínosy učení a chtějí se posouvat dál. Jiní nejsou k učení příliš motivováni a je třeba zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Je toho možné dosáhnout třemi způsoby, a to vést diskuse o příkladech, kdy mělo samo učení užitečný dopad; uskutečnit návštěvu interních nebo externích týmů, kterým učení přineslo úspěch, anebo pozvat lidi, kteří k nemotivovaným účastníkům promluví a dokážou je přesvědčit o prospěšnosti učení. Problematika motivace je detailněji popsána v kapitole 1.2.

Následujícím klíčovým prvkem vzdělávání jsou jeho **účastníci**. Každý člověk má vlastní styl učení, každý se učí jinou rychlostí a jinými způsoby, které mu osobně vyhovují. Například pomocí dotazníku a pozorování účastníků se dá zjistit jejich preference různých stylů učení a na základě výsledku tomu kurz nebo výuku přizpůsobit.

Dříve již zmiňovanou kapitolou je vhodný výběr **metody** vzdělávání. Volba bude záviset na cílech a okolnostech, které se vztahují ke společnosti, jednotlivým zaměstnancům a učebním cílům. Výběr se bude také odvíjet od různých faktorů jako je počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností a znalostí. Podrobněji se touto problematikou zabývá kapitola 1.3.

Posledním prvkem jsou **lektori**. Výběr vhodného lektora, který odpovídá potřebám vzdělávání, je důležitý. Občas dochází k tomu, že vybírání lektora závisí spíše na jeho technologických znalostech než na osobnostních a pedagogických předpokladech. Osobnostní předpoklady můžou být velmi významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Kvality, které je třeba u dobrých lektorů hledat jsou například tyto:

- umí vhodně klást otázky;
- mají opravdový zájem o lidi;
- jsou trpěliví, přátelští, vnímaví, tolerantní a otevření;
- zvládnou demonstrovat jejich technickou kvalifikaci;
- vyzařuje z nich vrozená schopnost učit a baví je to.

1.6.4 Vyhodnocení vzdělávání

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ Takto popisuje Armstrong (2007) vyhodnocování vzdělávání. Už ve fázi plánování by se podle něj měly stanovit kritéria pro hodnocení vzdělávání. Je to vlastně porovnání žádoucího a výsledného chování.

Špidlenová (2005) definuje vyhodnocování jako komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady rozvojového programu. Model hodnocení rozděluje do šesti kroků: vyhodnocení reakcí účastníků, nárůstu znalostí účastníků, individuální pracovní výkonnosti, dopadů vzdělávání na výkonnost organizace jako celku, vyhodnocení změn ve firemní kultuře a stanovení hodnoty výsledků vzdělávání.

Stejného názoru je i Šikýř (2016), podle něj je vyhodnocení vzdělávání problematické, jelikož jsou výsledky špatně měřitelné a projeví se pak nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců organizace.

Bartoňková (2010) a Armstrong (2007) uvádějí, že se v několika organizacích v kontextu firemního vzdělávání používá i tzv. **Kirkpatrickův model** hodnocení vzdělávání. Tato metoda zkoumá výhody vzdělávací akce ve čtyřech oblastech:

- **1. úroveň (reakce)** – hledá odpověď na otázku: „Líbilo se mi to?“
Zkoumá se spokojenost s obsahem, prostředím, metodami vzdělávání atd. Účastníkům se podává po skončení akce dotazník. Je to nejčastěji používaná metoda.
- **2. úroveň (učení)** – hledá odpověď na otázku: „Naučili se to?“
Zjišťuje se, jak moc byly splněny cíle vzdělávání a kolik znalostí si účastníci odnesli. Většinou se účastníkům dávají testy po skončení akce.
- **3. úroveň (chování)** – hledá odpověď na otázku: „Využili to na pracovišti?“
Sleduje se, jak moc se změnilo chování účastníků po skončení akce. Hodnocení se týká změn chování a následné aplikace v praxi. Je nutné jim dát ale časový odstup, aby měli šanci své chování změnit.
- **4. úroveň (výsledky)** – hledá odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“
Poslední úroveň ukazuje prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů a posouzení, jak významně přispělo ke zvýšení výkonu organizace.

Opačného názoru od všech výše zmíněných autorů je Koubek (2001), který tvrdí, že největším problémem při vyhodnocování vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Jelikož je vzdělávání věcí kvalitativní, je obtížné jej kvantifikovat. Většinou se jedná o způsoby dotazování a testování účastníků, monitorování vzdělávacího procesu, anebo sledování, zda se nám zvýšila produktivita práce, zvýšil prodej nebo poklesly náklady atd. Výsledky těchto metod jsou podle Koubka méně spolehlivé a dost zkreslené. Netvrdí ale, že by měly společnosti od vyhodnocování ustoupit. Spíše by si měly uvědomovat všechny hranice možností tohoto vyhodnocování.

1.7 Vzdělávání během pandemie COVID-19

V roce 2020 se setkal celý svět s pandemií koronaviru COVID-19. Jelikož bylo nařizováno vládou se na velmi dlouhou dobu přesunout do domovů, nezbývalo nic jiného než se situaci přizpůsobit. Pandemie měla velký dopad i na organizace a školy, kdy se musel najít způsob, jak vzdělávat a pracovat online. Mezi nejznámější platformy, které mohou online výuku zprostředkovat, patří Microsoft Teams, Skype, Discord, Zoom, Google Meet a další. Velmi populární se také stala práce z domova, tzv. home office.

S příchodem pandemie a práce z domova byli lidé prvně nadšení a mohli si dny zorganizovat podle sebe, jít si například zaběhat, cvičit, vařit nebo trávit čas s dětmi, tvrdí Mertová (2021). Problém je ale oddělit práci nebo i školu od osobního života. Home office vyžaduje větší disciplínu a plánování času.

BusinessInfo (2021) na svém webu píše o průzkumu, který provedla společnost s názvem Profesia mezi personalisty v českých podnicích a ten ukázal, že většina z nich (42 %) do budoucna předpokládá nadále kombinaci práce z domova a na pracovišti. Průzkum také potvrdil, že zhruba třetina lidí práce z domova nevyhovuje.

Další změnu, které BusinessInfo (2021) uvádí je vzdálená komunikace. V době pandemie osobní schůzky nahradily videokonference. Dříve byla dávána přednost osobním schůzkám a online prostředí bylo spíše jen doplňkem. V budoucnosti se tyto dva typy schůzek dají zřejmě do rovnováhy a bude se videokonferencí více využívat.

I při nejpřísnějším lockdownu lze dále zaměstnance vzdělávat. Výrazně narostl počet kurzů a vzdělávání online formou. Při výběru školitele je důležité dbát na jeho schopnosti, profesionalitu a dovednosti. Kombinace online a prezenčního vzdělávání se nazývá hybridní vzdělávání.

Jak tvrdí Ryšavý (2021), většina vzdělávacích aktivit byla díky pandemické situaci v roce 2020 přesunuta do online prostředí. Začali se využívat více nástroje jako například

Zoom, Microsoft Teams nebo Google Hangouts a další placené i neplacené služby, které můžeme využít ke vzdělávacím účelům. Základním principem distanční výuky je individualizace a flexibilita, která umožňuje účastníkům volit vlastní individuální plán, jak se vzdělávat.

Rosol (2021) se k technologiím využívaným během pandemie vyjadřuje takto: *„Bezpečnostní opatření v souvislosti s celosvětovou pandemií důkladně prověřila pružnost podnikových IT oddělení i zaměstnanců při schopnostech rychle zařídit vše potřebné a přejít do režimu práce na dálku. Obrovský úspěch přitom zaznamenalo řešení Microsoft Teams, určené pro týmovou komunikaci a spolupráci – odkudkoli a z jakéhokoli zařízení.“*

Rosol (2021) také zmiňuje, že platforma Microsoft Teams měla na přelomu dubna a května 2021 přes 75 milionů aktivních uživatelů, zatímco dříve Microsoft uváděl 44 milionů.

Europa (2021) na svém webu uvádí pět tipů, jak po krizi pandemie COVID-19 zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců společnosti:

- **Zajistit, aby se zaměstnanci cítili bezpečně** – někteří lidé se obávají rizik nemoci, které může přinést opuštění domovů a následný kontakt s větším množstvím lidí. Je třeba zajistit například rezervaci pracovních stolů, nošení roušek nebo respirátorů, dezinfekci, každodenní úklid pracovišť nebo omezení počtu lidí na pracovištích.
- **Naslouchat zaměstnancům** – pomoci můžou virtuální setkání, anonymní průzkumy, skupinové diskuse nebo formuláře zpětné vazby. Je třeba vyslechnout zaměstnance, zda mají nějaké problémy, jak se cítí a následně jim tak může společnost pomoci. Tím se zlepší pracovní podmínky a morálka zaměstnanců.
- **Vytvořit a podpořit možnosti poradenství** – po pandemii se lidé více potýkají s problémy ať už v práci nebo doma. Společnost může vytvořit tým lidí, kteří povedou důvěrné rozhovory se zaměstnanci a ti je mohou žádat o poradenství. Je totiž důležité, aby si o tom měli s kým promluvit.
- **Duševní zdraví mezi prioritami společnosti** – jedná se o nabídku podpory, někteří zaměstnavatelé například zařadili téma duševní zdraví mezi důvody k výběru dovolené. Tím, že společnost posílí dobré pracovní podmínky a povědomí zaměstnanců o takových podmínkách, může to zlepšit jejich duševní a psychické zdraví, dobrou náladu a pocit bezpečí.
- **Přijmout změny způsobené pandemií** - „*Pandemie s sebou přinesla mnoho změn, zejména pokud jde o práci. Z toho plyne značná nejistota zaměstnanců. Je to ale také*

příležitost k rozvoji podniků. Restrukturalizace, změna zaměření a obnova mohou být vzrušující a vést k rozšíření příležitostí zaměstnanců. Pokud tyto změny přijmete a přizpůsobíte se jim, váš tým se nebude znepokojovat. Naopak, bude motivovaný a bude se těšit na budoucnost. Využití nových změn vám také pomůže připravit vaši organizaci na budoucnost. Například můžete pokračovat v efektivním využívání on-line platforem a nabízet flexibilní nebo hybridní pracovní podmínky. ‘‘

1.7.1 Vzdělávací trendy

Díky situaci s pandemií se objevují ve vzdělávání nové trendy a přístupy. Mašek (2021) uvádí například tyto:

- **Whiteboard místo tabule** – místo tabule a křídly se budou využívat spíše digitální alternativy, které mají mnoho výhod. Učitelé nebo lektori mohou vytvořit materiály pro online výuku ve whiteboardových prostředích jako je Google Jamboard, Microsoft Whiteboard, Explain Everything a další.
- **Výuka pomocí videa** – tento způsob výuky je stále používanější a také oblíbený. Speciálně animační videa dokážou zajistit srozumitelnost obsahu a být velmi názorná.
- **Učení pomocí interaktivních prohlídek s prvky rozšířené a virtuální reality** – jde o uměle vytvořené prostředí, které umožní vidět věci zblízka. Virtuální realita může obsahovat také interaktivní prvky. Tato metoda se dá využít ve všech oborech a stává se velmi populární a neotřelou.
- **Gamifikace** – jde o učení prostřednictvím hraní ke zlepšení schopností a vědomostí. Přeměna třídy v herní zónu může odhalit kreativitu, týmovou spolupráci účastníků.
- **M-learning** – vzdělávání pomocí telefonu je hitem roku 2021. Tento způsob vzdělávání se dá použít jak ve školách, tak v organizacích. Umožňuje rychlý a snadný přístup k materiálům online kurzů, které jsou neustále k dispozici. Například se dá využít, když zaměstnanci tráví většinu času na cestách nebo pracují na dálku.

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. A DOPADŮ PANDEMIE COVID-19 NA OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole je představena společnost Škoda Auto a.s. Dále se kapitola zabývá analýzou vzdělávání zaměstnanců před pandemií COVID-19 a změnami, které musely ve vzdělávání vzhledem k situaci nastat. Poté je provedeno dotazníkové šetření pracovníků v oddělení nákupu Škoda Auto a.s. a následné zhodnocení výsledků. Při zpracování jsem pracovala s interními a veřejně dostupnými informacemi této společnosti.

2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Dle společnosti Škoda Auto a.s. (2022a), (dále jen Škoda Auto) je v České republice jednou z nejvýznamnějších společností v oblasti automotive. Její hlavní sídlo je v Mladé Boleslavi (dále jen MB). Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili značku Laurin & Klement. Jejich podnikání začalo prodejem jízdních kol, konkrétně typem „Slavie“. Poté následovala výroba motocyklů a prvního automobilu v roce 1905, který nesl název „Voiturette A“. Společnost pak poznamenala první světová válka, kdy byla továrna zničena rozsáhlým požárem. Následkem této události došlo ke spojení společnosti L&K s plzeňským strojírenským gigantom, společností ŠKODA v roce 1925.

Dále společnost uvádí, že je od roku 1991 součástí koncernu VOLKSWAGEN. První velmi známý model, který tato společnost po fúzi vyrobila, byla ŠKODA FELICIA. V roce 1996 nastupuje model OCTAVIA a tři roky po něm FABIA. V roce 2001 byl představen nový vůz SUPERB. O osm let později je na trhu první SUV YETI. Dále jsou plynoucími roky zdokonalovány modely jako ŠKODA OCTAVIA, FABIA, SUPERB a RAPID. Dřívější YETI nahradí populární KODIAQ a KAROQ. V roce 2017 je představen první elektrický vůz společnosti ŠKODA VISION E. Tento model byl vyroben pouze ve dvou kusech. Je rok 2020 a začíná se prodávat první elektrické SUV značky iV s názvem ŠKODA ENYAQ iV, tento elektromobil vstupuje do současné éry eMobility.

Škoda Auto (2021b) má v České republice tři výrobní závody. Hlavní a největší závod společnosti se nachází v Mladé Boleslavi. Zde se vyrábí modely jako FABIA, OCTAVIA, KAMIQ, KAROQ, SCALA a ENYAQ iV. Pak jsou dva pobočné závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. V Kvasinách se vyrábí KAROQ, KODIAQ a SUPERB a ve Vrchlabí se vyrábějí hlavně převodovky. Kromě České republiky se auta vyrábějí také v Číně, Indii, Rusku,

Ukrajíně a na Slovensku. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba, vývoj a prodej automobilů, komponentů, náhradních dílů a příslušenství této značky.

Podle tiskové zprávy Škoda Auto (2020) společnost za rok 2020 dodala 1 004 816 vozů svým zákazníkům a nejvíce jich je v západní Evropě. Automobily značky ŠKODA jsou poptávány hlavně v zemích jako jsou Čína, Německo, Rusko, Česká republika, Velká Británie, Polsko, Francie, Itálie a další.



Obrázek 4 Logo ŠKODA AUTO a.s. (Logo.wine, 2022)

2.1.1 Organizační a kvalifikační struktura

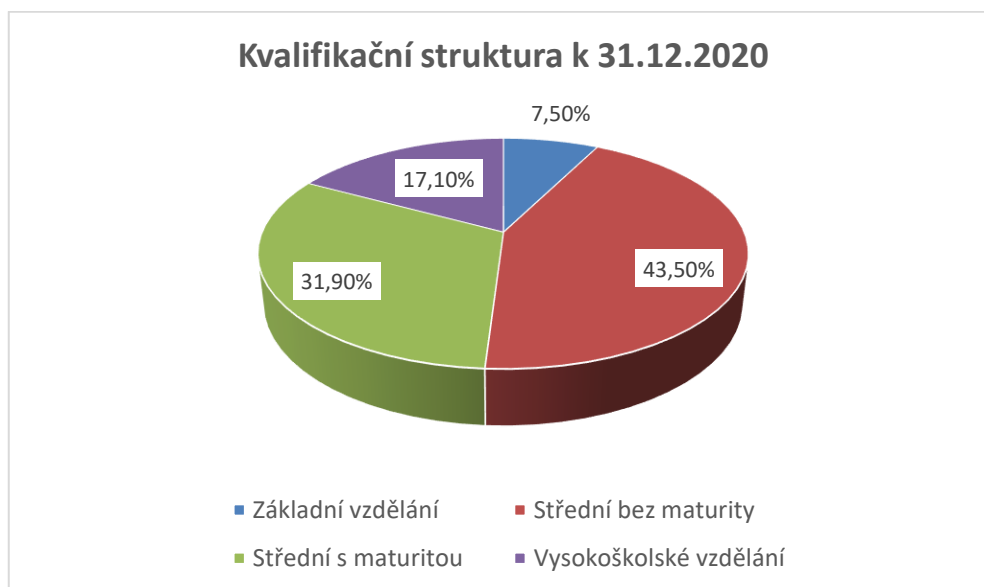
Na svém webu Škoda Auto (2022d) uvádí, že je společnost vedena a kontrolována systémem Corporate governance. Jedná se o soubor právních a výkonných postupů, které zavazují společnost k udržení dobrých a vyvážených vztahů mezi ní samou a jejími zaměstnanci. Dále se řídí pravidly Kodexu správy a řízení společnosti, které slouží k dodržování etického chování. O tyto principy se opírá vlastní firemní kultura a politika společnosti.

Z výroční zprávy Škoda Auto (2021a) za rok 2020 vyplývá, že společnost eviduje 35 437 zaměstnanců k 31.12.2020. Organizační struktura společnosti se dělí na následující oblasti:

- Oblast centrálního řízení
- Technický vývoj
- Výroba a logistika
- Prodej a marketing
- Finance a IT
- Lidé a kultura

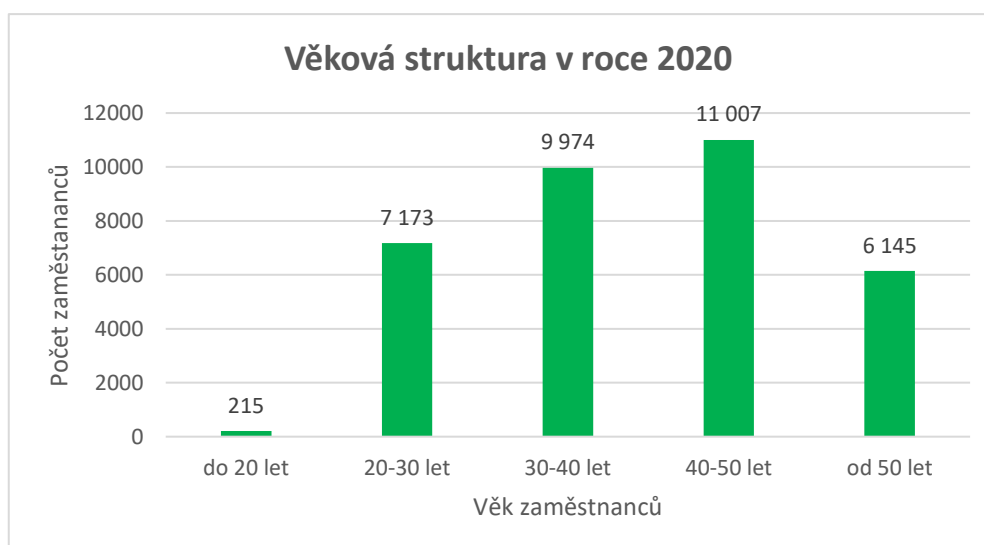
- Nákup

Na Obrázku 5 je zobrazena kvalifikační struktura zaměstnanců. Část 43,50 % všech zaměstnanců Škoda Auto tvoří zaměstnanci se středním vzděláním bez maturity, jelikož společnost zaměstnává nejvíce lidí na pracovních pozicích jako jsou operátoři výroby, autolakýrníci, automechanici, karosáři, svářeči apod.



Obrázek 5 Kvalifikační struktura (ŠKODA AUTO, 2020; upraveno autorem)

Obrázek 6 zobrazuje ze zprávy o trvale udržitelném rozvoji za roky 2019 a 2020 (Škoda Auto, 2021c) věkovou strukturu kmenových zaměstnanců společnosti. Lze vidět, že největší počet zaměstnanců je ve věku 40-50 let.



Obrázek 6 Věková struktura (ŠKODA AUTO, 2021; upraveno autorem)

2.2 Nástup do společnosti

Dle interních informací Škoda Auto (2022b) musí noví zaměstnanci při nástupu do společnosti projít povinným vstupním školením, kde mu jsou sděleny všechny potřebné informace o nástupu, etickém kodexu, vyřízení zaměstnanecké kartičky a přihlášení do firemního systému. Každý zaměstnanec musí splnit povinné klasifikace prostřednictvím školení, ty mohou být pro každého jiné v závislosti na pracovní pozici. Některá školení je nutné pravidelně opakovat. O tom, jaké školení je třeba absolvovat se zaměstnanec dozví z interního zaměstnaneckého systému Škoda Space. Zde nalezne tzv. Kompetenční matici a pod ní oddíl „Kompetence a kvalifikace dle interních předpisů“, kde vidí co je nutné ještě dostudovat. V Kompetenčním profilu také dále zaměstnanec najde seznam všech platných kvalifikací, které už získal a jejich platnost.

2.3 Škoda Akademie

Škoda Auto (2022b) uvádí, že cílem Škoda Akademie je zajistit komplexní vzdělávání žáků a dospělých zaměstnanců této společnosti. Součástí akademie je Škoda Auto a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, kdy úspěšní absolventi této školy dostanou nabídku práce ze strany společnosti Škoda Auto na dobu neurčitou. Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců, za rozvoj jejich odborných kompetencí a za odborné vzdělávání žáků a rozvoj talentů. Tvorba personálně-rozvojových konceptů a nástrojů navazuje na strategii VW Group Academy. Společnost nemá všechny vlastní lektory, ale školení a kurzy jsou poskytovány i od externích firem. Dle interních materiálů Škoda Auto (2022b) odborné akademie zajišťují další vzdělávání v odděleních Nákupu, Kvality, Logistiky a v Nárad'ovně.

Činnosti Škoda Akademie:

- Sociální vzdělání
- Odborné vzdělání
- Nadodborné vzdělání
- Předávání know-how
- Odborné vzdělávání a příprava žáků SOU
- Poradenství

2.3.1 Druhy kurzů

Interní materiály společnosti Škoda Auto (2022b) rozdělují a popisují nabízené kurzy takto:

Normativní kurzy

V této nabídce kurzů jsou zákonem a procesy stanovené kvalifikace v tématech zdvihacích zařízení (jeřábníci, vazači, zdvihací plošiny, zvedáky vozidel). Dále pak v tématech řidičů motorových vozíků, výtahů, požární ochrany, BOZP, práce ve výškách, obsluhy plynových zařízení, kotlů, vstupu a pohybu v kolejišti apod.

ISŘ kurzy

Jsou to IMS kurzy integrovaného řízeného systému, kam spadají kurzy kvality, metrologie, hospodaření s energiemi, životního prostředí, šroubových spojů a další školení jako jsou daně a cla.

Rekvalifikační kurzy pro dělníky

Tyto kurzy slouží k prohloubení, rozšíření nebo obnovení stávající kvalifikace. Jsou nabízeny především dělníkům na pozicích automechanika, svářeče, lakýrníka, karosáře, kováče a kaliče. Kurzy jsou součástí nabídky Škoda Akademie.

Jazykové kurzy

Škoda Akademie nabízí i jazykové kurzy, které prohlubují znalosti při používání cizích jazyků (anglický a německý jazyk). Dále mají zaměstnanci možnost využít i doplňkové služby ke studiu cizích jazyků, jedná se například o sérii videí, které shrnují základy anglické gramatiky (např. Angličtina s Broňou). Je možné absolvovat i studium anglického nebo německého jazyka v zahraničí. ŠKODA Akademie nabízí vedle standardní jazykové výuky (celoroční jazykové programy) v prezenční a v online formě, i speciální kurzy např. akcelerační, kurzy vedené Callanovou metodou nebo blended learning (kombinace virtuálních tříd a samostudia). Jazykové kurzy není ve společnosti povinné studovat a jsou plně hrazeny společností.

Future skills

Future Skills neboli „kompetence zítřka“ jsou nezbytné pro budoucí úspěch nás všech a zajištění osobní i firemní konkurenceschopnosti. Umožňují řešit problémy v náročném a nestabilním prostředí a rychle reagovat na změny vyvolané digitalizací a dalšími trendy. Jedná se o kurzy spolupráce, kreativity a inovace, aktivního a strategického učení, leadershipu, řízení projektů apod. Společnosti nabízí komplexní vzdělávací programy a tréninky v prezenční i online formě. Kurzy rozvíjí jak jednotlivce, tak i týmy lidí.

Kariérní dráha

Škoda Akademie nabízí také možnost rozvíjet a utvářet kariéru zaměstnance. Rozvoj kariéry zahrnuje jak vertikální, tak horizontální směr:

- Horizontální kariéra – jde o rozvoj zaměstnance do hloubky – specializace, prohlubování znalostí, anebo do šířky – rozšiřování kompetencí, znalostí a působnosti.
- Vertikální kariéra – posun a rozvoj zaměstnance směrem k větší zodpovědnosti v rámci organizační struktury (např. pozice mistrovské, manažerské a koordinátorské).
Pro vertikální kariéru je možný rozvoj ve 3 drahách: Vedení, Projektová a Odborná.

MBA

Dále společnost nabízí ve spolupráci se Škoda Auto Vysokou školou možnost MBA studia pro své zaměstnance. Trvá 2 roky a cílem MBA studia je rozvoj znalostí a dovedností ke zvládnutí současných výzev manažerské profese. Momentálně toto studium nabízí v online prostředí přes Microsoft Teams.

IT kurzy

Digitalizace je jedním z hlavních transformačních cílů ve společnosti. Zaměstnanci mohou rozvíjet své kompetence v oblastech jako jsou: datové analýzy, kancelářský software, nástrojů Office, SAP, CAD, PDM DF a 3D tisk.

Technické kurzy

Interní i externí lektori zaměstnance připraví na práci s komplexní automatizací a infrastrukturou výrobních zařízení v závodech Škoda Auto. Laboratoře nabízí trénink na reálných výrobních zařízeních v oblastech robotiky, programovatelných automatů, fluidní techniky, elektrických pohonů a obráběcích center.

2.4 Vzdělávání v době pandemie

Ve výroční zprávě společnost Škoda Auto (2021a) za rok 2020 uvádí, že v období odstávky výroby z důvodu pandemie nemoci COVID-19 v březnu a dubnu spustili projekt #STRONGERTOGETHER. Jeho cílem bylo podpořit vedoucí pracovníky a pomoci jim vnímat krizi jako společnou šanci a připravit je na nový začátek. Všem zaměstnancům pomáhaly zvládat stres a práci z domova instruktážní videa. Později ho doplnila i bohatá nabídka online školení k tématu komunikace, zdraví a řada tematicky zaměřených webinářů. Škoda Akademie v reakci na pandemii urychleně digitalizovala obsahy kurzů, přičemž například vsadila i na živě vysílané webináře. Oblast Řízení lidských zdrojů plánuje v digitalizaci pokračovat i po skončení pandemie.

2.4.1 Mediatéka

Interní materiály společnosti (Škoda Auto, 2022b) popisují Mediatéku jako knihovnu médií vzdělávacího systému eDoceo, která obsahuje multimediální vzdělávací materiály pro zaměstnance. Je možné zde nalézt obsah pro pracovní a osobní rozvoj, záznamy přednášek,

průvodce angličtinou apod. Knihovna je rozdělena do několika kategorií, pod kterými může zaměstnanec najít to, v čem se chce vzdělávat. Video může spustit z jakéhokoli místa a kdykoli potřebuje, stačí k tomu jen přístup k internetu. Mediatéka se používala již před pandemií, ale v jejím průběhu se tato funkce rozšířila.

2.4.2 ODILO

Další možností, jak se vzdělávat přináší digitální knihovna ODILO, kde je možné knihy číst, ale i poslouchat, uvádí interní materiály společnosti (Škoda Auto, 2022b). Jsou zde české a anglické bestsellery v oblasti pracovního rozvoje a osobního života. Ke knihám je možné se dostat z počítače, tabletu ale i chytrého telefonu přes webový prohlížeč, nebo aplikaci. Knihy se dají do telefonu stáhnout, ale na maximálně tři týdny, s limitem dvou titulů v kombinaci 1x e-kniha a 1x audiokniha současně.

2.4.3 Sales & After Sales Training Academy

Dle interních materiálů společnosti Škoda Auto (2022b) jde o moderní vzdělávací centrum v Kosmonosech. Najdeme zde učebny, které jsou určené pro školení prodejních, netechnických a technických kompetencí. Dále se tu nachází IT učebna, sály pro různé typy akcí a eventů. Cílem této Sales a After Sales Training akademie je zvyšování prodejních a servisních kompetencí celosvětové sítě importérů a obchodních partnerů značky Škoda. Prostory Training Akademie lze ale využít i k pořádání různých konferencí, workshopů a strategických jednání v offline, ale i online formě. K těmto účelům jsou určeny především sály Mission, Vission, Connection a iV Studio s LED stěnou. iV Studio je určené zejména pro on-line vysílání, webináře, online školení, přednášky, ale může být využito i k nahrávání podcastů a pro další video či audio tvorbu. Prezentační sál Mission v přízemí budovy umožňuje pořádat přednášky pro větší počet posluchačů (do sta lidí).

2.4.4 Pohled na pandemii a vzdělávání ze strany společnosti

Osobní pohled a vlastní zkušenost s tím, jaký vliv měla a má situace kolem viru COVID-19 na jednání v souladu s principy Integrity ve společnosti Škoda Auto, sdíleli Ambasadoři pro Integritu (ŠKODA AUTO, 2022b):

„Já na „dobu COVIDU-19“ vzpomínám pozitivně zejména v tom smyslu, že jsem si dostatečně vyzkoušel práci na dálku z home office a naučil jsem se já, i celý náš team, spoustu užitečných věcí, jak spolu tímto způsobem co nejlépe a nejefektivněji komunikovat. Používám nyní častěji a efektivněji tyto, dříve upozaděné nástroje komunikace, jako např. Skype, nebo

MS Teams - nyní dokáží v plné míře využít jejich výhod. Dále mě těší, že i Ti, co dříve spíše odmítali práci na dálku, jsou nyní jejími propagátory.“

„COVID-19 doba pro náš malý tým znamenala velkou změnu ve způsobu komunikace. (Náš tým byl pravidelně zvyklý využívat mobilní práci, zde se změna nekonala.) Nemožnost osobního setkání po několik měsíců však znamenala zásadní revoluci v komunikaci-komunikovali jsme přes Skype, email, MS Teams, WhatsApp a klasické telefony i pomoci videohovorů, abychom udrželi lidský kontakt.

Další změnou byla distribuce pracovní doby během mobilní práce. Nepracoval jsem v pravidelném časovém intervalu, nýbrž jsem práci rozvrhl do celého dne. Během večera mi šla datová analýza nejvíce.“

„Pracovní den se změnil bezesporu k lepšímu, protože řada jednání nyní probíhá v online prostředí SKYPE a jednání je efektivnější a zapojí se více kolegů a kolegyně z různých odborných oblastí. Probíhají pravidelné SKYPE porady s celým týmem, protože část lidí je na home office a část v kanceláři. Scházíme se tím pádem vlastně častěji jako celek a jiným způsobem sdílíme informace, nebo přemýšlíme o problematice. Pozitivní bylo zrychlení nasazení home office i do prostředí specialistů ve výrobě – v době, kdy to bylo nezbytné, se opravdu potvrdilo, že je to možné a smysluplné.

Veškerá omezení nám zpátky vrátila schopnost a možnost vážit si běžných, přesto však komfortních částí běžného dne – najíst se bez omezení, nebo asistence při výdeji příborů. Vybrat si z velké řady jídel. Nebo prostě sedět v kanceláři bez roušky.“

Podobný pohled na situaci kolem COVID-19 měli určitě nejen tito ambasadoři Škoda Auto, ale i zaměstnanci společnosti. Z těchto uvedených výpovědí vyplývá, že pandemie určitě naučila zaměstnance lépe komunikovat, efektivněji pracovat a více porozumět moderním technologiím, které jsou momentálně na velkém vzestupu.

Bohdan Wojnar, bývalý člen představenstva společnosti Škoda Auto (2022b) za oblast personalistiky, hodnotil přechod na online výuku kladně a vysvětloval: *„Rychle, efektivně a pragmaticky jsme zareagovali na pandemii koronaviru tím, že jsme důsledně digitalizovali naši nabídku odborného vzdělávání i vzdělávání dospělých. Naši žáci, studenti a zaměstnanci z tohoto posunu směrem k vyšší digitalizaci profitují a mohou se teď vzdělávat jednoduše a pohodlně z domova. Transfer poznatků je tím zajištěn i v době pandemie. Děkuji*

vedoucímu ŠKODA Academy Aloisi Kauerovi a jeho týmu za bezproblémový přechod z prezenční formy výuky na online výuku.“

Témata, která jsou teď ve společnosti stále na denním programu, jsou elektromobilita a IT. V rámci digitální transformace dále roste význam IT školení. Společnost Škoda Auto pokrývá celé spektrum vzdělávání: od prostého školení až po ucelené vzdělávací programy v oblasti informačních technologií. **Alois Kauer**, vedoucí Škoda Akademie, zdůrazňuje za společnost Škoda Auto (2022b): *„Naše ŠKODA Academy v minulém roce dokázala, že je i ve složitých podmínkách schopna plnit své úkoly v oblasti vzdělávání. Od roku 2013 jsme do vzdělávacích programů a technického vybavení investovali více než 340 milionů korun – a to se v této náročné době vyplácí. Jen IT kurz v minulém roce absolvovalo 4 100 účastníků, více než 16 500 zaměstnanců už je proškolen v oblasti elektromobility. V této cestě důsledně pokračujeme a naši nabídku odborného vzdělávání i vzdělávání dospělých budeme dále rozšiřovat.“*

2.4.5 E-learning

Společnost Škoda Auto (2022b) v době pandemie COVID-19 využívala a stále využívá vzdělávací metody e-learningu. Do kurzů se zaměstnanec dostane v interním systému Škoda Space přes ikonu v hlavním menu „eLearning – LMS eDoceo“, kde nalezne katalog školení, probíhající školení, nejčastější dotazy a odkaz na výše zmíněnou Mediatéku.

Společnost popisuje e-learning jako studium elektronických výukových programů na osobních počítačích. Při vhodném používání může e-learning přinést spoustu výhod, finančních úspor a také může hrát roli pro získání konkurenční výhody v dnešním moderním světě. Problematika e-learningu je podrobněji popsána v kapitole 1.5.

Dále Škoda Auto (2022b) využívá ve spojitosti s e-learningem systém LMS a popisuje jej jako: *„LMS (Learning Management System) je řídicí systém elektronického vzdělávání, jehož hlavní funkcí je tvorba, distribuce a administrace elektronických vzdělávacích kurzů. Většina LMS systémů je založena na webových technologiích, umožňující přístup k elektronickým kurzům způsobem "anytime and anywhere" ("kdykoliv a kdekoliv").“*

E-learning ve spojení s efektivním využíváním LMS přináší značné úspory na administrativě (20-50 %) a výrobě obsahu (až 40 %) oproti e-learningu bez použití LMS.

Webináře

Webinář je forma online komunikace, která probíhá prostřednictvím internetu a je vedena přednášejícím. Jedná se o alternativní formu semináře, jež má informativní charakter

a nevyžaduje fyzickou přítomnost na konkrétním místě. Webináře probíhají ve Škoda Auto přes platformu Skype. V důsledku COVID-19 a přechod do online prostředí probíhaly webináře například na téma Základy MS Teams nebo Moderní komunikace, e-maily, videohovory, chat apod.

2.4.6 Psychika a zdraví

Během pandemie byla společnost lidí vystavena vyššímu stresu. Chyběl osobní kontakt, bylo nutné se izolovat a pracovat z domova. Stres během pandemie může způsobit pocity strachu a úzkosti, změny nálad a stravovacích návyků, problémy se spánkem nebo zvýšenou potřebu po návykových látkách. V tomto případě Škoda Auto (2022c) uvádí, že pořádá kurzy, které se psychiky a zdraví týkají. Škoda Akademie nabízí vzdělávací programy zaměřené na preventivní péči o duševní a fyzické zdraví. Vzdělávací aktivity vedou k sebezpoznání, snížení psychické zátěže, eliminaci stresu, zvládnání obtížných situací a tím k získání dobré fyzické i psychické kondice. Například pořádá kurz tzv. Mentálního tréninku.

Cílem takového kurzu je:

- Rozvíjet psychickou odolnost a prevenci v oblasti duševního i fyzického zdraví.
- Naučit se efektivně pracovat s vnitřním klidem a životní energií.
- Rozvíjet všímavost k sobě a důležitým faktorům v práci i osobním životě.
- Naučit se používat techniky a nástroje rozvíjející psychickou odolnost.

Dále může v případě stresu a úzkostí dotyčný zaměstnanec navštívit webovou stránku ŠKODA STRESU, která má za cíl zvýšit povědomí o duševním zdraví a inspirovat k péči o něj. Nalezne zde mnoho rad a tipů ke konkrétním situacím, které ho trápí. Web obsahuje články na témata o manipulaci, pomluvách, syndromu vyhoření, jak mít kvalitnější spánek, jak pečovat o duševní zdraví v této nelehké době a mnoho dalšího. Na webové stránce jsou uvedené i kontakty na různé psychologické poradny, které může v případě problémů navštívit. Na webu jsou zde rozdělené podle měst – Mladá Boleslav, Praha, Kvasiny, Vrchlabí.

2.5 Průzkum v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Tato část bakalářské práce se týká realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti Škoda Auto, konkrétně v oblasti Nákupu. Podkapitola obsahuje cíle tohoto průzkumu, základní výzkumné otázky, způsob dotazování respondentů, návratnost dotazníku, samotné vyhodnocení a následné shrnutí. Dotazníkové šetření bylo anonymní, ale v případě zájmu o výsledky mohl respondent dobrovolně uvést svoji e-mailovou adresu, na kterou byly

výsledky po vyhodnocení zaslány. Odpovědi se sbíraly od 28.3.2022 do 1.4.2022. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

2.5.1 Cíle průzkumu a výzkumné otázky

Příchod pandemie měl dopad na velké množství společností, ty musely zareagovat a přesunout práci a vzdělávání do online prostředí. Ne pro všechny společnosti to bylo jednoduché a jasné. Cílem výzkumu bylo právě zjistit, jak zaměstnanci společnosti Škoda Auto byli s touto transformací spokojeni, a jak dobře se společnost a samotní zaměstnanci situaci dokázali přizpůsobit. Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, v čem se zaměstnanci obecně vzdělávají a jakou formou.

Za účelem výše uvedených cílů byly zformulovány tři základní výzkumné otázky, na které měl výzkum odpovědět:

- Vyhovuje zaměstnancům spíše prezenční nebo distanční vzdělávání?
- Byli zaměstnanci s transformací vzdělávání během pandemie COVID-19 spokojeni?
- Jaké formy online vzdělávání zaměstnancům vyhovují, a které kurzy navštěvují?

Výběr způsobu dotazování respondentů

Pro průzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření způsobem CAWI. Jde o elektronické vytvoření, rozeslání dotazníku a jeho vyplnění přes internet. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím stránky Google formuláře.

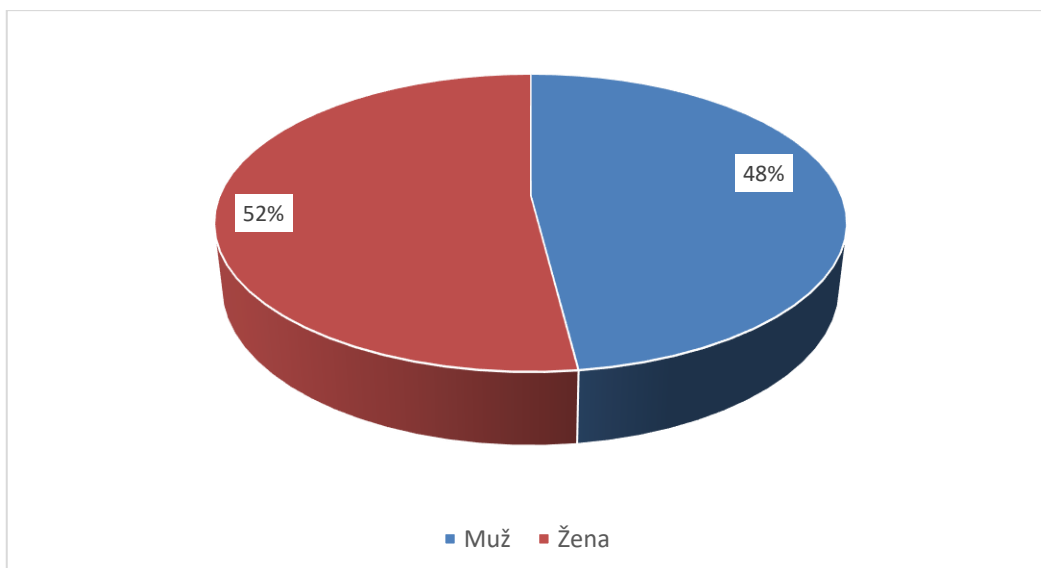
Návratnost dotazníku

Návratnost mailového dotazování je dle Sedlákové (2014) obecně poměrně nízká. Odborně se mluví o míře návratnosti (response rate). Je to podíl osob, které dotazník vyplnily a zaslaly zpět vzhledem k počtu rozeslaných dotazníků a udává se v procentech. Vyhovující míra návratnosti je 85 %, její naplnění je ale obtížné.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno všem na oddělení Nákupu, které tvořilo 409 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo a zaslalo zpět 75 z nich. Z uvedeného výpočtu je návratnost dotazníku u mé bakalářské práce nízká a je 18,34 %. Jelikož byl osloven celý základní soubor a účelem průzkumu je bakalářská práce je možné se získanými informacemi dále pracovat.

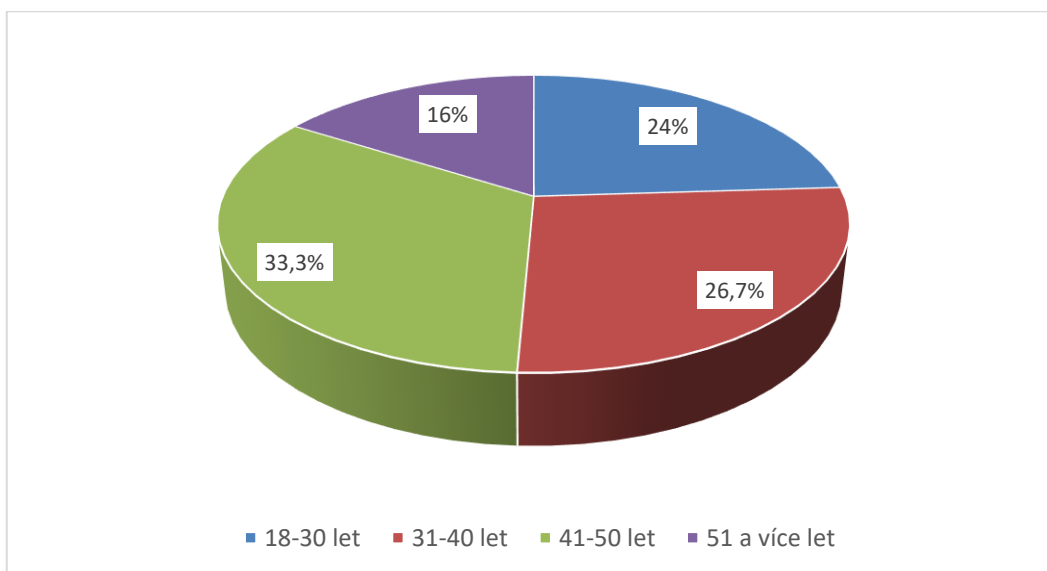
2.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Obrázek č. 7 zobrazuje složení respondentů z hlediska pohlaví. Převažují zde ženy a tvořily celkem 52 % (39) respondentů, muži 48 % (36).



Obrázek 7 Složení respondentů z hlediska pohlaví (autor)

Na obrázku č. 8 vidíme rozložení z hlediska věku respondentů, který je rozdělen na 4 kategorie. Rozdělení je téměř rovnoměrné. Skupinu 18-30 let tvoří 24 % (18), dále 31-40 let 26,7 % (20). Největší skupina respondentů je mezi 41 a 50 lety, a je to 33,3 % (25). Poslední nad 51 let a také nejmenší tvoří 16 % (12). Celkově nejvíce respondentů se pohybuje mezi 31-50 lety, jelikož je to hlavní produktivní věk.

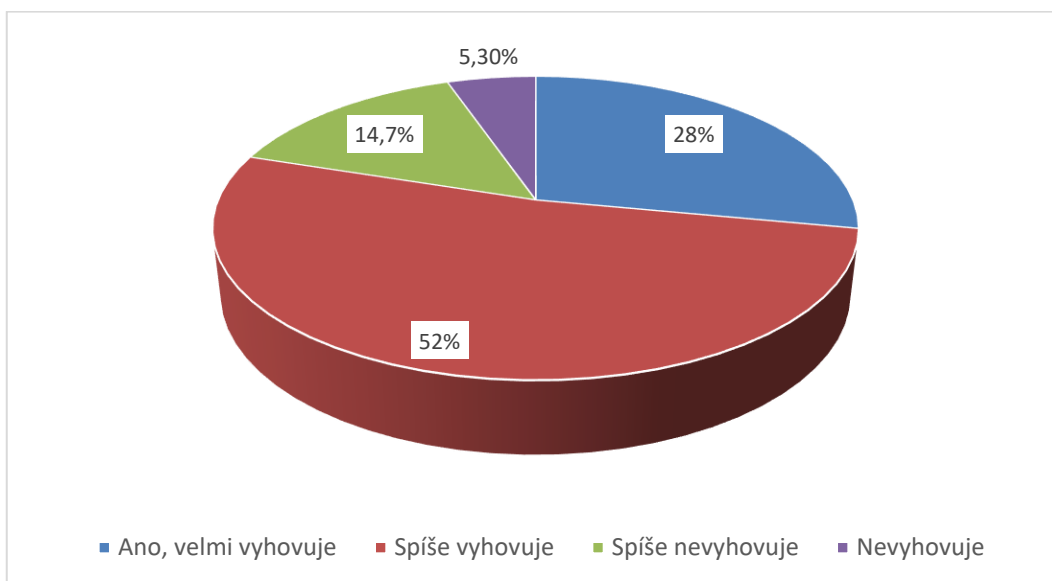


Obrázek 8 Složení respondentů z hlediska věku (autor)

Otázka 1: Vyhovuje Vám online vzdělávání?

První otázka dotazníkového šetření se ptala na to, zda zavedené online vzdělávání zaměstnancům vyhovuje. Možnost „Ano, velmi vyhovuje“ zvolilo 28,4 % (21) respondentů a „Spíše vyhovuje“ 52,7 % (39). Převládá zde jednoznačná spokojenost s online prostředím.

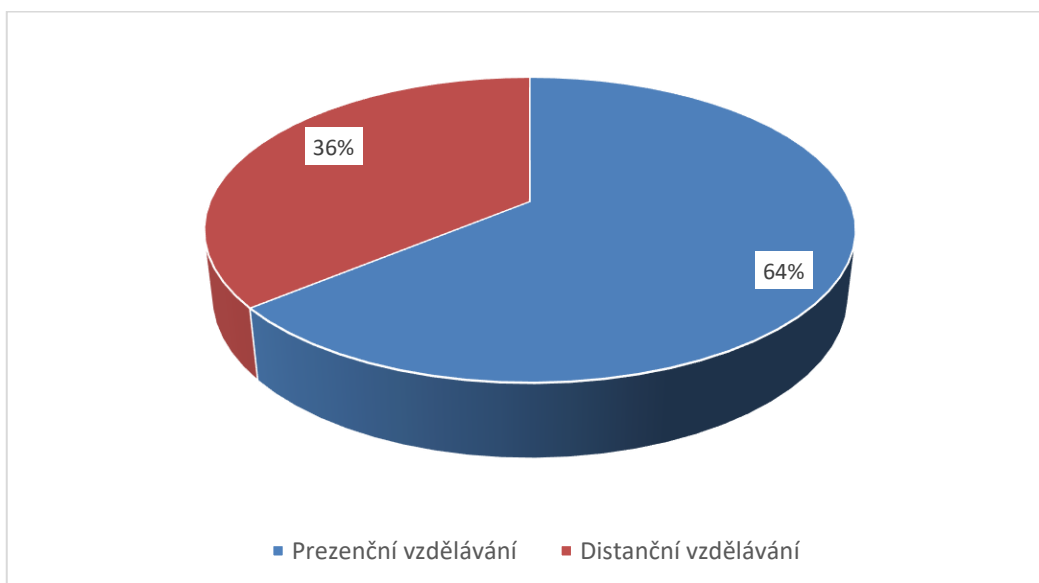
Odpořed' „Spíše nevyhovuje“ vybralo 13,5 % (10) oslovených a „Nevyhovuje“ pouhých 5,4 % (4).



Obrázek 9 Vyhovuje Vám online vzdělávání? (autor)

Otázka 2: Je pro Vás přínosnější prezenční nebo distanční vzdělávání?

Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 1. Je vidět, že pro 63,5 % (47) respondentů je přínosnější vzdělávání prezenční. Pro distanční vzdělání je 36,5 % (27) respondentů. Při prezenčním vzdělání dokážou zaměstnanci lépe udržet pozornost, nic je nerozptyluje a spíše se něco naučí než při distanční formě. Z toho vyplývá že mnoha lidem online prostředí sice vyhovuje, ale přínosnější pro ně je to prezenční.

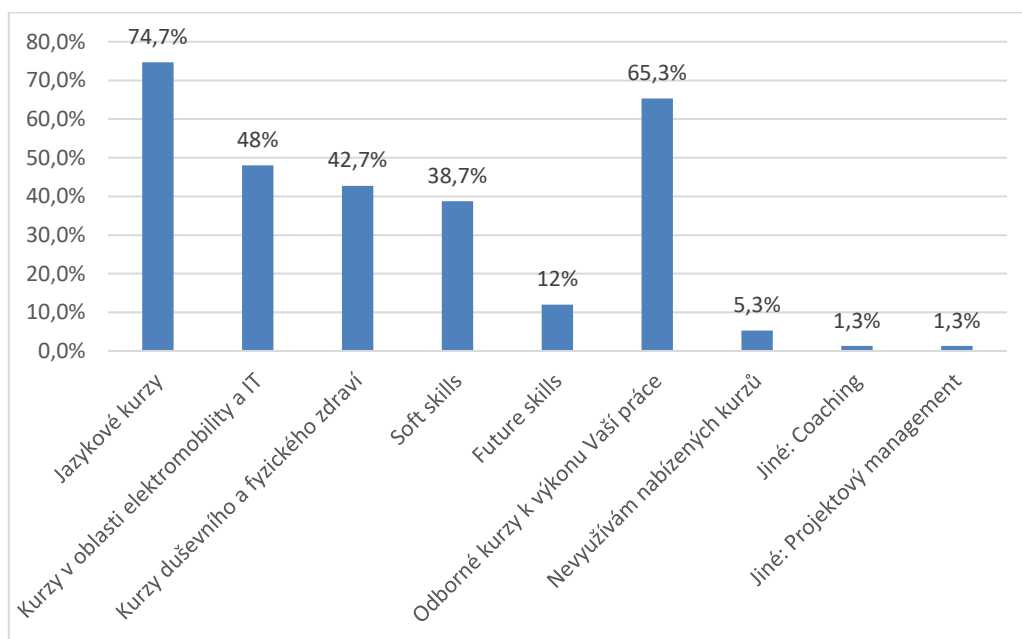


Obrázek 10 Je pro Vás přínosnější prezenční nebo distanční vzdělávání? (autor)

Otázka 3: Jakých kurzů od Škoda Auto využíváte nebo jste využil/a? (můžete vybrat více odpovědí)

Třetí otázka měla zjistit, jaké kurzy zaměstnanci navštěvují nejvíce. Respondent mohl vybrat maximálně 3 odpovědi najednou. Do políčka Jiné mohl uvést jiný druh kurzu, který navštěvuje a není v tomto seznamu.

Největší počet respondentů, a to 74,7 % (56) navštěvuje jazykové kurzy. Škoda Auto nabízí převážně anglický a německý jazyk. Na druhém místě to jsou odborné kurzy k výkonu práce na pozici, na které daný respondent pracuje. Tuto možnost zvolilo 65,3 % (49) respondentů. Kurzy v oblasti elektromobility a IT navštěvuje 48 % (36) respondentů, i když jde o zaměstnance na oddělení Nákupu. Důvodem může být to, že jde o velmi aktuální témata dnešní doby a společnosti samotné. Kurzy duševního a fyzického zdraví, které byly v době pandemie více potřebné zvolilo 42,7 % (32). Soft skills navštěvuje 38,7 % (29) a Future skills pouhých 12 % (9) respondentů. Uvedené kurzy a ani jiné nenavštěvuje 5,3 % (4). Jeden z respondentů uvedl, že využívá kurzů koučinku a projektového managementu. Z toho vyplývá, že se 94,7 % (71) respondentů vzdělává.



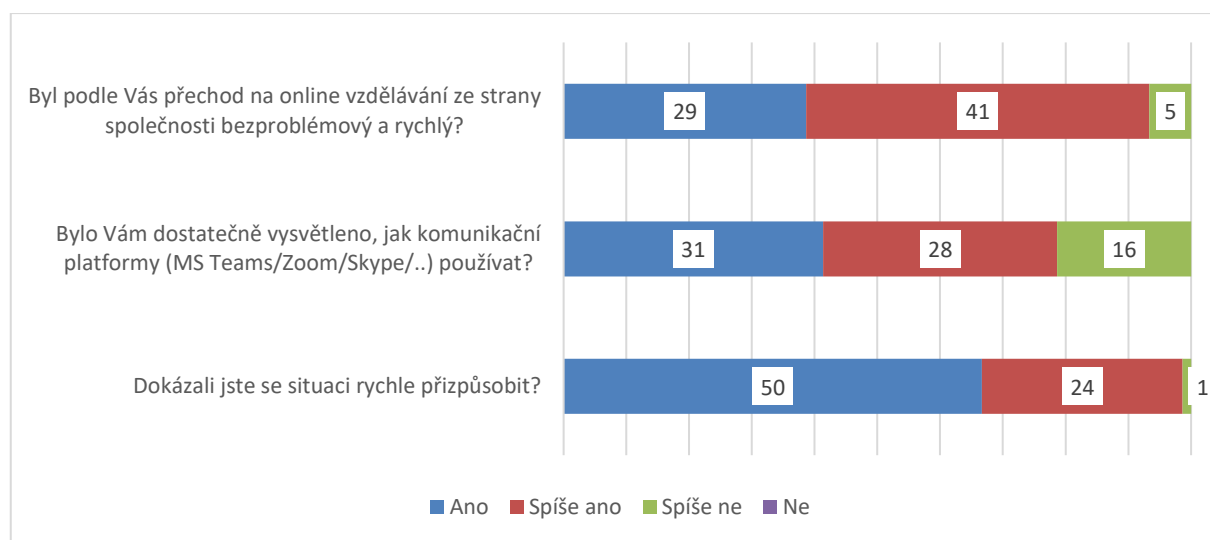
Obrázek 11 Jakých kurzů využíváte nebo jste využil/a? (autor)

Otázka 4: Pandemie COVID-19 přinesla nutnou transformaci na online vzdělávání:

Na obrázku č. 12 je zobrazen graf, který ukazuje pohled zaměstnanců na přechod společnosti na online vzdělávání. Otázka č. 4 byla dělena na 3 podotázky. První otázka se ptala, zda byl tento přechod na online rychlý a bezproblémový. Celkem 29 respondentů zvolilo možnost „Ano“, 41 zvolilo „Spíše ano“ a 5 možnost „Spíše ne“.

Druhá otázka se zabývala tím, jestli zaměstnancům bylo vysvětleno, jak s komunikačními platformami pracovat, jelikož ne každý ví, jak se v nich orientovat. „Ano“ vybralo 31 respondentů, možnost „Spíše ano“ 28 a skoro čtvrtina zvolila možnost „Spíše ne“.

Třetí otázkou bylo, zda se dokázali zaměstnanci celkově situaci s online prostředím přizpůsobit. I zde opět převažuje možnost „Ano“, kterou zvolilo 50 respondentů, možnost „Spíše ano“ 24 a „Spíše ne“ pouze 1 respondent. Odpověď „Ne“ v žádné otázce nikdo nezvolil. Z toho vyplývá, že transformace na online vzdělávání ze strany společnosti byla hodnocena zaměstnanci spíše kladně.



Obrázek 12 Pandemie COVID-19 přinesla nutnou transformaci na online vzdělávání (autor)

Otázka 5: Jak převážně spokojen/a jste byl/a s online školeními (v době pandemie) vzhledem k vašim očekáváním a strávenému času?

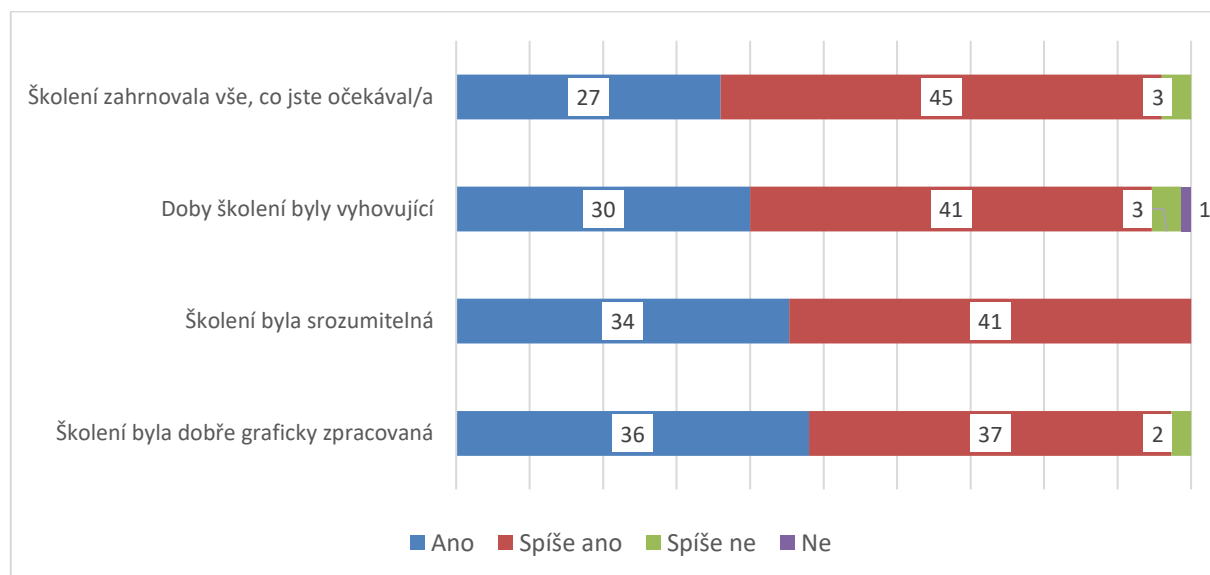
Otázka č. 5 měla zjistit, jak byli celkově zaměstnanci spokojeni s online školeními či kurzy, které během pandemie probíhaly. Byla rozdělena do 4 částí. První část se ptala, zda školení, které respondent absolvoval převážně obsahovala to, co očekával. Odpověď „Ano“ zvolilo 27 respondentů, dále „Spíše ano“ 45 a „Spíše ne“ pouze 3 respondenti. Ve výsledku jsou obsahy školení hodnoceny kladně.

U školení a kurzů je také zásadní doba školení, na někoho mou být moc dlouhé na jiné krátké a uspěchané. Možnost „Ano“ zaškrtno 30 respondentů, pak „Spíše ano“ 41. S délkou školení nejsou spokojeni celkem 4 respondenti, kdy 3 zvolili „Spíše ne“ a „Ne“ jen 1 respondent.

Třetí část se ptala, zda jsou školení či kurzy, která respondenti absolvují srozumitelná. Pravdou je, že jsou srozumitelná dle odpovědí pro všechny.

Grafické zpracování je u online vzdělávání také velmi důležité, obyčejné černobílé prezentace, bez vizuálních efektů a videí mohou být nudná, nezáživná a následně informace z ní méně zapamatovatelné. Odpověď „Ano“ na otázku, zda jsou školení dobře graficky zpracovaná, zvolilo 34 respondentů. 37 odpovědělo „Spíše ano“ a 2 respondenti „Spíše ne“.

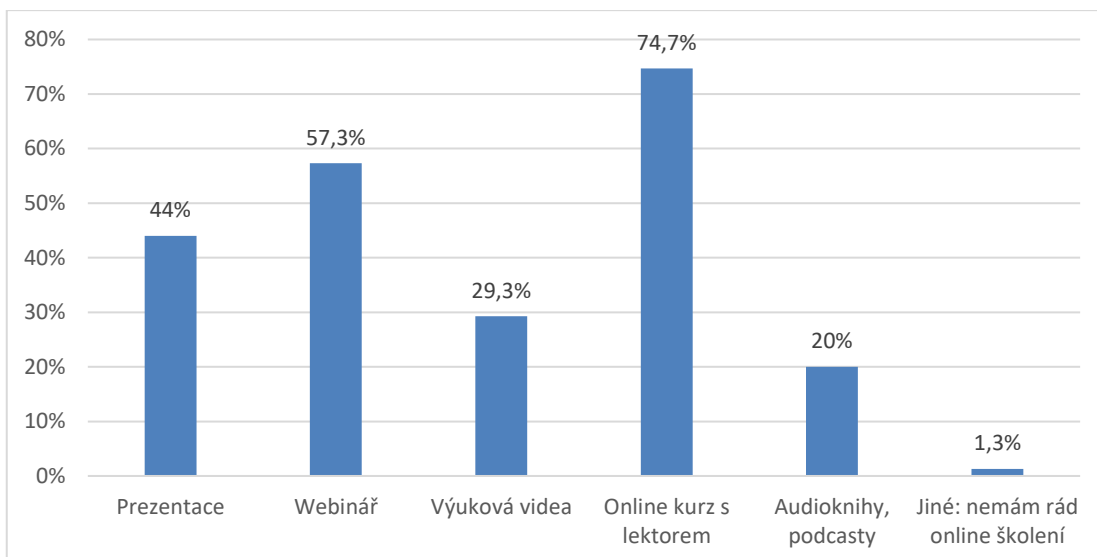
Z uvedených odpovědí vyplývá, že s online školeními a kurzy byla a je společnost Škoda Auto na dobré cestě.



Obrázek 13 Jak převážně jste byl/a spokojen/a s online školeními (v době pandemie) vzhledem k vašim očekáváním a strávenému času? (autor)

Otázka 6: Jaké formy online vzdělávání máte nejradši? (vyberte prosím max. 3 odpovědi)

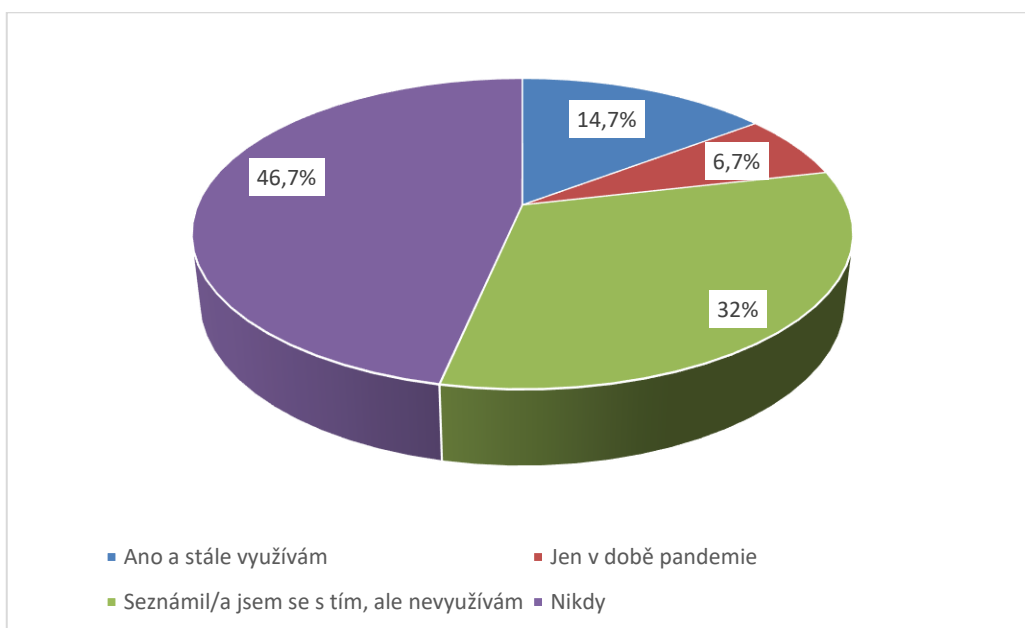
Cílem této otázky bylo zjistit, jaké formy online vzdělávání respondenti upřednostňují a které jim vyhovují více či méně. Bylo možné vybrat maximálně tři odpovědi najednou. Nejoblíbenější online forma je kurz s lektorem a zvolilo jej 74,7 % (56) respondentů, na druhém místě volilo 57,3 % (43) webinář. Možnost obyčejné online prezentace vybralo 44% (33). Poté byly na výběr spíše formy samostudia, a to výuková videa, tuto možnost zahrlo 29,3 % (22). Dále do samostudia spadají audioknihy a podcasty, které měly 20 % (15) příznivců. Jeden respondent uvedl do kolonky „Jiné“, že vůbec nemá rád jakákoli online školení, z čehož vyplývá, že preferuje pouze prezenční.



Obrázek 14 Jaké formy vzdělávání máte nejradši? (autor)

Otázka 7: Využíval/a jste v době pandemie anebo stále využíváte možnosti Mediátéky?

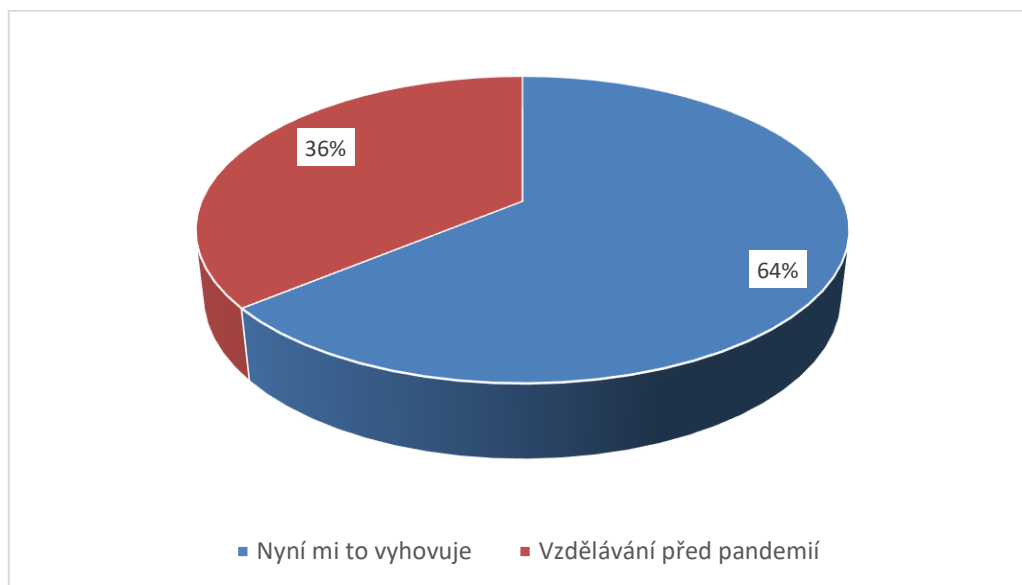
Obrázek č. 15 zobrazuje graf, jak zaměstnanci využívají možnosti Mediátéky. Jde spíše o formu samostudia, kdy si zaměstnanec může pustit záznamy z přednášek, vzdělávací videa odkudkoli a kdykoli. Mediátéka je více popsána v kapitole 2.4.1. Mediátéka se používala již před pandemií, ale v jejím průběhu se tato funkce rozšířila. Celých 46,7 % (35) respondentů odpovědělo, že této možnosti nikdy nevyužili. Možnost „Seznámil/a jsem se s tím, ale nevyužívám“ zvolilo 32% (24). Mediátéku stále využívá 14,7 % (11), pouze v době pandemie ji využívalo 6,7 % (5) respondentů.



Obrázek 15 Využíval/a jste v době pandemie anebo stále využíváte možnosti Mediátéky? (autor)

Otázka 8: Vyhovuje Vám ve Škoda Auto nynější nový systém vzdělávání nebo byste se radši vrátil/a k systému vzdělávání před pandemií?

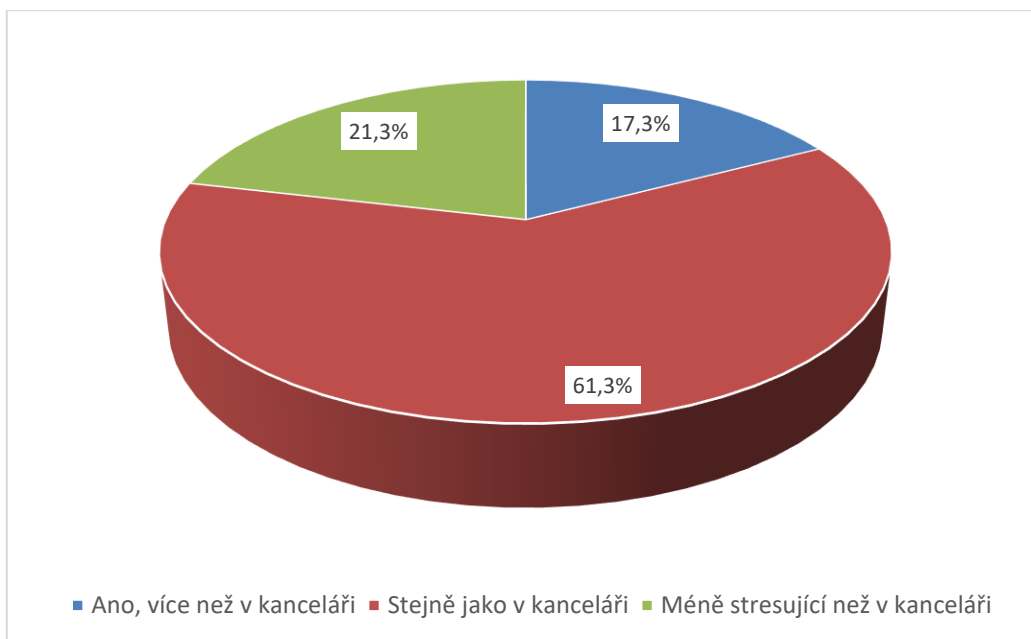
Pandemie přinesla mnoho nových metod vzdělávání, online prostředí se rozšířilo a není teď vše tak, jako před pandemií. Tímto se zabývala otázka č. 8 a zobrazuje ji graf níže. Zde měl respondent odpovědět, jestli mu to celé vyhovovalo více před pandemií anebo nyní. Více než polovině a to 64 % (48) respondentům to více vyhovuje teď. Vzdělávání před pandemií více vyhovuje 36 % (27) respondentům.



Obrázek 16 Vyhovuje Vám ve Škoda Auto nynější nový systém vzdělávání nebo byste se radši vrátil/a k systému vzdělávání před pandemií? (autor)

Otázka 9: Je pro Vás práce na dálku stresující ve srovnání s prací v kanceláři?

Tato otázka byla spíše doplňující k situaci s pandemií, kdy ne pro všechny bylo lehké se s touto situací vyrovnat a zvládat práci nebo i vzdělávání ze svého domova. Žádná změna neproběhla u 61,3 % (46) respondentů, kteří uvedli, že je pro ně práce v kanceláři stejně stresující jako doma. Pro 21,3 % (16) respondentů, je to doma méně stresující a pro 17,3 % (13) více.



Obrázek 17 Je pro Vás práce na dálku stresující ve srovnání s prací v kanceláři? (autor)

Otázka 10: Co byste v oblasti vzdělávání ve ŠKODA AUTO změnil/a anebo uvítal/a? (nepovinná otázka)

Poslední otázka byla otevřená a respondent mohl uvést, co by v rámci vzdělávání ve společnosti změnil nebo uvítal nového. Otázka byla nepovinná a odpovědělo na ni celkem 11 respondentů. Jeden z nich by v této oblasti nic neměnil a kurzy dle něj zahrnují vše potřebné.

Mezi další odpovědi respondentů patřilo:

- Více prostoru na sebevzdělávání,
- větší zaměření na individuální potřeby zaměstnanců,
- lepší přístup a informovanost o vzdělávacích aktivitách, nejlépe na jednom místě,
- širší škálu kurzů nadodborného vzdělávání,
- možnost výběru mezi online a osobním školením,
- i při online vzdělávání se nevzdávat tzv. „face to face“ metody,
- možnost studia VŠ zcela distančně online,
- jazykový kurz on-line je bezvadný, ale kurz projektového řízení je lepší osobně, nedá se paušalizovat,
- zavést povinné kurzy němčiny nebo angličtiny,
- více lektorů pro jazykové kurzy.

Z uvedených odpovědí vyplývá to, že by se mohlo celé vzdělávání více přizpůsobit individuálním potřebám každého zaměstnance a s tím i možnost si vybrat, zda se chce dotýčný vzdělávat online nebo prezenční formou.

2.5.3 Shrnutí

Z výše provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost Škoda Auto nabízí širokou škálu kurzů a mnoho možností, jak se mohou jejich zaměstnanci vzdělávat. Na tuto oblast klade společnost velký důraz a vynakládá dostatečné úsilí. Pro analytickou část této práce bylo vytvořeno dotazníkové šetření, na které odpovědělo 75 z 409 respondentů. Bylo osloveno celé Nákupní oddělení této společnosti. V další části této kapitoly jsou sumarizované odpovědi na tři výzkumné otázky, které byly položeny v kapitole 2.5.1. Konkrétní návrhy na zlepšení a doporučení jsou uvedeny v následující kapitole.

Vyhovuje zaměstnancům spíše prezenční nebo distanční vzdělávání?

Více než polovině zaměstnancům vyhovuje online vzdělávání. Dále by dle výsledků průzkumu mohl být ponechán systém vzdělávání, který je nyní a nevracet se k tomu před pandemií COVID-19. Jde o systém, ve kterém je více zakomponovaná online forma. Na druhou stranu je podle zaměstnanců prezenční vzdělávání přínosnější, proto by mělo být nadále využíváno a s online formou kombinováno v případech, kde je to žádoucí (například u kurzů Soft skills).

Byli zaměstnanci s transformací vzdělávání během pandemie COVID-19 spokojeni?

Kvůli pandemii COVID-19 musela společnost jejich vzdělávání přesunout do online prostředí a na tuto pandemii dle odpovědí zaměstnanců rychle zareagovala a dobře si s touto neočekávanou situací poradila. Na oddělení Nákupu byli zaměstnanci s transformací vzdělávání převážně spokojeni a dokázali se také situaci sami přizpůsobit. Co se týče samotných školení, průzkum ukázal, že i zde byli zaměstnanci spokojeni s tím, jaká mají obsah, dobu trvání, grafické zpracování a zda jsou srozumitelná. Se vzděláváním z domova souvisí i práce z domova, a to může být pro určité zaměstnance stresující. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že na oddělení Nákupu to není problém. Pro většinu zaměstnanců na tomto oddělení je práce z domova stejně nebo méně stresující než v kanceláři.

Jaké formy online vzdělávání zaměstnancům vyhovují, a které kurzy navštěvují?

Formy vzdělávání, které zaměstnanci nejvíce preferují jsou online kurzy s lektorem, webináře a prezentace. Ostatní nabízené možnosti byly hlavně formou samostudia (podcasty, audioknihy a výuková videa). S tím souvisí i to, že se příliš neosvědčila možnost studia v Mediatéce, kterou dle odpovědí zaměstnanci skoro nevyužívají. Dále společnost nabízí

širokou škálu kurzů a mezi nejvíce oblíbené druhy patří jazykové kurzy a odborné kurzy k výkonu práce daného zaměstnance. Nezanedbatelný počet zaměstnanců navštěvuje i kurzy duševního a fyzického zdraví, kurzy v oblasti elektromobility a IT, ale také Soft skills.

Future skills zaměstnanci na tomto oddělení téměř nevyužívají.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Třetí a poslední část této bakalářské práce se zaměřuje na návrhy na zlepšení a doporučení v oblasti vzdělávání pracovníků společnosti Škoda Auto. Ve druhé kapitole byl stav vzdělávání analyzován a byl proveden průzkum na oddělení Nákupu pomocí dotazníkového šetření. Návrhy na zlepšení jsou určeny pro tuto společnost a vychází z analytické části práce.

Z analýzy a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se společnost nepotýkala během pandemie COVID-19 se zásadními nedostatky, které by vyžadovaly příliš velké změny. Níže je uvedeno několik návrhů, kterými by společnost systém vzdělávání vylepšila.

3.1 Kombinace online a prezenčního vzdělávání (blended learning)

Zavedení online formy se konkrétně na oddělení Nákupu společnosti Škoda Auto osvědčilo. Je to pro spoustu ze zaměstnanců úspora času, možnost studovat odkudkoli a z hlediska společnosti jde hlavně o úsporu nákladů (například na příjezd lektorů z externích firem, pronájem učeben apod.). Na druhou stranu může zaměstnancům při online vzdělávání chybět osobní kontakt nebo k tomu nemusí mít vždy dostatečnou techniku. Proto má své výhody i prezenční vzdělávání, kdy osobní kontakt nechybí a komunikace je na lepší úrovni, také se při prezenční výuce většinou lépe udržuje pozornost. Když bude společnost tyto dvě formy i nadále kombinovat a používat hlavně tam, kde jsou potřebné, bude vyhověno jak zaměstnancům, kteří preferují online formu, tak i těm, kteří preferují prezenční. Dále bude při kombinaci zároveň využito maximálního potenciálu obou forem vzdělávání.

Jak bylo zmíněno, některé kurzy vyžadují, aby probíhaly prezenčně, a jiné mohou být kombinovány nebo čistě online. Obecně lze říct, že vše, v čem je třeba získat praxi a nějaké dovednosti, by mělo probíhat prezenční formou, aby se zaměstnanec co nejvíce přiblížil reálným situacím. Zato teorie k problematice, pojmy apod. stačí vyučovat online formou. To lze ukázat například u kurzů Soft skills. Teoretické vymezení problematiky by bylo prováděno online, zatímco praktické předvedení prezentačních dovedností, týmové spolupráce a komunikace prezenčně v učebně.

V dalším kroku po zavedení Blended learningu je třeba se ještě zaměřit na samotné online vzdělávání. Je všeobecně známo, že online forma výuky má samozřejmě své výhody, jak již bylo zmíněno, úspora času, prostoru a nákladů. Podle většiny zaměstnanců na oddělení Nákupu, je ale přínosnější prezenční vzdělávání. Proto je třeba, aby společnost pozvedla

online školení a kurzy na takovou úroveň, že budou minimálně stejně přínosné jako prezenční výuka. Toho lze docílit například pomocí:

- Povinná webkamera
- Aktivní zapojení účastníků
- Vnímání online kolegů jako součást kurzu
- Okamžitá zpětná vazba lektora
- Vedení průběžných diskuse
- Zadávání menších úkolů během výuky

Možnou překážkou může být časová náročnost. Při větším počtu účastníků nastává nemožnost všechny do diskuse zapojit, a proto je třeba, aby měla společnost pro jednotlivé kurzy stanovený maximální počet účastníků. Kurzy lze také provádět opakovaně, například každé tři měsíce, ve tří až čtyř týdenním cyklu, kde by se prostřídaly skupiny zaměstnanců, aby se dostalo na všechny zájemce o daný kurz.

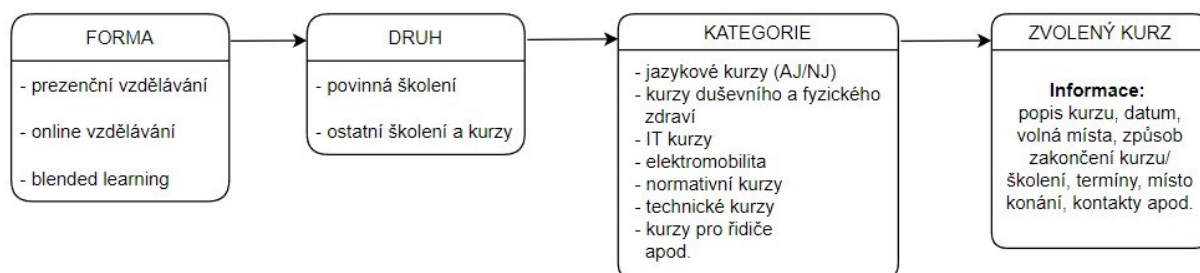
Pokud půjde o kurzy, o které je opravdu velký zájem (například jazykové a odborné kurzy), bude třeba zajistit i větší počet lektorů. Je to sice organizačně a finančně náročnější, ale v budoucnu se to projeví ve vyšší efektivitě práce a vzdělanosti zaměstnanců.

Škoda Akademie by měla do budoucna online kurzy dále rozšiřovat, protože 80 % respondentů odpovědělo, že jim online vzdělávání vyhovuje. Tato forma je všeobecně velmi využívaná a má pro další roky velký potenciál. Jelikož se situace s pandemií koronaviru COVID-19 postupně uklidňuje, tak je to i správná příležitost pro zavádění nových forem vzdělávání nebo rozšiřování těch stávajících. Možný potenciál je v dnešní době například u virtuální reality, která by byla pro zaměstnance neotřelá, zábavná a získali by praktická. U této formy vzdělávání je třeba více místa, protože účastník potřebuje pro pohyb vymezený prostor. Virtuální realita by byla pro společnost vyšším počátečním nákladem, jelikož je to investice do nákupu konzolí, VR brýlí, her, licencí apod. Využití této metody závisí na typu školení, osvědčila by se převážně v normativních kurzech, na manuálních pozicích a v logistice (např. vychystávací systémy).

3.2 Přehled o školení a kurzech na jednom místě

Na předchozí návrh navazuje i potřeba přesné informovanosti o těchto kurzech a školeních. Je klíčové, aby zaměstnanci věděli, jaké kurzy a školení společnost nabízí, kdy probíhají, jakou formou apod. I u otázky č. 10, kde mohl respondent uvést, co by změnil nebo uvítal, byla navržena lepší informovanost o vzdělávání, a to nejlépe na jednom místě.

Společnost by tedy vytvořila elektronický katalog, do kterého by se zaměstnanec jednoduše dostal přes ikonu v hlavním menu zaměstnaneckého systému Škoda Space. Katalog by byl vytvořen pro jednotlivá oddělení, ideálně i dle pracovních pozic, aby se v něm lépe orientovalo a aktualizován například každý měsíc nebo dle potřeby. Tato investice je spíše časově než finančně náročná, jelikož zde musí být pracovník, který bude katalogy spravovat a pravidelně aktualizovat.



Obrázek 18 Filtrování v katalogu vzdělávání na portálu Škoda Space (autor)

Obrázek 18 ukazuje, jak by bylo rozděleno menu v katalogu vzdělávání na zaměstnaneckém portálu Škoda Space. Menu by obsahovalo 3 základní filtry. První filtr by obsahoval formu vzdělávání. Zde je možné zakliknout samotnou prezenční formu, online formu nebo navrhovanou kombinaci online a prezenčního vzdělání (blended learning). Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, společnost by měla nejvíce kurzů a školení zajišťovat v kombinované formě. Dále by bylo možné hledat pod povinnými školeními, které musí daný zaměstnanec splnit. Zde by mohlo také fungovat výstražné upozornění, aby dotyčný školení nezapomněl absolvovat. Všechny zbylé nabízené kurzy Škoda Akademií by byly pod filtrem „Ostatní kurzy a školení“. Poslední filtr, pod kterým by bylo možné hledat jsou samotné kategorie kurzů. Sem by patřily všechny kurzy nabízené společností jako jsou jazykové kurzy, IT kurzy, normativní kurzy, kurzy duševního a fyzického zdraví atd. Konkrétní zvolený kurz by obsahoval popis kurzu či školení, počet volných míst, způsob zakončení kurzu, jméno lektora, dostupné termíny, místo konání, kontakty apod. Po zavedení elektronického katalogu by se měla společnost snažit zjistit zpětnou vazbu od zaměstnanců, zda jim tento systém informovanosti o vzdělávání vyhovuje, jestli je dostatečně přehledný, a co by případně zlepšili nebo změnili.

3.3 Větší využití Mediatéky a ODILO

Ve společnosti jsou nejvíce zastoupené a nabízené e-learningové kurzy. Zaměstnanec může volit své vlastní tempo absolvování kurzu a poté udělat závěrečný test, pokud je jeho

součástí. Jak bylo zmíněno v analytické části práce, společnost nabízí ještě další dvě formy samostudia, a to Mediátéku a digitální knihovnu ODILO. V rámci těchto platform si může zaměstnanec odkudkoli a kdykoli přečíst e-knihu, poslechnout audioknihu, pustit si záznam z přednášek nebo sledovat výuková videa. Tyto platformy byly používány už před pandemií COVID-19, ale během ní se jejich funkce rozšířily. Podrobněji popsáno v kapitolách 2.4.1 a 2.4.2.

Z dostupných informací se platforma ODILO ve společnosti vůbec nepoužívá, ale je v systému Škoda Space stále nabízena. Jelikož obsahuje různé motivační knihy, dá se využít hlavně pro osobní rozvoj, zejména na manažerských a vyšších pozicích. Čtení knih je spíše dobrovolné, a ne každý rád čte, zde by byla vhodná upoutávka a větší propagace, že společnost tuto možnost pro všechny zaměstnance nabízí. Upoutávka na digitální knihovnu by mohla být součástí novin společnosti Škoda Mobil, které každý měsíc vycházejí. Také může být pravidelně přidávána a aktualizována na domovské stránce zaměstnaneckého portálu Škoda Space.

Mediátéku, další možnost samostudia, dle dotazníkového šetření 78,7 % zaměstnanců na oddělení Nákupu nevyužívá. Z toho 32 % se s touto možností vzdělávání maximálně seznámilo. Jedná se o nástroj, který je velmi vhodný pro online vzdělávání, osobní rozvoj a pro zaměstnance, kteří více preferují samostudium. Například v době pandemie je možné prostřednictvím Mediátéky pružně reagovat na potřeby vzdělávání a jsou vhodné pro prvotní seznámení se s tématem, které daného zaměstnance zajímá. Někteří o nabídce Mediátéky nevědí nebo na ni zapomenou, a přitom je to pro zaměstnance benefit, že tuto platformu společnost pro své zaměstnance vytvořila a dále ji rozšiřuje. Prostředí Mediátéky také může působit nepřehledně, protože témata nejsou seřazena dle abecedy. Pro přehlednost je žádoucí, aby byl portál více uspořádaný. Nicméně tu mohou být i jiné důvody, proč není Mediátéka skoro využívána, a to by se měla společnost Škoda Auto na základě zpětné vazby od zaměstnanců snažit zjistit. Dále by pak měla doplnit témata, která zaměstnanci postrádají, aby bylo platformy využíváno na maximum. I zde je vhodná větší propagace, opět v novinách Škoda Mobil a na hlavní stránce zaměstnaneckého portálu Škoda Space.

3.4 Jazykové kurzy

Společnost zajišťuje výuku německého a anglického jazyka a dle odpovědí z dotazníkového šetření je také navštěvuje nejvíce zaměstnanců z oddělení Nákupu. Tyto kurzy však nejsou povinné, z čehož vyplývá, že ne každý zaměstnanec společnosti má stejnou jazykovou úroveň. Dle dostupných informací se u jazykových kurzů vyskytuje také problém,

že je mnoho zaměstnanců stornuje. Může to být důsledek toho, že jsou kurzy zcela hrazené společností. Společnost by měla nastavit určitou požadovanou úroveň anglického a německého jazyka (např. B1 a výše, podle potřeb daného oddělení), na kterou by se měl každý zaměstnanec za určitou dobu dostat, ať už nově příchozí nebo stávající. U oddělení Nákupu by to mělo být žádoucí, jelikož zde zaměstnanci komunikují s externími společnostmi i ze zahraničí.

K větší motivaci se jazykových kurzů zúčastnit a dokončit je, by mohlo být jisté finanční ohodnocení, například pět set korun čistého měsíčně, jako příspěvek navíc k výplatě. Tento příspěvek by nebyl jednorázový, ale vyplácel by se každý měsíc od měsíce následujícího po úspěšném absolvování jazykového kurzu. Pokud by pak zaměstnanec splnil ještě vyšší než požadovanou jazykovou úroveň, tak by se finanční příspěvek například dvojnásobně zvýšil. Dále by motivaci ke kurzům podpořil vyhraněný čas během pracovní doby.

Toto zavedení požadované úrovně zaměstnance více motivuje na hodiny pravidelně docházet a poté je úspěšně dokončit. Jazykové kurzy by se staly sice nákladnější z důvodu finančních příplatků, ale později se tato investice může promítnout k větší produktivitě a šikovnosti zaměstnanců a následnému vyššímu zisku společnosti. Co se týče formy, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.1, jsou tyto kurzy uskutečňovány jak online, tak i prezenčně, tudíž si každý zaměstnanec může vybrat, jaká forma mu více vyhovuje.

Pozitivní dopady:

- Stejná jazyková úroveň celého oddělení
- Odstranění jazykových bariér
- Vyšší pracovní efektivita
- Vyšší motivace

Negativní dopady:

- Vyšší náklady z důvodu finančních příplatků
- Možná neúspěšnost některých účastníků

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla „Transformace vzdělávání zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. v době pandemie“. Pandemie přišla v roce 2020 a stala se velmi aktuálním a řešeným tématem. Všechny společnosti byly nuceny se situaci rychle přizpůsobit, přejít na práci a vzdělávání z domova, protože se nákaza po celém světě rychle šířila. Nyní je pandemie v roce 2022 na ústupu a společnosti se mohou pomalu vracet k původnímu stavu před pandemií. Nicméně tu pandemie zanechala nové trendy, formy a způsoby vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti Škoda Auto a.s. v době pandemie. Dále na základě výsledků analýzy byly navrženy možné změny, které se zaměřovaly na zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do tří kapitol. V první části práce byla teoreticky vymezena problematika vzdělávání zaměstnanců. Nejdříve bylo třeba popsat definici vzdělávání a motivaci. V neposlední řadě kapitola popisovala systematické vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, e-learning a náklady a přínosy vzdělávání. Ke konci teoretické části byly také charakterizovány nové vzdělávací trendy, které se rozšířily hlavně v důsledku pandemie COVID-19.

Druhá část se zabývala analýzou vzdělávání ve vybrané společnosti Škoda Auto a.s. V úvodu kapitoly byla tato společnost představena, poté byla popsána Škoda Akademie, prostřednictvím které společnost své zaměstnance vzdělává a výčet kurzů, které nabízí. V souvislosti s pandemií COVID-19 kapitola obsahovala možnosti vzdělávání ve společnosti během pandemie. Na závěr této kapitoly byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření a stanoveny tři výzkumné otázky, na které průzkum následně odpověděl. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci na oddělení Nákupu s online vzděláváním spokojeni, ale je pro ně více přínosné prezenční. Transformace na online vzdělávání v době pandemie dle výsledků proběhla rychle a bezproblémově. Dále bylo také zjištěno, že zaměstnanci nejvíce navštěvují jazykové a odborné kurzy ve formě webinářů, prezentací a online kurzů s lektory.

Ve třetí části bakalářské práce byly dle analýzy společnosti a výsledků dotazníku předloženy návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve Škoda Auto a.s. Mezi tyto návrhy patřila kombinace online a prezenčního vzdělávání, vytvoření elektronického katalogu, ve kterém by se nacházely všechny informace a přehled o vzdělávání. Dále byla navržena větší propagace platformou ODILO a Mediatéky, a nakonec podpora motivace k absolvování jazykových kurzů.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLANCHARD, Ken, 2019. *Vedení na vyšší úrovni*. Praha: Euromedia Group. ISBN 978-80-242-6913-9.

BUSINESSINFO, 2021. Covid změnil způsob, jakým pracujeme, i podobu pracovišť. Co přetrvává po odeznění pandemie? *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/covid-zmenil-zpusob-jakym-pracujeme-i-podobu-pracovist-co-pretrva-po-odezneni-pandemie/>

EUROPA, 2021. Jak podpořit dobré pracovní podmínky zaměstnanců po odeznění pandemie COVID-19. *Ec.Europa.eu* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eures/public/how-foster-wellbeing-among-employees-post-covid-19-2021-12-22_cs

KRUMMACKEROVÁ, Pavla, 2012. Motivace jako klíčová podmínka pro efektivní vzdělávání. *Hn.cz* [online]. [cit. 2021-15-12]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-54820840-motivace-jako-klicova-podminka-pro-efektivni-vzdelavani>

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MAŠEK, Jaroslav, 2021. 10 vzdělávacích trendů pro rok 2021. *Clanky.rvp.cz* [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/22792/10-VZDELAVACICH-TRENDU-PRO-ROK-2021.html>

MERTO VÁ, Dana, 2021. Rok na home officu. Češi víc pracují, produktivita však klesá. *Forbes.cz* [online]. [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://forbes.cz/rok-na-home-office-cesi-vic-pracuji-produktivita-vsak-klesa/>

LORENC, Pavel, 2017. Výhody a nevýhody e-learningu. *Pavellorenc.cz* [online]. [cit. 2021-12-17]. Dostupné z: <https://pavellorenc.cz/vyhody-nevyhody-elearningu/>

ROSOL, Petr, 2021. Efektivní používání Microsoft Teams v době postpandemické. *Softwareone.com* [online]. [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.softwareone.com/cs-cz/blog/articles/2021/01/12/fw-efektivni-pouzivani-microsoft-teams-v-dobe-post-pandemicke>

RYŠAVÝ, Jan, 2021. Trendy v online vzdělávání, reakce na COVID-19 a distanční výuka: M-Learning. *Medium.com* [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/trendy-v-online-vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-reakce-na-covid-19-a-distan%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDuka-m-learning->

a79bd9288270vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-reakce-na-covid-19-a-distan%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDuka-m-learning-a79bd9288270

SEDLÁKOVÁ, Renata. 2014. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9642-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠKODA AUTO, 2021a. Výroční zpráva 2020. *Škoda Auto* [online]. [cit 2022-02-09]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf

ŠKODA AUTO, 2021b. 125 let Škoda Auto: Místa spojená se značkou škoda. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/125-letskoda-cs/125-let-skoda-auto-mista-spojena-se-znackou-skoda/>

ŠKODA AUTO, 2021c. Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/20. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/_doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10

ŠKODA AUTO, 2022a. Historie ŠKODA. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

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

ŠKODA AUTO, 2022c. Střední odborné učiliště strojírenské. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/skola/informace-o-skole>

ŠKODA AUTO, 2022d. Corporate governance. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/corporate-governance?state=NEW&aid=3aae5861-c5a9-452e-8c95-3d7acc69ada1&or=www.google.com>

ŠPIDLENOVÁ, Pavla, 2005. Jak správně vyhodnotit účinnost vzdělávání. *Hn.cz* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-22793015-jak-spravne-vyhodnotit-ucinnost-vzdelavani>

URBANCOVÁ, Hana a Adéla FAJČÍKOVÁ, 2019. Vzdělávání zaměstnanců: Je to aktivita managementu lidských zdrojů nebo jen pro některé? *Praceamzda.cz* [online]. [cit. 2021-06-12]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZOUNEK, Jiří, 2009. *E-learning – Jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5123-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Faktory ovlivňující volbu metod.....	15
Obrázek 2	Model systematického výcviku.....	18
Obrázek 3	Prvky procesu realizace vzdělávání	21
Obrázek 4	Logo ŠKODA AUTO a.s.	28
Obrázek 5	Kvalifikační struktura	29
Obrázek 6	Věková struktura	29
Obrázek 7	Složení respondentů z hlediska pohlaví	38
Obrázek 8	Složení respondentů z hlediska věku	38
Obrázek 9	Vyhovuje Vám online vzdělávání?	39
Obrázek 10	Je pro Vás přínosnější prezenční nebo distanční vzdělávání?	39
Obrázek 11	Jakých kurzů využíváte nebo jste využil/a?	40
Obrázek 12	Pandemie COVID-19 přinesla nutnou transformaci na online vzdělávání.....	41
Obrázek 13	Jak převážně jste byl/a spokojen/a s online školeními (v době pandemie) vzhledem k vašim očekáváním a strávenému času?	42
Obrázek 14	Jaké formy vzdělávání máte nejradši?	43
Obrázek 15	Využíval/a jste v době pandemie anebo stále využíváte možnosti Mediatéky? ..	43
Obrázek 16	Vyhovuje Vám ve Škoda Auto nynější nový systém vzdělávání nebo byste se radši vrátil/a k systému vzdělávání před pandemií?	44
Obrázek 17	Je pro Vás práce na dálku stresující ve srovnání s prací v kanceláři?	45
Obrázek 18	Filtrování v katalogu vzdělávání na portálu Škoda Space	50

SEZNAM ZKRATEK

LMS	Learning Management System Systém řízení vzdělávání
MBA	Master of Business Administration Magistr podnikání a správy
IT	Information technology Informační technologie
VR	Virtual reality Virtuální realita

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazníkové šetření

Příloha A Dotazníkové šetření

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera v Pardubicích. Poprosila bych Vás o pomoc a vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma „Transformace vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie“. Průzkum probíhá v oddělení Nákupu.

Dotazník je ANONYMNÍ a zjištěné výsledky poslouží k výzkumnému šetření mé bakalářské práce. Vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut.

Možnost vyplnit dotazník potrvá do pátku 1.4.2022

Předem děkuji,
Adéla Koupá

*Povinné pole

1. 1. Vyhovuje Vám online vzdělávání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, velmi vyhovuje
 Spíše vyhovuje
 Spíše nevyhovuje
 Nevyhovuje

2. 2. Je pro Vás přínosnější prezenční nebo distanční vzdělávání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Prezenční vzdělání
 Distanční vzdělání

3. 3. Jakých kurzů od Škoda Auto využíváte nebo jste využil/a? (můžete vybrat více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jazykové kurzy
- Kurzy v oblasti elektromobility nebo IT
- Kurzy duševního a fyzického zdraví
- Soft skills
- Future skills
- Odborné kurzy k výkonu Vaší funkce
- Nevyužívám nabízených kurzů

Jiné: _____

4. 4. Pandemie COVID-19 přinesla nutnou transformaci na online vzdělávání: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Byl podle Vás přechod na online vzdělávání ze strany společnosti bezproblémový a rychlý?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bylo Vám dostatečně vysvětleno, jak komunikační platformy (MS Teams/Zoom/Skype/..) používat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokázali jste se situaci rychle přizpůsobit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Jak převážně spokojen/a jste byl/a s online školeními (v době pandemie) vzhledem k Vaším očekáváním a strávenému času? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Školení zahrnovala vše, co jste očekával/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doby školení byly vyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení byla srozumitelná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení byla dobře graficky zpracovaná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Jaké formy online vzdělávání máte nejradši? (vyberte prosím max. 3 odpovědi) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Prezentace
 Webinář
 Výuková videa
 Online kurz s lektorem
 Audioknihy, podcasty

Jiné: _____

7. 7. Využíval/a jste v době pandemie a nebo stále využíváte možnosti Mediatéky? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano a stále využívám
 Jen v době pandemie
 Seznámil/a jsem se s tím, ale nevyžívám
 Nikdy

8. 8. Vyhovuje Vám ve Škoda Auto nyníjší nový systém vzdělávání nebo byste se radši vrátil/a k systému vzdělávání před pandemií? *

Označte jen jednu elipsu.

- Nyní mi to vyhovuje
 Vzdělávání před pandemií

9. 9. Je pro Vás práce na dálku stresující ve srovnání s prací v kanceláři? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, více než v kanceláři.
 Stejně jako v kanceláři.
 Méně stresující než v kanceláři.

10. 10. Co byste v oblasti vzdělávání ve ŠKODA AUTO změnil/a nebo uvítal/a?
(nepovinná otázka)

11. Vaše pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

12. Váš věk: *

Označte jen jednu elipsu.

18-30

31-40

41-50

51 a více

13. Pokud máte zájem o zaslání výsledků dotazníku, prosím, uveďte níže Váš e-mail:
