

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE
ZAMĚSTNANCŮ V DOBĚ PANDEMIE COVID-19**

Diplomová práce

Bc. Michaela SUKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Michaela Suková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Specifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
v době pandemie COVID-19**

Cíl: Cílem diplomové práce je zmapovat vzdělávací a rozvojový proces ve společnosti SCHENKER spol.s r.o. před pandemií a v době pandemie COVID-19. Zároveň provést komparaci obou vzdělávacích a rozvojových procesů, vymezit jejich rozdíly, výhody a nevýhody a navrhnout nový vzdělávací a rozvojový plán.

Rámcový obsah:

1. Vzdělávací a rozvojový proces, aktuální trendy vzdělávání a rozvoje, omezení v době pandemie COVID-19.
2. Vzdělávací a rozvojový proces v SCHENKER spol.s r.o. před pandemií COVID-19.
3. Vzdělávací a rozvojový proces v SCHENKER spol.s r.o. v době pandemie COVID-19.
4. Výzkumná šetření s cílem definovat rozdíly, výhody a nevýhody vzdělávacího a rozvojového procesu před a v době pandemie COVID-19.
5. Akční vzdělávací a rozvojový plán společnosti SCHENKER spol.s r.o.

Rozsah práce: 55 – 65 stran


Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
5. KLEMENT, M. – DOSTÁL, J. *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. 70 s. ISBN 978-80-244-5353-8.
6. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Wolters – Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
7. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Datum zadání diplomové práce: leden 2021


Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace


Mgr. Petr Šulc
Prořektor ŠAVŠ


Bc. Michaela Suková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 1. 1. 2022

Ráda bych poděkovala paní Ing. Janě Pechové, Ph.D. za vedení diplomové práce a za odborné rady. Další poděkování patří zaměstnancům společnosti SCHENKER spol. s r.o., za jejich praktické poznatky i možnost uskutečnění výzkumných šetření sloužící k účelům této práce.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	10
1.1 Vzdělávání	10
1.2 Osobnostní rozvoj	11
1.3 Motivace ke vzdělávání a rozvoji.....	13
1.4 Podnikové vzdělávání	14
1.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců	17
1.4.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců	18
1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu (formy vzdělávání)	20
1.4.4 Vyhodnocení vzdělávacího procesu	25
1.5 Problematika podnikového vzdělávání	27
1.6 Aktuální trendy vzdělávání a rozvoje.....	27
1.6.1 Výhody a nevýhody online vzdělávání	30
2 Charakteristika společnosti SCHENKER spol. s r.o.	32
2.1 Historie společnosti DB Schenker ve světě	32
2.2 Historie DB Schenker v ČR	33
2.3 Služby společnosti a konkurence	34
2.4 Organizační struktura společnosti	36
3 Vzdělávací a rozvojový proces v SCHENKER spol. s r.o. před a při pandemii COVID-19	37
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců před pandemií.....	37
3.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců před pandemií	38
3.3 Realizace vzdělávacího a rozvojového program před pandemií	39
3.4 Omezení v době pandemie COVID-19.....	40
3.4.1 Vymezení COVID-19	40
3.4.2 Situace pandemie v ČR	41
3.5 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců v době pandemie	44
3.6 Plánování vzdělávání zaměstnanců v době pandemie.....	44
3.7 Realizace vzdělávacího a rozvojového program v době pandemie.....	45

4	Výzkumná šetření s cílem definovat rozdíly, výhody a nevýhody vzdělávacího a rozvojového procesu před a v době pandemie COVID-19....	46
4.1	Metodika výzkumného šetření.....	46
4.2	Rozhovor před dotazníkovým šetřením	47
4.2.1	Zjištění z hloubkového rozhovoru	47
4.3	Dotazníkové šetření	50
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
4.5	Shrnutí dotazníkového šetření	65
4.6	Hloubkový rozhovor po realizaci dotazníkového šetření	67
4.6.1	Zjištění z hloubkového rozhovoru po dotazníkovém šetření	67
4.7	Komparace vzdělávacích a rozvojových procesů před a při pandemii COVID-19	68
5	Návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu ve společnosti SCHENKER spol. s r.o.	70
5.1	Návrhy a doporučení	70
	Závěr.....	74
	Seznam literatury	76
	Seznam obrázků	79
	Seznam příloh.....	81

Seznam použitých zkratk

ADR Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR Společenská odpovědnost podniků

IT Informační technologie

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MZČR Ministerstvo zdravotnictví České republiky

PCR Typ testování na přítomnost viru COVID-19

PES Protiepidemický systém v České republice

PO Požární ochrana

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na specifikaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v době pandemie COVID-19. Téma bylo zvoleno autorkou vzhledem k neočekávanému vývoji pandemie COVID-19, které zasáhlo celosvětově všechny oblasti života s nutností okamžité reakce a změn pro uchování alespoň částečně stabilního fungování a bezpečnosti společnosti. I po více než uplynulých dvou letech od vypuknutí pandemie je toto téma stále aktuální. Některým zemím se eliminace šíření viru podařila zvládnout lépe a některým naopak o poznání hůře. Česká republika (dále jen ČR) patří mezi země, které šíření viru velmi zasáhlo. Ministerstvo zdravotnictví (dále též MZČR) a Ústřední krizový štáb ČR nebyli na situaci pandemie připraveni a často se mezi lidmi šířila panika a strach. Pandemie COVID-19 započala šířením viru (konkrétně koronavirem SARS-CoV-2) z Číny ve městě Wu-Chan v prosinci 2019. Do ČR se vir dostal v březnu 2020, v tomto období v ČR nebyla nastavena žádná protiepidemická opatření. K prosinci 2021 bylo v ČR provedeno více než 36 milionů testů a toto onemocnění bylo prokázáno u více než 2,4 milionu obyvatel. Onemocnění podleho v ČR přibližně 35 tisíc obyvatel. Nutno brát v potaz, že se jedná o kumulativní laboratorní data oficiálně nahlášených pacientů na hygienických stanicích, která mohou být podhodnocena (MZCR.cz, 2021, online).

Pro účely této práce je pandemie COVID-19 popisována jako globální šíření viru SARS-CoV-2 (včetně následných mutací), způsobující infekční onemocnění, které se šíří hlavně vzduchem formou kapének. Hlavními příznaky onemocnění jsou horečka, kašel (respirační potíže), únava, bolest svalů a kloubů, ztráta čichu a chuti. Na toto onemocnění není zatím vyvinut lék, lze tedy pouze zmírňovat příznaky pomocí volně dostupných léčiv. Infikovaný pacient včetně osob, s kterými se infikovaný stýkal, musí být v karanténě (liší se v případě ukončeného očkování či provedení negativního PCR testu). Nařízení ohledně karantény, testování a očkování se stále mění v průběhu pandemie. V počátku pandemie nebyla na onemocnění COVID-19 vyvinuta žádná vakcinace, avšak od roku 2020 se pro farmaceutické společnosti stal vývoj očkovačích látek prioritou. Naléhavost situace urychlila proces vývoje, s první dávkou vakcíny přišla společnost Pfizer koncem téhož roku (Covid.gov.cz, 2021, online).

V roce 2021 se dávky vakcíny dostaly i do ČR, naočkováno je k prosinci 2021 více než 6,5 milionů obyvatel (MZCR.cz, 2021, online). V důsledku pandemie bylo navrženo a uplatněno mnoho opatření, která omezovala cestování, pohyb obyvatel po okresech ČR i večerní vycházení. Taktéž byl několikrát vyhlášen nouzový stav, ten nejdelší nouzový stav byl vyhlášen koncem roku 2020 a přetrvával 189 dní. Pandemie COVID-19 změnila svět a některé důsledky se budou projevovat ještě mnoho následujících let. Mezinárodní obchod a globalizace prochází nyní krizí. Některé společnosti a právnické osoby byly nuceny ukončit svou činnost. Někteří zaměstnavatelé jsou nuceni v rámci šetření nákladů zaměstnance propouštět, v lepším případě zaměstnance udržují doma s 60% mzdou (v případě dočasného uzavření provozoven). Avšak jsou zde odvětví, která pandemií nebyla ovlivněna, a naopak v této době prosperují. V každém případě by měla být pro zaměstnavatele klíčová udržitelnost a vzdělávání zaměstnanců. Je žádoucí eliminovat fluktuaci a zaměřit se na kvalifikaci a rozvoj zaměstnance. Stále platí, že kvalitní lidský zdroj je jedním ze základních pilířů k úspěšné podnikové strategii.

Tato diplomová práce je zaměřená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vybrané společnosti a vliv pandemie COVID-19 na tuto oblast. Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol.s r.o. a určit výhody a nevýhody oproti stavu vzdělávání před pandemií COVID-19. Práce je členěna do pěti hlavních kapitol. První kapitola je zaměřená na teoretická východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhá kapitola představuje vybranou společnost pro účely této práce, konkrétně SCHENKER spol.s r.o. Třetí kapitola obsahuje popis vzdělávacího a rozvojového procesu vybrané společnosti před a při pandemií COVID-19. Čtvrtá kapitola je věnována výzkumnému šetření s cílem definovat rozdíly, výhody a nevýhody vzdělávacího a rozvojového procesu před a v době pandemie COVID-19. V rámci metodického šetření je stanovena hlavní výzkumná otázka „Jak ovlivnila pandemie COVID-19 podnikové vzdělávání a rozvojový proces?“. Pro sběr dat je dále využito kombinace hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Prvotním výstupem práce měl být návrh akčního a vzdělávacího plánu pro vybranou společnost. Tento výstup nebylo možné vzhledem k odmítnutí spolupráce s personální ředitelkou dále realizovat. Alternativním výstupem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu, které by měl nový akční vzdělávací a rozvojový plán respektovat. Návrhy a doporučení jsou obsahem poslední páté kapitoly.

1 Teoretická východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

První kapitola obsahuje teoretická východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vysvětluje důležitost vzdělávání, osobnostního rozvoje, zároveň upřesňuje motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Kapitola dále vymezuje pojem podnikové vzdělávání, které se zabývá identifikací potřeb, plánování, realizací procesu a vyhodnocením. V závěru kapitoly jsou popsány aktuální trendy vzdělávání a rozvoje.

Ačkoli se 21. století vyznačuje moderními technologiemi a jejich zlepšováním, lidský zdroj je v mnoha případech stále dominantou každé podnikové strategie. Bartoňková (2010) popisuje vzdělávání zaměstnanců jako jeden z klíčových faktorů k úspěšné strategii společnosti a udržení konkurenceschopnosti. Aby byla udržitelnost a konkurenceschopnost zachována je nezbytné lidský zdroj vzdělávat a rozvíjet. V předešlých letech byl z velké části konkurenční výhodou hmotný majetek, ale současná situace modernizace umožňuje organizacím dosahovat cílů i bez vlastnictví velkého množství hmotných aktiv. Proto je potřeba klást důraz na znalosti zaměstnanců a podniku jako celku (Vodák, 2011). Stejně tak se v posledních letech změnil i přístup ke vzdělávání, které je v současné době považováno za trend až určitou nutnost. Vzdělávání ovlivňuje nejen jedince, ale i výkonnost celého podniku (Zormanová, 2017).

1.1 Vzdělávání

Vzdělávání je proces směřující k rozvoji vědomostí, dovedností a schopností. Slouží k získání či prohloubení znalostí a rozvoji osobnosti. Výsledkem jeho činností je vzdělání a kvalifikace. O vzdělávání v ČR legislativně pojednává Národní program rozvoje vzdělávání, tzv. Bílá kniha (MŠMT.cz, 2021 online). Koubek (2015) dělí vzdělávání na tři hlavní části, na oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Oblast všeobecného vzdělávání formuje základní všeobecné znalosti a dovednosti. Oblast odborného vzdělávání se zaměřuje na procesy a přípravu směřující k odbornosti a budoucímu povolání. Tato oblast obsahuje také doškolování, prohlubování kvalifikace nebo rekvalifikace. Oblast rozvoje je orientována na získání dalšího vzdělání, rozšíření znalostí a dovedností, mimo ty povinné.

Rozvoj formuje osobnost jedince a připravuje ho na profesní kariéru, výrazně se zde projevuje iniciativa a individuální odhodlanost. Správný osobní rozvoj vede k zvýšení pracovního výkonu, potenciálu a flexibility. Tyto skutečnosti si lze spojit i s celoživotním vzděláváním, které zaměstnanci umožňuje se rozvíjet a zvyšovat svou kvalifikaci.

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání lze chápat jako permanentní vzdělávání, které se uskutečňuje v institucích, zaměstnání i mimo ně. Jedná se o celoživotní proces, který vede k formování osobnosti, postojů a rozvoji jedince, včetně osvojení vědomostí, dovedností, návyků a získávání zkušeností (Palán, Langer, 2008). Vzdělávání, které je uskutečňováno v podnicích je součástí celoživotního vzdělávání. Systém vzdělávání lze dělit na formální a neformální, dále se také může jednat o vzdělávání na pracovišti či mimo něj (Vodák, 2011). Se vzděláváním na pracovišti souvisí vědní obor andragogika, která se zaměřuje na výchovu a vzdělávání dospělých.

Andragogika

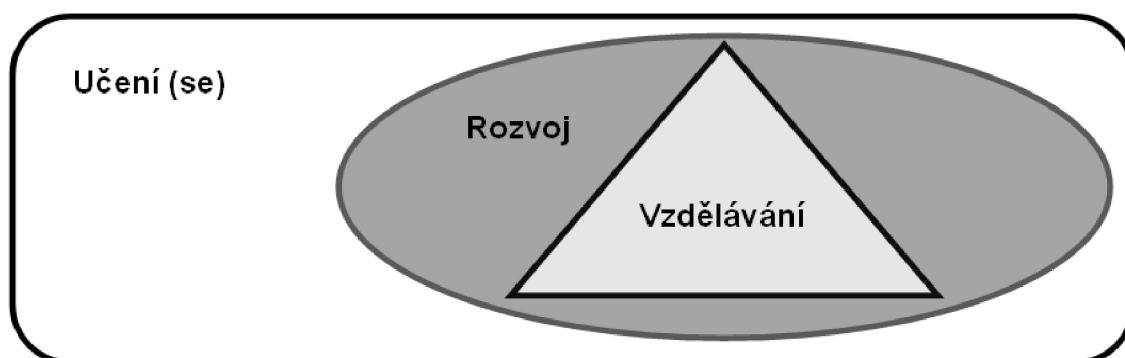
Andragogika je didaktika zabývající se vzděláváním dospělých. Navazuje na celoživotní vzdělávání, které umožňuje jedinci získávat kompetence a kvalifikace různými cestami i v dospělém věku (Zormanová, 2017). Dospělí jedinci mají jinou přirozenost a potřeby na základě, kterých se systém vzdělávání musí odvíjet. Například nejsou v tomto případě vhodná jednorázová školení s minimem času na zapamatování si informací. Zaměstnanci si nově získané informace nepamatují a v praxi je neaplikují. Účinnější metodou bývá praktická ukázka, učení se z chyb a nedílnou součástí musí být i zpětná vazba. Zaměstnavatel by měl vytvořit takové prostředí, ve kterém by se zaměstnanec sám podněcoval ke studiu a vyhledával příležitosti ke vzdělávání a osobnostnímu rozvoji (Dvořáková, 2012).

1.2 Osobnostní rozvoj

Lidský zdroj je pro podnik sám o sobě bohatstvím, avšak je důležité lidský zdroj rozvíjet a umět využít jeho plný potenciál. Osobnostní rozvoj je proces, který se zaměřuje na příležitosti a činnosti vedoucí ke zkvalitnění znalostí, dovedností a výkonu. Rozvoj zaměstnanců je navzájem provázán a následuje cíle strategie podniku. Efektivním způsobem je se zaměřit na organizovaný systematický rozvoj spojený se vzděláváním (Folwarczná, 2010).

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

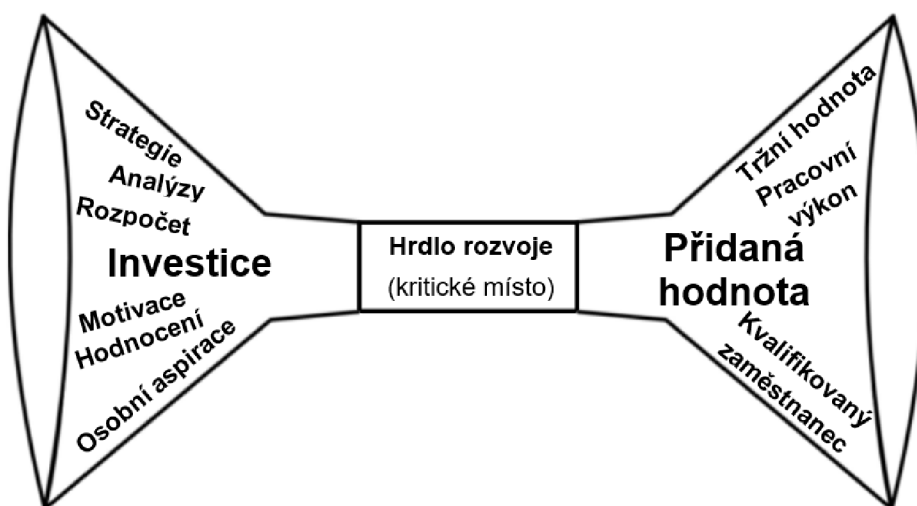
Často dochází k nesprávnému pochopení pojmů vzdělávání a rozvoji. Chybná interpretace může ovlivnit úspěšnost celého rozvojového programu. Vzdělávání je často chápáno jako forma aktivity učení, která vede k novým znalostem a zlepšování dovedností. Pod obecným pojmem vzdělávání by si však jedinci měli představit i zdokonalování schopností, vylepšování způsobilosti, sdílení zkušeností a rozvoj osobnosti. Rozvoj osobnosti také podporuje vývoj pracovní kariéry jedince (Dvořáková, 2012). Pro lepší orientaci slouží znázornění od Hroníka (2007) viz Obr. 1, kde je patrné, že učení zahrnuje proces rozvoje a vzdělávání. To znamená, že se učíme i když se nevzděláváme. Učit se můžeme vědomě i nevědomě, a to žádoucím i nežádoucím věcem. Rozvoj obsahuje záměr a je výsledkem změny pomocí učení se. Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se, jeho aktivity mají začátek a konec.



Zdroj: (Hroník, 2007, str. 31)

Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Dospělé jedince je potřeba vzdělávat jiným způsobem než pomocí typických školních metod. Obvykle potřebují na vzdělávání více času a realizovat ho praktickou formou, aby se mohli učit z chyb. Popsat vstupy a definovat žádoucí výstupy nebývá pro organizaci obtížné, problematikou však bývá to, co se děje mezi těmito fázemi (viz Obr. 2 Kritické místo rozvojových programů). Nesprávně nastavený rozvojový program nejen že plýtvá časem účastníků, ale je i nevýhodným nenávratným finančním nákladem (Dvořáková, 2012).



Zdroj: (Dvořáková 2012, str. 284)

Obr. 2 Kritické místo rozvojových programů

Důležité je zvolit vhodný přístup k rozvoji lidských zdrojů, který je dále v podniku uplatňován. Zvolený přístup určuje, jak je podnikem chápán přínos rozvoje pro výkonnost práce. Odpovědnost jednotlivce za osobní rozvoj bude vypadat jinak, než u přímo povolané osoby zabývající se touto problematikou (specialista vzdělávání). Proto je důležité, aby odpovědnost byla předána specialistovi, který dokáže díky strategickému přístupu efektivně vést celý program (Vodák, 2011). Nedílnou součástí vzdělávání a rozvoje je motivace.

1.3 Motivace ke vzdělávání a rozvoji

Motivaci obecně lze popsat jako popud a ochotu vykonávat určité činnosti. Motivaci lze také definovat i jako vnitřní pohnutku, která usměrňuje jednání a chování k danému cíli. Motivace může být podněcována vnitřními motivy nebo vnějšími stimuly, což souvisí s druhem motivace, která se dělí na vnitřní a vnější. Každý zaměstnanec má individuální míru motivace provázanou se svými potřebami. To znamená, že to, co motivuje jedince X nemusí motivovat jedince Y. Míra uspokojení či neuspokojení potřeb vyvolává v jedincích pocit dostatku či nedostatku. Pracovní motivace představuje stanovisko jedince k výkonu pracovní činnosti a jeho prostředí. Při cíleném ovlivňování chování zaměstnanců je třeba využít správných stimulů, které ovlivní jejich vnitřní motivy a potřeby (Pauknerová, 2012). Armstrong a Taylor (2020) dělí motivaci do tří složek: směr, úsilí a vytrvalost.

Směr popisuje, čeho se jedinec snaží dosáhnout a úsilí vyznačuje, jak moc se o to snaží. Vytrvalost definuje, jak dlouho se o to snaží. Záměrné usměrňování chování a podněcování v pracovním prostředí slouží k udržení a dosahování požadovaného výkonu celého podniku. Je potřeba zvolit takové nástroje stimulace, které budou zaměstnance podněcovat k lepšímu výkonu a uspokojení vlastních potřeb. To platí také u rozvoje lidského potenciálu. Je potřeba zvolit takové nástroje, které v pracovnících vytvoří vnitřní pohnutky k vlastnímu rozvoji dovedností, znalostí a schopností (Šafránková, 2017). Motivace zaměstnanců je důležitá součást pracovních činností vedoucího zaměstnance, jelikož vedoucí zaměstnanec ovlivňuje celou svou pracovní skupinu, její produktivitu a efektivitu. Stává se, že vedoucí zaměstnanci bývají při vlastní motivaci podceňováni a spoléhá se na schopnost jejich sebemotivace, ta však nebývá pravidlem. V návaznosti na proces motivace mohou být v pracovním prostředí přislíbeny určité typy odměn, které se dělí na vnější a vnitřní. Mezi odměny vnější patří pochvala, finanční odměna, příslib lepšího pracovního místa, změna pracovních podmínek, flexibilní pracovní doba apod. Vnitřní odměny jsou v návaznosti na vykonávanou práci, jako je rozmanitost, významnost, důležitost a přínosnost. Podnikové vzdělávání a rozvoj může zaměstnanci přinést nejen lepší finanční ohodnocení a lepší pracovní pozici, ale i výhodnější postavení na trhu práce (Dědina, 2018).

1.4 Podnikové vzdělávání

Vodák (2011) uvádí, že aby zaměstnanci nestagnovali je potřeba, se umět přizpůsobit měnícím se podmínkám, to znamená, že je nutno rozvíjet jejich schopnosti a přístupy. Stejný názor zastává i Koubek (2015), který uvádí, že flexibilitu podniku zajišťují flexibilní zaměstnanci, kteří změnu podporují a akceptují. V dnešní době stále více platí to, že aby mohl být jedinec zaměstnaný musí prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Bartoňková (2010) popisuje podnikové vzdělávání jako vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, které zahrnuje kvalifikační i povinné vzdělávání. Konkrétně se jedná o získávání, zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Součástí této problematiky je i formování pracovních schopností a rozvoj kompetencí zaměstnance. Důvodů proč vzdělávat zaměstnance je hned několik a souvisí především s vývojem a přínosem informací.

V dnešní době plné inovací je poměrně krátká doba životnosti technologií a informací spojených s nimi. V návaznosti na to se mění i trh výrobků, služeb a práce. Mění se způsoby práce, řízení lidí, informační technologie, ekonomická situace, globalizace, regulace a mnoho dalších náležitostí a pravidel ovlivňující pracovní výkon. Proto je žádoucí přizpůsobovat pracovní schopnosti zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. V důsledku navazujících optimalizací a vzdělávání se zvyšuje kvalifikace a použitelnost zaměstnanců. Do systému vzdělávání v organizaci se zapojuje personální útvar (popřípadě speciální vzdělávací útvar), vedoucí zaměstnanci, odbory a jiné skupiny. Je možné zajistit vzdělávání z vlastních zdrojů či externě spolupracovat se vzdělávacími institucemi (Koubek, 2015). Dvořáková (2012) uvádí, že do pracovního chování či výkonu se přenese pouze 10 až 15 % nových informací ze vzdělávacích a rozvojových programů. K zvýšení přínosnosti a efektivity realizovaného vzdělávání je potřeba dbát na udržitelnost a řízení znalostí.

Řízení znalostí (knowledge management)

Dvořáková (2012) i Vodák (2011) ve svých publikacích zmiňují pojem řízení znalostí, které představuje proces získávání, uchovávání a sdílení znalostí. Cílem je tvorba přidané hodnoty a know-how. Výsledný efekt má vliv na udržitelnost konkurenční výhody a trvalý růst podniku. V organizacích bývá zkoumán stav i tok znalostí. Stav znalostí souvisí s užitečností (kvalita, dostupnost, relevantnost) a tok znalostí je spojen s výměnou a způsobem sdílení (Šafránková, 2017). Zaměstnanci jsou nositeli poznatků myšlenek, zkušeností a dle jejich přístupu se odvíjí úspěch podniku (Vodák, 2011). V případě tvorby pracovního místa a náborem nového zaměstnance, by na danou pozici měly být předem stanoveny požadavky znalostí a dovedností. Zaměstnavatelé si musí být vědomi toho, že zkušené zaměstnance se nedá vždy získat jen procesem náborem. Proto je nutné, aby podnik měl nastavený systém vzdělávání a umožnil vstup i zaměstnancům, kteří potřebné znalosti získají až procesem vzdělávání uvnitř podniku. Nastavený systém vzdělávání by měl předcházet zániku informací, který může způsobit neochota spolupráce nebo ukončení poměru zaměstnance. Systém řízení znalostí usiluje o to, aby mlčenlivé a neveřejné znalosti byly přeměněny na otevřené (Koubek, 2015). Jedním ze strategických cílů vzdělávání by měla být snaha o udržení zaměstnanců s jedinečným know-how a nastavení kvalitního toku znalostí v organizaci (Armstrong, Taylor, 2020).

Strategické vzdělávání (strategický přístup ke vzdělávání)

Strategický přístup k řízení lidských zdrojů následuje strategické cíle podniku a směřuje k jejich naplnění (Koubek, 2015). Jedním z cílů je zabezpečit podnik dostatkem kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, kteří jsou schopni dosahovat požadovaného výkonu a udržet konkurenceschopnost celého podniku (Armstrong, Taylor, 2020). Význam strategického vzdělávání se odvíjí od konceptu strategického řízení lidských zdrojů. Strategické vzdělávání zajišťuje to, aby vzdělávání vedlo k určitému cíli, včetně snížení rizika uskutečnění chyb a predikci následných dopadů. Strategie odpovídá na otázku „jak a čeho“ chceme dosáhnout a její výběr ovlivňuje celkový vývoj společnosti. Uskutečněná rozhodnutí by měla vést k získání konkurenčního postavení na trhu (Bartoňková, 2010).

Systémové (systematické) vzdělávání

Systémové vzdělávání se odvíjí od systémového přístupu řízení lidských zdrojů, které lze definovat jako podsystem řízení podniku směřující k dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2016). Každý podnik má svou konkurenční strategii, zainteresované strany a podnikatelské prostředí. K dosažení požadovaného výkonu podniku je zapotřebí kvalifikovaných, schopných a motivovaných zaměstnanců. Takové zaměstnance lze získat, „vychovat“ a udržet si jen na základě kvalitní strategie a systému řízení lidských zdrojů, který mimo jiné obsahuje i systémové vzdělávání (Šafránková, 2017). Systémové vzdělávání lze definovat jako opakující se cyklus, který odráží zásady podnikové strategie, politiky a předpoklady podnikového vzdělávání. Cílem systémového vzdělávání je umožnit zaměstnancům získávat nové poznatky, dovednosti a rozvíjet svůj potenciál. Hlavním cílem systémového vzdělávání v podniku je zvýšit efektivitu a výkonnost zaměstnance, s čímž se zvýší konkurenceschopnost a prosperita podniku jako celku. Tento systém vzdělávání je pro zaměstnance iniciovaný a hrazený zaměstnavatelem (Vodák, 2011).

Koubek (2015) považuje organizované systematické vzdělávání za nejefektivnější. Cyklus strategického vzdělávání se zakládá na čtyřech fázích, kterými jsou konkrétně:

- Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledků vzdělávání

Vzdělávací proces je více efektivní v případě udržování určité cykličnosti a kontinuity z dlouhodobého hlediska. Systematické zdělávání zvyšuje flexibilitu, zajišťuje rozvoj, sociální jistoty a lepší pracovní vztahy (Vodák 2011). Výsledkem těchto činností by měl být flexibilní, výkonný podnik s kvalitním lidským a intelektuálním kapitálem (Koubek, 2015).

1.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců

První fází systematického vzdělávání je identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců. Identifikace je založena na odhadech a na přibližných postupech, jelikož je složité přímo kvantifikovat dané vlastnosti a potřeby vzdělávání jedince. Potřeba vzdělávání může být zjištěna na základě sledování pracovního výkonu, kvality práce, využitelnosti zdrojů, stability zaměstnanců, využitelnosti pracovní doby či jiných aspektů. Informace o potřebách se získávají na třech úrovních, a to na úrovni celého podniku, na úrovni pracovních míst a činností a také na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Informace jsou získávány pomocí dotazníků, průzkumů, pozorování, monitorování, pracovních záznamů, snímků dne, výsledků hodnocení a názoru vedoucích zaměstnanců (Koubek, 2015). Identifikace potřeb vzdělávání odráží informace o současném stavu vzdělávání v podniku, například jaká je úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců včetně jejich výkonnosti. Identifikace potřeb odpovídá na otázky typu, zda je výkonnost v určitých dovednostech nutná, zda odměňování zaměstnance odráží jeho dovednosti a zda management podporuje požadované výsledky těchto procesů. Identifikace potřeb porovnává aktuální situaci s požadovanou (optimální) situací. Rozdíl mezi těmito stavy se nazývá výkonnostní mezera. Dále je důležité zjistit, zda ve výkonnosti existují nějaké bariéry či rizika. Na základě identifikace potřeb se volí strategie, která eliminuje případné bariéry či rizika. Výsledkem identifikace potřeb vzdělávání je návrh programu vzdělávání a rozvoje (Vodák, 2011).

V praxi se k identifikaci potřeb využívá tři druhů informací. Jedná se o informace zaměřené na organizaci a trh, pracovní místa a jednotlivé zaměstnance. Prvním zdrojem jsou informace o organizaci a trhu, které se dále dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní informace o organizaci jsou především cíle a strategie, styl vedení, podniková kultura, etické principy, záznamy z porad a výsledky spokojenosti zaměstnanců.

Vnější informace zahrnují vývoj trhu, postavení podniku na trhu, trendy v dané oblasti působení, analýzu konkurence, vývoj technologie, legislativu a situaci na trhu práce. Druhým zdrojem jsou informace o pracovních místech a funkcích, které zahrnují analýzu pracovních míst, požadavky na zaměstnance k výkonu práce a také analýzu schopností a dovedností. Třetím zdrojem jsou informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech. Jedná se například o výsledky hodnocení zaměstnanců, osobní rozhovory a evidenci předchozího realizovaného vzdělávání (Folwarczná, 2010).

Dle Vodáka (2011) se přístup k realizaci podnikového vzdělávání dělí na tři kategorie. První kategorií je potřeba realizace vzdělávání vycházející ze základních požadavků podniku, často jsou dané legislativou a nelze bez nich dosahovat pracovních cílů. Druhou kategorií je vzdělávání, které již není zákonné, ale mělo by se realizovat ve prospěch výkonnosti podniku. Jedná se o školení dovedností, které přináší podniku užitek (například manažerské soft skills). Třetí kategorie podnikového vzdělávání jsou činnosti, které jsou zaměřené na podporu podnikové kultury a projevují se spíše v delším časovém horizontu. Po fázi identifikace potřeb následuje fáze plánování vzdělávání zaměstnanců.

1.4.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Ve fázi identifikace se již objevují návrhy předběžných plánů a stanovují se priority a úkoly, ačkoliv tyto plány se upřesňují až následující fázi plánování (Koubek, 2015). „Plánování rozvoje lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové kultury a musí vycházet jak z cílů podnikové strategie, tak musí být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí (např. interní komunikací) podnikového řízení“ (Dvořáková, 2012, str. 286)

Na začátku plánování je potřeba stanovit několik požadovaných vstupů daného vzdělávání. Například jaký má být rozsah programu, kolik finančních prostředků může být investováno a jaká bude zvolena forma zdroje (interní nebo externí). Dále je také potřeba si stanovit, jaké mají být výsledky uskutečněného vzdělávání a kdy se mají projevit. Je důležité vytvořit takové podmínky a aktivity, které budou mít přímý podíl na měřitelných výstupech. Konkrétně je poté potřeba stanovit přesný harmonogram, použité nástroje, náklady, kritéria hodnocení i požadavky na účastníky. Plánování vzdělávání je souhrn cílených opatření a činností, pomocí kterých je zabezpečena potřebná kvalifikační struktura zaměstnanců.

Vzdělávání může být zároveň vhodným konceptem pro udržení či stabilizaci zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Proces vzdělávání vyžaduje dodržování stanoveného plánu a důslednou kontrolu. Na závěr je důležité vyhodnocení realizovaného programu. Úspěšnost lze sledovat pomocí míry osvojení znalostí a využitelnost informací v praxi (Šafránková, 2017).

Koubek (2015) uvádí, že dobře zpracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na následující otázky:

- Komu? (jednotlivci, skupiny, kategorie, kritéria účastníků).
- Jakým způsobem? (na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, režim a způsob vzdělávání).
- Kým? (interně, externě, organizací nebo vzdělávací institucí).
- Kdy? (časový harmonogram, přesný termín).
- Kde? (místo konání, veřejné či soukromé místo, ubytování, stravování, doprava apod.).
- Za jakou cenu? (finanční analýza a rozpočet vzdělávacího programu).
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost? (metody hodnocení, hodnotitel a termín hodnocení).

Dvořáková (2012) upozorňuje, že před realizací vzdělávání je vhodné uskutečnit několik následujících procesů. V počátku je nutné provést revizi relevantních dokumentů, tím se rozumí čerpání z ověřených zdrojů, využití uskutečněného hodnocení zaměstnanců, využití popisů pracovních míst a jiných dostupných dokumentů. Dále je vhodné analyzovat rozvojové potřeby, například pomocí development centra, interview, osobnostních testů nebo simulovaných situací. V případě, že je ke vzdělávání využito externí společnosti, je žádoucí se seznámit s poskytovatelem služeb (lektorem) i daným prostředím. Před samotnou realizací vzdělávacích aktivit může být přínosný i rozhovor s přímým či vyšším nadřízeným zaměstnancem, který by upřesnil požadavky na vzdělávání. Na základě těchto skutečností se poté definuje cíl jednotlivých aktivit. V případě, že se jedná o dlouhodobý projekt, je vhodné vytvořit úvodní workshop, kde se vysvětlí cíl, obsah a časový harmonogram. Výsledkem prvotní fáze identifikace potřeb vzdělávání je návrh programu vzdělávání a rozvoje. Tento návrh může být uplatněn jako osnova k následnému plánování.

Vodák (2011) proces tvorby plánu dělí do tří fází, a to na přípravu, realizaci a zdokonalování. V přípravné fázi se specifikují potřeby vzdělávání, analyzují se vhodní účastníci, stanoví se cíle a vymezí milníky. V realizační fázi už probíhá vývoj a zpracování dílčích etap vzdělávacího programu, určuje se způsob motivace a techniky, poté probíhá samotná realizace programu. Fáze zdokonalování je zaměřená na tvorbu vzdělávacího programu s průběžným hodnocením etap, vyhodnocují se cíle a provádí se optimalizace programu.

Plán vzdělávání a rozvoje

Plán vzdělávání a rozvoje musí obsahovat téma vzdělávání přínosné pro zaměstnance a jejich výkonnost, které jsou vybrána na základě předchozí identifikace potřeb. Plán obsahuje i vybranou cílovou skupinu, která by měla být homogenní (účastníci na stejné vědomostní o schopnostní úrovni). Dále plán obsahuje seznam metod a technik, pomocí kterých se má vzdělávání realizovat. Taktéž se uvádí způsob realizace, zda bude využito služeb externí instituce či si vzdělávání zajistí podnik pomocí interních specialistů. Dále je uvedeno časové období, kdy se vzdělávání uskuteční a jeho časový harmonogram (pokud se bude jednat o cyklické vzdělávání). V návaznosti na harmonogram je nutno znát i místo uskutečnění, zda bude vzdělávání uskutečněno přímo v podniku či mimo něj. Důležité je taktéž hodnocení, které porovnává efektivitu předchozího stavu se stavem současným a zda bylo vzdělávání přínosné. Na závěr plán obsahuje popis finanční náročnosti, celkové náklady na vzdělávání včetně nákladů na vynaložený čas účastníků (Vodák, 2011). Po fázi plánování vzdělávání následuje fáze realizace vzdělávacího procesu.

1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu (formy vzdělávání)

Další částí systematického vzdělávání zaměstnanců je realizace samotného procesu. Vzdělávání zaměstnanců může být realizováno vně i mimo podnik, pomocí interních odborníků nebo externích vzdělávacích institucí. Armstrong (2020) taktéž dělí podnikové vzdělávání do tří kategorií na základě místa uskutečnění. První kategorie je vzdělávání přímo na pracovišti, druhá kategorie je mimo pracoviště a třetí kategorie je vzdělávání mimo podnik. Aktuální rozmanitost metod umožňuje organizaci vybrat nejvhodnější a nejefektivnější způsob vzdělávání pro konkrétní situaci a požadované výsledky.

Metody bývají voleny na základě požadovaných cílů vzdělávání, oboru tématu, počtu účastníků, úrovni vzdělání účastníků i finančního rozpočtu. Vzdělávací program může být složen i z několika různých kombinací zvolených metod.

Metody vzdělávání na pracovišti jsou následující (Koubek, 2015):

- **Instruktáž** – nebo také „on the job training“ se používá nejčastěji, jelikož se jedná o nejjednodušší a nejrychlejší způsob vzdělávání zaměstnanců. Zkušený vedoucí nebo přímý nadřízený ukazuje méně zkušenému zaměstnanci postup dané činnosti, ten se snaží postup zopakovat a osvojit. Instruktaž lze použít u dílčích a jednodušších pracovních postupů.
- **Coaching** – lze popsat jako dlouhodobé instruování, sdílení a vysvětlování včetně pravidelné periodické kontroly výkonu zaměstnance. Při této metodě je rozvíjena vlastní iniciativa a individualita zaměstnance. Důležitá je komunikace se vzdělávaným zaměstnancem a jeho vzdělavatelem (mezi vedoucím zaměstnancem a nadřízeným).
- **Mentoring** – je metoda podobná coachingu, avšak princip je založen na volbě a dobrovolnosti. Odpovědnost a iniciativa spadá na vzdělávaného zaměstnance. Vzdělávaný zaměstnanec si musí vybrat mentora, který ho stimuluje, usměrňuje, radí a prosazuje ho. Tato metoda bývá vzhledem k vlastní iniciativě vzdělávaného hodnocena příznivěji než coaching. Rizikem může být špatně zvolený mentor.
- **Counselling** – je vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato metoda je poměrně časově náročná a odvíjí se také od vztahu zúčastněných zaměstnanců.
- **Asistování** – metoda asistování znamená to, že je vybraný zaměstnanec přidělen jako pomocná síla ke zkušenému zaměstnanci. Méně zkušený zaměstnanec se podílí na dílčích činnostech, získává znalosti a osvojuje si je do té doby, než je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Tato metoda obvykle trvá delší dobu, je soustavná a klade důraz na praktickou část. Nevýhodou této metody může být zkreslenost informací poskytovaných méně zkušenému zaměstnanci z jednoho zdroje, tzn. zkušený zaměstnanec může méně zkušeného zaměstnance ovlivnit svými návyky a názory.

- **Pověření úkolem** – navazuje na metodu asistování a je její konečnou fází. Vzdělavatel pověří vzdělávaného určitým úkolem, který musí splnit. Ke splnění úkolu má potřebné podmínky a jeho práce je vzdělavatelem kontrolována. Tato metoda rozvíjí samostatnost a motivaci zaměstnanců tvůrčím způsobem. Vzdělavatel nedrží nad vzdělávaným zaměstnancem nepřetržitý dohled, proto je možné že se vzdělávaný dopustí i chyb.
- **Rotace** (cross training) – je metoda, která je založena na vzdělávání zaměstnance určitými pracovními činnostmi po určitou dobu (i po různých typech pracovních pozic a pracovištích). Rotace práce se používá běžně pro vzdělání řídicích zaměstnanců či absolventů. Výhodou je rozšíření znalostí, získání zkušeností z různých odvětví a pochopení propojení jednotlivých činností celého podniku. Při této metodě lze také rozeznat talent a potenciál zaměstnance, jelikož může nastat situace, kdy zaměstnanec bude na jednom pracovišti spokojen a na druhém naopak nebude.
- **Pracovní porady** – jedná se o běžnou formu sdílení informací v podniku, řešení problémů a hledání východisek. Výhodou je možnost přístupu k různým názorům a zkušenostem vedoucích zaměstnanců. Porady často zkracují dobu k plnění pracovních úkolů, a proto se někteří zaměstnanci neradi účastní dlouhých porad.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou často obdobné školnímu režimu, jedná se obvykle o metody používané k hromadnému vzdělávání zaměstnanců. Mezi nejvíce používané metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště patří (Koubek 2015):

- **Přednáška** – zprostředkovává fakta a teoretické znalosti. Přednáška nebývá časově ani technicky náročná, jedná se o jednostranný tok informací.
- **Přednáška s diskusí a semináře** – je lepší varianta samotné přednášky, která je doplněna o možnost diskuse a aktivní interakce účastníků. Je důležité diskusi nebo seminář organizovat, vést a moderovat.
- **Případové studie** – jsou taktéž velmi používanou a oblíbenou metodou vzdělávání. Jedná se o vytvoření skutečného nebo smyšleného organizačního problému, který jednotlivec nebo daná skupina musí vyřešit. Tato metoda podporuje analytické myšlení, strategii a spolupráci v týmu.

- **Demonstrování** – tato metoda zprostředkovává znalosti a dovednosti názornou ukázkou. K těmto účelům je využito IT techniky, počítačů, тренаžerů, dílen, laboratoří apod. Oproti předchozím metodám přináší účastníkům i praktické znalosti a jejich využití. Účastníci se často mohou zapojit a činnost si bez rizik vyzkoušet. Ze strany demonstrujícího by měla být snaha o vytvoření autentických podmínek skutečnému pracovišti.
- **Pracovní porady** – jedná se o běžnou formu sdílení informací v podniku, řešení problémů a hledání východisek. Výhodou je možnost přístupu k různým názorům a zkušenostem vedoucích zaměstnanců. Porady často zkracují dobu k plnění pracovních úkolů, a proto se někteří zaměstnanci neradi účastní dlouhých porad.
- **Workshop** (skupinové cvičení) – spadá pod metodu případové studie, přičemž se jedná výhradně o týmovou spolupráci. Slouží jako nástroj k výchově týmové práce, disciplíny a vytváření systémů. U případových studií i workshopů je nutno zajistit kvalitního vzdělavatele (moderátora). Riziková situace nastává v okamžiku, kdy tým zaměstnanců nemá dostatečné odborné znalosti k vyřešení úkolu.
- **Brainstorming** – lze považovat taktéž za variantu případových studií, přičemž účastníci jsou vyzváni k návrhu řešení situace. Po předložení návrhů všech účastníků je uspořádána diskuse a hledá se optimální kombinace řešení. Výhodou této metody je otevřenost k novým nápadům a přístupům řešení problémů.
- **Simulace** – model vzdělávání pomocí simulací je zaměřen na praxi a spolupráci účastníků. Obvykle se jedná o řešení situací, se kterými se zaměstnanec může denně při výkonu potkat, avšak náročnost řešených problémů může být vzestupná. Jedná se o účinnou metodu v případě formování schopností a rozhodovacích procesů.
- **Hraní rolí** – je metoda, která se orientuje na rozvoj praktických schopností, které vyžadují určitou aktivitu, hravost a rozvoj mezilidských vztahů. Účastníkům je přiřazena role a poté řeší konkrétní situaci. Metoda se používá spíše u vedoucích zaměstnanců a je velmi náročná na organizaci a přípravu.

- **Assesment centre** – je kombinací simulace, hraní rolí a případových studií. Účastník řeší úkoly a problémy, které denně řeší manažer. Úkoly jsou generovány náhodně a bývají časově omezeny, což samo o sobě vyvolává na účastníky tlak a stres. Metoda je velmi náročná na přípravu.
- **Outdoor training** – je metoda která spojuje vzdělávání, hry a sportovní akce. Metoda podporuje práci v týmu, koordinaci, komunikaci, leadership a jiné potřebné manažerské dovednosti. Výhodou je to, že se účastníci vzdělávají zábavnou formou a často zlepšují i své mezilidské vztahy. Metoda je organizačně náročná, ale za to velmi efektivní.
- **E-learning** – aktuálně patří mezi nejvíce populární metody, jelikož se jedná o vzdělávání pomocí IT technologií. Tato metoda je oblíbená především proto, že umožňuje vzdělávání odkudkoliv, kdykoliv a nabízí také různé způsoby vzdělávání (tutoriály, simulace, virtuální realita apod). Výhodou e-learningu je to, že obvykle nemá omezený počet účastníků a lze ho použít pro individuální i kolektivní vzdělávání. Nevýhodou je pořizovací cena v případě, že podnik nedisponuje potřebnou technologií. Hlavní výhodou pro zaměstnance je to, že si může zvolit vlastní tempo a způsob vzdělávání. Avšak u tohoto způsobu vzdělávání je obtížné vytvořit stejnou atmosféru jako u vzdělávání prezenčního. Zaměstnanec může pocítit i nedostatek socializace anebo postrádat dostatek okamžité zpětné vazby.

Důležité je zajistit studijní materiály včetně technické platformy ke sdílení informací. V případě e-learningu je možné k procvičení a zapojení účastníků využít krátkých testů pro zopakování a zvýšení pozornosti. Krátké testy mohou také zvýšit motivaci a poskytnout zpětnou vazbu o vzdělávání. Vhodné je taktéž zajištění dosažitelnosti lektorů po ukončeném programu. Zaměstnanec by měl mít možnost být v případě potřeby s lektorem v kontaktu a konzultovat tak dodatečné postřehy či problematiku. Nedílnou součástí každého vzdělávání by mělo být závěrečné vyhodnocení a zpětná vazba. Hodnocení absolvovaného školení může být poskytnuto po absolvovaném programu nebo například i s odstupem času po několika týdnech (Dvořáková, 2012). V případě, že se jedná o program trvající v delším časovém horizontu (např. několik měsíců), je možné požadovat zpětnou vazbu i během realizace vzdělávacího programu.

1.4.4 Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Výsledkem vzdělávacího programu by měli být kompetentní zaměstnanci, kteří dokážou plně vyžít svých znalostí, vědomostí a dovedností k odvedení požadovaného výkonu (Vodák, 2011). K porovnání výchozího a současného stavu slouží metody vyhodnocení vzdělávání, které poskytují informace ohledně efektivity uskutečněného programu. Zpětná vazba slouží k zhodnocení naplnění očekávání, cílů, smyslu a užitku zaměstnancům. Zhodnocení slouží také k objevení silných a slabých stránek vzdělávání, budoucímu progresu a plánování. Problematikou může být nedostatek objektivních informací. Na počátku vzdělávání je nutné stanovit cíl v podobě kvantitativních a kvalitativních očekávaných změn chování a vědomostí účastníků. Důsledky získaných vědomostí, změna přístupu zaměstnanců k práci a využitelnosti informací se měří o poznání hůře (Zormanová, 2017).

Proces hodnocení začíná již na začátku vzdělávacího programu, kdy mohou zúčastnění předložit svá očekávání, či probírat první dojmy v průběhu. Hodnocení je rozhodně nutné uskutečnit na konci vzdělávacího programu (může být předloženo ústně, písemně či kombinací obou forem). Zúčastnění obvykle hodnotí celý koncept vzdělávacího programu, například i ubytování, stravu, atmosféru a prostředí. Negativní pocity ze vzdělávacího programu mohou ovlivnit mnoho následujících aktivit a přístup ke vzdělávání obecně (Vodák, 2011).

Hodnocení rozvojových programů má několik rovin, může se hodnotit dopad, využitelnost, efektivita i přínosnost profilu zaměstnance. V případě hodnocení dopadu vzdělávacích programů se měří míra využitelnosti získaných informací. Na základě toho může dojít k ověřování uskutečnění nastavených cílů vzdělávání neboli požadovaného zlepšení výkonu. Častým hodnocením uskutečněného programu je porovnávání očekávání a účinnosti na základě požadavků vedoucích zaměstnanců. Dále se hodnotí efektivita výběru typu programu nebo zvýšení kvalifikačního profilu zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Nejznámějším modelem vyhodnocování vzdělávání je Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, který byl představen v padesátých letech dvacátého století. Tento model umožňuje získat odpovědi na otázky ohledně subjektivních dojmů účastníků, porozumění informací, využitelnosti v praxi a změně efektivity v organizaci.

Model obsahuje čtyři úrovně hodnocení a to konkrétně (Kirkpatrick, 2006):

1. Reakce – první úroveň popisuje subjektivní hodnocení účastníků na program, zda byli účastníci spokojeni s lektorem, přístupem, použitými metodami a prostředím. K získání těchto informací bývá využíváno dotazníků, rozhovorů či anket.
2. Vzdělávání – v druhé úrovni se hodnotí porozumění informací, zdokonalení vědomostí a změna postojů jedince. K vyhodnocení se používají různé typy testů, rozhovory, případové studie či metoda pozorování.
3. Chování – třetí úroveň zhodnocuje změnu chování účastníků a využitelnost nově získaných informací v praxi. Vhodné je porovnat situaci před a po uskutečněném vzdělávání. K hodnocení se používá pozorování, případové studie nebo metoda assessment centra.
4. Výsledek – čtvrtá úroveň obsahuje popis výsledků vzdělávacího programu a jeho efektivitu jako celku. To znamená hodnocení toho, jak vzdělávací program přispěl k zvýšení výkonu podniku a jeho prostředí, včetně zhodnocení ukazatelů ekonomických i neekonomických. Je žádoucí porovnat výchozí stav před a po skončení vzdělávacího programu (popř. i delší periodu po jeho ukončení). K celkovému zhodnocení se používají dotazníky, analýzy či reporty.

Od Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu se odrážely další modely hodnocení. Známy je například pětiúrovňový model A. C. Hamblina, který rozdělil čtvrtou úroveň modelu na organizaci a přidanou hodnotu. V následujících letech vytvořil Michael Scriven model evaluace nevázaný na cíle, ale k potřebám. Dále vznikly modely hodnocení zaměřené na uživatele, využitích výsledků nebo chování. Taktéž je byla pro účely hodnocení využívána metoda balanced scorecard, která se původně využívá k měření výkonnosti. V praxi bývá hodnocení vzdělávacích programů často opomíjeno anebo bývají realizována jen z povinnosti bez důkladné analýzy. Nejčastější metodou hodnocení bývají dotazníky, rozhovory, sebehodnocení, testování nebo případové studie (Tureckiová, 2004). Na základě hodnocení vzdělávání lze odhalit i problematiku, kterým by bylo vhodné se vyvarovat a v následujících procesech jim předcházet.

1.5 Problematika podnikového vzdělávání

Vzdělávání ovlivňuje lektor a také chování účastníků. Vzhledem k diverzitě skupiny je možné se potkat s pozitivními, ale i negativními přístupy zaměstnanců. Ideálním účastníkem je ten, kterého zajímá obsah školení nebo alespoň lektor. Někteří účastníci prahnou pouze po osvědčení a certifikátu. Méně příjemné pro lektora je, pokud se školení účastní účastník, který je znalý probírané problematiky a má tendenci do školení vstupovat či ho vést. Lze se setkat i s účastníky, kteří se na školení projevovat nechtějí a bojí se. Také existují i situace, kdy zaměstnanci vzděláváním opovrhují a považují ho za nepotřebné. To může negativně ovlivnit lektora, spoluúčastníky i celý program. Někteří zaměstnanci mají pocit, že školení je pro ně za trest, absolvují ho z donucení a považují ho za ztrátu času (jelikož se jim v tu chvíli hromadí pracovní úkoly). Jiní zaměstnanci přistupují ke vzdělávání pasivně, ale jsou smířeni s tím, že si výuku „odsedí“. Dále naopak existují jedinci, kteří se snaží znalosti lektora testovat a ověřovat jeho vědomosti. Extrémem jsou zaměstnanci, kteří absolvují školení s cílenou konfrontací lektora, s úmyslem manipulace a soutěživosti. Při vzdělávání dospělých mohou nastat i nepříjemné problémové situace, které dokážou negativně ovlivnit celý proces a průběh vzdělávání. Komplikací pro lektora může být vzdělávání pasivní skupiny, která odmítá spolupracovat a domnívá se o zbytečnosti těchto aktivit. V tomto případě se pro zvýšení zájmu a interakce doporučuje vytvoření malých pracovních skupin, se záměrem postupného zapojení všech účastníků. Mnohdy však vzdělávání mohou nepříznivě ovlivnit i nezdravé vztahy mezi účastníky. Lektor se v případě rozhádané skupiny musí zachovat jako tlumočnický, spory se snažit vyřešit a vzájemně pochopit. Nápomocnou metodou může být uzavírání určitých dohod, pravidel, shrnutí zjištění a diskuse. Obzvláště obtížné je pro lektora situace, ve které se stane obětí a účastníci se proti němu vzbouří. Lektor musí pochopit příčinu konfliktu a situaci zvládnout (Plamínek, 2014). Problematice vzdělávání lze částečně předcházet vhodně zvoleným tématem, metodou a lektorem.

1.6 Aktuální trendy vzdělávání a rozvoje

Vzdělávací systém se neustále mění v návaznosti na používané technologie a informační prostředky. Výrazný vliv na způsoby vzdělávání má i vývoj síťového připojení, internetu a online platform. Díky těmto aspektům jsou způsoby dnešního vzdělávání více kreativní a dostupnější než kdykoliv předtím.

V online prostředí vznikají nové způsoby a metody vzdělávání, které cílí na přínosnost a uživatelskou přívětivost. Díky těmto způsobům, je možné online realizovat vzdělávání zaměřené téměř na jakékoliv téma.

Distanční vzdělávání

V posledních letech se stále více prosazuje trend distančního vzdělávání, což je forma studia, kdy učitel a student nejsou v přímém kontaktu. Studentovi jsou poskytovány materiály a podpora k samostudiu. Důraz je kladen na samostatné úkoly a komunikace obvykle probíhá pomocí e-mailu a videohovoru. Mezi hlavní výhody distančního vzdělávání patří flexibilita, individualizace, dostupnost a kombinace pracovního života se studijním. Nevýhodou bývá izolace od ostatních studentů a potřebná míra vnitřní motivace (Zormanová, 2017). Distanční vzdělávání má mnoho variant, existují programy na univerzitách v rámci graduálního vzdělávání nebo i programy na vzdělávacích institucích v rámci celoživotního vzdělávání (Rohlíková, Vejvodová, 2012). Idea distančního vzdělávání se poprvé objevila již v polovině 19. století v Anglii a Francii, kdy k šíření studijních materiálů bylo využíváno korespondence a poštovních služeb. Po první světové válce se začalo využívat služeb rozhlasu a byly uskutečněny pokusy i televizních přednášek. Po druhé světové válce začal být zájem i o distanční profesní vzdělávání, vzhledem k zvýšení požadavků na kvalifikaci zaměstnanců (Moore, Kearsley, 2005). V současné době tento způsob studia prochází rozvojem hlavně díky možnostem internetu, flexibility a online prostředí. Výrazně metodu distančního vzdělávání ovlivnila celosvětová situace pandemie COVID-19, kdy vzhledem k nutnému opatření musely být veškeré školy a vzdělávací instituce uzavřeny. V tomto případě bylo nutné, aby s distanční formou vzdělávání začaly i školy, které s ní doposud neměly zkušenost.

E-learning

E-learning lze dělit na dva typy, a to na off-line a on-line. Off-line výuka je prováděna prostřednictvím materiálů uložených na daném zařízení, není tedy potřeba internetového připojení. Nevýhodou je to, že se tak degradují podmínky realizace a není umožněno využití všech možností e-learningu. Tato metoda je již méně využívána a nahrazuje jí on-line výuka, která vyžaduje připojení k internetu. Díky tomuto připojení je možné získat ihned zpětnou vazbu a hodnocení. On-line výuka umožňuje simulaci klasické výuky ve třídě, včetně interakce a rozdělení do pracovních skupin. On-line výuku lze dále rozdělit na asynchronní a synchronní.

Asynchronní e-learning se vyznačuje samostudiem a flexibilitou studia, na druhou stranu zde nejsou skupinové práce a účastníci nemají mezi sebou přirozenou soutěživost. Synchronní e-learning je založen na videokonferencích, diskusních fórech a virtuálních třídách. V tomto případě jsou aktivní účastníci ve stejný čas, avšak mohou být každý na jiném místě. Důraz je kladen na týmové práce a společné semestrální práce (Klement, Dostál, 2018). Hodnocení u metody e-learning může probíhat pomocí otázek, cvičení, samostatných prací a zkoušek.

M-learning

M-learning neboli mobile-learning je forma výuky bez stolního počítače, využívají se technologie jako jsou mobilní telefony, tablety, notebooky a kapesní počítače (Dostál, 2008). Specifický je v tom, že studijní materiály a opory jsou přizpůsobeny obrazovkám LCD s nižším rozlišením (Klement, Dostál, 2018). Tato metoda bývá využívána hlavně vzhledem ke své snadné dostupnosti a využití odkudkoliv.

Blended learning

„Blendovaná výuka“ je kombinace klasické prezenční výuky s e-learningem. Blended learning vyrovnává nevýhody samotného e-learningu, v této metodě je online vzdělávání doplněno o semináře, workshopy či jiné typy prezenční výuky. Způsob této výuky bývá efektivnější v návaznosti na předávání zkušeností, názorů a komunikace (Klement, Dostál, 2018).

Hybrid learning

Hybrid learning je kombinací online a prezenčního vzdělávání. Vyznačuje se individuálním přístupem a možností personifikovaného obsahu pro rozvoj jedince. Tento způsob výuky nabízí individuální způsob výuky a vybraných učebních stylů pro každé téma a skupinu. Výhodou je možnost vzdělávání pro každého a tvorba specifických v praxi použitelných výukových materiálů a případových studiích (HRNews.cz, 2021, online). Blended learning je kombinací způsobů výuky pro celou skupinu, naproti tomu hybrid learning je individuální pro každého účastníka. To znamená, že lektori mohou vzdělávat část účastníků prezenčně a zároveň jiné účastníky online.

E-twinning

E-twinning je nový způsob e-learningu, který se zakládá na vytváření virtuálních vzdělávacích projektů. Nejčastěji se vytváří tzv. „virtuální laboratoř“, která umožňuje vytvářet různé experimenty a pokusy fyzikální, chemické, technické ale i lingvistické (Klement, Dostál, 2018).

E-twinning je platforma, pomocí které se mohou zaměstnanci škol a vzdělávacích institucí zapojovat do projektů EU a vzájemně spolu komunikovat. E-twinning je součástí programu Erasmus+ a podporuje komunikační technologie a jejich používání v evropských zemích (eTwinningn.net, 2021, online).

Interaktivní simulace

Interaktivní simulace se považují za jeden z nejefektivnějších nástrojů výuky obecně. Tento systém umožňuje vzdělávání pomocí zábavných aktivit a zároveň i ověřování znalostí. Způsob této výuky se využívá v případě, kdy je kladen důraz na učení se ze zkušeností. Výhodou simulace je okamžité vyhodnocení aktivity. V případě chybných rozhodnutí, se může účastník poučit a rozhodnout se v budoucnu jinak. Jedná se o učení bez následků, rizik a nebezpečí, kdy si účastník může vyzkoušet a osvojit jednotlivé úkony. Současně se považuje simulace i za účinný nástroj k optimalizaci procesů (Klement, Dostál, 2018). Nejznámějším příkladem simulace je například letecký trenažér. Horton (2006) rozděluje učební simulace do kategorií jako jsou dobrodružné hry, puzzle, kvíz a konkrétní typy simulací (softwarové, simulační, matematické, životního prostředí, osobní odezvy). Interaktivní simulace bývají v některých společnostech hojně využívány při nástupních školeních či školeních BOZP.

Virtuální realita

Virtuální realita umožňuje pomocí technologií vytvářet iluzi skutečného nebo fiktivního světa. Virtuální realita bývá často spojována s počítačovými hrami. K této metodě bývají využívány různé doplňky pro umocnění zážitku, jedná se například o specifické helmy, snímače pohybu nebo dokonce uzpůsobené vybavení celé místnosti (pásy na chození, přístroje pro napodobení klimatických podmínek). Tato metoda bývá velmi náročná technologicky i finančně (Klement, Dostál, 2018).

1.6.1 Výhody a nevýhody online vzdělávání

Hlavní výhodou online vzdělávání je dostupnost, která se odvíjí od používaných platforem a způsobů výuky. V případě, že je jedná o off-line metodu, předtočených videí a již hotových kurzů, může se účastník vzdělávat kdykoliv, odkudkoliv a vlastním tempem. Pro udržení a testování pozornosti mohou být využívány různé testy a kontrolní úkoly. Výhodou off-line vzdělávání je to, že lze určité části zhlédnout opakovaně a vracet se k nim dle potřeby. Při této metodě nebývá omezen počet účastníků.

Nevýhodou je absence přímého kontaktu s lektorem a okamžité zpětné vazby. Při této metodě se nelze spojit s dalšími účastníky a diskutovat danou problematiku. Pokud je kurz pořádán online metodou pomocí videohovorů, je sice možné se připojit kdekoliv, ale již ve stanovený čas a po určitou dobu. V některých případech online schůzek lektori požadují aktivitu účastníků a okamžitou zpětnou vazbu. Lektor může taktéž využít tvorby týmů a vyžadovat spolupráci mezi účastníky. Vzhledem k lepší organizaci a vedení schůzky lektorem může být omezen počet účastníků.

Obecně je online vzdělávání dostupné i jedincům, kterým dříve dostupné nebylo, ať už se jedná o důvody finanční, zdravotní, sociální nebo vzdálenostní. Online vzdělávací kurzy jsou méně finančně nákladné v případě, že společnost již disponuje potřebnou technikou. V případě, že společnost potřebnou technikou nedisponuje, mohou prvotní náklady na pořízení této techniky převyšovat hodnotu prezenčního vzdělávání. Nevýhodou online vzdělávání může být zneužití přístupu a informací sdílených na síti (kyberútok). Taktéž musí být kladen vyšší důraz na kontrolu plagiátorství a ochrana interních informací. V neposlední řadě bude v případě této metody výuky vždy způsobena určitá forma vzdálenosti, která vyžaduje k překonání psychickou odolnost a sebemotivaci. Problematikou online vzdělávání může být i úroveň dosahovaných výsledků, která dle některých názorů není stejná jako při prezenčních kurzech. Avšak na základě provedených výzkumů v ČR bylo dokázáno, že úroveň dosahovaných výsledků je srovnatelná a nebyly zjištěny výrazné rozdíly (Klement, Dostál, 2018). Rohlíková a Vejvodová (2012) popisují několik typů vzdáleností, které vznikají při distančním vzdělávání. Jedná se konkrétně o vzdálenost prostorovou, časovou, sociální, psychologickou a kulturní. Některé tyto bariéry je schopen ovlivnit lektor, ostatní se odvíjejí od přístupu jedince. S tím může souviset i stud na položení dotazů účastníků a omezenou výměnu zkušeností. Online vzdělávání má vysokou náročnost pro lektory i účastníky. Lektor stráví velké množství času s technikou, pomocí které sdílí a tvoří materiály k výuce. Naproti tomu, účastníci musí najít vnitřní motivaci a pevnou vůli ke vzdělávání se (Zormanová 2017). Nevýhodou online vzdělávání je absence prezenční socializace, která mnohdy tvoří příjemnou atmosféru vzdělávacích aktivit. Při online vzdělávání není dostatečně umožněno navazovat a rozvíjet pracovní vztahy.

2 Charakteristika společnosti SCHENKER spol. s r.o.

Druhá kapitola je zaměřená na představení světové logistické společnosti DB Schenker, její historii a nabízené služby. Dále je zde popsána konkrétní společnost, která byla pro účely této práce vybrána, a to české zastoupení SCHENKER spol. s r.o. včetně její organizační struktury. Logo společnosti viz Obr. 3 níže.



Zdroj: (Interní zdroj DB Schenker, 2021)

Obr. 3 Logo společnosti DB Schenker

DB Schenker je logistická společnost působící globálně po celém světě, poskytuje služby v oblasti přepravy pozemní, letecké i námořní a skladové logistiky. Celosvětově má DB Schenker více než 2 100 poboček a přibližně 76 900 zaměstnanců. Společnost nabízí 8 miliónů m² skladovacích ploch ve více než 50 zemích. Generální ředitel je Jochen Thewes, členy představenstva jsou Oliver Seidl a Markus Sontheimer (DBSchenker.com, 2021, online).

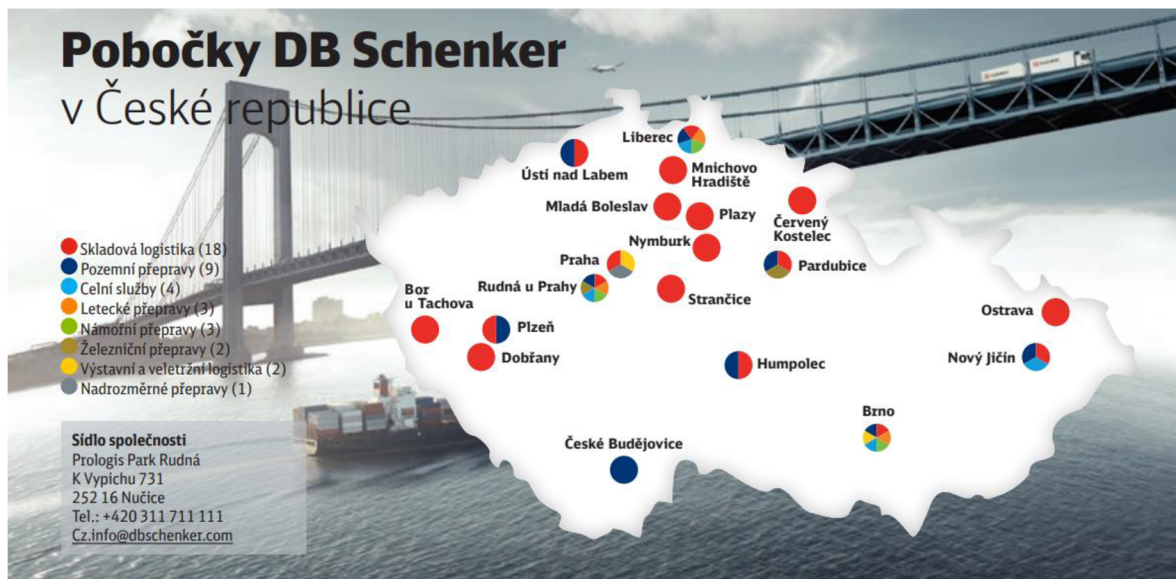
2.1 Historie společnosti DB Schenker ve světě

Historie logistické společnosti DB Schenker je poměrně rozsáhlá vzhledem k téměř 150 letému působení na trhu. Počátky této společnosti se datují k roku 1872, kdy v rakouské Vídni, Gottfried Schenker založil společnost Schenker & Co. V té době Gottfried Schenker začal realizovat nákladní pozemní přepravu po železnici, o rok později byla uskutečněna první sběrná přeprava zásilek z Paříže do Vídně. O další rok později byly založeny další pobočky v Praze, Budapešti a Bukurešti. V roce 1880 získala společnost podíl v paroplavební společnosti Adria Dampfschiffahrts-Gesellschaft a v roce 1895 Gottfried Schenker založil přepravní společnost Austro-Americana Shipping Company. V roce 1918 po skončení První světové války se společnost zaměřuje na expresní doručování zásilek, regionální nákladní přepravu, logistické služby pro nadměrné expozice, výstavy, veletrhy i například stěhovací služby.

V roce 1922 byla v Německu založena první nákladní letecká přeprava. V roce 1931 byla uskutečněna první nákladní námořní přeprava v kontejnerech. Po druhé světové válce v roce 1945 společnost prodělává ztráty skladů a přepravních terminálů. Dále v roce 1947 byla založena dceřiná společnost v USA, která byla základem k realizaci mezinárodní nákladní letecké přepravy. Poté v roce 1966 společnost DB Schenker vstoupila na asijský trh, konkrétně do města Hong Kong. Společnost DB Schenker se proslavila partnerstvím při konání olympijských her od let v letech 1972, 2000 a 2002. Významnou aktivitou DB Schenker bylo a stále je poskytování logistických služeb v rámci olympijských her (od roku 2000 pro zimní i letní olympijské hry). V oblasti CSR se společnost snaží od roku 2009 zapojovat do aktivity a inovací s vizí snížení emisí CO₂. V roce 2011 byly poskytovány logistické a přepravní služby organizaci FIFA Women's World Cup. Dalším zajímavým milníkem v roce 2012 bylo zajištění přepravy pro Velkou cenu Eurovize a například i uzavření partnerství s německým národním olympijským týmem. V roce 2015 realizovala společnost DB Schenker služby pro tým Formule 1 po celé Evropě (DBSchenker.com, 2021, online).

2.2 Historie DB Schenker v ČR

Zastoupení společnosti DB Schenker v České republice vzniklo v roce 1991 prostřednictvím SCHENKER spol. s r.o. (dříve se společnost jmenovala Scansped). Předmětem podnikání této společnosti je mezinárodní zasilatelství, skladovací činnost, pronájmy nemovitostí, celní deklarace atp. Aktuálně má toto zastoupení okolo 1800 zaměstnanců na 22 pobočkách. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze, avšak mnoho hlavních činností zajišťuje i pobočka v Liberci (pobočky DB Schenker v ČR viz Obr. 4). Ředitelem společnosti je Ing. Tomáš Holomoucký, který je na této pozici již přes 17 let. V Roce 2017 dosáhla společnost obrátu ve výši 6,18 miliard korun a přepravilo se více než 1 481 000 zásilek. V oblasti skladové logistiky je SCHENKER spol. s r.o. schopna svým zákazníkům poskytnout až 180 000 m² plochy. Společnost je známá pro svůj technický a inovativní přístup, taktéž dbá na zásady CSR. Například společnost usiluje o zavedení většiny služebních automobilů s pohonem na zemní plyn či spolupráci s dopravci, kteří mají vozidla pouze s emisní třídou 6 (DBSchenker.com, 2021, online).



Zdroj: (DBSchenker.com, 2021, online)

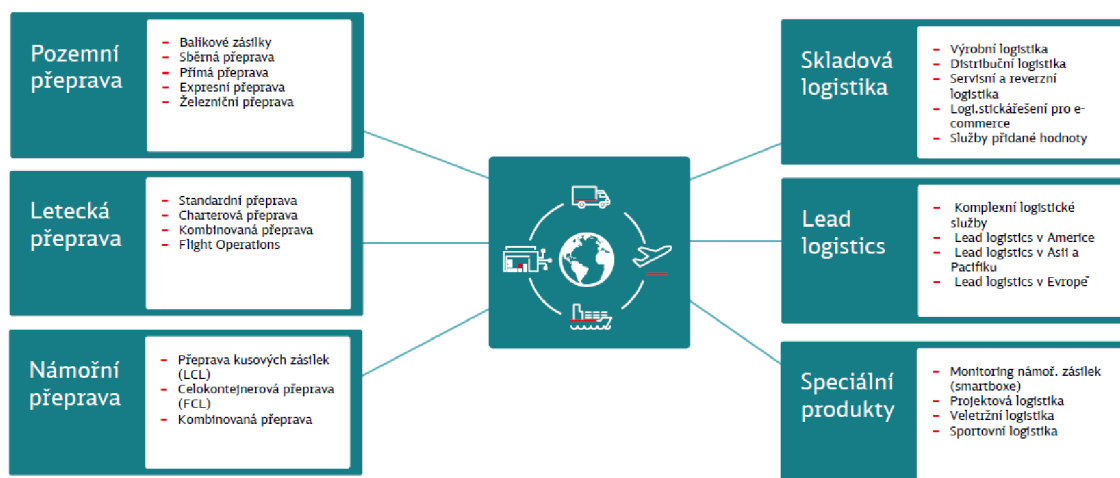
Obr. 4 Pobočky DB Schenker v ČR

2.3 Služby společnosti a konkurence

Díky své historii a úspěšné strategii se společnost DB Schenker dostala na pozici celosvětového lídra v oblasti globálních logistických služeb. Poskytované logistické služby lze rozdělit do následujících kategorií viz níže:

- **Pozemní přeprava** (balíková přeprava, sběrná služba kusových zásilek a palet, celo-vozové doklázky, intermodální přepravy).
- **Železniční přepravy** (ucelené vlaky, jednotlivé kontejnery, door to door zásilky, sběrné zásilky).
- **Letecká přeprava** (charterové lety, door to door zásilky).
- **Námořní přeprava** (celo-kontejnerová přeprava, kusové zásilky, kombinovaná přeprava).
- **Logistika** (distribuční logistika, výrobní logistika, reverzní logistika)
- **Speciální služby** (nadrozměrné přepravy, logistika pro veletrhy, sportovní a kulturní akce, celní služby).

Poskytované služby společnosti jsou znázorněny viz Obr. 5.



Zdroj: (Interní zdroj DB Schenker, produktové školení, 2021)

Obr. 5 Schéma služeb společnosti SCHENKER spol. s r.o.

Mezi globální konkurenci společnosti DB Schenker lze zařadit DHL, Kuehne + Nagel CZ, Dachser a DSV. Za regionální konkurenci lze považovat CS Cargo, Ewals, Geis nebo Duvenbeck (viz Obr. 6).

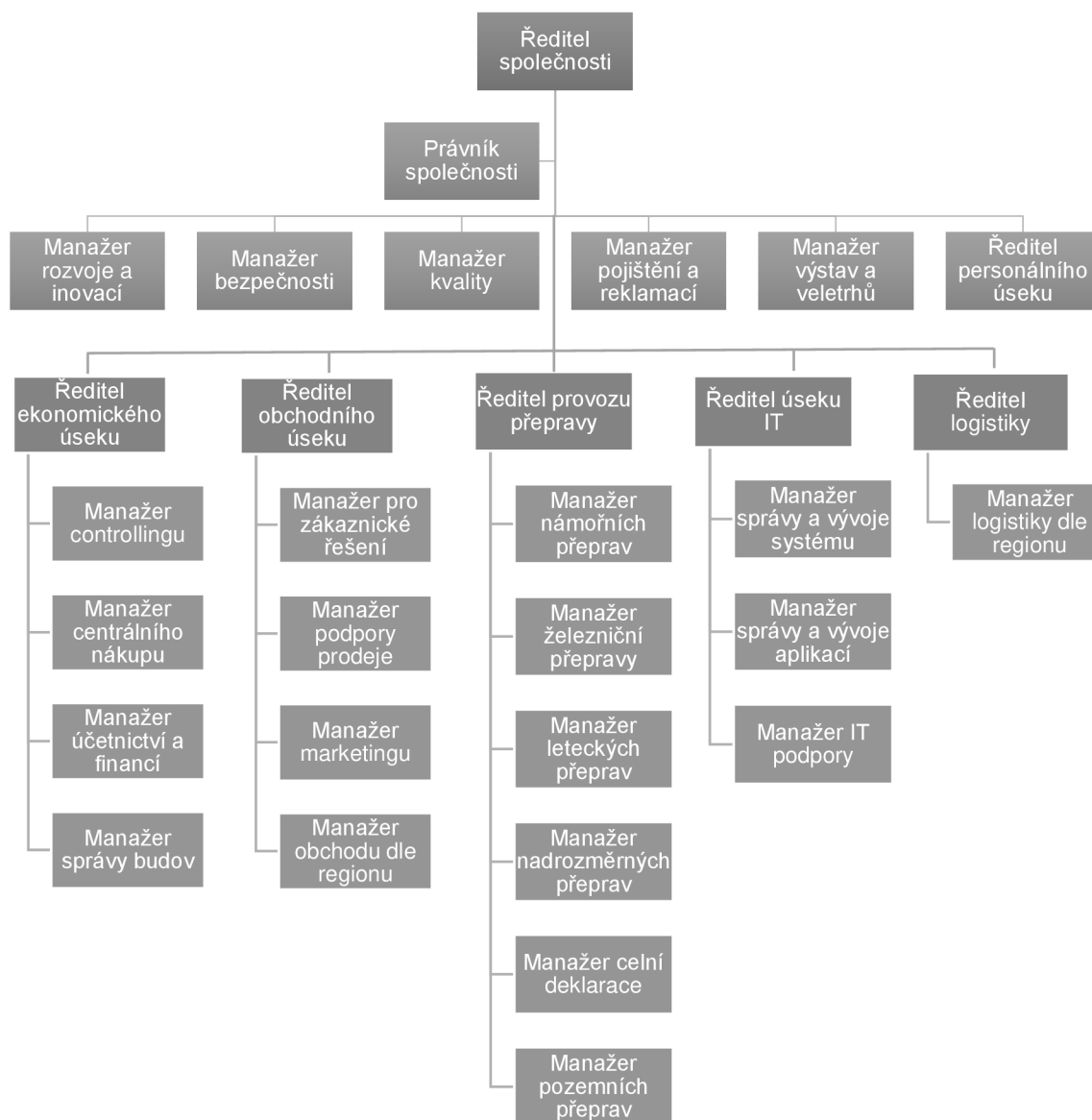


Zdroj: (Interní zdroj DB Schenker, produktové školení, 2021)

Obr. 6 Konkurence na trhu v oblasti logistiky

2.4 Organizační struktura společnosti

SCHENKER spol. s r.o. má přibližně 1800 zaměstnanců, z toho je přibližně 900 THP. Organizační struktura společnosti je velmi členitá a rozsáhlá, její zjednodušená podoba je k nahlédnutí viz Obr. 7. Většina zaměstnanců, kteří vykonávají manažerskou pozici sídlí v hlavním sídle v Praze nebo Liberci. Obecně lze organizační strukturu rozdělit na základě odvětví (ekonomický úsek, obchodní úsek, IT, HR apod.) a typu poskytovaných služeb (logistika, výstavy a veletrhy, letecká přeprava, námořní přeprava, železniční přeprava, pozemní přeprava atd.).



Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 7 Zjednodušené schéma organizační struktury SCHENKER spol. s r.o.

3 Vzdelávací a rozvojový proces v SCHENKER spol. s r.o. před a při pandemii COVID-19

Třetí kapitola analyzuje vzdělávací a rozvojový proces v SCHENKER spol. s r.o. před a při pandemii COVID-19. Konkrétně kapitola definuje potřeby vzdělávání zaměstnanců, popisuje plánování a vzdělávací a rozvojový program před pandemií. Dále tato kapitola vymezuje pojem COVID-19, omezení v době pandemie a situaci v ČR. Je zde také popsán současný vzdělávací a rozvojový program vybrané společnosti v době pandemie COVID-19.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. probíhá na základě identifikace potřeb jednotlivých odvětví a pracovních pozic. Například vzdělávací programy v odvětví pozemní přepravy je více časově i finančně náročné než vzdělávání v odvětví služeb skladové logistiky. Vzdělávání je v této společnosti rozděleno na dva druhy, první se zabývá povinným korporátním vzděláváním, a to druhé je zaměřené na podporu plnění strategických cílů a obchod. Do oblasti povinného korporátního vzdělávání spadají témata BOZP, OP, CSR, a například i základy IT. Tyto témata se odvíjí od požadavků a nařízení centrály v Rakousku, musí jej následovat všechny zastoupení po celém světě. Tento typ korporátního vzdělávání se nyní realizuje interně pomocí metody e-learning (na platformě DB Learning Portal). Druhý typ vzdělávání zaměřený na podporu cílů a obchodu obsahuje manažerská a oborová školení, doplněné o individuální možnosti rozvoje. Tato oblast vzdělávání je realizována pomocí různých metod, od přednášek, kurzů, workshopů, outdoorových tréninků až po e-learning a samostudium. Pro tyto účely je využíváno interních školitelů (zkušených zaměstnanců) ale i externích lektorů.

3.1 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců před pandemií

Vybraná společnost identifikuje potřeby vzdělávání na základě potřeb jednotlivých odvětví a pracovních pozic. Informace o potřebách se získávají na úrovni podniku, pracovních míst a jednotlivých zaměstnanců. Zdrojem těchto informací jsou pozorování, pracovní záznamy a výsledky hodnocení zaměstnanců. Společnost má nastavená společná povinná školení (BOZP, OP), která musí zaměstnanec absolvovat již při zahájení pracovního poměru. Dále se povinná školení dělí dle typu odvětví, oblasti, typu pracovní pozice a činnosti. Zaměstnanec vykonává periodická školení, jsou-li k jeho pracovní činnosti žádoucí.

Identifikaci potřeb vzdělávání se věnuje personální oddělení spolu se specialisty vzdělávání. Avšak tyto potřeby mohou navrhnout i vedoucí zaměstnanci. Na základě stanovených potřeb je zpracován návrh programu vzdělávání, který je v průběhu roku optimalizován. Struktura programu ve vybrané společnosti vychází z návrhů předchozích let, kladen je však důraz na aktualizace vycházející z legislativy a trendy vzdělávání. K programu vzdělávání mají přístup pouze zaměstnanci, kteří za tuto oblast zodpovídají.

3.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců před pandemií

Po identifikaci potřeb následuje fáze plánování vzdělávání, ve kterém musí být již stanoveny priority, výstupy, rozsah, finanční náročnost a časový harmonogram. Vzdělávací aktivity musí být stanoveny s předstihem a s ohledem na vytíženost a sezónnost jednotlivých odvětví. Vzdělávací aktivity se pořádají převážně od ledna do září, jelikož toto období zaručuje vyšší účast zaměstnanců. Nejprve se plánují povinná korporátní vzdělávání, která jsou systematická periodická. Jedná se například o aktualizace incoterms, témata pojištění, daně, práva, ADR apod. Pro účely těchto témat bývá převážně využíváno externích specialistů. Dále je plánováno vzdělávání nových zaměstnanců, které probíhá přibližně každé 2 měsíce. Toto vzdělávání obvykle probíhá prezenční formou v sídle společnosti v Praze (nebo na pobočce, kde zaměstnanec pracovní činnost vykonává). Dále se plánují vzdělávací aktivity, které podporují část obchodu a plnění strategických cílů. V tomto typu vzdělávacích aktivit jsou zahrnuta oborová, manažerská, skupinová i individuální školení. Pro lepší přehlednost nabízených možností vzdělávání byl vytvořen katalog školení, ve kterém je popsáno více než 100 nabídek vzdělávacích aktivit. V katalogu jsou školení vedená interními specialisty i externími lektory. Katalog školení je dostupný na portálu DB Planet na platformě Cloudia. Vzdělávací aktivity v této oblasti plánuje specialistka vzdělávání, která tak reaguje na požadavky vedoucích zaměstnanců. Naplánované vzdělávací aktivity s jistým datem a místem konání se poté zadávají do interního personálního systému EGJE, ve kterém se zaměstnanec na vybraná školení může přihlásit. Zaměstnanec se na vybrané školení přihlašuje až po souhlasu svého nadřízeného. Nabídky plánovaných vzdělávacích aktivit v systému EGJE jsou dostupné pro všechny THP zaměstnance napříč ČR. Po dohodě jsou vzdělávací aktivity zpřístupněny i zaměstnancům, kteří nespádají do kategorie THP.

3.3 Realizace vzdělávacího a rozvojového programu před pandemií

Vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. je velmi různorodé a liší se dle typu odvětví a pracovních pozic. Vzdělávací aktivity jsou ve vybrané společnosti realizovány vně i mimo podnikové prostředí, pomocí interních specialistů i externích lektorů.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání přímo na pracovišti probíhá nejčastěji pomocí skupinových kurzů, přednášek a workshopů. Školení oborových témat je převážně vedeno interními speciality, kdežto na témata IT a soft skills bývá více využíváno externích lektorů. Některé typy školení jsou v návaznosti na pracovní pozici a činnost povinná. Jiná školení jsou dobrovolná a může se jich po souhlasu svého nadřízeného zúčastnit jakýkoliv zaměstnanec. V obou případech je nutné se na školení přihlásit přes interní personální systém EGJE. Při pracovním výkonu se zaměstnanci vzdělávají nejčastěji asistováním a přidělenými úkoly. Na některých pracovištích je také využíváno metod coachingu a rotace. Součástí pracovních porad je běžně využíváno brainstormingu a tvorby simulací.

Vzdělávání mimo pracoviště

Ve vybrané společnosti probíhají také vzdělávací aktivity mimo pracoviště. Nejčastěji se zaměstnanci účastní vzdělávacího kurzu, který je realizován na jiné pobočce. V praxi to znamená, že zaměstnanci z pobočky v Brně se mohou účastnit vzdělávacích aktivit na pobočce v Liberci. V tomto případě jsou zaměstnancům hrazené veškeré náklady spojené s cestou a účastí na vzdělávání. Dále je také využíváno outdoorových trainingů, které často slouží i jako teambuilding. Nejméně využívanou formou vzdělávání mimo pracoviště je účast zaměstnanců v prostředí externích poskytovatelů služeb vzdělávání.

Vzdělávání mimo podnikové prostředí

Pokud zaměstnanec projeví zájem o vzdělávání mimo podnikové prostředí, je možné využít samostudia (e-learningu) nebo individuálních lekcí. E-learning je přístupný pomocí platformy Seduo, která nabízí nespočet témat z prostředí businessu, ale i témata zaměřená na osobnostní rozvoj. Individuální lekce zaměstnanci volí v případě, že mají zájem o studium cizího jazyka a využití jazykových kurzů. Na tyto kurzy přispívá zaměstnavatel 60 % z ceny.

3.4 Omezení v době pandemie COVID-19

Tato podkapitola je určena k vysvětlení problematiky spojené s pandemií COVID-19, popisuje celkový stav a průběh pandemie v ČR. Konkrétně podkapitola obsahuje vymezení pojmu COVID-19 a situaci v ČR včetně popisu protiepidemického systému (PES).

3.4.1 Vymezení COVID-19

„Označení koronavirus se používá pro jakýkoli virus, patřící do podčeledi Coronaviridae. Jde o souhrnné označení pro čtyři čeledi virů, které způsobují onemocnění u zvířat a lidí s různým stupněm závažnosti.“ (Vláda.cz, 2020, online). COVID-19 lze popsat jako virové infekční onemocnění, které se šíří kapénkovou formou. Pro účely této práce pojem COVID-19 zahrnuje i jiné typy koronaviru jako je SARS-CoV-2 a jeho další mutace. COVID-19 se poprvé vyskytl v prosinci 2019, v čínském městě Wu-Chan. Ohledně původu viru jsou stále nejasné informace a spekulace. Nejčastěji je tvrzeno, že původ koronaviru pochází z netopýrů, konkrétní proces, jak se vir přenesl na člověka není zatím stále vysvětlen. Dále jsou zde teorie o manipulování a upravování viru člověkem, ty však nebyly prozatím prokázány (Vláda.cz, 2020, online).

COVID-19 se chová nestandardně a nevyzpytatelně, u každého jedince může mít jiný průběh. Obecně je známo, že toto onemocnění způsobuje respirační potíže (dušnost, kašel), horečku, ztrátu čichu a chuti. Nemoc může být doprovázena dalšími symptomy jako je bolest kloubů a svalů, únava, žaludeční potíže či zimnice. Nejvíce ohroženou skupinou lidí jsou senioři, osoby s oslabenou imunitou a chronickými nemocnými. COVID-19 se indikuje pomocí dvou typů testů, a to konkrétně PCR testy a antigenními testy, které poskytují informaci o tom, zda je jedinec infikován (pozitivní výsledek nebo negativní výsledek). V případě, že je výsledek testu pozitivní, musí infikovaný dodržovat nařízení MZČR. Tyto nařízení se stále mění a liší se v průběhu pandemie, důležité je však dodržovat po určitou dobu karanténu. Léčba onemocnění COVID-19 není specificky stanovena, jelikož každý jedinec může mít různý průběh nemoci. Doporučuje se však zmírňovat příznaky infekce pomocí volně dostupných léčiv.

Prevence před nakažením se COVID-19 se opírá o zvýšené zásady hygieny. Konkrétně tedy používání dezinfekčních prostředků a ochranných pomůcek jako jsou roušky, respirátory a gumové rukavice (Who.int, 2021, online). Další z možností, jak tomuto onemocnění předejít je vakcinace. V počátku pandemie nebyla na onemocnění COVID-19 vyvinuta žádná vakcinace. Avšak naléhavost situace urychlila proces vývoje a s první dávkou vakcíny přišla společnost Pfizer již koncem roku 2020 (Covid.gov.cz, 2021, online). K prosinci 2021 vláda ČR zpřísnila podmínky testování a vakcinace, které omezují lidi, kteří nemají prokázanou bezinfekčnost nebo ukončené očkování. Tito jedinci nemohou být vpuštěni do vybraných prostor (restaurace, kina, divadla atd.) a využívat dostupné služby (kadeřnictví, kosmetika, fitness apod.). S tím souvisí i nařízení, které degradovalo úroveň antigenního testování (lze jej využívat jen pro osobní potřebu). V ČR je nyní uznáváno pouze testování PCR, které má být na přítomnost viru nejvíce přesné. Změnily se i poplatky za provedené testování, které má svou podstatou stimulovat obyvatele k očkování proti COVID-19. PCR test je zdarma dvakrát do měsíce pouze pro očkované a vybrané skupiny lidí (ti co onemocnění prodělali v určité ochranné lhůtě a ti co se očkovat ze zdravotních důvodů nemohou). Pro neočkovaného jedince je stanovena cena jednoho PCR testu na 900 Kč. K prosinci 2021 je naočkováno více než 6,5 milionů obyvatel (MZCR.cz, 2021, online).

3.4.2 Situace pandemie v ČR

Do února 2020 vláda nepovažovala situaci pandemie za příliš vážnou, v té době nebyla stanovena žádná protiepidemická opatření. Avšak zlom nastal v období, kdy mnozí čeští občané cestovali do lyžařských středisek v Itálii, odkud se údajně COVID-19 začal šířit do dalších zemí. První pacienti s onemocněním COVID-19 byli v ČR potvrzeni začátkem března 2020. Koncem března 2020 se počet zvýšil na 3 277 nakažených. Vláda na to rozhodla o uzavření několika obcí a byly zpřísněny podmínky pro cestování. Další dny byly uzavřeny všechny školy a byl vyhlášen nouzový stav na 30 dní. Dále byla povinnost zakrývat si ústa a nos rouškou. Tentýž měsíc se ve zdravotních zařízeních projevil nedostatek ochranných pomůcek. V květnu 2020 byla některá opatření opět rozvolněna. Následující týdny v měsíci červen a červenec počet nakažených rapidně narůstal. Od září 2020 bylo povinné nosit roušku ve veškerých vnitřních prostorech.

Nutno dodat že se v době pandemie měnila často opatření, ale i organizační struktura MZČR a Ústředního krizového štábu. V září 2020 byla ČR jednou z nejvíce zasaženou zemí v EU. V důsledku toho byl opět vyhlášen nouzový stav na 30 dnů. Od té doby se postupně uzavíraly veškeré provozovny a školy přecházely na distanční výuku. Taktéž platil zákaz nočního vycházení po deváté hodině večer. Cestování bylo povolené jen za účelem pracovní činnosti. Nouzový stav se stále prodlužoval a většina provozoven obchodů a služeb byla uzavřena. V lednu 2021 byl spuštěn rezervační systém pro očkování, přednost měli senioři. Očkování bylo poté postupně zpřístupněno obyvatelům ČR podle věkových kategorií. V únoru 2021 bylo poté nařízeno nošení respirátorů (FFP2) namísto roušek. V březnu 2021 (o rok později od prvních potvrzených případů COVID-19 v ČR) bylo na přítomnost viru provedeno kumulativně přibližně 14 milionů testů (z toho 6,7 milionu PCR) a onemocnění bylo prokázáno u 1,5 milionu obyvatel. Nouzový stav přetrvával 189 dní do 11. 4. 2021, poté byla opatření opět rozvolněna. Od května 2021 se plně otevřely obchody a služby. Od června 2021 se zavedla povinnost očkování druhou dávkou vakcíny. Následující měsíce bylo zavedeno povinné testování ve školách a na pracovištích. V listopadu 2021 byl nahlášen rekordní počet nakažených na den a byl opět vyhlášen nouzový stav na 30 dní. Dále byla zavedena povinnost očkování třetí dávkou vakcíny. K prosinci 2021 bylo v ČR provedeno více než 36 milionů testů (z toho 15 milionů PCR) a toto onemocnění bylo prokázáno u více než 2,4 milionu obyvatel (jedná se o kumulativní data). Tomuto onemocnění podlehl v ČR přibližně 35 tisíc obyvatel. Nutno brát v potaz, že se jedná o laboratorní data oficiálně nahlášených pacientů na hygienických stanicích, která mohou být podhodnocena (MZCR.cz, 2021, online).

Protiepidemický systém ČR (PES)

Protiepidemický systém (dále jen PES) byl vytvořen pro účely hodnocení vývoje epidemie COVID-19 v ČR. Tento systém by měl zajistit lepší přehlednost pro populaci a zároveň sloužit k předvídatelnosti vývoje situace v návaznosti na rozvolňování či zpřísnění opatření. PES je členěn do pěti stupňů, které jsou rozděleny na základě hodnot indexu rizika viz Obr. 8. Míra ohrožení epidemií je hodnocena na základě indexu rizika. Index je počítán po krajích i pro celou ČR. Vzhledem k výpočtu by index rizika měl být uváděn procentuální hodnotou, většinou však bývá popisován jen jako číslo. Výpočet indexu rizika je popsán na portálu Ministerstva vnitra, jedná se o součet bodů ze čtyř rizikových ukazatelů.

Konkrétně se jedná o hodnoty z následujících výpočtů: počet provedených pozitivních testů na COVID-19 na 100 000 obyvatel, počet seniorů ve věku nad 65 let s prokázaným nakažením COVID-19 na 100 000 obyvatel, dále nárůst nakažených (zjednodušený výpočet reprodukčního čísla) a podíl hospitalizovaných nezachycených nakažených pacientů. Veškeré tyto data se počítají za posledních 14 dní (Covid.gov.cz, 2021, online).

Stupně pohotovosti: Definice    

Hodnota souhrnného indexu rizika	Odvozený stupeň pohotovosti pro daný den	Zjednodušená slovní definice
≥ 76	Stupeň 5: Fialový	Kritický stav: celková kapacita systému nemocniční lůžkové a intenzivní péče se začíná blížit svému limitu, počet nakažených v populaci je vysoký, a to včetně zásahu zranitelných skupin obyvatel, trasování kontaktů je významně omezeno, probíhá komunitní šíření nákazy
61-75	Stupeň 4: Červený	Vážný stav: počet nakažených v populaci je vysoký, je významné bezprostřední riziko dalšího zhoršování situace, trasování kontaktů je omezeno, probíhá komunitní šíření nákazy
41-60	Stupeň 3: Oranžový	Naléhavý stav: šíření epidemie sílí, tlak na systém zdravotní péče je zvýšený, situace vyžaduje intenzivní sledování počtu nakažených a hospitalizovaných, vysoký důraz na maximální efektivitu testování a trasování kontaktů, vysoké riziko komunitního šíření nákazy
21-40	Stupeň 2: Žlutý	Stav pozornosti: objevují se lokální ohniska onemocnění, která vyžadují bezprostřední protiepidemickou intervenci s ochranou ohrožených skupin, vysoký důraz na maximální efektivitu testování a trasování kontaktů
≤ 20	Stupeň 1: Zelený	Stav opatrnosti: epidemie je pod kontrolou, počet nakažených v celé populaci je nízký, epidemie výrazně neroste, testování a trasování kontaktů je efektivní, nízké riziko komunitního šíření nákazy

Zdroj: (MZCR.cz, 2021, online)

Obr. 8 Rozdělení PES na základě indexu rizika

Rozvolňování opatření souvisí s mírou indexu rizika a stupně PES. Pokud index rizika poklesne a setrvá v nižší úrovni alespoň po dobu 7 dnů je možné zvážit rozvolnění opatření. Avšak tyto ukazatelé nejsou jediné na základě, kterých by připadaly v úvahu změny opatření. Změny opatření závisí taktéž na celkové situaci a vyhodnocení epidemiologů a hygieniků. Pokud se naopak index zvýší a jeho hodnoty setrvávají déle než 3 dny, je nutno opatření zpřísnit a přejít do vyššího stupně PES. Pokud je stupeň 3 a vyšší, je nutno nadržovat opatření celostátně. Pokud je stupeň nižší, může se lišit nařízení opatření v každém kraji. Od 27. 12. 2020 do 11. 4. 2021 ČR setrvala v pátém stupni systému PES.

3.5 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců v době pandemie

V době pandemie je identifikace potřeb vzdělávání omezena v důsledku protiepidemických opatření nařízených vládou ČR. Stále jsou však zachovány základy schémat identifikace potřeb z předchozího období. V období přísných nařízeních nemohou specialisté vzdělávání v době pandemie identifikovat potřeby zaměstnanců pomocí pozorování, naopak mohou využít získaných dat z období předchozího (jako jsou pracovní záznamy a výsledky hodnocení zaměstnanců). V období, kdy je situace ohledně zařízení mírnější se vzdělávací specialisté vrací k původním metodám. Více začalo být využíváno online schůzek k upřesnění požadavků na vzdělávání od vedoucích zaměstnanců. Přesto, že v mnoha odvětvích a organizacích panuje v době pandemie nejistota, společnost SCHENKER spol. s r.o. svůj náborový proces nepozastavila, a naopak i během pandemie přijímá nové zaměstnance. To znamená, že identifikace potřeb pro nové zaměstnance probíhá podobně jako před pandemií, jen se přemístila do online prostředí.

3.6 Plánování vzdělávání zaměstnanců v době pandemie

Aktuálně se program vzdělávání a jeho plánování primárně odvíjí od vládních nařízeních (která se mohou ze dne na den měnit). Poprvé v historii společnosti byl na rok 2020 rozpočet na vzdělávací aktivity krácen, avšak v roce 2021 byl rozpočet stanoven opět v původní výši. Z programu vzdělávání jsou na několik měsíců vyřazeny aktivity, které jsou založené na prezenční účasti. Vzhledem k šíření onemocnění COVID-19 není jistá účast zaměstnanců ani lektorů. Hlavním cílem bylo zamezit šíření viru ve společnosti, avšak bez zanedbání vzdělávacích aktivit. Některé vzdělávací aktivity je možné nahradit online výukou nebo e-learningem. Vzdělávací plán se mění v průběhu pandemie a musí pružně reagovat na změny opatření. V případě, že to situace dovolí, jsou dále realizována interní korporátní školení. Využívání externích školitelů a jejich služeb je výrazně omezeno. Vzdělávací aktivity podporující část obchodu a plnění strategických cílů je omezeno na minimum a v případě, že je to možné je realizováno online pomocí videokonferencí. Je více kladen důraz na vzdělávání vedoucích zaměstnanců než jejich podřízených. V době pandemie je plán vzdělávání zaměřen na nejnutnější vzdělávací aktivity a realizace nových projektů je pozastavena. Nabízí se pouze realizace těch vzdělávacích programů, které jsou online a zaměřená na IT prostředí.

3.7 Realizace vzdělávacího a rozvojového program v době pandemie

Využití externích vzdělávacích služeb a lektorů je omezeno. Pokud jsou dané témata stěžejní pro pracovní výkon, jsou realizována v online prostředí.

Vzdělávání na pracovišti v době pandemie

Vzdělávání přímo na pracovišti dříve probíhalo pomocí skupinových kurzů, přednášek a workshop, ty však musejí být v důsledku pandemie omezeny nebo zcela zrušeny. V případě, že je povoleno některé aktivity realizovat, upřednostňují se malé skupiny účastníků, individuální lekce anebo online výuka. V době pandemie je pozastavena rotace zaměstnanců napříč odděleními. Většina pracovních i vzdělávacích akcí je přenesena do online prostředí. Specialisté vzdělávání v tomto období kladou důraz na vzdělávací aktivity v oblasti IT. V prosinci 2021 byl zahájen program „digitální akademie“, který je zaměřená na výuku IT služeb Microsoft 365. Tento program je poskytován externím lektorem. Program digitální akademie bude trvat přibližně do června 2022 a je kombinací schůzek přes MS Teams a předtočených videí dostupných na úložišti. Tvoří se taktéž nové metody vzdělávání, konkrétně online skupiny typu „Cyber-Caffé“, které přináší krátké 15 minutové školení pro dané oddělení. Například oddělení direktové pozemní přepravy si nastavilo pravidelné 15minutové schůzky pod názvem „Direct-Caffé“, kde je každý týden představena jiná problematika z oblasti využívaných IT systémů. Tuto problematiku podrobněji rozebírá specialista, který reaguje na opakující se situace a činnosti v těchto IT systémech. Metoda tohoto krátkého online vzdělávání byla realizována v roce 2021 a je taktéž plánována na rok 2022.

Vzdělávání mimo pracoviště v době pandemie

V době pandemie jsou aktivity mimo pracoviště zrušeny. Není možné nyní absolvovat vzdělávací kurzy v jiných školících zařízeních nebo na jiné pobočce. Dále jsou také zrušeny outdoorové trainingy, teambuildingy a jiné společné vzdělávací akce. Vybraná společnost usiluje o vzdělávání zaměstnanců ve vlastních prostorách svými speciality, aby se zamezilo šíření onemocnění.

Vzdělávání mimo podnikové prostředí v době pandemie

Zaměstnancům je nabízen přístup do online vzdělávací platformy Seduo, kde je na výběr z témat od IT, marketingu, daní, práv až po osobnostní rozvoj. Prezenční individuální lekce od externích lektorů jsou prozatím pozastaveny.

4 Výzkumná šetření s cílem definovat rozdíly, výhody a nevýhody vzdělávacího a rozvojového procesu před a v době pandemie COVID-19.

Čtvrtá kapitola obsahuje metodiku a výzkumná šetření uskutečněná ve společnosti SCHENKER spol. s r.o., která naplňují praktický cíl diplomové práce, a to analyzovat stav vzdělávacího a rozvojového procesu před pandemií a v době pandemie COVID-19. Na základě získaných dat pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření je provedena komparace obou vzdělávacích a rozvojových procesů. Komparace obsahuje vymezení rozdílů, přínosů a nedostatkům na základě kterých je závěrem sestaven návrh a doporučení k zefektivnění nastaveného systému.

4.1 Metodika výzkumného šetření

V praktické části této diplomové práce je cílem výzkumu zodpovězení následujících otázek:

- Jak ovlivnila pandemie COVID-19 podnikové vzdělávání a rozvojový proces?
- Jaké jsou konkrétní změny ve vzdělávacím a rozvojovém programu vybrané společnosti oproti minulému a současnému stavu ovlivněném pandemií COVID-19?

Na základě těchto výzkumných otázek byla dále zvolena metoda výzkumu, která umožnila snadný a validní sběr informací. Konkrétní zvolenou metodou byla kombinace rozhovorů a online dotazníkového šetření. V první řadě byla uskutečněna metoda rozhovoru se specialistkou vzdělávání vybrané společnosti, která měla prostor okomentovat minulý a současný stav vzdělávání a rozvoje. Rozhovor byl svou povahou polostrukturovaný a v průběhu byly položeny doplňující otázky k danému tématu. Přepis uskutečněného rozhovoru je součástí přílohy této práce (viz Příloha 1). Na základě získaných informací z uskutečněného prvního rozhovoru, bylo dále realizováno dotazníkové šetření (kterému předcházeli i předvýzkum). Vzhledem k charakteristice společnosti a typu vybraného vzorku respondentů byla zvolena metoda online dotazníkového šetření. Výhodou této metody je snadné sdílení, dostupnost pro zaměstnance a vhodný sběr získaných dat k následné analýze.

Dotazník byl vytvořen pomocí webové platformy Survio. Dotazník byl strukturovaný a skládal se celkem z 29 otázek. Otázky použité k tvorbě dotazníkového šetření jsou součástí přílohy diplomové práce (viz Příloha 2) a výsledky jsou interpretovány v následující praktické části práce. Po uskutečněné analýze získaných dat z dotazníkového šetření byl dále uskutečněn závěrečný rozhovor s personální ředitelkou společnosti s možností okomentovat daná zjištění.

4.2 Rozhovor před dotazníkovým šetřením

První hloubkový rozhovor byl na základě domluvy realizován se specialistkou vzdělávání (dále jen paní V.). Paní V. vystudovala obor personalistiky na Vyšší odborné škole, po které záhy zahájila pracovní poměr ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. na pozici specialistky vzdělávání. Paní V. tuto pozici vykonává již 15 let, důkladně zná historii společnosti, vývoj vzdělávání a podnikovou kulturu. Hloubkovému rozhovoru se specialistkou vzdělávání předcházela rozsáhlá e-mailová komunikace na základě, které byl domluven termín k online schůzce přes MS Teams. Před plánovanou online schůzkou byly paní V. zaslány okruhy témat, které měly být obsahem rozhovoru. Rozhovor byl polostrukturovaný, skládal se z 15 hlavních otázek a přibližně 10 podotázek, konal se pomocí online prostředí a trval přibližně 60 minut. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o minulém a současném stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. V první fázi rozhovoru byly pokládány otázky na historii společnosti, jak bylo nastaveno vzdělávání a rozvoj od roku 2006, jaké byly uskutečněny změny a zda byly přínosné. Druhá fáze rozhovoru se zabývala zkoumáním stavu před a při pandemii COVID-19. V této fázi byl rozhovor více obsáhlý, jelikož byly kladeny otázky na aktuální stav, online vzdělávání a nastavení vzdělávání ve společnosti obecně. Poslední třetí fáze byla zaměřena na zjištění budoucích plánů a vizí společnosti v této oblasti. Konkrétní přepis rozhovoru je součástí Přílohy 1.

4.2.1 Zjištění z hloubkového rozhovoru

Rozhovor byl rozdělen do tří hlavní fází. První fázi rozhovoru se zkoumala historie vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti od roku 2006, v druhé fázi byl analyzován současný stav a stav před pandemií COVID-19. V poslední třetí fázi rozhovoru byl zjišťován budoucí plán a vize v oblasti vzdělávání a rozvoje do následujících let.

Na základě první fáze rozhovoru bylo zjištěno, že do roku 2006 bylo vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol s r.o. omezené a ve většině případech se vztahovalo pouze na manažery. Změny nastaly v okamžiku, kdy společnost získala grant z Evropských strukturálních fondů (v rámci Ministerstva práce a sociálních věcí), díky kterému se poté začal realizovat projekt zaměřený na nové způsoby vzdělávání. Projekt trval dva roky, cílil na zaměstnance všech úrovní a jednalo se převážně o vzdělávání v oblasti soft skills. Díky realizaci tohoto projektu se poté ve společnosti nastavil pravidelný vzdělávací systém a vytvořil se ucelený katalog školení. V rámci obdobného grantu se dále uskutečnily další dva projekty a třetí projekt je nyní ve své konečné fázi. Tyto projekty byly pro společnost velmi přínosné, ale souvisí s nimi i velká administrativní náročnost, která je ze strany realizátorů považována za jeden z důvodů, proč se v následujících letech zřejmě další podobný projekt realizovat nebude. Nevýhodou těchto projektů je taktéž omezení oblasti a témat realizovatelného školení, jelikož bylo možné realizovat školení zaměřené pouze na soft skills. Grant se nevztahoval na vzdělávání v oblasti IT, které by například společnost ráda upřednostnila a využila. Navzdory těmto skutečnostem realizace projektů v rámci grantu do budoucích let nebyla vybranou společností vysloveně zamítnuta. V následujících letech byl ve společnosti rozšířen tým zaměstnanců HR a specificky rozděleny pracovní činnosti. Aktuálně za vzdělávání a rozvoj zodpovídají dvě zaměstnankyně, jedna má na starosti zákonná a korporátní školení a druhá zodpovídá za školení z oblasti obchodu a jeho potřeb. Zaměstnanci zodpovídající za oblast podnikového vzdělávání se shodli na tom, že rozpočet na vzdělávání je v této společnosti velmi velkoryse nastaven. Rozpočet byl v posledních letech navyšován a nebylo žádoucí jej krátit. První snížení rozpočtu nastalo až vlivem omezení pandemie COVID-19 v roce 2020, kdy nebylo možné předvídat další budoucí vývoj chodu společnosti. Následující rok 2021 byl rozpočet stanoven opět v původní výši, ačkoliv pandemie COVID-19 v ČR stále přetrvává. První vzdělávání, se kterým se po nástupu nový zaměstnanec setkává je povinné školení BOZP a PO. Do roku 2008 byl tento typ školení ve společnosti SCHENKER spol s r.o. realizován na pobočce, na kterou nový zaměstnanec nastupoval. Vzhledem k množství nových nástupů a počtu poboček po celé ČR, nebylo (z kapacitních důvodů) možné školení na centrále v Praze vždy realizovat. Po roce 2008 byla oslovena externí společnost pro využití e-learningového systému, který předcházela stávajícímu systému DB Learning Portal.

Pomocí tohoto portálu se následně realizovalo online školení BOZP a OP, které bylo organizačně i časově velmi úsporné. Nyní se většina povinných korporátních školení realizuje pomocí online platformy, hlavně oblast BOZP, OP a IT. V roce 2019 se spustila nová interní aplikace SoApp, která slouží pro snazší orientaci nových zaměstnanců při nástupu, ale školení musí zaměstnanec absolvovat na platformě DB Learning Portal. Zároveň zaměstnanec získá přístup do platformy DB Planet (kde jsou mezinárodní korporátní informace), odkud se přihlašuje do personálního systému EGJE, kde je možnost přihlásit se na budoucí pořádaná školení. Z platformy DB Planet se lze také přihlásit na portál Cludia, kde se nachází katalog školení a směrnice. Velké množství různých platforem může působit na zaměstnance příliš složitě. Po uplynutí tří měsíční zkušební doby by měl zaměstnanec absolvovat hodnotící rozhovor se svým nadřízeným, součástí rozhovoru by měla být i identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje. Konkrétní nastavení plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnance zajišťuje specialista vzdělávání. Plán vzdělávacích aktivit je nastavován a upravován každý rok, na základě hodnocení zaměstnanců na začátku roku.

Ve společnosti SCHENKER spol s r.o. bývá nejvíce využívána metoda vzdělávání on the job training, neboli učení se na pracovišti. Hojně je také využíváno prezenčních školení, kurzů a teambuildingů. Metoda online vzdělávání byla v této společnosti již využívána před pandemií COVID-19, ale vzhledem k nařízení vlády bylo nutné většinu vzdělávacích aktivit přenést do online prostředí. Některé typy školení by v online formě nebyly efektivní, a proto bylo jejich pořádání prozatím pozastaveno. Zaměstnanci vybrané společnosti bývají nejčastěji vzdělávání v oblasti jazyků a IT. Nově byl zaznamenán zájem i o témata osobnostního rozvoje, která by se dala využít i mimo pracovní poměr. Navzdory možnostem dnešního vzdělávání existují i zaměstnanci, kteří se dobrovolně vzdělávat v podnikovém prostředí nechtějí anebo se cítí demotivováni, jedná se však o malý počet zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců není v této společnosti nijak finančně či jinak omezeno. Pokud zaměstnanec projeví zájem může se vzdělávat, jak často chce a v jakémkoliv tématu (na základě souhlasu nadřízeného). Nově mohou zaměstnanci využívat platformy Seduo, která obsahuje rozmanitá témata IT, jazyků, soft skills, osobnostní rozvoj atp. V současné době společnost stále čelí některým omezením spojených s pandemií COVID-19. V oblasti vzdělávání probíhá náhrada či kombinace prezenčního vzdělávání s e-learningem (blended learning).

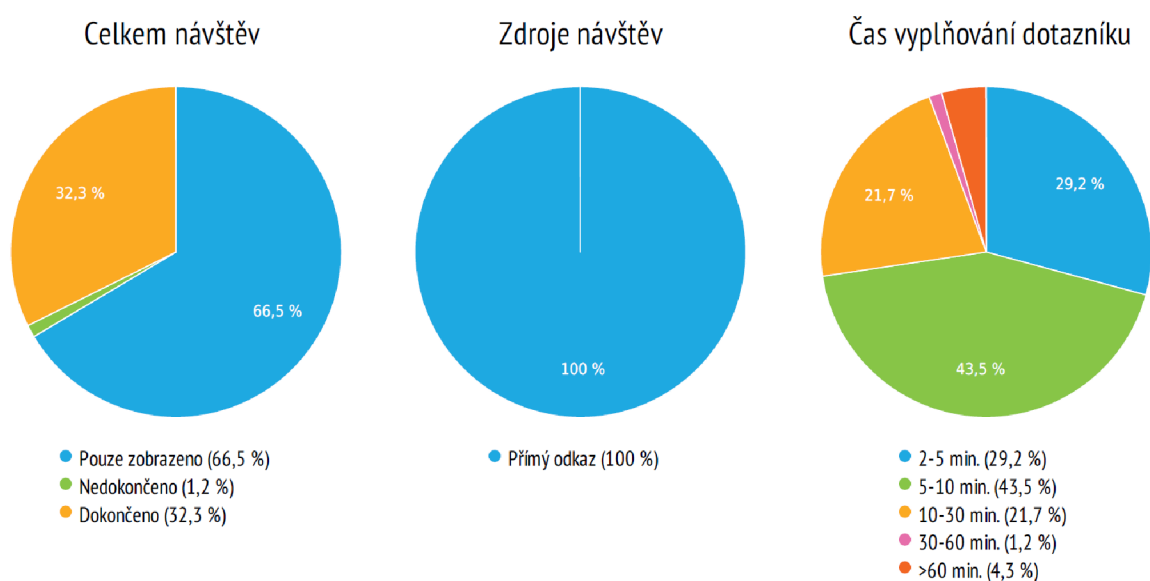
Zároveň byl v prosinci 2021 spuštěn projekt „digitální akademie“, který má za účel zvýšit povědomí zaměstnanců napříč organizací o Microsoft 365. SCHENKER spol s r.o. do následujících let plánuje tvorbu nového informačního personálního systému, který by mohl umožnit sloučení funkcí některých platforem.

4.3 Dotazníkové šetření

Součástí vybrané metodiky bylo i dotazníkové šetření na základě, kterého byl umožněn sběr dat týkající se stavu minulého a současného nastavení vzdělávání a rozvoje ve společnosti SCHENKER spol s r.o. Před samotným dotazníkovým šetřením byl uskutečněn předvýzkum ve spolupráci se specialistkou vzdělávání vybrané společnosti, díky kterému se potvrdila správnost a srozumitelnost vytvořeného dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zprvu vytvořeno na základě online platformy Survio. Pracovní verze dotazníku byla vytvořena v bezplatné verzi, ale na základě spolupráce s vybranou společností bylo možné dotazník vytvořit v prémiovém podnikovém účtu této platformy. Prémiový účet nabízí lepší možnosti tvorby dotazníku, a také důkladnější analýzu sběru odpovědí. Dotazník se skládal 29 otázek, z toho 22 otázek bylo uzavřených, 2 otázky byly otevřené a 5 otázek v závěru bylo kategorizačních. Otázky byly vytvořené za účelem porovnání stavů vzdělávání před a při pandemii COVID-19. Přepis otázek je součástí Přílohy 2. V závěrečné části dotazníku zkoumají otevřené otázky obecný názor na vzdělávání a poskytují prostor pro vyjádření subjektivního názoru zaměstnance na toto téma. Součástí dotazníkového šetření je kategorizační rozdělení dle pohlaví, věku, odpracovaných let, oddělení a pracovní pozice. Vybraná společnost SCHENKER spol. s r.o. má přibližně 1800 zaměstnanců, z toho je 900 THP zaměstnanců. V návaznosti na povahu dotazníkové šetření pro účely této praktické části diplomové práce byla stanovena uspokojivá 12% návratnost vyplněného dotazníku (tj. 108 respondentů). Dotazník měl být původně rozeslán na všechny zaměstnance společnosti přes emailovou adresu autorky práce, ale vzhledem k omezení oprávnění využití skupin emailových příjemců nebylo možné nakonec odeslání dotazníku touto formou realizovat. Vhodnějším řešením bylo kontaktování marketingové specialistky, která má oprávnění k používání skupin hromadných příjemců. Na základě spolupráce s marketingovou personalistkou byl dotazník rozeslán přibližně na 900 THP zaměstnanců dne 4. 11. 2021. Výsledky dotazníku jsou analyzovány viz následující kapitola 4.4.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Před rozesláním dotazníku byla stanovená uspokojivá hodnota návratnosti vyplněného dotazníku na 12 % (tj. 108 respondentů) z celkového počtu 900 THP zaměstnanců. Tato hodnota návratnosti byla překonána již v den rozeslání dotazníku. Celkem si dotazník zobrazilo 498 zaměstnanců, z toho jej dokončilo 161 zaměstnanců a 6 zaměstnanců dotazník nedokončilo. Celková návratnost dotazníku z počtu zobrazení byla 32,3 % (z původního plánovaného počtu 900 THP byla návratnost 17,9 %). Tato návratnost poukazuje na to, že ve společnosti existují zaměstnanci, kteří nemají čas se věnovat aktivitám nad rámec své pracovní činnosti, nepřipadají jim důležité nebo podobné aktivity odmítají. To může souviset i se skutečnou čteností hromadně rozesílaných e-mailů od marketingového či personálního oddělení. Často zaměstnanci tvrdí, že jim informace nejsou poskytovány, avšak i oni sami informace přehlíží. Respondenti měli přístup k dotazníku pomocí přímého odkazu v hromadně rozeslaném e-mailu. První odpověď byla zaznamenána 4. 11. 2021 a poslední 10. 11. 2021, sběr odpovědí byl ukončen 15. 11. 2021. Čas strávený u vyplňování dotazníku byl nejčastěji mezi 5 až 10 minutami (43,5 % respondentů) a mezi 2 až 5 minutami (u 29,2 % respondentů), viz Obr. 9. Tyto skutečnosti potvrzují nenáročnost a správně zvolenou formu dotazníkového šetření pro účely této diplomové práce.



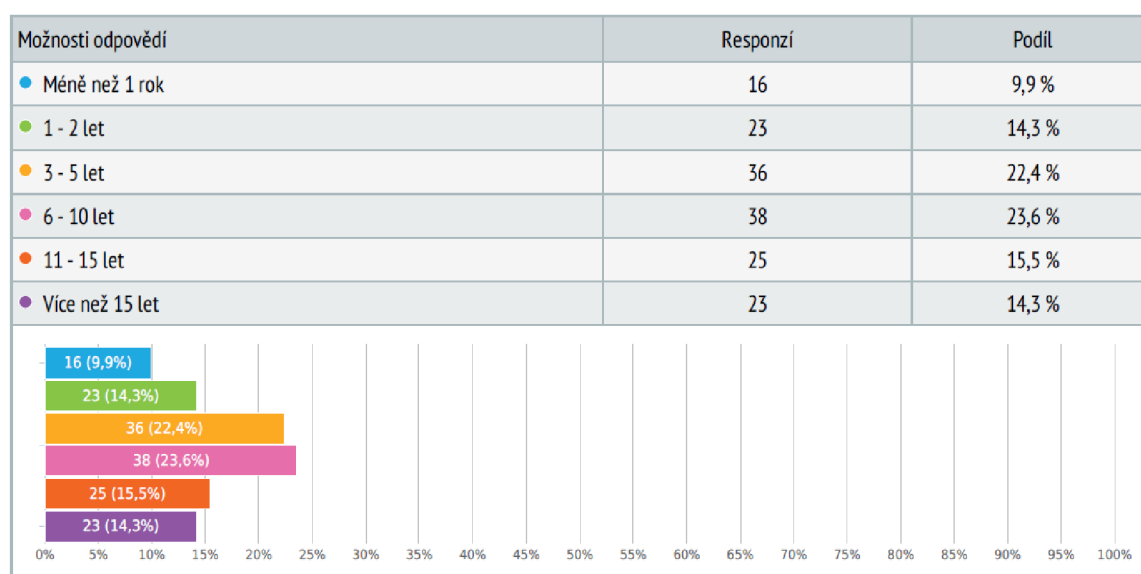
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 9 Návštěvnost a vyplnění online dotazníkového šetření

Z celkového počtu respondentů (161) bylo 59 % (95) žen a 41 % (66) mužů. Na dotazník odpovídalo 36 % (58) respondentů ve věku od 31 do 40 let a 32 % (53) respondentů ve věku od 41 do 50 let. To potvrzuje i skutečnost, že ve vybrané společnosti pracují převážně zkušení lidé s delší dobou pracovního úvazku, od kterého se odvíjí i množství získaných zkušeností. Konkrétně až 53,4 % (86) zaměstnanců pracuje v této společnosti více než 6 let (což souvisí s danou mírou fluktuace vybrané společnosti) viz Obr. 10. Respondenti byli nejčastěji manažeři či vedoucí oddělení, dále také specialisté, zasílatelé a referenti.

Jak dlouho pracujete ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. ?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

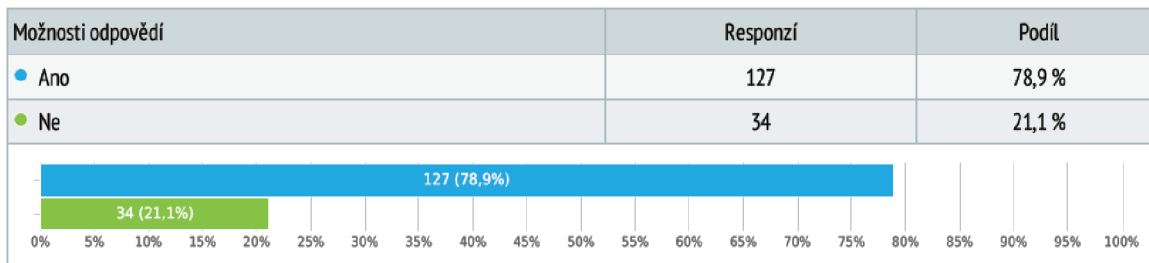
Obr. 10 Kategorizace odpracovaných let zaměstnanců

160 (99,4 %) respondentů ze 161, si je vědomo existující nabídky vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti, viz Obr. 11. Zbýlý respondent (0,6 %) dle souhrnu odpovědí stagnuje oblast vzdělávání a působení ve společnosti obecně. Z druhé otázky dotazníkového šetření vyplívá, že pro 78,9 % (127) respondentů je nabídka vzdělávání a rozvoje dostupná a přehledná. Zbýlých 21,1 % (34) považuje nabídku za nepřehlednou, přičemž skoro 1/3 těchto respondentů jsou zaměstnanci manažerských či vedoucích pozic s dobou pracovního poměru delší než 6 let. Zároveň tato skupina respondentů nebyla spokojena s omezeným množstvím vzdělávacích aktivit v době pandemie.

V případě, že vedoucí zaměstnanec či manažer není dostatečně o vzdělávacích aktivitách informován, není dále schopen kvalitně informovat své podřízené.

Je nabídka vzdělávání a rozvoje pro Vás dostupná a přehledná?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



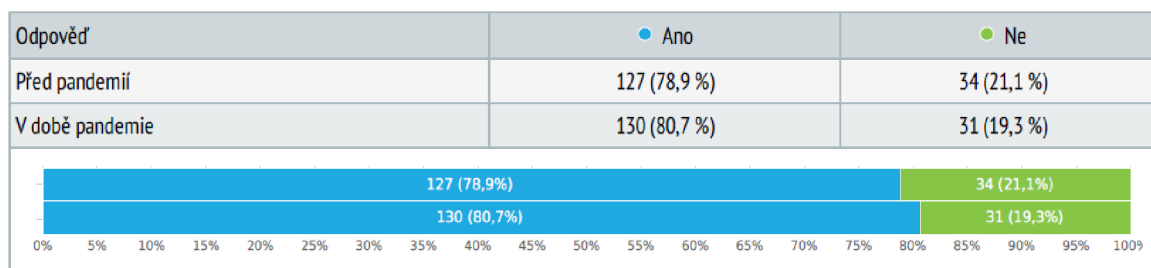
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 11 Dostupnost a přehlednost nabídky vzdělávání

Třetí otázka dotazníku analyzovala způsob, jakým se nejčastěji zaměstnanci dozvídají o vzdělávání a rozvoji. Na výběr bylo z několika možností, a to konkrétně od vedoucího či nadřízeného zaměstnance, od personálního útvaru, od kolegů, zaměstnanec si zjišťuje sám nebo se dozvídá se jiným způsobem. Většina respondentů odpověděla, že se o vzdělávání a rozvoji dozvídá od personálního útvaru či svého nadřízeného zaměstnance, což potvrzuje nastavení principů sdílení informací ve společnosti. Odpověď „jiným způsobem“ mohla být z navrhovaných možností odpovědí vynechána, protože její podstatu respondenti nesprávně pochopili a opakovali pouze možnosti, které byly již v odpovědích zahrnuty. Konkrétně odpovídali, že se o vzdělávání a rozvoji dozvídají e-mailem či v newsletteru, avšak způsob této komunikace využívá právě personální oddělení. Někteří respondenti uvedli, že si informace dohledávají v katalogu školení nebo na personální platformě EGJE. Čtvrtá otázka zkoumala dostatečnost sdílených informací od personálního oddělení. Bylo zjištěno, že 21,1 % (34) respondentů nebylo spokojeno s dostatkem poskytovaných informací v době před pandemií COVID-19. Avšak z grafického znázornění níže viz Obr. 12, je zřejmé, že se situace v době pandemie mírně (o 1,8 %) zlepšila. To může být způsobeno tím, že personální oddělení vzhledem k zrušení prezenčních školení mělo více prostoru na zkvalitnění interní komunikace a její četnosti. Zároveň si více než 1/3 z těchto respondentů informace o vzdělávání a rozvoji zjišťují nejčastěji sami.

Poskytuje Vám personální oddělení dostatek informací o vzdělávání a rozvoji?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

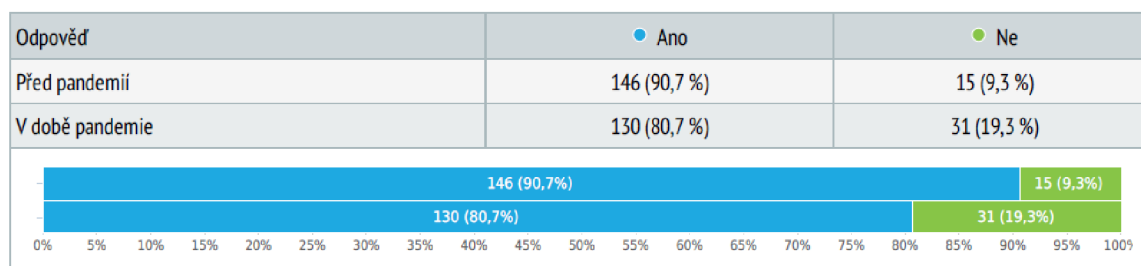
Obr. 12 Dostatek poskytovaných informací o vzdělávání a rozvoji

Pátá otázka dotazníku zkoumala u kolika zaměstnanců je součástí pracovní náplně povinné pravidelné vzdělávání. Bylo zjištěno, že až 66,5 % (107) zaměstnanců muselo být v době před pandemií vzděláváno. Při pandemii o povinné školení přišlo pouze 1,3 % (2) respondentů. Na základě dotazníku povinné vzdělávání absolvují zaměstnanci nezávisle na typu oddělení, pracovní pozice či odpracovaných let. Zaměstnanci (33,5 % před pandemií a 34,8 % v době pandemie), kteří nastavené povinné vzdělávání nemají, jsou z velké části specialisté, referenti, zaslátelé, a dokonce někteří manažeři, kteří ve společnosti pracují 3 a více let. To může být způsobeno časovou vytížeností zaměstnanců, nepřehledností nabízených možností vzdělávání nebo neochotou se vzdělávat.

Šestá otázka dotazníku odhalila skutečnost, že až 90,7 % (146) zaměstnanců již někdy absolvovalo v této společnosti vybrané školení či kurzy v době před pandemií (viz Obr. 13). V době pandemie tento počet klesl pouze o 10 % (16), což odpovídá snaze o převedení vzdělávacích aktivit provizorně do online prostředí. Zaměstnanci (9,3 %), kteří v této společnosti nikdy neabsolvovali školení jsou zde zaměstnáni krátce nebo mají jiný než plný pracovní úvazek. Sedmá otázka navazuje na otázku šestou, přičemž zkoumala konkrétní důvody, proč zaměstnanec ve vybrané společnosti neabsolvoval školení či vzdělávací kurzy. Nejčastější odpovědí bylo to, že zaměstnanci jsou zde zaměstnáni krátce, nemají dostatek času nebo nebyli o možnostech vzdělávání informováni.

Absolvoval/a jste ve Vaší společnosti již nějaké školení či kurzy?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



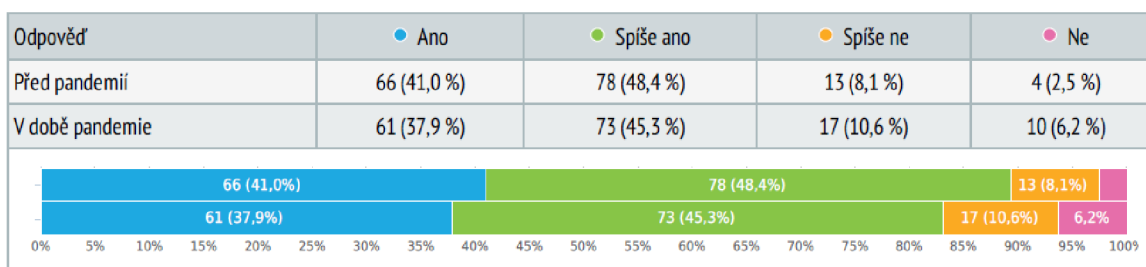
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 13 Absolvování vzdělávacích aktivit

Osmá otázka se zabývala přínosností absolvovaných vzdělávacích kurzů pro zaměstnance v době před a při pandemii (viz Obr. 14). Pozitivní zpětnou vazbou je to, že až 89,4 % (144) respondentů se domnívá, že vzdělávací aktivity před pandemií byly pro ně přínosné nebo spíše přínosné. 10,6 % (17) respondentů, kteří o přínosnosti pochybují, zmiňují zbytečnost některých opakujících se školení a postrádají specifické kurzy daného tématu. V době pandemie pokleslo pozitivní hodnocení přínosnosti o 6,2 % na 83,2 %. Tato skutečnost odráží názor zaměstnanců na online školení, o kterém se domnívají, že není srovnatelné s prezenčním vzděláváním. Polovina těchto respondentů se vzdělává méně než jednou měsíčně a hodnotí obecně systém vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. průměrně až podprůměrně.

Domníváte se, že jsou absolvovaná školení a kurzy pro Vás přínosná?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



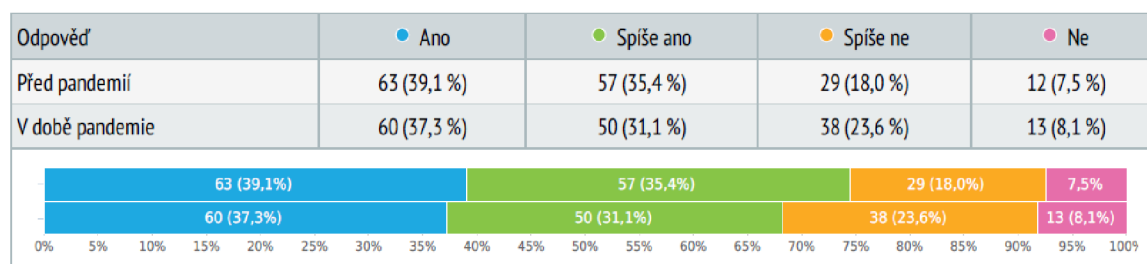
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 14 Hodnocení přínosnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit

Devátá otázka dotazníku porovnávala dostatek nabízených možností vzdělávání pro zaměstnance před pandemií a při pandemii (viz Obr. 15). Bylo zjištěno, že před pandemií nebylo zcela spokojeno s nabídkou vzdělávání až 25,5 % (41) respondentů. V době pandemie se počet nespokojených respondentů zvýšil na 31,7 % (51). Převážně tak odpovídali lidé, kteří vážali již při stavu před pandemií mezi odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“. Na základě analýzy jednotlivých odpovědí lze konstatovat, že 24,8 % (40) respondentů z celkového počtu respondentů (161), nebylo s nabídkou vzdělávání zcela spokojeno za obou stavů, nehledě na omezení pandemie COVID-19. Většina těchto respondentů se vzdělává méně než jednou měsíčně a zároveň se domnívá, že uskutečněné vzdělávání nemá vliv na jejich kariérní růst. Obecně tvrdí, že nabídka je pro ně nepřehledná a nejsou k dispozici témata, která by byla pro ně zajímavá.

Domníváte se, že je počet a možnosti vzdělávání a rozvoje za rok pro Vás dostačující?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



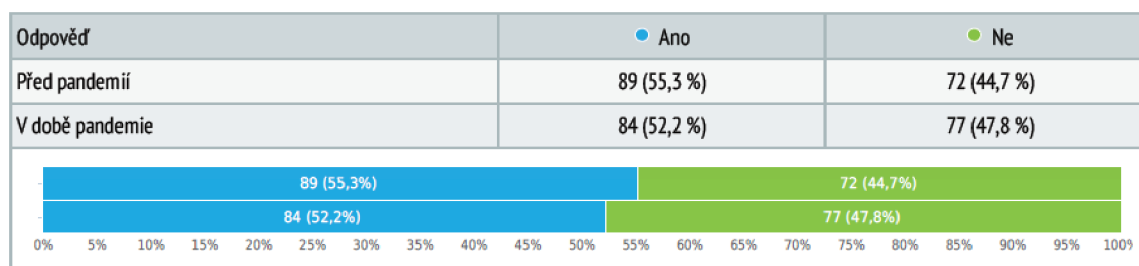
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 15 Porovnání dostatku nabízených možností vzdělávání a rozvoje

Na základě desáté otázky bylo zjištěno, že pro většinu zaměstnanců je motivace ke vzdělávání kombinací pracovních a osobních důvodů. Jedenáctá otázka v dotazníku zkoumala, zda se zaměstnanci domnívají, o vlivu uskutečněného vzdělávání a rozvoje na jejich pracovní ohodnocení a kariérní růst (viz Obr. 16). Výsledky odpovědí značí, že o této korelaci zaměstnanci smýšlejí skoro vyrovnaně. Přesto se až 55,3 % (89) respondentů domnívá, že uskutečněné vzdělávání má vliv na jejich hodnocení a kariérní růst. V době pandemie názor změnilo pouze 3,1 % (5) respondentů. O této změně vypovídá to, že v době pandemie byly nastavené jiné priority a vzdělávací aktivity byly v určitých periodách pozastaveny. Navzdory tomu však nebylo v době pandemie redukováno vyplácení finančních prémie.

Domníváte se, že má uskutečněné vzdělávání a rozvoj vliv na Vaše pracovní hodnocení a kariérní růst?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



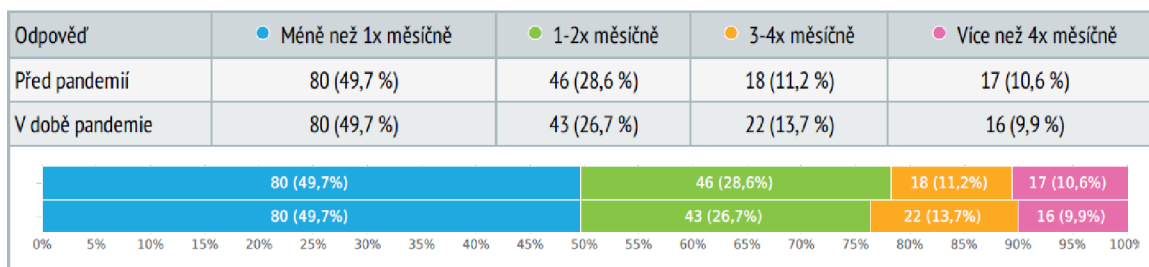
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 16 Vliv uskutečněného vzdělávání na pracovní hodnocení a kariérní růst

Pomocí dvanácté otázky v dotazníku se potvrdilo, že většina zaměstnanců se v době před pandemií vzdělávala nejčastěji v oblasti odborných kompetencí (ekonomie, IT apod.). Dále se zaměstnanci nejčastěji vzdělávali v oblasti technických kompetencí (PC a jiná technika) a v cizích jazycích. V době pandemie se beze změny zaměstnanci stále nejčastěji vzdělávají v oblasti odborných kompetencí a zvýšil se zájem o vzdělávání v oblasti technických kompetencí. Vzdělávací aktivity v době pandemie poklesly u cizích jazyků a manažerských kompetencí (leadership, soft skills). Další (dvanáctá) otázka zkoumala, jak často se zaměstnanci věnují vzdělávacím aktivitám viz Obr. 17. Bylo zjištěno, že 49,7 % (50) respondentů se před pandemií vzdělávalo méně než jednou měsíčně, a ačkoliv se někteří zaměstnanci začali v době pandemie zajímat o vzdělávání více a někteří naopak museli svoje pravidelné aktivity vzdělávání omezit, ve výsledku zůstal počet zaměstnanců, kteří se vzdělávají méně než jednou měsíčně stejný jako před pandemií. Většina zaměstnanců, kteří se vzdělávali jednou až dvakrát měsíčně nebo třikrát až čtyřikrát měsíčně před pandemií, si dokázali zachovat stejný přístup i při pandemii. Frekvence vzdělávání byla omezena hlavně u pravidelných odborných a centrálních školení. Výsledky také značí, že většina zaměstnanců se vzdělává spíše nárazově a těch, kteří využívají možnosti vzdělávání na týdenní bázi je okolo 10 %.

Kolik času věnujete vzdělávání?

Maticе výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



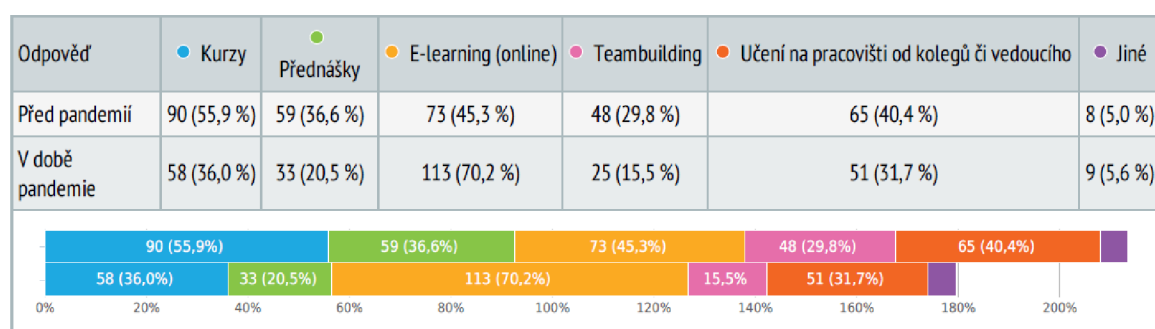
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 17 Čas věnovaný vzdělávacím aktivitám

Třináctá otázka dotazníku měla za účel rozpoznat jaké metody vzdělávání zaměstnancům nejvíce vyhovují (bylo na výběr více odpovědí). Před pandemií nejvíce zaměstnancům vyhovovaly prezenční kurzy a až poté e-learning a on the job training (učení se na pracovišti od kolegů či vedoucího), viz Obr. 18. V době pandemie zaměstnancům naopak nejvíce vyhovuje e-learning a méně dávají přednost prezenčním kurzům a on the job trainingu. V době pandemie také výrazně poklesl zájem o přednášky teambuildingy. Aktuální upřednostnění e-learningu odráží vliv opatření spojené s COVID-19, které omezuje shlukování nadměrného počtu lidí a obecně omezení mezilidských interakcí.

Jaké metody vzdělávání a rozvoje Vám nejvíce vyhovují?

Maticе, více možných, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



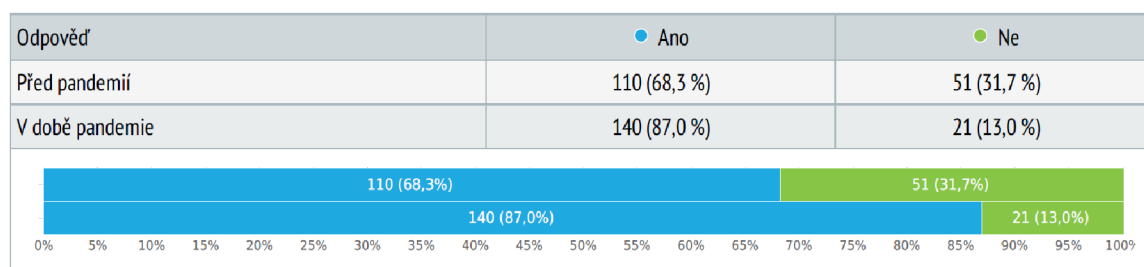
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 18 Nejlépe hodnocené metody vzdělávání a rozvoje

Pomocí čtrnácté otázky bylo dotazováno, zda zaměstnanci již někdy absolvovali online školení. Výsledky značí, že až 68,3 % (110) respondentů online školení absolvovalo již v době před pandemií (viz Obr. 19). Zde se potvrzuje skutečnost, že společnost SCHENKER spol. s r.o. měla již některé možnosti vzdělávání nastavené před pandemií COVID-19 a proto nástup na online vzdělávání pro tuto společnost nebylo tak finančně či časově náročné. V době pandemie absolvovalo online školení o 18,7 % (30) zaměstnanců více, tedy celkem 87 % zaměstnanců. Zbývajících 13 % (21) respondentů, kteří žádné online školení v době pandemie zatím neabsolvovali, jsou převážně zaměstnanci s dlouholetou podnikovou praxí a velkou časovou vytížeností. Zároveň se většina z nich domnívá, že nelze prezenční školení nahradit online formou a nelze získat z něj stejnou úroveň vědomostí.

Absolvoval/a jste někdy online školení?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

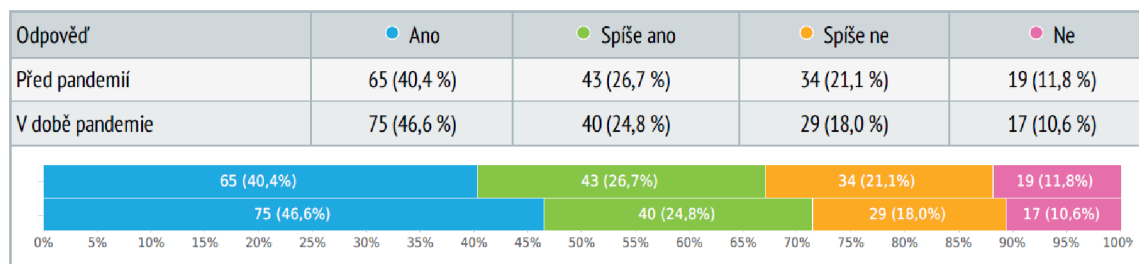
Obr. 19 Absolvování online školení

Pomocí patnácté otázky bylo zjištěno, že 90,7 % (146) respondentů již v době před pandemií znalo online vzdělávací platformy, které podnik používá (viz Obr. 20). Jedná se například o platformu DB Schenker Learning Portal, SoApp a Seduo. V době pandemie bylo povědomí o těchto platformách zvýšeno o 5 % (8). Zaměstnanci, kteří tyto platformy stále neznají (13 %) se necítí být dostatečně o vzdělávacích aktivitách informováni a zároveň upřednostňují prezenční vzdělávání před online formou. Šestnáctá otázka dotazníku navazovala na předchozí otázku s tím, že se zabývala využitím těchto vzdělávacích platform. V době před pandemií 67,1 % (108) respondentů platformy využívalo nebo spíše využívalo.

V době pandemie bylo zaznamenáno zvýšení povědomí o těchto platformách i jejich využití, přičemž je v této době využívalo až 71,4 % (115) respondentů. Ti respondenti, kteří platformu aktivně (spíše) nevyužívali zastávají již zmiňovaný názor, že se vzdělávací aktivity nedají online formou nahradit a jsou zbytečné.

Využíváte/využívali jste aktivně některou vzdělávací platformu?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



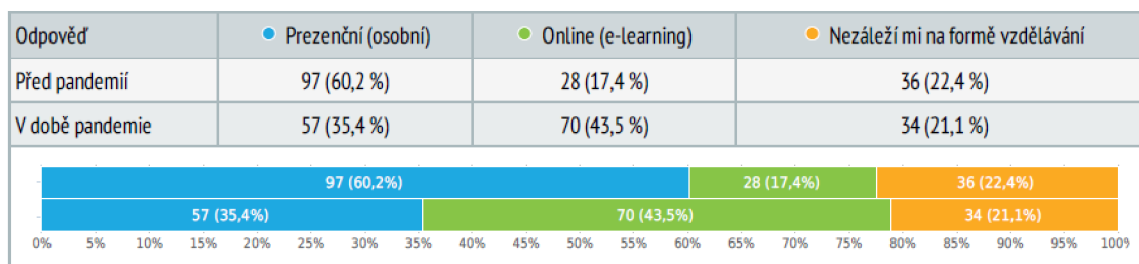
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 20 Využití online vzdělávacích platform

U sedmnácté otázky bylo zjištěno, že před pandemií 60,2 % (97) zaměstnanců více preferovalo vzdělávání prezenční formou. Dalším 22,4 % (36) zaměstnancům na formě vzdělávání nezáleželo, a zbytek 17,4 % (28) respondentů upřednostňoval online formu. V době pandemie byl zaznamenán více než dvojnásobný zájem o online vzdělávání. Konkrétně online vzdělávání v době pandemie upřednostnilo až 43,5 % (70) respondentů. Výrazně klesl zájem o prezenční vzdělávání na 35,4 % (57) a nepatrně ubylo respondentů, kterým na formě vzdělávání nezáleží. Avšak ve valné většině zastávali stejný názor i v době pandemie (21,1 %), viz Obr. 21.

Upřednostňujete prezenční formu vzdělávání či online vzdělávání?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



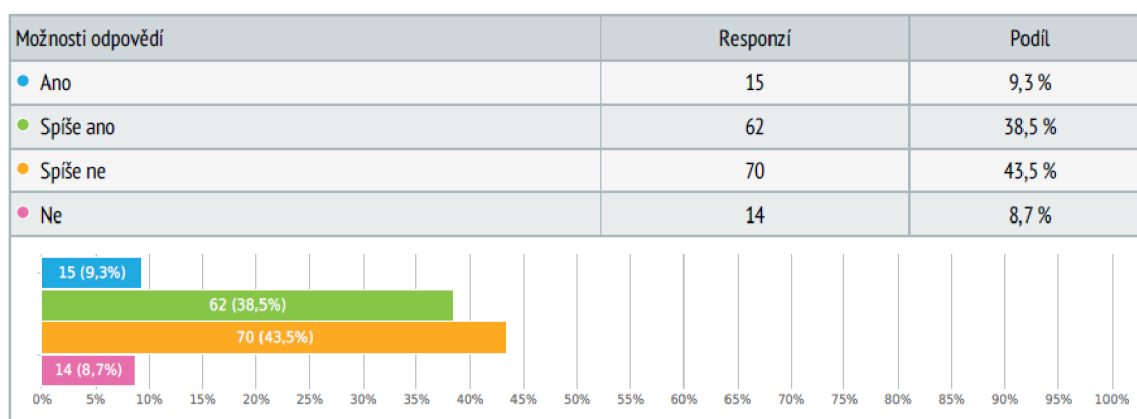
Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 21 Preference prezenční nebo online formy vzdělávání

Osmnáctá otázka dotazníku zkoumala, zda podle zaměstnanců dokáže online vzdělávání plnohodnotně nahradit prezenční vzdělávání. Výsledky ukázaly, že respondenti nejvíce váhali mezi otázkou „spíše ano“ a „spíše ne“ (viz Obr. 22). Přičemž ve výsledku větší počet respondentů (43,5 %) se domnívá, že online vzdělávání spíše neumožní plnohodnotnou náhradu prezenčního vzdělávání. Hlavní výhodou e-learningu je to, že pomocí něj lze studovat odkudkoliv s možností studia svým individuálním tempem. Naopak nevýhodou zůstává stále skutečnost, že pro některé zúčastněné není tato metoda vhodná, jelikož jim nevyhovuje využití IT technologií a typ přenosu informací. Ačkoliv e-learning nyní umožňuje vzdělávání pomocí kreativních přístupů, někteří jedinci jej nepovažují za přínosný, neudrží pozornost a nedokážou získané informace následně aplikovat v praxi. Úskalím e-learningu může být potřebná interakce a zpětná vazba, kterou je v případech předtočených off-line kurzů náročné získat okamžitě.

Domníváte se, že online vzdělávání dokáže plnohodnotně nahradit prezenční vzdělávání?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

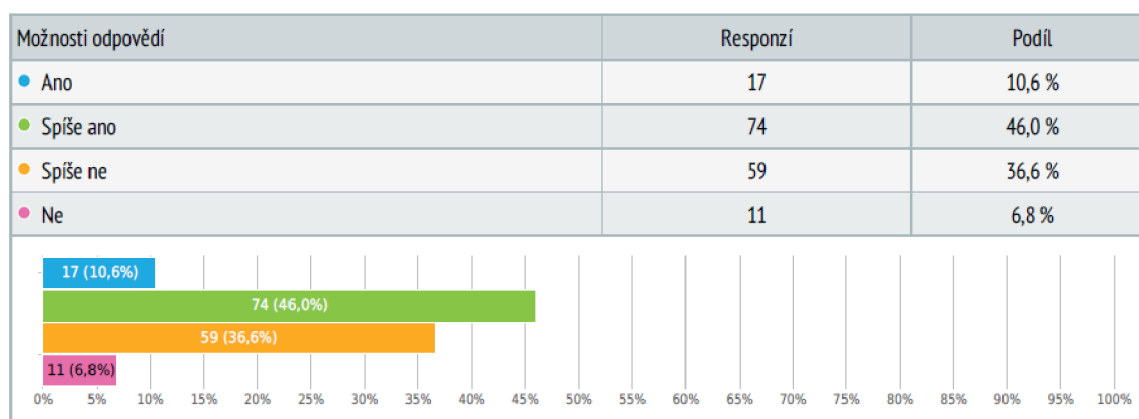
Obr. 22 Náhrada prezenčního vzdělávání formou online vzdělávání

Výsledky devatenácté otázky shrnují názor zaměstnanců o tom, zda lze získat pomocí online kurzu stejné vědomosti jako při prezenčním vzdělávání (viz Obr. 23). Stejně jako u předchozí otázky jsou zde převážně nejisté názory. Až 46 % (74) zaměstnanců se domnívá, že pomocí kurzu lze získat stejné vědomosti jako při prezenčním vzdělávání, ale nelze nahradit atmosféru prezenčního vzdělávání.

Během prezenčního vzdělávání má účastník možnost se přímo dotazovat k vybrané problematice a získat okamžitou zpětnou vazbu. Další výhodou je to, že se účastníci při prezenčním vzdělávání socializují, poznávají nové kolegy nebo upevňují své stávající vztahy na pracovišti. Atmosféra a prostředí vzdělávání je velmi důležitá, jelikož dokáže pozitivně ovlivnit celý průběh těchto aktivit. Dle výsledků z dotazníku se 36,6 % (59) zaměstnanců domnívá, že stejné vědomosti z online formy vzdělávání nelze získat. Domnívají se tak proto, že v online prostředí nelze umožnit interaktivní výuku, klást přímo dotazy a mít možnost okamžité zpětné vazby. Zároveň postrádají výše zmiňovanou možnost socializace. Online vzdělávání v návaznosti na tyto aspekty jim připadá neosobní, nezábavné a zbytečné.

Lze dle Vašeho názoru získat pomocí online kurzu stejné vědomosti jako při prezenčním vzdělávání?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

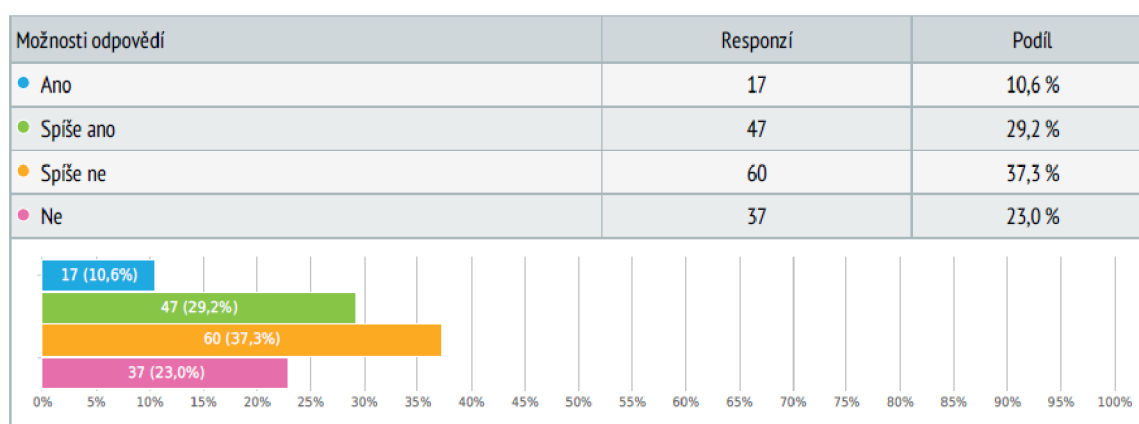
Obr. 23 Srovnání získání vědomostí při prezenčním a online vzdělávání

Dvacátá otázka shrnuje skutečnost, že větší počet zaměstnanců (60,3 %) nezaznamenal nebo spíše nezaznamenal pokles vlastního zájmu o vzdělávání a rozvoj v době pandemie COVID-19 (viz Obr. 24). Odpovídali tak zaměstnanci, kteří mají již nastavené povinné a pravidelné vzdělávání, většinou se jednalo o zaměstnance na manažerských pozicích. Zbýlých 39,7 % (64) zaměstnanců zaznamenalo pokles zájmu o vzdělávání, a to hned z několika důvodů. Hlavním důvodem byla jejich časová vytíženost. Někteří zaměstnanci uvádí, že si nemohou v pracovní době vymezit čas na vzdělávací aktivity.

Oblast kapacity logistiky a přeprav byla v pandemii vytížena, respektive bylo nutné okamžitě reagovat na změny trhu a využít jakýkoliv dostupný zdroj k poskytnutí závazných služeb. Vybraná společnost také čelila novým výzvám, které bylo nutné řešit (viz zablokovaná nákladní loď v Suezském průplavu). Dalším důvodem poklesu zájmu o vzdělávání bylo to, že někteří zaměstnanci preferují výhradně prezenční formu, která je v době pandemie omezena. V případě, že nemohou tito zaměstnanci absolvovat vzdělávací aktivity prezenčně, odmítají se jiných metod a způsobů vzdělávání zcela účastnit.

Zaznamenali jste pokles vlastního zájmu o vzdělávání a rozvoj v době pandemie Covid-19?

Výběr z možností, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: (Vlastní, 2021)

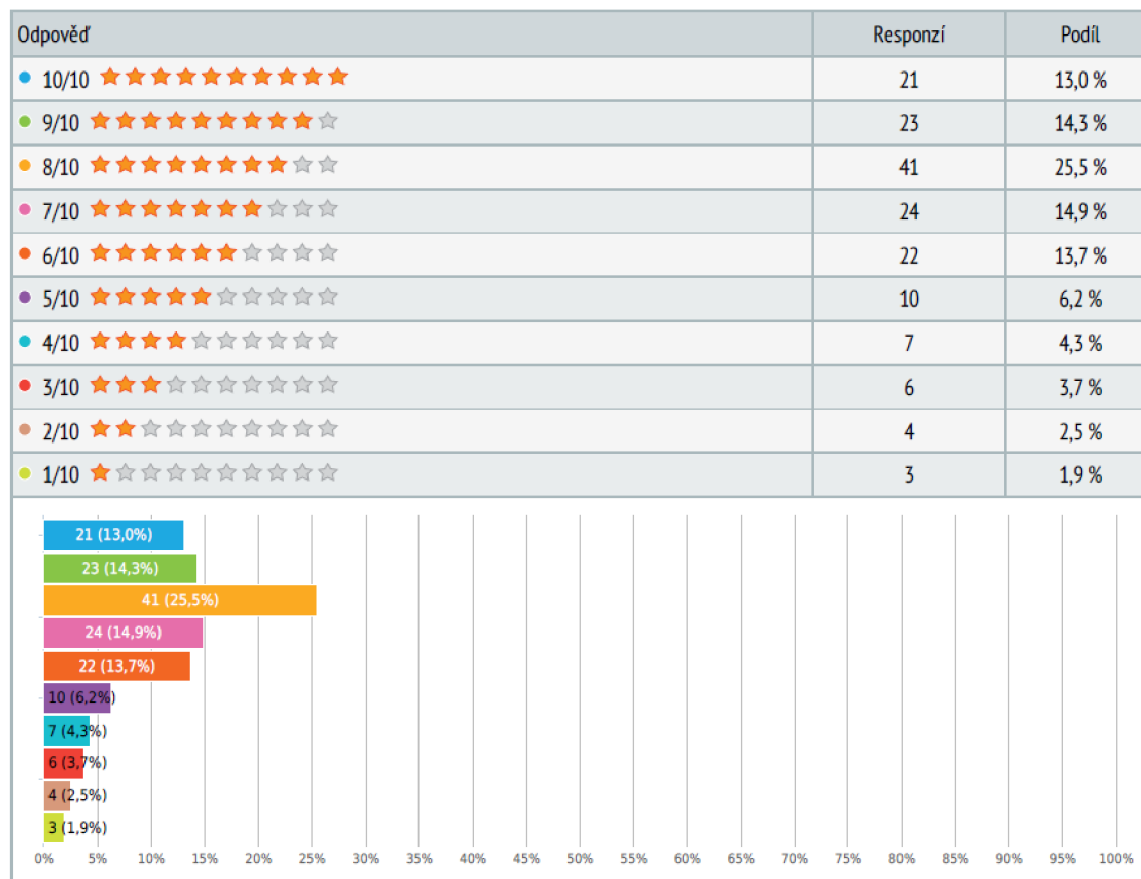
Obr. 24 Náhrada prezenčního vzdělávání formou online vzdělávání

V závěrečné fázi dotazníku byla použita metoda desetistupňové škály k ohodnocení celkového nastavení oblasti vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. Výsledky značí, že zaměstnanci hodnotí vzdělávání v této společnosti nadprůměrně, nejčastěji využili hodnocení 8 z 10 bodů (viz Obr. 25). Průměrně vzdělávání hodnotí pouze 6,2 % (10) zaměstnanců. Odpovídají tak převážně ti zaměstnanci, kteří vzdělávání považují za rutinní. Dále se také zaměstnanci, kteří hodnotili nastavené vzdělávání podprůměrně (12,4 %) domnívají, že je vzdělávání pro ně nepřehledné a pochybují o jeho užitečnosti.

Jak byste celkově ohodnotili nastavení oblasti vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. ?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 161x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,2/10



Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 25 Hodnotící škála nastaveného vzdělávání ve vybrané společnosti

Dále dotazník obsahoval otevřenou otázku zkoumající změny, které by rádi zaměstnanci v oblasti nastaveného vzdělávání uvítali. Nejvíce zmiňovaným tématem byla nepřehlednost sdílených informací. Často se také opakoval návrh zjednodušení přihlašovacího procesu na samotné školení. Podle zaměstnanců je tento proces složitý a často je odrazuje od samotné účasti na vzdělávání. V posledních letech společnost kladla důraz na poskytování školení v oblasti IT témat, avšak někteří zaměstnanci se domnívají, že je tohoto tématu v oblasti vzdělávání až přemíra. Zaměstnanci by uvítali více individuální školení zaměřené na procesy, které jsou součástí jejich denní pracovní činnosti. Zároveň by snížili by počet rutinních a stále opakujících se kurzů, které jim již nejsou přínosné.

Zaměstnanci, kteří se vzdělávají v oblasti cizích jazyků by ocenili hrazení 100% částky zaměstnavatelem za daný kurz. Poslední otázka dotazníku zkoumala, jak zaměstnanci vnímají oblast vzdělávání a rozvoje v době před pandemií a v době pandemie. Většina zaměstnanců se online vzdělávání muselo přizpůsobit, avšak stále se domnívají, že online vzdělávání se nevyrovná prezenčnímu vzdělávání jak atmosférou, tak stylem výuky. V době pandemie se díky online prostředí více zaměstnanci vzdělávali v oblasti IT, ačkoliv stále postrádají specifické školení na práci s interními systémy. Zaměstnanci se domnívají, že je pro ně online vzdělávání pouze rutinní záležitostí, která v nich nezanechá hluboké dojmy ani znalosti. Hlavní výhodou online vzdělávání je pro zaměstnance to, že jej mohou absolvovat odkudkoliv (a kdykoliv, jedná-li se o nahrané záznamy kurzů). V době pandemie se zaměstnanci více začali zajímat o platformu Seduo, díky které se mohou vzdělávat i v jiných oblastech, dle svého vlastního tempa. Také jsou zde zaměstnanci, kteří vzdělávání nepřikládají důležitost, a proto nepocítili v době před nebo při pandemií v této oblasti žádný rozdíl.

4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců (81,4 %) společnosti SCHENKER spol. s r.o., hodnotí nastavené podnikové vzdělávání nadprůměrně. Více než polovina respondentů (53,4 %) pracuje ve společnosti déle jak 6 let a většina z nich zastává na vedoucí pracovní pozici. Právě tyto zaměstnanci by měli být nejlépe informováni o možnostech vzdělávání, aby mohli kvalitně nastavit a doporučit vzdělávací a rozvojový plán svým podřízeným zaměstnancům. Přibližně 80 % zaměstnanců bylo spokojeno s množstvím sdílených informací od personálního oddělení před i v době pandemie. Až 65 % zaměstnanců mělo před pandemií i v době pandemie nastavené povinné vzdělávání, což svědčí o pozitivním přístupu ke vzdělávání společnosti a nastavené podnikové kultuře. Ti, co nastavené povinné vzdělávání nemají (35 %) jsou z velké části specialisté, referenti, zasílatelé, kteří jsou časově vytíženi a nevěnují vzdělávání příliš důležitost. Bylo zjištěno, že až 90,7 % (146) zaměstnanců se již někdy v této společnosti účastnilo vybraných vzdělávacích aktivit. V době pandemie tento počet klesl pouze o 10 % (16), což potvrzuje snahu společnosti o udržení vzdělávacího programu alespoň přes online prostředí.

Zaměstnanci (9,3 %), kteří se nikdy neúčastnili vzdělávacích aktivit jsou zde zaměstnání krátce (méně než 3 měsíce), mají jiný než plný pracovní úvazek, jsou časově velmi vytíženi nebo o těchto možnostech nebyli informováni. Dále bylo zjištěno, že v době pandemie byl zaznamenán pokles (o 6,2 %) počtu zaměstnanců, kteří se domnívají o přínosnosti uskutečněného školení. Je to dáno především proto, že v době pandemie bylo vzdělávání zaměřeno na témata IT, o kterých si zaměstnanci myslí, že jsou přespříliš často opakována. Před pandemií nebylo s nabídkou vzdělávání spokojeno 25,5 % (41) respondentů a v době pandemie se počet nespokojených respondentů zvýšil na 31,7 % (51). Je to dáno především tím, že je nabídka nepřehledná a témata nezajímavá. Na základě výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že přibližně 50 % zaměstnanců se domnívá o prospěšnosti vzdělávání v návaznosti na pracovní ohodnocení a kariérní růst. 50 % respondentů se věnuje vzdělávání méně než jednou měsíčně nehledě na stav či průběh pandemie. Pouze 10 % respondentů se vzdělává pravidelně na týdenní bázi před i v době pandemie. Před pandemií bylo nejvíce využíváno prezenčních kurzů, v době pandemie byly kurzy nahrazeny online vzděláváním (e-learningem). Až 68,3 % (110) respondentů již v době před pandemií absolvovalo online školení a v době pandemie tento počet vzrostl o 18,7 % (30) respondentů. Což svědčí o snaze společnosti vzdělávat zaměstnance v online prostředí a využití IT techniky. Také byl zaznamenán více než dvojnásobný zájem o metodu online vzdělávání v době pandemie než před pandemií. Zároveň se až 43,5 % (70) respondentů domnívá, že online vzdělávání spíše neumožní plnohodnotnou náhradu prezenčního vzdělávání (vzhledem k atmosféře, socializaci, možnostem zpětné vazby i získaných znalostí). Navazujícím zjištěním je i to, že 36,6 % (59) respondentů se domnívá, že nelze získat stejné vědomosti z online výuky oproti prezenčnímu vzdělávání. V době pandemie přibližně 60 % zaměstnanců nezaznamenalo pokles vlastního zájmu o vzdělávání, zbylých 40 % pokles zájmu pocítilo vzhledem k jejich časové vytíženosti a omezení spojených s pandemií. Nejvýraznější skutečností nastaveného vzdělávání ve vybrané společnosti je to, že je nabídka pro zaměstnance nepřehledná a mnohdy i nedostupná vzhledem k využívání množství různých typů interních platforem. Díky tomuto nastavení a procesům působí nabídka vzdělání a rozvoje na zaměstnance chaoticky a nepřehledně. Proces přihlášení na školení uznali zaměstnanci za administrativně náročný a uživatelsky nepřívětivý.

4.6 Hlubkový rozhovor po realizaci dotazníkového šetření

Po uskutečněném dotazníkovém šetření byla dále zvolena metoda hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou společnosti, která měla možnost okomentovat daná zjištění. Pro účely tohoto rozhovoru byla oslovena personální ředitelka paní M., která má více než 20 let zkušeností z oblasti řízení lidských zdrojů. Paní M. realizovala během své kariéry dva úspěšné projekty financované z Evropského sociálního fondu. První projekt byl zaměřen na oblast stress managementu a druhý na migraci mzdových systémů. Na základě emailové komunikace s paní M. byl domluven termín k osobní schůzce v hlavním sídle společnosti v Praze. Pro účely hloubkového rozhovoru byla připravena témata, která byla stěžejním obsahem rozhovoru. Cílem tohoto rozhovoru bylo získání zpětné vazby k výsledkům dotazníkového šetření, která by ucelila celkové zjištění informací o vzdělávání a rozvoji ve vybrané společnosti. Vzhledem k časové vytíženosti personální ředitelky nebylo možné hloubkový rozhovor uskutečnit dle plánovaného harmonogramu a podoby. Paní M. v den domluvené schůzky musela reagovat na jiné prioritní pracovní činnosti, které omezily časový harmonogram hloubkového rozhovoru. Zároveň nebylo možné rozhovor pro účely diplomové práce nahrávat. Paní M. se vyjádřila k jednotlivým výsledkům stručně a potvrdila obecná zjištění z dotazníkového šetření.

4.6.1 Zjištění z hloubkového rozhovoru po dotazníkovém šetření

Hlubkový rozhovor s personální ředitelkou nebylo možné uskutečnit v plánované podobě. Proto i následující zjištění odrážejí převážně informace vyplývající z dotazníkového šetření a prvního hloubkového rozhovoru se specialistkou vzdělávání (viz kapitola 4.2). Vzhledem k tomu, že nebylo možné dále s personální ředitelkou spolupracovat (kvůli její časové vytíženosti), nebylo možné naplnit jeden z dílčích cílů praktické části diplomové práce, a to navrhnout nový akční vzdělávací a rozvojový plán. Alternativním výstupem jsou návrhy a doporučení pro zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu, které by měl nový akční a vzdělávací plán respektovat.

U nabídky vzdělávání zaměstnanci často zmiňovali nepřehlednost a chaotický způsob sdílení informací, paní M. však odvětila, že nastavené procesy není možné v tuto chvíli nějak měnit, jelikož fungování jednotlivých platforem je provázáno s jinými funkcemi systémů.

Podle paní M. je sdílení informací o možnostech vzdělávání přehledné a dostatečné, naopak se domnívá, že neporozumění těchto informací může být způsobeno nedostatečnou pozorností zaměstnanců. Na základě zkušeností paní M. zaměstnanci nevěnují dostatečnou pozornost hromadně sdíleným informacím, newsletterům a emailům. Dále se paní M. domnívá, že zájem a vlastní iniciativa zaměstnanců v posledních letech výrazně poklesla. Údajně je složité uspokojit zaměstnance vybranými tématy vzdělávacích aktivit, jelikož si mnohdy ani sami zaměstnanci nejsou svou potřebou vědomi. Navzdory tomu je personální ředitelka přesvědčená o tom, že uskutečněné vzdělávání má vliv na osobnostní rozvoj a kariérní růst. Během rozhovoru byly zmíněny i konkrétní případy zaměstnanců, kteří si díky své vyšší kvalifikaci pracovní polepšili. Dále byla zmíněna frekvence vzdělávacích aktivit. Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že pouze 10 % zaměstnanců má nastaveno pravidelné vzdělávání na týdenní bázi (jedná se především o vzdělávání cizích jazyků). Paní M. toto procento odhadem potvrdila, s dodatečným komentářem, že by bylo vhodné následující období usilovat o nastavení pravidelného vzdělávání u více zaměstnanců. Dále je taktéž personální ředitelka spokojena s poměrně rychlou a snadnou adaptací zaměstnanců na online vzdělávání. Nebyl však dále potvrzen nastavený systém vyhodnocování realizovaného online školení. Bylo pouze zmíněno, že pro tyto účely bývá v některých případech využíváno online dotazníkového šetření. Informace o způsobech využití těchto dat nejsou dále pro účely této práce známy. Závěrem rozhovoru Paní M. potvrdila, že ve společnosti existuje určitý počet zaměstnanců (cca do 10 %), kteří vzdělávání odmítají v jakémkoliv podobě. Údajně se jedná o zaměstnance nižších pracovních pozic nebo zaměstnance s nízkou mírou vlastní motivace.

Po uskutečněném rozhovoru byla další spolupráce ze strany personální ředitelky pozastavena a následně odmítnuta. Nebylo proto možné dále analyzovat konkrétní nastavený akční a vzdělávací plán, a tudíž realizovat jeden z dílčích cílů této práce.

4.7 Komparace vzdělávacích a rozvojových procesů před a při pandemii COVID-19

Komparace obsahuje vymezení rozdílů, přínosů a nedostatkům na základě, kterých jsou v závěru sestaveny návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu ve vybrané společnosti.

Proces vzdělávání před pandemií COVID-19

Výhody

Vhodně nastaveným řešením je realizace povinných korporátních kurzů (BOZP, OP a IT), které zaměstnanec absolvuje online pomocí platformy DB Learning Portal. Nejvíce využívanou metodou ve společnosti je on the job training, díky kterému se zaměstnanci socializují a upevňují své pracovní vztahy. V době před pandemií byly často konány teambuildingy a jiné outdoorové aktivity, díky kterým se zaměstnanci vzdělávali zábavnou a kreativní formou. Zaměstnanci obecně hodnotí nastavený vzdělávací systém ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. za nadprůměrný.

Nevýhody

Hlavní nevýhodou je množství platforem, které se vzděláváním ve vybrané společnosti souvisí. Zaměstnanec může ke vzdělávání využívat až 6 platforem (SoApp, DB Learning Portal, DB Planet, Cloudia, EGJE, Seduo). V roce 2019 vznikla nová aplikace SoApp, která slouží pro nové zaměstnance. Vhodnějším řešením by bylo optimalizovat stávající platformy než vytvářet nové. Další nevýhodou je nepřehlednost nabízeného katalogu školení, se kterým nejsou někteří zaměstnanci ani seznámeni. Nevýhodou je také absence vyhodnocení procesů.

Proces vzdělávání při pandemií COVID-19

Výhody

V době pandemie se zaměstnanci začali zajímat více o témata osobnostního rozvoje. Taktéž bylo zvýšeno využití interních platforem, které slouží k samostudiu. V prosinci 2021 byl spuštěn projekt „digitální akademie“, který má za účel zvýšit povědomí o službách Microsoft 365. V době pandemie se zvýšil počet zaměstnanců, kteří absolvovali online vzdělávání. Také společnost více využívala kombinaci e-learningu s prezenčním vzděláváním (blended learning). V době pandemie strávili zaměstnanci vzděláváním stejný čas, jako v době před pandemií.

Nevýhody

V době pandemie byla omezena spolupráce s externími lektory, a proto byly zrušeny některé prezenční kurzy a individuální lekce. V návaznosti na to poklesl zájem o vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Většina vzdělávání probíhala online, avšak někteří zaměstnanci tuto formu vzdělávání odmítají. Nevýhodou online vzdělávání je absence přímého kontaktu s lektorem a nemožnost socializace. Někteří zaměstnanci považují online vzdělávání jen za rutinní a nezanechává v nich hlubší dojmy ani znalosti.

5 Návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu ve společnosti SCHENKER spol. s r.o.

Poslední pátá kapitola obsahuje návrhy a doporučení pro oblast vzdělávání společnosti SCHENKER spol. s r.o. Na základě vymezených cílů v zadání práce měl být prvotně součástí této kapitoly návrh akčního vzdělávacího a rozvojového plánu, ten však vzhledem k odmítnutí další spolupráce s personální ředitelkou nebylo možné realizovat. V návaznosti na tyto skutečnosti byl zvolen alternativní cíl zaměřený na konkrétní návrhy a doporučení, které by měl nový akční vzdělávací a rozvojový plán respektovat. Návrhy a doporučení budou dále vybrané společnosti představeny.

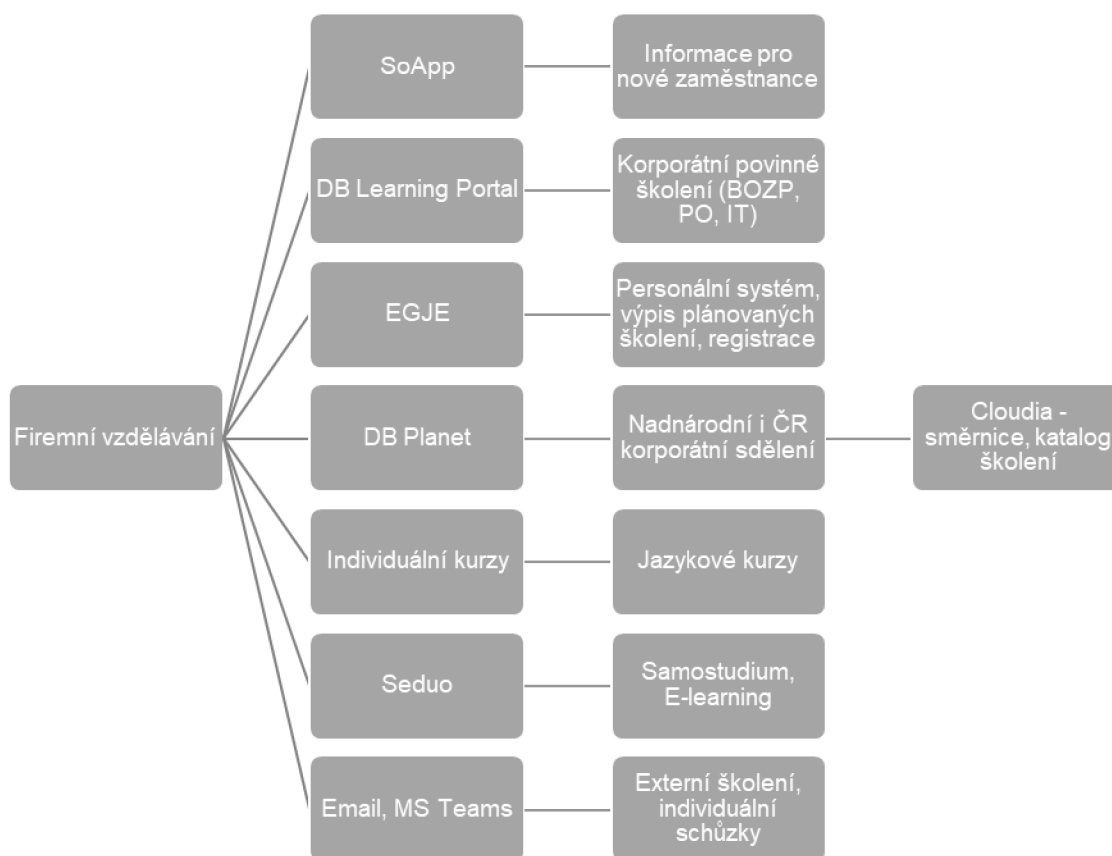
Hlavním doporučením pro zlepšení nastaveného systému vzdělávání je optimalizace interních systémů. Bylo by vhodné nevytvářet další nové platformy a věnovat se více aktualizaci a zefektivnění stávajících systémů. V případě, že by se vytvářela nová platforma, je nutné, aby tak nahradila několik stávajících platform a zjednodušily se tak některé procesy. Dalším důležitým krokem je řádně o možnostech a systému vzdělávání informovat vedoucí zaměstnance, kteří dále informace sdílejí na své podřízené. Vhodné je změnit schéma přihlašování na vzdělávání, zpřístupnit informace pro všechny a zvýšit o těchto možnostech povědomí. Důležité je zavést kvalitní systém hodnocení vzdělávacích aktivit, na základě, kterého se lépe identifikují a plánují potřeby vzdělávání zaměstnanců pro následující období.

5.1 Návrhy a doporučení

Optimalizace informačních systémů a platform

První zásadním krokem ke zlepšení nastaveného systému vzdělávání ve vybrané společnosti je optimalizace využívaných informačních systémů. Aktuálně se zaměstnanec o vzdělávání a rozvoji ve vybrané společnosti dozvídají 7 různými způsoby (viz Obr. 26). Informace o vzdělávání sdílí personální oddělení nejčastěji přes e-mail. Dále je vzdělávání tématem i v interních newsletterech nebo je také využíváno nástěnek ve společných prostorách poboček. V návaznosti na zahájení pracovního poměru je zaměstnanec povinen absolvovat povinné školení. Tato povinná školení (BOZP, OP, IT) se vykonávají pomocí e-learningu na mezinárodní korporátní platformě DB Learning Portal.

V roce 2019 SCHENKER spol. s r.o. navíc nově spustila interní systém SoApp, který má za účel poskytovat přehledné informace pro nové zaměstnance a pomoci jim tak při nástupu. Zaměstnanec se může dozvědět o možnostech vzdělávání na platformě DB Planet, kde jsou dostupné směrnice a katalog školení (konkrétně na platformě Cloudia). Zájem o vzdělávání konzultuje zaměstnanec se svým nadřízeným. Na budoucí pořádané vzdělávací aktivity se zaměstnanec přihlašuje přes informační personální systém EGJE. V případě, že zaměstnanec projeví zájem o formu rozvoje pomocí samostudia, je mu poskytnut přístup do externí platformy Seduo. Další požadavky na vzdělávání řeší zaměstnanec se svým nadřízeným a se specialistkou vzdělávání.



Zdroj: (Vlastní, 2021)

Obr. 26 Aktuální platformy související se vzděláváním a rozvojem

Tento nastavený systém sdílení informací je pro zaměstnance příliš složitý a hektický. Často proces zaměstnance demotivuje od samotného vzdělávání. Doporučením je tedy zamezit tvorbě dalších interních platform a zaměřit se na využití a optimalizace stávajících systémů.

V případě, že se dané platformy nemohou optimalizovat a nemají požadované vlastnosti, bylo by vhodné na tuto problematiku oslovit dodavatele, který by dokázal vytvořit požadovaný systém. Vhodné by taktéž bylo tuto situaci konzultovat s jinými zastoupeními a poptat řešení přímo u rakouského DB Schenker. Konkrétním a nejjednodušším řešením je sloučení platformy SoApp a EGJE. Tímto sloučením by vznikla platforma XY, která by obsahovala veškeré personální náležitosti a informace pro zaměstnance. Například by zaměstnanec měl v sekci „nový zaměstnanec“ veškeré náležitosti k nástupu (dokumenty, informace o společnosti, organizační strukturu, informace o oddělení a výkonu práce, možnosti vzdělávání, podnikové benefity apod.). Dále by v této nové platformě XY bylo možné kontrolovat své výplatní pásky, dovolenou, propustky a podobné náležitosti. Taktéž by bylo vhodné umožnit zaměstnanci sledovat jeho kariérní či vzdělávací vývoj a z této platformy se na vybrané vzdělávací aktivity přihlašovat. To by taktéž znamenalo přesunutí určitých dokumentů a směrnic z platformy DB Planet a Cludia, právě na tuto novou platformu XY. Přesunutí těchto dokumentů by bylo přínosné hlavně proto, že by k nim zaměstnanci měli lepší dostupnost a povědomí o nich. V současné době je totiž o funkcích těchto platform obzvláště omezeno přibližně pouze 50 % zaměstnanců.

Informovanost vedoucích zaměstnanců o systému vzdělávání

Po zkvalitnění sdílených informací a optimalizací informačních systémů, by bylo vhodné dbát na zvýšení povědomosti o systému vzdělávání u vedoucích zaměstnanců. Jestliže není ani vedoucí zaměstnanec znalý možností vzdělávání není možné, aby tyto informace dostatečně a správně předával svým podřízeným. Důležité je, aby vedoucí zaměstnanci dostatečně své podřízené ke vzdělávání motivovali, odměňovali za absolvované kurzy a sledovali jejich pracovní vývoj.

Vzdělávání zaměřené na praktická témata a individuální rozvoj

Dále by bylo vhodné optimalizovat vybrané platformy a zjednodušit proces získávání informací o vzdělávání a následné přihlášení. Katalog a možnosti vzdělávání jsou ve vybrané společnosti velmi různorodé, avšak zaměstnanci by upřednostnili témata, která by byla více zaměřena na jejich každodenní pracovní činnosti (specifická témata z praxe). V oblasti vzdělávání dominují nyní témata IT, ačkoliv by bylo vhodné dát prostor i tématům osobnostního rozvoje. V historii společnosti nebyla nikdy zkoumána osobní potřeba vzdělávání zaměstnanců a to, čeho by díky vzdělávání chtěli dosáhnout.

Bylo by vhodné vytvořit vzdělávací plán, odrážející nejen potřeby podniku, ale i potřeby zaměstnanců. Přínosné by bylo nastavení periodického vzdělávání a více dbát na motivaci ke vzdělávání. Specialisté vzdělávání by mohli díky novému systému lépe sledovat veškeré vzdělávací aktivity zaměstnance a v případě dosažení určité hranice nebo úspěchu, zaměstnance za danou aktivitu finančně odměnit. Ve vybrané společnosti je málo rozvíjena soutěživost a není podporován zájem mladších zaměstnanců. Řešením by mohlo být vytvoření trainee programů nebo například vypsání témat ke zpracování závěrečných prací na základě problematiky, kterou společnost aktuálně řeší.

Hodnocení realizovaných vzdělávacích aktivit

Velmi důležité je zavést kvalitní hodnocení realizovaných vzdělávacích aktivit, jelikož žádný takový systém není ve vybrané společnosti nastaven. Společnost SCHENKER spol. s r.o. nyní získává zpětnou vazbu o absolvovaném vzdělávání pomocí online dotazníkového šetření, které však nemá příliš velkou návratnost. V případě, že by bylo dále využíváno hodnocení vzdělávání pomocí dotazníkového šetření, bylo by vhodné zaměstnance k jeho vyplnění motivovat například připsáním určité částky do benefičního programu. Pro kvalitní vyhodnocení však vyplnění online dotazníků nestačí a bylo by vhodné využít například Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (který zkoumá subjektivní dojmy účastníků, porozumění informací, využitelnosti v praxi a změnu efektivity v organizaci).

Návrhy a doporučení na vzdělávání v době pandemie

V době pandemie je v návaznosti na nařízení vlády a různé opatření nejvhodnější metodou vzdělávání e-learning. Lze předpokládat, že po rozvolnění opatření se podnikové vzdělávání vrátí opět k prezenční podobě. Avšak pokud některé vzdělávací aktivity budou dále probíhat online, bylo by vhodné vybrané nastavení procesů optimalizovat. Někteří zaměstnanci online vzdělávání považují pouze za rutinní činnost, kterou si pouze „odklikají“. Proto by bylo vhodné do online vzdělávání zařadit i otázky či úkoly, které by vyžadovaly větší pozornost a aktivitu zaměstnanců, než jen čtení a zvolení správných odpovědí. Online vzdělávání lze doplnit o úkoly s otevřenou odpovědí nebo vypracování určitého úkolu.

Závěr

Lidský zdroj je stále dominantou každé podnikové strategie. Aby bylo možné dosahovat stanovených cílů a udržení konkurenceschopnosti, je důležité lidský zdroj motivovat, rozvíjet a vzdělávat. Znalosti zaměstnanců dokážou ovlivnit chod a výkonnost celého podniku. Proto je nutné dbát na nastavení kvalitního vzdělávacího procesu, včetně identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Nelze opominout ani na motivaci a osobnostní rozvoj, který vede k zvýšení potenciálu, flexibility a pracovního výkonu.

Tato diplomová práce je zaměřena na specifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v době pandemie COVID-19. Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol.s r.o. a určit výhody a nevýhody oproti stavu před pandemií COVID-19. První kapitola je zaměřená na teoretická východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vysvětluje pojmy vzdělávání, osobnostní rozvoj, motivace a definuje podnikové vzdělávání včetně problematiky a aktuálních trendů. Druhá kapitola představuje vybranou společnost pro účely této práce, konkrétně SCHENKER spol.s r.o. Třetí kapitola obsahuje popis vzdělávacího a rozvojového procesu vybrané společnosti před a při pandemií COVID-19. V této kapitole je současně popsán COVID-19 a situace v ČR v návaznosti na toto onemocnění. Čtvrtá kapitola je věnována výzkumnému šetření, které porovnává procesy vzdělávání před a v době pandemie. Zároveň tato kapitola slouží k zodpovězení výzkumné otázky, jak ovlivnila pandemie COVID-19 podnikové vzdělávání. Pro sběr dat je využito kombinace hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Prvotně stanoveným výstupem práce byl návrh akčního a vzdělávacího plánu, který vzhledem k odmítnutí spolupráce personální ředitelky nebylo dále možné realizovat. Alternativním výstupem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu, které by měl nový akční vzdělávací a rozvojový plán respektovat. Návrhy a doporučení jsou obsahem poslední páté kapitoly.

System vzdělávání ve vybrané společnosti se dělí na povinné korporátní (BOZP, OP, IT) a na kvalifikační plynoucí z potřeb obchodu a plnění strategických cílů podniku. Povinné korporátní vzdělávání probíhá pravidelně periodicky, kvalifikační vzdělávání se snaží využít sezóny od ledna do října. Pro účely vzdělávání je využíváno interních specialistů i externích lektorů.

Nejčastější metodou vzdělávání před pandemií byly kurzy, přednášky a on the job training (vzdělávání se na pracovišti a asistování). Avšak v době pandemie byl více upřednostňován e-learning a jakákoliv podoba online vzdělávání. Většina zaměstnanců hodnotí nastavený vzdělávací systém vybrané společnosti nadprůměrně, navzdory tomu byly odhaleny aspekty, které by bylo vhodné optimalizovat pro zkvalitnění a zefektivnění stávajících procesů. Hlavním důležitým návrhem ke zlepšení toku informací o vzdělávání je optimalizace využívaných systémů. Je žádoucí nevytvářet nové platformy, ale využít stávajících a ideálně některé platformy sloučit. V případě, že by byla navrhnutá nová platforma, bylo by přínosné nahradit stávající platformy EGJE, SoApp, Cloudia, a sloučit jejich funkce do jednoho nového systému. Toto řešení by vedlo i ke zkvalitnění poskytovaných informací a zamezilo by se tak dezorientaci a nepřehlednosti tohoto tématu. Zároveň by bylo vhodné dbát na povědomí o možnostech vzdělávání u vedoucích zaměstnanců, kteří mohou poté sdílet informace na své podřízené. V posledních letech je kladen důraz na vzdělávání v oblasti IT, avšak zaměstnanci ho považují již za rutinní a nezajímavé. Obecně by zaměstnanci ocenili školení na konkrétní specifická témata, která by ulehčila jejich každodenní pracovní činnost. V době pandemie zaměstnanci často poptávali témata zabývající se osobnostním rozvojem, která by byla přínosná nejen pro jejich pracovní, ale i osobní život. To navazuje i na způsoby motivace, na které by se obzvláště v době pandemie měl klást důraz. Bylo by vhodné zaměstnance motivovat více různými způsoby a taktéž je za absolvované vzdělávací aktivity odměnit. Kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec může poté lépe využít svých nově nabitých znalostí v pracovním prostředí, optimalizovat procesy a motivovat i své kolegy. Velmi nápomocným řešením v oblasti vzdělávání by bylo i nastavení řádného systému hodnocení uskutečněných vzdělávacích aktivit. Ve vybrané společnosti není na oblast hodnocení kladen důraz, na základě toho se odvíjí i neúměrná kvalifikace potřeb. Vzhledem k tomu, že je v době pandemie vzdělávání realizováno online formou, je pro mnohé zaměstnance pouze otázkou rutiny a nevěnují mu příliš pozornost. Přínosná by mohla být kombinace interaktivní výuky s požadovanou aktivitou účastníků. Vzdělávací systém ve společnosti SCHENKER spol.s r.o. je nastaven na již kvalitní úrovni, ale pro zefektivnění stávajících procesů by bylo vhodné optimalizovat informační systémy, více zaměstnance o možnostech vzdělávání informovat, motivovat, a hlavně je do vzdělávání aktivně zapojovat.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

Covid Portál [online]. Copyright © Ministerstvo vnitra [cit. 08.02.2021]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/onemocneni-obecne-o-opatrenich/pes-protiepidemicky-system-cr-verze-20-2021>.

DB Schenker web [online]. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/db-schenker-ceska-republika>.

DB Schenker web [online]. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/management#management->.

DB Schenker web [online]. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/pribeh-spolecnosti>.

DB Schenker web [online]. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/profil-spolecnosti>.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.

DOSTÁL, J. Pedagogická efektivita off-line learningu v celoživotním vzdělávání. In: Klady a zápory e-learningu na menších vysokých školách, ale nejen na nich. Praha: SVŠES, 2008. s. 56–64. ISBN 978-80-86744-76-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

E-twinning.net [online]. Praha: E-twinning [cit. 27.06.2021]. Dostupné z: <https://www.etwinning.net/cz/pub/about.htm>.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

HORTON, William Kendall. E-learning by design. 1st. ed., USA, San Francisco: Pfeiffer printing, 2006. 78 s. ISBN 0-7879-8425-6.

HR News [online]. Praha: IVITERA A.S. [cit. 27.06.2021]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/od-blended-learningu-ke-kontinualnimu-hybridnimu-rozvoji-id-4021485>.

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

KIRKPATRICK, Donald L. and James D. KIRKPATRICK. Evaluating training programs: the four levels. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, c2006. ISBN 978-1-57675-348-4.

KLEMENT, M., DOSTÁL, J. Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. 70 s. ISBN 978-80-244-5353-8.

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. Praha: MŠMT ČR 2001 [cit. 19.06.2021]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/reforma-terciarniho-vzdelavani/bila-kniha/narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-bila-kniha-2001>.

MOORE, M., KEARSLEY, G. Distance Education: A Systems View. 2st. ed., Belmont: CA Wadsworth, 2005. 312 s. ISBN 0-534-50688-7.

Ministerstvo zdravotnictví ČR | Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 08.02.2021]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/pes>.

Ministerstvo zdravotnictví ČR | Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 08.11.2021]. Dostupné z: https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19?utm_source=general&utm_medium=widget&utm_campaign=covid-19.

Our World in Data [online]. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/coronavirus/country/czech-republic?country=~CZE>.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Vláda ČR [online]. Praha. [cit. 11.02.2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/aktualni-informace-ke-koronaviru-sars-cov-2-puvodne-2019-ncov-179250/>.

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

World Health Organization [online]. Copyright © [cit. 29.11.2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>.

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

Seznam obrázků

Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	12
Obr. 2 Kritické místo rozvojových programů.....	13
Obr. 3 Logo společnosti DB Schenker	32
Obr. 4 Pobočky DB Schenker v ČR.....	34
Obr. 5 Schéma služeb společnosti SCHENKER spol. s r.o.	35
Obr. 6 Konkurence na trhu v oblasti logistiky	35
Obr. 7 Zjednodušené schéma organizační struktury SCHENKER spol. s r.o.	36
Obr. 8 Rozdělení PES na základě indexu rizika	43
Obr. 9 Návštěvnost a vyplnění online dotazníkového šetření.....	51
Obr. 10 Kategorizace odpracovaných let zaměstnanců	52
Obr. 11 Dostupnost a přehlednost nabídky vzdělávání	53
Obr. 12 Dostatek poskytovaných informací o vzdělávání a rozvoji.....	54
Obr. 13 Absolvování vzdělávacích aktivit	55
Obr. 14 Hodnocení přínosnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit	55
Obr. 15 Porovnání dostatku nabízených možností vzdělávání a rozvoje	56
Obr. 16 Vliv uskutečněného vzdělávání na pracovní hodnocení a kariérní růst ...	57
Obr. 17 Čas věnovaný vzdělávacím aktivitám.....	58
Obr. 18 Nejlépe hodnocené metody vzdělávání a rozvoje	58
Obr. 19 Absolvování online školení	59
Obr. 20 Využití online vzdělávacích platforem.....	60
Obr. 21 Preference prezenční nebo online formy vzdělávání.....	60
Obr. 22 Náhrada prezenčního vzdělávání formou online vzdělávání	61
Obr. 23 Srovnání získání vědomostí při prezenčním a online vzdělávání	62
Obr. 24 Náhrada prezenčního vzdělávání formou online vzdělávání	63
Obr. 25 Hodnotící škála nastaveného vzdělávání ve vybrané společnosti.....	64

Obr. 26 Aktuální platformy související se vzděláváním a rozvojem 71

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor před dotazníkovým šetřením.....	82
Příloha 2 Seznam otázek k tvorbě dotazníkového šetření	89

Příloha 1 Rozhovor před dotazníkovým šetřením

Přepis polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou vzdělávání vybrané společnosti:

1) Jak byste popsala vzdělávání ve společnosti DB Schenker za poslední roky?

a. Jak vypadalo vzdělávání v roce 2005 a jak vypadalo před pandemií v roce 2020?

V roce 2006 bylo vzdělávání hodně omezené a školení se vztahovala většinou na manažery. Téhož roku však společnost získala grant z Evropských strukturálních fondů (v rámci Ministerství práce a sociálních věcí) na základě, kterého se poté začal realizovat první velký projekt vzdělávání a rozvoje. Projekt trval dva roky, cílil na zaměstnance všech úrovních (vyjma zaměstnanců skladu), oddělení, typů přeprav a byl zaměřený na školení soft-skills a odborné kurzy. Díky tomuto projektu se rozvinul pravidelný vzdělávací systém a nastavil se katalog školení, podle kterého si mohli zaměstnanci vybírat a plánovat svůj vzdělávací a rozvojový program. V rámci obdobného grantu se uskutečnily další dva projekty, přičemž poslední třetí projekt se dokončil v tomto roce.

b. Chystáte se do následujících let opět využívat tohoto grantu?

Zatím to v plánu není, ale je možné, že opět tato příležitost nastane. S čerpáním grantu je bohužel spojená velká administrativní náročnost, přísné podmínky a zátěž ze strany Ministerstva práce, která převažuje nad efektivitou a přidanou hodnotou celého projektu.

c. Omezuje Vás v návaznosti na tento grant Ministerstvo práce v pořádání školení?

Ano, určitě, jsou zde omezení v rámci tématu, jelikož některá školení není možno v rámci strukturálních fondů možné realizovat. Například byla realizována školení na soft-skills a interní školení, ale bohužel nemohla být realizována IT školení (MS Office) a podobně.

d. Byl zaznamenán v této oblasti vývoj či nějaké změny, už co se týče metod či úvazků na HR?

Rozšířil se team HR, a každá zaměstnankyně má své svěřené oblasti této práce. Na oblast vzdělávání jsme aktuálně ve společnosti dvě (já a kolegyně). Kolegyně řeší povinná školení (zákonná i korporátní) a já mám na starosti zbytek školení z oblasti businessu a jeho potřeb.

e. Je poslední roky ke vzdělávání přikládána větší důležitost a investuje se do něj více finančních prostředků?

Rozhodně se do této oblasti v posledních letech investuje více peněz, ale společnost DB Schenker měla dle mého názoru vždy velkoryse nastavený rozpočet (zatím se s ním nemuselo výrazně šetřit, když byla krize). První krácení rozpočtu na vzdělávání nastalo, když byla první vlna pandemie COVID-19, protože nikdo nedokázal předpovědět jaký bude mít vliv tato situace na výsledky celé společnosti. Následující rok byl rozpočet stanoven opět v plné původní výši. Rozpočet můžeme vyčerpat do plné výše, jelikož zde úspory nejsou žádoucí.

2) Považujete online metodu nástupního školení za přínosnou a efektivní?

Prezenčně je tento typ školení náročný z hlediska organizace, plánování i realizace. Je to dáno hlavně tím, že společnost DB Schenker má několik poboček a v jeden den nastupuje do zaměstnání několik lidí právě na několika místech. Mnohokrát bylo proto vstupní školení realizovat jen na jedné pobočce nereálné. Školení řidičů bylo například realizováno externí společností v Praze jednou za měsíc, a i to bylo organizačně náročné. Proto poté společnost DB Schenker začala poptávat online řešení tohoto školení. V roce 2008 byla oslovena společnost Prevent, která nám dodala první e-learningový systém, který předcházel našemu stávajícímu DB Learning portálu. Od společnosti Prevent jsme využívali jejich portál na základě licence. Realizovali jsme zde školení BOZP a PO, byla to velká časová i organizační úspora. Dle mého názoru je to nejefektivnější metoda, jak realizovat tyto povinná školení a do budoucna v tomto směru žádné změny nejsou plánovány.

3) Jak dlouho je aktivní online portál SoApp (vzdělávání před a po nástupu)?

Byla jsem součástí týmu, který vyvíjel tuto aplikaci a naším cílem bylo zpříjemnit novým nástupům první dny v zaměstnání, na co se mají připravit a abychom jim pomohli s orientací. Snažili jsme se informace z různých systémů v rámci společnosti centralizovat do jedné aplikace, která bude takovým průvodcem. Aplikace se spustila v roce 2019, kde byly obecné informace a postupně se přidávaly informace odborné k jednotlivým odvětvím a oborům. Je to stále živá aplikace, kterou doplňujeme a aktualizujeme a bude se tak konat nadále.

4) Koho má zaměstnanec oslovit se zájmem o podnikové vzdělávání?

a. Je možné mu sestavit individuální vzdělávací plán?

Podle nastaveného procesu je nejprve nutná konzultace s nadřízeným, u kterého se společně domluví na potřebné oblasti rozvoje zaměstnance. U nového zaměstnance je to po uplynutí tří měsíční zkušební doby, součástí by měl být hodnotící rozhovor a následně identifikace potřeb rozvoje na základě, kterých se sestavuje vzdělávací plán (který řeší specialista vzdělávání). Každoročně by se toto mělo nastavovat a upravovat v rámci ročního hodnocení zaměstnanců v lednu nebo únoru. Veškeré tyto náležitosti by měli být sdílené na interním portálu.

5) Je dle Vašeho názoru nabídka vzdělávání a rozvoje přehledná a dostupná pro všechny?

a. Proč jsou některá školení v Egje, DB Planet a některé na nástěnce?

V Egje jsou vypsána již naplánovaná školení s určitou garancí realizace, zároveň slouží k přihlášení na školení a jiná platforma toto neumožňuje. Na portálu ONE máme katalog školení, ve kterém je vypsána veškerá možná a realizovatelná nabídka vzdělávání a rozvoje. Z tohoto katalogu vybírá vhodné školení vedoucí zaměstnanec a zadává do Egje. Na základě požadavků se objednává, zajišťuje a organizuje školení. Máme hodně platform a každá slouží k jinému účelu, bohužel nejsou zatím propojeny. Snažíme se vymyslet, jak aplikace propojit a sjednotit.

6) Myslíte si, že již každý zaměstnanec absolvoval nějaké školení či online školení (kromě nástupního školení)?

Většina zaměstnanců určitě nějaké školení absolvovala, ale jsou zde i tací, kteří žádné neabsolvovali. Jedná se například i o zaměstnance z řad THP zaměstnanců, kteří školení odmítají a účastnit se jich nechťejí (jedná se o jednotky). Bývá to spojeno s tím, že si myslí, že žádná školení nepotřebují a také s dobou odpracovaných let ve společnosti. V poslední době se však situace změnila a zaměstnanci zájem projevují více.

7) O jakých metodách se domníváte, že jsou v této společnosti nejvíce využívané a nejvíce efektivní?

Nejvíce je využíván on the job training (učení se při práci), protože je nejvíce efektivní, vždy byl a vždy bude. Poté je to velmi individuální, některým zaměstnancům vyhovuje online metoda vzdělávání, protože se mohou vzdělávat v jim vyhovujícím čase a má to větší efekt, než pokud by fyzicky seděli v místnosti na školení 8 hodin celý den. Naopak je i skupina zaměstnanců, která to potřebuje mít naživo s lektorem a věci si vyzkoušet. Nelze to říct obecně, je to velmi individuální, někomu vyhovuje kombinace metody prezenční a online. Záleží i na typu školení, některá jsou online stejně efektivní jako v případě prezenční formy. Na efektivitu školení má vliv spoustu faktorů (jak se daný člověk zrovna cítí, jaký je lektor a podobně).

8) V čem si myslíte, že se nejčastěji zaměstnanci vzdělávají (jazyky, soft skill, počítačové dovednosti...)?

Nyní je trend vzdělávat se v jazycích a v IT dovednostech všeho druhu, ale zaznamenali jsme velký zájem i o témata osobnostního rozvoje, která se dají využít i mimo pracovní poměr do osobního života. Jedná se například o téma zaměřená na zdraví, stres, emoční inteligence a podobně.

9) Má dle Vašeho názoru vzdělávání vliv na kariérní růst a finanční ohodnocení?

U některých zaměstnanců je tento vliv zaznamenán. Jsou lidé, co se rozvíjejí a pracovní se posunuli na jinou pracovní pozici i finančně výš.

10) Z jakého důvodu se mohou zaměstnanci cítit ke vzdělávání demotivováni?

Domnívám se, že je to na základě osobního nastavení, přístupu a druhu temperamentu. Jsou zaměstnanci, kteří se vzdělávacích aktivit účastnit nechtějí a nebudou. A pokud se zaměstnanec s takovýmto přístupem nějakého školení z povinnosti účastní, tak je stejně výsledný efekt nulový a může to negativně ovlivnit celé školení. Jedním z hlavních důvodů, proč se někteří zaměstnanci školení nechtějí účastnit je nedostatek času a s tím spojená vyčerpání. Může se stát, že i právě kvůli časové vyčerpání není ze strany vedoucího zaměstnance školení umožněno. Také se setkáváme s tím, že se zaměstnanci na školení přihlásí, ale na poslední chvíli se odhlásí. Snažíme se školení a vzdělávací akce plánovat dle sezónnosti jednotlivých provozů a poboček.

a. Jaká je tedy nejvhodnější doba na plánování vzdělávacích aktivit?

Nejméně vhodné je pořádat školení na podzim, protože pro většinu provozu je to nejvíce vyčerpání sezóna. Jsou provoz, které to neovlivní, ale například pobočka ve Stránčicích je od září do prosince velmi vyčerpání a není zde možné tyto aktivity realizovat. Logistický úsek je na tom obdobně, ale na úsecích jednotlivých přeprav vyčerpání se odvíjí od požadavků zákazníka. Nejvhodnější období je tedy od konce ledna do konce září. Neznamena to však, že na podzim neškolíme, jen je školení určeno třeba pro určitou skupinu zaměstnanců anebo se neúčastní všichni.

11) Jsou možnosti vzdělávání ve společnosti DB Schenker něčím omezeny?

a. Je stanoven nějaký rozpočet na vzdělávání pro jednoho zaměstnance?

Vzhledem k tomu, že rozpočet není napjatý a můžeme si dovolit i to, co v jiných společnostech nemohou, tak neřešíme omezení rozpočtu na jednotlivé zaměstnance. Pokud zaměstnanec projeví zájem a je mu to povoleno od vedoucího zaměstnance, tak zde omezení nejsou.

12) Má každý zaměstnanec napříč organizací stejný přístup ke vzdělávání, nebo jsou zde rozdíly?

a. Např. má manipulant skladu možnost přístupu do Seduo.cz?

Ano samozřejmě, pokud má zaměstnanec zájem a je požadavek schválen jeho nadřízeným. Pro nás je podpora zaměstnanců důležitá a nezáleží na tom, jestli je zaměstnanec ze skladu nebo z kanceláře. Jde spíš o přístup k informacím, jelikož lidé ze skladu by měli mít informace od svých nadřízených, jelikož oni sami nemají přístup k emailovým adresám a nevyužívají je.

b. Např. může se manipulant skladu účastnit vzdělávacích kurzů pro THP?

Na všech pozicích se to odvíjí od schválení nadřízeného či vedoucího zaměstnance. První, s kým by zaměstnanec měl řešit svůj rozvoj je jeho nadřízený, který by měl rozvojový růst řídit a sledovat.

13) Může se stát, že dva zaměstnanci na stejné pracovní pozici mají absolvovaná jiná školení?

Existují různé vzdělávací skupiny napříč organizací a každé oddělení má jiná povinná školení. Například na oddělení land transport, kde jsou zákaznická centra probíhá dvakrát ročně školení soft skills, protože je nutné, aby referenti uměli se zákazníkem mluvit. Může se ale jednat i o školení, které požaduje zákazník.

14) Je něco, co by společnost DB Schenker do budoucna mohla v oblasti vzdělávání a rozvoje změnit?

Do budoucna se plánuje vytvoření nového personálního informačního systému, který by měl sloučit dosavadní platformy. Realizace by mohla nastat do dvou let. Naším cílem je systém zjednodušit a přiblížit více lidem. Vzhledem k situaci spojené s COVID-19 řešíme kombinaci online a prezenčních školení. Kombinace těchto forem vzdělávání se nám osvědčila a chtěli bychom ji do nového personálního systému implementovat.

Nyní řešíme možnosti interních pravidelných školení, jelikož jsme je vzhledem ke COVID-19 museli pořádat online a zjistili jsme, že je v případě některých témat online školení mnohem efektivnější a může být lidem nabídnuto v rámci republiky v jeden čas.

a. Jaké typy školení jsou podle Vás více efektivní v online formě než v prezenční?

Nyní se jedná například o téma reklamace a pojištění. Tento typ školení dříve probíhalo prezenčně v celkové době trvání 2 hodin a týkalo se zaměstnanců napříč republikou a odděleními. Uspořádat takové prezenční školení na centrále pro zaměstnance z Moravy nebylo příliš efektivní. Vzhledem k situaci s COVID-19 jsme museli přejít na formu online a nezaznamenali jsme, že by měla nižší úroveň předání informací. Stejně tak jsme získali zpětnou vazbu o školení podmínek incoterms, které může být rovnocenně školeny online. Pokud to shrneme, tak u školení témat soft-skills se nic nevyrovná prezenční podobě. Pořádali jsme vzhledem k situaci pandemie několik školení online, například hodnocení zaměstnanců a také setkání s novými zaměstnanci, ale je lepší v tomto případě mít skupinu lidí naživo. Záleží však vždy na tématu.

15) Jaké jsou výhledy pro vzdělávání a rozvoj společnosti DB Schenker do následujících let?

Zatím tyto informace nejsou oficiální, ale některé stávající platformy budou nahrazeny, vzhledem k budoucímu novému informačnímu systému. Pravděpodobně se bude jednat o nahrazení aplikací Egje a Soapp. Nyní se však věnujeme projektu Digitální akademie, díky kterému by se mělo zvýšit povědomí našich zaměstnanců napříč organizací o Microsoft 365. Digitální akademie bude probíhat půl roku a odráží strategické priority na letošní i příští rok.

Příloha 2 Seznam otázek k tvorbě dotazníkového šetření

Seznam otázek k tvorbě dotazníkového šetření:

1. Existuje ve Vaší společnosti nabídka vzdělávání a rozvoje?
2. Je nabídka vzdělávání a rozvoje pro Vás dostupná a přehledná?
3. Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte o vzdělávání a rozvoji?
4. Poskytuje Vám personální oddělení dostatek informací o vzdělávání a rozvoji?
5. Je součástí Vaší pracovní náplně povinné pravidelné vzdělávání?
6. Absolvoval/a jste ve Vaší společnosti již nějaké školení či kurzy?
7. Pokud jste neabsolvoval/a ve Vaší společnosti žádné školení či kurzy, z jakého důvodu to tak bylo?
8. Domníváte se, že jsou absolvovaná školení a kurzy pro Vás přínosná?
9. Domníváte se, že je počet a možnosti vzdělávání a rozvoje za rok pro Vás dostačující?
10. Jaká je Vaše motivace ke vzdělávání a rozvoji?
11. Domníváte se, že má uskutečněné vzdělávání a rozvoj vliv na Vaše pracovní hodnocení a kariérní růst?
12. V jakých tématech se nejčastěji vzděláváte?
13. Kolik času věnujete vzdělávání?
14. Jaké metody vzdělávání a rozvoje Vám nejvíce vyhovují?
15. Absolvoval/a jste někdy online školení?
16. Setkali jste se již s nějakou vzdělávací platformou? Například Seduo, SoApp, DB Schenker Learning Portal?
17. Využíváte/využívali jste aktivně některou vzdělávací platformu?
18. Upřednostňujete prezenční formu vzdělávání či online vzdělávání?
19. Domníváte se, že online vzdělávání dokáže plnohodnotně nahradit prezenční vzdělávání?
20. Lze dle Vašeho názoru získat pomocí online kurzu stejné vědomosti jako při prezenčním vzdělávání?
21. Zaznamenali jste pokles vlastního zájmu o vzdělávání a rozvoj v době pandemie COVID-19?
22. Jak byste celkově ohodnotili nastavení oblasti vzdělávání ve společnosti SCHENKER spol. s r.o.?

23. Je něco, co byste v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti SCHENKER spol. s r.o. změnili? Napište konkrétně.
24. Co bylo pro Vás přínosem v oblasti vzdělávání a rozvoje před pandemií a při pandemii?
25. Jaké je Vaše pohlaví?
26. Jaký je Váš věk?
27. Jak dlouho pracujete ve společnosti SCHENKER spol. s r.o.?
28. Do jakého úseku spadá Vaše současná pracovní pozice?
29. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Michaela Suková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Specifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v době pandemie COVID-19		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	92		
POČET OBRÁZKŮ	26		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na specifikace vzdělávání a rozvoje v době pandemie COVID-19. První teoretická část práce je zaměřena na východiska z oblasti vzdělávání a rozvoje. Vysvětluje pojmy vzdělávání, osobnostní rozvoj, motivace a definuje podnikové vzdělávání včetně problematiky a aktuálních trendů. Druhá praktická část práce představuje vybranou společnost SCHENKER spol. s r.o., vymezuje COVID-19 a situaci pandemie v ČR. Záměrem práce je analýza vlivu pandemie COVID-19 na podnikové vzdělávání. Součástí této práce je komparace stavů vzdělávacího a rozvojového procesu před a při pandemií. Výstupem práce jsou návrhy a doporučení na zefektivnění vzdělávacího a rozvojového systému.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Systém vzdělávání, podnikové vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, andragogika, osobnostní rozvoj, online vzdělávání, e-learning, COVID-19, pandemie		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Michaela Suková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Specifications of education and personality development during the COVID-19 pandemic		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	92		
NUMBER OF PICTURES			
	26		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>This thesis is focused on the specifications of education and personality development during the COVID-19 pandemic. The first theoretical part of the thesis is focused on the main topics in the field of education and personality development. First part explains the concepts of education, personality development, motivation and defines corporate education, including issues and current trends. The second practical part of the thesis presents a selected company SCHENKER spol. s r.o., defines the COVID-19 and the situation of the pandemic in the Czech Republic. The purpose of this thesis is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on corporate education. This thesis includes a comparison of the state of the educational and personality development process before and during a pandemic. The outputs of the thesis are proposals and recommendations for streamlining the education and personality development system.</p>		
KEY WORDS	Education system, corporate education, employee education, andragogy, personality development, online education, e-learning, COVID-19, pandemic		