

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

DOPADY PROTIÉPIDEMICKÝCH OPATŘENÍ  
NA FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2024

**Autor:** Bc. Karolina Stejskalová

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**Dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

**Autor:** Bc. Karolina Stejskalová

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Helena KUBÁTOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. března 2024

Podpis .....

## Poděkování

Ráda bych tímto chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D., za její odborné vedení, poskytnutí cenných rad a za ochotu při konzultacích.

Rovněž patří mé poděkování expertce na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto Pavle Kavulokové za její přístup a cenné konzultace.

Děkuji také své rodině a partnerovi za podporu a důvěru během psaní této práce.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Karolina Stejskalová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	Andragogika
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. PhDr. Helena KUBÁTOVÁ, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce poskytuje ucelený pohled na dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto a.s. během pandemie COVID-19. Skrze tematickou analýzu se práce zaměřuje na klíčové změny v obsahu a formě vzdělávání zdůrazňující rychlou adaptaci na on-line prostředí, digitalizaci a nové vzdělávací obsahy reagující na aktuální potřeby.
<b>Klíčová slova:</b>	Firemní vzdělávání, pandemie a vzdělávání, COVID-19, protipandemická opatření, Skoda Auto, on-line vzdělávání, krize a firemní vzdělávání, strategie vzdělávání v době krize, E-learning v době pandemie
<b>Title of Thesis:</b>	Impacts of anti-epidemic measures on corporate education

<b>Annotation:</b>	The thesis provides a comprehensive view of the impact of anti-epidemic measures on corporate education at Skoda Auto a.s. during the COVID-19 pandemic. Through thematic analysis, the thesis focuses on key changes in the content and form of education, emphasizing rapid adaptation to the online environment, digitalization and new educational content responding to current needs.
<b>Keywords:</b>	Corporate education, pandemic and education, Covid-19, anti-pandemic measures, Skoda Auto, on-line education, crisis and corporate education, education strategy in times of crisis, E-learning in times of pandemic
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1 – Scénář polostrukturovaného rozhovoru Příloha č. 2 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	80
<b>Rozsah práce:</b>	135 s. 210 837 znaků s mezerami

# OBSAH

<b>ANOTACE</b> .....	<b>5</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBSAH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	12
1.2 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
1.2.1 Distanční forma vzdělávání: e-learning .....	18
1.2.2 Trendy ve vzdělávání .....	21
1.2.3 Digitalizace .....	23
1.2.4 Prezenční forma vzdělávání .....	24
1.2.5 Interní a externí vzdělávání .....	25
1.2.6 Kombinovaná forma vzdělávání: Blended learning .....	26
1.2.7 Systematické a nesystematické vzdělávání .....	27
1.2.8 Metody vzdělávání .....	29
1.3 PROTIEPIDEMICKÁ OPATŘENÍ .....	34
1.3.1 Globální pandemie Covid-19 a zavádění protiepidemických opatření .....	34
1.3.2 Protiepidemická opatření v České republice ovlivňující firemní vzdělávání .....	35
1.3.3 Vymezení výzkumu .....	37
<b>2 SPOLEČNOST SKODA AUTO</b> .....	<b>41</b>
2.1 POPIS SPOLEČNOSTI SKODA AUTO A.S. ....	42
2.2 SKODA ACADEMY .....	43
2.3 CÍLOVÉ SKUPINY VZDĚLÁVÁNÍ VE SKODA AUTO A.S. ....	44
2.3.1 Pandemická situace ve Skoda Auto .....	44
2.3.2 Forma vzdělávání .....	47
2.3.3 Obsah vzdělávání .....	47
2.4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SKODA AUTO .....	52
2.5 NOVÝ DIGITÁLNÍ EKOSYSTÉM DEGREED .....	53
2.6 KVALIFIKACE .....	56
<b>3 METODIKA</b> .....	<b>58</b>
3.1 VÝZKUMNÝ ZÁMĚR A CÍL .....	59
3.2 METODY SBĚRU DAT .....	61
3.3 VÝBĚR A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	63
3.4 METODA ANALÝZY DAT .....	64
3.5 ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU .....	70
3.6 REFLEXE VÝZKUMNÍKA .....	71
<b>4 VÝSLEDKY</b> .....	<b>73</b>
4.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ, TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA A DIGITALIZACE V DOBĚ PANDEMIE .....	74
4.1.1 On-line vzdělávání .....	74
4.1.2 Technika a technologie ve vzdělávání .....	77
4.1.3 Digitalizace .....	81
4.1.4 Konkrétní formy vzdělávání v pandemii .....	82
4.1.5 Prezenční vzdělávání .....	89
4.1.6 Blended Learning .....	92
4.2 OBSAH VZDĚLÁVÁNÍ .....	92

4.2.1 Nově vzniklá témata v reakci na pandemii.....	93
4.2.2 Témata modifikovaná v rámci pandemické situace .....	96
4.3 STRATEGICKÁ ADAPTACE FIRMY V OBDOBÍ PANDEMIE A JEJÍ VLIV NA VZDĚLÁVÁNÍ .....	98
4.3.1 Krizová komunikace a komunikační kampaň .....	98
4.3.2 Ochrana zdraví a duševní podpora zaměstnanců .....	100
4.4 MĚNÍCÍ SE ROLE ZAMĚSTNANCŮ A VE VEDENÍ LIDÍ .....	101
4.4.1 Role Skoda Academy .....	101
4.5 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	103
4.5.1 Přístup k motivaci zaměstnanců během pandemie .....	103
4.5.2 Vnitřní motivace .....	104
4.5.3 Vnější motivace .....	104
4.6 VÝSLEDKY TEMATICKÉ ANALÝZY .....	106
<b>5 DISKUZE .....</b>	<b>114</b>
5.1 LIMITY VÝZKUMU A DALŠÍ SMĚŘOVÁNÍ.....	115
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>	<b>118</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>130</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>130</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>131</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>132</b>

# ÚVOD

Pandemie COVID-19, která vypukla v roce 2020, zasáhla všechny aspekty společenského a ekonomického života, včetně způsobu, jakým firmy přistupují ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Protiepidemická opatření a restrikce zavedené s cílem omezit šíření viru měly značný vliv na tradiční modely firemního vzdělávání, což vyžadovalo rychlou adaptaci a hledání nových řešení.

V rámci této práce se zaměřuji na analýzu změn obsahu a formy firemního vzdělávání ve společnosti Skoda Auto a.s., které byly vyvolány pandemií COVID-19. Cílem je nejen identifikovat, ale také posoudit, jak protiepidemická opatření ovlivnila firemní vzdělávací procesy. Specificky zkoumám adaptace vzdělávacích programů a metod na nové podmínky a inovace implementované za účelem udržení kontinuity a efektivity vzdělávání během období omezení.

Téma je důležité pro pochopení širších implikací pandemie na korporátní vzdělávání. V období, kdy firmy čelily nejen ekonomickým výzvám, ale také potřebě udržet zaměstnance motivované, informované a schopné přizpůsobit se rychle se měnícím pracovním podmínkám, se ukázal význam flexibilních a inovativních přístupů ke vzdělávání.

Porozumění reakcím firem na pandemii Covid-19 je klíčové pro budoucí plánování a strategie v oblasti firemního vzdělávání. Práce přispívá k širšímu pochopení dynamik firemního vzdělávání a poskytuje konkrétní poznatky např. pro manažery, odborníky na vzdělávání a další zainteresované subjekty.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO

Cílem mé diplomové práce je identifikovat a zhodnotit dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto a nalézt odpověď na otázku: „*Jak se změnil obsah a forma firemního vzdělávání v souvislosti s protiepidemickými opatřeními?*“ V návaznosti na výzkumnou otázku a cíl práce je potřeba zaměřit se na vymezení čtyř klíčových témat, kterými jsou obsah a forma firemního vzdělávání, firemní vzdělávání v kontextu protipandemických opatření Covid-19 a přiblížit organizaci Skoda Auto, ve které výzkum probíhal.

Jako první však vymeším pojem firemního vzdělávání, který je základním pilířem celé této diplomové práce a prolíná se všemi aspekty teoretického i empirického zkoumání. Definice tohoto pojmu na začátku práce nejenom poskytne jasný rámec pro pochopení následujících teoretických konceptů a použité tematické analýzy, ale také umožní lépe porozumět významu firemního vzdělávání v kontextu zkoumané problematiky.

## Vymezení pojmu firemní vzdělávání

Hana Bartoňková (2010, s. 16) vymezuje pojem firemní vzdělávání jakožto „*vzdělávací proces organizovaný podnikem (firmou), který zahrnuje jak vzdělávání přímo v podniku, tak i mimo něj*“. Podle Vetešky (2016, s. 118) je cílem a úmyslem podnikového vzdělávání „*doplnit, tj. rozšířit, prohloubit a zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků*“. Tureckiová (2009, s. 79) spatřuje záměr firemního vzdělávání ve zmírnění rozdílu mezi kvalifikací potřebnou na dané pracovní pozici, tedy *objektivní kvalifikací* zaměstnance a reálnou kvalifikací pracovníka, tedy *subjektivní kvalifikací*. Armstrong (2007, s. 462) zdůrazňuje, že „*vzdělávání je nepřetržitý proces*“, který zvyšuje **kompetence** a **dovednosti** zaměstnance a připravuje ho na budoucí rozsáhlejší a obtížnější činnosti a úkony. S ohledem na

Armstrongovu myšlenku lze podotknout, že učení by nemělo být jen fází života, která končí formálním vzděláváním. Z andragogického pohledu je důležité učení po celý život, například prostřednictvím zmíněného firemního vzdělávání, které vede k osobnímu a profesnímu rozvoji.

Jaroslav Veteška (2016, s. 118) doplňuje, že firemní vzdělávání má v gesci konkrétní firemní útvar, zpravidla ho zajišťuje segment personálního útvaru či přímo útvar vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je tedy jednou ze součástí personálních činností (Josef Koubek, 2007, s. 18). Firemní vzdělávání může mít různé cíle. Podle Vzdělávání zaměstnanců je klíčové pro:

- úspěšné řízení změn,
- zlepšení efektivity práce jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů a tím celé firmy,
- konkurenceschopnost firmy na trhu,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení lidského kapitálu podniku,
- podporu *hard skills* (tvrdých, odborných dovedností) a *soft skills* (měkkých dovedností; například komunikace, vedení týmu, spolehlivost),
- pružné reakce firmy na neustálé změny (řízení změn).

(Vodák, Kuchaříčková, 2007, s. 86).

Z výše uvedeného vyplývá, že ve firemním kontextu má vzdělávání významnou roli pro širokou škálu oblastí. V dnešní dynamické době, kdy je schopnost rychle reagovat na změny klíčová, se stává vzdělávání zaměstnanců nezbytným a klíčovým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu podniku.

## 1.1 OBSAH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Aby bylo možné odpovědět na otázku, jak se změnil **obsah** vzdělávání v rámci pandemie, je potřeba nejdříve obsah detailněji vymezit a specifikovat.

Obsah vzdělávání je definován většinou jako **souhrn vědomostí, schopností, dovedností, zájmů a postojů, které si jedinec osvojil prostřednictvím vzdělávacího procesu** (Průcha 1983; Skalková 1999). Vytváření obsahu vzdělávání se datuje již do antického starověku, kdy sofisté<sup>1</sup> připravovali obsahově ucelené vzdělávání pro svobodné řecké občany <sup>11</sup>(Skalková 2007, s. 29). Obsah vzdělávání bývá rozmanitý a různorodý. Může se zaměřovat např. na rozvoj osobnosti, odborné, či všeobecné znalosti, nebo na získání nových zkušeností (Beneš, 2014, s. 583). S obsahem vzdělávání úzce souvisí **cíl vzdělávání**. Podlahová (2012, s. 38) uvádí obsah a cíl vzdělávání jako navzájem se ovlivňující, kdy je prostřednictvím relevantního vzdělávacího obsahu dosahováno cíle vzdělávání. Přičemž cíl musí být dle Bartoňkové (2010, s. 49 – 50) měřitelný, reálný, specifický, adekvátní a časově ohraničený. Při navrhování vzdělávacích obsahů se zvažuje, zda bude zaměření vzdělávání spíše **teoretické**, nebo **praktické**; či **odborné**, nebo **všeobecné**. Případně může jít o nalezení kompromisu, kdy se zvolí kombinace mezi zmíněnými variantami (Podlahová, 2012, s. 38).

Podle autorek Vališové a Kasíkové (2011, s. 143) je problematika týkající se obsahu vzdělávání jádrem **tzv. kurikulárních otázek**. Existuje mnoho různých pohledů a definic na to, co **kurikulum** je, především v závislosti na tom, kdo na něj pohlíží. Nejběžněji je kurikulum spojováno s pedagogickým oborem. Nicméně, pro účely této práce je uvedena definice kurikula z hlediska andragogiky. Beneš (2014, s. 513) popisuje kurikulum jako zaměření se na cíle, obsahy, metody, na evaluaci (vyhodnocení) a rámcové podmínky realizace učení a výuky ve vzdělávacích institucích. Zaměřuje se tedy na to:

- co se má učit,
- kdy se má učit,
- s kým (s lektorem, skupinově, individuálně),
- kde (prezenčně, na pracovišti, venku, doma),
- jak,
- za pomoci jakých prostředků,
- proč a za jakým cílem (účelem).

(Beneš, 2014, s. 516)

Podlahová (2012, s. 45) vymezuje **filozofické pojetí kurikula**, v rámci kterého obsah vzdělávání můžeme rozdělit do několika *typů filosofie kurikula*. V návaznosti na zaměření této práce na firemní vzdělávání jsou specifikovány tři typy kurikula. Prvním z nich je **polytechnický typ**, který má za cíl ukotvení praktických schopností a dovedností potřebné k efektivnímu zapojení do pracovního procesu (tj. např. znalost běžných technologií), přičemž samotný obsah vzdělávání je formován požadavky trhu práce. Dalším druhem je **Personální (progresivní) typ**, který si klade za cíl rozvíjení individuálních nadání každého jedince s cílem podpořit osobní růst a integritu. U tohoto přístupu je obsah vzdělávání individualizovaný. **Esencialistický typ** se zaměřuje na obsah výuky, který reflektuje potřeby informační společnosti a má za cíl zvládnutí informačních dovedností, tvořivost a kritické myšlení (Podlahová, 2012, s. 45). Z uvedeného rozdělení je patrné, že různé přístupy k pojetí kurikula v rámci firemního vzdělávání a definice obsahu vzdělávání ve firmě odrážejí širokou škálu strategií a filozofií zaměřených na efektivní podporu rozvoje zaměstnanců a dosahování firemních cílů.

Dalším rozdělením je **empirické a praktické pojetí kurikula**. Kurikulum se zaměřuje na konkrétní postupy výběru, strukturování a uspořádání obsahu vzdělávacích programů. Toto pojetí je založeno na empirických výzkumech schopnostech, dovednostech zaměstnanců a směřuje k pochopení a osvojení nových

informací a dovedností. Hlavní důraz je kladen na přenos obsahu vzdělávání do formy, která je pro zaměstnance srozumitelná a snadno osvojitelná (Podlahová, 2012, s. 47).

### **Odborné a všeobecné vzdělávání**

Vališová, Kasíková rozdělují obsah vzdělávání na všeobecný a odborný. **Všeobecné vzdělávání** je chápáno jako soubor základních předpokladů pro efektivní společenské fungování jednotlivce, které je nezbytné pro jeho celkový osobnostní rozvoj. Tento rámec poskytuje zaměstnanci potřebné schopnosti a dovednosti k plnění širokého spektra pracovních činností, které jsou obvykle neměnné vzhledem k různým typům profesionálního vzdělávání. Tímto způsobem slouží jako základ pro jakýkoli typ profesního růstu a rozvoje (Vališová, Kasíková, 2011, s. 144). Příkladem všeobecného vzdělávání může být školení zaměstnanců v oblasti time managementu<sup>iii</sup>, osobního rozvoje, či etiky v práci.

**Odborné vzdělávání** je definováno jako soubor předpokladů nezbytných pro výkon konkrétní profese. Jde tedy o znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které jsou nezbytné pro výkon na určité pracovní pozici (Vališová, Kasíková, 2011, s. 145). Odborné vzdělávání zahrnuje např. školení zaměstnanců v odborných dovednostech, které souvisejí s pracovní pozicí zaměstnance.

Hroník (2007, s. 129) identifikuje různé oblasti vzdělávání, které mají v rámci firemního vzdělávání s tvorbou obsahu přímou souvislost, jedná se o:

- **funkční vzdělávání**, které se zaměřuje na činnosti na konkrétní pracovní pozici a pomáhá zaměstnancům úspěšně vykonávat své povinnosti, obsah vzdělávání může zahrnovat technické dovednosti, znalosti o procesech, často jsou zakončeny certifikační zkouškou,
- **doplňkové funkční vzdělávání**, které rozšiřuje dovednosti zaměstnanců a může být pro jednoho zaměstnance funkční, zatímco pro jiného je

doplňkové, obsah může zahrnovat dovednosti a znalosti nad rámec pracovních povinností,

- **manažerské vzdělávání**, které zahrnuje širokou škálu aktivit od programů MBA po tréninky zaměřené na rozvoj měkkých dovedností a dalších manažerských dovedností, obsah vzdělávání se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností a kompetencí,
- **jazykové vzdělávání**, obsah vzdělávání se bude týkat zlepšení jazykových dovedností zaměstnanců,
- **IT školení**, obsah vzdělávání bude zaměřen na technologické dovednosti, které jsou relevantní pro danou pozici, např. programovací jazyky,
- **účelové vzdělávání**, které se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností a reaguje na aktuální vzdělávací potřeby,
- **školení vyplývající ze zákona**, tzv. normativní, která jsou vyžadovaná legislativou, např. bezpečnostní školení, školení právních předpisů.

Rozdělení obsahu firemního vzdělávání do různých oblastí poskytuje strukturu pro efektivní rozvoj zaměstnanců. Každá oblast vzdělávání je navržena tak, aby odpovídala konkrétním potřebám pracovníků a organizace, ať už jde o získání technických dovedností, rozvoj manažerských schopností nebo splnění právních požadavků. U sestavení obsahu ale vždy záleží na konkrétní organizaci a jejím individuálním zaměření a potřeb.

Theodore W. Schultz z Chicagské univerzity ve své studii uvádí, že prostřednictvím vzdělávání lidé disponují různými **znalostmi, dovednostmi a schopnostmi** (Schultz, 1972). Černý uvádí zvyšující se nároky na vzdělávání a tzv. kompetence pro 21. století, které korespondují s dovednostmi od zmíněného Světového Ekonomického Fóra, tj. např. inovativnost, kreativita, tvorba nových produktů (Černý, 2018, s. 13). Firemní vzdělávání by mělo klást důraz na aktuální dovednosti a kompetence, které odpovídají dynamickým potřebám pracovního trhu a umožňují zaměstnancům efektivně reagovat na neustále se měnící pracovní

prostředí. Obsah vzdělávání je pak navrhován tak, aby reflektoval aktuální trendy a technologické inovace, a poskytoval zaměstnancům praktické nástroje a znalosti potřebné pro jejich profesní růst a rozvoj. Světové Ekonomické Fórum odhaduje, že do roku 2025 bude nutné rekvalifikovat až 50 % zaměstnanců, aby byli schopni reagovat na rostoucí technologické změny (World Economic Forum, 2020). Kritické myšlení a řešení problémů se umisťují na přední příčce seznamu aktuálně kladených nároků na dovednosti. Dále je potřeba upevňovat dovednosti jako odolnost, aktivní učení, resilience vůči stresu, sebekontrolu a flexibilitu (World Economic Forum, 2020).

Aktuální trendy na trhu práce jsou pro firmy důležitým signálem, že je třeba zaměřit se na rozvoj těchto specifických dovedností a schopností zaměstnanců, aby byli připraveni na budoucí výzvy a změny. To může motivovat firmy k začlenění relevantních témat do svých vzdělávacích programů a kurikula a přizpůsobení se novým požadavkům trhu práce.

Dle ČSÚ více než dvě třetiny firem v roce 2020 provedly analýzu potřebných budoucích dovedností kladených na zaměstnance. Firmy, které zjistily nesoulad mezi aktuálními dovednostmi zaměstnanců a dovednostmi pro budoucnost, se rozhodly pro následující kroky. Většina firem (52 %) se rozhodla pro investici do vzdělávání stávajících zaměstnanců. Dalších 22 % firem upřednostnila nábor nových zaměstnanců s příslušnými kvalifikacemi a dovednostmi, zatímco stejně velký podíl (22 %) se zaměřil na vnitřní reorganizaci, aby lépe využil stávající schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Pouze 4 % firem uvedlo, že preferují nábor nových zaměstnanců, které poté dále zaškolí (ČSÚ, 2020, s. 2).

Ze statistiky je patrné, že obsah témat se rychle mění v závislosti na potřebě školit zaměstnance v aktuálních dovednostech, které jsou na ně kladeny.

V procesu firemního vzdělávání je tvorba obsahu klíčovou součástí plánování vzdělávacích aktivit. Tento proces začíná analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Následně se přechází k vytváření obsahu, který je přizpůsoben těmto potřebám. Jak uvádí Tureckiová (2009, s. 82), tato fáze plánování vzdělávání je zásadním krokem v cyklu firemního vzdělávání, neboť na základě správně navrženého obsahu je možné efektivně naplánovat a realizovat vzdělávací programy, které budou účinně odpovídat strategickým cílům organizace, potřebám zaměstnanců a motivaci zaměstnanců. Kuchaříčková a Vodák (2007, s. 86) zmiňují, že „*motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání*“. Motivace k učení je zásadním faktorem, který ovlivňuje, jaký mají lidé přístup k novým znalostem. Na základě statistických údajů ohledně motivace ke vzdělávání u dospělých se ukázalo, že zaměstnaní lidé mají největší motivaci k učení z důvodu potřeby zlepšování se v kariéře a k rozšíření profesní perspektivy (EU, 2019).

Kromě toho motivaci ovlivňuje individuální pocit užitku ze vzdělávání, záleží při tom na propojení vzdělávání s pracovní náplní a volbou vzdělávacích aktivit. Jestliže bude zvolen moc náročný kurz, snaha účastníka bude postupně opadat, naopak při výběru příliš lehkého kurzu se bude účastník nudit. Demotivovat účastníka může i špatně nastavený vzdělávací plán, který by měl být sestaven na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Je-li podceněn nebo úplně zanedbán, je vysoká pravděpodobnost, že dojde k již zmíněné demotivaci (Vodák, Kuchaříčková, 2007, s. 86).

Na závěr této kapitoly jsem dospěla k poznání, že pro dosažení cílů diplomové práce je klíčové zaměřit se na několik specifických oblastí zahrnujících zkoumání vlivu pandemie COVID-19 na zařazení nových oblastí vzdělávání, které předtím nemusely být považovány za prioritní, a zjistit, jak se změnila rovnováha mezi teoretickým a praktickým vzděláváním, a jak byly rozšířeny digitální a online

vzdělávací nástroje. Dále je třeba prozkoumat, jak pandemie ovlivnila soft skills ve vzdělávacích programech a jaké nové formáty a metody vzdělávání byly zavedeny. Tyto aspekty budou podrobněji zkoumány v empirické části práce.

## 1.2 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

S ohledem na hlavní výzkumnou otázku *“jak se změnil obsah a **forma** firemního vzdělávání v souvislosti s protipandemickými opatřeními”* je potřeba teoreticky popsat jednotlivé **formy a metody** vzdělávání. Proto jsou v textu nejdříve uvedeny prezenční, kombinovaná a distanční formy vzdělávání, následně jsou interpretovány pojmy interního a externího vzdělávání a konkrétní metody vzdělávání.

Tradiční formou vzdělávání je **prezenční** forma, face to face <sup>iv</sup>neboli tváří v tvář. Mezi další formy vzdělávání patří **kombinovaná** forma studia, která spojuje prvky prezenčního a distančního vzdělávání. S rostoucím zapojením technologií se v rámci vzdělávání stala velmi využívanou forma **distanční**, známá též jako e-learning<sup>v</sup> (Bartoňková, 2010, s. 149).

### 1.2.1 Distanční forma vzdělávání: e-learning

Z Českého statistického úřadu (2022) o nárustu distanční práce v době pandemie vyplývá, že 60 % firem bylo nuceno přejít na vzdálenou formu, tzv. z home office<sup>vi</sup> (ČSÚ, 2022). Proto se z důvodu návaznosti na pandemickou situaci v rámci níž se tato forma vzdělávání stala klíčovou pro udržení alespoň částečné kontinuity vzdělávání ve firmách zaměřuji v následujícím textu primárně na distanční formu vzdělávání (e-learning).

Zormanová definuje distanční vzdělávání jako formu řízeného studia, kdy lektor a vzdělavatel nejsou v přímém kontaktu. Tato forma cílí především na jedince, kteří mají dostatečnou motivaci k samostudiu (Zormanová, 2017, s. 732). Veteška (2016, s. 197) upřesňuje, že se distanční vzdělávání začalo hojně využívat na konci 20. století, a to zejména v rámci firemního vzdělávání a školství. V současné době masivního rozvoje informačních a komunikačních technologií je distanční vzdělávání (e-learning) běžným prostředkem vzdělávání dospělých (Veteška, 2016, s. 197) např. formou elektronických vzdělávacích kurzů. Veteška poukazuje na rozdíl mezi pojmy e-learning a e-reading. E-learning zasahuje celý proces učení a je řízen. V rámci e-readingu je zpravidla nahrán „pouze“ studijní materiál do elektronické podoby. E-reading je často využíván ve firmách (Veteška, 2016, s. 197 – 198). Zormanová definuje distanční formu vzdělávání jako řízené sebevzdělávání spojené se samostudiem (Zormanová Lucie, 2017, s. 489). Michal Černý také zdůrazňuje vlastní odpovědnost a sebereflexi, která v době on-line vzdělávání <sup>vi</sup>není již zaměřena na direktivní jednostrannou podobu vzdělávání, ale naopak na dovednost každého jedince samostatně se vzdělávat, dávat si cíle a kontrolovat si jejich plnění (Černý Michal, 2021, s. 11). Černý rovněž jako Zormanová klade důraz na samostatné učení studenta, přičemž je dle něj důležitá role vzdělavatele, který by měl poskytovat patřičnou oporu a podporu při sebevzdělávání (Černý, s. 12, 2021). E-learning se nemusí týkat pouze kurzů, ale například i diskuzních online setkání, jak doplňuje Hroník (2007, s. 24). V rámci e-learningu uvádí důležitost bezbariérového přístupu, který umožňuje vzdělávat se všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici nebo výkonnost (Hroník, 2007, s. 24). To potvrzuje i Zormanová, která poukazuje na výhodu e-learningu v souvislosti s rovnými šancemi a přístupem ke vzdělávání pro všechny. Zmiňuje především zmírnění sociálních nerovností, například genderovou nerovnost (Zormanová, 2017, s. 134). U **e-learningu** je tedy kladen důraz na **sebevzdělávání a samostatnost** a jeho výhodou je v poskytování rovného přístupu vzdělávání pro

všechny a umožnění vzdělávání jedincům, kteří se z nějakého důvodu nemohou zúčastnit prezenční formy vzdělávání.

Přesun vzdělávání do on-line prostředí na sebe váže několik problematik. Jednou z nich může být přetížení účastníků tohoto typu vzdělávání informacemi a tzv. technostres<sup>viii</sup> (Černý, 2021, s. 32). Z výzkumu od výzkumného týmu Smart Society z Mendelovy univerzity v Brně vyplývá, že čtvrtina zaměstnanců nad 50 let trpí techno zahlcením<sup>ix</sup> a tato skupina se tím stává nejohroženější skupinou zmíněného fenoménu. Pandemie COVID-19 navíc akcelerovala tento jev, jelikož se ještě více aktivit vzdělávání zaměstnanců přesunulo do on-line prostoru (Mendelova univerzita v Brně, 2021). Zvýšené využívání technologií v době pandemie mohlo být pro zaměstnance velmi stresující.

Jak bylo již zmíněno výše, prostředí on-line vzdělávání má řadu specifických parametrů. Jedná se především o technologické požadavky, které jsou odlišné od tradičního prezenčního prostředí. Černý akcentuje aktuálnost aplikací, které by měly reflektovat design odpovídající současným nárokům např. na UX<sup>x</sup> (interaktivita<sup>xi</sup>). Podle Černého: „je třeba určitým způsobem reflektovat skutečnost, že nároky na to, co a jak se má člověk učit, se zásadním způsobem mění“ (Černý, 2021, s. 32). Vzdělávací aplikace mohou například zahrnovat prvky gamifikace<sup>xii</sup>, rozvíjet kreativitu a podporovat další aktuální trendy. Veteška zmiňuje, že se herní prvky ve vzdělávání využívají pro oživení např. e-learningu (Veteška, 2016, s. 210). Současná témata jako sebeřízení, organizace svého času a samostatnost v učení, která jsou a budou stále více důležitá při využívání on-line vzdělávání je potřeba zařazovat (Černý, 2021, s. 32). Při konstruování vzdělávacích on-line programů je tedy vhodné řídit se současnými technickými požadavky a brát v úvahu potřeby zaměstnanců. Kopecký (2021, s. 154) uvádí konkrétně komplexní vzdělávací systém LMS<sup>xiii</sup> (*Learning Management System*), který obsahuje jak textovou, tak vizuální či audiovizuální podobu. Veteška (2016, s. 207 – 209) doplňuje, že pod cloudové LMS

spadají aplikace pro tvorbu, řízení a organizování vzdělávacích aktivit, kam patří Google Classroom<sup>xiv</sup>, MS Teams<sup>xv</sup>, Apple Classroom<sup>xvi</sup> (Kopecký, 2021, s. 154), či celosvětově využívaný systém LMS Moodle. Výhodou je Cloud<sup>xvii</sup>, a tím pádem možné připojení odkudkoliv (Veteška, 2016, s. 207 – 209). Dle Evropské komise by do roku 2030 mělo využívat 75 % společností v EU cloud computing<sup>xviii</sup> (Evropská komise, 2021).

Firmy (především korporáty) čím dál více využívají tzv. **MOOC** (*massive open online courses*)<sup>xix</sup> neboli hromadný otevřený online kurz. Tento typ vzdělávání používá například vzdělávací online platforma Coursera<sup>xx</sup>. Příkladem jsou odborné typy kurzů, jako např. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovišti (BOZP)<sup>xxi</sup> (Veteška, 2016, s. 207 – 209).

Podle mého názoru je zde důležité uvést některé vzdělávací technologie a aplikace v kontextu on-line vzdělávání, protože právě prostřednictvím těchto nástrojů mohly firmy efektivně a interaktivně poskytovat vzdělávací obsah svým zaměstnancům v době pandemie.

### 1.2.2 Trendy ve vzdělávání

Aktuální trendy ve vzdělávání jsou především ve znamení implementace moderních technologií a nových poznatků, do vzdělávacích procesů. V následující kapitole jsou definovány ty formy a metody vzdělávání, které podle Vetešky (2016, s. 207 – 209) podniky v současné době využívají:

- **hra a herní prvky ve vzdělávání** neboli **gamifikace** je metoda výuky založená na hrách. Má potenciál pro rozvoj dovedností u zaměstnanců, neboť umožňuje opakované procvičování a získávání zpětné vazby. Současně je tato metoda zábavná a motivující (Bezhovski et al., 2016, s. 54).
- **personalizované vzdělávání**, tedy vzdělávání na míru (*personalized learning*),

- **semináře v online podobě – on-line semináře** mohou být uskutečněny formou **webináře**, nebo **videosemináře**. Lektor i účastníci jsou připojeni ve stejnou chvíli, sdílejí společně zvuk, obraz a chat. Účastníci tak mohou v průběhu webináře klást lektorovi otázky. Oproti tomu videoseminář je „nečasový“ a informace jsou poskytovány pouze jedním směrem, a to od lektora k účastníkům, vzájemná komunikace tedy není možná. Variantou webinářů jsou **mobilní semináře**, které fungují na základě mobilní aplikace a jsou hojně využívány účastníky, kteří se nacházejí v terénu (Veteška, 2016, s. 213). V případě pořízení nahrávky webináře je možné jej sdílet jakožto **videoseminář**. Výhodou videosemináře je, že si v případě potřeby může účastník záznam kdykoliv pozastavit nebo pustit vícekrát. Pokud je videoseminářů více a navazují na sebe, říkáme jim **videokurz** (Veteška, 2016, s. 212).
- **konference v online prostředí** jako jsou webkonference, videokonference, mobilní konference – **e-konference** jsou využívány pro setkání lidí ve virtuálním prostředí. Probíhají za pomoci audio nebo video přenosu. Účastníci zde mohou průběžně vkládat své příspěvky. Účastníci nemusí nikam cestovat, ve finále šetří svůj čas a peníze (Veteška, 2016, s. 213).
- **videopřednášky** jsou veřejně přístupné, nejčastěji se jedná o nahrávané přednášky (Veteška, 2016, s. 207– 209),
- **sociální sítě** jsou využívány hojně mladou generací, mohou být prostředkem motivace ke vzdělávání. Výhodou je, že jsou dostupné a snadno se aktualizují, navíc je mohou využívat nejen účastníci vzdělávání, ale i lektoři (Veteška, 2016, s. 214). Negativní aspekt dle studie *“Use of Social Media in Education: Positive and Negative impact on the students“* je závislost na nich, která poté může negativně ovlivnit soustředění a komunikaci v reálném životě.
- **mikrokurzy** – vzdělávání v krátkém časovém úseku, látka je rozdělena do menších jednotek, například pětiminutových,

- **kooperace v online podobě** – například s využitím chatu a sdílených poznámek, **on-line kooperace** spočívá ve spolupráci s kolegy na online platformě. Využívaná je při práci na společných projektech. Kolegové se vzdělávají z příspěvků od svých kolegů, které mohou rovnou připomínkovat (Veteška, 2016, s. 214).
- (Veteška, 2016, s. 207– 209),
- **M-learning** neboli **mobilní učení** – při vzdělávání se používá mobilní zařízení (mobil, notebook). Uživatelé se mohou účastnit vzdělávání na cestách, doma, v podstatě kdekoliv s využitím mobilního zařízení, jako tablet, nebo mobil (Veteška, 2016, s. 214). Mobilní učení podporuje samostatné učení a umožňuje studentům kontrolovat své vlastní tempo v souladu s individuálními potřebami a zájmy (eLearning Industry, 2023).
- **Augmented learning** neboli vzdělávání na základě rozšířené reality, pomocí chytrého telefonu nebo virtuální reality. Využívá se například namířením fotoaparátu zabudovaného v mobilu na QR kód, poté se otevře 3D model, který si lze prohlédnout ze všech stran, model můžeme přibližovat či oddalovat. Prostřednictvím Google Glass lze například simulovat pracovní prostředí a připravit tak dopředu zaměstnance zážitkovým učením na různé důležité praktické aspekty práce (Veteška, 2016, s. 215). Rozšířená realita může poskytnout bohaté kontextové výukové prostředí a obsah přizpůsobený pro každého jednotlivce. Učební aktivity vykazují rozmanitost, což podporuje širokou škálu vzdělávacích procesů (eLearn Magazine, 2012).

### 1.2.3 Digitalizace

Jak již bylo zmíněno výše, během pandemie se vzdálená forma vzdělávání stala nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců. Polovina všech firem využívala během pandemie ke komunikaci on-line platformy a 60 % firem přešlo alespoň

částečně na práci z domova. Práce z domova se nejvíce dotýkala odvětví informačních a komunikačních technologií (IT) (ČSÚ, 2022). Z těchto dat lze tedy vyvodit, že byla v době pandemie forma práce výrazně transformována z prezenční na vzdálenou, s čímž souvisí i vzdálené vzdělávání.

Výše zmíněná data navazují na rozsáhlou problematiku digitalizace (digitální transformace), která je podporována na úrovni evropské (EU a její vize digitální Evropy) i celostátní (např. přijetím usnesení „*Vlády České republiky č. 629 k programu Digitální Česko*“) (MV ČR, 2023). Klíčová je „*připravenost občanů na změny na trhu práce, vzdělávání a rozvoj digitálních dovedností*“ (DIGITÁLNÍ ČESKO, 2023). V závislosti na robotizaci, automatizaci a elektronizaci je proměna trhu práce značně viditelná (DIGITÁLNÍ ČESKO, 2023) a je tedy nutné, aby vzdělávání na tyto změny reagovalo.

V reakci na pandemii a vzrůstající práci na dálku firmy do digitalizace výrazně investovaly (SPČR, 2021, s. 15). Globální průzkum vedoucích pracovníků americké konzultační firmy McKinsey & Company zjistil, že pandemie Covid-19 urychlila digitalizaci o několik let (konkrétně tři, až čtyři roky), s ohledem na to, že nastalé změny mají dlouhotrvající charakter (McKinsey, 2020).

Hovoří se o tzv. novém normálu, kdy se např. většina pracovních a edukačních aktivit přesunula do on-line prostoru, což se po Covidu stalo běžnou praxí. Díky digitalizaci se mohla zlepšit dostupnost vzdělávacích materiálů pro zaměstnance, což jim umožnilo učit se z různých míst.

#### **1.2.4 Prezenční forma vzdělávání**

Prezenční forma vzdělávání, někdy označovaná jako přímá výuka, je charakterizována osobním a přímým kontaktem mezi lektorem a účastníky. Podle Mužíka (2005, s. 85) je tento formát vzdělávání efektivní, nicméně vyžaduje pečlivou přípravu lektora. Oproti jiným formám je u prezenční formy vzdělávání zásadní přímý kontakt mezi všemi účastníky, který podporuje efektivní

komunikaci a spolupráci. Obvykle je prezenční výuka rozdělena do tří fází: příprava, realizace a vyhodnocení, které odpovídají jednotlivým etapám celého vzdělávacího cyklu (Mužík, 2005, s. 85), který uvádí i Tureckiová (2009, s. 82) a (Koubek, 2007, s. 18), tj. identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a tvorba vzdělávací akce a na konci vyhodnocení celého vzdělávání a posouzení jeho užitečnosti. Samotné vzdělávání má být uskutečněno na základě vzdělávacího plánu (Koubek, 2007, s. 18).

### 1.2.5 Interní a externí vzdělávání

V kontextu prezenčního vzdělávání je možné rozlišovat mezi formami **interního a externího** školení. Vzdělávání tak může být realizováno v rámci interního prostředí firmy nebo může být outsourcováno<sup>xxii</sup> externím poskytovatelem. Předtím než je učiněno rozhodnutí o preferované formě vzdělávání (zda interní či externí - pro konkrétní vzdělávací potřeby), Barták (2015) doporučuje zvážit vzdělávací potřeby zaměstnanců. Až poté objektivně posoudit, jaké vzdělávací procesy pokryje firma z vlastních zdrojů a které outsourcuje (Barták, 2015, s. 138). Stejně rozdělení podle místa, kde se vzdělávání odehrává zmiňuje Koubek (1995, s. 250):

1. **vzdělávací metody na pracovišti** (*interní podnikové vzdělávání*) - to se dle Zormanové zaměřuje především na školení ohledně seznámení se s firemní kulturou, zákony, normami a předpisy (navázané na pracovní pozici). Jeho výhodou může být nižší finanční náročnost a větší odpovídající ohled na potřeby zaměstnanců organizace jako celku (Zormanová, 2017, s. 140). Nejčastěji se dle Koubka (1995, s. 250) i Zromanové (2017) jedná o vzdělávání v rámci pracovních úkonů, kam patří např. mentorování, koučování, rotace práce, či instruktáž při výkonu práce;
2. **vzdělávací metody mimo pracoviště** (*externí podnikové vzdělávání*) je poskytované externími lektory a realizované v rámci vzdělávacích institucí

(zařízení) jiných firem (Zormanová, 2017, s. 140). Koubek mezi externí vzdělávání řadí workshopy, semináře, diskuze, samostudium, demonstrace, přednášky, brainstorming a učení se akcí (Koubek, 1997, s. 250). Přínosem tohoto vzdělávání je možný přístup k externím lektorům, kteří mohou být odborníky a experty v dané oblasti (Zormanová, 2017, s. 140).

V rámci šetření ČSÚ z roku 2020 je patrné, že **externí nepovinné** kurzy/školení zajišťovaly pro své zaměstnance téměř dvě pětiny podniků a **externí povinné** školení tři pětiny podniků. Naopak **nepovinné interní** školení/kurzy zajistilo 17 % podniků a **povinné interní** školení/kurzy 47 % podniků (ČSÚ, 2020). Z uvedených dat vyplývá, že v roce 2020 (tedy v době pandemie) si nechávaly firmy zabezpečovat externě více školení povinná než nepovinná.

### 1.2.6 Kombinovaná forma vzdělávání: Blended learning

Blended learning je označení pro kombinaci prezenční výuky a e-learningu a podle Zormanové nejefektivněji kombinuje a propojuje různé techniky a metody vzdělávání (Zormanová, 2017, s. 793,). Kombinovaná forma vzdělávání je považována za účinnější a efektivnější, než samotný e-learning. V rámci prezenční výuky tak mohou být použité internetové videoukázky (Veteška, 2016, s. 203–204). Tureckiová (stejně jako Veteška) doplňuje, že výhodou je interaktivní povaha výuky (Tureckiová, 2009, s. 91–92).

Úkolem lektora i účastníka vzdělávání je účinně dosáhnout stanoveného cíle a dle potřeby k tomu využít informační a komunikační technologie (Tureckiová, 2009, s. 91). Blended learning se v rámci firemního vzdělávání využívá a zavádí jako nástroj pro zlepšení efektivity a kvality vzdělávání a používá se především v rámci interního vzdělávání. Veteška zmiňuje, že pro zavedení této formy vzdělávání je nutné předem zvážit, jak a jestli vůbec bude tato vzdělávací metoda účinná a účelná. Tato účelnost se nejčastěji měří pomocí ukazatele návratnosti investic do

vzdělávání. Zohledňuje se strategie, velikost firmy, firemní kultura, uspořádání a další individuální aspekty. Pomocí analýzy zmíněných ukazatelů zjistíme, zda je pro podnik vhodné blended learning zavádět (Veteška, 2016, s. 204).

Forma vzdělávání je úzce spojena s adekvátním výběrem metody. Při posuzování vhodnosti metody je klíčový nejen postoj lektora, ale především cíl vzdělávání, kterým může být např. poskytnout nebo upevnit znalosti a vědomosti, zdokonalit dovednosti či pouze prakticky procvičovat (Barták, 2015, s. 125). Černý (2021, s. 18) uvádí jako jednu z možností pro nastavení vzdělávacích cílů využití metody SMART (Černý, 2021, s. 18). Tato kritéria obdobně uvádí Bartoňková. Dle této metody musí být cíle měřitelné, reálné, specifické, adekvátní a časově ohraničené (Bartoňková, 2010, s. 49 – 50).

### 1.2.7 Systematické a nesystematické vzdělávání

Tureckiová rozlišuje tři úrovně firemního vzdělávání dle přístupu podniku ke vzdělávání. V případě, že vzdělávání probíhá pouze na úrovni povinných, nejčastěji legislativně nařízených kurzů, například školení BOZP a podobně a ostatní vzdělávání je spíše nahodilé, jedná se o **nesystematické firemní vzdělávání** (Tureckiová, 2009, s. 86). Pokud má firma zpracovaný vzdělávací plán (sestaven na základě analýzy vzdělávacích potřeb) a zaměřuje se na chybějící dovednosti, schopnosti a znalosti zaměstnanců (a jak je doplnit, např. pomocí prezenční výuky, e-learningu, nebo blended learningu), jedná se o **systematické firemní vzdělávání**. Na této úrovni ovšem často chybí vyhodnocení vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 87). Ideální je třetí kombinace, **systematické vzdělávání se zařazením vzdělávací a rozvojové aktivity**. Jedná se o kombinaci pečlivě plánovaného vzdělávání se vzděláváním aktuálním (potřebným zrovna v danou chvíli), kdy je firemní vzdělávání průběžně plánováno, inovováno a evaluováno. Ve vzdělávacím plánu

zahrnuje všechny zaměstnance, a to na základě důkladné analýzy vzdělávacích potřeb. U této formy se především využívá *blended learning* (Tureckiová, 2009, s. 88–89).

### **Povinná a nepovinná školení zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje doplňování kvalifikace, změnu kvalifikace (rekvalifikaci) a normativní vzdělávání (povinné, vyplývající z právních předpisů) sloužící k udržení a aktualizaci odborné způsobilosti (Portál dalšího vzdělávání v Karlovarském kraji, 2013).

V rámci normativního (povinného) vzdělávání probíhá ověření znalostí nejčastěji formou zkoušky (písemné či ústní), či formou praktické aplikace. Na základě úspěšné zkoušky a dodržení případných dalších povinností obdrží absolvent kurzu certifikát, nebo osvědčení o získané kvalifikaci (Barták, 2015, s. 133).

Nepovinné firemní vzdělávání často nabízí zaměstnancům možnost rozšíření svých dovedností a znalostí v oblastech, které jsou pro jejich osobní i profesní růst relevantní. Do povinných školení zaměstnanců patří ze zákona bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a dle konkrétní náplně práce další školení, např. školení řidičů apod. (iPodnikatel, 2020).

Dle průzkumu provedeného Českým statistickým úřadem (ČSÚ) firmy v rámci vzdělávacích programů v době pandemie v roce 2020 nejčastěji poskytovaly **nepovinné** školení a kurzy (44 % podniků), na druhém místě byla v oblibě instruktáž na pracovišti a zaškolování (26 % podniků), formu samostudia a e-learningu využívalo 18 % podniků a na posledním místě byly využívány semináře, workshopy, konference a veletrhy (15 % podniků) (ČSÚ, 2020).

### 1.2.8 Metody vzdělávání

**Barták rozděluje formy vzdělávání do pěti kategorií.** První kategorie zahrnuje **monologické** formy, které jsou předávány lektorem ústně (lektor a účastník procesu vzdělávání jsou v přímém vztahu). Je to například přednáška, komentář, či vysvětlování. V druhé kategorii jsou **dialogické** vzdělávací formy. Jak je již z názvu patrné, jde o dialog, který mezi sebou vedou lektor a účastník vzdělávacího procesu, popřípadě dialog mezi účastníky. Mezi dialogické formy patří diskusní setkání, workshop apod. Nejčastěji to vypadá tak, že lektor položí otázky a účastníci diskutují a hledají odpověď. Posledními kategoriemi jsou **skupinové, kombinované a složené formy**, které se v kombinaci různých forem a metod vzdělávání využívají při týmové spolupráci. Jsou to například skupinové práce, simulace a debaty nad problémovými situacemi zaměřené na jejich řešení (Barták, 2015, s. 125).

V následujícím textu se věnuji formám vzdělávání podrobněji - od **monologických forem, přes participativní skupinové po složené formy vzdělávání.** V závislosti na cíli a předmětu diplomové práce se zaměřuji především na vymezení skupinových a složených forem vzdělávání, které jsou využívány v rámci firemního vzdělávání.

#### **Přednáška**

Nejrozšířenější monologickou formou je **přednáška**. Cílem přednášky je předat informace a fakta posluchačům. Barták uvádí, že kvalitní přednáška má logickou strukturu, úvod, stať a závěr (Barták, 2015, s. 126). Rohlíková a Vejvodová (2012, s. 55) pojmají za stěžejní systematickosti teoretického výkladu. Barták doplňuje, že by se měl lektor držet stanoveného tématu a výrazně od něj neodbočovat a předat informace jasně, výstižně a v strukturované logické návaznosti. Ideální je, když lektor uvádí konkrétní případy a zapojuje účastníky

aktivně do výuky (Barták, 2015, s. 127). To potvrzuje i Vašutová, která zdůrazňuje, že kvalitní dialog a diskuze v rámci přednášky je efektivní metoda pro udržení zájmu o studenty (Vašutová, 2002). V závěru přednášky lektor shrne všechny hlavní myšlenky, aby si účastníci zapamatovali to nejpodstatnější (Barták, 2015, s. 128).

### **Vysvětlování**

Další význačnou monologickou formou je metoda **vysvětlování**, při níž lektor může využít metody dedukce, nebo indukce. Při dedukci lektor začne nejprve s obecnými fakty (zákonem, teorií) a na základě nich vyvozuje konkrétní aplikace. Při použití metody indukce se účastník snaží vyvodit z množství dat pravidelnost a zobecnění. Patrná je snaha o zapojení logického myšlení, pochopení souvislostí. Hudecová doplňuje, že cílem vysvětlování je pochopení pojmů, či určitých postupů a důležité je zjednodušování (Hudecová, 2007). Pomocí otázek lektor průběžně kontroluje, zda účastník rozumí vysvětlovaným jevům (Barták, 2015, s. 128 – 129).

U **participativní skupinové formy vzdělávání** je edukační proces veden lektorem formou **semináře, workshopu, kurzu, či cvičení (tréninku)**. Lektor pracuje se skupinou účastníků, kteří společně navazují sociální vztahy. Při výuce je atmosféra otevřená a neoficiální. Učebna je rozvržena tak, aby místnost podněcovala k rovnosti všech účastníků a k lepší vzájemné komunikaci, tedy nejlépe do kruhu, či do půlkruhu (Barták, 2015, s. 133).

### **Kurz**

Probíhá ve vymezeném čase s jasnou tematikou a pevně stanoveným rozsahem. Může mít různý charakter: *všeobecně vzdělávací, odborně vzdělávací, kvalifikační, praktická (např. zaučení, zácvik)* (Barták, 2015, s. 133).

## Workshop

V rámci **workshopu** se spojuje více vzdělávacích forem složených i kombinovaných, situačních, někdy rovněž inscenačních. Lektor musí být velmi dobře připraven jak z hlediska tématu, tak na koordinaci účastníků (Barták, 2015, s. 134). Workshop může být pojímán jako interaktivní výukový program, který využívá aktivního zapojení zaměstnanců s prvky peer-to-peer<sup>xxiii</sup>. Je často vedený facilitátorem<sup>xxiv</sup> a může trvat několik hodin až dní (Facilitator School, 2022). Tím, že dochází k interakci zúčastněných, tak je workshop ovlivněn a založen na mezilidských vztazích a přináší zlepšení v sociálních dovednostech. Také trénuje kooperaci v týmu, schopnost vyjednávat s druhými řešení tzv. win-win<sup>xxv</sup>, upevňuje sebereflexi a náhled na sebe objektivně z nezúčastněného úhlu pohledu, což je potřebné pro další růst zaměstnance (Barták, 2015, s. 134).

Formy **složené** obsahují monologické, dialogické, skupinové, kombinované formy. Tedy všechny výše zmíněné formy v kombinaci s formami, které jsou zaměřené na pozorování jevů, vztahů v reálných, či simulovaných situacích. Jsou to metody, které zdůrazňují princip názornosti, metody praktického rázu, vedení a kontrolu účastníků při samotné práci (Barták, 2015, s. 136). Jedná se o:

## Counselling a Mentoring

Zormanová uvádí **counselling** neboli **poradenství** a poskytování podpory v rámci profesního a osobního rozvoje zaměstnanců, jehož cílem je nalézt nové perspektivy a východiska (Zormanová, 2017, s. 559). Tento přístup může zahrnovat **individuální konzultace**, nebo **mentoring**, který Zormanová vysvětluje jako „*profesionální vztah dvou osob, kdy mentor, který vystupuje v roli průvodce v určité oblasti či tématu, předává své zkušenosti a znalosti mentorovanému za účelem nalézt správný směr nebo řešení či za účelem kariérního růstu a profesionálního rozvoje*“ Zormanová (2017, s. 548). Barták doplňuje, že zkušený mentor dlouhodobě řídí a vede pracovníka, který

se neformálně setkává např. s expertem v daném oboru, kterého si většinou sám vybere, přičemž otázky pokládá mentorovi on, aby se toho co nejvíce dozvěděl pro požadovanou pracovní pozici. Ve finále tím u zaměstnance dochází k nabytí nových znalostí a dovedností (Barták, 2015, s. 137).

### **Koučink (coaching)**

Koučování řadíme do kategorie vzdělávání a rozvoje na pracovišti (on the job<sup>xxvi</sup>) (Folwarczná Ivana, 2010, s. 88). Barták definuje koučink jako rozvoj člověka v rámci sebezpoznání a sebehodnocení. Kouč<sup>xxvii</sup> se pokouší dovést klienta za pomoci otázek k řešení. Jedná se tak o cílený rozvoj člověka s podporou kouče (Barták, 2015, s. 136–137). Podle Koubka koučování představuje personalizovaný přístup k asistenci zaměstnance při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvoji jeho dovedností a schopností (Koubek, 2004, s. 117). Folwarczná doplňuje, že na všechny otázky nedostaneme odpovědi v rámci kurzů, seminářů apod., ale často se musíme spoléhat na vlastní nalezení odpovědí. Zaměstnanec tak koučink učí najít vlastní unikátní řešení na specifický problém. Celkově metoda koučování pomáhá zaměstnancům nejen zlepšit svůj současný výkon, ale také rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti pro budoucí úspěch Folwarczná Ivana (2010, s. 88).

### **Asistování**

Zaměstnanec pomáhá, asistuje zkušenému pracovníkovi při práci. Asistující pozoruje, nebo přímo zkouší různé pracovní činnosti (Barták, 2015, s. 137). Zormanová (2017, s. 559) doplňuje, že v praxi se jedná převážně o asistování při manuálních pracovních činnostech.

### **Skupinové cvičení**

Skupinové cvičení podporuje týmovou práci, osvojení si schopnosti vyjednávat, řešit a komunikovat konfliktní situace a spolupracovat (Barták, 2015, s. 136–137). Žák podtrhuje hlavní rysy skupinového cvičení, jímž jsou spolupráce, sdílení

názorů, rozdělení práce, vzájemná pomoc a odpovědnost jednotlivců za výsledky společné práce (Žák, 2012, s. 22). Patří sem metoda **brainstorming**, v rámci níž si skupina účastníků vyměňuje své názory a týmově řeší problém. Tato metoda rozvíjí kompetitivní a skupinové postupy práce a klade důraz na spolupráci účastníků (Barták, 2015, s. 136–137).

### **Hraní rolí**

Participační učení neboli hraní rolí je vymodelovaná situace, která je podobná situaci reálné. Účastníci se v týmových rolích snaží na základě naučených schémat autenticky reagovat na vzniklé situace (Barták, 2015, s. 136–137). Kotrba a Lacina doplňují, že metoda hraní rolí vychází z přímé zkušenosti (aktivním zahráním dané role), a tím jednatel získává daleko bohatší poznání než pasivním zprostředkováním Kotrba a Lacina (2015, s. 147).

Všechny výše zmíněné formy můžeme kombinovat s *učením se prací* neboli *learning by doing*, které vychází z předpokladu, že se jedinci naučí víc, když aktivitu v procesu přímo vyzkouší. Jsou to např. **delegování<sup>xxviii</sup>**, **projektování<sup>xxix</sup>**, **či rotace práce<sup>xxx</sup>**.

V rámci této kapitoly jsem zjistila, že pro dosažení stanovených cílů je nezbytné podrobně se zaměřit na několik klíčových oblastí, tj. změny ve formách vzdělávání v důsledku pandemie, vliv pandemie na využívání e-learningu, vhodnost různých metod distančního vzdělávání, adaptaci technologických požadavků na e-learningové platformy a strategie řešení výzev spojených s přechodem na on-line vzdělávání. Dále je třeba se zaměřit na problémy technostresu a techno zahlcení zaměstnanců, proměnu kombinovaného vzdělávání, zavedení nových vzdělávacích metod a technologií. Tyto aspekty budou klíčové pro pochopení a formulaci změn a výzev, které pandemie přinesla v oblasti firemního vzdělávání.

## 1.3 PROTIEPIDEMICKÁ OPATŘENÍ

Firmy jsou ovlivňovány nejen vnitřním, ale také vnějším prostředím (Bartoňková, 2010, s. 23). Mezi vnější prostředí patří mimořádné události, jako je pandemie. Cílem diplomové práce je analyzovat, jak se změnil obsah a forma firemního vzdělávání v souvislosti s vnějším vlivem, tj. pandemií Covid-19. Proto se v této kapitole zabývám konkrétními protiepidemickými opatřeními a zaměřuji se na problematiku pandemie Covid-19 v souvislosti s firemním vzděláváním. Teoretické zkoumání těchto změn v období pandemie tak poskytne hlubší rámec a kontext ve kterém se firemní vzdělávání odehrávalo, což může umožnit lepší pochopení aplikovaných opatření a reakcí zkoumané firmy (v empirické části) na tato opatření v čase.

### 1.3.1 Globální pandemie Covid-19 a zavádění protiepidemických opatření

Protiepidemická opatření byla důležitou reakcí vlády na pandemii Covid-19. V rámci této podkapitoly se zaměřuji na souběh událostí, které nastiňují pozadí k zavedeným protiepidemickým opatřením. Představení hrubého časového rámce událostí umožní porozumět dynamice změn v období krizové situace. Zachycuji tak klíčové okamžiky, což může poskytnout kontext pro reakce firmy na tuto krizovou situaci.

Koronavirus SARS-CoV-2 způsobuje onemocnění Covid-19, které propuklo v roce 2019 v Číně. Virus byl velmi nakažlivý a kvůli globalizaci se rozšířil po celém světě během relativně krátké doby. Světová zdravotnická organizace (zkratka WHO z anglického World Health Organization)<sup>xxxi</sup> zveřejnila mezi dny 10. až 12. ledna 2020 pokyny pro zasažené země, ve kterých byly uvedeny instrukce k prevenci a riziku nákazy (WHO, 2023). 30. ledna 2020 generální ředitel WHO označil situaci za

*Globální stav zdravotní nouze, který je dle WHO nejvyšším stupněm ohrožení veřejného zdraví. V té době se objevila nákaza už v 18 zemích mimo Čínu (např. v Německu, USA, Vietnamu a Japonsku). Nakažených bylo 98 lidí, úmrtnost byla nulová (WHO, 2023). Důležitou se stala mise v Číně, která proběhla v únoru 2020 a na jejímž základě byla stanovena doporučení zavést patřičná opatření, jako jsou izolace nakažených, karanténa a trasování kontaktů. Situace se ale i přesto zhoršovala a na začátku dubna 2020 Světová zdravotnická organizace potvrdila už jeden milion nakažených (WHO, 2023). V České republice se objevily první případy nákazy 1. března 2020 (Komenda, 2023). Zavádění komplexních balíčků opatření se zaměřením na léčbu každého nakaženého, izolaci, testování a trasování nakažených bylo komplexně podporováno WHO v květnu 2020 (WHO, 2023). Přes veškerá opatření byly škody na zdraví rozsáhlé a v roce 2020 bylo v České republice onemocnění Covid-19 druhou nejčastější příčinou úmrtí. Celkem zemřelo 17 235 lidí, ať už v přímé, či nepřímé souvislosti s ním (Cieslar, 2021).*

Z výše zmíněných údajů je patrné, že se jednalo o globální stav zdravotní nouze. Nemoc se šířila velmi rychle napříč zeměmi a kontinenty a bylo nutné, aby na ni vlády jednotlivých zemí zareagovaly patřičnými protipandemickými opatřeními. Důraz byl kladen především na prevenci rizika nákazy, izolaci, testování, trasování nakažených a karanténu.

### **1.3.2 Protiepidemická opatření v České republice ovlivňující firemní vzdělávání**

Na krizovou situaci reagovaly jednotlivé země různými způsoby. V rámci předmětu této práce se zaměřuji na odezvu firmy v České republice na zaváděné vládní opatření a restrikce, které měly zabránit šíření viru. Dále se konkrétně zabývám vývojem protiepidemických opatření v souvislosti se vzděláváním v rámci časového úseku září 2020 až prosinec 2020 v ČR. Období po prosinci 2020 podrobněji nepopisuji, protože stávající opatření byla již jen modifikována v

závislosti na počtu nakažených (např. změna max. počtu osob v místnosti, změna formy vzdělávání z prezenční na distanční a naopak.

Povinnost pořadatelů vzdělávacích akcí bylo dodržet aktuální podmínky. Od 24. září 2020 platilo, že na malých akcích je povinnost 3R + Ž (ruce, rouška, rozestupy + židle). Účastníci workshopů, seminářů a školení museli dodržovat rozestupy a mít ochranu dýchacích cest (roušku) a každý musel sedět na židli. U velkých hromadných akcí s účastí nad 500 osob ve vnitřních prostorech a nad 1000 venku byla povinnost zabránit shlukování více než 2 000 osob ve stejném čase na stejném místě (MZ ČR, 2023). Omezení maximální kapacity osob ve vnitřních prostorech mohlo tedy ovlivnit vzdělávací aktivity v rámci firem jako např. interní konference, či teambuildingové aktivity.

Během nouzového stavu v ČR byly od 5. října 2020 do 18. října 2020 zakázány hromadné akce s více než 10 lidmi ve vnitřních prostorech (výjimkou byl např. výkon povolání, svatba a jiné) (VLÁDA ČR, 2020), což mělo dopad na způsob, jakým firmy organizovaly a poskytovaly prezenční vzdělávací aktivity.

Od 5. října 2020 bylo za určitých dodržovaných podmínek povoleno u rekvalifikačních kurzů (s akreditací dle zákona č. 435/2004 Sb. a vyhlášky č. 176/2009 Sb.) změnit formu výuky z prezenční na distanční. Do tohoto nařízení nespádala praktická výuka, která musela být konaná prezenčně. V prezenční formě muselo probíhat i závěrečné přezkoušení a závěrečné zkoušky z profesní kvalifikace (MŠMT, 2020).

Vládní usnesení č. 996, ze dne 8. října 2020, dále nahrazeno vládním usnesením č. 1021 uvádí zákaz vzdělávacích akcí od 12. října do 3. listopadu 2020; povoleno bylo pouze interní vzdělávání vlastních zaměstnanců, přičemž lektor musel být zaměstnancem firmy (MPSV, 2020). Od 12. října 2020 do 25. října 2020 bylo rovněž zakázáno prezenční zkoušení i výuka praktického rázu u rekvalifikačních kurzů (MŠMT, 2020). Tyto skutečnosti tedy mohly výrazně ovlivnit vzdělávací procesy ve firmě.

Od 4. listopadu do 22. listopadu 2020 bylo v nouzovém stavu zakázáno vykonávat rekvalifikační zkoušky a účastnit se vzdělávacích akcí v prezenční formě (MŠMT, 2020). Od 23. listopadu do 12. prosince 2020 (stále v nouzovém stavu) byly opět zakázány vzdělávací aktivity v prezenční formě, zkoušky se mohly vykonávat maximálně při počtu deseti osob a tří jedinců z veřejnosti, výjimku měla praktická výuka (Babiš, 2020). Nouzový stav byl prodloužen do 23. 12. 2020, zkoušek se mohlo zúčastnit uvnitř maximálně 10 jedinců, venku maximálně 50 (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2021).

Z výše uvedených dat vyplývá, že se podmínky pro prezenční vzdělávání v čase dynamicky měnily. Důležité bylo opatření 3R + Ž (ruce, rouška, rozestupy + židle). Měnila se také pravidla pro maximální počty osob ve vnitřních a vnějších prostorách. Po určitou dobu bylo povoleno pouze interní vzdělávání vlastních zaměstnanců, přičemž lektor musel být zaměstnancem firmy. Za výraznou restrikcí lze považovat zákaz prezenčního vzdělávání. To mohlo ve firmách vést k rychlému vývoji inovativních technologických a strategických řešení vzdělávání na dálku. Na závěr je potřeba zmínit, že podmínky jednotlivých opatření se měnily dynamicky v souvislosti s aktuálním počtem nakažených.

### **1.3.3. Vymezení výzkumu**

Navzdory rostoucímu zájmu o dopady protiepidemických opatření na firemní prostředí a vzdělávání existuje jen omezený počet studií zaměřených přímo na analýzu změn v obsahu, formách a metodách firemního vzdělávání v kontextu pandemie COVID-19. Tato diplomová práce přináší nový přístup k problematice, především prostřednictvím tematické analýzy provedené uvnitř konkrétní společnosti. Poskytuje tak možnost hlubšího pochopení konkrétních změn a jejich dopadů na firemní vzdělávání. Tato práce je zaměřena na zkoumání specifických

aspektů vzdělávacích programů a strategií v rámci jedné z předních firem v automobilovém průmyslu, společnosti Skoda Auto. Níže se vymezuji vůči třem studiím, zaměřeným na obecnější analýzu dopadů pandemie COVID-19 na firemní vzdělávání, a uvádím, jaká specifika a přínosy přináší práce předkládaná touto diplomovou prací v porovnání s těmito studii.

1. Studie *“Assessment of the Impact of the Pandemic on Learning Processes”* analyzuje globální trendy a dopady pandemie na celkové procesy podnikového vzdělávání. Tento výzkum využívá k posouzení dopadů pandemie na vzdělávací procesy a trendy analytický přístup s důrazem na širokou škálu dat z různých zdrojů, jako jsou studie a zprávy od BBC, Learning Solutions, McKinsey. Na rozdíl od analytického a kvantitativního přístupu zmíněné studie moje práce využívá pro hloubkové zkoumání a pochopení změn ve vzdělávacích praktikách kvalitativní metodologii, konkrétně tematickou analýzu. Soustředí se na konkrétní změny v obsahu, formách a metodách firemního vzdělávání v konkrétní společnosti (Skoda Auto a.s.), což umožňuje detailnější pohled na specifické dopady pandemie na firemní vzdělávání a hloubkovou analýzu těchto dopadů (Shirinkina et al., 2023).
2. Studie *“How COVID-19 Has Affected Employee Skills Training Organizace Simplilearn”* se zabývá průzkumem mezi odborníky z celého světa v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, k získání přehledu o dopadech pandemie na školení zaměstnanců, se zaměřením převážně na výsledky z USA a Izraele. Průzkum odhalil rozsáhlé a dlouhodobé dopady pandemie na školení dovedností s významným posunem směrem k online vzdělávacím modelům a potřebou školení digitálních dovedností. Tato studie nabízí široký přehled trendů a dopadů pandemie na globální úrovni. Oproti tomu

se má práce zaměřuje na specifický dopad protiepidemických opatření na firemní vzdělávání v rámci jedné firmy. Detailní analýza specifických změn ve vzdělávacích praxích této firmy poskytuje hloubkový pohled na to, jak se změnil obsah, formy a metody vzdělávání v konkrétní firmě (Simplilearn, 2023).

3. Studie *"Dopad pandemie COVID-19 na pracovní trh a budoucnost práce"* poskytuje komplexní přehled o dopadech COVID-19 na hospodářství, zaměstnanost, pracovní podmínky a sektory v několika zemích, včetně České republiky, Slovenska, Polska a Německa. Zkoumá široké spektrum témat od poklesu zaměstnanosti a přechodu na práci z domova až po specifické dopady na různá odvětví včetně automobilového průmyslu a budoucích trendů v pracovním prostředí a dovednostech, ale nejde do hloubky. Na rozdíl od širokého socioekonomického zaměření zmíněné studie se má práce zaměřuje na specifickou oblast firemního vzdělávání a jeho adaptaci v reakci na pandemické podmínky a poskytuje hloubkový pohled (Řeháčková et al., 2021).

Zmíněné studie se zabývají vlivem pandemie na firemní vzdělávání v obecnějším měřítku, ale žádná z nich se nezabývá analýzou dopadů pandemie (protipandemických opatření) na konkrétní firmu a konkrétní zaměstnance. Moje práce tak díky svému zaměření poznatky z těchto studií vhodně doplňuje a rozšiřuje o konkrétní výsledky výzkumu vycházející z hloubkové analýzy dopadů pandemie na konkrétní firmu a její zaměstnance.

Tato kapitola otevírá otázky pro empirickou část práce týkající se dopadu protiepidemických opatření na organizaci vzdělávacích aktivit ve zkoumané firmě. Uvědomila jsem si, že pro dosažení cílů mé diplomové práce je nezbytné zjistit, jaká

opatření byla implementována k minimalizaci negativních dopadů na vzdělávání zaměstnanců, a jak se v důsledku pandemie změnil obsah firemního vzdělávání, včetně přidání nebo úpravy konkrétních vzdělávacích modulů či témat. Dále je potřeba posoudit, jak byly formy jako e-learning a webinář v rámci pandemie implementovány a zjistit, jaké inovativní přístupy nebo technologie byly přijaty k podpoře vzdělávání během pandemie a jaká strategie byla nejúčinnější pro udržení angažovanosti a motivace zaměstnanců k vzdělávání v tomto období. Tyto aspekty budou podrobněji zkoumány v empirické části práce.

## 2 SPOLEČNOST SKODA AUTO

V úvodu této kapitoly se zaměřuji na zkoumání vzdělávacích procesů a strategií ve společnosti Skoda Auto, předního evropského výrobce automobilů, který se v novější komunikaci oficiálně prezentuje bez diakritiky, tedy jako Skoda Auto. Tato změna je odrazem globalizace značky a její snahy o jednotnou prezentaci na mezinárodních trzích. Cílem mé diplomové práce je identifikovat a zhodnotit dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve Skoda Auto.

Při analýze vzdělávacích procesů ve společnosti Skoda Auto vycházím především z interních dokumentů a materiálů poskytnutých samotnou společností. Tento přístup mi umožňuje získat hluboký vhled do interních strategií, postupů a inovací v oblasti vzdělávání, které společnost v průběhu let implementovala.

Kapitola se dále věnuje tomu, jak Skoda Auto integruje rozvoj dovedností svých zaměstnanců a podporuje objevování nových talentů prostřednictvím široké škály vzdělávacích programů a iniciativ. Důraz je kladen na spolupráci firmy s různými vzdělávacími institucemi a na to, jak jí tyto aktivity pomáhají adaptovat se na současné výzvy trhu, jako jsou elektromobilita a udržitelnost. Zvláštní pozornost je věnována tomu, jak vzdělávací strategie firmy podporují její inovační procesy a upevňují její pozici jako jednoho z lídrů automobilového průmyslu v Evropě.

Celkově tato kapitola poskytuje komplexní pohled na strategický význam vzdělávání v rámci podnikové kultury a operací Skoda Auto. Od historického vývoje až po současné inovační procesy je zde zdůrazněno neustálé úsilí o dosahování vysoké úrovně vzdělávání a rozvoje dovedností.

## 2.1 Popis společnosti SKODA AUTO a.s.

Společnost SKODA AUTO a.s., (dále jen Skoda Auto) patří mezi největší a nejstarší výrobce automobilů v České republice (dále jen ČR). K roku 2021 zaměstnávala v ČR přes 35 tisíc osob. Patří tak k jednomu z největších zaměstnavatelů a figuruje jako jedna z velkých opor ekonomiky v ČR. Hlavní sídlo se nachází v Mladé Boleslavi, kde je rovněž i jeden z výrobních závodů. Další výrobní závody se nachází ve Vrchlabí a v Kvasinách. Firma má jednoho majoritního akcionáře, a tím je Volkswagen Finance Luxemburg S.A., který sídlí ve městě Strassen v Lucembursku (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2022, 2023, s. 8). Společnost Skoda Auto působí i mezinárodně, své vozy distribuuje například do Indie, Číny a na Slovensko (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2022, 2023, s. 42).

### Organizační struktura

V závěrečné zprávě společnosti Skoda Auto z roku 2021 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 62) a v závěrečné zprávě z roku 2022 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2022, 2023, s. 90) je uvedena organizační struktura společnosti.

Organizační struktura je rozčleněna na tyto hlavní oblasti:

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

## 2.2 Skoda Academy

Za personální rozvoj zaměstnanců Skoda Auto, a za rozvoj jejich odborných i nadodborných kompetencí je zodpovědná Skoda Academy.

Hlavní činnosti Skoda Academy jsou

- odborné vzdělávání a příprava žáků na SOUs,
- rozvoj technických kompetencí,
- rozvoj nadodborných kompetencí,
- diagnostické instrumenty,
- nová média a odborná příprava,
- jazykové kurzy.

(Kabowski et al., 2022)

Dobře nastavená firemní kultura a mindset jsou podstatné pro celkovou atmosféru ve firmě. Skoda Academy provádí a podporuje v tématech psychické odolnosti, kreativity, teorie nového vedení, motivace k učení a prozákaznickém přístupu (Kabowski et al., 2022).

Výše zmíněné vzdělávací aktivity rozvíjejí zaměstnance v oblasti dat, umělé inteligence, kybernetické bezpečnosti, business intelligence, robotické automatizace procesů a podobně (interní prezentace Skoda Auto). Dále se Skoda Academy zabývá tématy jako Průmysl 4.0, technologické trendy, automatizace, robotizace a další. Dle interní prezentace probíhá v tomto odvětví (v oblasti Závod, technologie, trendy) nejvíce školení ze všech (Kabowski et al., 2022).

## 2.3 Cílové skupiny vzdělávání ve Skoda Auto a.s.

- **ŠKODA studenti** - Skoda Auto podporuje studenty ŠAVŠ např. praxemi ve Skoda Auto (ŠAVŠ - SKODA AUTO Vysoká škola)
- **ŠKODA zaměstnanci Lean Centra** - školící centrum, kde se vzdělávají zaměstnanci a dodavatelé pro optimalizaci procesů v administrativě, logistice a ve výrobě
- **ŠKODA dealeri / importéři** - školení importérů a obchodních partnerů má ve své gesci Škoda Sales & After Sales Training Akademii
- **ŠKODA zaměstnanci** - Skoda Academy
- **ŠKODA učni** - Skoda Academy - Střední odborné učiliště strojírenské
- **Software talenti** - 42 Prague neziskový vzdělávací institut v oblasti IT vzdělávání
- **Mladí externí talenti** - spolupráce s externími školami a univerzitami

(Škoda Academy, 2023)

Ve vztahu k tématu této diplomové práce se budeme zabývat pouze jednou cílovou skupinou vzdělávání Skoda Auto, a tou jsou ŠKODA zaměstnanci (bod č. 4), kterou má na starost, jak již bylo zmíněno výše, Skoda Academy.

### 2.3.1 Pandemická situace ve Skoda Auto

#### Strategie Skoda Auto 2020

Předseda představenstva společnosti Skoda Auto ve výroční zprávě z roku 2020 uvádí, že firma na jaře zastavila výrobu na 39 dnů (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 4). V roce 2021 musela být opět omezená výroba v kontextu

pandemie, a to z důvodu nedostatku polovodičů (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 3).

Skoda Auto v roce 2016 definovala strategii pro budoucí směřování automobilky s názvem Strategie 2025+, která usiluje o proměnu Škody Auto v "Simply Clever" společnost.

Navzdory pandemii Skoda Auto v roce 2020 naplňovala Strategii 2025+, zaměřující se mimo jiné na **zvyšování kvalifikace zaměstnanců**. Jednou z klíčových oblastí, které se Skoda Auto věnovala v době pandemie, byla příprava zaměstnanců na **elektromobilitu** (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 21). Během pandemie v roce 2020 Skoda Academy na elektromobilitu proškolila 1 166 zájemců a zároveň se ve stejném roce na téma elektromobility začali školit všichni zaměstnanci (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 66).

### **Strategie Skoda Auto 2021**

Výroční zpráva společnosti Skoda Auto z roku 2021 uvádí, že do roku 2030 investuje do vzdělání svých zaměstnanců třináct miliard korun (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 12). Firma podporuje vzdělávání v **elektromobilitě**. Školením v elektromobilitě prošlo v roce 2021 více než tři tisíce lidí (mimo zaměstnance Skoda Auto jsou zde zahrnuti žáci odborného učiliště, pracovníci dodavatelských firem a agenturní zaměstnanci) a od roku 2016 bylo vyškoleny v eMobilitě (elektrické mobilitě) více jak 24 tisíc zaměstnanců (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 42).

V roce 2021 Skoda Academy pokračovala v rozšiřování nabídky on-line vzdělávání. Největší **zájem byl o IT kurzy**. V této souvislosti automobilka navázala spolupráci

s organizací Czechitas<sup>1</sup>, která se specializuje na informační technologie (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 42).

Zaměstnancům, kteří mají děti, byl nabídnut on-line webinář pro manažery (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 42).

## **Komunikační kampaň**

### **Kampaň #STRONGERTOGETHER**

Tato kampaň vznikla v reakci na pandemii Covid-19. Kampaň měla za cíl zprostředkovávat v pandemické době informace k vedení v době krize. A připravit scénáře na krizové období a na nový začátek. Měla motivovat k zamyšlení a reflexi a podporovat samostudium a kulturu učení (Interní dokument Skoda Academy, 2021).

Přístup k celé situaci byl komunikován jako využití krize jako společné šance podporovat rozvoj dovedností, schopností a mindsetu skrze vzájemné učení a vyjít z celé pandemické situace posílení (Kavuloková, 2021).

### **Mindset**

V návaznosti na vzdělávací aktivity z minulých let, například *Role Model Program*, *Workshopy firemní kultury pro leadery*, *Open Talks* vytvořila firma za pandemie projekty *Mindset Change*. Mindset change zahrnuje definici budoucí firemní kultury a kroky, které toto obnáší (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 44).

---

<sup>1</sup> Czechitas je česká nezisková organizace, která podporuje vzdělávání žen a děti v informačních technologiích. Motivuje ženy v zájmu o technologie a pomáhá jim hledat profesi.

### 2.3.2 Forma vzdělávání

#### Masivní nárůst digitální formy učení

Z interní statistiky Skoda Auto byl patrný masivní nárůst digitálních formátů ve vzdělávání. Statistika byla zkoumána na časovém období od března 2020, kdy v České republice začala pandemie Covid-19, do začátku roku 2021. Obrovský nárůst v digitální formě měla oblast vzdělávání týkající se *soft skills* a vzdělávání *managementu*, kde byla zaznamenána vzrůstající tendence až do prosince 2020. Obrovský nárůst byl u agilních metod. Nárůst přechodu vzdělávání do digitálních forem zaznamenala také oblast vzdělávání IT technologií a software (Kavuloková, 2021).

Podle výroční zprávy (2020) byly pozastaveny prezenční formy workshopů na téma firemní kultury (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 68).

### 2.3.3 Obsah vzdělávání

Pro výrobní/režijní dělníky a pro THZ (technicko-hospodářské zaměstnance), kteří nemohli během karantény vykonávat mobilní práci, připravila Skoda Academy vzdělávací nabídku na deset pracovních dnů. Při vyhlášení další karantény pro tyto zaměstnance byla povinnost zaměstnanců „odstudovat“ za každý den jeden vzdělávací modul, aby jim byla uznána práce v režimu home office. Jednotlivé moduly obsahovaly i závěrečné testy. Ve vzdělávacím programu figurovala témata jako např. *Elektromobilita, Zdraví a ergonomie, Digitalizace a nové trendy, Duševní zdraví, Zvládání stresu, Diverzita, Firemní kultura, Výrobní systém ŠKODA a FORCE Program, Bezpečnost práce* a další (Kabowski et al., 2022).

Zaměstnanci měli možnost využívat konzultace a vzdělávání v oblasti **duševního zdraví**. **Bezplatné psychologické konzultace** jsou od roku 2020 i v on-line formě. Firma zavedla on-line školení v posilování osobní odolnosti a práce se

stresem (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 44).

Dle interního dokumentu Skoda Auto reagovalo v roce 2020 oddělení vzdělávání na pandemickou situaci (v dubnu 2020) vydáním brožurky s názvem *Krise jako šance*, v níž byly obsaženy různé tipy a triky ohledně stávající situace. Tato brožurka byla zaslána zaměstnancům prostřednictvím e-mailu. V té době (duben 2020) bylo také natočeno a distribuováno video s názvem *Zvládání stresu*. Zároveň byl vytvořen on-line trénink *Úspěšné vedení v nejistých časech* pro vedoucí zaměstnance. Poté v relativně krátkém časovém horizontu vznikaly další on-line tréninky, jako např. *Efektivní mobilní práce*, *Lídrem na dálku*, nebo *Jak posilovat osobní odolnost*. Na začátku pandemie vznikla také brožura *Mobilní práce a vedení na dálku* a později další brožura s názvem *Průvodce vedením na dálku*. Skoda Academy nabízela po začátku pandemie možnost *individuálního „rychlo“ koučinku*, který byl rovněž v on-line formě. Dále probíhaly vzdělávací aktivity na témata *podpora duševního zdraví, mentální trénink a další tematické webináře*. Za rok 2020 proběhlo celkem 939 tematických webinářů pro všechny zaměstnance (Kavuloková, 2021). V reakci na vypuknutí pandemie měli zaměstnanci k dispozici on-line kurzy, instruktážní videa a webináře zaměřené na **zvládání stresu, řízení zaměstnanců, efektivitu práce z domova**, komunikace a zdraví aj. (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 21, s.66).

V roce 2021 byla velmi žádaná nabídka interaktivních on-line tréninků pro vedoucí a zaměstnance. Proběhl například on-line trénink Remote Leadership, nebo blended learning s názvem krizové řízení a Zdraví Leadership. Byla natočena videa ohledně zdraví, jako např. Mindfulness, Prevence syndromu vyhoření, Adrenální vyčerpání (Kavuloková, 2021).

## Normativní kurzy

Normativní kurzy jsou povinné kurzy, jejichž splnění je zakotvené často legislativně. Zaměstnanci před samotným nastoupením do firmy musí být proškoleni prezenčně na pracovišti o základech BOZP, PO, ECMS<sup>2</sup>, EnMS<sup>3</sup>, QMS<sup>4</sup>. Školení probíhají periodicky, nebo v případě nějaké změny (například v legislativě) je uspořádáno mimořádné školení (Lacina, 2023, s. 4).

## Vzdělávání v číslech

V roce 2021 proběhlo 7 617 vzdělávacích aktivit v celkovém počtu 846 338 hodin. Zaměstnanci v tomto roce absolvovali celkem 186 240 e-learningů. V souvislosti s ústupem pandemie Covid-19 oproti předešlému roku byl 123% nárůst účastníků prezenčních školení a 34% nárůst absolvovaných e-learningů. Témata e-learningu se zaměřují převážně na normativní vzdělávání, tedy povinné (vyplývající z právních předpisů) (Foltýn a Kolomazník, 2022).

## Motivace ke vzdělávání

Skoda Academy využívá metodu učení **Just in Time**. Znamená to, že účastníci vzdělávání mají k dispozici informace odkudkoliv a kdykoliv. Běžně tedy z počítače nebo mobilního zařízení. Skoda Academy vzdělává formou aktivit **on the job / off the job** (interní prezentace Skoda Auto).

---

<sup>2</sup> „Environmental Compliance Management System“ Systém Compliance environmentálního řízení

<sup>3</sup> „Energiemanagementsystem“ Systém managementu hospodaření s energií

<sup>4</sup> Systém managementu kvality

Dále mají zaměstnanci Skoda Auto sestavené plány osobního rozvoje, které je směřují a motivují ke vzdělávacím aktivitám. Skoda Academy se snaží u zaměstnanců podporovat motivaci vnitřní, aby sami zaměstnanci cítili odpovědnost za proces vzdělávání a motivaci k učení. Motivací ke vzdělávání může být také zařazení na jinou pracovní pozici, kde je například nutná rekvalifikace. Skoda Academy podporuje kariérní dráhu zaměstnanců (dráha vedení, dráha projektová, dráha odborná, dráha expertní a dráha horizontální), a proto nabízí vzdělávací aktivity, které zaměstnancům pomohou například s již zmíněnou rekvalifikací (Kavuloková, 2022).

## Výzkum mezi zaměstnanci v době pandemie

**Analýza potřeb vzdělávání (výzkum Personas)**

V rámci zkvalitnění vzdělávání provedla Skoda Auto kvantitativní výzkum, který identifikoval různé segmenty ve firmě Skoda Auto. Rozdělil zaměstnance do čtyř cílových skupin, tzv. **Personas**, a s těmito skupinami dále pracoval v rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Výzkum také zmapoval názory zaměstnanců na vzdělávání. Přínosem tohoto výzkumu pro tuto diplomovou práci je, že zjistil, jaká forma vzdělávání zaměstnancům více vyhovuje (forma prezenční, nebo forma online). Výzkumu se zúčastnilo celkem 1615 zaměstnanců Skoda Auto a proběhl mezi lety 2021 až 2022. Výsledky výzkumu byly zveřejněny v létě roku 2022. Výzkum Personas byl velmi přínosný pro identifikaci zaměření jednotlivých skupin zaměstnanců ve firmě, které se účastnily vzdělávání (Foltýn a Kolomazník, 2022).

Charakteristika Persony zahrnuje například preferované vzdělávací aktivity, pohled na profesní růst, v rámci kterého byly zkoumány i překážky, proč se zaměstnanec neúčastní/neúčastnil vzdělávání, pravidelná komunikace prostřednictvím interních kanálů a další charakteristiky ohledně pracovní zkušenosti a osobního přístupu (Foltýn a Kolomazník, 2022).

Výzkum ukázal, že *“mladší zaměstnanci jsou z profesního hlediska aktivnější a motivovanější se učit, stát se odborníky a v ideálním případě povýšit na lepší pozici”* (s. 5). Bylo zjištěno, že ideální vzdělávací formou jsou *“krátká a pravidelná setkání F2F vedená lektorem, který pomocí mentoringu pomáhá učit se praxí. To všechno s pomocí vizuálních nástrojů a videozáznamu (např. výukových videí) pro pozdější využití.”* Zaměstnanci nejvíce zmiňovali témata týkajících se udržení kroku s automobilovým průmyslem a trendů na trhu, které přímo nemusí souviset s jejich pozicí, posílení osobních soft skills, jak získat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 5).

**Motivace** zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji byla různá, například rozšíření obzorů i z jiných oblastí, osobní zájem o konkrétní témata, např. témata, které se zaměstnancům hodí v rámci rodičovství, zájem o elektromobilitu a jiné technologie, angličtina pro dorozumění v práci, ale i v soukromém životě, udržení kroku s digitální dobou a mnoho dalších (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 7).

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci preferují nejvíce face to face školení (60 %) oproti on-line (40 %). Pravidelná a krátká setkání vyhovují 61 % zaměstnanců a 39 % zaměstnanců preferuje jednu intenzivní vzdělávací aktivitu. Školení s lektorem preferuje 75 % zaměstnanců a pouze 25 % zaměstnanců upřednostňuje samostudium (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 8).

Při učení něčeho úplně nového zaměstnancům nejvíce vyhovuje učení praxí, poté použití vizuálních pomůcek, a polovina zaměstnanců si nejraději pustí on-line video záznam odkudkoliv (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 8)

Největší bariéru vzdělávání vidí zaměstnanci v nedostatku času kvůli velkému pracovnímu vytížení, dále jim nemusí vyhovovat čas konání kurzů, někteří mají pocit, že je za účast nikdo neocení (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 10).

Z výzkumu Personas byly vyhodnoceny čtyři cílové skupiny. Nejvíce zastoupený segment se nazývá *“společenská”* (39 % zaměstnanců), kteří preferují face to face vzdělávání. Segment, do kterého patří 24 % zaměstnanců jsou *“profesionálové”*, kteří rovněž preferují face to face vzdělávání. Třetí skupinou jsou

“střelci”, kteří upřednostňují on-line vzdělávání. Poslední kategorií zahrnující 15 % zaměstnanců jsou “pohodlní”, kteří preferují on-line vzdělávání. Z uvedených dat vyplývá, že 60 % zaměstnanců upřednostňuje prezenční výuku vzdělávání (Foltýn a Kolomazník, 2022, s. 13,14).

### **Hygienická opatření a ochrana zdraví**

Dle výroční zprávy Skoda Auto zrealizovala firma se svým partnerem Odbory KOVO více než osmdesát preventivních protipandemických opatření (koncepty *Safe Production* a *Safe Office*), což bylo více, než nařizoval stát. Díky tomu nemusela být přerušena výroba z důvodu šíření nemoci Covid-19 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 31).

## **2.4 Systém vzdělávání ve Skoda Auto**

Ve firmě Skoda Auto zaměstnanci procházejí povinným školením, jako je například *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*, *Požární ochrana* a další ze zákona povinná školení. Každý zaměstnanec má plán osobního rozvoje. Plány osobního rozvoje se sestavují pomocí rozhovorů se zaměstnanci. Naplňuje se, kam zaměstnanec bude směřovat a jaké dovednosti a kompetence si bude potřebovat do budoucna osvojit. Zaměstnanci si mohou vybrat nad rámec těchto vzdělávacích aktivit i další aktivity, které povedou k jejich rozvoji. Další vzdělávací aktivity jsou volné a zaměstnanci se mohou vzdělávat kdykoli a odkudkoli (prostřednictvím nového digitálního ekosystému) (Kavuloková, 2022).

## Evaluace

Po každé vzdělávací aktivitě je účastníkům školení zaslán evaluační dotazník. Zpětná vazba od účastníků má 5 bodů (otázek). Účastníci hodnotí na stupnici jako ve škole. Vyhodnocení se dělá na základě průměrů. Většina hodnocení má průměr do 1,2. V případě, že má 1,5 a více, tak se řeší příčina. V tu chvíli je důležitá i slovní zpětná vazba od účastníků školení. Lektorům je podávána pravidelně zpětná vazba a rovněž zaměstnanci Skoda Academy pozorují a hodnotí kvalitu školení, práci lektorů apod. dle stanovených kritérií (Foltýn a Kolomazník, 2022).

## 2.5 Nový digitální ekosystém Degreed

**Digitální ekosystém** je nová vzdělávací platforma, která byla spuštěna Skodou Academy. Skoda Academy jej navrhla pro umožnění komplexního systému vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o platformu sdružující veškeré vzdělávací aktivity na jednom místě pro všechny zaměstnance Skoda Auto. Nyní probíhá zkušební (zaváděcí) fáze, která bude trvat do konce roku 2023 (Degreed, Inc., 2023).

Systém zaměstnancům sám navrhuje plán vzdělávání a zaměstnanci si mohou volit jednotlivé vzdělávací aktivity, tzn. v čem konkrétně se chtějí vzdělávat. Tato platforma podporuje samostudium a celkově se zaměřuje na individualitu zaměstnance. Zaměstnanec si sám volí témata vzdělávání, která ho zaujmou a jsou pro něj prospěšná. Podporují se tak dovednosti a znalosti, které si chce zaměstnanec dále osvojit. Platforma je zaměřena na kompetence, které budou zaměstnanci v budoucnu potřebovat. Zaměstnanci se mohou přihlásit kdykoliv a odkudkoliv. Podporuje se tak koncept *Learning in the work of flow*, tedy koncept, kde je vzdělávání přirozeně zahrnuto do pracovního procesu (Degreed, Inc., 2023).

Digitální ekosystém a platforma Degreed je rozhraní na které jsou napojeny řady dalších vzdělávacích aplikací a platforem jako jsou aplikace Digi Skills, Amazon Web Services, Degreed Meta Pathways, Microsoft Learn, Springer Professional, TED@Work, Deloitte insights, GHSP, LinkedIn Learning, Speexx a Pluralsight (Degreed, Inc., 2023).

Zmíněné aplikace napojené do digitálního ekosystému Skoda Auto jsou na platformě po obsahové stránce přizpůsobená potřebám zaměstnanců Skoda Auto. Interní obsah, který potřebuje specifické know-how pro firmu neboli *Skoda Auto know-how*, vytvářejí **expertní shopy**. Interní know-how se přenesou například do minisérie videa, podcastu apod., který si mohou zaměstnanci studovat. Expertní shopy vytvářejí interně přímo kolegové z firmy Skoda Auto. Celý digitální ekosystém je tedy kombinace externího a interního know-how. Cílem je vytvořit, pro každou oblast expertní shopy (Škoda Academy, 2023).

Digitální ekosystém s nástrojem Degreed je **samo-vzdělávací** platforma. Dle expertky na vzdělávání ve Skoda Auto tak dochází k obrovské změně v mindsetu v přístupu k učení. Zaměstnance “nikdo nekontroluje” a “nenutí” ke vzdělávání a zaměstnanci se mohou učit odkudkoli. Expertka na vzdělávání Skoda Auto zmiňuje například učení na cestě, v práci, v autě po cestě do práce (Škoda Academy, 2023)

Digitální ekosystém je budoucnost vzdělávání ve firmě Skoda Auto. Veškeré ostatní systémy budou postupně převedeny a spojeny do digitálního ekosystému. Platforma Degreed je založena na zaznamenávání a měření vzdělávání v systému (Škoda Academy, 2023).

## Expertní kariérní dráha

Skoda Academy využívá **koncept Expertů** a fungují zde tzv. **Komunity**. Jedná se o odborníky ve své oblasti, kteří pomocí těchto nástrojů, jako jsou Komunity sdílí know-how s ostatními zaměstnanci. Dle cílové role, které jednotlivé komunity zastávají, se dělají komunity například na:

- a. expertní
- b. leadership
- c. komunita pro mistry
- d. komunita pro platformu Degreed

(Škoda Academy, 2023)

Komunita leadership sdružuje všechny vedoucí zaměstnance a koordinátory, kteří personálně vedou zaměstnance. Projektová komunita sdružuje projektové manažery. Komunita mistrů podporuje v různých tématech mistry z výroby a logistiky Skoda Auto (Kavuloková, 2022).

Komunity fungují on-line přes platformu MS Teams. Je to jeden z marketingových a komunikačních nástrojů Skoda Academy. V komunitách vznikají různé diskuze na aktuální témata. Diskuze jsou vedené a moderované (Kavuloková, 2022).

Jelikož je platforma Degreed (Digitální ekosystém) v zahajovací fázi, fungují zmíněné komunity na bázi garantů, kteří vysvětlují dalším kolegům, co má Digitální ekosystém za benefity, a jak se systémem mají zaměstnanci pracovat. Komunity pro platformu Degreed vzdělávají, jak si vložit do aplikace různé dovednosti (skills), nebo kam se chtějí zaměstnanci dostat za určité období. Tyto garanti komunikují přes platformu MS Teams (Kavuloková, 2022).

V platformě Degreed jsou všechny výsledky vzdělávání na jednom místě, a tak si je mohou dále spravovat zaměstnanci zodpovědní za vzdělávání ve Skoda Academy (Degreed, Inc., 2023).

Celkově Skoda Academy nechává zaměstnancům při výběru jednotlivých vzdělávacích aktivit “volnou ruku” a tím podporuje jejich vnitřní motivaci. Případně výběr vzdělávacích aktivit mohou zaměstnanci konzultovat se svými nadřízenými dle plánu osobního rozvoje. Není ani pevně daný počet školení a vzdělávacích aktivit, které by měli zaměstnanci absolvovat. Nicméně musí splnit kvalifikační požadavky na daném funkčním místě a vzdělávání jsou povinná ze zákona (Škoda Academy, 2023).

## 2.6 Kvalifikace

Firma Skoda Auto se zaměřuje na nové technologie, zaměřuje se na transformaci a digitalizaci, učení je proto nedílnou součástí strategie firmy. Aby zaměstnanci mohli distribuovat kvalitní produkty, je nutné, aby pracovníci měli vhodné kompetence pro dané pracovní pozice. Zvyšovat si kvalifikaci, případně se rekvalifikovat mohou prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit, a také pomocí nového vzdělávacího digitálního ekosystému, který je podrobněji popsán výše (Lacina, 2023).

Digitalizace a automatizace s sebou přináší potřebu zvyšování kvalifikace. Skoda Academy využívá tzv. *skills management* pro strategické plánování budoucích dovedností kladených na zaměstnance (Lacina, 2023).

Na každou pozici je potřeba určitá kvalifikace. Kvalifikace jsou:

1. Normativního charakteru – jsou povinné, většinou ze zákona
2. Odborného charakteru – jedná se o kurzy, které zaměstnanec potřebuje k vykonávání pozice a charakteru dané pozice

3. Nadodborného charakteru – jedná se o vzdělávací aktivity, kterým si prohlubuje zaměstnanec další dovednosti – například *soft skills*, kulturní témata a podobně

Vzdělávací aktivity nadodborného charakteru podporuje platforma Digitální ekosystém (Degreed). Tento systém se zaměřuje na podporu kompetencí a doplňování potřebných dovedností (skills), které si nadefinuje sám zaměstnanec. Do budoucna plánuje Skoda Auto napojit do systému digitálního ekosystému i povinné dovednosti (skilly), tedy normativní školení. V současné době je v digitálním ekosystému “stovka skillů” ze kterých si mohou zaměstnanci vybrat, např. na téma leadership se zobrazí podskupiny (podskilly) leadership and development. Podle těchto vybraných “skillů” se uživatelům v ekosystému objevují dané tematické kurzy a všechny licence z napojených aplikací např. od LinkedIn – LinkedIn Learning (Degreed, Inc., 2023).

### 3 METODIKA

Na základě poznatků získaných v teoretické části mé diplomové práce, která se zabývala obsahem vzdělávání, formami vzdělávání a protiepidemickými opatřeními jsem zjistila, že pro dosažení hlavního cíle práce je nezbytné zkoumat konkrétní oblasti zahrnující změny ve vzdělávacích formách a metodách a jejich obsahu, změny ve využívání digitálních a on-line nástrojů, adaptaci obsahu vzdělávání a zavedení nových vzdělávacích přístupů v reakci na protiepidemická opatření. Dále je třeba zabývat se otázkami, jak pandemie ovlivnila soft skills ve vzdělávacích programech a jaké nové formáty a metody vzdělávání byly v tomto období zavedeny a další oblasti (témata) viz otázky k rozhovoru v příloze.

V rámci této kapitoly se zaměřuji na metodiku, která umožní hloubkově prozkoumat tyto oblasti v kontextu společnosti Skoda Auto. Vzhledem k tomu, že se jedná o téma s komplexním a multidisciplinárním charakterem, rozhodla jsem se využít kvalitativního výzkumného přístupu, konkrétně explanatorní případovou studii. Tento přístup mi umožní detailně analyzovat a pochopit specifické aspekty firemního vzdělávání ve Skoda Auto a jejich proměnu v důsledku pandemie.

Pro sběr dat jsem zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů se třemi klíčovými zaměstnanci, kteří měli v době pandemie na starost oblast vzdělávání ve společnosti. Tito zaměstnanci mi poskytnou cenné informace a perspektivy týkající se realizace vzdělávacích strategií a opatření v reakci na COVID-19. Abych získala další odborný pohled na zkoumanou problematiku, rozhodla jsem se vše konzultovat s expertem na vzdělávání ve Skoda Auto. V neposlední řadě využiji interní dokumenty firmy, které mi umožní získat podrobnější přehled o vzdělávacích programech a opatřeních zavedených v reakci na pandemii.

Data získaná těmito metodami budou analyzována pomocí tematické analýzy, která mi umožní identifikovat klíčové tematické oblasti a vzorce ve výpovědích respondentů a interních dokumentech. Tento analytický přístup mi poskytne hluboké pochopení dynamiky změn v firemním vzdělávání ve Skoda Auto v období pandemie. Pro interpretaci výsledků rozhovorů a analýzu dokumentů se budu opírat o teoretické rámce zmíněné v teoretické části práce, což umožní dát zjištěné poznatky do kontextu a zasadit je do širšího rámce problematiky firemního vzdělávání.

### **3.1 Výzkumný záměr a cíl**

Hlavním cílem výzkumu je identifikovat a zhodnotit dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto.

Hlavní výzkumná otázka zní „Jak se změnil obsah a forma firemního vzdělávání v souvislosti s protiepidemickými opatřeními?“

Dílní výzkumné otázky:

DVO 1: Jak se změnil obsah firemního vzdělávání v souvislosti s protiepidemickými opatřeními ve firmě Skoda Auto a.s.?

DVO 2: Jak se změnila forma a metoda firemního vzdělávání v souvislosti s protiepidemickými opatřeními ve firmě Skoda Auto a.s.?

#### **Design výzkumu**

Dle Hendla (2016, s. 52) je při zkoumání určitého jevu u kvalitativního výzkumu hlavní předností získání podrobného popisu a vhledu. Proto jsem

rozhodla pro tento typ výzkumu. **Kvalitativní výzkum** mi umožnil hlouběji porozumět problematice dopadů protiepidemických opatření na obsah a formu firemního vzdělávání.

Podle Švaříčka a Šedové (2010, s. 96) je použití případové studie dobrým výzkumným způsobem pro pochopení různých jevů. Využívá se především při výzkumech orientovaných na pochopení individuálního případu. Každý jednotlivý aspekt je zkoumán jako součást komplexního systému, nikoli samostatný prvek. Porozumění podstatě případu je dosaženo prostřednictvím identifikace a analýzy vztahů mezi těmito součástmi. Výzkumník využívá všechny dostupné techniky a postupy pro shromažďování dat. U kvalitativního výzkumu se jedná o výstupy z rozhovorů, analýzy dokumentů, či pozorování. V rámci případových studií interpretujeme výsledky ze všech použitých metod společně, abychom mohli vyložit případ jako celek a nevnímati jej pouze jako souhrn jednotlivých částí. Yin (2003, s. 9) uvádí vhodnost využití případové studie, když se ptáme v rámci výzkumu na otázku **jak**, nebo **proč** se dějí určité události (jevy) na které nemá výzkumník vliv, nebo je nemá pod kontrolu. Rovněž jako Švaříček a Šedová, Yin uvádí přednost možnosti využití více zdrojů dat, jako jsou rozhovory, dokumenty, či pozorování. Yin (2003) rozděluje případové studie na deskriptivní, exploratorní, explanatorní a evaluační. **Explanatorní studie** je charakterizována tím, že poskytuje hluboké porozumění případu tak, že odhaluje základní příčiny a klíčové kontextuální faktory. Nemělo by se nikdy jednat o náhodný výběr případu, ale případ by měl být důkladně zvážen (Švaříček a Šedová, 2010, s. 103).

Průběh případové studie je strukturovaný a má dané fáze, přičemž se jednotlivé fáze prolínají. Nejprve se stanoví výzkumné téma a otázky zkoumání. Výzkumník definuje problematický jev, nebo událost a zdůvodní nezbytnost plánovaného výzkumu (proč je to potřebné) (Švaříček a Šedová, 2010, s. 107). Dále je potřeba definovat podrobně metody sběru dat. Poté dojde k analýze a interpretaci

dat. Účel analýzy je dát případu smysl, dávat jej do souvislostí a vysvětlovat příčiny. Poslední fází je vypracování zprávy z výzkumu případové studie.

### **3.2 Metody sběru dat**

Při výzkumu byla v rámci sběru dat použity firemní dokumenty a průběžně jsem konzultovala s expertkou na vzdělávání Skoda Auto. Po získání dat a potřebných teoretických informací jsem provedla polostrukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci firmy. Využití firemních dokumentů umožnilo porozumění teoretické a polostrukturované rozhovory umožnily porozumění zkušenosti, které uvádí (Hendl, 2016, s. 52). Propojením těchto dvou metod jsem získala porozumění jak v rovině teoretické, tak praktické (přímo od zaměstnanců z jejich zkušeností).

Sběr dat trval několik měsíců. Bylo důležité proniknout do systému firemního vzdělávání a mít relevantní data, která byla poskytována v rámci konzultací s expertkou. Hendl (2016, s. 52) tento delší časový úsek pro sběr dat uvádí jako jeden z ukazatelů a charakteristik kvalitativního výzkumu, který provádím.

#### **Polostrukturovaný rozhovor**

Jednou z metod sběru dat byly polostrukturované rozhovory. Data získaná z jednotlivých rozhovorů zachycují různorodé pohledy zaměstnanců Skoda Auto na odlišných pracovních pozicích, což je vhodné pro komplexnější porozumění problému. Rozhovory v délce třicet až devadesát minut byly vedeny on-line formou. Termíny rozhovorů byly domluveny předem dle časových preferencí dotazovaných. Všem dotazovaným zaměstnancům jsem před rozhovorem zaslala informovaný souhlas a okruhy otázek k rozhovoru. Jednotlivé rozhovory jsem nahrávala na diktafon. Po pilotním šetření a následné úpravě několika otázek jsem provedla rozhovory s třemi klíčovými zaměstnanci firmy Skoda Auto. Pro navození

příjemné, odlehčené atmosféry (aby se respondenti mohli více otevřít) jsem začala každý rozhovor krátkou konverzací stranou hlavního tématu. Následně jsem účastníkům výzkumu sdělila hlavní cíle výzkumu a další informace týkající se tohoto výzkumu. Respondenti mnou byli ubezpečeni o zajištění soukromí a důvěrnosti. Ověřila jsem jejich podpis na informovaném souhlasu a poté mi byl potvrzen souhlas s možností nahrávky rozhovoru na diktafon. I když měl rozhovor předem danou strukturu, tak jsem ho v průběhu doplňovala o další otázky, které vyplynuly z výpovědí respondentů. V průběhu rozhovoru jsem si dělala k jednotlivým otázkám poznámky, abych nemusela respondenty přerušovat v případě otázek doplňujících. Po vyčerpání všech otázek jsem respondentům nabídla prostor pro ev. dotazy, nebo upřesnění informací. Na závěr respondenti sdělili demografické údaje a poděkovala jsem jim za jejich čas a ochotu účastnit se výzkumu a otevřené sdílení zkušeností.

### **Konzultace s expertem na vzdělávání Skoda Auto**

Průběžný způsob sběru dat ohledně firemního vzdělávání byl uskutečněn v rámci pravidelných konzultací se zaměstnancem Skoda Auto. Aby bylo možné zkoumat dopady na firemní vzdělávání v rámci protipandemických opatření, bylo klíčové získat informace ohledně systému firemního vzdělávání ve firmě Skoda Auto. Díky informacím průběžně získávaným od experta Skoda Auto a jeho komentářům k firemním dokumentům došlo ke vhledu do fungování firemního vzdělávání v dané společnosti, což bylo důležité pro následné utváření otázek k rozhovoru a celkově tedy pro získání relevantních poznatků pro výzkum.

V rámci výzkumu bylo rozhodnuto, že ve firmě Skoda Auto nebude provedeno dotazníkové šetření. Toto rozhodnutí vycházelo z informace, že v nedávné době podobné šetření již proběhlo. Vzhledem k tomuto faktu byly jako hlavní metody sběru dat relevantní pro dosažení cílů výzkumu vybrány analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci.

### 3.3 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku

Pro výběr výzkumného vzorku byla zvolena metoda záměrného výběru vzorku. Participantů výzkumu byli vybráni záměrně dle stanovených kritérií (Miovský, 2006, s. 135). V rámci tématu této práce byl výzkum zaměřen na výpovědi zaměstnanců, kteří byli v době pandemie za vzdělávání pracovníků zodpovědní. Soubor tvoří tři klíčové zaměstnanci, kteří mají (a měli v době pandemie) za vzdělávání zaměstnanců ve firmě Skoda Auto odpovědnost.

Miovský (2006, s. 135) popisuje metodu záměrného výběru jako cílené (účelové) vyhledávání jedinců podle určitých kritérií, jako jsou vlastnosti, nebo stav (začlenění k určité skupině). Ve firmě Skoda Auto byli respondenti vybráni podle následujících kritérií (znaků):

1. odpovědnost a participace na firemním vzdělávání v týmu Skoda Academy v době pandemie;
2. odlišná pracovní odpovědnost (pracovní pozice) pro možné odlišné perspektivy;
3. pracovní poměr ve Skoda Auto trvající minimálně jeden rok před rokem 2019 (tedy jeden rok před začátkem pandemie). Toto kritérium bylo zařazeno proto, aby participant znal situaci ve firmě i před pandemií Covid-19 a mohl tak situaci srovnávat.

Při výběru vhodného vzorku bylo klíčové, aby zaměstnanci Skoda Auto v době pandemie pracovali ve Skoda Academy a měli odpovědnost za firemní vzdělávání. Další požadavek pro vhodnost daného vzorku byl, aby vybrané zaměstnance odlišovaly jejich kompetence v oblasti odpovědnosti za firemní vzdělávání a zároveň aby pracovali ve firmě alespoň jeden rok před začátkem pandemie, a to z důvodu schopnosti rozpoznat případné změny.

## Charakteristika participantů výzkumu

Tabulka 1 Základní charakteristika respondentů

Jméno	Pracovní pozice	Doba pracovního poměru ve Skoda Auto a.s.
Respondent 1	HR manažer, rozvoj kompetencí a manažerské programy	18 let
Respondent 2	expert vzdělávání	15 let
Respondent 3	koordinátor vzdělávání a facility management	31 let

Zdroj: vlastní zpracování

Zkušenosti odborných koordinátorů vzdělávání na Středním odborném učilišti Skoda Auto nebyly zkoumány, z důvodu zaměření diplomové práce specifikující se na hlubší pochopení dopadů protipandemických opatření na firemní vzdělání, nikoliv na vzdělávání ve školském zařízení.

Metoda záměrného výběru vzorku byla zvolena jako nejvhodnější s ohledem na cíle této práce. Zaměstnanci, kteří splňovali kritéria, byli osloveni prostřednictvím e-mailu s informacemi týkajícími se výzkumu. Ti, kteří se chtěli výzkumu účastnit, byli požádáni o rozhovor. Po potvrzení žádosti o rozhovor byl s jednotlivými zaměstnanci domluven termín rozhovoru a byl jim zaslán informovaný souhlas. Informovaný souhlas obsahoval všechny potřebné náležitosti, jako jsou téma diplomové práce, cíl, výzkumné metody, výhody a rizika výzkumu, prohlášení výzkumu a další patřičné náležitosti. Přehled všech respondentů a jejich základní charakteristika je uvedena v tabulce č. 1.

### 3.4 Metoda analýzy dat

S ohledem na téma této práce zkoumající dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání a rovněž s ohledem na zvolené metody sběru dat byla vybrána jako metoda analýzy dat **tematická analýza**. Jak uvádějí Braun a Clarke (2006, s. 87) tuto analýzu je vhodné využít při menším objemu dat v rámci analýzy rozhovorů (Braun a Clarke, 2006, s. 87). Polostrukturované rozhovory byly tedy vedeny s menším počtem respondentů. Tematická analýza byla rovněž vybrána pro porozumění hlavním tématům a vzorům v rámci zkoumaného jevu. Výhodou je, že zvolená analýza umožňuje porozumění kontextuálním vztahům mezi různými aspekty dopadů vládních restrikcí na firemní vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že polostrukturované rozhovory poskytly hlubší vhled do subjektivních postojů a zkušeností respondentů, byla tematická analýza použita pouze pro polostrukturované rozhovory. Informace z analýzy dat byly poté doplňovány do výsledků tematické analýzy, což přineslo kontextově bohatší informace výsledků, přestože tematická analýza nebyla použita přímo na dokumenty. Rozšířením výsledků z tematické analýzy (z rozhovorů) o informace z dokumentů mohou tyto výsledky poskytnout vyváženější pohled na problematiku. Na závěr je důležité zdůraznit, že rozhodnutí zvolit tematickou analýzu pouze pro polostrukturované rozhovory bylo promyšleno a vychází ze specifík tohoto výzkumu získat hlubší vhled a porozumění kontextu.

Braun a Clarke upřesňují, že tematická analýza nabízí flexibilní přístup analyzovat kvalitativní data (Braun a Clarke, 2006, s. 77–101). Zaměřuje se na identifikaci, analýzu a reporting hlavních témat a vzorců v datech (Braun a Clarke, 2006, s. 79). Například oproti *narativní analýze*, která je zaměřena na vyprávění a strukturu příběhů, je použití tematické analýzy pro tento účel vhodnější, jelikož umožňuje identifikovat širší vzory a souvislosti. V rámci tohoto výzkumu je podstatná také flexibilita tematické analýzy, která umožní vytvářet a identifikovat nová témata z dat a kontextu (Braun a Clarke, 2006, s. 77–101).

Z výše uvedených informací a s ohledem na záměr této práce (získat hlubší porozumění dopadů protiepidemických opatření na firemní vzdělávání) se jeví tematická analýza jako vhodná výzkumná metoda.

Je samozřejmě důležité uvědomit si možné limity a nevýhody tematické analýzy. Autorka je spatřuje například v možné subjektivitě vybraných témat, jelikož různí výzkumníci mohou vybírat a určovat odlišná témata ze stejných dat. Další úskalí může být v tom, že interpretace dat je závislá na interpretačních dovednostech výzkumníka. Celkově jsou tedy výzkumníci spatřovány limity v subjektivním pohledu výzkumníka (např. subjektivním očekáváním) na zkoumanou problematiku.

Braun a Clarke (2006, s. 87) definují 6 kroků, respektive fází procesu, v rámci tematické analýzy:

1. Seznámení se s daty
2. Generování počátečních kódů
3. Hledání témat a motivů
4. Přezkoumání témat
5. Definování a pojmenování témat
6. Vytvoření a zpracování zprávy

### **1. Seznámení se s daty**

Seznámení se s daty zahrnuje pozorné opakované čtení dat, která jsou ke zkoumání připravená. V souvislosti s tímto výzkumem budou data z rozhovorů s experty na vzdělávání ve firmě Skoda Auto doslovně přepsaná do písemné podoby, přesněji do textového procesoru Microsoft Word. Během opakovaného čtení budou hledány určité vzorce a významy. Braun a Clarke (2006, s. 87) upozorňují, že vedle

pozornosti při čtení záleží i na interpretační dovednosti. Při této fázi se doporučuje dělat si poznámky. Tato první fáze výzkumu je podstatná a slouží jako základní kámen pro další fáze tematické analýzy, proto je zcela nevhodné tuto fázi přeskočit (Braun a Clarke, 2006, s. 87)

## 2. Generování počátečních kódů

Po seznámení se s daty (při kterém jsou vyznačeny hlavní zajímavé myšlenky) nastává proces generování počátečních kódů z dat. Kódování může být uskutečněno buď ručně, nebo pomocí softwaru. V diplomové práci bude provedeno ruční kódování dat nejprve v aplikaci Microsoft Word a poté v Microsoft Excel (Braun a Clarke, 2006, s. 88)

Obrázek 1 Postup kódování

Respondent 1

Tím, že vzdělávání bylo on-line, tak se zkrátila i jejich délka a začalo se využívat třeba nějakého preworku. To znamená, že ty lidi předem s ní něco nastudovali. Pak bylo kratší on-linové školení. A nebo hodně začaly stoupat v oblíbě Webináře, který byly vlastně taková rychlá nenáročná forma.

Na obrázku č. 1 lze vidět postup, který byl použitý při kódování textu. Přepsaný rozhovor byl označován různými barvami dle kódů.

Tabulka 2 Postup tvorby kódů

Respondent	Citace	Název kódu	Další kódy	Poznámka
R1	"Tím, že vzdělávání bylo on-line, tak se zkrátila i jejich délka a začalo se využívat třeba nějakého preworku."	On-line vzdělávání	Forma vzdělávání	vzdělávání formou preworku
R2	"Obsahově se posílila témata práce s mentálním a fyzickým zdravím."	Obsah vzdělávání	Duševní zdraví, odolnost, well being	změna v obsahu vzdělávání a podpora duševního zdraví

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce č. 2 je uvedený postup kódování. Do Excel tabulky byly zaznamenávány relevantní citace od respondentů, k nimž byly doplněny kódy a poznámky.

Ruční kódování obsahuje poznámky k analyzovanému textu a označení prostřednictvím barevně zvýrazněných pasáží. Nejdříve budou v diplomové práci kódy identifikovány, a poté přiřazeny k jednotlivým pasážím. Určité textové pasáže mohou obsahovat více kódů. (Braun a Clarke, 2006, s. 89)

Obrázek 2 Příklad identifikace kódů

	<b>Vzdělávání - obsah, forma, normativní kurzy</b>
	<b>Motivace</b>
	<b>Transformace vzdělávání</b>
	<b>On-line vzdělávání, home office, prezenční vzdělávání</b>
	<b>Krizová komunikace</b>
	<b>Organizační zajištění, hygienická opatření</b>
	<b>Technika, technologie, digitalizace</b>
	<b>Duševní zdraví, odolnost, well being</b>
	<b>Leadership, potřeba a podpora vedení lidí</b>
	<b>Postavení firmy k situaci, strategie</b>
	<b>Mindset</b>
	<b>Ochrana zdraví</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 2 jsou vyobrazeny jednotlivé kódy, které vycházejí z přepsaných rozhovorů.

### 3. Hledání témat a motivů

Poté, co byly identifikovány a sepsány všechny kódy, nastává fáze tři, která je zaměřena na hledání témat. Kódy jsou tříděny na potenciální témata. Pro vizuální přehlednost byla využita Excel tabulka. V tabulce byly uvedeny kódy a k nim přiřazována témata. Braun a Clarke (2006, s. 89) zmiňují, že v této fázi výzkumník přemýšlí nad vztahy mezi kódy, jednotlivými tématy a mezi různými úrovněmi témat (Braun a Clarke, 2006, s. 89).

### 4. Přezkoumání témat

Témata jsou identifikována a nastává fáze jejich upřesnění. V průběhu této fáze výzkumnice třídila, přetvářela, případně i vytvářela další nová témata. Dále byla rozlišována a vybírána témata pro tento výzkum nerelevantní, která byla následně vyřazena. Jak zmiňují Braun a Clarke (2006, s. 91–92) vybraná témata musí být vhodná k tématu a cílům práce. Poté proběhla kontrola, zda jsou mezi tématy určité odlišnosti, aby se vzájemně témata neduplikovala a tematicky nepřekrývala. Ve chvíli, kdy pojmenovaná témata korespondovala smyslově s kódy, bylo potřeba zkontrolovat, zda zvolená témata “fungují” ve vztahu k souboru dat. V této fázi lze počítat i s opětovným kódováním dat, protože kódování představuje kontinuální proces. Na konci této fáze bylo zřejmé, jaká jsou témata výzkumu a jak do sebe jednotlivá témata zapadají. Zkrátka jaký příběh témata vypovídají (Braun a Clarke, 2006, s. 91–92).

## **5. Definování a pojmenování témat**

V pátém kroku byla identifikována podstata každého jednotlivého tématu. Na témata se pohlíží zvlášť, i ve vzájemném vztahu. Témata se v tomto kroku ohraničují a vzájemně vymezují ve vztahu k ostatním. Identifikují se dílčí témata, což jsou podtémata témat hlavních. Braun a Clarke (2006, s. 92) zmiňují, že není možné pouze parafrázovat obsah dat, ale jde o rozpoznání toho, co je důležité a proč (Braun a Clarke, 2006, s. 92).

## **6. Vytvoření a zpracování zprávy**

V poslední fázi je vytvořena závěrečná analýza a zpracována závěrečná zpráva. Pro správnou interpretaci dat je potřeba podat logicky navazující neopakující se ucelený příběh, který data předávají. Vyberou se příklady nebo pasáže, které ilustrují jádro tématu. Zápis bude obsahovat nejen popis dat, ale představí i argumentaci týkající se souvislosti výsledného textu s výzkumnou otázkou (Braun a Clarke, 2006, s. 93).

### 3.5 Etické aspekty výzkumu

Jednotliví respondenti byli obeznámeni s riziky a výhodami výzkumu. Byl zajištěn informovaný souhlas se zpracováním osobních údajů od všech respondentů. Účastníci výzkumu byli ubezpečeni o důvěrnosti informací a byli informováni o anonymizaci prostřednictvím změny jména. Před samotným rozhovorem účastníci souhlasili s pořízením záznamu zvuku a byla jim sdělena možnost neodpovídat. V závěru rozhovoru byla nabídnuta možnost jakéhokoliv doplnění. Soukromí účastníků výzkumu bylo zachováno, nebyly kladeny otázky na eticky citlivá témata.

Miovský (2006, s. 277) uvádí, že existují etická pravidla a normy, které jsou členěny do tří skupin. První skupinou je vliv výzkumníka na výzkumnou oblast, a naopak vliv výzkumné oblasti na výzkumníka. Jako druhou kategorii zmiňuje ochranu respondentů výzkumu. A poslední kategorií je ochrana výzkumníka (Miovský, 2006, s. 277). Autorka diplomové práce (výzkumnice) si je vědoma toho, že je součástí výzkumné oblasti, tzv. výzkumného pole, svou činností oblast (výzkumné pole) ovlivňuje a zároveň oblast (výzkumné pole) ovlivňuje ji.

Etický sporný je výzkum, který *“nedokáže zdůvodnit svůj smysl a cíl v rovině zdůvodnění své užitečnosti”* (Miovský, 2006, s. 76). Zvolený výzkum zaměřený na dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto je dle autorky relevantní z důvodů aktuálnosti tématu – pandemická situace má stále vliv na společnost a může přinést zajímavé informace a doporučení k postupům a strategiím ve firemním vzdělávání v krizových situacích (neobvyklých podmínkách). Tento výzkum může poukázat na změněné postupy ve vzdělávání a jak pandemie ovlivnila, ev. ovlivní budoucnost. Splňuje tak podle Miovského (2006, s. 76) smysl a zdůvodňuje svou užitečnost, čímž se dá vyloučit etická spornost.

### 3.6 Reflexe výzkumníka

Na téma práce mě přivedla má osobní zkušenost v rámci práce v oboru vzdělávání na ministerstvu, kde jsem působila na projektu, který měl za cíl podporu profesionalizace a kvality státní správy. Má motivace spočívala v potřebě hlubšího porozumění vlivu pandemie na vzdělávání i v soukromém sektoru. V období pandemie jsem přemýšlela nad tím, zda a jak firmy zvládají vzdělávat své zaměstnance i přes nepříznivé podmínky a vládní restrikce. První výzvou byl již výběr firmy. Podstatné pro mě bylo, aby vybraná firma měla zavedený systém vzdělávání a aby bylo možné ve firmě výzkum provést. Při prvotní rešerši a oslovení mnou vytypovaných společností mě řada z nich informovala, že u nich výzkum nebude možný kvůli přesvědčení, že u nich žádná změna ve firemním vzdělávání (až na přesun do on-line prostoru) nenastala, a že by proto nebylo ve firmě co zkoumat. K firmě Skoda Auto jsem se dostala přes kontakt. Vedení mé práce dostala na starost zaměstnankyně, která mě provázela celým procesem od začátku, kdy jsem s firmou podepsala smlouvu, až do samotného konce. S touto zaměstnankyní jsem byla v pravidelném kontaktu v rámci pravidelných konzultací. Poskytovala mi interní dokumenty a předávala mi k nim vysvětlující informace.

Možné omezení výzkumu spatřuji ve vzdálenosti společnosti od mého působiště. Z důvodu vzdálenosti (firma a klíčoví zaměstnanci sídlí v Mladé Boleslavi) a mou dočasnou pohybovou indispozicí, jsem s firmou komunikovala převážně on-line. Po prvních konzultacích a nahlédnutí do interních dokumentů firmy mě osobně překvapilo, jak propracovaný systém a procesy ve vzdělávání má zavedené, a také jaké technologie a aplikace ve vzdělávání využívá.

Reflexivitě je u kvalitativního výzkumu přisuzován velký význam (Miovský, 2006, s. 74). Jako výzkumník jsem se tedy snažila reflektovat CO, S KÝM, KDY a KDE (Miovský, 2006, s. 75). Miovský (2006, s. 76) zmiňuje, že při použití tematické analýzy je pro rozklíčování podstatných témat riziko, že výzkumníkovi unikne

podstatná skutečnost. Toto riziko si uvědomuji a v případě tematické analýzy se jedná například o nerozpoznání a nezařazení určitého tématu. Miovský poukazuje také na důležitost způsobu, myšleno “ *proč zrovna takto, a ne jinak.*” (Miovský, 2006, s. 76). V kontextu tématu této práce jsem přemýšlela i nad způsobem kladení otázek v rozhovoru, protože kvalita dat získaných při výzkumu záleží také na způsobu komunikace s respondenty. Mimo jiné je důležitá i gestikulace, mimika, posazení hlasu. Tyto všechny aspekty ovlivňují míru otevřenosti respondentů, proto jsem se na rozhovory připravovala dopředu (Miovský, 2006, s. 76).

Autoreflexe je ve výzkumu velmi důležitá. Je potřeba sám sebe podrobovat otázkám typu: *proč jednomu respondentovi pokládám otázky jinak než druhému, nebo proč jednomu respondentovi otázky vysvětluji podrobněji než druhému.* Je potřeba si tyto aspekty uvědomovat a nahlížet na ně kriticky (Miovský, 2006, s. 76). Během vlastního výzkumu jsem se tak snažila přemýšlet o svém vlastním myšlení a neustále jej reflektovat.

## 4 VÝSLEDKY

V této části práce jsou detailněji popsána zjištěná témata a podtémata, která popisují zkušenosti získané od účastníků studie. Výsledky tematické analýzy zahrnují celkem 5 hlavních témat a 14 podtémat.

Tabulka 3 Témata a podtémata

<b>Témata</b>	<b>Podtémata</b>
Formy vzdělávání, technická infrastruktura a digitalizace v době pandemie	On-line vzdělávání
	Technika a technologie ve vzdělávání
	Digitalizace
	Konkrétní formy vzdělávání v pandemii
	Prezenční vzdělávání
	Blended Learning
Obsah vzdělávání	Nově vzniklá témata v reakci na pandemii
	Témata modifikovaná v rámci pandemické situace
Strategická adaptace firmy v období pandemie a její vliv na vzdělávání	Krizová komunikace a komunikační kampaň
	Ochrana zdraví a duševní podpora zaměstnanců
Mění se role zaměstnanců a ve vedení lidí	Role Skoda Academy
Motivace ke vzdělávání	Přístup k motivaci zaměstnanců během pandemie
	Vnitřní motivace
	Vnější motivace

## 4.1 Formy vzdělávání, technická infrastruktura a digitalizace v době pandemie

První identifikované téma v rámci tematické analýzy: formy, technická infrastruktura a digitalizace v době pandemie ukázaly ve všech těchto zmíněných oblastech velké změny a dopady v rámci vzdělávání.

### 4.1.1 On-line vzdělávání

Největší změnu ve firemním vzdělávání v souvislosti s pandemií a protiepidemickými opatřeními respondenti vnímali v masivním přechodu do on-line formy vzdělávání během velmi krátkého období. Zaměstnanci Skoda Academy před sebou měli úkol vybrat, která školení překlopit do on-line formy. Některá školení nebylo možné on-line formou provádět, ať už z důvodu nutné osobní interakce, nebo kvůli specifickému obsahu hodného pouze pro prezenční vzdělávání. Ve Skoda Auto bylo převedeno více jak polovina vzdělávacích kurzů do on-line formy, což potvrzují i data z interních dokumentů (Foltýn a Kolomazník, 2022). Někteří respondenti uvedli, že se převedlo do on-line formy i vzdělávání, které dříve bylo v on-line formě nemyslitelné, jako jsou *soft skills*, manažerské tréninky, tréninky na vedení lidí. Respondenti posun vzdělávání do on-line prostředí vnímají pozitivně, jelikož se zaměstnanci museli v on-line prostředí naučit pracovat, vzdělávat, a to dokonce i zaměstnanci, kteří se dříve on-line formě vzdělávání vyhýbali.

Jak zmiňuje Respondent 1 *“Vlastně největší změna byla v tom, že všechny kurzy přešly do on-linu.”* Vládní opatření během nouzového stavu povolovala omezený počet lidí ve vnitřních prostorech, proto se hodně vzdělávacích akcí překlopilo do on-line formy.

Odborníci na vzdělávání ze Skoda Academy byli začátkem pandemie postaveni před situací, kdy se museli rozhodnout, která školení a vzdělávací kurzy převést do on-line formy a která školení do digitální formy nepřevédu, např. z důvodu legislativní neoprávněnosti kurzů do on-line podoby převést (dle zákona), nebo z důvodu nutné prezenční účasti kvůli praktickému cvičení. Respondentka 2 tvrdí, že *“to, co šlo udělat on-line, tak se udělalo on-line, a na některá prezenční setkání se třeba čekalo až po pandemii. Až situace ustoupí, až lidé zas budou moci být v práci a držet se v takových těch tématech, které jsou potřebné k osobnímu setkání, třeba s lektorem, nebo v rámci obsahu jako takového.”* (Respondent 2) Z výše zmíněného je patrné, že některá školení se musela během pandemie úplně přerušit, jelikož vyžadovala bezprostředně formu prezenční, ať už kvůli obsahové povaze, nebo z důvodů legislativních.

Změna formy vzdělávání byla obrovská a Respondent 2 potvrzuje, že se jednalo o více než polovinu školení, která musela přejít do on-line podoby. *“My jsme u hodně školení, až u 60 %, opravdu přecházeli na on-line školení.”* (Respondent 2) Toto tvrzení dokládá i interní dokument Skoda Academy (Kavuloková, 2022), z něhož je patrné, že oddělení vzdělávání průběžně sbírá a vyhodnocuje data ze vzdělávání. Z těchto dat byla vytvořena statistika přechodu prezenčních školení do on-line formy v době pandemie (sledováno od března 2020, tedy od začátku vypuknutí pandemie v ČR). Ze statistického vyhodnocení byl patrný obrovský nárůst digitální formy vzdělávání.

*“Máme statistiku na masivní změny na digitální formáty, což bych řekla, že bylo to nejpozitivnější na celém Covidu. Tím, že jsem měla na starosti rozvoj kompetencí v nadoborné oblasti, to znamená soft skills, firemní kultura, leadership, manažerské tréninky. Tak před Covidem jsem hodně často slýchala i z úst odborníků, že soft skills a školení leadershipu jsou věci, které nemůžeme nikdy předat do on-linu. Říkali, že to nejsou ty tréninky do on-linu.”* (Respondent 1)

Respondent 1 tento masivní nárůst do on-line formy potvrzuje a subjektivně vysvětluje, že nárůst digitálního vzdělávání spatřuje jako velké pozitivum celé pandemie. Především tedy z důvodu, že on-line podoba kurzů měkkých dovedností, jako jsou tréninky leadership byla dle respondentky v době před pandemií (před začátkem roku 2020) pro většinu lidí i odborníků nepředstavitelná a neproveditelná. Respondentka dále tvrdí, že převedení těchto do té doby “nemyslitelných” formátů bylo něco nového, co se aktéři firemního vzdělávání ve Skoda Auto museli postupně naučit. *“A najednou jsme stáli v situaci, že jsme museli hledat ty cesty v on-linu a paradoxně jsme se to naučili.”* (Respondent 1)

Dle respondentky pracovníci, kteří byli ohledně on-line vzdělávání doposud zdrženliví, neměli v době pandemie jinou možnost než se digitální formou vzdělávat. *“Dříve někteří zaměstnanci, když se řeklo on-line školení, tak se toho báli jak čert kříže.”* (Respondent 1) To znamenalo, že zaměstnanci, kteří nebyli tak digitálně zdatní, se najednou ocitli v situaci, kdy se s technikou museli naučit pracovat, aby se mohli nadále vzdělávat. Jak uvádí respondentka: *“najednou jsme vlastně úplně všichni byli nuceni naučit se s tou technikou.”* (Respondent 1)

Vzhledem k dané době a mimořádné situaci s pandemií nebrali zaměstnanci (dle respondentky 2) přechod do on-line formy vzdělávání jako něco, co by neakceptovali, ale naopak, přechod brali jako něco přirozeného. Jak zmiňuje o přístupu zaměstnanců k přechodu do on-line prostředí vzdělávání sama respondentka: *“Řekla bych, že zaměstnanci to přirozeně akceptovali, protože věděli, že taková je prostě doba, že se tomu nevyhneme. To je první zpětná relevantní vazba (zpětná vazba od zaměstnanců). Zkrátka přirozeně akceptují tu dobu. Přirozeně akceptují, co Skoda Academy na základě těch strategií a té doby vymyslí. To znamená, že nějaký přechod z prezenčního školení do on-line je přirozené, normální. Zároveň Skoda Academy reaguje i na ty požadavky, kde je potřeba opravdu toho osobního kontaktu.”* (Respondent 2) Z uvedeného také vyplývá, že oddělení vzdělávání reagovalo na potřeby

zaměstnanců skrz rozdělení kurzů na ty, které budou převedeny do on-line formy a které zůstanou ve formě prezenční.

Proces přechodu do digitální formy vzdělávání s sebou přinesl náročné organizační změny. Z důvodu toho, že má Skoda Auto externí dodavatele, musela veškeré organizační plány a strategie komunikovat nejen s interními kolegy na vzdělávání, ale i s těmito externími firmami, jak více vysvětluje Respondent 1: *“Skoda Auto má přibližně 120 externích dodavatelů. Takže to byla i poměrně náročná práce zkoordinovat tuto činnost. A vlastně i zorganizovat přechod do on-linu, protože ono se to netýkalo jenom nás, jako vzdělávání, ale i externích firem, které jsou na naši firmu navázaný.”* (Respondent 1)

Celkově aktivity spojené přechodem do on-line vzdělávání byly velkou výzvou pro experty a organizátory vzdělávání ve Škoda Academy. Tyto změny poukazují na velkou transformaci vzdělávání, která nastala během krátkého období.

#### **4.1.2 Technika a technologie ve vzdělávání**

Respondenti se shodují, že bylo zapotřebí vhodné technické vybavení pro vzdělávání a celkově pro práci z domova. Z dnešního pohledu se jedná již o standardní technické vybavení, ale před pandemií to tak nebylo, což značí posun na nový normál (vybavení zaměstnanců). Zaměstnanci potřebovali notebooky, sluchátka a s tím se pojila i organizační náročnost na zajištění potřebné techniky. Změna formy vzdělávání a práce vyžadovala nové technologie a aplikace. Respondentka popsala, že se při začátku pandemie nejprve začala využívat aplikace *Zoom*, která byla před pandemií kvůli bezpečnosti nemyslitelná. Poté se přešlo k aplikaci *Skype*, která rovněž nebyla ideální kvůli přetížení sítě a s tím spojené fungování kamery. Negativní dopad respondentka spatřuje v zániku neverbální komunikace (z důvodu problému s připojením kamery) a také v horší odezvě

zaměstnanců. Na základě těchto poznatků nastavila Skoda Auto pravidla pro on-line komunikaci a pravidla on-line vzdělávání. Později se jako vhodná platforma ukázala aplikace MS Teams.

## **Technika**

Situace ohledně náročného procesu organizačního zajištění přechodu vzdělávání do digitální formy se týkalo také zajištění techniky pro zaměstnance. Respondentka zmiňuje, že se forma práce náhle změnila na mobilní. Zaměstnanci začali pracovat a vzdělávat se z domova, a proto bylo nutné rychle reagovat a zajistit zaměstnancům vhodnou techniku na práci a vzdělávání z domova. *“To bylo vytvoření a zajištění technického vybavení, protože lidi vlastně ze dne na den zůstali na home officech. Bylo potřeba, aby měli komplet všechno, nejenom notebooky, ale sluchátka a zkrátka všechno, co k té práci potřebovali. A ne úplně všechny útvary a všichni zaměstnanci byli touto technikou vybaveni.”* (Respondent 1)

Respondentka 3 podotýká, že zaměstnance vybavovali technikou, která je v současné době standardním vybavením, nicméně v době pandemické takové technické vybavení standardní nebylo. To mimo jiné značí posun normálu skrz technické vybavení pro zaměstnance.

*“My jsme je začali postupně vybavovat dneska už úplně základní technikou, jako jsou sluchátka a kamera. Před těma třemi lety to nebyl standard.”* (Respondent 3)

Základem technického vybavení pro zaměstnance se během pandemie staly notebooky, kamery a sluchátka. Respondentka 1 upřesňuje, že bylo vybavení nutné zajistit především pro THZ zaměstnance (technicko-hospodářské zaměstnance), tedy pro zaměstnance, jejichž práce byla povahou kancelářská. *“Notebooky samozřejmě. Tam to bylo nutné vybavení pro THZ zaměstnance.”* (Respondent 1)

## Technologie

Během pandemie byli zaměstnanci nuceni pracovat z domova, a proto bylo důležité, aby měli co nejlepší technologické zázemí. Zásadní bylo, aby jejich počítače byly vybaveny softwarem, umožňujícím jim vzdělávat se z domova a celkově pracovat z domova bez většího omezení.

Externí dodavatelé využívali různé aplikace, například Mural, který zmiňuje Respondent 1: *“...a třeba pro školení, pokud jsme měli nějaké externí dodavatele, kteří měli své platformy, tak některá školení běžela třeba na Zoomu, nebo používali Mural. Bylo to i podle toho, co používala ta daná firma. Každopádně tam byla obrovská akcelerace, kdy jsme z tréninků, které běžely jako osobní tréninky najednou naskočili do on-linu.”* (Respondent 1)

Náhlé firemní změny ve formě vzdělávání v digitální podobě vyžadovaly vhodné technologie. Na úplném začátku pandemie využívala Skoda Auto aplikaci Zoom, Skype, E-maily, či Deon. Následně přešla k vhodnější aplikaci MS Teams.

Využívání aplikace Zoom bylo podle respondentky 1 ještě před pandemií nepřijatelné. *“Začali jsme využívat platformu Zoom, která dřív byla nemyslitelná.”* Respondentka 1 popisuje, že změna ve formě vzdělávání nastala velmi rychle a využívání platformy Zoom bylo nejrychlejší možné řešení. Zmiňuje ale také, že tato platforma nebyla zcela ideální kvůli její bezpečnosti. *“Tato platforma nebyla úplně bezpečná pro to pracovní prostředí.”* (Respondent 1)

*“Firma ze začátku řešila přechod ze Skype na Microsoft Teams. Tam byla i problematika toho, že hodně často byla síť přetížená, vypadával signál, takže třeba v úvodu jsme nepoužívali kamery právě z důvodu, aby data lépe tekla. Hodně se řešilo technické vybavení, aby technicky všechno fungovalo, takže naši ajťáci mobilizovali síly, aby připravili síť, tak aby to všechno unesla.”* (Respondent 1)

Nepoužívání kamery se později ukázalo jako nevyhovující, v důsledku toho totiž úplně zanikla neverbální komunikace. A také se omezila reakce od účastníků. Na základě těchto poznatků nastavila Skoda Auto do budoucna pravidla pro on-line komunikaci a pravidla on-line vzdělávání. Jedno z pravidel bylo právě používání webové kamery. Jak upřesňuje respondentka: *“Měli jsme pravidla pro onlinové schůzky, což si myslím, že hodně pomohlo. A jedno z takových těch za mě výborných pravidel bylo používání kamery, protože je to určitý etický aspekt, že když měli zaměstnanci zapnutou kameru, tak byli alespoň přítomni.”* (Respondent 1)

Respondentka dále konkretizuje obtíže v rámci on-line vzdělávání. Za největší problém považuje zánik neverbální komunikace a s tím spojenou malou odezvu od účastníků. Uvádí subjektivní příklad: *“nejhorší byly schůzky nebo meetingy, kde bylo připojených 20, 30 lidí a vlastně jste nevěděla, co ty lidi u toho dělají, protože když to neukážou na kameře, tak je to komplikované. A vlastně je to nepříjemné pro toho, kdo tu schůzku vede, nevidí žádné účastníky a neverbální komunikace se úplně ztrácí a vlastně nemáte ani odezvu.”* (Respondent 1)

Aplikace, které se využívaly na samotném začátku pandemie měly jisté nedostatky, které zhoršovaly formu digitálního vzdělávání a vzájemné komunikace. Respondentka podotýká: *“hledali jsme různé technologie a aplikace.”* (Respondent 1) Využívaná byla také aplikace *Deon*, která umožňovala interaktivní práci. To bylo vhodné například u interaktivních praktických workshopů a skupinových pracích. Respondentka podrobněji popisuje: *“...a tam jsme vlastně využívali Deon, protože v té době jsme ještě neměli třeba k dispozici Teamsy a Whiteboard. Deon jako platforma, kde vlastně jsme interaktivně mohli vlastně vytvářet, ať už to byly nějaké roomy, prostory pro skupinovou práci, nebo kam nám ty lidi vkládali i nějaké posty s poznámkami, kde se dalo opravdu interaktivně pracovat. Takže i s touhleto platformou máme zkušenosti.”* (Respondentka 1)

*“Později (v roce 2021) se přešlo na Microsoft Teams.”* (Respondentka 1) Tato platforma se ukázala jako vhodné řešení pro využívání digitální práce, při on-line

komunikaci a vzdáleném vzdělávání. Ohledně využívání MS Teams sdílí respondentka pocit, že *“Covidová doba je hodně nastartovala”*. (Respondentka 1) A upřesňuje, že to byl rok 2021, kdy se začala aplikace MS Teams využívat ve firmě celoplošně i ve vzdělávání. *“Vlastně si myslím, že to byl nějaký rok 2021, kdy se ty Teamsy začaly do firmy zavádět, pilotovat a nyní aktuálně vlastně už celá firma používá standardní Teamsy. Takže i školení probíhají v Teams.”* (Respondent 1)

### 4.1.3 Digitalizace

Jedním ze strategických témat Skoda Academy je digitalizace. Skoda Academy se digitalizaci snaží podporovat a podle experta na vzdělávání Covidová situace digitalizaci urychlila. A zrychlila používání různých digitálních platform ve vzdělávání. *“Covidová situace, bych řekla, akcelerovala vůbec digitalizaci a používání, ať už těchto nástrojů nebo IT platform ve vzdělávání.”* (Respondent 1)

Respondenti se v dopadu pandemie na digitalizaci téměř shodují. Respondent 2 zmiňuje, že výhoda těžké pandemické doby spočívala v tom, *“že se urychlila práce s digitálními nástroji.”* (Respondent 2) Respondentka 1 se vyjadřuje k dopadu pandemie a sděluje názor: *“Myslím, že to urychlilo celkově proces digitalizace vzdělávání.”* (Respondent 1). A doplňuje: *“ten přínos za mě byl veliký v tom, že jsme se všichni posunuli a museli jsme se učit ty technologie využívat.”* (Respondent 1)

Z tvrzení od respondentů vyplývá, že se na základě pandemické situace ve firmě Skoda Auto urychlil proces digitalizace ve vzdělávání a rovněž se urychlila práce s digitálními nástroji ve vzdělávání obecně. Toto potvrzují i interní dokumenty Skoda Auto s výsledky statistiky o masivním vzrůstu on-line vzdělávání od března 2020, tedy v době, kdy propukla v ČR pandemie.

#### 4.1.4 Konkrétní formy vzdělávání v pandemii

Respondenti uvedli jako nejvíce využívané a osvědčené formy vzdělávání během pandemie: tematické webináře, brožury, *prework*, rychlý koučink, akce šité na míru, samostudium, vzdělávání prostřednictvím skupiny ambasadů, tréninky, individuální poradenství, kurzy dopředu nahrané v mediatéce. Využití těchto forem v praxi je podrobněji popsáno níže v uvedených podkategoriích. Dále zaměstnanci používali MS Teams Komunity, které sloužily k vzájemné komunikaci v určitých komunitách (např. komunita pro mistry).

#### Brožury

Když museli zaměstnanci kvůli vládním opatřením pracovat z domova, tým Skoda Academy (dle interního dokumentu Skoda Auto) vytvořil tematické on-line brožury, které se týkaly např. krize jako šance, a zasílal je zaměstnancům, aby se mohli vzdělávat a informovat o možnostech i z domova. Brožury obsahovaly například různé tipy na duševní hygienu pro zaměstnance v režimu home office. Pro vedoucí zaměstnance byly vytvořeny brožury s tematikou ohledně vedení lidí na dálku, což se stalo stěžejní tematikou kurzů (Kavuloková, 2021).

Respondent 1 doplňuje, že v první brožuře *“posílali třeba i odkazy na zajímavé články, jak zvládat krizi a jak využít krizi jako šanci.”* (Respondent 1) Z níže uvedeného textu vyplývá, že první komunikace v rámci brožurek měla za cíl naladit zaměstnance pozitivně, vidět krizi jako něco, co je může do budoucna posílit. Respondent 1 upřesňuje: *“abychom z toho na konci krize vyšli posílení a takhle jsme se snažili obracet tu komunikaci směrem k pozitivnímu myšlení.”* (Respondent 1)

#### Tematické webináře

V rámci reakce na krizovou situaci připravila Skoda Academy tematické webináře týkající se pandemické doby. Respondentka 1 zmínila, že v době pandemie *“hodně začaly stoupat v oblibě webináře, které byly vlastně taková rychlá nenáročná forma vzdělávání.”* (Respondent 1) Webináře se týkaly aktuálních témat, jako jsou podpora duševního zdraví, mentální trénink (Kavuloková, 2021). Dle výroční zprávy byl zaměstnancům, kteří mají děti nabídnut webinář pro manažery (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2021, 2022, s. 42). Respondentka dále zmiňuje aktuální pandemická témata typu *jak zvládat situaci doma, když mám děti, anebo webinář, „jak spát”* a doplňuje: *“byla to prostě taková podpora celkově.”* (Respondent 1) Za první “pandemický rok” uspořádala Skoda Auto skoro tisíc webinářů (Kavuloková, 2021). Z toho je patrné, že o tento typ a tematiku webinářů byl velký zájem. Vliv na psychiku byl v pandemické době všeobecně v popředí.

Webináře byly koncipovány v kratším časovém formátu. Respondentka 1 upřesňuje: *“dělali jsme krátké hodinové tematické webináře na podporu duševního zdraví.”* (Respondent 1). Časový formát byl z důvodu přechodu vzdělávání do on-line prostoru změněn. Respondent 1 vysvětluje: *“jednodenní celodenní školení v on-linu jde těžko dělat, takže došlo ke zkrácení toho formátu.”* (Respondent 1) Respondentka upřesnila, že byl časový formát webináře koncipován na jednu až dvě hodiny. Během této doby mohli účastníci klást lektorovi otázky, nebo pokládat dotazy do chatu. *“Během jedné hodiny do maximálně dvou hodin během webináře jsem se dozvěděl poměrně dost informací, a ještě jsem měl možnost s tím lektorem podebatovat, vznést dotazy, nebo se přes chat zeptat na to, co mě zajímá, protože ty webináře byly většinou interaktivní, účastníci měli možnost klást dotazy.”* (Respondent 1)

## **Prework**

*“Tím, že vzdělávání bylo on-line, tak se zkrátila i jejich délka a začalo se využívat třeba nějakého preworku.”* Respondentka 1 vysvětluje, že přechod vzdělávání do on-

line podoby a zkrácení časového formátu vedly k přípravě další vzdělávací formy, kterou je *prework*. Respondentka 1 vymezuje pojem *prework* v kontextu Skoda Auto: *“Znamená to, že si lidi předem něco nastudovali, a pak bylo kratší on-line školení.”* (Respondent 1)

Z těchto informací je patrný dopad na zkrácení časového formátu u vzdělávání v on-line prostředí. Dále je patrná snaha nahradit zkrácený čas na on-line vzdělávání jinou formou vzdělávání, *preworkem*, který slouží jako takové samostudium před on-line školením.

### **Rychlý koučink**

Respondentka 1 popisuje, že v pandemickém období byl nabízen koučink individuální. *“Koučink pořád fungoval.”* Nicméně v pandemickém režimu došlo ke změně jeho formy. Koučink probíhal on-line, trval hodinu a byl pojmenován názvem *fast coaching* (rychlý koučink), protože v případě potřeby mohl být sjednán opravdu rychle. *“Potom jsme ten koučink začali nabízet jednak jako **fast coaching**. To byl takový ten rychlý koučink na hodinu. Samozřejmě on-line, s on-line koučem.”* (Respondent 1)

Zajištění a fungování rychlého koučinku v praxi osvětluje Respondentka 1. *“To zajišťoval náš externí partner a když nějaký vedoucí měl nějakou naléhavou situaci, nějaký velký problém, který během toho Covidu musel řešit, tak si mohl domluvit poměrně rychle hodinovou schůzku s koučem.”* (Respondent 1)

Z výše uvedených informací je tedy zřejmé, že se klasický koučink přeměnil během pandemie ve formu rychle dostupného koučinku. To je vzhledem k dynamické době plné změn, která žádala rychlé rozhodování a poradenství, pochopitelné.

## Akce šité na míru

V době pandemie byla omezena a po určité období (na 39 dnů) dokonce úplně pozastavena výroba, jak je uvedeno ve výroční zprávě z roku 2020 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 4). Následně došlo k pozastavení výroby z důvodů pandemie i v roce 2021 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 3).

Skoda Academy v době odstávky výroby přemýšlela, jakým způsobem by mohla vést zaměstnance v přímé oblasti (dělníky a technické profese) a jak využít tento čas k rozvoji. Respondentka doplňuje: *“.., že když jsou doma, tak můžou studovat a můžou rozvíjet svoje kompetence.”* (Respondentka 3) Respondentka 1 popisuje, že se rozhodli volný čas dělnických a technických profesí, které vzniklo čekáním na otevření výroby, smysluplně využít a ve velmi krátké době pro tyto zaměstnance připravili vzdělávací program, který reflektoval aktuální potřeby pandemické doby. Respondent 3 upřesňuje, že *“kolegové připravovali školení takzvaně na míru. Co by tyto zaměstnance mělo zajímat, mohlo zajímat, co by jim pomohlo po návratu pomoci.”* (Respondent 3) Tím je myšlené, že při přípravě vzdělávacího programu šitého na míru se odborníci na vzdělávání opravdu zabývali tím, co je potřeba a co by mohlo zaměstnance v přímé oblasti zajímat a být pro ně praktické a užitečné.

Respondentka 1 shrnuje situaci ze svého pohledu: *“V té fázi, kdy byla zastavená výroba a kdy se výroba hodně omezovala, to byl pro HR velký oříšek, co nyní se zaměstnanci. Částečně byli na překážce a my jsme se vlastně rozhodli, že ten čas využijeme, že připravíme vzdělávání. Takže zase, ve velmi krátké době, pod velkým stresem jsme připravovali obsahy pro přímou oblast. Tou přímou oblastí myslím zaměstnance vlastně na dělnických profesích.”* (Respondent 1) Je zde patrné, že byl na vzdělavatele v pandemické době kladen velký tlak na výkon, když program šitý na míru připravili za velmi krátký čas. Podrobněji je tento vzdělávací program popsán u tématu “obsah”.

## Samostudium

Respondent 1 uvádí, v jaké formě a pro koho převážně byla v době pandemie využita forma vzdělávání samostudiem. V kontextu vymezené formy vzdělávání "Akce šité na míru" byl zmíněn vzdělávací program pro přímou oblast, tedy dělníky. V rámci tohoto programu probíhalo samostudium. Respondentka 1 připomíná informaci, že dělníci *"dostali přístupy a studovali na dálku témata, která souvisí s jejich pracovní náplní."* (Respondent 1)

V rámci doby Covidové se *"začalo přecházet na podmínky on-linové. To znamená, měli jsme třeba tří denní komunikaci prezenčně před Covidem."* (Respondentka 3) Respondentka 3 zmiňuje, že před pandemií trvalo školení v oblasti komunikace tři dny. A v průběhu pandemie se *"v rámci Covidu ukázalo, že se třeba dá udělat ten kurz tak, že zaměstnanci dostanou jeden den na nějakou přípravu. Dostanou nějaký podnět, jako co si mají připravit, co si mají nastudovat. A až pak se udělá ten kurz jedno nebo dvoudenní v on-line, ve skupinkách. A takhle to fungovalo."* (Respondent 3)

Z informací je patrné, že byla tato forma samostudia využita především pro vzdělávací program šitý na míru dělníkům. Dále se dá vyvodit, že kvůli zkrácení časových formátů vzdělávání v on-line podobě se *"ušetřená část"* vzdělávání přenesla do formy samostudia. To znamená, že si zaměstnanci jeden den udělají přípravu a další den studují sami, a až poté proběhne samotný on-line kurz.

## Skupina Ambasadorů

V době pandemie pomáhala ve firmě Skoda Auto s orientací v digitálním světě skupina ambasadorů (vybraných zaměstnanců). Respondent 1 popisuje, jak byli ambasadoři vybíráni. Zpravidla to byl nejzkušenější člověk v oblasti digitální dovednosti z každému týmu. Tento člověk poté radil a pomáhal ostatním kolegům v digitálním světě. Respondentka 1 upřesňuje: *"Jsou to kontaktní partneři, kteří jsou k dispozici ostatním kolegům například ve skupinách. To znamená, že každý vedoucí ve své"*

*skupině nominoval ambasadora. Většinou je to člověk, který je digitálně nejvíce schopný. Má ty "skilly" v podstatě na nejvyšší úrovni a je schopen předávat informace a je ochoten dále pomáhat kolegům. Nebo pomáhal po pandemii naskočit opravdu co nejrychleji do nových nástrojů, které do firem přicházely. To znamená, jak rychle pracovat s Microsoft Teams sám, jak se složkami, jak si dělat třeba planner (plány projektů), jak třeba pomocí právě on-line komunikovat nejlépe s ostatními kolegy, ale i taková běžná životní témata, jak třeba dávat nějaká pravidla komunikace on-line a podobně. Takže tito ambasadoři byli ostatním zaměstnancům k dispozici, nebo jsou do dneška." (Respondent 1)*

### **MS Teams Komunity**

*"A co je důležité, byly vytvořeny a podporovány "Microsoft Teams and community". (Respondent 2)*

V teoretické části práce bylo zmíněno, že ve Skoda Auto fungují tzv. **Komunity**. Podle zaměření jsou jednotlivé oblasti zastoupeny komunitami, například komunita leadership (sdružuje vedoucí zaměstnance), nebo komunita pro mistry. V komunitě spolu mohou jednotliví zaměstnanci probírat podobná témata, inspirovat se, nebo se radit. *"Téměř pro každou cílovou skupinu máme komunitu, kde se diskutují témata, kde se prezentují novinky, zajímavosti, kde se řeší různé problémy k tomu danému tématu, nebo k té dané cílové skupině." (Respondent 2)* Komunity fungují on-line přes platformu MS Teams. V těchto komunitách vznikají diskuze na aktuální témata, které jsou moderované.

### **Trénink a individuálním poradenství**

Trénink *Úspěšné vedení v nejistých časech* byl koncipován časově na tři a půl hodiny a byl určen pro vedoucí zaměstnance, po samotném tréninku následovala ještě

jedna hodina individuální konzultace, *“kde se vedoucí mohli s trenérem, koučem bavit o tom, jestli mají nějaký specifický problémy, takže to bylo takové poradenství. Bylo to vyložene zaměřené na to, jak vést tým v krizi, jak komunikovat v krizi.”* (Respondent 1)

### **Kurzy nahrané dopředu v mediatéce**

Z výroční zprávy je patrné, že na začátku pandemie vznikla instruktážní videa na témata týkající se zvládnání stresu. Skoda Academy spolupracovala při přípravě těchto instruktážních videí s psychologem (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 21, s. 66).

Jak upřesňuje respondentka *“A pak samozřejmě vznikaly i kurzy, které byly nahrány dopředu. Které nepotřebují nějakou interakci, a tak máme k dispozici vzdělávání v mediatéce.”* (Respondentka 3) Vzdělání v mediatéce<sup>5</sup> je dostupné dodnes. Respondentka 3 potvrdila: *“zaměstnanci si ji můžou i třeba dneska kdykoliv pustit, protože jim to je dostupné a můžou se tam podívat.”* (Respondent 3) Záznamy jsou dostupné tedy i po pandemii. Respondentka ještě přidala informaci: *“Ještě se dělá i kombinace, že se pozve nějaká skupinka lidí, kteří mají možnost on-line poslouchat, dávat dotazy a udělá se nahrávka. Ta se uloží do mediatéky, a pak tedy už bez možnosti pokládání dotazů. Ale ten kurz můžou zhlédnout lidi s odstupem měsíců či let.”* (Respondent 3)

Forma nahrání kurzů do mediatéky se jeví v rámci pandemie jako vhodná forma vzdělávání, jelikož si zaměstnanci mohou pouštět kurzy odkudkoliv, kdykoliv a mohou si záznam v případě potřeby (například na home office s dětmi) pozastavit.

---

<sup>5</sup> on-line systém, kde jsou shromažďovány, organizovány a spravovány různé vzdělávací materiály a kurzy. Tyto materiály mohou zahrnovat textové dokumenty, prezentace, videa, audio nahrávky, elektronické knihy a další formy digitálního obsahu, který je relevantní pro vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

#### 4.1.5 Prezenční vzdělávání

Po nástupu pandemie hrozilo v rámci osobního kontaktu riziko přenosu nákazy. Tým Skoda Academy přerušil veškeré prezenční vzdělávací aktivity a přemýšlel, jak se s nastalou situací vypořádat. *“V rámci vzdělávání jsme na nějaký čas přerušili veškeré naše aktivity a přemýšleli jsme co dál.”* (Respondent 3) Respondent 1 doplnil: *“Ze strategického hlediska bylo třeba rozhodnout, které kurzy se dají přesunout do on-line a které se stopnou, nebo posunou. Čekalo se, až se ta doba stabilizuje. Bylo to hodně náročné období.”* A pro tým Skoda Academy velká výzva.

Další respondent upřesnil, s jakými otázkami se na začátku pandemie v rámci prezenčního vzdělávání potýkali: *“Jak nastavit školení? Kdy budou zaměstnanci docházet do práce, aby u modulů, které mají povinné (především ze zákona), nepropásli periodickou lhůtu”* (Respondent 2) Další respondent vnímal jako výzvu zvolit správnou strategii převodu kurzů normativních do jiné formy. *“Velkou výzvou byly kurzy, takzvané normativy, které jsou povinné, předepsané legislativou. Tyto povinné kurzy se i z důvodu legislativy musí konat prezenčně.”* (Respondent 1)

#### Normativní kurzy

Prezenční školení se konala pouze u školeních normativních. *“To osobní jsme vlastně dělali jenom tam, kde to bylo povinné ze zákona.”* (Respondent 2)

U normativní formy školení je často vymezena lhůta pro splnění tohoto kurzu legislativně, aby zaměstnanec měl kvalifikaci, kterou potřebuje dle legislativy ke své práci (např. práce ve výškách). Nejčastěji jsou normativní školení určena svou povahou pro přímé zaměstnance, tedy dělnické a technické profese. Problematická situace s normativními kurzy během pandemie spočívala v časově omezené lhůtě pro periodické obnovení dané kvalifikace. Pokud by tato situace

nastala (a lhůta pro obnovení kvalifikace by vypršela), zaměstnanec by nebyl oprávněn danou profesi, která je podmíněna touto kvalifikací, vykonávat. Více o přístupu k normativním školením uvedla Respondentka 3: *“V momentě, kdy bychom měli člověka, který není kvalifikovaný z pohledu normy (různé kurzy, které jsou dané vyhláškou), tak tam byla nutná prezenční účast, aby lidi podepsali výkaz kurzu, že se zúčastnili. Takže jsme to museli dělat touhle formou.”* (Respondent 3).

Respondent 1 vysvětlil, jak v praxi taková situace vypadala: *“Byla doba, kdy jsme nejdříve museli stopnout konání těchto kurzů, a potom zajistit různá bezpečnostní opatření, aby se tyto kurzy mohly konat.”* Respondent zmínil, že nejprve museli konání normativních kurzů úplně přerušit, poté se kurzy opět konaly, ale ve zvláštním režimu (za bezpečnostních opatření).

S řešením nastavení jednotlivých procesů ve vzdělávání jim pomáhal krizový štáb. *“Byli jsme napojeni na krizový štáb, takže jsme podle rozhodnutí toho krizového štábu věděli, jestli máme povolený ještě školit prezenčně a za jakých podmínek. Nebo naopak přišlo rozhodnutí, že bude úplná odstávka a lidi budou doma na překážce a přestane se školit. Pak nastala fáze, kdy jsme hledali možnosti vzdělávání on-line, abychom alespoň nějakým způsobem mohli lidi školit.”* (Respondent 1)

U prezenční formy školení se u většiny kurzů mohli sami účastníci rozhodnout o své účasti. V případě, že zaměstnanec patřil do ohrožené skupiny, například ze zdravotních důvodů, školení se zúčastnit nemusel.

Respondent 2 doplnil: *“Samozřejmě to šlo ruku v ruce s restrikcemi a nařízeními vlády České republiky, takže jsme dodržovali například metr, metr a půl, dva metry rozestupy.”* Respondent 3 vysvětlil, jak prezenční výuka ve Skoda Auto v této době probíhala: *“Protože jsme v té době ještě neměli ještě dostatek techniky na on-line výuku. Tak jsme např. standardní školení, které má absolvovat okolo třiceti lidí, rozdělili do tří učeben tak, abychom zajistili právě ty rozestupy.”* Respondent 2 doplnil: *“V učebnách byl v každé lavici jeden člověk a opravdu jsme měřili na centimetry, aby ty rozestupy takové*

byly. Samozřejmě jsme nezajistili třeba tolik lektorů, tak jsme to řešili přenosem on-line do ostatních učeben, které byly vedle sebe." (Respondent 2) "Při návratu do prezenční formy jsme u normativních kurzů kvůli vládním opatřením a nutným rozestupům rozdělili účastníky školení do více učeben. V jednotlivých učebnách se přednáška streamovala v reálném čase. A v jedné učebně byl lektor a streamovala se ta jeho přednáška do těch dalších učeben." (Respondent 3)

Z rozhovorů se ukázalo jako významné, že se prezenční forma vzdělávacích kurzů řešila především v souvislosti s normativními kurzy. Tyto kurzy byly často klíčové pro splnění legislativních požadavků kladených na kvalifikaci zaměstnanců a týkaly se především přímého personálu (dělníci a technici). U normativních kurzů se ukázala jako obtížná časová lhůta, do které je potřeba určité normativní kurzy splnit, když jsou pod touto zákonnou normou.

### **Organizace a hygienická opatření v rámci prezenční formy vzdělávání**

Prezenční školení byla dle protiepidemických opatření v různém období zatížena většími organizačními procesy spojenými například s testováním antigenním testem před vstupem do prezenční místnosti. Respondent 1 vysvětlil: "To byla ta fáze, kdy tréninky běžely ještě třeba v osobní formě. A my jsme vlastně požadovali, aby se lidi před školením nechali otestovat a měli negativní test. A tak to samozřejmě bylo spojené s velkou organizační náročností." (Respondent 1) Další hygienické opatření se týkalo nošení roušek ve vnitřních prostorech. "Všichni zaměstnanci byli povinni nosit roušky, ať už to bylo na školení, nebo se pohybovali po chodbách, kancelářích a tak dál." (Respondent 2) Podle tvrzení respondenta byly rámci Skoda Auto roušky předávány centrálně v pravidelných intervalech. Mimo roušky "se musela rozmístit dezinfekce, která byla dostupná úplně všude. Pak jsme museli začít dodržovat rozestupy a odstupy." (Respondent 2) Ve firmě Skoda Auto byla po určitou dobu povinnost nosit roušku a dodržovat rozestupy ve všech prostorech.

Respondentka k tomu řekla *“Diskutovali jsme s kolegy a snažili jsme se v rámci bezpečnosti připravit opravdu vše, jak to šlo.”* (Respondent 3) *“Byly nastavené speciální úklidy, např. kliky se potíraly dezinfekcí několikrát denně, aby se lidi nebáli sem přijít, aby tady mohli být a cítili se bezpečně.”* (Respondent 3) Respondent 2 doplnil, že se jednalo o *“facility management, v podstatě podpora a vybavení učeben hygienickými prostředky. Vše se samozřejmě řešilo dle zákona, nebo dle nastavení zdravotnického personálu, nebo dle doporučení našeho zdravotnického personálu, který je ve vedení vlastně nebo má na starosti zdravotnictví Skoda Auto.”* (Respondent 2)

#### **4.1.6 Blended Learning**

Některé vzdělávací aktivity probíhaly v době pandemie kombinovanou formou (blended learning), kdy část byla prezenční a část formou e-learningu. Respondent vysvětlil, že u některých školení kvůli pandemii a vládním opatřením přešly *“na Blended learning, to znamená kombinované formy.”* (Respondent 2) V interních dokumentech Skoda Auto je zmíněno, že kombinovanou formou probíhaly kurzy s názvem *Krizové řízení a Zdraví leadership* (Kavuloková, 2021).

## **4.2 Obsah vzdělávání**

V reakci na pandemickou situaci byla připravena řada nových témat. Případně témat stávajících, ale poupravených, aby jejich obsah reflektoval aktuální situaci. Celkově respondenti uvedli, že se během pandemie zvýšil zájem o téma psychického a fyzického zdraví. U vedoucích se zvýšila poptávka o vzdělávací akce ohledně vedení lidí v době krize a nejistotě.

## 4.2.1 Nově vzniklá témata v reakci na pandemii

### Leadership

*“Potřeba na straně vedoucích, když se najednou ze dne na den ocitli v situaci, že museli řídit a vést své týmy na dálku a nebyli na to zvyklí.”* (Respondent 1) V reakci na nařízenou mobilní práci z domova (home office) a náhlou změnu stylu vedení zaměstnanců do vzdálené on-line podoby, byl vytvořen trénink pro vedoucí pracovníky s názvem **Úspěšné vedení v nejistých časech**. Trénink trval tři a půl hodiny a poté následovala ještě jedna hodina individuální konzultace, *“kde se vedoucí mohli s trenérem, koučem bavit o tom, jestli mají nějaké specifické problémy, takže to bylo takové poradenství.”* Respondent dále zmínil, že obsahem tohoto tréninku bylo *“vyloženě se zaměřovat na to, jak vést ten tým v krizi, jak komunikovat v krizi.”* (Respondent 1)

Podle respondenta 1 byli nuceni kvůli krizové situaci jednat okamžitě a trénink připravili za velmi krátký čas. *“Ten trénink Úspěšné vedení v nejistých časech jsme postavili v řádu 2 až 3 týdnů.”* Jednalo se o spolupráci s externí agenturou, která to potom pro Škodovku školila, ale opravdu ty časy byly rekordní. (Respondent 1) Z rozhovoru se ukázalo, že Skoda Academy v reakci na pandemickou situaci jednala při vytváření nových aktuálních témat a obsahů velmi rychle.

*“A potom to byla brožurka, kterou jsme vydali k mobilní práci “Jak vést tým lidí na dálku”, a potom nová koncepce on-line tréninku “Lídrem na dálku”, a po čase takový update, další brožurka “Průvodce vedením práce na dálku.”* (Respondent 1) Skoda Academy vydala brožuru pro vedoucí zaměstnance, kteří museli “ze dne na den” řídit své týmy v on-line prostředí. Tato brožura měla název **Jak vést tým lidí na dálku**. Dále byla vytvořená nová koncepce on-line tréninku s názvem **Lídrem na dálku**. Po nějakém čase připravili ještě brožuru **Průvodce vedením práce na dálku**. Podle slov

respondentky bylo téma leadershipu (vedení lidí) jedno z klíčových v rámci pandemie. Po čase byl ještě připravený extra nový trénink pro manažery a remote leadership **vedení na dálku** a pro krizový štáb *“koncept tréninku pro krizové řízení.”* (Respondentka 1)

### **Podpora v stresové situaci**

Skoda Academy byla pověřena vytvořením podpory směrem k zvládnutí stresové situace. Respondent 1 vysvětlil, že *“to znamená, že jsme byli požádáni, abychom připravili nějaké mini školení, jak se s danou situací vypořádat.”* (Respondent 1) Nejednalo se až tak o přípravu školení na zvládnání stresu obecně, ale spíše konkrétněji: *“jak mám pracovat, když mám dvě děti, které nejsou ve škole, nebo jak zvládat to, že pomáhám dětem na počítači zajišťovat výuku, a do toho mám odvádět pracovní výkon.”* Respondent dále zdůraznil, že *“ten tlak na lidi byl enormní.”* Skoda Auto na tento popud připravila informační brožurku technického charakteru, která obsahovala *“co všechno potřebuji, abych se uměl připojit, kde najdu nějakou technickou podporou, jak si vybavit domácí pracoviště a tak dále.”* (Respondent 1) Obsahovala tedy informace týkající se mobilní práce (home office). *“Potom v té brožurce byly informace o vzdálené práci. Jak vlastně pracovat na dálku, jak to funguje? A byly tam i legislativní informace, to znamená, na co dát pozor, co si dávat do docházky. Jo, takové ty praktické informace.”* (Respondent 1)

### **Psychická odolnost a duševní hygiena**

*“Zaměstnanci vítali témata směrem k mentálnímu zdraví.”* (Respondent 2) Jako velmi vítaná témata vzdělávání se tedy v rámci pandemie ukázala psychická odolnost a duševní zdraví. Na toto témata vznikla řada vzdělávacích akcí. Tým aktivně připravoval a distribuoval informace k aktuální situaci typu *“jak podpořit vlastní zdraví, jak zacházet se stresem a co dělat v oblasti duševní hygieny.”*

(Respondent 1) Dále bylo vytvořeno video na téma stres a osobní odolnost. Respondent doplnil, že *“s odborníkem na stres a osobní resilienci vytvořili video pro všechny zaměstnance Základní tipy, triky ke zvládnutí stresu, jak se s nastalou situací poprat (Respondent 1)*

*“Kromě toho jsme dělali krátké hodinové webináře tematické na podporu duševního zdraví zaměřené třeba na to, jak zvládat situaci doma, když mám děti anebo webinář Jak dbát o psychohygienu a webinář Jak spát. Byla to zkrátka taková podpora celkově.” (Respondent 1)* Respondentka upřesnila, že během tohoto období vzniklo skoro tisíc webinářů. Tým připravoval informace, co dělat v oblasti duševního zdraví, jak zdraví podpořit a jak zacházet se stresem.

V rámci podpory duševního zdraví respondent zmínil, na jaká témata dávali zaměstnancům tipy ohledně podpory duševního zdraví. *“My jsme s odborníkem na duševní zdraví natočili webinář pro zaměstnance, který dával tipy triky, jak to doma zvládat s dětma a nezbláznit se a jak pečovat sám o sebe. Jak si nastavit takové ty rituály, že je třeba fajn ráno se obléci. A začít tu práci, jako kdybych opravdu do práce odešel, dělat si pauzy, abych nejel nonstop, aby mě to prostě nevyčerpávalo, a odpoledne si nastavit konec pracovní doby, aby se potom nestávalo, že budu pracovat nepřetržitě.” (Respondent 1)* Respondent 2 doplnil, že se hodně zesílila tematika poradenství od psychologů, jako *“jak zvládat práci a podobně”*. (Respondent 2)

Respondent zmínil, že podle odezvy zaměstnanců byla tematika duševního zdraví velmi žádaná, a upřesnila: *“řekla bych, že tam byla ta největší potřeba lidí, nějakým způsobem se stabilizovat a nějak se poprat s nastalou situací.”* Respondent 1 podotkl, že z toho důvodu nabízeli zaměstnancům v případě potřeby i individuální setkání s psychologem.

Dle interních dokumentů pokračovala Skoda Academy v tematických webinářích poté i v roce 2021. Respondent zmínil další témata webinářů:

*“Mindfulness, Prevence syndromu vyhoření, Hormonální nerovnováha nebo Adrenální vyčerpání.”* (Respondent 1)

#### 4.2.2 Témata modifikovaná v rámci pandemické situace

Jednalo se o vzdělávací témata, která byla v nabídce již před pandemií, avšak na základě pandemie byl upraven jejich obsah, metodika, nebo forma vzdělávání. Respondenti zmínili, že úprava stávajících kurzů byla velkou výzvou.

Celkově se během pandemie zvýšil zájem o téma psychického a fyzického zdraví. Jednalo se o modifikaci stávajících nabízených témat, tak aby odrážely pandemickou realitu. *“Byly tam i různé typy kurzů na podporu duševního zdraví a na práci se stresem, protože lidi najednou nevěděli, co bude.”* (Respondent 3) Některá témata, která měl tým upravit ke stávající situaci *“byla velkou výzvou, například práce se stresem.”* (Respondent 2) Skoda Academy nabízela svým zaměstnancům v menším množství vzdělávací témata ohledně duševního a fyzického zdraví již před pandemií, ale v pandemické realitě se pracovalo na jejich pozměnění a zapracování změn do obsahu do již stávajících školení. *“Obsahově se posílila témata práce s mentálním a fyzickým zdravím.”* (Respondent 2)

V reakci na pandemii byl vytvořen trénink **Jak posilovat osobní odolnost**, který byl určen pro všechny zaměstnance a byl modifikací již stávajícího tréninku pro vedoucí. Respondent vysvětlil: *“byla to obdoba on-line tréninku pro vedoucí, ale upravená čistě pro zaměstnance. Zejména pro zaměstnance, kteří byli pod extrémním tlakem.”* (Respondent 1) Tým Skoda Academy zaměřil toto školení na zaměstnance, kteří byli pod velkou psychickou zátěží. Obsahem těchto tematických kurzů byly například *“typy na duševní hygienu během home office a všeobecné informace ohledně home office.”* (Respondent 1) Respondent podotýká, že různé rady k práci na dálku poskytovali již před pandemií. *“To, co jsme nabízeli už předtím. Ale nebylo to*

samozřejmě v takové míře, to bylo až v momentě, když zůstali doma a potřebovali podporu a informace.“ Respondent 1 doplnil, že s pandemií se zájem o tehdy již stávající témata vzdělávání ohledně práce na dálku zvýšil. *“Připravili jsme tréninky **Efektivní mobilní práce**. Jak pro vedoucí, tak pro zaměstnance. Tyto tréninky běžely už před Covidem, ale samozřejmě v té době o ně byl enormní zájem. My jsme přizpůsobili obsahy a metodiku aktuální realitě.”* Dále se podle respondenta 1 témata školení ohledně práce z domova se zaměřovala na *“vyřizování administrativy související s dohodou o mobilní práci, vzdálený přístup a na Portál (interní intranetové stránky Skoda Auto). Kurzy byly zaměřeny i na témata elektromobility.*

Z výroční zprávy Skoda Auto je patrné, že se během pandemie firma Skoda Auto věnovala přípravě zaměstnanců na elektromobilitu, která spadá do Strategie 2030, kterou Skoda Auto naplňuje. Respondent 1 potvrdil, že se tematikou elektromobility v rámci pandemie zabývali. A popisuje: *“školili jsme dělníky na **základy elektromobility**, aby věděli, o co se jedná, kam firma směřuje.”* (Respondent 1) zároveň připomněl, že elektromobilita je *“pro firmu do budoucna hodně důležité téma.”*

Další velkou vzdělávací oblastí, kterou respondent zmínil byl výrobní systém Škoda, jako například ***zásady z pracovního prostředí, bezpečnost práce, životní prostředí, zdraví, ergonomie, firemní kultura, firemní benefity, digitalizace, nové trendy, IT, kancelářské aplikace, BOZP, duševní zdraví a zvládání stresu a diverzita.*** To byla taková ta měkká témata, která se tam objevila.” (Respondent 1)

Modifikace obsahu a formy musela proběhnout i u prezenčního **vzdělávacího tréninku pro top manažery**. Respondentka popisuje: *“byl to trénink, který připravoval management (top manažery) na transformaci a přišel nám do toho Covid. Původně měl tento trénink probíhat jako prezenční a my jsme to museli změnit na on-line formu. Protože byl tento trénink postavený hodně interaktivně (diskuze, debaty), tak jsme přemýšleli, jak to přenést do on-linu. To je vždy hodně těžké. Tam jsme využívali aplikaci Deon.”* (Respondent 1) Aplikace Deon je interaktivní aplikace, kterou využívali ve Skoda Auto na začátku pandemie, vhodná pro skupinové tréninky.

Modifikace vzdělávání se netýkala pouze obsahu a metodiky, ale samozřejmě i formy. Dle respondentky polovina školení na témata soft skills (měkké dovednosti) bylo převedeno do on-line podoby. *“Opravdu jsme padesát procent těch soft skills školení otočili do on-linu.”* (Respondentka 1) Respondentka dále uvedla, že u kurzů zaměřených na projektové řízení, agilní metody, odborné tréninky IT a softwarová školení *“začalo běžet skoro všechno stoprocentně v on-linu.”* Dále se do on-line formy převedla i výuka jazyků *“před Covidem jsme měli face to face výuku, která běžela tak, že se ti dva lidé potkali.”* (Respondent 1)

### **4.3 Strategická adaptace firmy v období pandemie a její vliv na vzdělávání**

Rychlost a nastavení správných strategií, jako jsou krizová komunikace a ochrana zdraví zaměstnanců byla v pandemické situaci pro firmu Skoda Auto klíčová. Respondenti uvedli jako důležitou kampaň #Strongertogether, která byla součástí krizové komunikace a rovněž respondenti zmiňují důležitou roli krizového štábu.

#### **4.3.1 Krizová komunikace a komunikační kampaň**

##### **Komunikační kampaň #STRONGERTOGETHER**

Součástí krizové komunikace byla kampaň #STRONGERTOGETHER. Podle interních dokumentů Skoda Academy (2021) měla kampaň za cíl zprostředkovávat informace v době krize a připravit scénáře na krizové období a na nový začátek. Kampaň měla také zaměstnance motivovat k zamyšlení a reflexi nad celou situací a měla **podporovat samostudium a kulturu učení**. *“Součástí kampaně bylo i to, abychom krizi nekomunikovali jako nějakou katastrofu, ale aby krize byla vnímána pozitivně, že nám může přinést i něco nového. Každé takové období může být nový začátek.”* (Respondent 1)

Z poznámky od respondentky se dá usoudit, že pozitivní nastavení mysli byla jednou z předávaných zpráv zaměstnancům skrze komunikační kampaň. Z rozhovoru dále vyplynulo, že se komunikační kampaň zaměřovala na podporu vzdělávání, konkrétně na podporu samostudia a kultury učení.

### **Krizová komunikace a krizový štáb**

V době pandemie byl vytvořen krizový štáb, který měl rozhodovací komunikační úlohu. Veškeré informace ohledně průběhu dosavadní práce, a tedy i průběhu vzdělávání v době pandemie, nastavoval a komunikoval zmíněný štáb a jednotlivá oddělení se podle jeho rozhodnutí řídila. Respondent upřesnil: *“protipandemický tým, který řešil akutně požadavky, které vznikly s pandemií. Jedno z témat bylo právě podpora zaměstnanců nejenom po dobu školení, nebo pro témata školení.”* (Respondent 2)

*“Krizový štáb řídili členové představenstva. Zastoupeni byli klíčovými manažery pro všechny oblasti, kteří řídili komunikaci, organizaci a celkově krizové situace. To, co se bude dít, jaká opatření budou nastavena. Myslím, že to bylo stěžejní v první ranní fázi. Pro Vaši představu, byl tam třeba šéf polikliniky zodpovědný za zdraví ve firmě. Byl tam šéf ochrany závodů. A krizový tým vedl člen představenstva. Byla to skupina klíčových lidí z firmy, kteří rozhodují v krizové situaci. Krizový štáb byl napojen i na krizový štáb koncernu Volkswagen, jehož jsme dceřiná firma”* vysvětlila podrobněji úlohu krizového štábu respondentka 1. Respondent (3) doplnil, že krizový štáb byl tvořen z krizových týmů, usnadňovalo to tok informací. *“Měli jsme několik krizových týmů, kterých se účastnili správci nebo zástupci jednotlivých oddělení, abychom se vzájemně informovali, jaká platí pravidla a jak se chovat v konkrétních případech. Kdy bude distribuce hygienických balíčků a tak dále. Takže to tady bylo poměrně dobře centrálně řízené.”* (Respondent 3)

Komunikace byla v době pandemie velmi důležitá, a tak se dle respondentky (1) hodně probíralo, jak komunikovat efektivně. Uvedla příklad: *“oddělení*

*komunikace zřídilo videokanál, kde běželo zpravodajství, kam se umisťovaly všechny podstatné informace.” (Respondent 1) Pro krizovou komunikaci je důležité především správné předávání informací. “My jsme měli možnost sdílet ty informace mezi sebou, a pokud někdo něco v tu chvíli nevěděl, nebo se setkal s nějakou nestandardní situací, měl se koho zeptat, protože v tom krizovém štábu byly zastoupený různé útvary, bylo tam i třeba SG, což je tady ochrana zdraví, takže tam nám říkali z pohledu **zdraví**, jak se máme chovat, jaká jsou aktuální pravidla. A byli tam lidi za odbory. Byli tam lidi z výroby, takže opravdu si myslím, že se tomuto tématu ve firmě věnovali hodně, a ještě i dlouho v době, kdy už jsme normálně fungovali v kancelářích, tak jsme se ještě scházeli v tzv. doběhový fázi.” (Respondent 3) Respondentka se dotkla tématu ohledně komunikace ohledně ochrany zdraví a přiblížila důležitost komunikace v rámci krizové situace.*

#### **4.3.2 Ochrana zdraví a duševní podpora zaměstnanců**

Skoda Auto, z pohledu respondentky, zvládla dobře Covidovou situaci *hlavně díky tomu, že má vlastní polikliniku (zdravotnické zařízení).“ (Respondent 1) Dále uvedla: “za mě naprosto jedna z unikátních věcí, která se podařila byla zajištění zdravotnické péče.” (Respondent 1)*

Respondentka doplnila, že za zvládnutí pandemické situace získala společnost ocenění a vysvětlila, že společnost se *“opravdu snažila mobilizovat veškeré síly. To znamená, že jsme hned od počátku rozjeli velikou kampaň k podpoře lidí, očkování, testování.” (Respondent 1) Tyto procesy byly podstatné především pro **prezenční vzdělávání**. Podpora od firmy byla značná. “Zaměstnanci měli možnost testování a následně očkování přímo ve firmě.” (Respondent 1) Respondent 3 doplnil, že sama firma nařizovala různá opatření, která nebyla v tu chvíli vyhlášena na státní úrovni, ale jen na úrovni firemní. Blíže k tomu uvedla: “taková pravidla se vyhlášovala ani ne tak celostátně, jako v rámci Skoda Auto celo-firemně, protože Škodovka si tohle hodně hlídala.*

*Například, co se týče těch hygienických pomůcek, všechno bylo v podstatě hned k dispozici.”*  
(Respondent 3)

## **Psychická odolnost a duševní hygiena**

Téma psychické odolnosti a duševní hygieny je podrobněji popsáno v podtématu s názvem *Nově vzniklá témata v reakci na pandemii*, které je uvedeno výše a je součástí tématu *Obsah vzdělávání v této kapitole Výsledky*.

### **4.4 Měnící se role zaměstnanců a ve vedení lidí**

Respondenti uvedli, že se role změnila především v obsahu nabízených témat, formě vzdělávání a v komunikační a informační úloze.

#### **4.4.1 Role Skoda Academy**

Role Skoda Academy se s pandemií částečně změnila. Prezenční kurzy byly v během určitých období buď přerušeny, nebo značně omezeny. Nastavovala se nová strategie ohledně přístupu ke vzdělávání a jaké kurzy a informace poskytovat. S tím souvisela komunikační kampaň pod hashtagem STRONGERTOGETHER. *“Pod hlavičkou této kampaně jsme vlastně dělali takovou osvětu a nabízeli různá školení, různou pomoc.”* (Respondent 1)

Jednu oblast ohledně měnící se role Skoda Academy zmínila Respondentka 1: *“My, jako vzdělávání, jsme byli požádáni o podporu směrem k zvládnutí tý stresový situace. To znamená, byli jsme požádáni, abychom připravili nějaký třeba mini školení, jak se s tím vypořádat. Ten tlak na ty lidi byl enormní.”* Dále připravovali nová témata školení a sestavovali brožury s aktuálními informacemi. *“Připravovali jsme*

*informace typu, jak podpořit vlastní zdraví, jak zacházet se stresem a co vlastně dělat v oblasti duševní hygieny.” (Respondent 1)*

Respondent dále popsal, jak k situaci přistoupili: *“a my jsme vlastně začali v této oblasti tím, že jsme nejdřív vydali informační brožurku, vydali pokyny technického charakteru, i vlastně, co všechno potřebuji, abych se uměl připojit, kde najdu nějakou technickou podporou, jak si vybavit domácí pracoviště, jak dát pozor třeba na ergonomii a tak dále.” (Respondent 1)* Dle respondentky se zaměřovali na následující oblasti: *“Podpora leadership v době pandemie, podpora zdraví, podpora díky pracovním psychologům a podobně. A díky osvětě do firmy a i to, že to není jakoby žádné tabu a že se nemusí bát vlastně obrátit se na své vedoucí s jakýmkoli tématem. A tímto firemní kultura byla vlastně hodně posílena. Těmi základními hodnotami, které opravdu by tam měly fungovat.” (Respondent 2)* Z rozhovoru je patrné, že se cílilo na určitá témata, která reflektovala dobu pandemie a Skoda Auto volila otevřenou komunikaci a nabízela obracet se s jakýmkoliv výzvami a tématy na své vedoucí. *“Bylo to v podstatě pro vedoucí zaměstnance, školení, jak vést krizi, kde jsme to měli zase pojmenovávat tak, abysme nevyvolávali v těch lidech strach. Proto jsme to odlehčili a jmenuje se to Úspěšné vedení v nejistých časech.” (Respondent 1)*

Úlohou Skoda Academy tedy bylo během pandemie podporovat zaměstnance směrem ke zvládnutí stresové situace. A rovněž předávat informace zaměstnancům. *“Vzdělávání bylo důležitý a my ho nepojímali jenom jako vzdělávání a rozvoj, ale i jako **informace**, aby se lidi v některých věcech orientovali, aby jim líp rozuměli a až nastane ten čas prostě nějak efektivně k tomu, abysme je informovali, a aby věděli, že najednou nejsou někde sami odstřižení, odtržení od něčeho.” (Respondent 3)* Role se tedy změnila především v obsahu nabízených témat, formě vzdělávání a v komunikační a informační úloze.

Skoda Academy vedla zaměstnance k tomu, aby využili dobu jako příležitost něco nového se naučit. *“A zároveň jsme se snažili propagovat, abysme tu dobu využili i třeba k tomu, že něco změníme, že se něco nového naučíme, a hlavně v tý oblasti, že jsme*

*museli přejít na vedení lidí na dálku nebo práci na dálku, tak to obnášelo naučit se pracovat na dálku. Takže my jsme vydávali celou řadu materiálů, videí k tomu, jak pracovat na dálku. Pro vedoucí specifická školení, jak vést řídit týmy na dálku. A podporovali jsme ty lidi k samostudiu k tomu, aby se učili.” (Respondent 1) Vedoucí se museli naučit vést své týmy na dálku. V tom jim Skoda Academy také poskytovala podporu skrze nově připravená témata, jak vést na dálku.*

## **4.5 Motivace ke vzdělávání**

### **4.5.1 Přístup k motivaci zaměstnanců během pandemie**

Zaměstnanci Skoda Academy se snažili během pandemie vnímat celou situaci jako příležitost. Jak zmínil Respondent 1:

*“Taková ta komunikační kampaň. A paradoxně, já bych řekla, že ta motivace tam byla možná větší, než pokud se nic neděje, protože ty lidi najednou byli v nějaké kritické situaci a potřebovali informace, potřebovali nějakou podporu. Paradoxně bych tedy řekla, že ten zájem o studium a o ty informace se zvednul.” (Respondent 1) Podle respondentky se motivace zaměstnanců ke vzdělávání v období pandemie zdála větší než obvykle, jelikož v té době lidé všeobecně tíhli k větší informovanosti. Motivovat je k uvědomění, že je potřeba využít volnou dobu (kdy jsou např. zaměstnanci doma) ke vzdělávání a řídit si čas efektivně, bylo úlohou Skoda Academy. “Tohle byla spíš varianta, jak ty lidi motivovat, vést je ke vzdělání a využít ten čas nějakým způsobem efektivně.” (Respondent 1)*

Nabídka vzdělávání byla přizpůsobena aktuální době a obsahovala informace, které zaměstnance zajímaly. To byl další aspekt v povzbuzení jejich motivace ke vzdělávání. Jako účinnou taktiku respondent spatřuje i v pravidelném kontaktu s cílovými skupinami.

*“Úspěšná strategie určitě byla, že jsme byli pravidelně v kontaktu. Díky nabídce zajímavých kurzů a přednášek právě na ta daná témata, která se řešila rychle a efektivně s interními lektory, ale i s externími firmami, abychom sjednotili obsah a byl zajímavý pro naše zákazníky interní. A určitě pravidelný kontakt s těmi cílovými skupinami.”*  
(Respondent 2)

Respondent 3 doplnil, že nebylo třeba zaměstnance příliš motivovat k účasti na prezenčních vzdělávacích akcích. O ty měli zájem zejména kvůli potřebě sociálního kontaktu, jak více popsal respondent: *“Nemyslím si, že tam musela být nějaká extra motivace, protože i těm lidem chyběl sociální kontakt. Rádi se tam zase potkali s kolegy, nebo něco viděli.”* (Respondent 3)

#### 4.5.2 Vnitřní motivace

Skoda Academy u zaměstnanců strategicky podporuje především vnitřní motivaci ke vzdělávání. *“Jde to ruku v ruce i s dobou, kdy i mezinárodním trendem je, že člověk by měl být sám za sebe zodpovědný a mít tu zodpovědnost se sebevzdělávat (je to i podstatou nového vzdělávání). Neměl by být k tom dotlačen.”* (Respondent 2)

Vnitřní motivace a sebevzdělávání zaměstnanců vypadá v praxi tak, že je nutné *“uvědomit si, jaké kvalifikace má zaměstnanec na dané pozici splnit. Samozřejmě s podporou vedoucího a připomenutím, že třeba nějaká kvalifikace k určitému datu končí, ale jinak je tam ta vnitřní motivace neskutečně důležitá. Měli bychom vést zaměstnance (my, jako vzdělavatelé) k samostatnosti, k většímu projektovému managementu, většímu kritickému myšlení”* (Respondent 2) a dále respondent zmiňuje, že vnitřní motivace je v rámci vzdělávání velmi důležitá v jakémkoli období.

#### 4.5.3 Vnější motivace

U dělnických profesí motivovala Skoda Academy zaměstnance k vzdělávacím aktivitám, které se konaly v prezenční formě přes mistry. *“V rámci jejich povinnosti jsme se snažili například v té přímé oblasti přes mistry opravdu dostat na školení lidi i fyzicky, aby přišli, i když měli odstavku (i když ze zákona měli možnost být doma), tak měli i tu motivaci právě přes ty mistry nebo díky mistrům třeba přijít do práce a opravdu si v době té odstavky studovat.”* (Respondent 2)

Dělníci měli povinnost vzdělávat se v rámci doby, kdy byli na odstavce, i on-line. *“Myslím, že bylo důležité právě v té době, kdy byli doma, že měli nějakou povinnost (měli povinnost studovat kurzy), protože minimálně tam se dozvěděli, že to jednou skončí. Přehled, že existují různé formy práce. Třeba i mobilní. A mobilní má nějaká pravidla a není to nároková záležitost. Takže jsme se je snažili i tímhle je nějak dostat do těch regulí zase zpátky.”* (Respondent 3)

Podpora mobilního vzdělávání u dělnické profese mohla motivovat zaměstnance k udržení se v pracovním režimu a mohla ukázat zaměstnancům i jiný způsob práce, než na kterou byli zvyklí.

## 4.6 VÝSLEDKY tematické analýzy

Cílem výzkumu bylo identifikovat a zhodnotit dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto. Výzkumu se zúčastnili celkem tři respondenti, kteří měli v době pandemie za firemní vzdělávání odpovědnost. Pro realizaci dotazování byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů a provedením analýzy firemních dokumentů byl doplněn kontext vzdělávacího systému ve Skoda Auto a ukotven teoretický základ práce. Proces následného zpracování dat z rozhovorů byl realizován prostřednictvím tematické analýzy s využitím metodologického postupu dle Braunové a Clarkové (2006). Podrobněji byla výzkumná práce zaměřena na obsah a formy firemního vzdělávání během pandemie a také byla zkoumána oblast motivace ke vzdělávání, podpora psychické odolnosti zaměstnanců během pandemie a vliv pandemie na digitalizaci ve firmě Skoda Auto.

Výzkumná zjištění z tematické analýzy jsou integrována do kontextu teoretického rámce současného poznání. V rámci analýzy bylo identifikováno 5 hlavních témat a 14 podtémat. V prvním identifikovaném tématu *Formy vzdělávání, technická infrastruktura a digitalizace v době pandemie* bylo analyzováno celkem 5 podtémat. Jedním z nich je *on-line vzdělávání*. Bylo zjištěno, že ve firmě Skoda Auto byla více jak polovina vzdělávacích aktivit překlopena z prezenční formy do on-line vzdělávání, což respondenti celkově vnímali jako jednu z největších změn v rámci dopadů pandemie (dopadů protipandemických opatření) na firemního vzdělávání. Statistika masivního přechodu do on-line formy vzdělávání sledovaná od března 2020 (interní dokument ŠA, statistika) potvrzuje obrovský nárůst digitální formy vzdělávání. Ukázalo se, že změnu formy vzdělávání vnímali respondenti v konečném důsledku pozitivně respektive dopad této změny, protože se mj. díky nutnosti vzdělávat se v on-line prostředí naučili pracovat s potřebnou technikou. Celkově tedy zaměstnanci akceptovali vývoj mimořádné situace a přechod do on-line formy brali jako něco přirozeného. Navíc bylo zjištěno, že některé formáty bylo

možné udělat v on-line podobě, přestože kurzy zaměřené na měkké dovednosti, leadership a manažerské tréninky byly v on-line formě před pandemií nemyslitelné. Ukázalo se, že zmíněný dopad pandemie v rámci přechodu formy na on-line vzdělávání přinesl dle respondentů velké organizační změny v rámci vzdělávání, jako je koordinace externích dodavatelů, technické zajištění a dodání vhodných technologií v rámci digitalizace. Přechod k digitalizaci odráží celá pandemická situace a statistika (ČSÚ, 2022), potvrzuje nutnost digitalizace, kdy až 60 % firem přešla v době pandemie alespoň částečně na práci z domova. Statistika (ČSÚ, 2022) (u velkých firem jako je Skoda Auto) poukázala i na obrovské využívání (až 95%) **on-line** komunikačních platforem při práci. U identifikovaného tématu *Digitalizace* se respondenti shodli, že covidová situace používání digitálních platforem ve vzdělávání akcelerovala a celkově pandemie digitalizaci urychlila. Tato tendence je patrná z výše zmíněných statistik ČSÚ, ale i z interních dokumentů Skoda Auto.

Oblast, na kterou měla největší dopad protipandemická opatření byla organizace vzdělávání. Organizačně náročné bylo zajištění dnes již běžného technického vybavení, které před pandemií ve firmě vůbec běžné nebylo. Zaměstnanci byli v průběhu pandemie postupně vybavováni notebooky, sluchátky a kamerami, to poukazuje na dopad nového normálu technického vybavení zaměstnanců Skoda Auto. V rámci vzdáleného vzdělávání (z domova) byly v průběhu pandemie prozkoumávány technologie umožňující vzdělávání vzdálené. Bylo tak nutné učinit v reakci na vládní usnesení, které zakazovalo vzdělávací aktivity v prezenční formě. Ve firmě Skoda Auto bylo na začátku pandemie zjištěno, že z důvodu problematické sítě nebylo možné využívat například kamery, to se ukázalo jako nevyhovující z důvodu zániku neverbální komunikace, a také kvůli omezené interakci účastníků vzdělávání. Škoda Auto nastavila do budoucna pravidla pro on-line vzdělávání, kdy používání kamery bylo povinné. Aplikace, které se využívaly na úplném začátku pandemie měly nedostatky, které zhoršovaly formu digitálního vzdělávání a vzájemné komunikace. Jako optimální platforma se později ukázala

aplikace Microsoft Teams, dle respondentů tato platforma zaznamenala impulz k rozvoji v důsledku pandemie.

Dalším z identifikovaných podtémat jsou *Konkrétní formy vzdělávání v pandemii*. Respondenti uvedli jako nejvíce využívané a osvědčené formy vzdělávání během pandemie: tematické webináře, brožury, *prework*, rychlý koučink, akce šité na míru, samostudium, vzdělávání prostřednictvím skupiny ambasadourů, tréninky, individuální poradenství, kurzy dopředu nahrané v mediátéce. Pro vedoucí zaměstnance byly vytvořeny brožury s tematikou týkající se vedení lidí na dálku, což se stalo stěžejní tematikou kurzů (Kavuloková, 2021).

Brožury obsahovaly také tipy na duševní hygienu pro zaměstnance v režimu home office. Podle interních dokumentů se projevil také větší zájem o tematické webináře na aktuální témata, jako jsou podpora duševního zdraví, mentální tréninky (Kavuloková, 2021).

Za první "pandemický rok" uspořádala Skoda Auto skoro tisíc webinářů (Kavuloková, 2021).

Dopad pandemie na změnu formy vzdělávání ovlivnil i časový formát vzdělávání, který se zkrátil. Webináře se zkrátily na 1 až 2 hodiny. Během toto času mohli účastníci s lektorem debatovat, vznášet dotazy a celkově interagovat. Změna časového formátu vedla k využívání další vzdělávací formy během pandemie a tou je *prework*, kdy zaměstnanci předem dané téma nastudovali. Proto poté mohlo být vzdělávání kratší. Koučink se během pandemie proměnil na tzv. rychlý koučink, probíhal on-line a v případě potřeby byl sjednán rychle, například když měl vedoucí zaměstnanec naléhavou situaci, nebo problém. Koučink mohl podpořit zaměstnance v nelehké době. Cíleně se zaměřuje na řešení s podporou kouče (Barták. 2015). Celkově lze říci, že změny, které museli zaměstnanci řešit byly velké a že Skoda Academy používala vhodné formy vzdělávání k celkové podpoře zaměstnanců v nelehké době.

V době pandemie byla omezena a po určité období (na 39 dnů) dokonce úplně pozastavena výroba, jak je uvedeno ve výroční zprávě z roku 2020 (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 4). V této době byl pro dělníky připraven vzdělávací program na míru (akce šité na míru). Dělníci tak mohli rozvíjet své kompetence a využít smysluplně čas doma. Nepřímým dopadem pandemie byl velký tlak na výkon kladený v pandemické době na vzdělavatele, jelikož všechny vzdělávací aktivity byly připravené ve velmi krátkém čase (např. v dubnu 2020 vydání brožurky Krize jako šance) (Kavuloková, 2021). To poukazuje na schopnost Skoda Academy, přizpůsobit se rychle nastalé situaci. Jako další významná forma vzdělávání se v době pandemie ukázalo **samostudium**. Kvůli zkrácení časových formátů vzdělávání v on-line podobě se část vzdělávání přenesla do formy samostudia. Zaměstnanci si nejdříve danou problematiku doma nastudovali, a poté měli on-line školení. Během období pandemie byla preferenčně využívána forma podpory **skupiny Ambassadorů**, kteří pomáhali zaměstnancům s digitálními dovednostmi. Podpora v rámci skupiny Ambassadorů byla vhodná zejména pro zaměstnance, kteří potřebovali na začátku pandemie pomoci od digitálně zdatnějších kolegů. Navíc byly vytvořeny a podporovány **MS Teams Komunity**, které podporovaly diskuze v rámci pracovních komunit. Tyto komunity byly vnímány jako velmi důležité v rámci pandemie, jelikož umožňovaly komunikaci v týmu. Na začátku pandemie vznikla **instruktážní videa** na témata týkající se zvládání stresu. Skoda Academy spolupracovala při přípravě těchto instruktážních videí s psychologem (ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva 2020, 2021, s. 21, s. 66). Výhodou je, že vzdělávací videa mohou být využívána v mediatéce dodnes a nepotřebují interakci. Forma nahrání kurzů do mediatéky se jeví v rámci pandemie jako vhodná forma vzdělávání, jelikož si zaměstnanci mohou pouštět kurzy odkudkoliv, kdykoliv a mohou si záznam v případě potřeby (například na home office s dětmi) pozastavit.

Z důvodu dodržení legislativy probíhaly kurzy normativní prezenční formou (Lacina, 2023). Někteří respondenti shledávali uchopení normativních

kurzů během pandemie jako problematické kvůli pro splnění kurzu a nemožnosti prezenční účasti na kurzu z důvodu vládních restrikcí.

S prezenčními kurzy se v době pandemie pojila vyšší náročnost jejich organizace, která musela být v souladu s aktuálními bezpečnostními opatřeními. Organizátoři vzdělávání byli zatíženi většími organizačními procesy spojenými například s testováním antigenním testem před vstupem do prezenční místnosti. Rozestupy byly dodržovány například rozdělením skupiny účastníků do více učeben (zajistil se přímý přenos aktuálně probíhající prezentace do všech učeben) Tato opatření byla v souladu s bezpečnostními opatřeními vlády. Povinnost pořadatelů vzdělávacích akcí dodržet aktuální podmínky (např. od 24. září 2020 platilo, že u malých akcí je povinnost 3R + Ž (ruce, rouška, rozestupy + židle), tzn. že účastníci workshopu, semináře, nebo školení museli dodržovat rozestupy, mít ochranu dýchacích cest (roušku) a každý v místnosti musel mít židli, na kterou si při výuce sedne (MZ ČR, 2020) Pro udržení bezpečnosti byla ve firmě dodržována všechna protipandemická opatření nařízená jak vládou, tak i interními nařízeními Skody Auto. Vedlejší dopad těchto opatření byl spatřován v rozdělování zaměstnanců, tak jako se to dělo i ve společnosti (vakcinování, nevakcinování).

Druhým tématem, jež bylo v rámci dopadů pandemie na vzdělávání zjištěno, byly významné změny v jeho obsahu. V reakci na pandemickou situaci byla připravena řada nových témat a řada témat stávajících byla poupravena, aby jejich obsah reflektoval aktuální pandemickou situaci. Celkově respondenti uvedli, že se během pandemie zvýšil zájem o témata psychického a fyzického zdraví. Dopad pandemie koronaviru na duševní zdraví je patrný z provedené studie, která prokázala vliv pandemie na lidi zvýšen trojnásobně (Bartoš, 2020). Zvýšila se poptávka vedoucích pracovníků po vzdělávacích akcích týkajících se vedení lidí v době krize a nejistoty. Ve Skoda Auto na základě pandemické situace vznikla školení na úplně nová témata, jako jsou *Úspěšné vedení v nejistých časech*, *Jak vést tým*

*lidí na dálku, Lídrem na dálku, Průvodce vedením práce na dálku.* Ukázalo se, že tato školení byla připravena v rekordních časech.

Z výroční zprávy Skoda Auto je patrné, že firma během pandemie věnovala přípravě zaměstnanců na elektromobilitu, která spadá do Strategie 2030, kterou Skoda Auto naplňuje. Respondent potvrdil, že se v rámci pandemie zaměstnanci zabývali a vzdělávali v oblasti elektromobility. Modifikace vzdělávacích aktivit proběhla především v rámci obsahu, který byl posílen a z prezenční formy vzdělávání převeden na on-line.

Třetím identifikovaným tématem je *Strategická adaptace v období pandemie a její vliv na vzdělávání*. Analyzováno bylo podtéma *Krizová komunikace a komunikační kampaň*. Rychlost a nastavení správných strategií, jako jsou krizová komunikace a ochrana zdraví zaměstnanců byla v pandemické situaci pro firmu Skoda Auto klíčová. Respondenti uvedli jako důležitou kampaň #Strongertogether, která byla součástí krizové komunikace a rovněž respondenti zmínili důležitou roli krizového štábu. Dokumenty ukázaly, že kampaň měla za cíl zprostředkovávat v pandemické době informace k vedení zaměstnanců v době krize. Přístup k celé situaci byl komunikován jako možnost využít krizi jako společnou šanci podporovat rozvoj dovedností, schopností a mindsetu skrze vzájemné učení a vyjít z celé pandemické situace posílení (Kavuloková, 2021). Druhé identifikované podtéma je *Ochrana zdraví a duševní podpora zaměstnanců*. Téma duševní podpory, psychické odolnosti a duševní hygieny se ukázalo za pandemie od zaměstnanců jako velmi vítané. Vznikla témata vzdělávání *Jak podpořit vlastní zdraví, Jak zacházet se stresem a co dělat v oblasti duševní hygieny, Jak dbát o psychohygienu, Jak spát, indulgence, Prevence syndromu vyhoření, Hormonální nerovnováha nebo Adrenální vyčerpání*, video *Základní tipy, triky ke zvládnutí stresu*, konaly se krátké hodinové tematické webináře na podporu duševního zdraví. Tato témata byla dohledána také v interním dokumentu Skoda Auto. Národní ústav duševního zdraví prokázal během pandemie lehké duševní potíže u 23 % žen a 28 % mužů a těžké duševní

potíže u 23 % žen a 15 % mužů. (NÚDZ, 2020) Z těchto dat je tedy patrné, že Skoda Academy cílila svou vzdělávací aktivitou vhodně do oblasti duševního zdraví a psychické podpory. A obecně, že Skoda Academy velmi podporovala aktivity k zvládnutí situace a podpoře psychické odolnosti.

Čtvrtým identifikovaným tématem jsou *Měnění se role Skoda Academy*, kdy se v době pandemie její úloha proměnila a dále měla převážně roli komunikační a informační. V rámci komunikační kampaně Skoda Academy dělala osvětu a nabízela různá školení a pomoc ve stresové době. Byly připraveny informační brožurky, *jak na ergonomii doma, jak na stres a práci z domova* a další důležitá témata, která reflektovala pandemickou situaci. Bylo zjištěno, že úlohou Skoda Academy během pandemie byla podpora zaměstnanců směrem ke zvládnutí stresové situace a rovněž předávání aktuálních informací zaměstnancům. Z obsahů školení se také ukázalo, že byla zaměstnancům poskytována podpora skrze nově připravená témata, jak vést lidi na dálku a další.

Posledním identifikovaným tématem je *Motivace*. Zaměstnanci Skoda Academy komunikovali v rámci komunikační kampaně pandemickou situaci jako příležitost. Podle respondentů se ukázalo, že motivace ke vzdělávání byla během pandemie paradoxně vyšší než před pandemií, a to z důvodu větší potřeby aktuálních informací. Bylo zjištěno, že tým Skoda Academy motivoval zaměstnance k využití volné doby ke vzdělávání prostřednictvím nabídky zajímavých aktuálních témat. Nabídka vzdělávání byla přizpůsobena aktuální době a obsahovala informace, které zaměstnance zajímaly. Jako účinnou taktiku respondent spatřuje i v pravidelném kontaktu s cílovými skupinami. Skoda Academy se snažila u zaměstnanců podporovat motivaci vnitřní, aby sami zaměstnanci cítili odpovědnost za proces vzdělávání a motivaci k učení (Škoda Academy, 2023). U dělnických profesí se ukázalo, že během pandemie fungovala motivace vnější, kdy během odstávky měli zaměstnanci povinnost studovat, a tím udržovat svou aktivitu.

Celkově velké změny v relativně krátkém čase prokázaly transformaci firemního vzdělávání ve firmě Skoda Auto. Z výzkumu Personas, který analyzoval vzdělávací potřeby zaměstnanců se ukázalo, že zaměstnanci preferují nejvíce prezenční vzdělávání. Z tohoto pohledu byla pro Skodu Academy velká výzva během pandemie nastavit téměř veškeré vzdělávání do on-line prostoru. Studie dopadů pandemie koronaviru na duševní zdraví se prokázaly velký negativní vliv na psychiku lidí. Skoda Academy vhodně reagovala v rámci nastaveného mindsetu prezentací krize jako šance a komunikovala situaci pozitivně. Zaměstnanci byli podpořeni nabídkou vzdělávání na aktuální témata spojená s pandemií. Změna formy vzdělávání byla podpořena technologiemi a potřebnou technikou. Z důvodu dané situace se celkově urychlila digitalizace.

## 5 DISKUZE

Na základě propojení teoretických poznatků a empirie je možné nahlížet na dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve firmě Skoda Auto z několika perspektiv, konkrétně pokud jde o změny v obsahu, formách a metodách vzdělávání.

V reakci na pandemii a související omezení se **obsah vzdělávání** ve Skoda Auto musel rychle přizpůsobit změněným potřebám zaměstnanců i firmy. Zvýšený důraz na digitální kompetence a soft skills, jako jsou komunikace a duševní odolnost, odrážel potřebu reagovat rychle na nové pracovní podmínky a stresující situaci. Tento obsahový posun je v souladu s globálními trendy ve firemním vzdělávání, které byly pandemií urychleny.

**Formy vzdělávání** prošly transformací směrem k on-line platformám a virtuálním interaktivním metodám, což vyžadovalo od lektorů a účastníků rozvoj nových dovedností a přizpůsobení se. Tento přechod na digitální formáty reflektuje význam flexibility a adaptability ve firemním vzdělávání, který je zdůrazněn v teoretické části práce.

**Metody vzdělávání** se musely vyvíjet, aby bylo možné udržet angažovanost a interaktivitu i v online prostředí. Implementace virtuálních skupinových projektů a diskusních fór ukazuje na kreativní přístupy k učení, které mohou podporovat spolupráci a sdílení i na dálku.

Dopady protiepidemických opatření na firemní vzdělávání ve Skoda Auto byly výzvami, s nimiž se firma musela vypořádat. Zahrnovalo to nejen technické a organizační aspekty přechodu na on-line vzdělávání, ale také potřebu udržet zaměstnance motivované a zapojené v nejistých a stresujících dobách. Výsledky a způsoby, jakými firma tyto výzvy řešila, naznačují, že krize může být také

příležitostí pro inovace a může posílit odolnost a flexibilitu firemních vzdělávacích strategií.

Na rozdíl od všeobecnějších studií, které poskytují široký přehled o dopadech pandemie na firemní vzdělávání na globální úrovni nebo v mnoha různých sektorech, jsem se soustředila na tematickou analýzu specifických změn v obsahu, formách a metodách vzdělávání v rámci jedné firmy. Toto zaměření mi umožnilo hlubší a konkrétnější pochopení dopadů protiepidemická opatření v konkrétní situaci. Tím se tento výzkum odlišuje od studií, které jsem zmiňovala v kapitole č. 1.3 s názvem Protiepidemická opatření.

## **5.1 Limity výzkumu a další směřování**

Limitem současné práce může být použití tematické analýzy. V rámci této analýzy může dojít nejen k subjektivní interpretaci výsledků, ale i výběr témat je značně ovlivněn výzkumníkem. Dalším limitem byla vzdálenost zkoumané firmy. Komunikace probíhala v on-line prostoru, ve kterém je méně verbální interakce a může snáz dojít ke komunikačnímu šumu. Limitem mohl být sběr dat, kdy jsem nemohla v rámci firmy uskutečnit dotazníkové šetření, které by určitě výsledky ovlivnilo.

Přes zmíněné limity tento výzkum ukázal hlubší pohled vzdělavatelů ve Skoda Academy na vzdělávání během krizové situace. Výzkum pomohl nastínit postupy a reakce těchto klíčových zaměstnanců v rámci firemního vzdělávání. Práce identifikovala témata a dopady protipandemických opatření na firemní vzdělávání, jejichž řešení konkrétní firmou by mohlo být inspirací pro zvládnutí krize pro jiné firmy.

## ZÁVĚR

Výzkum realizovaný v rámci diplomové práce přináší detailní pohled na transformaci firemního vzdělávání ve společnosti Skoda Auto v důsledku pandemie Covid-19. Hloubková tematická analýza ukázala, že protiepidemická opatření vedla k zásadním změnám v obsahu a formě vzdělávání, přičemž bylo identifikováno pět hlavních témat a čtrnáct podtémat, které reflektují široký záběr a komplexnost těchto změn.

Hlavním zjištěním je rozsáhlý přechod k on-line vzdělávání, kde více než polovina vzdělávacích aktivit byla transformována z prezenční formy do on-line prostředí. Tento posun nejenže reflektoval nutnost adaptace na nové pracovní podmínky, ale také vedl k zásadnímu rozvoji digitálních kompetencí zaměstnanců. Statistiky interních dokumentů Skoda Auto a údaje potvrzují masivní nárůst využívání digitálních platforem a technologií, což je v souladu s globálním trendem urychlené digitalizace vyvolané pandemickými opatřeními.

Přechod k digitalizaci se projevil také v organizačních změnách, kde bylo nutné koordinovat externí dodavatele a zabezpečit technickou infrastrukturu pro efektivní on-line vzdělávání.

V oblasti obsahu vzdělávání byly zaznamenány významné změny, především v přípravě nových témat a úpravě stávajících kurzů tak, aby reflektovaly aktuální potřeby a výzvy spojené s pandemií. Zvýšený zájem o témata související s psychickým a fyzickým zdravím, leadershipem v nejistých časech a efektivním řízením týmů na dálku odhaluje, jak pandemie ovlivnila priority a potřeby zaměstnanců ve vzdělávání.

Strategická adaptace společnosti na pandemickou situaci se projevila nejen v obsahu a formě vzdělávání, ale také v přístupu k zaměstnancům, kde kampaň

#Strongertogether a vytvoření krizového štábu ukazují na důležitost komunikace, spolupráce a vzájemné podpory v nejistých časech.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání během pandemie paradoxně vzrostla, což je přisuzováno nabídce relevantních a aktuálních témat, ale také vnímání krize jako příležitosti pro osobní a profesní rozvoj.

Výzkum může otevírat prostor pro následné zkoumání, zejména ve směru kvantitativního hodnocení dopadů digitalizace na efektivitu vzdělávání. Rovněž by bylo přínosné zkoumat dlouhodobé dopady těchto změn na firemní vzdělávání.

V závěru lze konstatovat, že pandemie Covid-19 vyvolala transformaci ve firemním vzdělávání. Výzvy, které přinesla, byly současně příležitostmi pro růst, inovace a zlepšení vzdělávacích postupů. Praxe společnosti Skoda Auto ilustruje, že s pružným přístupem a důrazem na technologický rozvoj lze účinně reagovat na dynamické (měnící se) požadavky firemního vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, 2021. *Pandemie COVID19 a situace ve vzdělávání dospělých*. In: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/article/covid-19-realizaci-zkousek-dle-zak-179/2006-sb/>

*Augmented Reality: A new way of augmented learning*. Online. ELearn Mag. 2012, OCTOBER 2012. Dostupné z: <https://elearnmag.acm.org/featured.cfm?aid=2380717>. [cit. 2024-03-01].

BABIŠ, Ing. Andrej, 2020. *USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 20. listopadu 2020 č. 1201 o přijetí krizového opatření*. In: Vláda České republiky [online]. [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/media-centrum/aktualne/Omezeni-maloobchodu-1201.pdf>

BALCAR, Jiří. *Lidský kapitál a jeho evoluce v ekonomické teorii*. Online. Central European Review of Economic Issues. 2006, č. 9, s. 86-98. Dostupné z: ResearchGate, [https://www.researchgate.net/publication/294181360\\_Lidsky\\_kapital\\_a\\_jeho\\_evoluce\\_v\\_ekonomicke\\_teorii](https://www.researchgate.net/publication/294181360_Lidsky_kapital_a_jeho_evoluce_v_ekonomicke_teorii). [cit. 2023-11-10].

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-9459-4.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

CIESLAR, Jan, 2021. *Covid-19 byl vloni druhou nejčastější příčinou smrti*. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/covid-19-byl-vloni-druhou-nejcastejsi-pricinou-smrti>

CIESLAR, Jan, 2022. *Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou*. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>

ČERNÝ, Michal, 2018. *Pedagogicko-psychologické otázky online vzdělávání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8925-9.

Degreed, Inc. *Your Learnings - The Current Qualification Portfolio of the ŠKODA Academy Covers*. Interní dokument, pro ŠKODA AUTO a.s., 2023. Přístup omezen na firemní intranet.

*Digitalizace: Nová generace technologií mění náš život.* Online. EVROPSKÁ KOMISE. Dostupné z: [https://czechia.representation.ec.europa.eu/strategie-priority/klicove-politiky-eu-pro-ceskou-republiku/digitalni-transformace-v-ceske-republice\\_cs](https://czechia.representation.ec.europa.eu/strategie-priority/klicove-politiky-eu-pro-ceskou-republiku/digitalni-transformace-v-ceske-republice_cs). [cit. 2024-04-01].

DIGITÁLNÍ ČESKO, 2023. *Struktura programu Digitální Česko.* In: Digitální Česko [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.digitalnicesko.cz/zakladni-informace/>

EVROPSKÁ UNIE, 2019. *Kdo se účastní vzdělávání dospělých a jak?* [online]. In: . Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: doi:10.2767/992537

EVROPSKÁ UNIE, 2019. *Kdo se účastní vzdělávání dospělých a jak?* [online]. In: . Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: doi:10.2767/992537

Foltýn, Eva a Kolomazník, Tomáš. *ŠKODA EMPLOYEE PERSONAS - Kvantitativní výzkum se zaměstnaneckou segmentací.* Ipsos Automotive pro ŠKODA AUTO a.s., 2022. Přístup omezen na firemní intranet.

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

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Psyché (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2022. *Sledujte vývoj událostí den po dni*. In: Hospodářská komora ČR [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/sledujte-vyvoj-udalosti-z-predeslych-dnu/>

*How COVID-19 Has Affected Employee Skills Training: A Simplilearn Survey*. Online. Simplilearn. 2023, Sep 1, 2023. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/how-covid-19-has-affected-employee-skills-training-article>. [cit. 2024-03-01].

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

HUDECOVÁ, Dagmar. *Jak učitelé využívají a hodnotí učebnice dějepisu*. IN: *Pedagogika: časopis pro vědy o vzdělávání a výchově*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2001. ISSN 0031-3815.

ISTANCE, David, 2011. *Education at OECD: recent themes and recommendations*. *European Journal of Education: Research, development and policy* [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1465-3435.2010.01471.x>

Kavuloková, Pavla. *After COVID – Efficiency of Trainings*. *Interní prezentace, ŠKODA AUTO a.s.*, 12. července 2021. Přístup omezen na firemní intranet.

Kavuloková, P. *Škoda Auto interní vzdělávání*. *Interní dokument, ŠKODA Academy, ŠKODA AUTO a.s.*, 13. října 2022. Přístup omezen na firemní intranet.

Kabowski, Maren, Kavuloková, Pavla, Ficková, Martina, Kubicová, Štěpánka, Bürger, Radka, Čepková, Simona, Málková, Jana a Slabihoudek, Martin. *Prezentace ŠKODA Academy, ŠKODA Academy Komunikace / 2022*. Interní prezentace, Škoda Academy, ŠKODA AUTO a.s., 2022. Přístup omezen na firemní intranet.

KOMENDA, M. a kol., 2023. COVID-19: *Přehled aktuální situace v ČR*. In: MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. Onemocnění aktuálně [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

KOPECKÝ, Kamil a kol., *Moderní technologie ve výuce*. Olomouc: Pedagogická fakulta UPOL, 2021. ISBN 978-80-244-5926-4.

KOTRBA, Tomáš a Lubor LACINA, 2015. *Aktivizační metody ve výuce: příručka moderního pedagoga*. 3. vyd. Brno. ISBN 978-80-7485-043-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Lacina, Štěpán. *Metodický pokyn. Interní dokument, Škoda Academy, ŠKODA AUTO a.s.*, 1. března 2023. Přístup omezen na firemní intranet.

MCKINSEY. *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point — and transformed business forever*. Online. McKinsey. 2020, October 5, 2020. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. [cit. 2024-03-01].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2020. *Operační program Zaměstnanost plus: Informace k realizaci vzdělávacích akcí*. In: Evropské strukturální a investiční fondy [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: [https://www.esfcr.cz/aktuality-opz/-/asset\\_publisher/0vxsQYRpZsom/content/informace-k-realizaci-vzdelavacich-akci/normal](https://www.esfcr.cz/aktuality-opz/-/asset_publisher/0vxsQYRpZsom/content/informace-k-realizaci-vzdelavacich-akci/normal)

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023. *Koronavirus: Přehled hlavních dezinformačních trendů a sdělení*. In: Ministerstvo vnitra ČR [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/chh/clanek/koronavirus-prehled-hlavnich-dezinformacnich-trendu-a-sdeleni.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023. *Rada vlády pro informační společnost*. In: Ministerstvo vnitra ČR [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR, 2023. *Mimořádné opatření omezení hromadných akcí 23. 9. 2020*. In: Covid Portál [online]. [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/09/Mimoradne-opatreni-omezeni-hromadnych-akci-23.-9.-2020>

*Mobile Learning: Empowering Education In The Digital Age*. Online. ELearning Industry. 2023, August 23, 2023. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/mobile-learning-empowering-education-in-the-digital-age>. [cit. 2024-03-01].

MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-723-8220-9.

MŠMT, 2020. *Realizace kurzů a zkoušek v oblasti dalšího vzdělávání od 5.10. 2020*. In: MŠMT [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/realizace-kurzu-a-zkousek-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani-od-5>

MŠMT, 2020. *Realizace kurzů a zkoušek v oblasti dalšího vzdělávání od 12.10.2020*. In: MŠMT [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/realizace-kurzu-a-zkousek-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani-od-12>

MŠMT, 2023. *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. In: MŠMT [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

OECD, 2023. *Learning for life*. In: *OECD.org* [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/education/learningforlife.htm>

PODLAHOVÁ, Libuše, 2012. *Didaktika pro vysokoškolské učitele*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-8102-0.

*Povinná školení zaměstnanců*. Online. iPodnikatel. 2020, 7.9.2020. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/povinna-skoleni-zamestnancu/>. [cit. 2024-03-01].

PRŮCHA, Jan. *Perspektivy vzdělání*. Pedagogické studie. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983.

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

ŘEHÁČKOVÁ, Věra; BAYEROVÁ, Monika; MADEJOVÁ, Lenka a VESELÁ, Jana. Dopad pandemie COVID-19 na pracovní trh a budoucnost práce: Úloha sociálního dialogu v nadcházejícím období. Online. Roč. 2021, s. 40. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/STUDIE\\_ZAMESTNAVATELE\\_DOPAD\\_COVI.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/STUDIE_ZAMESTNAVATELE_DOPAD_COVI.pdf). [cit. 2024-03-01].

SHIRINKINA, Elena a GROSHE, Alexander. Assessment of the Impact of the Pandemic on Learning Processes. Online. In: *Science and Technology Publications*. SCITEPRESS, 2023. ISBN 978-989-758-617-0. Dostupné z: <https://doi.org/10.5220/0011110000003439>. [cit. 2024-03-01].

SCHULTZ, Theodore W. *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources*. Online. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1972. ISBN 0-87014-255-0. Dostupné z: <https://www.nber.org/books-and-chapters/economic-research-retrospect-and-prospect-volume-6-human-resources>. [cit. 2023-11-10].

SCHULTZ, Theodore W. *Prize Lecture: The Economics of Being Poor*. In: *The Nobel Prize*, 1979 [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1979/schultz/lecture/>

SKALKOVÁ, Jarmila, 1999. *Obecná didaktika*. Praha: ISV. Pedagogika (ISV). ISBN 80-858-6633-1.

SKALKOVÁ, Jarmila, 2007. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1821-7.

*Slovník pojmů*. Online. Portál dalšího vzdělávání v Karlovarském kraji. 2013. Dostupné z: <http://www.dvkk.cz/slovník-pojmu/P/>. [cit. 2024-03-01].

*SPEKTRUM*. Online. 2021, roč. 2021, č. 2Q. 2021. Dostupné z: [https://www.spcr.cz/files/cz/media/spektrum/SP\\_2021\\_2Q.pdf](https://www.spcr.cz/files/cz/media/spektrum/SP_2021_2Q.pdf). [cit. 2024-03-01].

Škoda Academy. *ŠKODA Academy Strategic Role Partner. Interní dokument*, ŠKODA AUTO a.s., 2023. Přístup omezen na firemní intranet.

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva za rok 2020*. Tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, 2021. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00\\_Vyrocní\\_zprava\\_2020.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf).

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2021*. 2022. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zprava-2021-1.pdf>.

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2022*. 2023. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-CZ\\_0ada65f5.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf).

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

*Technostres se stává fenoménem doby*. Online. 2021. Dostupné z: <https://mendelu.cz/technostres-se-stava-fenomenem-doby/>. [cit. 2024-03-01].

The Evolution of E-Learning and New Trends. Online. In: BEZHOVSKI, Zlatko a POORANI, Subitcha. *Information and Knowledge Management*. 6. 2016, s. 21. ISSN 2224-896X. Dostupné z: <https://eprints.ugd.edu.mk/15692/1/The%20Evolution%20of%20E-Learning%20and%20New%20Trends.pdf>. [cit. 2024-03-01].

*These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. Online. World Economic Forum. 2020. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. [cit. 2024-03-01].

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ a Miroslav BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4733-579.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava, 2002. *Být učitelem: co by měl učitel vědět o své profesi: [podkladový materiál pro studenty kombinované formy doplňujícího pedagogického studia]*. Praha: Univerzita Karlova. Texty pro distanční studium. ISBN 80-729-0077-3.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VLÁDA ČR, 2020. *Výsledky jednání vlády 30. září 2020*. In: Vláda České republiky [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/aktualne/vysledky-jednani-vlady-30-zari-2020-183865/>

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Manažer*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

*Vzdělávání zaměstnanců 2020*. Online. Český statistický úřad. 2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/205996836/23005223a.pdf/dd7d419d-acc6-48d4-96a3-af88dd70c057?version=1.5>. [cit. 2024-03-01].

Vzdělávání zaměstnanců 2020: Analytická část. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/205996836/23005223a.pdf/dd7d419d-acc6-48d4-96a3-af88dd70c057?version=1.5>. [cit. 2024-03-01].

*What Is a Workshop?* Online. Facilitator School. 2022, August 3, 2022. Dostupné z: <https://www.facilitator.school/blog/what-is-a-workshop>. [cit. 2024-03-01].

WHO, 2023. *Timeline: WHO's COVID-19 response*. In: World Health Organization [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd. London: SAGE, 2003. ISBN 0-7619-2552-X.

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

ŽÁK, Vojtěch, 2012. *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. ISBN 978-80-87063-61-3.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Postup kódování.....	67
Obrázek 2 Příklad identifikace kódů .....	68

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Základní charakteristika respondentů.....	64
Tabulka 2 Postup tvorby kódů .....	67
Tabulka 3 Témata a podtémata.....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 - Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

# Přílohy

## Příloha 1 Scénář polostrukturovaného rozhovoru

## Příloha 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

### Úvod a představení

- úvodní představení
- představení účelu rozhovoru a jeho relevance pro výzkum
- ujištění o anonymitě a důvěrnosti informací
- požádání o souhlas s nahráváním rozhovoru

### Osobní a profesní informace

- počet let ve firmě ŠKODA AUTO
- pracovní pozice respondenta

### Zkušenosti s firemním vzděláváním

- Jakým způsobem byli respondenti zapojeni do firemního vzdělávání?
- Jaké změny ve vzdělávání nastaly během pandemie COVID-19?

### Dopady pandemie na vzdělávání

- Jaké byly hlavní výzvy ve vzdělávání během pandemie?
- Jak firma reagovala na tyto výzvy?

### Adaptace a inovace ve vzdělávání

- Jaké inovace nebo změny ve vzdělávacích metodách byly zavedeny?
- Jaké byly reakce zaměstnanců na tyto změny?

## Budoucí perspektivy a doporučení

- Jaké jsou názory respondentů na budoucí směřování firemního vzdělávání?
- Mají respondenti nějaká doporučení pro zlepšení?

## Závěr

- poděkování respondentovi za jeho čas a přínos k výzkumu

## Příloha 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

1. Jak protiepidemická opatření (pandemie COVID-19) ovlivnila **obsahovou** strukturu firemního vzdělávání?
2. Byly během pandemie COVID-19 do vzdělávacích programů zařazeny **nové oblasti vzdělávání**, které předtím nebyly považovány za prioritní?
3. Jak se změnila rovnováha mezi **teoretickým a praktickým vzděláváním** ve vaší firmě v důsledku pandemie COVID-19?
4. V jaké míře bylo během pandemie zavedeno nebo rozšířeno využívání **digitálních a on-line vzdělávacích nástrojů**, a případně jak to ovlivnilo obsah vzdělávání?
5. Jak pandemie ovlivnila **soft skills** (měkké dovednosti) ve vzdělávacích programech?
6. Jaké **nové formáty a metody vzdělávání** byly během pandemie zavedeny?
7. Jaké byly největší výzvy při **adaptaci obsahu** firemního vzdělávání na podmínky pandemie a jak byly tyto výzvy překonány?

8. Jaké **formy vzdělávání** (prezenční, kombinovaná, distanční) byly v konkrétní firmě nejvíce využívány před pandemií a došlo během pandemie k jejich změně?
9. Jaký vliv měla pandemie na využívání **e-learningu** a došlo k nárůstu využití této formy vzdělávání?
10. Jaké konkrétní **metody** vzdělávání se ukázaly být nejúčinnějšími při adaptaci na distanční formu vzdělávání během pandemie?
11. Jak se proměnily **technologické požadavky** na e-learningové platformy ve zkoumané firmě v důsledku pandemie COVID-19?
12. Jaké byly největší **výzvy** spojené s přechodem na **on-line formu vzdělávání** a jak byly tyto výzvy řešeny?
13. Jak jste řešili problémy spojené s **techno zahlcením** zaměstnanců v důsledku zvýšeného využívání technologií pro vzdělávání?
14. Jak se změnilo využívání **kombinovaného vzdělávání (blended learning)** ve vaší firmě během a po pandemii?
15. Jaká **nová vzdělávací metoda** nebo technologie byla ve vaší firmě zavedena jako reakce na pandemii a jak byla přijata zaměstnanci?
16. Jaké jsou **dlouhodobé dopady pandemie** na přístupy k firemnímu vzdělávání ve zkoumané firmě?
17. Jak se změnila **organizace vzdělávacích aktivit** ve vaší firmě v reakci na protiepidemická opatření?
18. Jaká **opatření** byla implementována k minimalizaci negativních dopadů protiepidemických opatření na vzdělávání zaměstnanců?
19. Jaké inovativní přístupy nebo **technologie** byly přijaty ve vaší firmě k podpoře firemního vzdělávání během pandemie?
20. Jaká byla nejúčinnější strategie pro udržení **angažovanosti** a **motivace** zaměstnanců k vzdělávání v období pandemie?

## Vysvětlivky

---

- i Starověcí řeční učitelé, kteří vyučovali umění rétoriky a argumentace.
- ii Jednotlivci s plnými politickými a sociálními právy v antickém Řecku.
- iii Schopnost efektivně plánovat a organizovat čas k dosažení cílů.
- iv Osobní komunikace nebo interakce bez použití digitálních technologií.
- v Vzdělávání pomocí digitálních platforem a internetu.
- vi Práce z domova, často s využitím digitálních technologií.
- vii Vzdělávací procesy probíhající přes internetové platformy.
- viii Stres vyvolaný neustálým používáním technologií.
- ix Pocit přetížení z nadměrného množství technologických informací a stimulů.
- x Uživatelská zkušenost, týkající se kvality interakce uživatele s produktem nebo systémem.
- xi Možnost vzájemného působení mezi uživatelem a systémem nebo obsahem.
- xii Použití herních prvků ve neherních kontextech, např. ve vzdělávání.
- xiii Software pro správu, sledování a poskytování vzdělávacích kurzů a programů.
- xiv Vzdělávací platforma od Google pro zjednodušení vytváření, distribuce a hodnocení úkolů.
- xv Platforma pro spolupráci s funkcemi pro videohovory, sdílení souborů a integraci aplikací.
- xvi Aplikace pro učitele k řízení studentů a jejich zařízení ve třídě.
- xvii Uložení dat a spouštění aplikací na vzdálených serverech přístupných přes internet.
- xviii Poskytování výpočetních služeb (servery, úložiště, databáze, sítě) přes internet.
- xix Velké otevřené online kurzy dostupné pro velké počty účastníků přes internet.
- xx Vzdělávací platforma nabízející online kurzy, specializace a stupně z různých oborů.
- xxi Pravidla a postupy k zajištění bezpečnosti pracovníků.
- xxii Přenechání určitých firemních funkcí nebo služeb externím dodavatelům.
- xxiii Systém nebo síť, kde účastníci sdílejí své zdroje přímo, bez centrální autority.
- xxiv Osoba, která usnadňuje diskusi nebo proces, pomáhá skupině dosáhnout konsenzu nebo řešení.
- xxv Situace nebo řešení, které je výhodné pro všechny zúčastněné strany.
- xxvi Učení se nebo výcvik, který probíhá přímo na pracovišti během vykonávání pracovních povinností.
- xxvii Profesionál, který pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a dosáhnout cílů.
- xxviii Předání úkolů nebo odpovědností z jedné osoby na druhou.
- xxix Metoda výuky založená na plánování a realizaci konkrétních projektů.
- xxx Metoda rozvoje zaměstnanců, která zahrnuje změnu pracovních pozic nebo úkolů.
- xxxi Mezinárodní organizace, která koordinuje mezinárodní zdravotnické akce a stanovuje zdravotnické normy.