

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

AKTIVITY ŠKODA AFTER SALES TRAINING PŘI ZAVEDENÍ NOVÉHO MODELU NA TRH

Bakalářská práce

Tereza SVOBODOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Svobodová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Aktivity ŠKODA After Sales Training při zavedení nového modelu na trh**

Cíl: Bakalářská práce se zabývá tématem Aktivity ŠKODA After Sales Training ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. při zavádění nového modelu na příkladu uvedení na trh modelu Scala. V práci bude popsán postup zpracování školení včetně přípravy školení, tvorby materiálů, časový harmonogram náběhu, se zaměřením na realizaci vlastního školení. Cílem práce je analyzovat tyto aktivity a zhodnotit efektivnost jejich průběhu. Výsledkem práce bude doporučení pro případnou lepší připravenost na uvedení nového modelu na trh.

Rámcový obsah:

1. Příprava a realizace školení
2. ŠKODA After Sales a jeho funkce v rámci ŠKODA AUTO a. s.
3. Charakteristika vybraných aktivit při uvedení modelu Scala na trh
4. Doporučení zefektivnění aktivit

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. – KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.
3. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
4. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters – Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Tereza Svobodová
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 14. 05. 2020

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 6 |
| 1 Vzdělávání zaměstnanců..... | 8 |
| 1.1 Vzdělávací akce | 9 |
| 1.2 Vlivy a trendy ve vzdělávání | 11 |
| 1.3 Potřeby vzdělávání a rozvoje | 12 |
| 1.4 Formy evaluace..... | 14 |
| 1.5 SWOT analýza | 17 |
| 2 Analýza současného stavu poznání | 18 |
| 2.1 Představení oddělení ŠKODA After Sales Training | 18 |
| 2.2 Školení a jeho průběh | 20 |
| 2.3 Přípravná fáze školení..... | 22 |
| 2.4 Vlastní školení | 24 |
| 2.5 Účastníci | 25 |
| 2.6 Závěrečná část školení | 25 |
| 2.7 ŠKODA Scala..... | 25 |
| 2.8 Časová osa | 26 |
| 2.8.1 Administrativní proces | 26 |
| 2.8.2 Příprava vlastního školení | 27 |
| 2.9 Aplikace SWOT analýzy..... | 28 |
| 3 Vlastní návrh řešení..... | 31 |
| Závěr | 33 |
| Seznam literatury | 35 |
| Seznam obrázků a tabulek..... | 37 |
| Seznam příloh | 38 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|------|-------------------------|
| F2F | Face to face |
| KT | Kalendářní týden |
| SOP | Start of production |
| STC | Service Training Center |
| ŠA | ŠKODA AUTO a.s. |
| VA/2 | After Sales Training |

Úvod

Největší tuzemská automobilka ŠKODA AUTO a.s. přináší na trh stále nové modely a nejinak tomu bylo i v roce 2019, kdy uvedla nástupce Rapida – Scalu. Scala patří do kompaktní třídy vozů značky ŠKODA a pro svůj nový charakter, design a funkčnost se stala oblíbeným vozem střední třídy. S náběhem nového modelu souvisí ve ŠKODA AUTO nespočet činností v rámci a kompetencích různých oddělení. Bakalářská práce se zabývá aktivitami oddělení After Sales Training při uvedení nového modelu na trh na příkladu modelu Scala.

Cílem práce je analyzovat tyto aktivity, popsat jejich průběh od přípravných prací až po vlastní školení, zhodnotit efektivnost jejich průběhu a navrhnout vlastní doporučení pro zlepšení samotného zavádění na trh v rámci oddělení After Sales Training.

Bakalářská práce je rozdělena na tři dílčí kapitoly. První kapitola je věnována teoretické terminologii v oblasti vzdělávání zaměstnanců. V této části je popsána oblast vzdělávání a rozvoje, dále jsou vyjmenovány a vysvětleny základní typy vzdělávacích akcí. Následuje podkapitola věnovaná aktuálním vlivům a trendům ve vzdělávání zaměstnanců, poté se práce zabývá potřebami vzdělávání a cíli vzdělávacích programů. Další podkapitola obsahuje formy evaluace vzdělávacích procesů se stručným vysvětlením každé z nich doplněné o možná rizika samotného vyhodnocování. Posledním tématem teoretické části je rozbor SWOT analýzy, která je použita jako prostředek hodnocení v praktické části.

Praktická část bakalářské práce se zabývá aktivitami oddělení After Sales Training, patřící firmě ŠKODA AUTO a.s., při zavádění nového modelu na trh. Tato část je tvořena dvěma kapitolami, přičemž první z nich se věnuje analýze jednotlivých aktivit.

Nejdříve je popsáno oddělení VA/2 v rámci začlenění do firmy s výčtem jeho oblasti působení, školicích středisek a se zaměřením na popsání rozdílů mezi technickým, netechnickým a IT školením. Následně je v práci nastíněno, jak obecně probíhají školení nového modelu vozu. V další podkapitole jsou monitorovány všechny přípravné aktivity spojené se školením nového vozu, od administrativních procesů po organizaci pilotních školení. Následuje popis průběhu vlastního školení, které obsahuje teoretickou a praktickou část výuky. Dále jsou vymezeny dvě hlavní

skupiny účastníků školení, jejich rozdílné požadavky, očekávání a časová náročnost kurzů. Podkapitola Závěrečná část školení se zabývá vyhodnocováním samotného školení ze strany účastníků.

Školení nově zaváděného modelu na trh je popsáno na příkladu modelu ŠKODA Scala. Proto je v následující podkapitole tento vůz charakterizován i s jednotlivými milníky, které provázely Scalu při samotném uvedení jak tohoto základního vozu, tak i jeho dalších variant. Po představení vozu Scala následuje analýza průběhu přípravy a realizace školení v čase. Jsou zde popsány konkrétní časové úseky aplikované ve dvou různých liniích. Závěr kapitoly je věnován SWOT analýze, která rozebírá konkrétní uvedené aktivity oddělení After Sales Training.

Poslední kapitolou bakalářské práce je vlastní návrh řešení, kde jsou představena doporučení pro lepší připravenost na uvedení nového modelu na trh v rámci oddělení VA/2.

1 Vzdělávání zaměstnanců

Servisní tréninkové centrum (Service Training Center) je školicí středisko automobilky ŠKODA AUTO a.s. v Kosmonosech. Patří k nejmodernějším vzdělávacím centřům v mezinárodním automobilovém průmyslu. Probíhá zde školení jak technického, tak obchodního rázu pro importéry a dealery z celého světa (Region.rozhlas.cz, 15. 12. 2011).

Provádí se zde tzv. odborné vzdělávání, které podle Mužíka přináší specifické vědomosti, znalosti a dovednosti vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu (Mužík, 2012).

Koubek (2010) rozlišuje tři oblasti v systému formování pracovních schopností člověka, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

Všeobecné vzdělávání (korigované státem) se zaměřuje především na sociální rozvoj jedince.

Odborné vzdělávání (neboli training) se orientuje na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolení.

Základní příprava na povolání probíhá mimo organizaci i její pracovníky. Jedná se např. o přípravu učňů na jejich budoucí povolání.

Doškolováním se přizpůsobují znalosti a dovednosti pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, které jsou vyvolány mnohými vnějšími vlivy (např. změna technologie). Doškolování zvyšuje pracovní výkon pracovníka, tím pádem prosperitu celé organizace. Navíc získává pracovník vyšší konkurenceschopnost na trhu práce.

Přeškolením (rekvalifikací) si pracovník osvojuje nové povolání či nové pracovní schopnosti.

V oblasti **rozvoje** získává pracovník další znalosti a dovednosti, které nezbytně nepotřebuje k vykonávání svého povolání. Jedná se tzv. o formování osobnosti jedince, při kterém se vyvíjí jeho pracovní potenciál.

Plamínek (2010) uvádí jako jednu z forem vzdělávání školení a tréninky. To probíhá buď v rovině teoretických znalostí anebo získávání praktických dovedností.

Předávání teoretických znalostí srovnává autor s tradiční školní praxí, kdy lektor (školitel, přednášející) předává informace posluchačům, kteří se aktivně neúčastní, pouze mohou klást otázky. Během získávání praktických dovedností si školení pracovníci nacvičují konkrétní postupy, které jim předvádí trenér (lektor).

Medlíková (2010) popisuje lektora jako učitele předávajícího jak teoretické znalosti, tak praktické dovednosti. Měl by mít vysokoškolské vzdělání a alespoň základy andragogiky (vzdělávání dospělých), dále všeobecný přehled a široký náhled na problematiku.

1.1 Vzdělávací akce

Mezi základní typy vzdělávacích akcí patří přednáška, seminář a workshop. Následně budou popsány výhody a nevýhody těchto akcí.

Na **přednášce** se lektor poměrně snadno a rychle připraví. Lze zasáhnout velký počet posluchačů. Není třeba, aby měl lektor praktickou dovednost práce se skupinou. Avšak přednáška ovlivňuje pouze teoretické znalosti. Účastníci nemají velkou příležitost komunikovat s lektorem a nemusí dostat odpovědi na své otázky. Má krátkodobý vliv na posluchače.

Seminář popisuje autorka jako kontaktní akci, která ovlivňuje znalosti i dovednosti, aktivně zapojuje účastníky, stmeluje je, přináší intenzivnější zážitek, dává okamžitou zpětnou vazbu a má dlouhodobější dopad na účastníky. Pro lektora ale znamená náročnější přípravu, nárok na znalost mezilidských vztahů, práce s týmem a poskytování zpětné vazby.

„**Workshop** je interaktivní děj, v rámci něhož se jednotlivci, týmy i celá skupina sdružují k vyřešení předem daného cíle.“ Roli lektora při něm zastává moderátor, který celý workshop řídí a může do něj zasahovat i obsahově. Výhodami této akce je aktivní zapojení účastníků, vliv na dovednosti a postoje lidí, přínos intenzivních zážitků, poskytování mnohonásobné zpětné vazby, zvýšení motivace účastníků, dlouhodobý vliv na lidi, procesy, firmu aj. Na druhou stranu je workshop velmi náročný na přípravu i na vyhodnocení, je třeba, aby organizátoři byli velmi sebraní, moderátor musí být velmi flexibilní, znalý mezilidských vztahů a připravený reagovat na různé situace, moderování workshopu je také velice energeticky náročné (Tureckiová, 2004).

Armstrong (2007) popisuje další metody výcviku – instruktáž, diskusi, případovou studii, hraní rolí, simulaci a skupinová cvičení.

Instruktáž je kombinací jak sdělování, tak demonstrování. Při výkladu je užíváno základní terminologie a postupně se přechází od jednoduchého ke složitému, používají se grafy, schémata a jiné pomůcky. Při demonstrování instruktor několikrát předvádí celou operaci nejprve normální rychlostí, poté pomaleji tak, aby účastníci byli schopni pochytit celou problematiku krok za krokem. Účastníci následně procvičují operaci pod dohledem instruktora.

Diskuse je prostředkem k aktivnímu zapojení všech účastníků do učení, umožňuje lidem učit se ze zkušeností ostatních a rozvíjet schopnosti sebevyjadřování. Vedoucí diskuse (školitel) dává přímé otázky či otázky s otevřeným koncem, snaží se zapojovat do diskuse všechny členy tak, aby nedominovali silnější jedinci. Účastníci sami dochází k závěru diskuse, školitel pouze diskusi shrnuje.

Při metodě **případové studie** účastníci analyzují konkrétní událost z praxe, zkoumají její příčiny a snaží se najít řešení problému. Tato metoda pomáhá zlepšit schopnost zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady s ostatními a pracovat se svými dosavadními zkušenostmi. Je třeba, aby při řešení případové studie účastníci zdůvodňovali své jednání, myšlenky a argumenty.

Pro vyzkoušení modelových situací jako je např. pohovor, hodnotící rozhovor či projednávání stížnosti je vhodná metoda **hraní rolí**. Při té se účastníci vžívají do role postav z reálných situací. To jim napomáhá rozvíjet interaktivní, komunikační a sociální dovednosti a mnohdy i zvýšit sebedůvěru.

Simulace je kombinací případové studie a hraní rolí s účelem dosáhnoutí maximální míry realismu. Účastníci při ní mají příležitost vyzkoušet si modelové situace v podmínkách téměř totožných s těmi, které budou prožívat na svém pracovišti.

Při **skupinových cvičeních** zkoumá a řeší stanovený problém tým jako celek. Cílem je rozvíjet schopnost účastníků pracovat v kolektivu. Lidé si při nich uvědomují, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a při rozhodování. Skupinová cvičení jsou častým nástrojem týmového vzdělávání, tzv. team buildingu.

(Armstrong, 2007)

1.2 Vlivy a trendy ve vzdělávání

V posledních letech vzniká tlak na zvýšení výkonnosti a efektivity organizace pomocí rozvoje a vzdělávání. Následně budou představeny hlavní trendy, které se vztahují především ke vzdělávání – od „kusovek“ k celostnímu přístupu s výrazným vlivem on-the-job tréninků; just-in-time ve vzdělávání; standardizované kurzy; on-line nákup a důraz na diferenciaci a zakázková řešení (Hroník, 2007).

Od „kusovek“ k celostnímu přístupu je vývoj od vzdělávání jednotlivce k učící se organizaci. Tento vývoj má několik fází:

1. Realizace „kusovek“ – jedná se o neplánovanou realizaci výcvikového kurzu, která má charakter just-in-time. Vyskytuje se především u malých firem, které nemají rozpočet na vzdělávání.
2. Sled vzdělávacích aktivit – je to série takových vzdělávacích aktivit, které na sebe logicky navazují. Obsah i sled je tvořen na základě předešlé analýzy potřeb jak individuálních, tak firemních. Často se používá u malých a středních firem. Jako příklad můžeme uvést sérii výcviků v prodejních dovednostech, který se skládal z dílčích výcviků: sebeprezentace a prezentační dovednosti; zvládání námitek a komplikovaných situací; budování vztahu a zákaznická orientace; uzavření.
3. Komplexní rozvojový program – v této fázi účastníci rozvíjí své měkké i tvrdé znalosti a dovednosti. Na rozdíl od předešlých fází jsou aktivní i v mezidobí, kdy jsou nuceni plnit různé rozvojové úkoly pramenící z předem stanoveného rozvojového plánu. Efekt komplexních programů je mnohem větší než v předchozích fázích, je zde větší provázanost s praxí.
4. Celostní přístup – neboli učící se organizace, jedná se o neustálé učení, při kterém jsou však vzdělávací aktivity upozaděny. Naopak jsou užívány metody „za chodu“, jako např. rotace práce, řešitelské porady, asistování, stínování a prototyping.

Just-in-time ve vzdělávání je takový kurz, který přichází v pravý čas, např. jako soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. V systému vzdělávání lze tuto metodu chápat jako posilující nebo stabilizující zpětnou vazbu v rámci systému.

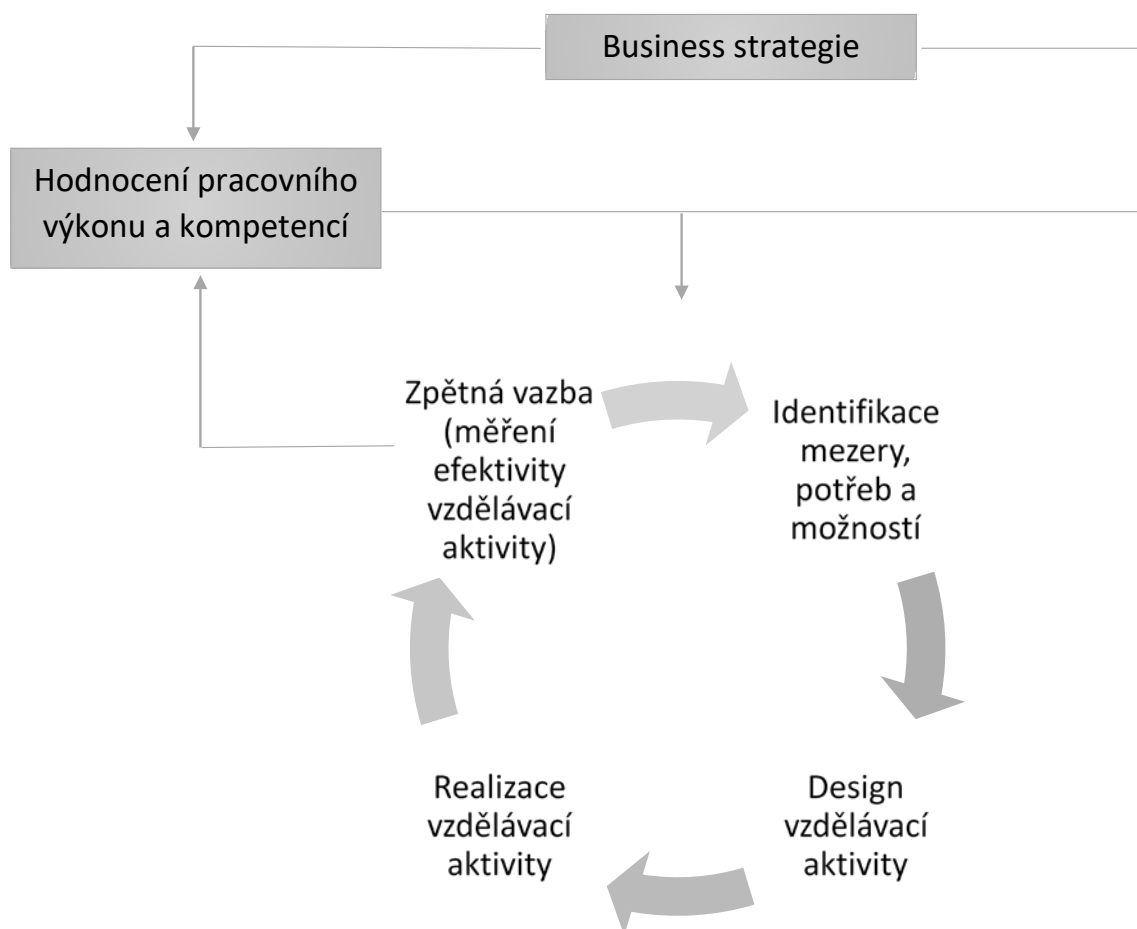
Účelem **standardizovaných kurzů** je snížení nedostatků znalostí a dovedností, které brání výkonnosti pracovníků. Velké firmy nabízí tzv. katalogové kurzy, které zahrnují např. odborné kurzy, měkké dovednosti, IT školení, jazyková školení a školení povinná ze zákona. Pracovníci mohou kurzy absolvovat prezenčně či prostřednictvím e-learningu.

On-line nákupy vzdělávacích aktivit již v dnešní době, v které na internetu kupujeme téměř všechno, nejsou ničím výjimečným. Poptávající firmy mají možnost vybrat si v nepřehledném množství nabídek dle svých požadavků, ať už to jsou ceny či požadavky na lektory apod. Autor odhaduje, že prostřednictvím internetového nakupování se postupně významně sníží ceny nakupovaných kurzů.

Posledním popsaným trendem je **důraz na diferenciaci a zakázková řešení**. Jelikož diferenciaci pomáhá zvýšit výkonnost a efektivitu, uplatňuje se samozřejmě i v oblasti rozvoje a vzdělávání. Probíhá tak současně na několika frontách: hodnocení, odměňování, rozvoj. V těchto oblastech funguje jako jakýsi motivační nástroj pro zaměstnance (Hroník, 2007).

1.3 Potřeby vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání v organizaci se obecně dělí do čtyř fází: identifikace mezery, potřeb a možností; design vzdělávací aktivity; realizace vzdělávací aktivity; zpětná vazba (Hroník, 2007).



Zdroj: Hroník, F. 2007 – s. 134

Obr. 1 Cyklus vzdělávání

Cíle vzdělávacího programu se určují dle potřeb vzdělávání a rozvoje, které vznikají na třech úrovních:

1. Úroveň organizace – chování jednoho zaměstnance může ovlivnit chod celé organizace
2. Úroveň jednotlivých pracovních míst, činností – je potřeba, aby jednotlivá oddělení firmy byla schopná zajistit svoji funkčnost a aby každý, kdo zastává danou funkci, rozuměl specifické problematice relevantní pro dané oddělení
3. Úroveň jednotlivce – potřeba eliminovat nedostatky znalostí či dovedností, které zabraňují konkrétnímu zaměstnanci zlepšovat se ve své práci (Folwarczná, 2010).

„Cíle jsou přesně stanovené potřeby. Říkají nám, čeho má být dosaženo a kdy.“ Je nutné, aby byly jasně stanovené (Folwarczná, 2010). K jejich stanovení lze využít

známou metodu SMART: cíle musí být specifické (specific) – jasné, jednoznačné, přímočaré, pochopitelné a podnětné; měřitelné (measurable) – podle kvantity, kvality, času, peněz; dosažitelné (achievable) – podnětné a náročné, ale splnitelné pro schopného a oddaného jedince; relevantní (relevant) – důležité z hlediska cílů organizace, relevantní s podnikovými cíli; a časově určené (time-framed) – aby byly dosaženy v dohodnutém termínu (Armstrong, 2007).

Pro efektivitu rozvojového programu je nutné, aby všechny zainteresované strany, tzn. účastník programu, jeho nadřízený a vzdělavatel (lektor, kouč), znaly cíle hned od začátku. Organizace také musí stanovit jednotnou metodu pro porovnávání výsledků a hodnocení vzdělávací aktivity jejich účastníky. Nejprve zjišťuje jejich okamžité reakce z kurzu, kde se dozvídá, jak se účastníkům líbila zvolená metoda vzdělávání, lektor či prostředí. Účastníci tak porovnávají výsledky se svými očekáváními. K hodnocení skutečné efektivity rozvojového procesu však organizace musí vyhodnotit výstupy vzdělávacích aktivit z hlediska dosažení předem stanovených cílů a z hlediska zajištění maximální efektivity vynaložených nákladů. Následně se výsledky použijí jako vstupní údaje pro příští cyklus vzdělávání a rozvoje (Folwarczná, 2010).

1.4 Formy evaluace

Pojmem evaluace se v oblasti vzdělávání rozumí zkoumání kvality nebo hodnoty určitého vzdělávacího programu, které slouží k jeho vyhodnocení a určení efektivity. (Nuv.cz, 2015). Podle Medlíkové (2010) lze k evaluaci využít následující způsoby:

a) Dotazník

Díky dotazníku má organizace možnost porovnávat výsledky v čase, jelikož se dotazník uchovává v písemné podobě. Výhodou jsou strukturované odpovědi účastníků. Otázky je však obtížné vytvářet tak, aby dotazník poskytoval relevantní zpětnou vazbu. Důležité je vyžadovat od respondentů nejen bodové ohodnocení, ale také písemné vyjádření.

b) Inventura (zaškrťovací listy)

Zaškrťovací listy jsou jakousi zjednodušenou verzí dotazníku, kdy účastníci pouze zaškrábají odpovědi, což je pro ně snadné a rychlé. Avšak je nutné důkladně formulovat otázky tak, aby nebyly zavádějící, aby je hodnotitel

správně pochopil. Ve výsledku ale inventura nemá příliš velkou výpovědní hodnotu.

c) Zpětná vazba od zadavatele, kolegy, ko-lektora

Jelikož zadavatel, kolega či ko-lektor mají předchozí zkušenosti ve vzdělávacím oboru, je jejich zpětná vazba zaměřená a konkrétní, mohou porovnávat s jinými vzdělavateli a vzdělávacími akcemi. Autorka doporučuje využít více hodnotitelů najednou, kteří se každý zaměří na hodnocení něčeho jiného (odpovědi na dotazy, způsob předávání informací, neverbální komunikace atd.).

d) Různé formy zpětné vazby od účastníků vzdělávací akce

Existuje mnoho podob evaluace od účastníků vzdělávací akce, které se liší od dotazníkové metody. Např. při metodě „tři bodů paměti“ účastníci sdělují tři body, které považují za nejdůležitější, které si nejlépe pamatovali, které pro ně mají největší přidanou hodnotu. Další metodou je tzv. lístečková zpětná vazba, při které účastníci napíší na kus papíru své postřehy a před odchodem je vhodí do připravené krabice. Při určování metody zpětné vazby je důležité přihlédnout k tomu, jaké skupině lidí je určena (např. zda převažují více extroverti nebo introverti).

e) Sebehodnocení

Sebehodnocení spočívá v jednoduchém zhodnocení svého výkonu nejlépe ihned po akci. Lze ho však považovat za méně objektivní.

f) Evaluační workshop

Jedná se o déletrvající akci, která se koná samostatně po vzdělávací akci. Při evaluačním workshopu se sejdou účastníci vzdělávací akce společně s lektory i zadavateli a zpětně hodnotí obsah, formu a dopad vzdělávání. Je potřeba mít zkušeného moderátora, který celý workshop povede a usměrní tak, aby byl smysluplný.

g) Evaluace v čase prostřednictvím týmu

Objektivní evaluace v čase prostřednictvím týmu spočívá v hodnocení účastníka vzdělávací akce svými kolegy, nadřízenými, podřízenými či

partnery z jiných oddělení nebo přímo sebehodnocením, avšak až po uplynutí určitého času.

Při výběru formy evaluace je nutné zvážit, co přesně vyhovuje organizaci, lektorovi či samotným účastníkům vzdělávací akce. Je třeba vytvořit si metodiku hodnocení a seznámit s ní účastníky, vysvětlit jim přidanou hodnotu vybrané formy hodnocení. Je vhodné sledovat svá hodnocení v čase a zjistit, co se v nich opakuje. Nakonec je nutné zjistit, jak se dá obchodně využít dobré či špatné hodnocení. „Neexistuje nejlepší forma evaluace, jenom nejvhodnější forma pro danou situaci“ (Medlíková, 2010).

Rizika vyhodnocování

Organizace musí umět správně měřit výkonnost svých zaměstnanců před vzdělávací akcí proto, aby byla schopna určit dopady provedeného vzdělávání na jejich výkonnost. Avšak je třeba také zjišťovat názory účastníků na vzdělávání a měřit, jak vzdělávací akci vnímali. Při vyhodnocování vzdělávání je vhodné využít více zdrojů údajů.

Je těžké odlišit, které ovlivnění výkonnosti zaměstnanců je výsledkem vzdělávání a které je způsobeno jinými faktory (např. nové technologie apod.). Tyto faktory lze rozlišit pomocí:

- kontrolních skupin – výkon skupiny lidí, která neabsolvovala vzdělávací akci, bude porovnán s výkonem absolventů vzdělávací akce
- analýzy trendů – současné trendy výkonnosti se s využitím statistických metod porovnávají s výkonností po realizaci podnikového vzdělávání
- expertních odhadů – nárůst výkonnosti je odhadován účastníky školení, jejich kolegy a manažery
- zpětné vazby od zákazníka – interní a externí zákazníci jsou tázáni, zda vidí zlepšení v požadované dovednosti díky provedenému vzdělávání

Při hodnocení vzdělávání je složité odlišit, co bylo na vzdělávání špatně a které chyby byly ovlivněny jinými faktory. Např. účastník mohl mít nepříjemnou předešlou zkušenost se vzděláváním, kvalita managementu neodpovídala kompetenční úrovni, mohl být problém se správnou specifikací a následným zacílením vzdělávání, účastníci nemohou své nově nabyté dovednosti dostatečně využít kvůli

nedostatku příležitostí, byla nevhodně nainstalována technologie či systém tak, že zaměstnanci nemohou využít své dovednosti atd. Pro efektivní využití vzdělávání je nutné odstranit všechny uvedené bariéry (Vodák, Kucharčíková, 2007).

1.5 SWOT analýza

K vyhodnocení různých situací, činností, aktivit nebo i firmy jako celku se používá SWOT analýza. Ta analyzuje silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Tyto faktory je přitom nutné zkoumat jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí.

Analýza vnějšího prostředí firmy zahrnuje monitorování makroprostředí a mikroprostředí firmy. Do makroprostředí ovlivňující firmu patří demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní vlivy. Naopak významnými složkami mikroprostředí jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři nebo dealeři. K úspěšnému nalezení a tvoření příležitostí je nutné sledovat trendy vývoje v těchto zmiňovaných oblastech a vyznat se v nich.

S analýzou vnitřního prostředí souvisí stanovení a vyhodnocení silných a slabých stránek. Podle Kotlera však není vždy nezbytné zbavovat se všech svých slabých stránek a dále polemizuje nad tím, jestli se má firma snažit rozvíjet příležitosti spojené hlavně s jejími silnými stránkami, nebo se zabývat i příležitostmi, pro které by si musela silné stránky vytvořit (Kotler, 2007).

2 Analýza současného stavu poznání

Praktická část bakalářské práce se zabývá školením v režii oddělení ŠKODA After Sales Training. Postupně je představeno oddělení After Sales se zaměřením na After Sales Training a popisem jeho hlavních činností a školicích středisek. Práce pojednává především o školicím středisku v Kosmonosech. Na to navazuje podkapitola s obecnými informacemi o školení. Následuje popis přípravných činností s výčtem nutných aktivit. Dále je v práci uveden postup vlastního školení, identifikace účastníků a závěrečná část školení. Poté se práce zabývá představením modelu ŠKODA Scala. Tato část se zaměřuje na časovou osu uvádění na trh a také na chronologický vývoj školení tohoto modelu. Poslední podkapitola je věnována SWOT analýze aktivit oddělení After Sales Training.

2.1 Představení oddělení ŠKODA After Sales Training

Společnost ŠKODA AUTO je organizačně členěna na sedm oblastí. Oblast V – Prodej a marketing je zaštiťována členem představenstva Alainem Favey. Pod tuto oblast spadá deset dalších podoblastí, mimo jiné i VA – After Sales. Oblast After Sales je zodpovědná za prodej originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích. Činnost útvaru sestává z následujících úloh: stanovení a sledování plnění cílů a opatření v oblasti prodeje originálních dílů a spokojenosti zákazníků, prodej originálních dílů a příslušenství, Human Touch, prodejní koncepty a strategie After Sales, marketing After Sales, vznik produktu originálních dílů a příslušenství, provoz servisního centra, After Sales školení, servisní technická podpora produktu, servisní technická podpora dílen, vyřizování záruk, logistika originálních dílů a příslušenství, nákup originálních dílů a příslušenství, dispozice originálních dílů a příslušenství a IT v servisní síti. (Zaměstnanecký portál ŠKODA, Organizační jednotky – After Sales VA, 2020).

After Sales je dále členěno na jedenáct oddělení. Jedním z nich je oddělení VA/2 – After Sales Training, o kterém pojednává tato práce. Jedním z hlavních úkolů oddělení VA/2 je zajištění kompetencí v servisní síti ŠKODA AUTO v tuzemsku a zahraničí. Cílem oddělení je poskytovat v oblasti tréninku inovativní a uspokojujivá řešení a připravovat pro partnery efektivní a relevantní nabídku školení, která vychází z požadovaných kompetencí. Mezi další důležité činnosti patří tvorba

obsahů pro jednotlivé kurzy a školení. S těmi úzce souvisí utváření kvalifikačního procesu. Všechny tyto aktivity korespondují se standardy vzdělávání, které jsou zároveň platformou pro sledování a ověřování kvality služeb i personálu v síti.

Mezi stěžejní činnosti oddělení After Sales Training patří: organizace F2F školení pro tuzemský retail a import, netechnická školení a dovednosti, technická školení a dovednosti, IT školení a dovednosti, certifikace a recertifikace zahraničních trenérů, správa Learning Management Systému, produktové tréninky, školení na míru pro partnery, post tréninky, online tréninky, vývoj kvalifikačního procesu a standardů pro tuzemský retail a import, vývoj školicí strategie a její implementace, vytváření metodiky a školicích materiálů, vývoj a realizace nových komunikačních cest a kanálů, koordinace a správa regionálních školicích center, komunikace a spolupráce s importéry v oblasti školení, reporting proškolenosti tuzemské i zahraniční sítě a spolupráce s koncernovými partnery. (Zaměstnanecký portál ŠKODA, Organizační jednotky – After Sales Training VA/2, 2020).

Školicí střediska má ŠKODA AUTO celkem tři – v Kosmonosech, v Kroměříži a v Plzni, přičemž největší podíl prováděných školení probíhá v Service Training Center (STC) v Kosmonosech. Toto středisko je rozděleno na celkem tři oblasti působení a to:

1. Technické školení
2. IT školení
3. Netechnické školení

Technické školení se zabývá nejenom jednotlivými komponenty vozu, ale také celkovým technickým pohledem na vozidlo. V této oblasti školení poté vznikají kurzy na představení vozidla, školení motorů, převodovek, asistenčních systémů, topení a klimatizace, podvozkových systémů, karoserie, bezpečnostních systémů, komunikačních a komfortních systémů a dalších technických částí vozidla.

IT školení má ve svém označení jasně daný rozsah a oblast působení. Tato část se zabývá vzděláváním personálu v oblasti IT systémů, které jsou potřebné pro provádění předepsaných úkonů na vozidle u partnera. Příkladem může být tzv. ELSA pro, což je online systém s veškerými technologickými postupy demontáže a montáže jednotlivých komponentů vozidla či přesně definovanými postupy oprav. Dále do této části spadají další systémy požadované a nutné pro řízení a správu

veškerého dění u autorizovaného partnera. Do této skupiny lze zařadit „Plánovací modul“, který se stará o efektivní objednávání a plánování zakázek u servisního partnera. Zde je vhodné zmínit i systém SAGA, jež se podílí na řádném fungování reklamačních záležitostí. Dále tzv. ETKA je elektronický katalog originálních dílů, bez něhož nelze objednávat a nakupovat originální díly pro servis vozidel. Kromě již zmiňovaných systémů ale existuje celá další řada potřebných systémů pro podporu servisní sítě.

Netechnické školení se věnuje rozvíjení komunikačních dovedností, ověřování a implementování nových servisních procesů a dalších poznatků do praxe pro vyšší spokojenost zákazníků.

Každá z těchto oblastí je v kompetenci jiných zaměstnanců oddělení After Sales Training, ať už interních či externích. Nezanedbatelnou součástí tohoto kolektivu jsou tzv. přípraváři, jejichž činnosti souvisí např. s přípravami demonstračních pomůcek a vozů pro školení. Pro provoz samotné budovy školicího centra jsou zajisté nezbytné další pracovní pozice, jako např. zaměstnanci mající na starost veškeré prezentační vybavení od projektorů, přes komunikační techniky až po zajištění fungujících systémů pro řádnou realizaci vzdělávací akce, dále pak zaměstnanci zajišťující údržbu budovy nebo občerstvení pro účastníky a v neposlední řadě část organizace školení, což obsahuje komunikaci s partnery, rozesílání nabídek nových školení, rozesílání pozvánek a zajištění systémů CPM nebo VTO, kde probíhá administrace veškerých vzdělávacích akcí.

2.2 Školení a jeho průběh

Jak již bylo zmíněno, oddělení After Sales Training se zabývá třemi druhy školení: technické, netechnické a školení informačních technologií. Technické školení je převážně určeno pro produktivní personál. Zabývá se konstrukcí, popisem a funkcí jednotlivých částí vozidla a systémů od motoru a podvozku přes brzdy, vnější osvětlení, karoserii, konstrukci interiéru, komunikaci jednotlivých řídicích jednotek různých elektronických systémů, až po převodovku, palivové soustavy atd. Netechnické školení je určeno pro neproduktivní personál smluvního partnera a zabývá se procesy, které jsou definovány pro řízení After Sales, jako je např. komunikace se zákazníky, nabídka služeb, prodej příslušenství, příjem a výdej vozidla, sepisování zakázek, skladování a manipulace s díly atd. Tato školení jsou

určena především vedoucím profesím (např. vedoucí skladu, vedoucí servisu). V rámci IT školení se školí především práce s infotainmentem a konektivitou.

Při každém uvedení nového modelu na trh začínají aktivity oddělení After Sales Training již rok předem. Samotné uvedení řídí produktový marketing společnosti ŠKODA AUTO. Ten rozhoduje o tom, jak bude uvedení vypadat, a to podle požadavků trhu či podle konkurenčních nabídek v jednotlivých kategoriích. Samotný náběh nového modelu startuje na nejvýznamnějších šesti až osmi trzích EU, do roka se poté model dostane do 98 % trhů.

Přibližně rok před uvedením na trh se v celém oddělení After Sales zjišťují informace potřebné k tomu, aby mohlo proběhnout školení dealerů a importérů značky ŠKODA. Celý náběh modelu spadá do kompetencí koordinátora náběhů, dílny analýz a FAP z oddělení VAT – Technika servisních služeb Jaroslava Havlíka.

Je nutností odškolit dealery a importéry ze všech zemí, kde má ŠA trh, ještě před samotným uvedením modelu na trh. Dealeři a importéři tvoří jak tuzemskou, tak zahraniční síť. ŠA má přes sto aktivních trhů, přičemž okolo třiceti států je třeba proškolit při každém modelu. Některé modely aut nejsou nabízeny ve všech zemích světa, tudíž by bylo zbytečné provádět školení jejich dealerů a importérů. Na základě analýzy trhů, ve které se zkoumají mimo jiné požadavky trhů a také cena auta, určuje marketingové oddělení trhy, na kterých se bude nastupující model nabízet.

Jednotlivé trhy se pak školí stejným způsobem, nedělá se rozdíl ve školení. Trenér u importéra si poté sám určí míru a hloubku proškolení svého trhu podle toho, co se na jejich konkrétním trhu prodává a vyžaduje.

Školení se provádí při uvedení úplně nového modelu na trh, ale také v průběhu jeho životnosti, která trvá maximálně osm let. Zhruba v polovině životnosti totiž přicházejí inovace jednotlivých modelů, např. v podobě faceliftu nebo nové generace motorů či systémů vozidla dle neustále se zpřísňující legislativy pro výrobce vozidel. Proto je nutné znovu proškolit účastníky náběhu, rozsah školení však může být omezen pouze na dílčí změny, které byly na modelu provedeny, a nemusí se opět provádět školení ohledně celého vozidla.

Vlastního školení se účastní cca 30 až 40 importérů, přičemž jeden importér může reprezentovat více států. Pokud se vozidla značky ŠKODA do některého z trhů

dovážejí v malém množství, importéři tohoto státu se školení neúčastní. Co se týče hrazení nákladů, cestu a ubytování si hradí sami účastníci školení, výrobce hradí pouze školení.

2.3 Přípravná fáze školení

Jak již bylo zmíněno, příprava školení začíná většinou tři čtvrtě roku až rok před samotným školením, a to sběrem informací od oddělení vývoje vozu, předběžným plánováním kapacit a termínů vzdělávacích akcí. Spolupráce v rámci jednotlivých oddělení je přitom klíčová. Souběžně se začínají plánovat termíny pro školení importérů i tuzemské účastníky, vždy s ohledem na uvedení nového vozu či techniky na jednotlivé trhy. V plánování je třeba zohlednit termín výroby pro zajištění školicích vozidel a techniky, dodání dílenské servisní dokumentace, speciálního nářadí atd. Následuje nabídka termínů jednotlivých školení s dostatečným předstihem tak, aby se účastníci mohli včas přihlásit, zajistit si letenky či víza. K organizačním záležitostem VA/2 patří také předjednání kapacity ubytování účastníkům, případně zajištění dopravy z letiště nebo ke školicímu středisku, objednání tlumočení, zajištění občerstvení, techniky v sálech, tvorbu pozvánek a v nespolední řadě také komunikaci s importéry i s tuzemskými účastníky.

Je možné, že během přípravné fáze vznikne požadavek na video. V takovém případě musí být včas s velkým předstihem uděláno výběrové řízení na dodávku, tvorbu a zpracování s jasně daným termínem dokončení a dodání. Oddělení VA/2 se pochopitelně podílí na tvorbě scénáře a podle tématu zajišťuje technickou stránku věci, jako např. prostory, diagnostiku nebo automobily.

Mezitím se zpracovávají získané informace a připravují se podklady pro školení. Ty jsou tvořeny především v českém jazyce. Pro školení zahraničních účastníků se materiály překládaly do anglického, německého, francouzského, španělského a ruského jazyka, v současné době se již provádí pouze překlad do anglického jazyka.

Podklady mají jasně dané složení, které se nemění a je pro všechny kurzy stejné. Prvním dokumentem je tzv. Program kurzu. Je určen pro školitele a obsahuje podrobné vedení kurzu, návod, v jakém rozsahu, na jaké téma a jak dlouho se dané části má věnovat a jakou formu výuky použít. V dokumentu Kontrolní seznam je zaznamenáno veškeré vybavení, od speciálních přípravků a komunálního nářadí až po ochranné pracovní pomůcky, které jsou nutné k uskutečnění školení. Dalším

materiálem pro školitele je Prezentace, která je tvořena v programu PowerPoint a promítána školitelem přímo během kurzu. Složka Pracovní materiál obsahuje pracovní listy určené pro účastníky školení, na kterých jsou připravené úkoly pro aktivní zapojení účastníků do kurzu, případně doplňující a rozšiřující informace o probíraných tématech. Další složka je tzv. Info. Tato složka obsahuje podpůrné materiály jak pro školitele, tak případně pro účastníky, to záleží na jednotlivé specifikaci materiálů. Může obsahovat i doprovodná videa nebo fotografie konkrétních příkladů probírané části vozidla. Složka Testy většinou zahrnuje vstupní a výstupní testy určené k prověření potřebných a získaných znalostí účastníků. Prezentace použitá při školení, případně pracovní sešity nebo i některé podpůrné materiály se ve formě PDF poskytují účastníkům do vzdělávacího prostředí (CMP tuzemsko nebo CTO importéři), ve kterém má každý možnost si uvedené materiály stáhnout pro samostudium či pro zopakování témat ze školení. Posledním dokumentem je Obsah, v němž jsou uvedeny cílové skupiny, podmínky účasti, obsahy a cíle školení, lektori a délka školení.

Školitelé jsou kromě zajištění podkladů ke školení zodpovědní také za zajištění pomůcek, speciálního nářadí a jednotlivých komponentů potřebných v průběhu školení, za časový rozvrh jednotlivých bloků školení, za provedení pilotního školení, které slouží pro ověření obsahu, dále za provedení praktických cvičení a za kompletní realizaci vlastního školení.

V rámci prezentace nového modelu je vhodné pro účastníky zorganizovat a uskutečnit i porovnávací nebo zkušební jízdy, a to buď ve vlastní režii nebo prostřednictvím agentury. To zahrnuje zajistit objednávku a financování agentury, zpracovat plán a harmonogram jízd, případně zajistit polygon a vše nanečisto vyzkoušet a upravit. Vždy záleží na tom, v jakém módu, pro jakou cílovou skupinu a co je cílem účastníkům představit. Teprve potom lze přistoupit ke školení.

Jako poslední přípravný krok před vlastním školením probíhá tzv. pilotní školení, které má více stupňů. To se uskutečňuje s dostatečným předstihem v závislosti na obsahu a cílové skupině, zhruba dva týdny předem, ale někdy i mnohem dříve, a je určené nejprve pro prezentující tým, aby došlo k odzkoušení časového rozvrhu a celé organizace i s obsahem, poté následuje pilot pro interní školitele z regionálních středisek. Při něm se mohou objevit případné připomínky, náměty, poznámky či chyby. Relevantní připomínky se následně zapracují do podkladů. Poté následuje

interní školení pro servisní centrum a interní personál z ostatních středisek VA. Po těchto pilotních a interních školeních začíná teprve proškolení jednotlivých importérských školitelů (trenérů), kteří poté zajišťují proškolení své dealerské sítě. Současně s importérským školením se díky regionálním střediskům může začít proškolení i tuzemská servisní síť, pokud to technické podmínky dovolí. Většinou ale dochází ke školení tuzemských účastníků až po proškolení importérské části. Rozdíl v těchto účastnících a jejich potřebách a očekáváních bude popsán v následující kapitole.

2.4 Vlastní školení

Školení probíhá formou teorie a praxe. Poměr těchto částí závisí na tématu a cílové skupině. Kurz by měl obsahovat minimálně 50 % praxe (mohou však existovat kurzy s 20% teoretickou a 80% praktickou částí).

Základem teoretické části školení je prezentace v programu Power Point, která účastníkům umožňuje snazší orientaci v problematice a v kombinaci s výkladem lektora zajistí větší míru pozornosti od posluchačů, než kdyby byl výklad podáván stroze monologem lektora. Dále se při školení používají podpůrné pomůcky jako např. flipcharty, magnetické tabule nebo pracovní listy. Využívaná je jak individuální, tak skupinová práce, také cílené a řízené diskuze, různé formy odpočinkových a revitalizujících aktivit nebo forma opačného výkladu, kdy účastník zpracuje zadání a následně předá výklad ostatním účastníkům.

Na teoretickou část navazuje praktická. Ta probíhá buď v učebně nebo mimo budovu STC, pokud si školení žádá praktickou demonstraci vozu ve venkovním prostředí. V učebnách je prostor až pro 3 automobily. Ty jsou však určeny pouze pro vnitřní použití a jejich provoz na pozemních komunikacích není možný. Učebny jsou dále vybaveny nejmodernější technikou tak, aby školení mohla probíhat co nejvíce efektivně. Jsou tu k dispozici např. diagnostické přístroje, zvedací zařízení či demonstrační díly. Účastníci si tak mohou vyzkoušet to, co se dozvěděli během teoretické části školení, např. chování automobilu v reálném prostředí, opravy, pracovní postupy atd.

2.5 Účastníci

Účastníky školení lze rozlišit na dvě převažující skupiny, a to tuzemští a zahraniční. Cílová skupina a obsah také určují délku samotného školení.

Tuzemští účastníci absolvují kurzy samozřejmě v českém jazyce. Jedná se o pracovníky, kteří znalosti načerpané v rámci školení použijí zejména pro svou praxi v oboru např. servisních, prodejních či diagnostických služeb. Časově jsou tato školení organizována na jeden až dva dny.

Zahraniční účastníci jsou převážně školitelé nebo personál zajišťující technickou podporu u importéra z aktivních trhů ŠA, kterých je po celém světě více než sto. Importéři využívají informace nabyté z kurzů pro účely dalšího školení techniků ve svých zemích. Je tedy zřejmé, že tento druh školení je obsahově i časově mnohem náročnější, neboť je vyžadováno získání stoprocentně komplexních informací o všech částech vozidla. Importérské kurzy trvají většinou jeden až dva týdny.

2.6 Závěrečná část školení

V poslední části školení probíhá závěrečné vyhodnocení. Jednak účastníci musí vyplnit závěrečný znalostní test s minimální úspěšností 75 %, dále také vyplňují dotazník, ve kterém hodnotí samotné školení, jeho přínos, provedení, lektora atd. Dále se zjišťují případné připomínky, případně očekávání dalšího vzdělávání. Zjištěné připomínky se sumarizují a s těmi, které jsou ovlivnitelné, se pro další školení pracuje dál. Hodnocení účastníky spadá do kontrolovaných bodů v rámci pravidelného auditu, i proto je na něj kladen velký důraz. Rozebírá se konkrétní připomínka, co k ní vedlo, jaké je navrhované řešení či vylepšení a jak toto řešení bylo aplikováno do reality. Případná provedená opatření se zjišťují při následném auditu.

2.7 ŠKODA Scala

ŠKODA Scala je automobil nižší střední třídy vycházející z designové studie Vision RS. Svými rozměry vyplňuje mezeru v nabídce automobilky ŠKODA AUTO mezi Fabií a Octavií. Studie se prezentuje jako sportovní a označení RS odkazuje na závodní nebo sportovní modely ŠKODA. Vývoj trval čtyři roky, oficiální premiéra vozu proběhla 6. prosince 2018 v izraelském Tel Aivu. Konfigurátor pro Scalu byl

spuštěn v lednu 2019 a prodej začal v dubnu 2019. ŠKODA Scala se vyrábí v závodě v Mladé Boleslavi. Startovací cena šplhá ke 400 000 Kč.

První vůz tohoto modelu byl vyroben 14. března 2019, tento konkrétní vůz však nebyl určen pro zákazníky. K těm prvním vozy dorazily až v průběhu května téhož roku. Kromě oficiální premiéry byl velmi důležitou událostí pro model Scala také autosalon v Ženevě, tzv. Geneva Motor Show, kde si vůz mohla prohlédnout zvenku i zevnitř i široká veřejnost. Dalším významným mezníkem byl červen 2019, kdy probíhaly CNG Mobility Days v Berlíně. Při této příležitosti byla představena nová varianta modelu – Scala G-TEC. Tento ekologický a úsporný model je charakteristický tím, že má pohon na zemní plyn. Tím ale ŠKODA s obměňováním modelu Scala nekončí. Na Mezinárodní automobilové výstavě ve Frankfurtu v září 2019 byla uvedena verze modelu Scala Monte Carlo, který je stejně jako ostatní vozy z edice Monte Carlo inspirován úspěšnou závodní tradicí a obsahuje sportovně laděné prvky. Obě tyto varianty (G-TEC a Monte Carlo) byly na trh uvedeny na konci roku 2019.

2.8 Časová osa

V kapitole 2.8 je popsán chronologický postup aktivit z hlediska reálného času. První část je zaměřena spíše na administrativní proces, druhá část se zabývá hlavní přípravnou linií vlastního školení. SOP (start of production) byl u modelu Scala stanoven na KT 06/2019, o tomto datu bylo rozhodnuto již rok předtím. První vozy určené pro After Sales Training byly objednány již v květnu 2017. První „ostré“ školení bylo naplánováno na březen 2019. Demonstrativní časová osa z prosince 2018 a z ledna 2019 je přílohou této práce.

2.8.1 Administrativní proces

Prvním administrativním krokem bylo založení termínu školení na online portálu CTO (ŠKODA Training On-line). To proběhlo v KT 49/2018, od té doby se zájemci mohli přihlašovat na jednotlivé vypsání kurzy. Zhruba ve stejnou dobu, tedy na konci října 2018, bylo nutné vybrat vyhovující hotely a objednat v nich dostatek volných kapacit. Přibližně tři měsíce před plánovanou akcí bylo zapotřebí zajistit tlumočení ve všech nabízených, výše zmíněných jazycích, objednat auta na zkušební jízdy nebo vybrat večeře ve vybraných hotelech či restauracích. V takto

velkém předstihu se také musely nechat vytisknout diplomy pro účastníky a musela se zajistit doprava z letiště na hotel, z hotelu do školicího centra a zpět.

Následovalo potvrzení tlumočení, pokojů v hotelech, parkovacích míst a dopravy, vše probíhalo dva týdny před školením. Posledními přípravnými úkony, které probíhaly týden před akcí, byly tisk dokumentů jako např. prezenční listiny, hodnocení či jmenovky a dále potvrzení účastníkům ohledně konání akce, ubytování a dopravy.

Po samotném školení, asi týden po akci, nastala archivace dokumentů, tedy uložení kopií dokumentů, např. diplomů, prezenčních listin a hodnocení. Nakonec bylo zapotřebí změnit statusy v online portálu CTO.

2.8.2 Příprava vlastního školení

Vlastní školení se dá rozdělit do jednotlivých dílčích úkonů, za které jsou zodpovědní jednotliví zaměstnanci VA/2 a to jak interní, tak externí. Celé řízení a plánování školení je ovlivňováno rozhodnutím oddělení vývoje vozů, které stanovilo SOP na KT 06/2019. Od tohoto rozhodnutí se odvíjela celá řada dalších činností. První z nich bylo zajištění testovacích vozů, vybavení a nářadí. Objednání vozů proběhlo již téměř dva roky před samotným školením (tedy v květnu 2017). Komunikace s importéry o nových testovacích vozech probíhala od června 2018 do realizace prvního školení (březen 2019). Objednané vozy byly dodány v KT 10/2019, tedy více než rok a tři čtvrtě po objednání. Objednání zmíněného nářadí a vybavení probíhalo od října 2018.

Nezbytnou součástí příprav je i spolupráce mezi jednotlivými odděleními v rámci firmy ŠKODA, pro tuto příležitost hlavně s oddělením technického vývoje. Je nutné zorganizovat schůzku, kde probíhá nezbytná komunikace nového vozu směrem k lektorům a organizátorům školení. Tato schůzka ohledně školení modelu Scala proběhla v KT 41/2018. Opět bylo zapotřebí schůzku připravit, komunikovat a zajistit, což bylo v kompetenci konkrétního zaměstnance VA/2.

Dalším úkolem spojeným s realizací školení je zajištění obsahu jednotlivých školení zahrnující technické, netechnické a IT školení. Tato příprava probíhala souběžně, opět v kompetenci daných zaměstnanců, kteří se zabývají jednotlivými druhy školení. Příprava započala v červenci 2018, samozřejmě ve spolupráci s oddělením technického vývoje. Po shromáždění podkladů se zadal požadavek na překlady,

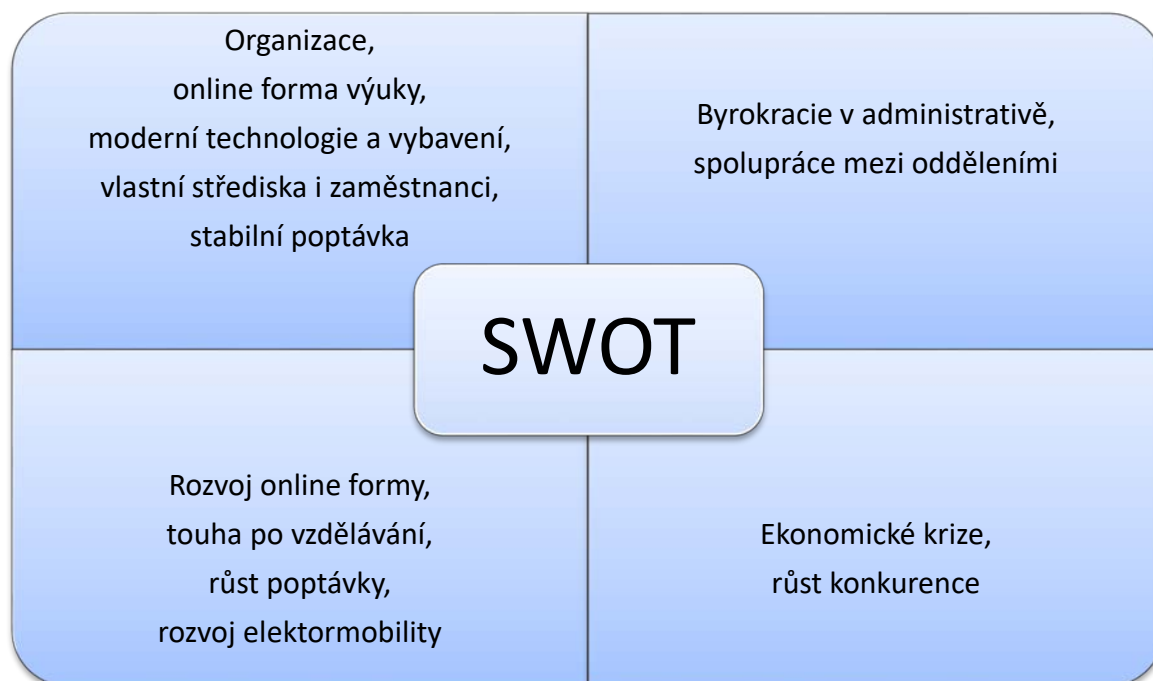
které musely být hotové nejdéle dva týdny před prvními kurzy (únor 2019). V příloze číslo 1 je překlad textů vyobrazen jako „current task“, což znamená, že v prosinci 2018 se oddělení After Sales Training zabývalo hlavně touto činností.

Poté následovala organizace F2F školení, což znamená výuka osobní formou. Příprava školení pro importéry probíhala od září 2018 do února 2019. Organizace školení pro český trh byla na přípravu časově méně náročná, proto začala až v listopadu 2019. V únoru 2019 proběhla pilotní školení a vlastní školení byla realizována od začátku března do půlky dubna 2019.

Mezitím probíhala příprava a náběh online kanálů a systémů nezbytných k fungování celé realizace. Tato koordinace probíhala od září 2018 až do února 2019. Posledním mezičlánkem veškeré organizace byl tzv. reporting, při kterém se připravovaly veškeré informace pro účastníky školení. Reporting musel být hotový nejdéle před začátkem vlastního školení, což bylo řádně dodrženo.

2.9 Aplikace SWOT analýzy

K rozboru konkrétních aktivit oddělení After Sales Training je v této práci použita SWOT analýza, při níž jsou postupně rozebrány silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza je zobrazena standardně v matici, přičemž silné stránky jsou vypsány v levém horním rohu, slabé stránky v pravém horním rohu, příležitosti v levém dolním rohu a hrozby v pravém dolním rohu. V této analýze jsou zohledněny jak vnější, tak vnitřní vlivy na chod oddělení.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2 SWOT analýza aktivit After Sales Training

Mezi silné stránky celého oddělení jako komplexního celku patří zajisté precizní a důkladné organizační schopnosti jednotlivých zaměstnanců, bez kterých by oddělení nemohlo tak dobře fungovat. I o tom svědčí většinou pozitivní ohlasy účastníků při dotazování ohledně organizace kurzů. Dalším pozitivem je využívání online výukových materiálů, bez kterého v dnešní době nelze uspět už téměř v žádném oboru. S tím souvisí i využívání nejmodernějších technologií a vybavení, které jsou určené k praktické demonstraci komponent vozu. I to, že má ŠKODA AUTO vlastní budovy, ve kterých se provozují školení, je bezesporu další výhodou. Nemusí tak vynakládat výdaje za nájem a dlouhodobé vlastnictví se již určitě vyplatilo. Také většina zaměstnanců je kmenových. To znamená, že firma nemusí využívat outsourcingu a využívá naopak své vlastní know-how, které si takto udrží v tajnosti. Výhodou, která platí obecně pro celou firmu, je to, že automobily značky ŠKODA jsou v České republice dlouhodobě těmi nejprodávanějšími, což zaručuje stabilní poptávku i pro školicí střediska.

Co se týče slabých stránek, autorka za ně považuje jakousi byrokracii, což však platí obecně v rámci fungování celé firmy. Často zdoluhavé administrativní procesy zdržují a prodlužují různé aktivity, které by jinak mohly být prováděny za mnohem kratší čas. K tomu patří i mnohdy vleklá spolupráce mezi jednotlivými odděleními

společnosti ŠKODA AUTO. Je nutné, aby spolu všechna oddělení od vývoje, přes nákup až po logistiku bezproblémově a harmonicky fungovala, tak to však v běžné praxi občas není. Stává se, že dílčí oddělení pracují sama za sebe, a ne vždy ochotně spolupracují s ostatními. To také vede ke zdržování a komplikování vlastního procesu fungování firmy.

Mezi příležitostmi lze jistě řadit rozvoj online formy výuky, která při příležitosti krize spojené s epidemií onemocnění covid-19 v roce 2020 zažila výrazný posun. Ukázalo se, že schopnost rychlé adaptace na nastalou situaci je obrovskou šancí na další vývoj a organizování nejen formou osobního kontaktu. Za příležitost se také dá považovat vysoká úroveň životního standardu většiny lidské společnosti, která může vést k touze po dalším vzdělávání. Samozřejmě to také souvisí s rozvojem poptávky v rámci automobilového průmyslu, která v minulých letech stoupala. V současné době je však podle autorky největší příležitostí pro oblast tréninku vývoj elektromobility. Ta skýtá mnohé pro zákazníky, dealery i importéry neznámé a nové oblasti, se kterými se musí naučit pracovat. Je tedy zřejmé, že bude nezbytné uspořádat mnoho kurzů, které se budou týkat elektromobilů, díky čemuž se oddělení stane ještě více nepostradatelné.

Jako hrozby vidí autorka možnost ekonomické krize, která se opakuje v různých časových intervalech. Až taková doba nastane, je možné, že poptávka po automobilech klesne, tudíž nebude potřeba pořádat školení ve standardní míře. Jak již bylo uvedeno, na vzdělávání je v současnosti obecně kladen velký důraz. Proto může být potenciální hrozbou sílící či vznikající konkurenční vzdělávací instituce, které by mohly znamenat pokles účastníků školení pro společnost ŠKODA.

3 Vlastní návrh řešení

V kapitole Vlastní návrh řešení či aplikace budou vyjmenovány potenciální vylepšení některých aktivit či procesů, které by mohly přispět ke zlepšení služeb poskytovaných oddělením After Sales Training. Autorka vychází z poznatků nabytých při povinné praxi absolvované na oddělení After Sales a ze subjektivních názorů některých kolegů z After Sales Training.

Jak již bylo zmíněno, velké možnosti rozvoje skýtá využívání **online formy výuky**. Lze si představit, že tato forma by mohla být jak částečná, tak úplná. Částečnou formu autorka prezentuje jako možnost pro účastníky, kteří se nemohou školení zúčastnit osobně, zhlédnout školení prostřednictvím streamované výuky. To znamená, že by klasická výuka probíhající v učebně byla zároveň natáčená a účastníci by mohli participovat nadálku. Může být namítáno, že v takovém případě by bylo znemožněno účastníkům neseđícím fyzicky v učebně klást otázky lektorům, to by však mohlo být vyřešeno využitím videokonferenční techniky či online chatovacích místností. Úplná forma online výuky by pak znamenala opět streamování výukové lekce samotného lektora bez osobní účasti jakéhokoliv účastníka. Nejednalo by se však o přednatáčená videa vedená monologem lektora, za takových okolností by nemohla probíhat žádná interaktivita mezi výkladem a posluchači. Takto vedená výuka by šetřila náklady spojené s cestováním, jako jsou letenky, ubytování, doprava na straně účastníků, ale také náklady na straně organizátorů, jako např. občerstvení, kapacity učeben (mohou být místo toho využity k jiným účelům) nebo tištěné podklady, které standardně obdrží všichni účastníci.

V souvislosti s obsahem školení by dalším oživením mohlo být **více interaktivních aktivit** tak, aby účastníci zažili méně jednotvárný, stále se opakující kurz. Takovým příkladem mohou být třeba různé soutěže o hodnotné ceny, které by v účastnících mohly vzbudit větší zájem a jejich pozornost by se díky tomu mohla zvýšit.

V neposlední řadě autorka doporučuje **zlepšit organizační a administrativní záležitosti** mezi jednotlivými odděleními v rámci ŠKODA AUTO. Často se totiž stává, že spolupráce ohledně získávání informací nutných pro organizaci školení není úplně jednoduchá a trenéři se k nim dostávají mnohdy až na poslední chvíli. Tento problém by však musel být řešen centrálně uvnitř celé firmy.

Celkově si však After Sales Training vede s organizací a realizací školení velmi dobře, což se dá soudit z velmi dobrého ohlasu ze strany účastníků, ale také z dlouhodobě stabilní vysoké poptávky. ŠKODA After Sales Training má velmi pečlivě vybudované vztahy s tuzemskými dealery po celé ČR a stejně tak s importéry z více než stovky států. To je základem pro další vzájemnou spolupráci v nadcházejících letech.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem aktivit oddělení After Sales Training ve ŠKODA AUTO a.s. v okamžiku zavádění nového modelu této automobilky na trh. Cílem práce byly popsání a analýza těchto aktivit a také demonstrace celého procesu na příkladu modelu ŠKODA Scala, která byla na trh uvedena v roce 2019. Výstupem práce je doporučení pro zlepšení efektivnosti průběhu celého procesu a případnou lepší připravenost tohoto dílčího oddělení firmy.

Vzdělávání je neopomenutelnou součástí koloběhu společnosti, která se podílí na ekonomice státu tak velkou měrou jako právě největší český automobilový producent ŠKODA AUTO. Pro firmu je důležité, aby její zaměstnanci obdržovali stále nové znalosti potřebné k výkonu své práce. Právě o to se stará oddělení After Sales Training v odvětví automobilového průmyslu. K tomu jim slouží zkušení lektori, u kterých nestačí pouze, aby rozuměli automobilům. Je také zásadní, aby uměli informace zpracovat a předat dále tak, aby je zákazníci školicího střediska pochopili a odnesli si z nich to nejcennější.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala problematikou vzdělávání zaměstnanců. Tato část začínala definicí různých druhů vzdělávání, poté byly vymezeny různé druhy vzdělávacích způsobů s jejich krátkým popisem a výčtem pozitivních a negativních dopadů. Následně byly vyjmenovány některé aktuální vlivy a trendy ve vzdělávání se zaměřením na trend od „kusovek“ k celostnímu přístupu, který byl popsán a rozebrán detailněji. Dále se práce věnovala strategii vzdělávání v organizaci a stanovování cílů. V neposlední řadě byly vyjmenovány a popsány formy zpětné vazby, která je v procesu školení zaměstnanců klíčovým aspektem pro budoucí vývoj těchto služeb. Nakonec byla teoreticky popsána tvorba a význam SWOT analýzy, která byla později použita i v praktické části práce.

Praktická část bakalářské práce se věnovala oddělení After Sales Training, které bylo nejdříve přiblíženo výčtem jeho činností a zodpovědností a také začleněním v rámci firmy. Poté byly nastíněny příprava a průběh školení při specifické situaci uvedení nového modelu. Následně se práce zabývala detailnějším rozбором přípravné fáze tohoto školení, což se týkalo hlavně přípravy podkladů a také administrativním zajištěním. Dále byl vysvětlen průběh vlastního školení,

specifikace účastníků se zaměřením na jejich požadavky, a zjišťování výstupů, které účastníci v průběhu školení získali.

Následovala kapitola věnovaná přímo modelu Scala, ve které byl tento vůz přiblížen hlavně z hlediska časového horizontu. Poté byl popsán průběh přípravy a vlastního školení modelu Scala, který byl popsán chronologicky. Další částí této kapitoly byla SWOT analýza provedená na základě předchozího zkoumání činností oddělení After Sales Training.

Poslední část bakalářské práce obsahovala návrhy řešení autorky pro zlepšení připravenosti i dílčích konkrétních aktivit v rámci přípravy a provádění vlastního školení při uvedení nového modelu na trh pro oddělení After Sales Training. Uvedením těchto návrhů v návaznosti na předcházející analýzu aktivit byl splněn cíl bakalářské práce.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

Caffyns.co.uk: *ŠKODA SCALA World Premiere* [online]. Eastbourne: Caffyns PLC, 2018 [2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.caffyns.co.uk/news/koda-scala-world-premiere/18917/newsdetail.aspx>.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 9788024730677.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 9788024732367.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.

Národní ústav pro vzdělávání [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2015 [2020-05-10]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024732350.

Region.rozhlas.cz: *Škoda Auto otevřela v Kosmonosích nové Servisní a tréninkové centrum* [online]. Praha: Český rozhlas, 2011 [2019-11-15]. Dostupné z: <https://region.rozhlas.cz/skoda-auto-otevrela-v-kosmonosich-nove-servisni-a-treninkove-centrum-7282100>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719047.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Organizační jednotky – After Sales (VA) [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-02-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/organisation/departmentnr/10000000/10000002/10000040>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Organizační jednotky – After Sales Training (VA/2) [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-02-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/organisation/departmentnr/10000000/10000002/10000040/10023327>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: ŠKODA představila model SCALA G-TEC [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-04-29] Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/web-content-display?articleId=2406111&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: SCALA MONTE CARLO: Dynamičtější a stylovější [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-04-29] Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/web-content-display?articleId=3052970&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: Sériová výroba modelu SCALA v MB zahájena [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-04-29] Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/web-content-display?articleId=1301859&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: ŠKODA na IAA 2019 ve Frankfurtu [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-04-29] Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/web-content-display?articleId=3190698&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW>.

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO: ŠKODA na autosalonu v Ženevě [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-04-29] Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/web-content-display?articleId=1445417&groupId=1210566&ddmTemplateKey=B2E-NEW>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Cyklus vzdělávání | 13 |
| Obr. 2 SWOT analýza aktivit After Sales Training..... | 29 |

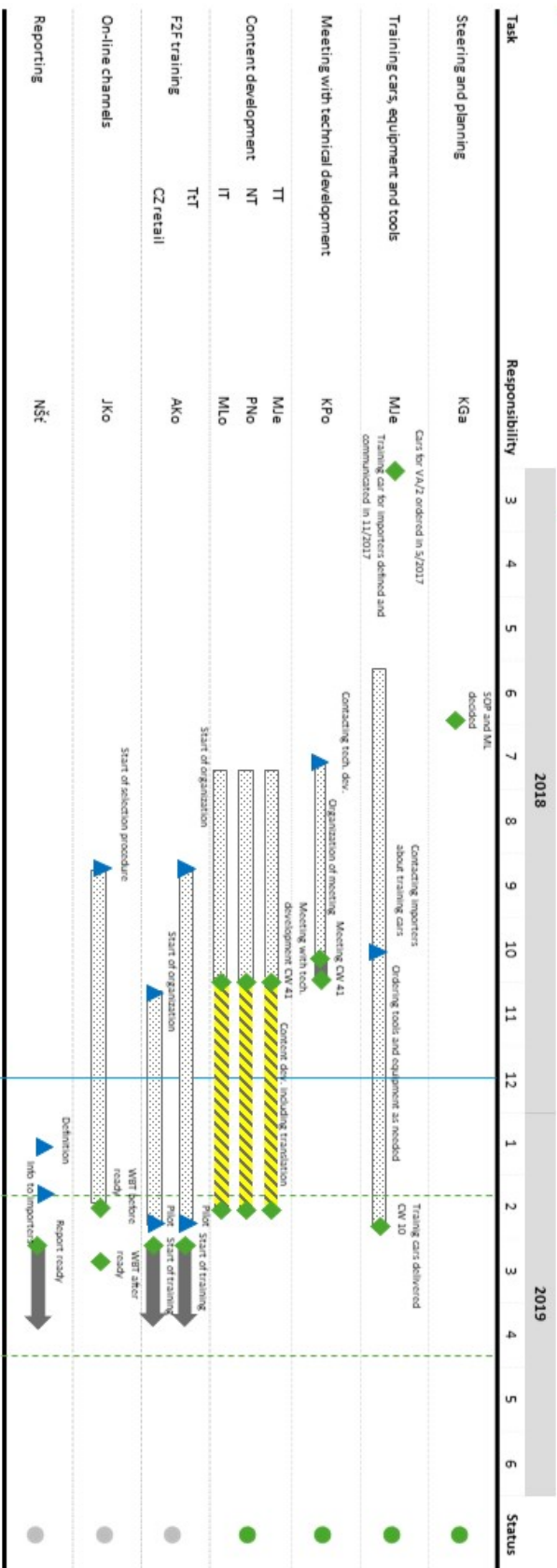
Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1 Časová osa školení - Scala KT 49/2018 | 39 |
| Příloha č. 2 Časová osa školení - Scala KT 03/2019 | 41 |

Příloha č. 1 Časová osa školení – Scala KT 49/2018

Scala – timeline

PO: PM:



Importer training – timeline

PO: PM:

| Task | Respons. | Status |
|-------------------------|--|--|
| Založení termínu | AK | |
| CTO | AK | |
| Objednávky | <ul style="list-style-type: none"> Konec října Měsíc před akcí | |
| Hotely | Konec října | |
| Tlumočení | | |
| Doprava | | |
| Doprovodné akce | <ul style="list-style-type: none"> 3 měsíce před akcí 3 měsíce před akcí 3 měsíce před akcí | |
| Autá na testovací jízdy | | |
| Věčeře | | |
| Prezenční listiny | <ul style="list-style-type: none"> 3 měsíce před akcí 3 měsíce před akcí 3 měsíce před akcí | |
| Tisk | | |
| Hodnocení | <ul style="list-style-type: none"> Tyden před akcí Tyden před akcí Tyden před akcí Tyden před akcí | |
| Jmenovky | <ul style="list-style-type: none"> 2 týdny před akcí Měsíc před akcí | |
| Potvrzení tlumočení | <ul style="list-style-type: none"> Tyden před akcí Tyden před akcí 2 týdny před akcí Tyden před akcí | |
| Diplomy | <ul style="list-style-type: none"> Tyden před akcí Tyden před akcí Tyden před akcí Tyden před akcí | |
| Potvrzení | <ul style="list-style-type: none"> Účastníkem o konání akce, ubytování, tranšfery Hotelům počty pokojů Tlumočení Parkovací místa | |
| Archivace | <ul style="list-style-type: none"> Uložit kopie dokumentů (diplomy, prezenčníky, hodnocení) Změnit status v CTO/CMP | <ul style="list-style-type: none"> Tyden po akci Tyden po akci |

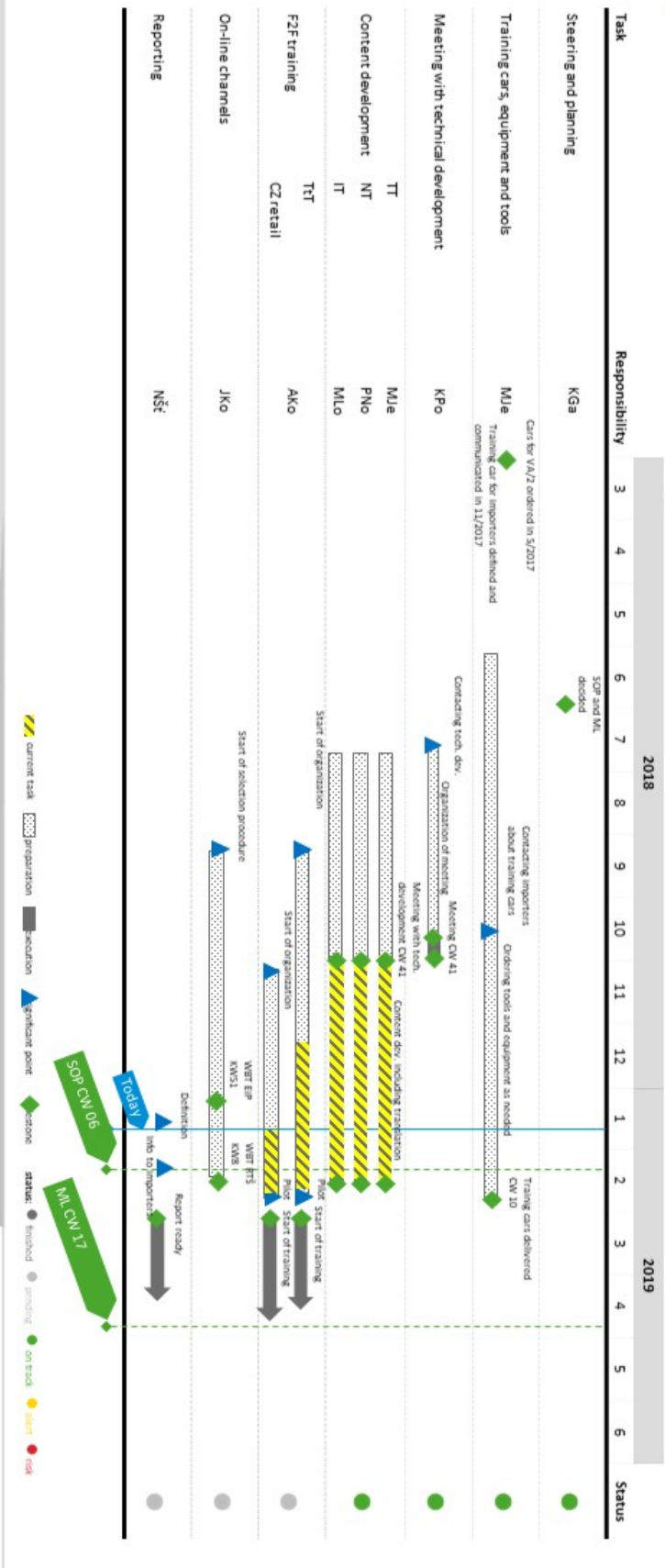
-  current task
-  preparation
-  occasion
-  conference point
-  stock
-  status
-  finished
-  on track
-  warn
-  risk



Příloha č. 2 Časová osa školení – Scala KT 03/2019

ŠKODA SCALA – timeline

PO: PM:



1



ŠKODA SCALA TTT – timeline

PO: PM:

| Task | Responses | Status |
|-------------------------|---|--------|
| Invitation to Importers | CTO | AK |
| | ◆ KW49/2018 | ● |
| Organisation / bookings | Hotels Interpretation service Transfers | |
| | ◆ KW44/2018 | ● |
| | ◆ KW3/2019 | ● |
| | ◆ KW10-14/2019 | ● |
| Print documents | Signature lists Interpretation service confirmation Diplomas / Certificates | |
| | ◆ KW11-15/2019 | ● |
| | ◆ KW1-15/2019 | ● |
| | ◆ KW10-15/2019 | ● |
| Confirmations | Hotel and transfers booking-delegates Hotel rooms booking-hotels Parking bays | |
| | ◆ KW10-15/2019 | ● |
| | ◆ KW09-13/2019 | ● |
| | ◆ KW10-14/2019 | ● |
| Archive | All documents archivation Training status in CTO/CMP | |
| | ◆ KW15/2019 | ● |
| | ◆ KW16/2019 | ● |

◆ Týden po akci
◆ Týden po akci

 current task
  preparation
  auction
  significant point
  actions
  status
  pending
  on track
  start
  risk



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---------------|---|---------------|------|
| AUTOR | Tereza Svobodová | | |
| STUDIJNÍ OBOR | 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu | | |
| NÁZEV PRÁCE | Aktivity ŠKODA After Sales Training při zavedení nového modelu na trh | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA | | |
| KATEDRA | KMM - Katedra managementu a marketingu | ROK ODEVZDÁNÍ | 2020 |
| POČET STRAN | 38 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 2 | | |
| POČET TABULEK | 0 | | |
| POČET PŘÍLOH | 2 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Bakalářská práce se zabývá procesy a činnostmi oddělení After Sales Training ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. při uvedení nového modelu na trh. Tyto aktivity jsou popsány na příkladu modelu Scala, který byl uveden na trh v roce 2019.</p> <p>Cílem práce je analyzovat zmíněné aktivity a zhodnotit efektivnost jejich průběhu.</p> <p>Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na proces vzdělávání zaměstnanců. Praktická část monitoruje všechny fáze školení nového modelu s využitím SWOT analýzy.</p> <p>Výstupem je doporučení pro případnou lepší připravenost na uvedení nového modelu na trh v rámci After Sales Training.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Vzdělávání, rozvoj, After Sales Training, ŠKODA Scala, školení, zavedení nového modelu | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| AUTHOR | Tereza Svobodová | | |
| FIELD | 6208R087 Business Management and Sales | | |
| THESIS TITLE | ŠKODA After Sales Training activities during the introduction of a new model on the market | | |
| SUPERVISOR | Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA | | |
| DEPARTMENT | KMM - Department of Management and Marketing | YEAR | 2020 |
| NUMBER OF PAGES | | | |
| | 38 | | |
| NUMBER OF PICTURES | | | |
| | 2 | | |
| NUMBER OF TABLES | | | |
| | 0 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | | | |
| | 2 | | |
| SUMMARY | <p>The bachelor thesis deals with the processes and activities of the After Sales Training department at ŠKODA AUTO a.s. by launching a new model. These activities are described on the example of the model Scala which was launched in 2019.</p> <p>The aim of the thesis is to analyze the mentioned activities and evaluate the effectiveness of their course.</p> <p>The theoretical part of the bachelor thesis is focused on the process of employee education. The practical part monitors all phases of training of the new model using SWOT analysis.</p> <p>The output is a recommendation for possible better readiness for the launch of a new model on the market within After Sales Training.</p> | | |
| KEY WORDS | Education, development, After Sales Training, ŠKODA Scala, training, launching a new model | | |