

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

FÁZE PŘÍPRAVY A REALIZACE TECHNICKÝCH ŠKOLENÍ VE ŠKODA AUTO a.s.

Nicola MALÁ

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

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5.12.2016

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji panu Milanovi Loučovi a Petru Noskovi za poskytnuté informace a materiály, které mi umožnily vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Učení a vzdělávání	8
1.1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem	8
1.2 Učení.....	9
1.3 Vzdělávání.....	10
1.4 Celoživotní vzdělávání a učení.....	10
1.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání	12
2 Podnikové vzdělávání (vzdělávání v organizaci)	13
2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	15
2.2 Prostředí firemního vzdělávání.....	16
2.3 Metody vzdělávání	17
2.4 Tvorba vzdělávacího plánu.....	21
2.5 Cíle vzdělávací akce	23
3 Analýza současného stavu poznání	26
3.1 Popis oddělení a činnosti oddělení technického školení	26
3.2 Popis učeben a průběh školení	31
3.3 Popis jednotlivých skupin účastníků (český/zahraniční trh).....	32
3.4 SWOT analýza školení.....	35
3.5 Popis tvorby kurzu TT 5234 - ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL	38
3.6 Vyhodnocení dotazníku s účastníky kurzu	41
3.7 Vyhodnocení interview s lektory	46
4 Vlastní návrh řešení či aplikace	51
5 Závěr.....	54
Seznam literatury	57
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam příloh	60

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CMP	Competence Management Program
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FL	facelift
IT	informační technologie
např.	například
NT	netechnické školení
STC	Service Training Center
TPP	technická produktová informace
TT	technické školení
tzv.	tak zvané
VAM/3	oddělení After Sales Training

Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách je v dnešní době velice důležitou otázkou. Celoživotní rozvoj začíná získávat podobu každodenní reality.

Jonas Ridderstrale: „Moc v dnešním světě se přesouvá od lidí, kteří dříve kontrolovali informace k lidem, kteří kontrolují poznání.“

V současné společnosti se neustále mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka. Díky rychlému vývoji, zejména v oblasti informačních technologií a komunikací, jsou zvyšovány nároky na další vzdělávání. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že vzděláváním svých pracovníků budují jméno své firmy a současně pomáhají lidem v jejich rozvoji a vzdělávání, v neposlední řadě vzdělanější a kvalifikovanější pracovník může firmě přinést i zisk. Znalosti pracovníků jsou zdrojem konkurenční výhody firem a je důležité si uvědomit, že právě pracovníci jsou nositeli myšlenek, poznatků a zkušeností a na jejich přístupu a tvořivosti záleží úspěch firmy jako celku.

Bakalářská práce je zaměřena na tvorbu vzdělávacích akcí a rozvoj zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je zhodnotit aktuální stav úrovně technického vzdělávání a na oddělení After Sales Training, představit přípravné a realizační fáze technických školení ve ŠKODA AUTO a.s. pro různé cílové skupiny účastníků, uvést rozdíly ve vztahu k cílovým skupinám, přípravné a realizační fáze analyzovat, vyhodnotit a nalézt další možná řešení, která zefektivní práci a vytvoří tak příznivé podmínky pro budoucí rozvoj firmy.

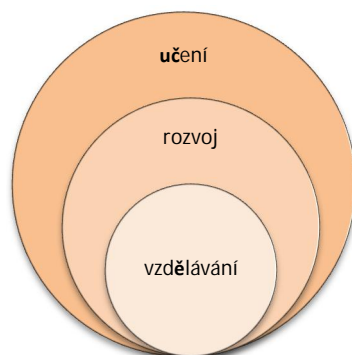
1 Učení a vzdělávání

Nejprve je potřeba vysvětlit rozdíl mezi pojmy: učení, rozvoj a vzdělávání.

Pojem učení lze vysvětlit jako proces změny, který zahrnuje nejen nové vědění, ale i nové konání. Učení není jen organizované, ale i spontánní – učíme se, aniž bychom o tom věděli. Pojem učení v sobě zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání (viz obrázek 1).

Rozvoj je mezistupeň mezi vzděláním a učením. Pomocí rozvoje je dosahováno žádoucí změny pomocí učení se. Rozvoj zahrnuje záměr, který je hlavní částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.

Posledním stupněm je vzdělávání – jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity, na rozdíl od rozvoje, jsou ohraničené (diskrétní) – mají začátek a konec. Při plánování vzdělávání ve firmě je potřeba postupovat systematicky. (Hroník, 2007)



Hroník, 2007 – str. 31

Obrázek 1 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

1.1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Úspěšnost rozvojových programů je často závislá jen na správném porozumění rozdílu mezi učením, rozvojem a vzděláváním a vzájemným vztahem mezi nimi. Vzdělávání je často považováno za činnost, která vede k učení. Učení je přitom ale vnímáno jako přidání nových znalostí, popř. zdokonalování dovedností, už méně je spojováno se zlepšováním schopností, vylepšováním dovedností anebo sdílením zkušeností. Je nutné si uvědomit, že vzdělávání dospělých není

stejně jako učení dětí. Při vzdělávání dospělých je nutné pamatovat na několik pravidel, například:

- jednorázová školení nestačí na rychlé zafixování vědomostí,
- jen zcela výjimečně dospělí používají informace ze studijních materiálů,
- nové věci vstřebávají nejlépe akcí a prožitkem,
- je nutné jim dát příležitost poučit se z chyb,
- potřebují dostávat pravidelnou zpětnou vazbu.

Dospělí se odlišují i svými cíli – čím jsou lidé starší, tím méně jim záleží na diplomech či certifikátech a nahlíží na přínosy učení z jiných hledisek.

Přesto představa o výstupech těchto programů je docela dobrá. Například za krasobruslaře není považován ten, který na ledě nikdy nestál a o bruslařských figurách jen připravuje interaktivní a poutavé prezentace. Výstupy jsou formulovány popisem výsledného projevu: „tu figuru provedl nádherně“. Potíže začínají v okamžiku, kdy se mají popsané výstupy přenést do měřitelných kritérií – podle hesla: „nemůžeme řídit to, co neumíme změřit“.

Nicméně se většina rozvojových programů koná „v lavicích“ a většinou je založena na hromadění informací. Různé studie opakovaně uvádí, že do pracovního výkonu nebo žádoucího pracovního chování se přenesou pouze 10 až 15% z předávaných aktivit, které jsou takto vedeny. Personální útvary mají za úkol nastalé rozpory odstranit a nastavit podmínky pro skutečně efektivní rozvoj. (Dvořáková, 2012)

1.2 Učení

Učení lze definovat jako rozvoj, jehož výsledkem je přetrvávající a účinná změna v duševní činnosti a konání.

Učení zabezpečuje vzájemné působení člověka a jeho permanentně se proměňující prostředí. Je to změna dvou různých kvalit – přizpůsobení se a přizpůsobení se sobě. Přizpůsobení se je více reaktivním, zatímco přizpůsobení sobě reflektuje proaktivní přístup. Přizpůsobení sobě však musí zároveň respektovat realitu.

Učení můžeme rozlišit na dvě skupiny – spontánní a záměrné (organizované). Organizované učení se je nazýváno vzděláváním. Ovšem nejpodstatnější věci

se učíme pomocí spontánního učení – např. řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému apod. (Hroník, 2007)

Učení spoluformuje osobnost a při vzdělávání se setkává osobnost lektora s osobnostmi účastníků vzdělávacího programu. (Plamínek, 2010)

1.3 Vzdělávání

Samovolné učení má za následek rozvoj potenciálu člověka nejen jako jednotlivce, ale i jako biologického druhu. Lidé se učí testováním napodobeného nebo nově vybudovaného chování. Cílem je dosažení příjemných konsekvencí. Hnací silou procesu učení je chuť zažívat příjemné pocity a snaha vyhnout se pocitům nepříjemným. Pro záměrné učení (vzdělávání) je podstatné, že lidé jsou rozdílní v citlivosti vůči různým obsahům a formám podnětů.

Ve své podstatě je vzdělávání orientováno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností. Mohou se však měnit i postoje vzdělávaného člověka (což lze a mnohdy je to od vzdělávání požadováno), čehož se dosahuje spíše nepřímo, spolu s nabízením jistých znalostí a dovedností. (Plamínek, 2010)

1.4 Celoživotní vzdělávání a učení

„Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění se jedince na trhu práce. Členské státy Evropské unie včetně České republiky se tímto klíčovým aspektem zabývají a určují efektivní rámec pro podporu strukturálních reforem (ekonomických, školských a sociálních).“ (Veteška, Tureckiová, 2008).

Celoživotní vzdělávání představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Tradiční formalizovaný školský systém tvoří pouze část vzdělávání; jen jeho základnu. Člověku by v současné společnosti měla být poskytována možnost dále se vzdělávat v různých stádiích jeho vývoje, realizovat rozmanité přechody mezi učením a zaměstnáním. Jde o zajištění přístupu ke vzdělávání po celý život, možnosti učení se až do úrovně osobnostních mezí. (Mužík, 2009, s. 4)

Pod pojmem celoživotní učení (lifelong learning) si lze představit souhrn všech vzdělávacích a rozvojových činností v průběhu celého života, již od předškolního vzdělávání. Nejvyšším stupněm formální soustavy je vzdělávání terciární, na něž často navazuje méně formalizované učení a vzdělávání.

Na celoživotní učení a zároveň i zvyšování kvalifikace a rozvoji klíčových kompetencí je kladen velký důraz. Rozšiřování kompetencí přímo souvisí se zaměstnatelností člověka. Trh práce je komplikovaný, vyžaduje více nových odborností, schopností a dovedností. Řada lidí se pouze těžko vyrovnává s narůstajícími požadavky na pracovní pozice, s informačně-technologickou a znalostní společností, situacemi, které vyvolávají stres a s globalizací. S určitou formou tlaku moderní společnosti se potýká každý z nás.

Možnosti vzdělávání chápe OECD¹ ve formálním (školském) i neformálním (mimoškolském) odvětví jako jeden propojený systém, jenž umožňuje získávání kvalifikace různými způsoby a kdykoliv během života. Základní strategií pro vybudování takového spojitého systému je upevnění a posílení jeho základny, aby bylo uskutečnitelné vytvořit pevný a hodnotný vzdělanostní základ pro celoživotní učení všech lidí. Celoživotní učení není jen lineární průchod systémem vzdělávání, ale zároveň klade důraz i na rozvoj vzájemného propojení učení a práce – zabezpečením pružnějších a souvislejších vazeb mezi vzděláním a zaměstnáním. Organizace vzdělávání získává podobu různých kombinací vzdělávání v organizacích nebo ve školách a zaměstnání. Pojetí evropské komise se zaměřuje na přístup orientovaný na širokou poznatkovou platformu a rozvíjení schopností jednotlivců být účastníky ekonomického života, důraz je tedy kladen na zaměstnatelnost. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Rozvoj potřebných schopností pracovníků podniku lze získat jejich výchovou a vzděláváním. Tento proces na sobě závisí a navzájem se podstatně ovlivňuje. Výchova je chápána jako proces formování osobnosti. V nejširším slova smyslu je zapotřebí jej chápat jako primární, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jedná se o proces získávání a osvojování znalostí z různorodých oblastí lidského poznání.

Výchova (pro potřeby interpretace podstaty podnikového vzdělávání) je proces vytváření vzdělávacích návyků a schopností přeměňovat získané poznatky (vzdělání) do požadovaného vzoru chování, resp. schopností odevzdávat, či používat získané vědomosti při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo firemních.

¹ Lifelong learning for all. Paris: OECD, 1996

Proces výchovy a vzdělávání je dle Vodáka možno chápat jako „spojení těchto atributů:

Kdo? – subjekt vzdělávání.

Jak? – forma vzdělávání.

Co? – obsah vzdělávání a výchovy.

Proč? – motivace ke vzdělání.

Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.“ (Vodák, Kuchaříková, 2011 str. 76)

Specifikace atributů je dána aktuálními okolnostmi (tržními, podnikovými a celospolečenskými). (Vodák, Kuchaříková, 2011)

1.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání

V posledních letech se stále zesiluje tlak na zvýšení výkonnosti pomocí rozvoje a vzdělávání a s tím současně jdoucí trend mířící k účinnému měření efektivity. Rostoucí tlak na zvýšení výkonnosti je promítán do všech hlavních trendů.

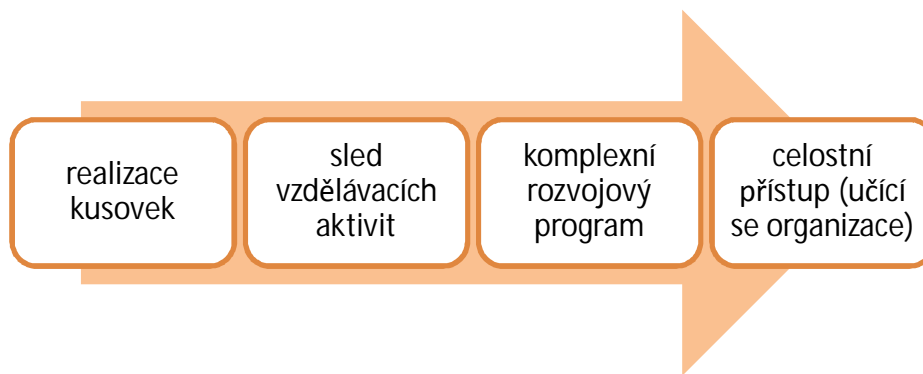
„Za hlavní trendy je možné považovat:

- Od „kusovek“ k celostnímu přístupu s výrazným vlivem on-the-job tréninku
- Just-in-time ve vzdělávání
- Standardizované kurzy
- On-line nákup
- Důraz na diferenciaci a zakázková řešení“ (Hroník F., 2007)

Nyní bude jeden z hlavních trendů vzdělávání popsán. Pro názornost byl vybrán trend od „kusovek“ k celostnímu přístupu, který v sobě zahrnuje i trend učící se organizace.

Od kusovek k celostnímu přístupu

Vývoj trendu od kusovek k celostnímu přístupu je možné charakterizovat jako směr od vzdělání k učení se. Jedná se o cestu od izolovaných aktivit (u kterých se v centru pozornosti vzdělávání nachází jedinec) k proudění (kde se učí všichni, aniž by museli být na školení).



Hroník, 2007 – str. 117

Obrázek 2 – Vývojové fáze koncipován rozvoje a vzdělávání ve firmě

Během takzvané realizace kusovek se pouze nahodile realizuje výcvikový kurz.

Při sledu vzdělávacích aktivit se na určité období naplánuje řada vzdělávacích aktivit, které na sebe navazují a byly voleny na základě analýzy potřeb. Jedná se spíše o sumarizaci individuálních potřeb s přihlédnutím k potřebám firmy.

Komplexním rozvojovým programem je sestavený program z na sebe navazujících aktivit, pozornost je soustředována do období, ve kterém jsou uskutečňovány rozvojové úkoly.

Celostní přístup, neboli učící se organizace, představuje neustálé učení, které se zaměřuje na zvýšení efektivity ihned i v delším časovém období. Podstatná je neustálá zpětná vazba a zaměření se na učení se za chodu, „pohyblivé cíle“. (Hroník, 2007)

2 Podnikové vzdělávání (vzdělávání v organizaci)

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je jedna z nejdůležitějších personálních činností, protože zvyšuje nebo rozšiřuje kvalifikaci zaměstnanců a utváří flexibilitu pracovníků organizace a jejich připravenost na změny. Vzdělávání je proto investicí do lidského kapitálu. Jeho dalším úkolem je najít pracovní sílu s osobnostním potenciálem a ustálit ji trvalými možnostmi rozvoje pracovních kompetencí, které jí poskytují šanci celoživotní zaměstnatelnosti. (Dvořáková, 2012)

System podnikového vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad firemní vzdělávací politiky, sledující cíle firemní strategie vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. System

podnikového vzdělávání zahrnuje orientaci na pracovníka, doškolování, rekvalifikaci a rozvoj, iniciované a financované firmou. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Základní pravidlo úspěšnosti podnikání jakéhokoliv podniku je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita podniku je vytvářena flexibilními pracovníky, kteří nejen že jsou na změnu připraveni, ale zároveň změnu přijímají a podporují ji, a proto se v současné době stává péče o formování pracovních dovedností pracovníků podniku nejdůležitějším úkolem personální práce. (Koubek, 2010)

Přizpůsobování pracovních dovedností pracovníků měnícím se potřebám znamená zabezpečení vertikální a horizontální flexibility pracovníků. Vertikální flexibilita znázorňuje rozvoj pracovních dovedností pro plnění úkolů na jednom pracovišti, horizontální vzdělávání naopak znamená rozvoj jeho způsobilosti výkonu pracovních činností i na jiných příbuzných pracovních místech. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Určení správných vzdělávacích metod je jednou z nejdůležitějších voleb organizace. V současnosti převažuje názor, že nejefektivnější pro získání pracovních dovedností jsou metody vzdělávání mimo pracoviště, díky kterým je možné si snadněji osvojit znalosti i rozvíjet schopnosti, např. týmové řešení případových studií, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení aj. V poslední době roste význam vzdělávání a rozvoje v oblasti managementu. (Dvořáková, 2012)

Jedním ze základních úkolů systému podnikového vzdělávání je dát možnost zaměstnancům organizace stále rozšiřovat a obnovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, naučit se specifické dovednosti pro práci na určitém pracovním místě a vytvořit podmínky pro uskutečňování plánů osobního rozvoje zaměstnanců podle jejich potenciálu a osobnosti.

Stěžejním cílem systému organizačního vzdělávání je připravit pracovníky organizace tak, aby se zvýšila jejich způsobilost efektivního dosažení určených cílů (jejich výkonnost), čímž by se zvýšila také konkurenceschopnost, prosperita organizace a míra naplňování cílů firemní strategie. Nemělo by se zapomínat, že cílem firemního vzdělávání je současně také vytváření podmínek, které jsou vhodné pro seberealizaci zaměstnanců. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Potřeby vzdělávání vznikají jako hypotetický stav (neuvědomovaný nebo uvědomovaný), kdy jedinci chybí dovednosti nebo znalosti, jenž mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (a i fyzických) nebo společenských funkcí. Je také možné definovat je jako interval mezi současným výkonem a předem vymezeným standardem výkonnosti. (Bartoňková, 2010)

Pomocí rozvoje a osobního růstu zaměstnanců podporují podniky zkvalitňování výroby, zefektivňování interních procesů a celkový rozvoj podniku. Tím se organizační vzdělávání stává významným faktorem zvyšování konkurenční schopnosti firem na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vychází z poslání, cílů, vize, filozofie a kultury organizace, její strategie a politiky řízení a také z rozvoje lidského kapitálu. Všechna hlediska je třeba zvážit během provádění identifikace vzdělávacích potřeb firmy.

Analýza požadavků vzdělávání se v podstatě zakládá na shromažďování údajů o současném stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání získaných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace poskytuje odpovědi na otázky jako:

- „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.“ (Vodák, Kuchaříková 2011)

Mnoho autorů uvádí cyklus vzdělávání ve firmě, jenž se skládá ze čtyř fází a jenž je všeobecně přijímaný. (Hroník, 2007)



Zdroj: Šikýř, M. 2012 - s. 148

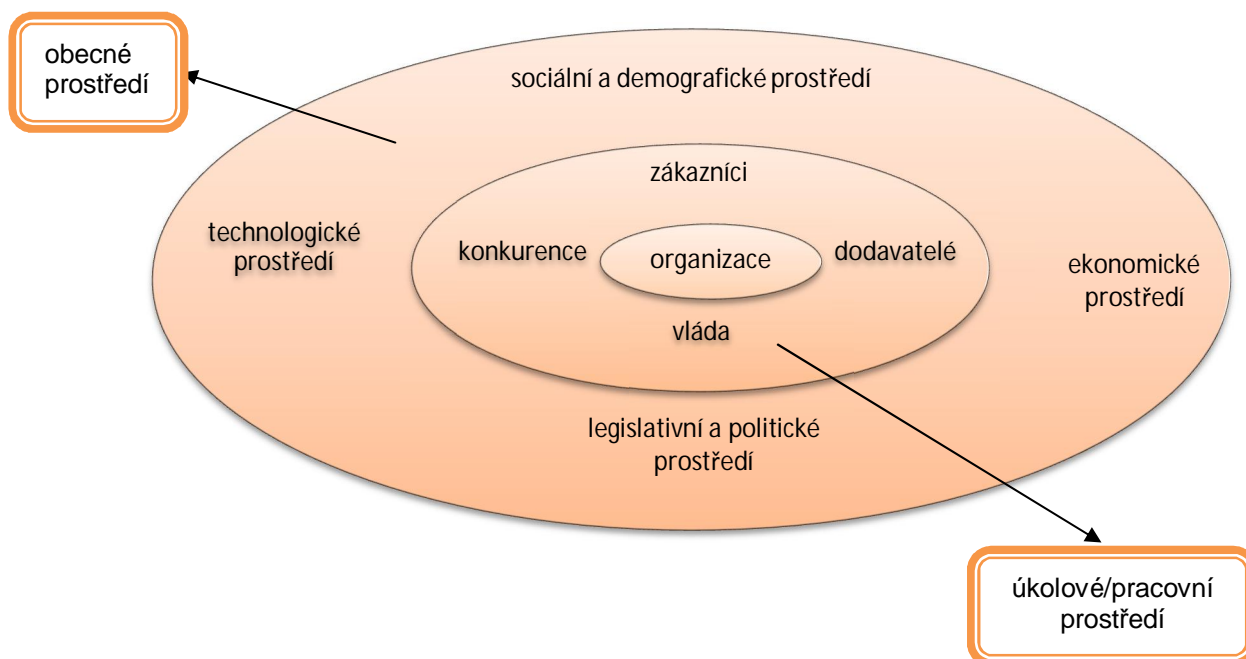
Obrázek 3 – Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Jednotliví autoři se různě rozcházejí u pojmenování výše popsaných fází, ale jde o čtyři postupné kroky, jež vycházejí z výše uvedeného schématu (obr. 3). Jedná se o fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Všemi popsanými kroky by mělo úspěšné vzdělávání zaměstnanců projít. Samotné vzdělávání ale může mít mnoho podob. (Šikýřova, 2012)

2.2 Prostředí firemního vzdělávání

Každý podnik se snaží udržet a přetrvat v určitém prostředí, přičemž firemní prostředí určuje nejenom vzdělávací potřeby, ale také design a cíle příslušné organizace. Podoba strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě je ovlivňována i charakterem vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Vnější prostředí firmy (co se děje mimo ni) ovlivňuje organizaci samu, např. její design, cíle, ale i vzdělávací potřeby, tedy také podobu firemního vzdělávání. Na obr 3. je uvedeno vše, co se nachází v tomto prostředí.



Bartoňová, 2010 – str. 23

Obrázek 4 – Vnější prostředí organizace

Struktura vnějšího prostředí může být pochopitelně mnohem rozsáhlejší, na obrázku je znázorněno pouze základní členění. Podstatné je to, že nastane-li změna v jednom ze segmentu vnějšího prostředí firmy, může to pak vyvolat vzdělávací potřebu. Příkladem změny ve vnějším prostředí může být například expanze na nový segment trhu, změna legislativy, změna technologie, nový silný konkurent atd.

Do vnitřního prostředí firmy patří všechny interní procesy dané organizace, prostředky jejich fungování a jejich podmínky.

Existují dvě základní východiska pro efektivní fungování podnikového vzdělávání ve firemním prostředí. Prvním východiskem je existence a provázanost politiky podniku, strategie řízení lidských zdrojů, podnikové strategie a strategie vzdělávání pracovníků, zahrnující provázanost na další kroky (vytváření koncepce vzdělávání, plánu vzdělávání zaměstnanců, systému atd.). Druhým východiskem je tvorba institucionálních a organizačních předpokladů vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

2.3 Metody vzdělávání

Postupem času vznikla široká škála metod, které je možné dle Koubka rozdělit do dvou velkých skupin.

První skupinou jsou metody, které se používají při vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, takzvané metody „**on the job**“. Druhou skupinou jsou poté metody vzdělávání používané mimo pracoviště, nazvané „**off the job**“.

Metody „on the job“ jsou považovány za vhodnější postup pro vzdělávání dělníků, zatímco skupina „off the job“ je příhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi jsou používány obě skupiny metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, přičemž dochází k určitým přizpůsobením s ohledem na náplň práce určitých skupin účastníků vzdělávání. Přesto je zde stále určitý rozdíl. Při vzdělávání specialistů a manažerů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více uplatňují metody používané ke vzdělávání v místě pracoviště, zatímco při vzdělávání dělníků se významnost používaných metod mimo pracoviště příliš nezvyšuje.

Metody, které jsou používány ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, jsou: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

S výjimkou poslední metody se jedná zejména o individuální postupy vzdělávání, které vyžadují partnerský vztah a osobitý přístup mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.

Mezi nejčastější a nejjednodušší používanou metodu „on the job“ je instruktáž při výkonu práce, při které vedoucí a bezprostředně nadřízený zaměstnanec předvede pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si díky pozorování a napodobování pracovní postup osvojí.

Coaching představuje dlouhodobější instruování než jednorázová instruktáž při výkonu práce. Při coachingu pověřený zaměstnanec dohlíží na soustavné podněcování a směřování vzdělávaného ke kýženému výkonu práce a k vlastní iniciativě.

Mentoring je vzdělávání pracovníka pomocí jím vybraným rádčem (mentorem). Mentor pracovníkovi radí, usměrňuje jej a pomáhá mu v kariéře.

Counselling je jedna z nejnovějších metod vzdělávání pracovníků, která formuje jejich pracovní schopnosti. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, kdy se odbourává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.

Asistování se řadí mezi tradiční a často využívané metody formování pracovních schopností zaměstnance. Ke zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělávaný pracovník, jako pomocník při plnění úkolů zkušenějšího pracovníka, při kterých se učí pracovní postupy a postupně se stále více a samostatněji podílí na práci, až je schopen ji vykonávat bez dohledu.

Rozvinutou metodou asistování je pověření úkolem, který se odlišuje závěrečnou fází, kdy je pracovník pověřen provést pracovní úkol, během kterého je sledován. Jsou mu vytvořeny potřebné podmínky a má příslušné pravomoci. Metoda asistování je často používána u řídicích a tvůrčích pracovníků pro formování pracovních schopností. (Koubek, 2007)

Rotace práce (anglicky Job Rotation) je metodou vzdělávání, během níž se vzdělávající se zaměstnanec postupně pověřuje různými úkoly na odlišných pracovištích. Zaměstnanec poznává fungování své firmy (případně organizačního útvaru) v širším kontextu a začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. (Managementmania.com, 2011 [online])

Poslední zmíněnou metodou jsou pracovní porady. „Pracovní porady jsou nezbytnou součástí řízení, koordinace a organizace práce, inspirace práce a příležitostí ke změnám myšlení.“ (Mikuláščík, 2010, s. 219) Komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků pro podpoření spolupráce a dosažení cílů. Právě implementace stručných pravidelných pracovních porad je prostředkem pro zdokonalení komunikace mezi pracovníky i týmy. (Mikuláščík, 2010)

Metody „off the job“, které jsou používány mimo pracoviště, jsou často realizovány v režimu, který se podobá režimu školnímu. Uskutečňují se ve zvláštních zařízeních (např.: počítačové učebny, výukové dílny, atd.), na vývojových pracovištích, v zařízeních, která demonstrují novou techniku, apod. V celku se jedná o metody, které jsou používány ke hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Metody, které patří mezi vzdělávání „off the the job“, jsou: přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, e-learning (vzdělávání pomocí počítačů).

První zmíněnou metodou vzdělávání mimo pracoviště je přednáška, která se zaměřuje na zprostředkovávání teoretických znalostí nebo věcných informací.

Seminář neboli přednáška, spojená s diskuzí je opět metodou, která zprostředkovává spíše znalosti. Na rozdíl od přednášky není seminář pouze jednostranným tokem informací pro pasivně přijímající posluchače.

Demonstrování, neboli názorné či praktické vyučování, se zaměřuje na zprostředkovávání vědomostí a dovedností názorným způsobem. Demonstrování používá audiovizuální techniku, počítače, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností apod. Metoda se zaměřuje na praktické využívání získávaných znalostí a na rozdíl od předešlých metod se více orientuje na dovednosti. (Koubek, 2007)

Případové studie (angl. case study) učí rozhodování na zobecněných problémových situacích z minulosti. Situace jsou většinou zpracovány na základech skutečné události. Případy simulují rozhodovací situace a jsou zpracovány především pro krátce trvající jevy řešitelné v průběhu vzdělávací jednotky. Případové studie jsou založeny na jednoduchém faktu, že lidé obecně s oblibou někomu radí. Do případových studií se zpracovávají skutečné anebo vymyšlené případy, ve kterých popíšeme špatné řešení dané situace. Na účastnících je, aby určili chyby, které v této studii jsou, a přišli s novým správným řešením. Ideální případové studie vycházejí z praxe účastníků. (Kazík, 2008)

Variantou případových studií je workshop neboli skupinové cvičení (group exercise). Praktické problémy jsou řešeny z komplexnějších stanovisek a pomocí týmové práce. Jedná se tedy o komplexní případové studie.

Další variantou případových studií je brainstorming, během kterého je skupina účastníků vzdělávání vybídnutá, aby každý nabídl způsob řešení (ústně či písemně) zadaného problému. Po předložení návrhů proběhne diskuze, během které se hledá optimální řešení nebo kombinace návrhů, které nejlépe vyřeší zadaný problém.

Metoda, která se ještě více soustřeďuje na praxi a zároveň na aktivní účast vzdělávání, se nazývá simulace. Účastníci obdrží scénář a mají za úkol,

aby za určitý čas učinili řadu rozhodnutí. Většinou se jedná o řešení z jejich běžné životní situace, která se vyskytuje v práci vedoucích pracovníků.

Hraní rolí je metoda plně orientovaná na rozvoj účastníkových praktických schopností. Účastníci se ocitají v určité roli, ve které poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Podle scénáře je jim ponechán prostor na větší či menší možnost improvizace pro dotváření role, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda hraní rolí se zaměřuje na osvojení si určitých sociálních rolí a spolu s nimi i žádoucí sociální vlastnosti hlavně pro vedoucí pracovníky.

Moderní a vysoce hodnocenou metodou je assessment centre (diagnosticko-výcvikový program). Účastník vzdělávání plní během vzdělávání pomocí metody assessment centre určité úkoly a řeší problémy, které často tvoří každodenní pracovní náplň manažera. Úkoly jsou generovány počítačem, je možné také nastavovat úroveň stresu a frekvenci.

Outdoor training/learning neboli učení se hrou či pohybovými aktivitami je metoda, která hraje stále důležitější roli ve vzdělávání manažerů. Jedná se o hry nebo aktivity spojené se sportovními výkony, během kterých se účastníci učí manažerským dovednostem (hledání optimálního řešení úkolu, umění komunikace se spolupracovníky a jejich vedení, spolupráce apod.). Metodu outdoor training je možné provést v upravené učebně, tělocvičně anebo i v přírodě. Účastníkům je zadán úkol v podobě kolektivní pohybové aktivity anebo hry. Po splnění zadaného úkolu proběhne diskuze o manažerských dovednostech, které byly využity během plnění úkolu a o možnostech průběh hry vylepšit. (Koubek, 2007)

E-learning (vzdělávání pomocí počítačů) je metoda, která bývá často vnímána jako nový směr vzdělávání – představa internetu jako nového trhu a nové ekonomiky. Podle některých autorit však probíhá e-learning v alternativním prostředí pouze s využitím jiné učební pomůcky a nemá tedy zásadní význam pro změnu paradigmatu vzdělávání. (Hroník, 2007)

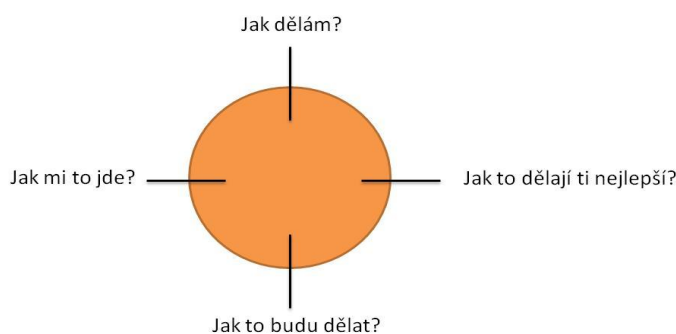
2.4 Tvorba vzdělávacího plánu

Jedním z klíčových bodů efektivního vzdělávání je tvorba dobrého vzdělávacího plánu. Vzdělávací plán je nutné tvořit z pohledu zadavatelů. Je nutné si uvědomit, jak vypadá cílová skupina. Nejprve je nutné zjistit si charakteristiku cílové skupiny, která zahrnuje následující body: věkový průměr; strukturu (muži, ženy);

absolvované vzdělání v tématu (úroveň); pracovní zařazení; týmovou charakteristiku apod.

Dále je nutné formulování základního cíle, kterého se má pomocí vzdělávání dosáhnout. Podle cíle se upravují všechny body vzdělávacího plánu.

V dalším kroku je dobré si zformulovat základní osnovu témat a strukturu vzdělávacího plánu. Efektivní vzdělávání je možné nazývat zkušenostním učením, jehož cyklus je znázorněn na obrázku 5. Je důležité přimět účastníky, aby neustále hledali odpovědi na otázky.



Zdroj: Kazík, 2008, str. 30

Obrázek 5 – Cyklus zkušenostního učení

Podstatným aspektem úspěšného vzdělávání je udržení zájmu účastníků a aktivizace klientů během doby vzdělávací akce. Zásadou dobrého lektora není předpokládání věcí, ale jejich permanentní ověřování (společně s úrovní a mírou zapojení). Je dobré zjistit o skupině, kde se nachází (úroveň) a co ji nejvíce zajímá a kde jsou její silné a slabé stránky.

Druhým krokem je zajištění dobré praxe. Pro tu jsou základem kvalitní znalosti lektora, kvalitní podklady a materiály. Během praxe by mělo dojít k pochopení nejvhodnějších postupů, analýza vzorových řešení, formulace změnových bariér, hledání lepších řešení v jejich prostředí a rozpoznání možností rozvoje.

V neposlední řadě je potřeba vést účastníky vzdělávací akce k nacházení prostoru pro změny. Účastníci by měli srovnávat výsledky první fáze (co znají a jak to dělají teď) s tím, kde jsou ti nejlepší. Zde se nachází prostor pro zdokonalování a změny. Je prospěšné vyrobit si podrobný návod, jak účastníky postupně přivést ke zlepšování.

Teoretické kroky však změnu nepřinášejí. Je potřeba si ověřit, že navržené postupy mohou po dobré fixaci přinést kvalitativní změnu. Je tady místo pro řešení modelových situací, procvičování, hraní rolí, testování, případové studie apod. Je nezbytná praktická zkušenost jedince a skupiny. (Kazík, 2008)

2.5 Cíle vzdělávací akce

Z obecného hlediska je cílem podnikového vzdělávání vždy rozvoj lidských zdrojů podniku způsobem, který zabezpečuje uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. „Cíle jsou přesně stanovené potřeby. Říkají nám, čeho má být dosaženo a kdy.“ (Folwarczná, 2010, s. 173)

Je podstatné cíle stanovit správně, např. použitím modelu stanovování cílů **SMART**, které jsou specifické (**s**pecific), měřitelné (**m**asurable), dosažitelné (**a**chievable), relevantní (**r**elevant) a časové ohraničené (**t**ime-framed). Model byl popsán G. T. Doranem již v roce 1981 a je dodnes známý a používaný. Během stanovování cílů vzdělávání by měl určený cíl splňovat všech pět kritérií. Přestože hlavní cíl je vždy nastolený organizací, vzdělávání pracovníků úzce souvisí také s péčí o zaměstnance a neměly by být opomíjeny ani individuální cíle ve vzdělávání pracovníků. (Armstrong, 2007).

Formulováním cíle vzdělávací akce je představena konkrétní mezera, kterou lze vyřešit vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci podniku mají několik úrovní a je tedy možné hovořit o posloupnosti cílů. Hierarchií cílů existuje celá řada a vyplývají i z charakteru zjištěné mezery. (Bartoňková, 2010)

Nejčastěji zmiňovanou a používanou hierarchií cílů je:

- a. **Výkonnostní cíl** – účastníci vzdělávací akce budou schopni po návratu do reálného prostředí vykonávat činnosti na plánované úrovni standardu. Výkonnostní cíl je spíše vizí. Často se na počátku akce vymezí vyšší výkonnostní standard, než jaký bude vyžadován po účastnících na konci akce.
- b. **Učební cíl** – je vázán na konkrétní vzdělávací akci. Cílem je dosažení dostačujícího výkonového standardu a předkládání konkrétních definice záměrů, které by měly být splněny samotnou akcí. Jedná se o konkrétní dovednosti, vědomosti nebo způsoby chování, které by měli účastníci

po vzdělávací akci skutečně ovládat. Učební cíl má největší výpovědní hodnotu pro účastníky.

- c. **Umožňující cíl** (také jednotlivý, dílčí či specifický cíl) – je opět vázán na konkrétní vzdělávací akci. Formuluje úroveň dovedností a vědomostí, jichž by měli účastníci dosáhnout na konci každé etapy učebního procesu. Zachycuje, co by měl účastník na konci učební etapy vědět nebo umět. (Pokorná, 2000)

Je nutné vzít v úvahu i porovnání cíle a výstupu vzdělávací akce. Zatímco cílem se rozumí to, co si přeje zadavatel a čeho chce dosáhnout lektor neboli záměr lektora. Výstupem vzdělávací akce se na druhou stranu rozumí to, s čím lidé nakonec odcházejí (natrénování techniky, obdržení informací apod.) neboli výsledek pro účastníky.

Cíle vzdělávání mohou mít dle názoru PaedDr. Medlíkové mnoho podob. Cílům je samozřejmě nutné přizpůsobit metody vzdělávání.

Cíle a metody, které je vhodné použít k dosažení cílů, mohou být následující:

- informovat (prezentace, přednáška, samostudium),
- naučit (workshop, případové studie, simulace, práce v týmu, trénink se zpětnou vazbou),
- natrénovat (workshop, simulace, týmová práce, individuální úkoly se zpětným rozbohem, koučování, seminář, konzultace),
- vyřešit (workshop, koučování, simulace, týmová práce, individuální práce, konzultace),
- zažít (workshop, simulace, mentoring, soutěže, hry, indoorové i outdoorové aktivity),
- pobavit (soutěže, hry, kvízy, indoorové i outdoorové aktivity, modelové situace),
- motivovat (workshop, příklady z praxe, prezentace, mentoring, hry),
- přesvědčit (workshop, modelové situace, příklady z praxe, prezentace, řešení konkrétních úkolů v týmu),

- ukázat (přednáška, prezentace, seminář, simulace, mentoring, příklady z praxe),
- nasměřovat (přednáška, seminář, mentoring, simulace, příklady z praxe),
- změnit (workshop, řešení konkrétních situací, koučování, mentoring, příklady z praxe).

(Medlíková, 2010)

3 Analýza současného stavu poznání

Praktická část bakalářské práce se zabývá technickým školením v oddělení After Sales Training. Zde byla vykonávána má dvouletá praxe. V kapitole analýza současného stavu poznání je nejprve stručně představeno oddělení After Sales Training a jeho činnosti. Ve zkratce jsou popsány učebny a samotný průběh školení. V podkapitole se bakalářská práce zabývá jednotlivými skupinami účastníků se zaměřením na tuzemské a importérské klienty. Dále je školení popsáno využitím metody SWOT analýzy. V následující části se empirická část bakalářské práce zaměří na stručný popis tvorby nového školení vozu ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL a poté pro názornou ukázkou bude popsána tvorba jedné z částí školení (TT 5234). Dále je zde popsán výstup z dotazníku s účastníky školení, který je porovnán s interními daty oddělení After Sales Training. V další části je analyzováno jejich porovnání dotazníku s celoročním sběrem dat z dotazníku hodnocení kvality. Poté je zde popsáno interview s lektory z kolektivu zodpovědného za školení oblastí motorů, převodovek, podvozku, asistenčních systémů, klimatizace a topení.

3.1 Popis oddělení a činnosti oddělení technického školení

ŠKODA AUTO a.s. jako většina vyspělých podniků poskytuje kvalitní vzdělávání svým zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům, potencionálním zaměstnancům i mnoha dalším. Jedním z oddělení, kde probíhá vzdělávání zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. je oddělení After Sales Training (VAM/3). V současné době řídí oddělení koordinátor Ing. Tomáš Havelka. Hlavním úkolem oddělení je kvalifikace servisní sítě značky ŠKODA celosvětově i v České republice.

Uskutečňuje se zde, mimo jiné, technické, netechnické vzdělávání a školení IT servisních systémů. Kromě klasického školení poskytuje oddělení After Sales Training e-learningové vzdělávání a samostudijní programy.

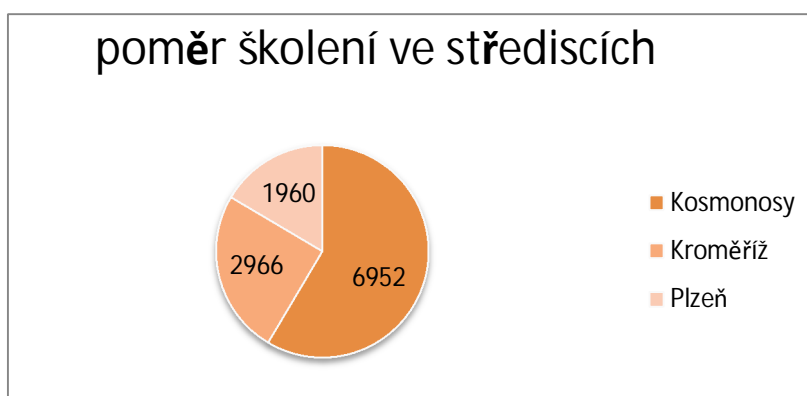
Činnosti After Sales Training:

- Technické školení (včetně certifikovaného)
- Netechnické školení (včetně certifikovaného)
- IT školení (včetně certifikovaného)

- Tvorba školící dokumentace
- Plánování a organizace školení
- Zpracování výkaznictví/reportingu (statistiky, proškolení servisní sítě)
- Příprava školení
- Příprava techniky
- Mimořádná školení (DEKRA, pojišťovny, Policie ČR, výroba atd.)
- Provoz Servisního tréninkového centra

Praktická část bakalářská práce se zabývá fázemi přípravy a realizací technických školení se zaměřením na oblasti ze školení motorů, podvozků, převodovek, asistenčních systémů, topení a klimatizací. Tato oblast byla vybrána vzhledem k mé praktické zkušenosti v tomto oddělení.

ŠKODA AUTO a.s. má v rámci oddělení After Sales Training tři vzdělávací střediska – v Kosmonosech, Kroměříži a Plzni. Střediska mají celkovou kapacitu 300 účastníků školení denně. Středisko v Kosmonosech (nacházející se v budově Servis Training Center = STC) je vybaveno pěti stálými technickými lektory (Milan Louč, Petr Nosek, Milan Jelínek, Ing. Petr Paulus a Ing. Michal Novák). Tři lektori školení jsou interními zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. Školení také mohou vést i externí lektori, kteří nejsou stálými zaměstnanci STC. Každý z lektorů se specializuje na určitou oblast vozů Škoda – např. motory, podvozky, elektroniku, klimatizaci a topení, konektivitu apod. Každý z lektorů připravuje aktuální školení ze svého pole působnosti. Primárním úkolem vzdělávacího centra je zajistit proškolení servisní sítě Škoda a zahraničních lektorů.



Obrázek 6 – Počet proškolených účastníků za rok 2016

Na obrázku č. 6 je znázorněn poměr mezi školeními v jednotlivých střediscích. Celkově bylo v roce 2016 do prosince proškoleno 11 878 účastníků. V kosmonoském školicím centru bylo proškoleno cca 58% účastníků, v Kroměříži bylo proškoleno cca 25% a zbývajících 17% bylo proškolen ve vzdělávacím středisku v Plzni.

Technická školení v kosmonoském areálu se zpracovávají na třech rozdílných místech, která jsou pracovně nazývána zázemí. Dvě zázemí se nacházejí v přízemí a další ve 2. patře budovy After Sales Training. V prvním zázemí působí dva interní lektori a jeden externí školitel, který není stálým zaměstnancem After Sales Training. Kolektiv z tohoto zázemí se zabývá oblastí motorů, podvozků, převodovek, asistenčních systémů, topení a klimatizací. V druhém zázemí se nachází jeden interní školitel, který školí oblasti bezpečnosti a karoserií. Ve druhém patře se nachází zázemí dvou externích lektorů, kteří se zabývají školením infotainmentu, konektivitou a komfortem.

Na oddělení After Sales Training jsou zaměstnaní také dva přípraváři pro techniku, kteří mají mimo jiné na starosti péči o demonstrační pomůcky a připravují je pro školení. Např. v jejich kompetenci je péče o vozy pro školení – je-li potřeba, před školením vůz umyjí a vyluxují a dovezou vůz do příslušné praktické učebny. Dále jsou zde zaměstnaní dva přípraváři, kteří mají na starosti bezproblémový chod budovy.

Oddělení After Sales Training eviduje každé nově vytvořené školení pod unikátním kódem, který se skládá ze dvou písmen a čtyř číslic a názvu kurzu. Technická školení začínají kódem TT, netechnická školení mají přiřazena písmena NT a školení informačních technologií používá zkratku IT. Např. TT 5511 – Topení a klimatizace.

V rámci oddělení jsou plánovány jednotlivé kurzy dlouhou dobu dopředu, jedná se o řady měsíců. Lektori jsou s předstihem obeznámeni, ve kterém termínu budou školit a jaké bude téma kurzu. Školení se převážně vypisují po dohodě s lektory. Díky plánu školení má lektor potřebné informace, kdy školí, v jaké místnosti, jakou má k dispozici časovou dotaci, v jaké učebně a unikátní kód školení (viz příloha č. 4).

Pro každý kurz je nutné vytvořit standardní skupinu dokumentů, které mají jednotnou strukturu. Tu je nutné dodržovat, aby byla snadná orientace v jednotlivých kurzech i v samotných souborech. Jak již bylo napsáno, na počátku se školení přidělí jedinečný kód, který se zároveň přiřazuje ke všem dokumentům, jež jsou spjaty s daným školením.

Základní struktura kurzu:

- 01 – Program kurzu
- 02 – Kontrolní seznam
- 03 – Prezentace
- 04 – Pracovní materiál
- 05 – Info
- 06 – Test
- 07 – Podklady účastník
- 08 – Obsah

Dokumenty jsou přehledné díky jedinečnému kódu (př. TT 5511), který je uveden v každé části struktury kurzu - 01 až 08. Kód usnadňuje orientaci nejen zaměstnancům After Sales Training, ale i účastníkům kurzu.

Jednotlivé složky obsahují své předepsané dokumenty a lze je nalézt pod standardními názvy, které přehledně slouží ke snadné orientaci všech zúčastněných.

Ve složce Program kurzu najdeme veškeré informace, které slouží lektorovi a časový harmonogram, pro rozvrstvení programu kurzu do optimální délky.

Ve složce obsahující název Kontrolní seznam najdeme informace o potřebném vybavení ke školení a taktéž časovou náročnost kurzu.

Ve třetí složce se nacházejí veškeré powerpointové prezentace, které používá školitel během kurzu.

Ve složce Pracovní materiál je uložen sešit anebo pracovní listy, které se během školení rozdávají v tištěné podobě účastníkům.

V adresáři Info lze nalézt soubory s informacemi, které podporují anebo doplňují samotné školení, jedná se například o TPI (technická produktová informace), videa, technické postupy, fotografie vadných dílů atd.

V šesté složce jsou uloženy dva testy – vstupní a výstupní, které slouží lektorovi k získání informací, zda má účastník potřebné znalosti k zvládnutí školení a jestli účastník kurzu danou problematiku zvládl.

Složka Podklady účastník se skládá ze tří podsložek, do kterých se vkládají složky Prezentace, Pracovní materiál a Info v pdf verzi s vodoznakem. Informace z této složky se během tuzemského školení rozdávají na DVD. Jelikož oddělení After Sales Training chce být moderním školitelem, od předávání informací na DVD se postupně ustupuje. V současné době jsou jednotlivá školení nahrávána na tzv. CMP (Competence Management Program - online systém pro účastníky školení). Školení jsou zde průběžně aktualizována a účastníci mohou využít informace z portálu a kdykoliv zjistit, zda školení, kterého se v minulosti zúčastnili, není aktualizováno a doplnit si nové informace. Pro importerské účastníky je zaveden online systém CTO (Skoda Training On-line), kde jsou uloženy veškeré podklady pro školení. CTO také sleduje aktivitu zahraničních školitelů a usnadňuje tak jejich řízení.

V posledním adresáři se do nedávna nacházely dva dokumenty – obsah a upoutávka. V současné době se používá pouze dokument obsah, kde byla sjednocena podoba s upoutávkou. Zde jsou popsány cílové skupiny, podmínky účasti, obsahy kurzů, cíle a hlavní poznatky pro účastníka, jméno trenéra a délka kurzu.

Veškeré podklady se primárně vytvářejí v českém jazyce. Pro účely školení zahraničních lektorů se poté všechny materiály překládají do anglického, německého, francouzského, španělského a ruského jazyka. Během importérských školení si účastník může zvolit jeden z nabízených jazyků, do kterého mu bude kurz tlumočen.

Průběh školení

Většina technických školení se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část zpravidla probíhá formou přednášky spojené s diskuzí. Lektoři připravují prezentace v tematickém celku, který podporuje jejich výklad. Obsahuje

technické výkresy, grafy a tabulky, postupy, které lépe přiblíží účastníkům danou problematiku. Dále jsou pro účastníky vytvářeny pracovní sešity s oporou z prezentace, do kterých si účastníci školení mohou během výkladu dopisovat poznámky. V některých případech jsou tvořeny i pracovní listy pro praktickou část s úkoly anebo mohou být pracovní listy součástí pracovního sešitu.

Aktivnější druhá část školení nejčastěji probíhá v praktické učebně, kterou má každý lektor během školení k dispozici. V některých výjimečných případech může praktická část probíhat mimo budovu školicího centra, např. na polygonu nebo i na parkovišti STC. Tuto aktivitu volí lektor v případě, pokud je potřeba demonstrovat chování vozu v běžném prostředí. Během praktické části si účastníci vyzkouší své znalosti, které získali během první teoretické části. Jedná se o pracovní postupy, reálné chování automobilu, práce se servisními stanicemi, opravy atd. V této části se teorie převádí do praxe.

3.2 Popis učeben a průběh školení

V další části se bakalářská práce zaměří na popis učeben a průběh školení.

Techničtí lektori mají během svého školení k dispozici dvě speciální učebny, které se nacházejí vedle sebe, první slouží pro teoretickou a druhá pro praktickou výuku.

Učebna určená pro výklad teorie má kapacitu 14 posluchačů. Lektor má v teoretické učebně k dispozici moderní audiovizuální techniku (počítač s dataprojektorem, laserové ukazovátko apod.), skříně pro uložení podkladů ke školení (pracovní sešity, vstupní a výstupní testy, tlumočnické sady pro zahraniční účastníky atd.). Většina teoretické výuky je přednášena lektory s oporou prezentace. Účastníci obdrží v první části školení pracovní sešit s nejpodstatnějšími body z prezentace s prostorem pro vyjádření vlastních poznámek a DVD, na kterém jsou nahrány podklady ke školenému tématu obsahující prezentaci, pracovní sešit a další podpory např. videa. Od přenosných médií se opouští, postupně se přechází na novou metodu předávání kurzů, z důvodů praktičnosti. Jedná se o tzv. CMP – onlineový portál, kam jsou nahrávána aktuální školení a účastníci školení mohou mít vždy k dispozici školení v nejnovější podobě. Klienti jsou informováni o nové možnosti zisku

aktualizovaných informací z onlinového systému CMP (viz příloha č. 5) na začátku školení.

Na počátku kurzu se představí lektor a účastníci projdou vstupním testem. Po proběhnutí teoretické části a diskuzi se přemísťují do praktické učebny.

Většina druhé části školení probíhá v praktické učebně, která je přímo spojena s teoretickou učebnou. Nachází se zde prostor pro 2-3 automobily. Středisko After Sales Training v Kosmonosech disponuje pěti praktickými učebnami, které jsou pojmenovány po produktech firmy ŠKODA AUTO a.s. – Fabia, Octavia, Superb, Yeti a Roomster. Každý lektor dle svého zaměření disponuje jednou učebnou, která je zařízena dle jeho potřeb, aby mohl přehledně demonstrovat zadané téma (př. mechanické převodovky apod.). Učebna je vybavena prvky potřebnými k výuce např. zvedacím zařízením, demonstračními díly, plnicí stanicí klimatizace, diagnostickým přístrojem VAS apod. Lektoři mají možnost neustále inovovat vybavení své učebny, na kterých demonstrují praktické ukázky na nejmodernějším zařízením, aby školení bylo pro účastníky maximálně přínosné. Jak již bylo zmíněno, v některých kurzech neprobíhá praktická výuka pouze ve vnitřních prostorech, ale je možné absolvovat školení i mimo budovu, např. na polygonu anebo v prostorech parkoviště areálu Service Training Center (STC), zejména pokud je potřeba demonstrovat chování vozu během jízdy (např. asistenční systémy). Tato školení jsou prozatím spíše výjimkou. V takovém případě jsou lektori odpovědní za zprostředkování výpůjčky aut z jiných oddělení, jelikož demonstrační automobily z praktických učeben nemohou sloužit v provozu na pozemních komunikacích.

Ve finální části kurzu se účastníci přemístí zpět do teoretické učebny a je jim zadán závěrečný test. Pro úspěšné absolvování kurzu je nutné dosáhnout 75% úspěšnosti v obou testech. Poté následuje vyplnění hodnotícího formuláře účastníky, který zjišťuje spokojenost s probíranou látkou, lektorem a organizací.

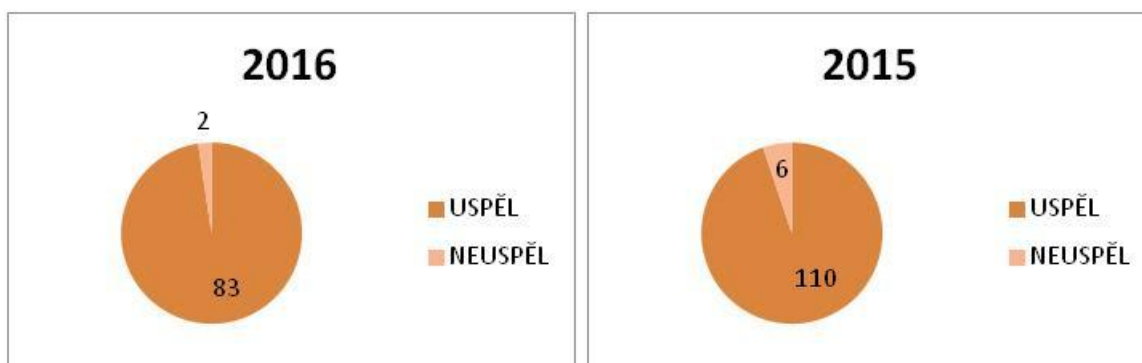
3.3 Popis jednotlivých skupin účastníků (český/zahraniční trh)

Technických školení se účastní dvě hlavní skupiny účastníků - tuzemští účastníci kurzu a zahraniční školitelé. Každá ze skupin vyžaduje svůj specifický přístup a na školení přichází s odlišnými požadavky na výstup.

Tuzemské kurzy jsou připravovány pro české účastníky pouze v češtině. V rámci technických kurzů se jedná zejména o servisní pracovníky, prodejce apod. Ve většině případů se jedná o jednodenní až dvoudenní kurz. Účastníci přicházejí na kurzy za účelem získávání a vstřebání informací. Informace získané ze školení potřebují zejména pro svou praxi. Někteří servisní technici procházejí systematictějším vzděláváním ve školícím centru a musí absolvovat školení v kvalifikačních cestách. Nabídky tuzemských kurzů pro personál s kvalifikačními cestami jsou následující:

- Certifikovaný servisní technik
- Certifikovaný diagnostický technik
- Specialista servisní práce
- Specialista motory
- Specialista převodovky
- Specialista podvozku a geometrie
- Specialista komfortní elektroniky a infotainmentu
- Specialista klimatizace a topení
- Specialista autotronik
- Specialista karosář

Na závěr certifikovaného kurzu probíhají tzv. certifikační zkoušky. V obrázku č. 7 je znázorněna úspěšnost účastníků v letech 2015 a 2016.



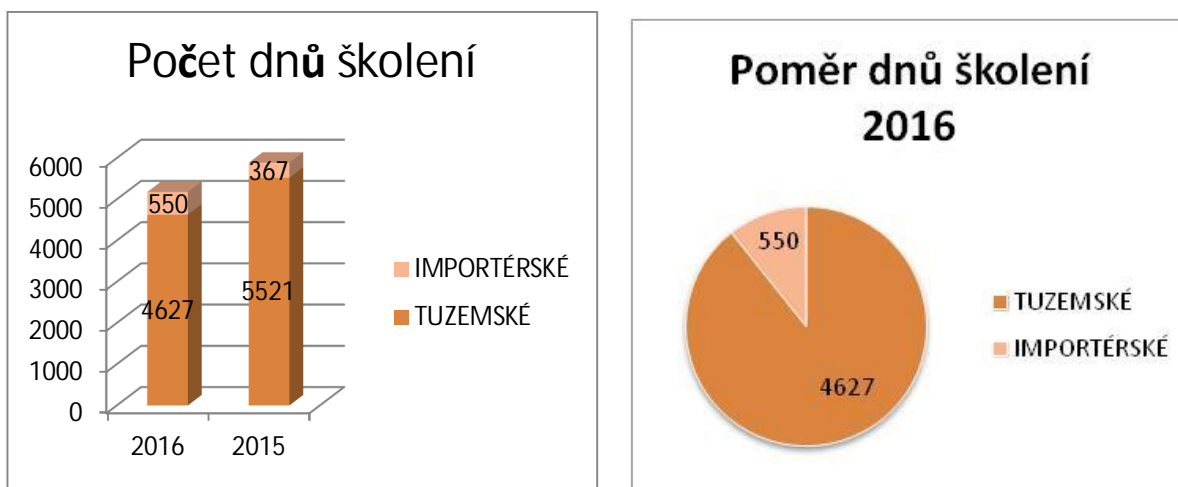
Obrázek 7 – Úspěšnost certifikačních zkoušek v letech 2015 a 2016

Importérské kurzy jsou pořádány pro zahraniční partnery z více než 100 zemí světa, kteří ve své „domovské“ zemi jsou také školiteli a informace získané ve středisku After Sales Training budou ve své zemi předávat dál. Příprava kurzu pro importéry je z mnoha důvodů náročnější. Jedná se většinou o účastníky, kteří projevují intenzivnější zájem o daná témata a řeší problematiku více do hloubky. Z důvodu časové i ekonomické náročnosti importérských účastníků jsou kurzy jednotlivých školení organizované do delších časových úseků (zpravidla se jedná o jeden až několik týdnů, kdy importéři absolvují několik kurzů za sebou), v průběhu kterých jsou školení uspořádány v po sobě jdoucích blocích. O importéry se stará podpůrný tým, který umožňuje účelně využít čas strávený ve školicím centru, aby importérští klienti stihli školení za co nejkratší dobu a získali potřebné informace pro svoji práci. Výstupní očekávání od zahraničních klientů jsou vysoká, jelikož předávají informace nashromážděné v After Sales Training dále.



Obrázek 8 – Počet účastníků školení 2016 a 2015

Na obrázku je uveden počet proškolených účastníků tuzemského technického a importérského školení. Zajímavé je také porovnání poměru proškolených dnů.



Obrázek 9 – Porovnání tuzemského a importérského školení 2015-2016

Obrázek 9 ukazuje délku školení pro importérské a tuzemské klienty. Z obrázku 8 a 9 je možné vyvodit závěr, že importérů se proškolí méně, ale jejich školení trvá více dnů.

3.4 SWOT analýza školení

V kapitole 3.4 je popsáno školení využitím metody SWOT analýzy. Metoda napomáhá k identifikaci silných (**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek a příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats) spojených s určitým projektem či problémem, v tomto případě s technickými školeními pořádaných v oddělení After Sales Training. Silné a slabé stránky jsou vnímány z interního původu školení pro firmu, zatímco hrozby a příležitosti jsou hledány z externího pohledu. Výstup SWOT analýzy komplexně zhodnocuje současný stav školení a možnosti, na něž je žádoucí se v budoucnosti zaměřit. Firma by se měla strategicky věnovat posílení silných stránek a příležitostí a naopak minimalizovat slabé stránky a hrozby. Metoda SWOT analýzy bývá součástí dlouhodobého a strategického firemního plánování.

Tabulka č. 1 – SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	Vlastní zaměstnanci Vlastní organizace školení Specifická odbornost lektoru Vzdělávání zaměstnanců pro vlastní potřeby Cenová dostupnost Evidence proškolenosti	Nedostatek lektorů Specifická odbornost lektoru Nemožnost kariérního růstu lektora Syndrom vyhoření Management nekomunikuje s lektory Management se nepostará o správné dodání pomůcek (vůz Kodiaq)
	Příležitosti	Hrozba
	Vzdělávání lidí z vnějšku Ukázání výhod produktů Upozornění na nedostatky Možnost vycestovat mimo ŠKODA AUTO a.s. Poskytování školení i mimo STC	Konkurenční školení Mediální kauzy Upozornění na nedostatky
Vnější původ		

Mezi silné vnitřní stránky školení patří vlastní zaměstnanci, možnost samostatné organizace školení, vzdělávání zaměstnanců pro své potřeby, cenová dostupnost a evidence proškolenosti. Vlastní zaměstnanci jsou silnou stránkou školení, protože firma zaměstnává technické lektory s odbornými znalostmi z firmy a know-how zůstává ve firmě. ŠKODA AUTO a.s. disponuje vlastními školicími středisky, a proto je možná snazší organizace školení. Vzdělávání zaměstnanců pro své vlastní potřeby je přínosné pro firmu ŠKODA AUTO a.s. Dostupná cena školení je nespornou výhodou pro lepší informovanost o produktu. Přínosem je určitě i vlastní informační středisko. Evidence proškolenosti je nespornou výhodou pro management, protože získává přehled o kvalifikaci svých zaměstnanců. Klienti jistě ocení, že mají možnost získat komplexní informace v krátkém časovém horizontu a zjistit o daném produktu vše potřebné pro svůj profesní rozvoj. Komplexnost ocení i nadřízení, jelikož mohou nabízet kvalitnější služby (autorizovaný servis apod.).

Mezi slabými vnitřními stránkami školení nacházíme například nedostatek lektorů, těžkou zastupitelnost díky specifické odbornosti lektorů, nemožnost postupu

lektora na pracovním žebříčku, syndrom vyhoření, nedostatečnou podporu z vedení, nefungující komunikaci na různých úrovních a pozdní dodání pomůcek. Specifická odbornost může být jak silnou, tak i slabou stránkou. V tomto případě je považována i za slabou, protože přímo souvisí s nedostatkem lektorů, a tedy i jejich vzájemné nezastupitelnosti v případě onemocnění. Vzhledem k nemožnosti kariérního růstu lektorů může být jejich činnost v kombinaci s malou podporou managementu demotivující. Syndrom vyhoření je spjat s dlouholetou a jednotvárnou prací s lidmi, kdy lektor spolupracuje na podobných projektech s nízkou autonomií práce a mnoho času tráví s podobným typem klientů, což po několika letech může být unavující či demotivující. V podobných typech zaměstnání hrozí, že počáteční zapálení se může změnit v nudnou rutinu, kdy lektor bude plnit své pracovní povinnosti, ale nebude motivován k efektivnějšímu výkonu. Další slabou stránkou je špatná komunikace mezi managementem a lektory. V současné době probíhá na oddělení After Sales Training projekt MAG – rozhovory se zaměstnanci. Tento nástroj k motivaci, řízení výkonu a personálního rozvoje zaměstnance je využíván i u lektorů After Sales Training. Zde se však neseťkal s dobrou odezvou, jelikož je využíván v čase, kdy jsou lektoři pod tlakem z přípravy nového školení vozu ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL. MAG je spíše chápán jako zdržování od nutných činností než jako nástroj motivace, hlavně z důvodů nevhodně zvolené doby pro rozhovor se zaměstnanci.

Nové příležitosti by mohlo vzdělávací středisko vyhledávat v technickém vzdělávání lidí z vnějšku, díky nimž by se rozšířily informace o produktech mimo ŠKODA AUTO a.s., proškolení klienti by ukázali výhody produktů ve své firmě, což by mohlo vést k pozitivnímu ovlivnění poptávky. Vzdělávání nových skupin účastníků by mohlo přinést nové poznatky a nápady, stejně tak jako upozornění na nedostatky, které by bylo možné podchytit a školení vylepšit. Další příležitostí by mohlo být vycestování se školeními přímo za účastníky do jejich pracovního prostředí.

Hrozbou z vnějšího prostředí by mohla být nová konkurenční školení, která by přinášela zákazníkům jinou hodnotu a například i jiné metody školení či nižší ceny. Další hrozbou by mohly být negativní nebo desinformační mediální kauzy, které by měly špatný vliv na poptávku po automobilech ŠKODA AUTO a.s., což by mohlo zapříčinit zároveň i pokles poptávky po školeních.

3.5 Popis tvorby kurzu TT 5234 - ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL

S každou novou modelovou řadou či produktem je nutné vytvořit patřičné školení, které přiblíží nový výrobek značky ŠKODA AUTO a.s., porovná nové produkty se stávajícími a zaměří se zejména na novinky, které nový produkt přináší. V následující části bude popsána tvorba kurzu pro nový produkt, konkrétně vůz ŠKODA Kodiaq a na novou modelovou řadu Octavii FL. Kapitola se bude zabývat pouze technickými školeními.

Kurzu na nový vůz ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL byl přidělen unikátní kód TT 5234, pod kterým je evidován.

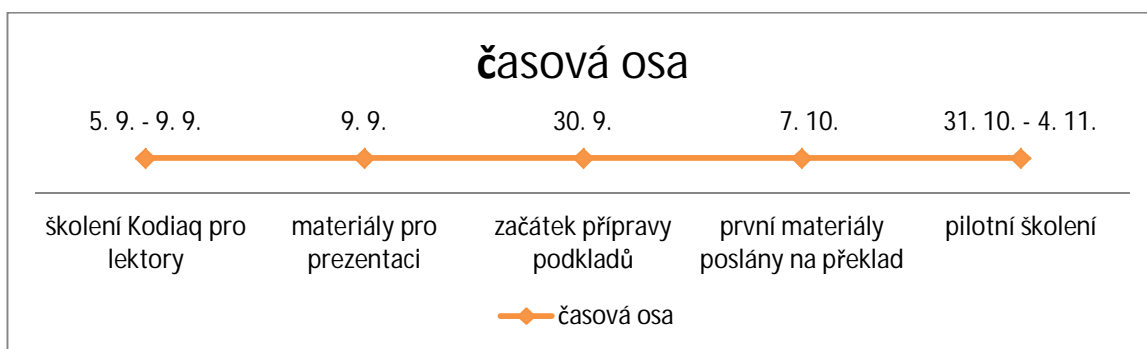
Školení nových produktů ŠKODA AUTO a.s. je odlišné od běžných školení, zejména proto že se jedná o nový vůz (ŠKODA Kodiaq), kdy změna zasahuje do všech oblastí techniky. Nelze proto uspořádat jednodenní školení, na kterém by bylo možné popsat všechny parametry vozu. Na školení kurzu pro ŠKODA Kodiaq se podílejí všichni techničtí lektori, každý si na školení připraví svůj tematický celek. Školení kurzu TT 5234 se skládá z následujících částí:

- 010 – Úvod
- 020 – Motory
- 021 – Motor EA211 1,0 TSI
- 022 – Motor EA211 1,5 TSI evo
- 030 – Karoserie
- 040 – Převodovky
- 050 – Podvozek
- 060 – Asistenční systémy
- 070 – Klimatizace
- 090 – Elektroinstalace
- 100 – Komfort
- 110 – CAN-Bus
- 120 – Infotainment

Lektoři jsou zodpovědní za svoji část školení, musí si obstarat podklady, přípravky a demonstrační části vozu potřebné k úspěšnému proškolení klientů. Dále zajišťují domluvu s překladateli, aby byl zajištěn včasný překlad podkladů pro školení s importéry.

V následující části bude popsána časová řada tvorby školení pro části 040 – 070. Během 5. - 9. září 2016 proběhla ve školícím centru odborná konzultace pro lektory z After Sales Training s aktuálními informacemi o vozu ŠKODA Kodiaq, ze které mohli čerpat podklady pro svá školení. Po konferenci začali lektori svépomocí vyhledávat detailnější informace z různých zdrojů ve ŠKODA a.s. Spousta podkladů byla získána v německém jazyce, a proto bylo nutné obstarat překlad do českého jazyka, teprve poté je zpracovávat a tvořit podklady pro školení.

Během tvorby nového školení je podstatná i role praktikantů, jedna ze tří praktikantských pozic je zastupováno mou osobou. Mou odpovědností během tvorby podkladů pro školení TT 5234 byla úprava získaných podkladů od školitele, které byly mnou zpracovávány dle pravidel a šablon. Další zodpovědností byla také starost o překlady do školících verzí a kontakt s překladateli a následná úprava obdržených překladů podle předepsaných pravidel. Má praxe byla uskutečňována pro zázemí školitelů zodpovědných za motory, podvozek, převodovky, asistenční systémy, klimatizace a topení.



Obrázek 10 – Časová řada

Časová řada byla tvořena pro část školení 040 až 070. Z časové řady vyplývá, že od školení Kodiaq pro lektory do pilotního školení neuběhly ani dva měsíce. Školení je připravováno pro zahraniční i pro české účastníky. Práce na školení byla velmi intenzivní, nesměl chybět žádný školitel či překladatel (nemoc,

dovolená apod.), jinak by v takto krátké době nebylo možné pilotní školení kvalitně a zodpovědně připravit. Příprava projektu byla časově vypjatá, jelikož souběžně s přípravou probíhal běžný provoz STC. Lektoři během tvorby podkladů zároveň školili a nemohli se tedy stoprocentně koncentrovat na tvorbu nového kurzu. Na přípravu školení byla vymezena poměrně krátká časová dotace.

Školení pro zahraniční síť se pořádá převážně pro partnerská školicí střediska. Lektorům ze zahraničí budou poskytovány informace, které poté sami předávají účastníkům kurzů ve svých zemích. Na tato školení je nutné mít připravené i veškeré podklady přeložené do cizích jazyků. Importéři si mohou vybrat, zda chtějí mít školení tlumočena (a zároveň obdržet veškeré podklady) v anglickém, německém, francouzském, španělském anebo ruském jazyce.

V České republice se proškolují zástupci ze servisů ŠKODA AUTO a.s. Z každého servisu ŠKODA a.s. bude na školení pozván jeden servisní poradce společně se servisním technikem.

Tvorba kurzů má předepsanou strukturu. Důraz je kladen na standardizaci vzhledu, který je nutno dodržet. Pro všechny materiály jsou předepsaná pravidla (velikost a typ písma, vzhled slidu, zápatí, forma tabulek atd.). Pro každý z materiálů je vytvořen vzor, který musí lektoři dodržet (viz příloha č. 3). Na počátku tvorby kurzu vyvstala situace, kdy byly vedením sděleny informace o možné výrazné změně vzoru pro podklady školení. Díky této okolnosti byla odložena tvorba školení, jelikož se lektoři obávali, že změny budou příliš velké a úpravy by jim poté zabraly zbytečně mnoho času. Vedení nakonec po naléhání tvořitelů kurzů rozhodlo, že změny, které prozatím nebyly ani potvrzené, se promítnou do tvorby kurzu až po proškolení vozu ŠKODA Kodiaq. Po tomto rozhodnutí bylo možné začít efektivně pracovat na tvorbě kurzů.

Kurz TT 5234 je specifický, jelikož na školení se podílí více lektorů, a proto každý tvoří pouze svou část školení pro složky 03 – prezentace a 04 – pracovní materiál (viz kapitola 3.1). Materiály se tvoří postupně, po vytvoření každé z částí školení jsou jednotlivé části posílány na překlad, který zajišťuje tým překladatelů, v čele s paní Monikou Andltovou. Nově jsou k dispozici dva překladatelé nejčastěji školeného jazyka přímo oddělení After Sales Training, jedná se o překladatelku

německého jazyka a překladatele do anglického jazyka, díky posílenému překladatelskému týmu se práce na podkladech značně urychlila.

Ve většině případů se nejprve tvoří prezentace, jelikož se jedná o hlavní opěrný bod pro ostatní materiály. V okamžiku, kdy prezentace v českém jazyce získají finální podobu, se okamžitě posílají na překlady. Dále je nutné vytvořit pracovní materiál, který je v rámci školení kurzu TT 5234 dvojí. Je nezbytné vytvořit pracovní sešit a pracovní listy. Pracovní sešit vychází z podkladů v prezentaci a obsahuje hlavní body, které je nutné si ze školení odnést. Dalším podkladem jsou pracovní listy, které jsou potřebné pro praktickou část školení. Na pracovních listech je popsán úkol a v některých případech i pracovní postup, který mají účastníci umět použít v praxi. Vzhledem k malé časové dotaci, však není jisté, zda bude možné praktickou část do školení zahrnout. I tyto podklady je nutné zaslat na překlady.

V týdnu 31. 10. - 4. 11. proběhlo pilotní školení kurzu TT 5234. Pilotní školení se zúčastnili techničtí trenéři z českých středisek, kteří dali podněty pro vylepšení prezentací, upozornili na nedostatky a nejasnosti. Změny musely být rychle zapracované do finální podoby prezentací. V následujícím týdnu (7. 11. až 11. 11.) probíhalo již první školení pro importérské účastníky. Bylo velmi stresující provádět změny na rychlo z českých prezentací do jiných jazykových verzí. Jelikož se po pátečním ukončení pilotního školení začínali školit importérské účastníky. Na zapracování změn do jazykových verzí nebyl dostatek času.

3.6 Vyhodnocení dotazníku s účastníky kurzu

Dotazník byl předložen účastníkům pěti kurzů. Jedná se o demonstrační příklad na užším vzorku účastníků, kteří neodráží celkový stav, slouží pouze jako potvrzující vzorek oficiálního hodnocení účastníky, které sbírá a vyhodnocuje oddělení After Sales Training. Dotazník byl předložen v papírové podobě. Před samotným sběrem dat proběhl předvýzkum, kdy byl dotazník předložen některým lektorům a na základě jejich poznatků byly pozměněny některé obraty pro lepší srozumitelnost.

Dotazníkové šetření bylo sestaveno za účelem zjištění aktuálního stavu školení, tak jak je vnímán účastníky. Dotazník byl pro respondenta anonymní a časově nenáročný. Zjišťoval, zda školení odpovídá představám lektorů. Výzkumné šetření

podalo informace o aktuální spokojenosti účastníků se školením, zda pro ně bylo školení aktuální a získané materiály využitelné v jejich zaměstnání.

Dotazník byl předložen 28 účastníkům na čtyřech školení – 1x kurz TT 5242 - Asistenční systémy ve vozech Škoda, 2x kurz – TT 5512 Klimatizace – nové chladivo R1234yf a kurz TT 5347 - Automatické převodovky.

Účastníkům byl dotazník předložen na konci školení.

První otázkou bylo zjišťováno, zda je respondent s organizací a průběhem školení spokojen. Z dotazníku vyplynulo, že všichni byli s organizací spokojeni.



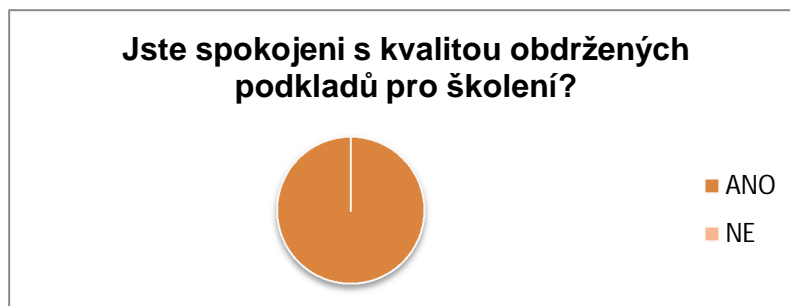
Obrázek 11 – Jste spokojeni s organizací a průběhem školení?

Druhý dotaz se zabýval spokojeností s obsahem školení, všichni účastníci se shodli, že jsou s obsahem školení spokojeni.



Obrázek 12 - Jste spokojeni s obsahem školení?

Stejně tak i u další otázky, která se týkala kvality obdržených podkladů (DVD s prezentacemi ze školení a pracovní sešity), všech 28 respondentů vyjádřilo spokojenost s obdrženými podklady.



Obrázek 13 – Jste spokojeni s kvalitou obdržených podkladů pro školení?

Další položená otázka se zabývala tím, zda účastníci využijí informace z kurzu ve svém zaměstnání. Z dotazníku vyplynulo, že 26 účastníků školení potřebuje ke svému zaměstnání, pouze dva uvedli, že informace získané během školení nevyužijí.



Obrázek 14 – Využijete získané informace ze školení ve svém zaměstnání?

Další otázka se zaměřila na získané materiály ve školení (DVD a pracovní sešit, kde lze nalézt pracovní postupy, technické obrázky atd.) zde stejní dva respondenti odpověděli, že obdržený pracovní materiál nevyužijí.



Obrázek 15 – Budete v zaměstnání využívat podklady získané na školení?

Následující otázka se týkala aktuálnosti školení. Z dotazníku vyplynulo následující: 25 respondentů vnímá školení jako aktuální. Jeden z respondentů uvedl, že by uvítal více informací o automatických převodovkách vozu ŠKODA Kodíaq.

Je pravdou, že tyto údaje chyběly, tento typ převodovek nebyl dosud lektory zpracován, jelikož před školením neobdrželi informace potřebné k jejich zařazení do kurzu.



Obrázek 16 – Je pro Vás probíraná látka na školení aktuální?

Dotaz zjišťující spokojenost účastníků s aktuálností probírané látky, byl zodpovězen 24 respondenty kladně, 4 z dotazovaných by uvítali aktuálnější informace.



Obrázek 17 – Uvítali byste na školení nějaké změny?

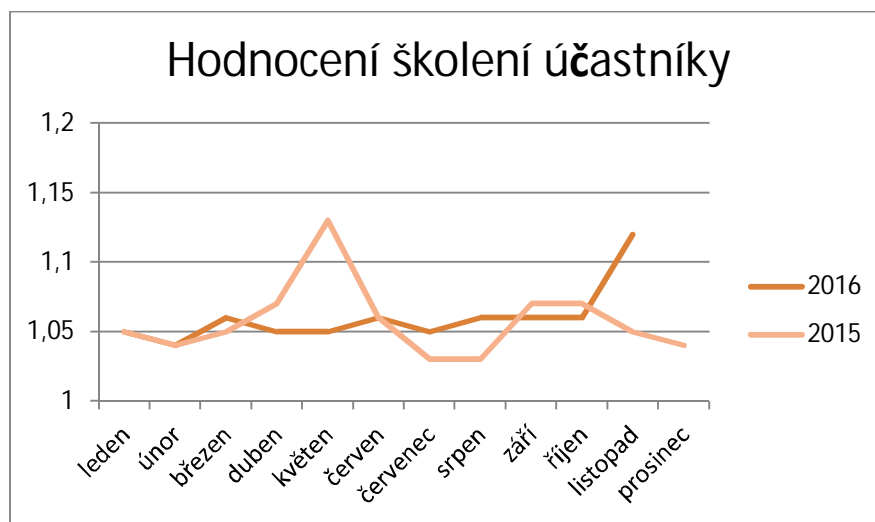
Z následujících odpovědí na otázku zda by klienti uvítali na školení nějaké změny, bylo vyhodnoceno, že 1 respondent by uvítal školení kratší, dva respondenti nespecifikovali požadavky k změnám a dva by uvítali komplexnější informace (chybějící informace o automatických převodovkách).

Z dotazníku vyplynula následující zjištění. Respondenti jsou převážně spokojeni s kvalitou školení i s obdrženými podklady. Ve většině případů budou obdržené informace používat ve své praxi. Školící centrum by mělo klást důraz na komplexnost školení, když klient váží cestu a dlouhý čas na školení, chce obvykle získat maximum možných informací o nabízeném produktu. I když chyba nemusí být vždy na straně lektorů, jako v případě, kdy oddělení After Sales Training neobdrželo základní informace o novém produktu a zahájilo kurz dle

vzdělávacího plánu. Protože sami v době školení neměli k dispozici patřičné podklady, nemohli tudíž proškolit respondenty s nejnovějšími poznatky v jednom sektoru produktu a vznikla nespokojenost na straně klienta.

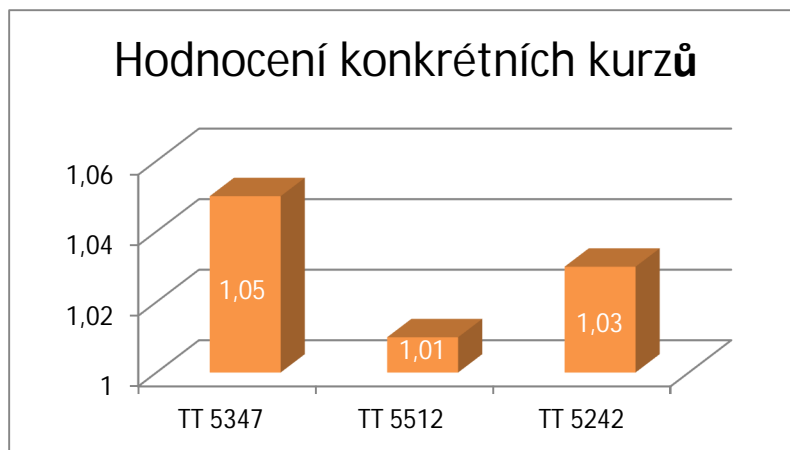
Výsledky z dotazníku mohou být poněkud zkreslené, protože klienti se obecně neradi účastní hodnocení a považují je za zbytečná. Přesto odpovědi v mém dotazníku korespondují s oficiálním hodnotícím formulářem, který je účastníky vyplňován na závěr školení.

Mnou zjištěné výsledky lze porovnat s celkovou spokojeností účastníků se školením za roky 2015 a 2016. Účastníci na konci školení dostávají dotazník hodnocení kvality vzdělávací akce. Tento formulář se skládá z hodnotící škály od 1 do 5, kdy se hodnotí podle následujících kritérií: 1 – výborné, 2 - velmi dobré, 3 – průměrné, 4 – neuspokojivé, 5 – velmi špatné. Získané hodnoty se pravidelně zaznamenávají do systému. Z obrázku č. 7 je možné vyčíst průměrnou měsíční spokojenost za uplynulé dva roky (hodnoty z prosince 2016 chybí, protože v době zpracování bakalářské práce nebyly k dispozici). Z grafu lze vyčíst, že průměrné hodnoty nikdy nepřesáhnou hranici 1,15, lze tedy konstatovat, že účastníci považují školení za velmi kvalitní.



Obrázek 18 – Hodnocení školení účastníky

Z interních hodnot je možné i získat porovnání spokojenosti s jednotlivými školeními v roce 2016, dotazníky byly mnou rozdávány na jednotlivých kurzech (TT 5242, TT 5512 a TT 5347).



Obrázek 19 – Hodnocení konkrétních kurzů

Z obrázku 19 je patrné, že účastníci jsou s konkrétními kurzy velice spokojeni, průměrné roční hodnocení se pohybuje těsně nad 1. Výsledky se tedy shodují s mým vzorkem zkoumaným účastníků.

3.7 Vyhodnocení interview s lektory

Kapitola vyhodnocení interview s lektory je zaměřena na analýzu rozhovoru se třemi technickými lektory – dvěma interními a jedním externím. Jedná se o školitele z kolektivu zodpovědného za motory, podvozek, klimatizaci a topení, převodovky a asistenční systémy. Výběr lektorů byl zvolen na základě mé dvouleté praxe na pracovišti školitelů zodpovědných za oblast motorů, podvozků, převodovek, klimatizací a topení.

Interview má za úkol rozkrýt problematiku školení z pohledu školitelů a zjistit, jak je příprava nových technických školení a udržení jejich aktuálnosti náročná, jaká je praxe lektorů, jejich pracovní náplň, jaké vnímají rozdíly mezi účastníky a jaké jsou jejich hlavní skupiny.

Otázky, které určují osnovu rozhovoru, jsou následující:

1. Jak dlouho se věnujete vzdělávání dospělých?
2. Jaká je vaše pracovní náplň?
3. Jaké jsou skupiny účastníků vzdělávání a jaké jsou rozdíly v jejich vzdělávání?
4. Jakým způsobem získáváte nové podklady pro školení?

5. Jaké používáte metody během školení?
6. Jak dlouho přibližně trvá příprava nového školení?
7. Jak často je nutná aktualizace stávajících kurzů?

Interview probíhalo v přestávkách mezi školením TT 5234, jelikož nebylo možné jindy najít společný čas. S každým lektorem probíhal rozhovor zvlášť, avšak odpovědi byly mnohdy velmi podobné.

První dotazovaný je externí lektor, který není stálým zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s. Školitelem je již od roku 2007, jeho současná práce je vzdělávání mechaniků a příprava kurzů. Jeho odborností jsou zejména mechanické převodovky, klimatizace a topení.

Druhým dotazovaným je interní lektor, který se vzdělávání věnuje 6 let. V oddělení After Sales Training zajišťuje plánování, tvorbu a realizaci technického školení s prioritním zaměřením na motory, náběhy nových modelů i derivátů. Interní školitel dále zajišťuje přípravu kompletních školících materiálů a dokumentace. Pro přehled je jeho kompletní pracovní náplň uvedena v příloze č. 2.

Třetí školitel se zabývá vzděláváním dospělých již 20 let. V současné době si dálkově zvyšuje kvalifikaci bakalářským studiem na Karlově univerzitě v Praze. Mezi jeho kompetence patří příprava a realizace technických kurzů, včetně materiálního a personálního zabezpečení. Jeho prioritním zaměřením jsou asistenční systémy, mechanické a DSG převodovky, lakové závady, geometrie, podvozek a elektronické systémy podvozku.

Ve třetím dotazu panovala shoda pohledu lektorů na skupiny účastníků vzdělávání a jejich rozdílnosti během vzdělávání. Lektoři uvedli, že existuje zásadní rozdíl mezi školeními pro importérské a tuzemské účastníky.

Dle názoru dotazovaných jsou importéři mnohdy vděčnějšími posluchači a projevují větší zájem o danou problematiku, protože získávají informace, které budou předávat dále, a je pro ně prospěšnější pochopit probíranou problematiku na místě, než se ji doučovat samostudiem. Navíc již mají určité zkušenosti a vědomosti, proto je spolupráce s nimi mnohdy jednodušší. Jejich dotazy jsou věcnější a chtějí komplexněji pochopit probíranou látku.

Účastníci tuzemských kurzů jsou většinou různorodou skupinou, nacházejí se zde převážně mechanici a technici. V jedné skupině se mohou sejít aktivní účastníci společně s těmi, kteří si chtějí školení pouze pasivně odsedět, aby měli školení splněné. Velice záleží také na tématu školení. Čím se jedná o aktuálnější téma, tím je zájem účastníků větší. Ve skupině se také projevují (občas i propastné) rozdíly ve znalostech, dovednostech a umu, které jsou pro vzdělávání skupiny zásadní a je třeba k úrovni účastníků přihlížet při stanovování cílů a určování metod školení. Někteří účastníci tuzemských kurzů jsou, podle technických školitelů, do účasti na školení tlačeni svými zaměstnavateli, a proto se k celému vzdělávacímu procesu staví negativně (hlavně u certifikačních cest, kdy musí účastníci projít školením staších systémů, které jsou jim z praxe již dávno známé – př. planetové převodovky).

Další náplní oddělení After Sales Training je vzdělávání jiných účastníků (ovšem v mnohem menší míře), na které je potřeba také připravovat speciální školení. Tyto kurzy mají například více témat s kratší časovou dotací. Jedná se například o školení vysokoškolských studentů v rámci ŠKODA DAYS, netechnické trenéry na techniku vozů Škoda.

Získávání nových podkladů pro kurzy je hlavním úkolem interních lektorů, snaží se vyhledávat informace komplexně, dle jejich slov všude, kde se dá. Většinou se jedná o kontakty, se kterými navazují přátelské vztahy. Zejména využívají kontakty ve vývoji ŠKODA AUTO a.s., z tréninkového portálu VW a AUDI, z marketingu a prodeje ŠKODA AUTO a.s., z odborných útvarů After Sales Training, ze servisní sítě, z technické podpory, stavby prototypů, ze SSP (VW, AUDI, ŠKODA) a v neposlední řadě také z internetu (např. technické výkresy apod.).

Externí školitel získává hrubou verzi prezentace a většinu podkladů od interního školitele, během tvorby kurzu se na jeho přípravě podílí nepřímo. V procesu přípravy nového kurzu funguje jako konzultant, kdy pomáhá internímu školiteli ověřovat získané informace z praxe (využíváním vlastních zdrojů). Zde popsané získávání informací je poměrně časově náročné, zvláště v případech, kdy je nutné sehnat podklady co nejrychleji. Informace jsou vyhledávány nejen pro nové kurzy, ale i pro průběžné aktualizace stávajících kurzů.

Dotazování školitelé si posteskli nad skutečností, že oni sami jako školitelé mají menší přístup k informacím, než je očekávané. Všechny informace si musí shánět svépomocí a je pro ně těžké informace získat z míst, kde nefungují přátelské vazby a komunikace je zbytečně zdlouhavá.

Další otázka se zabývala používanými metodami výuky. Základní metodou pro teoretickou část je prezentace spojená s diskuzí s podporou videoprojekce a demonstračních dílů, často se přidávají příklady z praxe. Lektoři v praktické části školení demonstrují postupy z teoretické části, kdy většinou účastníci za vedení školitele, provádí odborné postupy na automobilech (př. kalibrace kamery, seřízení radaru, výměna klimatizačního chladiva apod.).

V otázce ohledně přípravy nového školení se lektoři shodli na průměrné délce čtyř až osmi týdnů (zahrnující i přípravu a odzkoušení praxe bez hotových překladových verzí). Tvorba se odvíjí zejména podle tématu a celkové délky kurzu. Přesný čas však nelze nikdy stanovit, jelikož školitelé mají souběžně mnoho činností, během tvorby nového kurzu školí, připravují podklady pro probíhající kurzy a ostatní aktivity (soutěže apod.).

Následující dotaz se zabýval časovou náročností aktualizace stávajících kurzů. Aktualizace dle školitelů nemají pevně stanovený interval, provádějí se průběžně, dle časových možností lektorů, kdy si většinou sami musejí shánět podklady. Aktualizace se provádějí tak, jak se technika, postupy a aktuální poznatky ze servisní sítě vyvíjí. Veškeré změny, které se do kurzů provedou, se musí zpracovat i do ostatních jazykových verzí, což je opět časově náročné. Lektoři se shodli, že by bylo vhodné provádět aktualizace alespoň jednou za půl roku, což by byl ideální stav, který není možné z časových důvodů uskutečnit. Minimálně jednou za rok je však vhodné aktualizaci provést, aby byla zachována vysoká úroveň školení.

Mezi další připomínky lektoři uvedli vhodnost zavedení zkušebních jízd během školení. Dosud je tento stav spíše výjimečný, avšak účastníci školení si jej často žádají a jistě by demonstrační jízdy během školení uvítali. Především pro kurz asistenčních systémů by demonstrace zkušebních jízd byla přínosem, jelikož je nutné v praxi ověřit reálné chování jednotlivých systémů ve voze. Pro práci mechaniků je nezbytné získat praktické zkušenosti během školení, aby je mohli

lépe využít ve své praxi. Pouhá teorie je v současnosti nedostačující a nedokáže simulovat reálné podmínky.

4 Vlastní návrh řešení či aplikace

V kapitole vlastní návrh řešení či aplikace budou využity poznatky z praxe, která byla vykonávána na oddělení po dobu dvou let. Praxe byla umožněna na oddělení After Sales Training v sektoru technického školení v oblasti zaměřené na motory, podvozek, převodovky, asistenční systémy, topení a klimatizace pod vedením pana Milana Louče a Mgr. Petra Noska.. Součástí praxe je zejména příprava podkladů pro školení. Další podstatnou součástí práce je tvorba nových školení z podkladů získaných od vedoucího praxe a s tím spojená administrativa. Materiály, (dotazník, interview) získané na pracovišti, byly využity při zpracování bakalářské práce v kapitole 3.5.

Na oddělení After Sales Training byl mnou sledován v průběhu mé praxe celý proces tvorby kurzu z vnitřku, akceschopnost jednotlivých oddělení, vysokou produktivitu práce lektorů i drobné nedostatky, které budou v kapitole popsány. Z mnou nabytých zkušeností v oddělení After Sales Training bude popsán stávající stav školení z pohledu účastníka a lektora.

Stanovených cílů v bakalářské práci bylo dosaženo popsáním přípravy nového školení, zanalyzováním sektoru, který se na přípravě technického školení podílí a následně zhodnocením dotazníku pro účastníky a rozhovory s lektory. Na základě mého pozorování a výzkumu byly shledány následující závěry:

Dle podkladů získaných z dotazníků vyplývá převážná spokojenost s průběhem školení z pohledu účastníků, výzkum se shoduje s celoročním sběrem dat oddělením After Sales Training.

Z rozhovorů s technickými lektory vyplynuly určité problémy, které oddělení After Sales Training postihují. Vzhledem k vytíženosti jednotlivých lektorů a jejich úzkému zaměření na jednotlivé segmenty vidím velký potenciál pro zefektivnění chodu oddělení After Sales Training rozšířením školitelského týmu o dalšího lektora, který by mohl v případě nemoci zastoupit jednotlivé školitele, dále by mohl mít na starosti shánění aktuálních informací, jejich třídění a zařazování do školení.

Dalším obrovským ulehčením by mohla být lepší spolupráce s předáváním nových technických informací. Bylo by dobré získávat informace automaticky. V okamžiku, kdy ŠKODA AUTO a.s. vyrobí nový produkt (ŠKODA Kodiak) anebo se vyrobí nová modelová řada (ŠKODA Octavia FL), by jednotlivá oddělení měla

automaticky získané informace poskytnout oddělení After Sales Training. Spolupráce mnohdy nefunguje, ve většině případů je nutné informace složitě vyhledávat, jsou často získávány s obtížemi a na poslední chvíli. Iniciativa pro zlepšení stávajícího stavu by však měla jít z nařízení vedení k ostatním oddělením.

Pro oživení teorie by mohlo být přínosné připravit interaktivnější aktivity, např. kvíz, brainstorming, soutěže, workshopy apod. Na provozování nových aktivit však není čas ani během přípravy, ani prostor během kurzu. Zde by se mohla realizovat další posila v týmu lektorů.

Aktuálně není běžné, aby součástí školení pro servisní mechaniky byly i jízdy. Když mají servisní mechanici opravovat vozy, měli by znát chování automobilu v reálných podmínkách a ne pouze z teorie. I během představování nové modelové řady vozu ŠKODA Kodiaq chybí jízdy pro účastníky, kteří by je jistě ocenili, jelikož tato aktivita je velkým lákadlem pro účastníky. Protože se jedná o zcela nový produkt, pouze verbální prezentace produktu nestačí. Názorná praktická demonstrace kvalit produktu je pro komplexnost pochopení výhod vozu ŠKODA nezastupitelná.

Přes všechny výše zmíněné problémy lektorů, je školení účastníky hodnoceno pozitivně. Je vidět, že nadstandardní nasazení lektorů dokáže překonat nevyváženost praxe s teorií (v případě školení vozu ŠKODA Kodiaq a ŠKODA Octavia FL). Školitelský tým zaujme klienty vždy tím, že se snaží zodpovědět všechny jejich dotazy, je zřejmé, že jsou plně kvalifikovanými odborníky na svém místě. Lektoři, dle mého názoru, pracují v nestandardním časovém rámci, na přípravu školení by potřebovali více času anebo lepší podmínky (více lektorů, účelnější komunikace s jednotlivými segmenty, které se podílejí na vývoji produktů). Stres jistě nepřispívá k pohodové pracovní atmosféře, ale lektoři se snaží situaci zvládnout co nejlépe, a poskytují účastníkům v rámci možností nadstandardní služby.

Ve výsledku oddělení After Sales Training poskytuje kvalitní vzdělávání jak importérským tak tuzemským účastníkům, díky čemuž má ŠKODA AUTO a.s. komplexně proškolenou servisní i lektorskou síť. Školení probíhají i pro ostatní

skupiny zaměstnanců (např. technický kurz pro personál v nevýrobním sektoru apod.).

5 Závěr

Bakalářská práce se věnovala přípravě a realizaci podnikového vzdělávání a byla zaměřena na technické vzdělávání. Záměrem bylo podat firmě ŠKODA AUTO a.s. nové informace, které by rozšířili pohled na tvorbu školení na oddělení After Sales Training.

Neustálá aktualizace svých znalostí, dovedností a vědomostí je nutností dnešní doby. Lidé se vzdělávají, aby obstáli ve svém profesním i soukromém životě.

Tvorba kvalitního školení je v dnešní době nezbytnou podmínkou pro všechny, kteří se této službě věnují a chtějí uspět s novým produktem na trhu. Nestačí pouze zpracovat danou problematiku, ale také ji umět prezentovat, poučit zúčastněné o jejím použití v praxi a názorně prakticky ukázat.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickým rámcem vzdělávání. První kapitola se zaměřuje na vysvětlení pojmů učení a vzdělávání. Vysvětluje rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem. Dále se zaměřuje na pojem celoživotního vzdělávání a učení. Teoretická část informuje o vlivech a trendech ve vzdělávání. Druhá kapitola se zabývá vzděláváním v organizaci. Zaměřuje se na popis identifikace a analýzu potřeb vzdělávání, věnuje se rozdělení prostředí firemního vzdělávání, popisuje rozdíly mezi obecným a úkolovým prostředím. Dále popisuje metody vzdělávání, které jsou v bakalářské práci rozděleny na „on the job“ a „off the job“ metody. V další části je popsána tvorba vzdělávacího plánu a cíle vzdělávacích aktivit.

V praktické části bylo nejdříve popsáno oddělení školícího centra After Sales Training a jeho zázemí. Byly zde charakterizovány jednotlivé skupiny účastníků, které byly rozděleny na tuzemské a importérské skupiny. Dále byla provedena SWOT analýza školení a popis oddělení After Sales Training. Byl proveden popis tvorby a přípravy jednoho z kurzů, na závěr byl vyhodnocen dotazník s účastníky kurzů a interview s lektory. Většina účastníků školení byla s kurzem spokojena, neobjevil se zde žádný závažný problém. Dotazník byl dále porovnán s celoročními statistikami shromažďovanými oddělením After Sales Training. Dalším bodem praktické části bylo interview s lektory, které mělo zjistit jejich spokojenost s průběhem tvorby nového kurzu. Během rozhovoru bylo zjištěno několik nedostatků, které jsou popsány ve čtvrté kapitole.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 respondentů z technického školení, které bylo určeno pro servisní mechaniky ŠKODA AUTO a.s. Z analýzy dotazníku vyplynulo, že respondenti byli z větší části s nabízeným produktem spokojeni, nejslabší místo dle respondentů byla nekompletnost informací, která ovšem nebyla zaviněna nedbalostí lektora, ale chybějící informace byly příliš nové a sami lektori neměli dostatečné podklady ke zpracování této látky. Spokojenost účastníků se školením byla porovnána s firemním dotazníkem hodnocení kvality vzdělávací akce, který je na oddělení After Sales Training vyhodnocován po každém školení. Demonstrační vzorek byl ve shodě s firemním dotazníkem.

Z interview s lektory vyplynuly následující poznatky. Kvalitní výsledný produkt (školení) je možné vytvořit pouze tehdy, když se synchronizují všechny složky, které se podílejí na přípravě školení – lektori, podpůrný tým, překladatelé, vývoj a vedení After Sales Training. Lektori uvedli, že nedostatkem praktické části kurzu na vůz ŠKODA Kodiaq je chybějící prostor pro jízdy během školení, které by jistě kurz zatraktivnily a přiblížily produkt praktičtěji účastníkovi školení.

V bakalářské práci bylo navrženo rozšíření lektorské sekce o jednoho pracovníka pro zázemí, které je zodpovědné za oblast motorů, podvozků, převodovek, asistenčních systémů, topení a klimatizací. Nový člen týmu by byl schopen zefektivnit školící činnost, podílel by se na sladění týmu, hledání nových metod školení, zajišťování jízd a v případě absence lektora by mohl jeho pozici zastoupit.

Přínosem pro tvorbu kurzu by byla jistě efektivnější komunikace mezi vývojovým střediskem a After Sales Training, kdy by středisko dostávalo informace o nových či inovovaných produktech automaticky a bez vyžádání. Zmíněný návrh by zmírnil stresovou zátěž u lektorů a přípravného týmu školení. Nově zavedeným opatřením by se značně zkrátil proces přípravy, aktualizace by mohly probíhat častěji, čímž by bylo dosaženo zkvalitnění výsledného produktu. Navržená změna by měla být realizována nařízením vedení.

Učení je celoživotní proces, a tak by jej měli chápat lektori i klienti, kteří se na školení nových produktů pravidelně setkávají. Zásady andragogiky jsou uplatňovány i ve školicím středisku After Sales Training. Cílem bakalářské práce byla snaha získat klíčové informace o tvorbě a realizaci školení na pracovišti After Sales Training. Ve výzkumu byli osloveni účastníci školení i lektori.

Klíčová je komunikace mezi těmi, kteří připravují školení, podílejí se byť nepřímo na jeho tvorbě a následně jej konzumují. Nabyté znalosti importérských i tuzemských klientů probírané látky a aplikace do praxe využitím získaných znalostí mimo ŠKODA AUTO a.s. je přínosné nebo dokonce i zásadní pro přijetí nového produktu.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. : Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání/Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN: 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora. : Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2453-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

LOKŠOVÁ, I. -- LOKŠA , J. *Tvořivé vyučování*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0374-2.

MANAGEMENT MANIA: *Rotace práce* [online]. 2011 [cit. 27.10. 2016]. Dostupný z URL: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

MARTIN, D. -- *Personalistika od A do Z. : Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. : Manuál úspěšného lektora*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s 2010. 361 s. ISBN 80-2470-650-4, 9788024706504

MUŽÍK, J. (2009). *Profesní vzdělávání dospělých - pracovní text*. Dostupné z URL: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

PLAMÍNEK, J. -- *Vzdělávání dospělých./Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: GRADA, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

POKORNÁ, D. -- *Projektování vzdělávacích aktivit*. 1.vyd Olomouc: VUP, 2000. 46S. ISBN nevedeno.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 80-2475-212-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 207 s. ISBN 80-2474-151-2

TORRINGTON, D. *Human Resource Management*. 7. vydání. Londýn: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

TURIECKOVÁ, M. -- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J. - *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. : Andragogika na prahu 21. století*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9

VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	8
Obrázek 2 – Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě	13
Obrázek 3 – Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	16
Obrázek 4 – Vnější prostředí organizace	17
Obrázek 5 – Cyklus zkušenostního učení	22
Obrázek 6 – Počet proškolených účastníků za rok 2016.....	27
Obrázek 7 – Úspěšnost certifikačních zkoušek v letech 2015 a 2016.....	33
Obrázek 8 – Počet účastníků školení 2016 a 2015	34
Obrázek 9 – Porovnání tuzemského a importérského školení 2015-2016	35
Obrázek 10 – Časová řada.....	39
Obrázek 11 – Jste spokojeni s organizací a průběhem školení?.....	42
Obrázek 12 - Jste spokojeni s obsahem školení?	42
Obrázek 13 – Jste spokojeni s kvalitou obdržených podkladů pro školení?	43
Obrázek 14 – Využijete získané informace ze školení ve svém zaměstnání?.....	43
Obrázek 15 – Budete v zaměstnání využívat podklady získané na školení?	43
Obrázek 16 – Je pro Vás probíraná látka na školení aktuální?	44
Obrázek 17 – Uvítali byste na školení nějaké změny?	44
Obrázek 18 – Hodnocení školení účastníky	45
Obrázek 19 – Hodnocení konkrétních kurzů	46

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – SWOT analýza.....	36
----------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro účastníky.....	61
Příloha č. 2 Popis práce funkčního místa	62
Příloha č. 3 Vzor anotace	64
Příloha č. 4 Plán školení.....	65
Příloha č. 5 Materiály v CMP.....	66

Příloha č. 1 Dotazník pro účastníky

Vážení respondenti, vážené respondentky,

Jmenuji se Nicola Malá a jsem studentkou 4. ročníku ŠKODA AUTO Vysoké Školy v Mladé Boleslavi. V rámci studia provádím dotazníkové šetření s názvem Fáze přípravy a realizace technických školení ve ŠKODA AUTO a.s. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní a data z něj získaná budou použita pouze pro účely diplomové práce. Dotazník je určen pro účastníky technických školení ve ŠKODA AUTO a.s.

1. Jste spokojeni s organizací a průběhem školení?
2. Jste spokojeni s obsahem školení?
3. Jste spokojeni s obdržеныmi podklady pro školení?
4. Využijete získané informace ze školení ve svém zaměstnání?
5. Budete ve svém zaměstnání využívat podklady získané na školení?
6. Je pro Vás probíraná látka na školení aktuální?
7. Jste spokojen/a s délkou kurzu a obsahem (kvantitou a kvalitou) kurzu?
8. Uvítali byste na školení nějaké změny?

Příloha č. 2 Popis práce funkčního místa

Účel místa:


Zajišťuje plánování, tvorbu a realizaci technického školení s prioritním zaměřením na motory a náběhy nových modelů a derivátů, a dále přípravu kompletních školících materiálů a dokumentace. Cílem je zajištění vysokého odborného vzdělání a technických dovedností produktivního i neproduktivního personálu především smluvních obchodníků ŠKODA AUTO a.s. s ohledem na vysokou úroveň poskytovaných služeb v oblasti After Sales a zajištění maximální spokojnosti zákazníků.

Odborné úkoly:

1. Podílí se na tvorbě koncepce a stanovení cílů technického servisního školení.
2. Navrhuje a vypracovává obsah nabídky technického servisního školení.
3. Podílí se na projednávání obsahu technického servisního školení v rámci ŠA a koncernu.
4. Komunikuje a spolupracuje s odbornými útvary firmy při zajišťování podkladů a informací pro tvorbu školících materiálů.
5. Přijímá a zpracovává odborné a technické informace od ostatních koncernových značek pro tvorbu technického servisního školení.
6. Vypracovává kompletní školící materiály a podklady.
7. Zajišťuje korekturu a aktualizaci všech jazykových verzí školící dokumentace.
8. Udržuje aktuálnost školící dokumentace.
9. Provádí archivaci kompletní školící dokumentace.
10. Realizuje technické servisní školení zaměstnanců ŠA, smluvních partnerů a externích organizací.
11. Podílí se na tvorbě a odborné korektuře samostudijních servisních materiálů.

12. Spolupracuje s odbornými útvary ŠA na optimalizaci dílenských postupů a diagnostiky vozidel.
13. Podílí se na tvorbě servisních metodik v rámci oprav a diagnostiky vozidel.
14. Zajišťuje zpracování a proškolení servisních metodik a postupů do servisní dokumentace a servisního školení.
15. Podílí se na přípravě servisních podkladů a materiálů pro nové modely a technologie.
16. Získává aktuální produktové informace a zajišťuje jejich zpracování do školících podkladů. (API, Servisní fórum apod.)
17. Zajišťuje a spravuje ukázkové a demonstrační díly pro technické servisní školení.
18. Podílí se na specifikaci výbav školících vozů s ohledem na potřeby technického servisního školení.
19. Provádí provozní údržbu a opravy školících vozů z důvodu zajištění jejich připravenosti ke školení. (vlastní opravy, údržba)
20. Provádí údržbu, revize, kalibrace a aktualizace přístrojů, zařízení, náradí a měřidel na dílnách.
21. Udržuje přehled, dostupnost a aktuálnost veškerých speciálních přípravků a vybavení.
22. Podílí se na obsahu a tvorbě produktových informací pro produktové školení v rámci náběhu nových modelů. (útvary Sales, Inter Screen)
23. Navrhuje a realizuje úkoly pro národní a mezinárodní servisní soutěže. (Škoda Challenge)
24. Podílí se na přípravě a realizaci úkolů servisních soutěží. (Škoda Challenge, Autoopravář Junior)
25. Vypracovává obsahy a podklady speciálních vzdělávacích akcí. (Škoda hrou, akce útvaru STR, SOU, SOUs, středoškolští učitelé apod.)
26. Provádí školení skupin v rámci speciálních vzdělávacích akcí.

Příloha č. 3 Vzor anotace

SIMPLY CLEVER			
Kód a název kurzu:	Kód		
	Název kurzu		
Cílová skupina:	›		
Podmínka účasti:	›		
Obsah kurzu:	›		
	›		
	›		
Cíle a hlavní poznatky pro účastníka:	›		
	›		
	›		
Trenér:	Akreditovaný netechnický/technický/IT trenér ŠKODA AUTO		
Délka kurzu:	počet dní		

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Nicola MALÁ		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Fáze přípravy a realizace technických školení ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	60		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů učení a vzdělávání, celoživotní vzdělávání a trendů vzdělávání. Další část se zaměřuje na podnikové vzdělávání, metody výuky a tvorby vzdělávacích programů a cíle vzdělávacích akcí.</p> <p>Praktická část vychází ze vzdělávacího centra podniku ŠKODA AUTO a.s. Zaměřuje se na analýzu stavu technického vzdělávání, především na tvorbu školení. Tato část je založena na výzkumu. Šetření bylo realizováno na základě dotazníků a interview. Pomocí těchto technik byl zjišťován stav školení a spokojenost účastníků. Na základě získaných dat byla doporučena efektivní opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, učení, rozvoj, technické školení, trendy ve vzdělávání, metody vzdělávání, tvorba vzdělávacího plánu		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Nicola MALÁ		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	The phases of the preparation and implementation of technical training in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	60		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	5		
SUMMARY	<p>The theoretical part of the Theses focuses on explaining the concepts of learning and education, lifelong learning and trends in education. Another part is focused on company education, teaching methods, educational programmes and goals of educational events.</p> <p>The practical part is based on the training centre ŠKODA AUTO a.s. It focuses on the analysis of the level of technical education, primarily the creation of training. This part is based on a research, which was carried out through questionnaires and interviews. Using these techniques we investigated the state of training and participants' satisfaction. Based on the data some effective measures were recommended.</p>		
KEY WORDS	Education, learning, development, technical training, trends in education, methods of education, development of educational plan		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			