

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

ZJEDNODUŠENÍ SPRÁVY KURZŮ VE ŠKODA AUTO A.S.

Bakalářská práce

Klára LUKÁŠOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Klára Lukášová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Zjednodušení správy kurzů ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Popis a analýza současného stavu administrativního zajištění vzdělávacích kurzů ve ŠKODA AUTO a.s. a vnímání jednotlivých činností pracovníky útvaru ŠKODA Academy. Impulsem pro toto šetření jsou především dlouhodobé připomínky ze strany zaměstnanců na aktuální stav a množství činností spojených s administrativním zajištěním vzdělávacích kurzů. Na základě těchto vstupních dat budou navrženy změny aktuálně platných postupů. Ty by měly být zaměřeny především na vyhledání nejvhodnější varianty z dostupných zdrojů, jejich optimalizaci a standardizaci. Celkově by tedy mělo dojít k cílenému zjednodušení a zefektivnění problematických činností souvisejících se správou kurzů.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska – lidské zdroje, motivace pracovníků, procesní řízení, řízení změn a klasifikace změn.
2. Analýza současného stavu administrativních činností a jejich vnímání pracovníky pomocí dotazníkového šetření.
3. Návrh a implementace opatření na základě provedené analýzy.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
3. MACHAN, R. *Management změny.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 158 s. ISBN 978-80-86730-83-7.
4. F GALLAGHER, P. *Change Management Handbook: Leadership of Change Volume 3.* []: PFG Publishing, 2019. 310 s. ISBN 978-1-79587-897-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2021

Klára Lukášová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2021

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 6. 11. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne
4. 12. 2021



Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za vedení této bakalářské práce a její ochotný přístup. Dále bych velice ráda poděkovala Mgr. Petře Čermákové, za pomoc při psaní této práce, a hlavně za její laskavou podporu. Nejen za podporu, ale především za čas a vědomosti, které mi věnoval, děkuji Bc. Jaroslavu Anýžovi. A v neposlední řadě děkuji svému příteli, Tomáši Vlčkovi a své rodině za trpělivost, shovívavost, a že mi byli oporou.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska	8
1.1 Lidské zdroje, motivace pracovníků a podstata jejich vzdělávání v dnešní době 8	
1.2 Matice MUCH, procesní řízení	12
1.3 Řízení a klasifikace změn.....	14
2 Analýza současného stavu administrativních činností a jejich vnímání pracovníky	16
2.1 Oddělení SE – ŠKODA Academy	16
2.2 Představení procesu zajištění kurzů.....	21
2.3 Realizace externích kurzů	24
2.4 Realizace e-learningů.....	25
2.5 Realizace interních kurzů	26
2.6 Současný stav, tedy do 30. 6. 2021	30
3 Návrh a implementace opatření na základě provedené analýzy.....	38
3.1 Navrhované kroky vedoucí ke zlepšení.....	38
3.2 Zhodnocení dopadů navrhovaných řešení	41
Závěr	44
Seznam literatury	45
Seznam obrázků a tabulek.....	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

VA	Vzdělávací Akce
IKT	Informační a Komunikační Technologie
THZ	Technickohospodářský zaměstnanec
LMS	Learning Management System
EMS	Systém Environmentálního Řízení
EnMS	Systém Managementu Hospodaření s Energií
QMS	Systém Řízení Kvality
OPED	Odborného Posouzení Externího Dodavatele
FM	Funkční Místo
VW	Volkswagen Group

Úvod

Tato bakalářská práce vznikla v prostředí ŠKODA AUTO a.s. Jak již z názvu vyplývá, zabývá se správou kurzů. Cílem této práce je zmapovat procesy, které jsou se správou vzdělávacích kurzů (dále jen „VA“) spjaty a zanalyzovat, jak jsou tyto procesy vnímány pracovníky, kterých se týkají. V konečném důsledku je cílem správu kurzů zjednodušit, zefektivnit, a to s ohledem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tato problematika je řešena v rámci oddělení ŠKODA Academy, které má kurzy na starost, již asi dva roky. V první řadě se mapoval stav, v jakém se správa kurzů nachází. Navazujícím krokem pak byla optimalizace tohoto stavu. K otázce optimalizace se dostalo však až zhruba v září 2020, tedy se začátkem řešení koncepce této bakalářské práce.

Obsah této práce je koncipován jako představení teoretických východisek, které jsou inspirací pro řešení objevených nedostatků. Odborná část práce nejprve popisuje skladbu oddělení ŠKODA Academy a činnosti, kterými se zabývá. Dále jsou pak popsány vybrané role zaměstnanců, které toto oddělení zahrnuje. Velkou část práce tvoří kapitola popisující celkové zajištění kurzů. Na to navazuje provedená analýza ohledně spokojenosti zaměstnanců ŠKODA Academy se zažitými procesy. Závěr práce patří návrhům na zlepšení plynoucím z provedené analýzy a zhodnocení, zda se jednotlivé návrhy podařilo zrealizovat do termínu odevzdání této práce.

1 Teoretická východiska

Ve své knize Šusta (2014, s. 7) píše, „Věda není „podivná zábava vousáčů v bílých pláštích“, ani „svět mimo realitu“, ale naopak způsob, jak realitu popsat a vysvětlit. Jak dát systém něčemu, co třeba i intuitivně víme, ale tváří v tvář problému na to zapomínáme a potřebujeme si to připomenout.“ Proto i první kapitola této bakalářské práce vychází z vědeckých poznatků a teorie především z oblasti HR a managementu, které se dotýkají problematiky správy kurzů ve ŠKODA AUTO a.s.

1.1 Lidské zdroje, motivace pracovníků a podstata jejich vzdělávání v dnešní době

Nejužívanějším označením pro zaměstnávání, vedení a řízení lidí v organizacích je dnes pojem „Lidské zdroje“. Přestože je tento pojem dnes tak rozšířený, a čteně používaný, je na něj nahlíženo z mnoha – a často protichůdných, úhlů. Zatím, co například Osterby a Coster (1992) nahlíží na tento pojem jako devalvaci lidského potenciálu a vnímají ho jako přirovnání lidí k ostatním zdrojům, jako je materiál nebo peníze, Dvořáková a kol. (2007) tvrdí, že pojmenování útvaru jako „Lidské zdroje“ má reprezentovat úctu zaměstnavatele vůči jeho zaměstnancům, které chápe jako ojedinělý a důležitý nástroj pro konkurenceschopnost. Obecně se však všichni shodují, že celé spektrum personálních činností představuje klíčovou součást organizace, protože to, co organizaci v úplném základu tvoří, jsou vždy lidé.

Definice řízení lidských zdrojů existuje mnoho. Např. Armstrong (2015, str. 47) tvrdí, že „Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ Cíle řízení lidských zdrojů jsou především posilování etického přístupu k řízení lidí, opatření vhodně vybraných, motivovaných a rozvíjených zaměstnanců, rozvoj důvěryhodných vztahů v organizaci a její kultury a v neposlední řadě přispívá řízení lidských zdrojů k dosahování vytyčených cílů a vizí organizace (Armstrong, 2015).

Samotní lidé, bez vedení a řízení, však nemohou dosahovat společných cílů, které si organizace předsevzala. Pracovníci musejí tedy být neustále ovlivňováni a jak tvrdí Plamínek (2015), motivace je neslušnějším nástrojem, jak někoho ovlivnit. Je mnohem účinnější než různé druhy nátlaku, triků nebo manipulace. Jejím základem je směna. Na jedné straně je náš zájem – požadavek na něco, a na straně druhé

musíme vidět nějakou protihodnotu. O podobě protiplnění však nerozhodujeme my, ale druhá strana. Pokud chceme od někoho něco získat slušnou cestou, tedy motivovat ho, pozitivně na něj působit, musíme počítat s tím, že budeme muset něco obětovat. Největším přínosem motivace je především její dlouhodobý dopad. Díky motivaci, a tedy slušnému přístupu k lidem, posilujeme důvěru vztahů v organizaci.

Motivace se v manažerské praxi často zaměňuje za stimulaci. Bavíme-li se o stimulaci, pak k dosažení našeho požadavku využíváme vnějších podnětů. Za plnění nějaké úlohy vyvažujeme vzniklé nepohodlí druhé strany atraktivními hodnotami. Výhoda je tedy zřejmá. Proces stimulace je velmi prostý. Pro dlouhodobé a samostatné užívání bez kontrol je však stimulace nevýhodná, protože proces plnění je přímo závislý na protiplnění. Jinými slovy, náš požadavek např. na práci, je vykonáván pouze ve chvíli, kdy za něj druhá strana získává nějakou protihodnotu.

Motivace jako taková má mnohem větší nároky na realizaci, ale její výhody jsou nesporné. Správně motivovaný člověk – pracovník, je schopen plnit naše požadavky, aniž by za svou práci rovnou viděl nějaké protiplnění např. ve formě peněz. Cesta k motivaci vede skrze motivy, tedy vnitřní pohnutky člověka. Motiv člověka vychází z jeho vnitřního přesvědčení, hodnot a postojů. Není tedy jednoduché tyto motivy správně identifikovat, ale je třeba také umět s nimi efektivně pracovat (Plamínek, 2015).

Na motivaci se pak můžeme ještě podívat z pohledu vnější a vnitřní motivace, která se pak ještě dělí dle Ludwiga (2013) na vnitřní motivaci cíli a vnitřní motivaci cestou. Vnější motivace (stimulace) je založena na dvou základních nástrojích – odměny a tresty. Pokud pracujeme na základě odměn, můžeme vycházet z již výše popsaného, tedy že naše požadavky, budou plněny pouze pro vidinu protihodnoty. Pokud pracujeme na základě trestů, pak nejen, že druhá strana dělá věci, o jejichž smyslu nemá informace, ale ještě je dělá pod tlakem. Oba způsoby vnější motivace tak vedou v konečném a dlouhodobém důsledku k demotivaci a nespokojenosti druhé strany. Přestože se vnitřní motivace může zdát jako ideální, nemusí tomu tak být v případě vnitřní motivace cíli. Vnitřní motivace cíli je postavena na touze dosáhnout cíle, který si člověk sám stanoví dle svých přání. Problémy, které však tuto techniku motivace doprovází, jsou hned dva. Prvním problémem, je nestabilita

pocitu naplnění ve chvíli, kdy onoho cíle dosáhneme. Uspokojení trvá jen chvíli a poté je člověk nucen stanovit si další, hůře dosažitelný cíl, aby dorovnal hodnotu, toho předcházejícího. Další problém je, že pocit uspokojení nedoprovází proces, který k cíli vede. V některých případech, kdy je proces dosažení cíle více komplikovaný a časově náročný, může naopak přicházet i frustrace. Jako ideální motivaci tedy Ludwig představuje vnitřní motivaci cestou. Jak již z názvu vyplývá, tato metoda není primárně zaměřena na cíl, ale na proces, který vede k jeho dosažení. Zároveň není v tomto případě cíl vnímán jako jednorázový důsledek nějakého úsilí, ale jako stav, ve kterém je člověk schopen vykonávat ty činnosti, které ho naplňují. Vnitřní motivace cestou je proložena milníky, které nám dávají informaci o tom, zda se blížíme k plánovanému výslednému stavu, nebo zda se od něj naopak vzdalujeme. Základem této metody je tedy nějaká osobní vize.

Pokud tuto metodiku aplikujeme do firemního prostředí, vyplývá z toho, že abychom měli silně a dlouhodobě motivované pracovníky, je třeba mít připravenou smysluplnou vizi. S touto vizí musí být seznámen každý pracovník, ať už zastává jakoukoliv pozici, pokud chceme, aby mohl být motivován tímto způsobem. Jen seznámení s vizí organizace však nezaručí, že vizi přijme pracovník za svou. Je třeba se touto vizí řídit, postupovat dle jejího smyslu a dát zaměstnancům reálné příklady postavené na myšlenkách vize, aby v ni mohli skutečně věřit.

Motivaci můžeme využívat k různým účelům. Jedním z nich může být i motivace pracovníků ke vzdělávání se. Vzdělání zaměstnanců je čím dál tím důležitější. I zde platí, že motivace by měla být vnitřní, ne vnější. Pracovník by měl vidět ve vzdělání smysl a užitek. Pokud sám pracovník nemá podmínky vhodné ke vzdělávání a chápe ho jako nutnost, je tedy motivován vnější motivací, pak se mu mimo jiné nevyplavuje při vzdělávání se do mozku dopamin, který učení podporuje (Ludwig, 2013).

Důvod, proč by měly organizace podporovat své zaměstnance ve vzdělávání, spatřuje Zormanová (2017) nejen v tom, že se dnes jedná o moderní téma, ale především zdůrazňuje, že vzdělání zaměstnanci jsou nositeli ekonomického růstu a mají podstatný vliv na konkurenceschopnost dané firmy. Tento fakt potvrzuje i nová strategie MŠMT do roku 2030. V této strategii je zahrnuta potřeba připravit žáky na celoživotní vzdělávání, respektive učení. Pojem celoživotní učení reprezentuje proces získávání informací a osvojování si různých dovedností po celý život jedince.

Skládá se z formálního i neformálního vzdělávání a informálního učení. Strategie zároveň mimo jiného upozorňuje na zvyšující se míru využívání moderních technologií, včetně využívání robotů a autonomních systémů. S rychlostí, jakou se tyto technologie rozvíjejí, roste i potřeba udržet s nimi krok. To znamená celoživotně se učit a přizpůsobovat své vědomosti a dovednosti aktuálním a budoucím potřebám.

Podle nejnovějších poznatků se podíl středních podniků v ČR, které zajišťují svým zaměstnancům vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií (dále jen „IKT“), pohybuje dlouhodobě nad průměrem zemí Visegrádské čtyřky (viz Tab. 1). Jak můžeme vidět v Tab. 2, Česká republika si z níže uvedených zemí vede s 62 % nejlépe, co se jednotlivců, kteří mají základní nebo vyšší základní digitální dovednosti, týče. To znamená, že ČR vykazuje pozitivní předpoklady pro vzdělávání pomocí IKT. Ačkoliv tyto informace jsou velmi povzbudivé, tak strategie MŠMT 2030 zahrnující přípravu žáků na celoživotní vzdělávání ve spojitosti s moderní technologií je zcela na místě. Trend těchto informací totiž vykazuje určitou stagnaci od roku 2015. Je tedy třeba „neusnout na vavřínech“ (Volfová, 2021).

Tab. 1: Podíl středních podniků v %, které poskytují vzdělávání svým zaměstnancům s cílem získat nebo zlepšit IKT dovednosti

Země	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	44	40	43	44	46	44
Maďarsko	30	29	29	29	29	31
Polsko	25	23	25	27	26	33
Slovensko	33	32	29	30	34	33

Zdroj: (Volfová, 2021)

Tab. 2: Jednotlivci, kteří mají základní nebo vyšší základní digitální dovednosti (v %)

Země	2015	2016	2017	2019
Česká republika	57	54	60	62
Maďarsko	50	51	50	49
Polsko	40	44	46	44
Slovensko	53	55	59	54

Zdroj: (Volfová, 2021)

1.2 Matice MUCH, procesní řízení

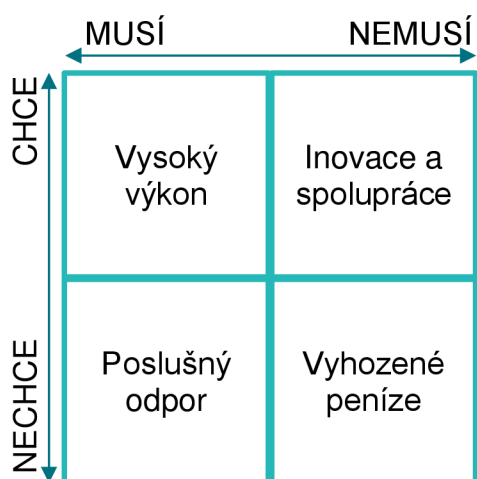
Vrátíme-li se ještě krátce k motivaci, zjistíme, při podrobnějším zkoumání, že prostupuje celou organizací. Kromě konkrétního cílení např. na zmíněnou motivaci ke vzdělávání, se s ní setkáme i při běžných každodenních činnostech zaměstnanců. Důležitost a přínosy správně motivovaných pracovníků najdeme i v Matici MUCH. Matice je založena na rozdělení činností zaměstnanců do čtyř skupin. Tyto skupiny odrážejí kvalitu spotřebovaného času pracovníkem, za který mu organizace platí. Název je odvozen od toho, zda pracovník NE/MUSÍ a nebo NE/CHCE tyto činnosti vykonávat.

Činnosti, které pracovník vykonávat musí, jsou jeho povinnosti. Ty vycházejí jednak z jeho pracovní smlouvy, náplně jeho práce, ale také z organizačních norem a směrnic, které jsou platné pro všechny zaměstnance. Vykonáváním a dodržováním těchto požadavků zasluhuje pracovník od organizace finanční ohodnocení. Mezi těmito činnostmi je část takových, které pracovník vykonávat chce. Dávají mu smysl, chápe jejich důležitost a baví ho na nich pracovat. Takové činnosti nazýváme Vysoký výkon a řadíme je do druhého kvadrantu (viz Obr. 1). Druhou část však zastává pracovník pouze proto, že právě musí. Tyto činnosti může považovat za nedůležité, nebo jim třeba nemusí zcela rozumět, případně má pocit, že pro jejich výkon není z jakéhokoliv důvodu vhodným pracovníkem. Tento, třetí kvadrant, je nazván jako Poslušný odpor. Činnosti v tomto kvadrantu pracovník neodvádí kvalitně, často je řeší na poslední chvíli a nerad.

Pak tu však máme ještě činnosti, které pracovník vykonává, přestože nemusí. Nejčastěji se pak jedná o činnosti, které pracovník dělat nemusí, ale chce. Patří do

prvního kvadrantu s názvem Inovace a spolupráce. Tyto činnosti nevykonává pracovník s ohledem na nějaká nařízení, ale s ohledem na své vlastní uspokojení potřeb. Výjimečně se můžeme setkat i s tím, že některé činnosti pracovník vykonávat nemusí a ani nechce, ale přesto je vykonává. Obecně jde však především o stav nečinnosti. Z tohoto důvodu je poslední kvadrant na obrázku nazván jako Vyhozené peníze.

Nejpřínosnějším kvadrantem je bezesporu ten první – Inovace a spolupráce. Zaměstnanci, kteří se převážně pohybují v tomto kvadrantu, jsou motivovaní, pomáhají ostatním, rozvíjí nové myšlenky a nápady, a to nad rámec svých povinností a často i pracovní doby. To je samozřejmě výhodné pro organizaci, ale zároveň uspokojující pro pracovníka. Úskalím je však opět vnitřní motivace, přesněji vize pracovníka. Ta se totiž musí shodovat s vizí organizace, aby bylo dosahováno cílů dané organizace (Fišer, 2014).



Zdroj: (Fišer, 2014)

Obr. 1 Matice MUCH

Moderním způsobem, jak se přiblížit cílům organizace je dnes tzv. procesní řízení. Mnoho firem tento pojem vnímá spíše jako popsání postupů jednotlivých činností do nejmenších, až zbytečných detailů. Často, bez praktického vhledu. Fišer (2014, str. 28) popisuje správný přístup na příkladu s parkem: „Zavádíme-li procesní řízení, měli bychom se chovat stejně, jako osvícený architekt, který navrhl park bez chodníků a jen pozoroval, jak si lidé ve velmi krátké době vyšlapali přímé cesty právě těmi směry, jimiž chodili nejčastěji. Pak už jen stačilo tyto cesty zpevnit a udržovat.“ Procesní řízení by mělo na rozdíl od funkčního řízení rozpouštět ostré hranice

organizačních struktur, a naopak nabádat zaměstnance k lepší komunikaci a spolupráci na základě procesu. Energie by měla být primárně směřována na proces, a ne na úspěchy jednotlivých pracovníků a oddělení a zvažování, kdo a za co zrovna nese zodpovědnost.

Úplný základ pro procesní řízení je již v přístupu k tvorbě pozic v organizaci. Pro nově vzniklou pozici by se neměla vymýšlet náplň, ale naopak – měla by se vymýšlet pozice na základě náplně nezbytného procesu. Zlepšení by měla vést primárně k přínosu celé organizace, a ne pouze k prospěchu jednotlivých oddělení. Tak je to i se vznikem pozic. Výsledkem procesního řízení by pak měla být pružnější a flexibilnější organizace, která se umí lépe adaptovat na změny, díky dobré organizovanosti, společnému cíli a kvalitní komunikaci (Fišer, 2014).

1.3 Řízení a klasifikace změn

Abychom byli schopni prosadit jakoukoliv změnu, např. transformaci organizace postavené na funkčním řízení na procesní řízení, je třeba umět pracovat se změnou. Efektivní práci se změnou popisuje tzv. Change management, nebo management změny. Machan (2012, str. 10) jej definuje jako “proces implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti akceptace změn pracovníky.“

Change management je právě o pracovnících a jejich způsobu vnímání – přijetí změny. Změna musí být správně komunikována. Od managementu organizace k ostatním zaměstnancům. Komunikace změny je stejně tak důležitá, jako krev, která koluje našimi těly – je to nosič všeho důležitého a bez ní bychom nemohli žít. Bez dobré komunikace změny je zaručené, že se změna nepodaří prosadit efektivně. Bez správné komunikace změny se začínají šířit v organizaci dezinformace, zvyšuje se rezistence vůči změnám a také nedůvěra a strach ze změny (Gallagher, 2019).

Podle Machana (2012) můžeme změny klasifikovat z mnoha hledisek. První vybrané dělení je dle rozsahu změny. Změna může být elementární, tedy taková, která se dotýká pouze jednoho elementu. Tím můžeme rozumět prvek, vztah nebo vazbu v dané struktuře. Pokud se změna týká více, nebo dokonce všech elementů ve struktuře, mluvíme o změně komplexní.

Dále můžeme na změnu nahlížet podle velikosti jejího dopadu. Pokud se jedná o malé, ale četné změny, což je typické např. pro zlepšovateľské programy v organizacích, pak hovoříme o změně přírůstkové. Výhodou těchto změn a programů, které je podporují, je angažovanost zaměstnanců. Ti se totiž mohou reálně podílet na chodu a prosperitě organizace, pro kterou pracují. Zároveň přicházejí pobídky ke změně „zdola“, tedy z prostředí, které nemá management detailně probádaný.

V případě, že se jedná o změnu, o kterou se zaslouhuje management organizace a má strategický význam, pak jsou tyto změny nazývány jako Transicionální – skokové, případně revoluční. Oproti přírůstkovým změnám, jich je podstatně méně, ale jejich dosah a vliv je naopak větší. Transicionální změny můžeme ještě dělit na Změny udržovací, což jsou změny, které pouze podporují již zavedené procesy, a dále Změny defenzivní strategie. Tyto změny mají za cíl posunout organizaci na stejnou úroveň jako je její konkurence. Ukazatelem úspěšného provedení je pak benchmarking. Poslední je Změna ofenzivní strategie. Tento typ změny je klíčový v konkurenceschopnosti, protože znamená získat náskok před ostatními. Realizuje se na základě nabytí ojedinělého know-how nebo jiného zdroje, případně využití jedinečné příležitosti. Ať už má změna jakoukoliv podobu nebo typ, většinou vzniká na základě zavnímání nějakých překážek, konfrontace nebo krize. Méně častý, ale cennější je případ, kdy je změna vyvolána iniciativou a příležitostí, která se naskytne (Machan, 2012).

2 Analýza současného stavu administrativních činností a jejich vnímání pracovníky

Tato kapitola je zaměřena na empirický výzkum ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., konkrétně v oddělení SE – ŠKODA Academy. Na začátku kapitoly je představeno samotné oddělení SE a jeho vize a mise. Dále jsou zde představeny oddělení v rámci ŠKODA Academy a jednotlivé koordinátorské skupiny, včetně činností, kterými se jednotlivé skupiny a oddělení zabývají. V další části kapitoly jsou pak podrobně rozebrány hlavní činnosti a procesy spojené s misí ŠKODA Academy. Je zde popsána kompletní nabídka služeb, které toto oddělení poskytuje nejen zaměstnancům ŠKODA AUTO a.s., ale také způsob, jak tuto nabídku oddělení zajišťuje. Kapitulu uzavírá analýza současného stavu zabezpečování těchto služeb a vztah pracovníků k těmto činnostem, respektive ke způsobu, jakým jsou tyto činnosti zajišťovány.

2.1 Oddělení SE – ŠKODA Academy

Oddělení SE spadá pod oblast S ve ŠKODA AUTO a.s. Oblast S nesla do října 2021 označení Řízení lidských zdrojů. Od listopadu byla však přejmenována na oblast Lidé a kultura. I zde tedy můžeme spatřovat jistý vývoj a pokrok v názvosloví této oblasti. Primární aktivitou oddělení SE – ŠKODA Academy je realizace, tvorba a správa VA. V čele tohoto oddělení stojí Dip.Soz.Päd. Alois Kauer, vedoucí oddělení. ŠKODA Academy má na starost tvorbu a poskytování personálně-rozvojových konceptů a nástrojů, které rozvíjí odborné i nadodborné kompetence zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s., případně i zaměstnanců externích společností ve specifických tématech. Důležitou součástí je i vzdělávání učňů a práce s rozvojem talentů.



Zdroj: (interní materiály ŠKODA Academy)

Obr. 2 Interní logo ŠKODA Academy

Mise oddělení je heslovitě vyznačena ve výše uvedeném interním logu ŠKODA Academy (Obr. 2). Říká, že SE by mělo být pro jeho zákazníky transparentním a

efektivním průvodcem orientovaným na budoucnost, pečujícím, profesionálním a zvědavým partnerem v profesním rozvoji zaměstnance a v neposlední řadě také spolehlivý a inovativní poskytovatel diverzních nástrojů. Vize oddělení je popsána 5 pomyslnými pilíři. První pilíř „Strategic and organisational learning“, tedy strategické a organizační učení se zaměřuje na budoucnost, dále „Digital learning“ má zajišťovat možnost digitálního učení dostupného odkudkoliv, tak zvané „Learning on demand“, což je vzdělávání dostupné vždy, kdy zaměstnanci vzniká potřeba nových znalostí. „Learning ekosystém“ označuje zákaznický orientované prostředí s rozmanitými variantami vzdělávání. Poslední pilíř „Learning paths“ představuje vzdělávací cesty zajišťující rozvoj personálu ve vedoucí, odborné i projektové cestě. Strategie ŠKODA Academy navazuje primárně na strategii ŠKODA AUTO a.s. a také je v souladu se strategií VW Group Academy. Vedoucí tohoto oddělení si je vědom klíčové role, kterou na sebe vize váže, a proto klade důraz na to, aby jí každý z oddělení dobře rozuměl a mohl ji tedy přijmout za svou.

Vzdělání zákazníka, kterým jsou primárně zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s., je centrem zájmu ŠKODA Academy. Oddělení si klade za úkol být inspirací zákazníkům, aby se rozvíjeli v oblastech, které jsou zajímavé pro ně samotné, ale zároveň zohledňují budoucí trendy a strategii ŠKODA AUTO a.s. Vzdělání je zde vnímáno jako podmínka pro naplnění firemní strategie a zajištění podnikatelského úspěchu. ŠKODA Academy zastřešuje celkový vzdělávací ekosystém společnosti. Aktivně podporuje propojení vzdělávání na pracovištích a v jednotlivých týmech, řízení personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců společnosti i formální vzdělávání.

Co se týče struktury, oddělení SE zahrnuje tři koordinační skupiny – SE/1, SE/2, SE/4 a dvě samostatná oddělení – SEA, SEB. Vedení SE sídlí v areálu Na Karmeli v Mladé Boleslavi. Dílčí oddělení jsou situována krom areálu Na Karmeli i přímo v hlavním závodě, a to především v budovách V10 a V12B. (ŠKODA Academy Communication, 2020)

2.1.1 Jednotlivá oddělení a skupiny v SE a spravované kurzy

Oddělení jsou zaměřena na rozdílná témata, které však spojuje jednotná strategie zavedená společným vedením. Vedení oddělení se ztotožňuje s agilním řízením. Díky tomu se mimo standardních porad orientuje na pravidelné tzv. „stand-up“, kde

se otevřeně představují různá aktuální operativní i rozvojová témata a jejich aktuální status rozpracovanosti. Součástí SE je taktéž projektová kancelář „Project House“, kde vznikají nové vzdělávací koncepty a projekty zastřešující celou akademii.

První představovanou koordinační skupinou je Kariérní management (SE/1). Skupina zajišťuje podporu osobního rozvoje pro všechny zaměstnance – od kandidátů na týmové koordinátory až po management. Dále realizuje podporu výběru zaměstnanců nastupujících do firmy na specifické pozice, např. vedoucí pozice nebo Trainees. Skupina taktéž spravuje novou metodiku cesty do managementu, organizuje diagnostické nástroje pro zaměstnance, jako je feedback 90-360°, individuální profesní orientace nebo připravované tematické diagnostické nástroje. Zároveň také provází zaměstnance v rámci kariérního rozvoje, např. na pozice koordinátora nebo pro management a organizuje kvalifikačně-rozvojové aktivity jako je licence k vedení a nominační rozhovory pro týmové koordinátory.

Další skupinou je Rozvoj kompetencí a manažerské programy (SE/2). Tato koordinační skupina se zabývá rozvojem nadodborných kompetencí zaměstnanců, především prostřednictvím prezenčních a online kurzů. Jedná se nejen o kurzy určené plošně pro všechny skupiny zaměstnanců, ale také o kurzy určené pro specifické skupiny zaměstnanců (například pro management). Mimo to organizuje a případně i realizuje rozvojové programy připravující zaměstnance na vykonávání různých úrovní vedení zaměstnanců (rozvojový program pro mistry, program připravující na pozici koordinátora, rozvojový program pro manažery atd.). Skrze tzv. Akce šité na míru podporuje rozvoj jednotlivců i týmů a je metodickým partnerem pro celofiremní projekty. Oddělení se taktéž podílí na vedení a spolupráci na projektech personálního rozvoje.

Koordinační skupina Řízení Akademie (SE/4) se primárně zaměřuje na facility management. To zahrnuje především správu budov vzdělávání a jejich vybavení, provoz výdejny výukového materiálu, nářadí a kancelářského materiálu. Dále je skupina zodpovědná za ekonomiku celého útvaru, včetně plánování rozpočtu a investic. V neposlední řadě zajišťuje správu informačních systémů ve vzdělávání a reporting.

Další jednotkou tvořící ŠKODA Academy je oddělení Odborného vzdělávání (SEA). To je složeno ze tří koordinačních skupin SEA/1-3. Mimo jednotlivé skupiny se

oddělení zabývá také standardizací a metodikou celého vzdělávání ve ŠKODA Academy. Do června 2021 spadala správa informačních systémů ve vzdělávání a reporting pod toto oddělení.

Koordinační skupina SEA/1 – Nová média / Jazyková příprava, se zabývá strategií při zavádění nových médií, která mají podporovat a vylepšovat vzdělávání. Skupina nabízí poradenství a školení v oblasti IT, včetně školení konstrukčního software a jiné interní systémové kurzy. Skupina se také stará o odbornou implementaci a systémovou podporu E-learningů a systému eDoceo, což je separátní learning management systém obsahující i knihovnu digitálních médií.

SEA/1 zároveň zodpovídá za jazykovou přípravu zaměstnanců. To zahrnuje především odbornou podporu, organizaci a zajištění jazykové přípravy a také kontrolu její kvality. To vše jak primárně v tuzemsku u dlouhodobých kurzů, tak v zahraničí u krátkodobých externích kurzů.

Koordinační skupina SEA/2 – Technické vzdělávání a dceřiné společnosti, organizuje technická školení v širokém spektru témat – v oblasti automatizace, autoelektroniky, CNC, hydrauliky a pneumatiky. Dále se skupina zaměřuje na podporu e-mobility skrze širokou nabídku kurzů elektrotechniky a poskytuje technické poradenství. Tato skupina dále zodpovídá za provoz a vedení svářečské školy a zabývá se koncepční a projektovou činností související se standardizací vzdělávání v pobočných závodech a dceřiných společnostech.

Poslední koordinační skupina v rámci SEA je SEA/3 – Odborné kurzy a internacionalizace. Skupina se stará o strategii marketingu vzdělávání, což zahrnuje např. i organizaci Dnů otevřených dveří na ŠKODA AUTO a.s., Středním odborném učilišti strojírenském. Skupina má za úkol zvyšovat kvalitu odborné přípravy a tréninků, k čemuž využívá prostředky z veřejné podpory, a také podporuje internacionalizaci vzdělávání ve ŠKODA AUTO a.s., dle koncernových standardů.

Skupina dále organizuje, odborně podporuje a zajišťuje normativní kurzy, semináře kvality, ekologie a metrologie. Zároveň u těchto kurzů a seminářů kontroluje jejich kvalitu. V neposlední řadě skupina zodpovídá za metodické řízení a administrativní podporu účasti zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. na externích kurzech. (ŠKODA Academy Communication, 2020; Anýž, 2021)

Poslední článek oddělení ŠKODA Academy, je oddělení SEB – ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, které bylo založeno před více jak 90 lety se záměrem dlouhodobého udržení zaměstnavatelnosti a konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Maturitní obory jsou zaměřeny na strojírenství a elektrotechniku. Dále jsou zde obory s výučním listem a obory nástavbového studia. Řešení problematiky správy kurzů se však oddělení SEB nedotýká. (ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, 2021)

2.1.2 Vybrané role zaměstnanců v SE

V této podkapitole budou představeny základní typy pozic, které se vyskytují v oddělení SE. Představení těchto typů, tak jak jsou chápány v oddělení, slouží k lepší orientaci a pochopení procesů, které budou dále představeny. Kromě vybraných rolí se v oddělení vyskytují i další role, jako je např. kouč nebo projektový manažer.

Lektor – je interní nebo externí zaměstnanec, který zprostředkovává přenos odborných znalostí a postupů, stanovených garantem kurzů, posluchačům. Eviduje účastníky na prezenční listině a působí jako partner pro řešení složitějších nebo mimořádných odborných požadavků, se kterými se mohou potýkat absolventi kurzu např. z důvodu, že daná problematika je nad rámec absolvovaného kurzu, nebo je příliš komplexní, specifická atp.

Garant – zodpovídá za obsahovou stránku kurzů a způsobu jeho provádění. To znamená, že se stará o definování cílové skupiny posluchačů a na základě toho stanovuje okruh znalostí, který je relevantní pro danou cílovou skupinu, a případně rozhoduje, zda a jaké návaznosti daný kurz bude mít. Z tohoto důvodu by měl být přítomen při případném výběru dodavatele vzdělávacích služeb. Garant také analyzuje, jakou formou je optimální kurz zprostředkovávat (online, prezenčně, e-learning apod.). Dále zodpovídá za přidělování kvalifikací posluchačům po absolvování kurzu. V neposlední řadě se garant podílí na zajištění kvality kurzů prostřednictvím zpětné vazby účastníků nebo také hospitacemi.

Organizátor – organizátorem kurzu je v několika případech sám garant. V takovém případě má tato osoba, krom výše zmíněného, na starost organizační zajištění kurzů. To zahrnuje především plánování konkrétních termínů jednotlivých kurzů včetně finančního krytí, rozesílání pozvánek na kurzy, přihlašování účastníků,

storna přihlášek, čekací listinu, ale i rezervaci učeben a zajištění potřebného vybavení.

Podpůrný personál – mezi podpůrný personál řadíme zaměstnance, kteří se přímo nepodílí na „Critical business processes“ útvaru, ale podporují jeho chod a organizaci. Jedná se např. o činnosti jako je správa financí útvaru, správa informačních systémů ve vzdělávání, standardizace metod vzdělávání apod. Zároveň také zajišťují fungování budov vzdělávání, starají se o funkčnost vybavení a organizují potřebnou údržbu.

Manažer – je vedoucí skupiny zaměstnanců, který koordinuje jejich činnosti, podporuje a rozvíjí jejich motivaci a podporuje jejich odborný a personální rozvoj. Konzultuje témata, na kterých jeho podřízení pracují a reprezentuje skupinu jako celek. Manažer nese zodpovědnost za práci svých podřízených, a proto podepisuje důležitá rozhodnutí, smlouvy a jiné listiny.

Jak je zřejmé, jednotlivé role se, především v případě lektora, garanta a organizátora, v některých případech mohou překrývat. Tato skutečnost způsobuje nejen rozdíly v náplni práce zaměstnanců na stejné úrovni, ale zároveň na ně vytváří tlak v množství požadované práce, a to vede k demotivaci pracovníků, kterých se toto týká. Zároveň může překrývání rolí vést k matení zákazníka. Další otázka k řešení, která z překrývání rolí u jednoho zaměstnance vyvstává, je nesourodost postupů při administrativní práci spojené s vykováváním lektorské činnosti, garantování a organizováním kurzů. Pokud jedna osoba zastává všechny tyto tři role, pak zde chybí dodatečné činnosti vycházející ze spolupráce, mezi zaměstnanci, kteří vykonávají pouze část z těchto rolí. Související činnosti, jako je zpracování dat, jsou následně nežádka předávány dál, na další osobu. Již z této drobné nuance pak vyplývají další roztržité činnosti, které narušují dodržování přesných předepsaných postupů.

2.2 Představení procesu zajištění kurzů

Jak již bylo zmíněno, hlavní náplní oddělení SE je poskytování a zajišťování kurzů pro zaměstnance ŠKODA AUTO a.s. S ohledem na velikost této společnosti tvoří poptávku velmi diverzní skupina zákazníků s odlišnými požadavky a odborností, čemuž musí odpovídat i nabídka, kterou oddělení ŠKODA Academy tvoří. Tato

rozmanitost s sebou přináší i poměrně komplexní nároky na zajištění a správu kurzů.

2.2.1 Typy kurzů nabízených ŠKODA Academy

ŠKODA Academy nabízí zajištění široké škály kurzů. Z hlediska organizace můžeme kurzy rozdělit do několika skupin. První skupinu tvoří Kariérní rozvojová opatření. Tyto kurzy jsou koncipovány tak, aby vedly zákazníka k růstu v rámci osobního a kariérního rozvoje ve vertikálním směru. Úspěšné absolvování vybraných kurzů z této skupiny je základní podmínkou pro možnost ucházet se o vedoucí pozici, případně i o pozici v managementu firmy. Tyto kurzy mívají dlouhodobější charakter (další hledisko, dle kterého můžeme kurzy dělit).

Dlouhodobé kurzy probíhají v dlouhém časovém horizontu, v pravidelných i nepravidelných intervalech. Jak již bylo zmíněno, řadíme sem některé rozvojové programy pro rozvoj vedoucích pracovníků – uchazečů o pozice typu týmoví koordinátoři, mistři, koordinátoři nebo přímo management. Dále do této skupiny řadíme také jazykové kurzy, které jsou nabízeny v několika variantách výukových metod a pro různé jazyky (angličtina, němčina, ruština, čeština, čínština). V režimu dlouhodobých kurzů probíhají ve společnosti i specifické IT rozvojové programy a rekvalifikační kurzy.

Naproti dlouhodobým kurzům stojí jednorázové kurzy. Za jednorázový kurz považujeme kurz, který proběhne v jednom, nebo několika po sobě jdoucích dnech, případně s krátkým časovým odstupem. Často se jedná o tzv. normativní kurzy, což jsou kurzy, které musí zaměstnanec absolvovat pro výkon své práce, aby splnil požadavky stanovené ze zákona nebo interními předpisy. Dále se do jednorázových kurzů obvykle řadí různé technické a IT kurzy, ale i soft-skills kurzy.

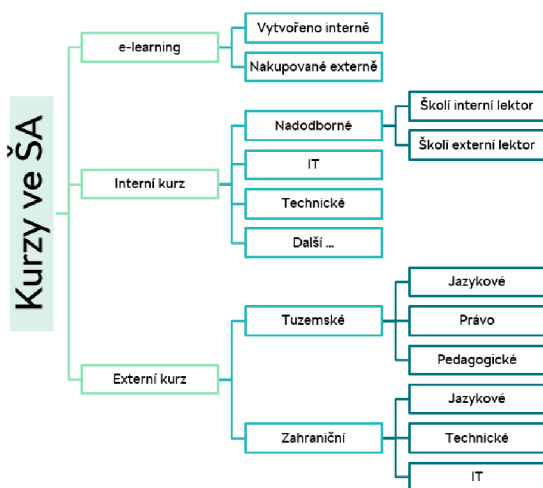
Speciální skupinu kurzů tvoří tzv. e-learningové kurzy. Jedná se o elektronické vzdělávací kurzy, které jsou dostupné v interním systému LMS eDoceo. LMS eDoceo můžeme popsat jako systém s vlastní knihovnou kurzů, která nabízí kromě prohlížení jejího obsahu také například filtrování, přiřazení kurzů specifickým skupinám zaměstnanců a také evidenci úspěšného absolvování. Samotný obsah tvoří e-kurzy vytvořené dle standardů SCORM a AICC nebo vzdělávací multimédia. Vybrané e-learningové kurzy jsou povinné pro všechny THZ. Jedná se např. o školení na Etický kodex, Systém environmentálního řízení (EMS), Systém

managementu hospodaření s energií (EnMS), Systém řízení kvality (QMS) a další. Je zde ale také velmi široká a pestrá nabídka dobrovolně rozvojových e-learningů z oblasti IT, soft-skill, jazykové a další. Výhodou e-learningu je jeho finanční nenáročnost a efektivita. Zároveň poskytuje posluchačům možnost vzdělávání v podstatě odkudkoliv a kdykoliv. Je však vždy nutné zhodnotit, zda je kurz svým obsahem a velikostí cílové skupiny vhodný pro tuto formu předávání informací. Kromě LMS pro správu vzdělávání v oblasti elektronických kurzů, se používá ještě druhý, pro správu prezenčních kurzů.

Dalším specifickým, které je zpravidla povinné pro všechny zaměstnance, je tzv. školení na pracovišti. Tento typ školení je primárně určen pro vzdělávání přímého personálu. Školitelem bývá přímý nadřízený posluchače – zaměstnanec, případně školitel disponující potřebnou kvalifikací. Tato školení většinou řadíme mezi periodická a jedná se např. o školení na bezpečnost práce na pracovišti nebo požární ochranu. Ačkoliv rámcově můžeme říci, že se jedná o stejná školení pro všechny zaměstnance, je nutné zmínit, že podrobný obsah se vždy upravuje s ohledem na konkrétní pracovní prostředí, budovu, ve které se posluchač nachází a profesi, kterou vykonává.

V případě, že zákazník nenalezne ve výše popsané nabídce kurz, který považuje za užitečný pro svůj profesní rozvoj, má možnost požádat o externí VA. Externí VA jsou kurzy, které jsou organizovány mimo ŠKODA Academy a nejsou tedy uvedeny ve standardní nabídce, ať už v podobě e-learningu, nebo v prezenční podobě. Tyto kurzy probíhají v naprosté většině případů jednorázově. Důvodem, proč daný kurz není uveden v interní nabídce, může být např. to, že se jedná o velmi specifické téma, ve ŠKODA AUTO a.s. není dostatečné vybavení pro výuku anebo je cílová skupina tak malá, že by bylo neekonomické zajišťovat kurz ve vlastní režii.

Na uvedeném obrázku níže (Obr. 3) je stručně popsána struktura nabízených kurzů Akademií. Jako první je zde uveden e-learning. Část e-learningů je tvořena interně, především pak témata, která jsou specifická pro prostředí ŠKODA AUTO a.s. Tematicky obecnější e-learningy jsou však nakupovány na externím trhu a případně přizpůsobovány standardům ŠKODA AUTO a.s.



Obr. 3 Struktura nabízených kurzů v rámci ŠKODA Academy

Nabídka interních kurzů je široká a obměňuje se na základě potřeb firmy. Podstatné skupiny interních kurzů tvoří např. IT kurzy, Technické kurzy a Nadodborná příprava. Nadodbornou přípravou rozumíme rozvoj kompetencí překračující odborné kompetence, což zahrnuje personální, sociální a metodickou způsobilost. V tématech Nadodborné přípravy se můžeme setkat jak s interním, tak s externím lektorem. Přesto, že se zde jedná o externího lektora, kurz jako takový spadá z pohledu organizace a garantování obsahu do skupiny interních kurzů. Lektor, respektive společnost, u které pracuje, je vybírána prostřednictvím tzv. OPED – odborného posouzení externího dodavatele, což je doplnění standartního nákupního procesu, především v oblasti technické specifikace na základě specifik VA. Na základě OPED vzniká kontrakt ohledně poskytování lektorských služeb na tři roky s externí společností pro konkrétně poptávaný produkt.

Poslední skupinu představují externí kurzy. Mezi kurzy konané na území ČR patří specifické normativní kurzy, například pro hasičský záchranný sbor, kurzy s právním nebo pedagogickým zaměřením a další. Externí kurzy se však mohou konat i v zahraničí. Často se pak jedná o Technické kurzy a kurzy IT. Specifickou skupinou externích kurzů jsou externí jazykové kurzy. Ty jsou určeny především pro zaměstnance na vedoucích pozicích nebo pro zaměstnance pracující na strategických projektech, pro rychlé získání postupu ve vyučovaném jazyce.

2.3 Realizace externích kurzů

Pokud má zaměstnanec zájem absolvovat kurz na externím trhu, musí si nejprve podat elektronickou přihlášku na externí kurz. Následně ji musí odsouhlasit přímý

nadřízený pracovníka, vedoucí organizační jednotky a ekonom hradícího nákladového střediska. Pokud se tak stane, je e-přihláška odeslána na oddělení SE, kde zodpovědná osoba zkontroluje zadané údaje a doplní potřebné náležitosti. E-přihlášku musí zaměstnanec podat minimálně šest týdnů před zahájením VA a schválena musí být čtyři týdny předem. Pokud je vše v pořádku, je vystaven tzv. nákupní košík (objednávka).

Nejčastějším důvodem studia externí VA je naplnění potřebné kvalifikace vycházející z plánu osobního rozvoje pracovníka. Ty jsou projednávány a evidovány, včetně stanovení termínů splnění kvalifikace, s přímým nadřízeným pracovníka, zpravidla jednou ročně, nebo při přestupu pracovníka na jiné FM. Dále musí pracovník znát předem finanční náklady na absolvování kurzu a mít od externí firmy kompletní platnou nabídku, kterou přikládá k e-přihlášce.

Náklady vzniklé za účast na externím kurzu, cestovné, stravné a ubytování hradí vysílající útvar pracovníka. Výjimku tvoří externí VA, které musí pracovník absolvovat v důsledku závazných právních předpisů. V takovém případě jsou náklady vzniklé za účast na takovém kurzu hrazeny oddělením SE. Ostatní zmíněné náklady však i v takovém případě hradí vysílající útvar.

Pokud náklady na absolvování externích VA v součtu přesáhnou hranici 75 000,- za období dvanácti po sobě jdoucích měsíců, je nutné se zaměstnancem uzavřít tzv. Kvalifikační dohodu dle §234 Zákoníku práce. Jedná se o dohodu, kde se zaměstnanec zavazuje neopustit firmu po dobu (maximálně) pěti let, počínaje dnem ukončení kurzu pro zvýšení kvalifikace.

2.4 Realizace e-learningů

Jednou z největších výhod e-learningu je možnost poskytnutí stejných informací velkému počtu posluchačů nezávisle na jejich časových možnostech a místě poslechu. Z tohoto důvodu využívá ŠKODA Academy této cesty pro vybraná povinná školení, nejen po nástupu nových zaměstnanců, ale především pro periodická školení, která byla zmíněna výše. Zároveň je zde nepřeborné množství nepovinných kurzů, které mohou zaměstnanci absolvovat dle svého uvážení. Zodpovědnost za svůj rozvoj nesou sami, bez ohledu na plán osobního rozvoje.

Přístup k e-learningům prostřednictvím platformy LMS eDoceo je pro zaměstnance neomezený a zdarma. Náklady na tvorbu, pořízení obecného obsahu a provoz hradí

především ŠKODA Academy. E-školení, jsou nakupována nebo vytvářena interně na základě požadavku dané oblasti zodpovědné za téma. V rámci struktury ŠKODA Academy existuje skupina zajišťující funkcionalitu poskytovaných školení, správu systému LMS eDoceo a také podporu uživatelům v případě nefunkčnosti.

2.5 Realizace interních kurzů

Interní kurzy jsou pro oddělení SE ze všech pohledů nejnáročnější. Aby se mohl zaměstnanec na interní kurz vůbec přihlásit, musí proběhnout vícero procesů, jako je vůbec vytvoření takového kurzu nebo tvorba rozvrhů VA a zároveň, po ukončení kurzu, je dále třeba zpracovat i procesy a činnosti následné např. kontrola výkazu a uznání kvalifikací. Všechny tyto dílčí části budou tedy podrobněji popsány postupně.

2.5.1 Vytvoření nového kurzu a zajištění způsobu realizace

K vytvoření nové VA mohou vést tři druhy potřeb. Nová zákonná úprava, požadavek ze strany odborného útvaru ŠKODA AUTO a.s. nebo ze strany VW. Ihned na začátku procesu tvorby nové VA se musí vyjasnit požadovaný obsah VA a ověřit, zda danou potřebu již nenaplnuje některá ze stávajících VA. Nutné je taktéž stanovit, kdo a v jaké výši bude nositelem nákladů na tvorbu nové VA.

V dalším kroku se posoudí, zda je vhodné VA realizovat prostřednictvím interního lektora nebo externího dodavatele. Pokud má oddělení odpovídající znalosti a volné kapacity pro výuku daného tématu, přichází v úvahu využití interních zdrojů. Rozhodující je ovšem kvalifikovaně odhadnutá výše nákladů. Vždy se samozřejmě volí varianta s nižšími náklady na realizaci VA a také se musí zohlednit dostupnost potřebných znalostí v externím prostředí.

Každá interně realizovaná VA má přiděleného organizátora. Tím je v současné době lektor z SE, administrativní pracovník v SE, odborník ze ŠKODA AUTO a.s. nebo v případě nutnosti zaměstnanec pracující na DPČ / DPP. Organizátor musí mít pochopitelně povědomí o obsahu dané VA, a pokud ji nemá, je nutné ji zajistit ve fázi příprav nové VA. Jeho hlavní činností je podpora samotné realizace VA. Další důležitou osobou je garant VA. Garant je vždy zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s., ať už z SE nebo mimo něj. Garant musí mít vždy znalost o vyučovaném tématu a měl by být kontaktním partnerem pro zaměstnance ŠKODA AUTO a.s. v otázkách obsahu VA. Neméně důležitou osobou je lektor. Lektorem může být interní

zaměstnanec v SE i odborník ze ŠKODA AUTO a.s., nebo externí lektor. V Případě externího dodavatele/lektora je odbornost posuzována dle již zmiňovaného OPED. Jakmile jsou všechny náležitosti pro vytvoření nového kurzu vyjasněny, je možné vyčíslit konečnou cenu VA.

Co se týče systémové podpory VA, je používán software SAP. V něm je třeba VA založit a doplnit její základní charakteristiku, jako je název VA, minimální a maximální kapacita účastníků VA, cena za VA a další. Dále se VA musí vystavit v tzv. katalogu VA, což je seznam aktuálně nabízených VA. Jakmile je VA zpřístupněna v katalogu VA, je možné vypsát termín a přihlašovat účastníky na pilotní VA. V rámci pilotní VA je od účastníků vyžadována zpětná vazba. V případě, že je zpětná vazba vyhodnocena jako úspěšná VA, je nová VA nasazena a spouští se proces tvorby rozvrhu. V opačném případě je vybrán jiný dodavatel VA a proces tvorby nové VA se spouští na novo.

2.5.2 Zaplánování termínů výuky, rezervace zdrojů

Proces zaplánování termínů výuky opět spadá mezi činnosti organizátora (případně garanta) VA. Je třeba, aby byla prověřena dostupnost a kapacita vzdělávacích prostor, dále časové možnosti interního / externího lektora a možnosti zajištění potřebného vybavení pro daný kurz. Zároveň musí organizátor zohlednit aktuální poptávku po daném kurzu. Na základě získaných informací vytvoří organizátor konkrétní termíny, obvykle v horizontu půl roku, kdy se bude VA konat. Jakmile jsou stanoveny tyto termíny, mluvíme o rozvrhu VA.

2.5.3 Nabídnutí kurzů účastníkům, přihlašování, komunikace

Kompletní nabídka aktuálních kurzů je zobrazena na interním portále firmy v aplikaci Přihláška na vzdělávací akci. Vybrané kurzy jsou zároveň propagovány na úvodní straně portálu. Na VA se může přihlásit sám zaměstnanec, ale může být na VA přihlášen i někým jiným. Při označení požadovaného kurzu se uživateli zobrazí základní informace o kurzu, jako je jeho obsah a cíl, cena za kurz nebo vstupní předpoklady pro absolvování kurzu. Pro přihlášení na kurz je v prvním kroku nutné zvolit termín konání kurzu, který chceme navštívit. Pokud u příslušného kurzu nabídka termínů chybí, jedná se o kurz bez vytvořeného rozvrhu VA. V takovém případě spadá zákazník na tzv. čekací listinu – předběžný zápis. Jakmile je rozvrh

VA dodatečně vytvořen, může organizátor kurzu manuálně oslovit zaměstnance na čekací listině s nabídkou termínu.

V případě jakýchkoli nejasností ohledně kurzu se může zákazník obrátit na garanta daného kurzu. Pokud se účastník nemůže kurzu zúčastnit, je nutné, aby provedl storno pomocí elektronického formuláře. Je nutné tak učinit nejdéle pět dní před konáním kurzu, jinak musí být ŠKODA Academy uhrazen storno poplatek ve výši ceny kurzu a zároveň musí účastník uvést důvod storna. Tento poplatek musí být taktéž uhrazen v případě, že storno neproběhne a účastník se nedostaví na VA.

2.5.4 Pravidla pro možnost poptávání po kurzech externími společnostmi, uzavření smlouvy o realizaci vzdělávacích aktivit

Možnost účastnit se VA pořádaných v rámci ŠKODA Academy má pro externisty určité podmínky. V první řadě musí mít externí firma se společností ŠKODA AUTO a.s. uzavřenou Rámcovou smlouvu o realizaci vzdělávacích aktivit na dané období. Pro rok 2021 jsou tyto Rámcové smlouvy uzavírány s platností na tři roky, tedy do konce roku 2023. Proces uzavírání smluv na aktuální období začalo již koncem roku 2020, kdy byl externím firmám, se kterými byla navázána spolupráce v posledních třech letech, odeslán hromadný email s nabídkou uzavření nové Rámcové smlouvy pro další roky. Dle potřeb je možné tyto smlouvy uzavírat i dodatečně, pokud vyvstane požadavek na proškolení externích zaměstnanců až v průběhu období, na které se smlouvy uzavírají, případně pokud jde o firmu, se kterou nebyla spolupráce navázána již dříve.

Smlouva upravuje podmínky pro vzdělávací aktivity realizované Akademií. Podrobné specifikace jsou však upraveny v konkrétních objednávkách jednotlivých VA. Ve smlouvě jsou především představeny jednotlivé strany smlouvy, činnosti těchto stran, cenové a platební podmínky, způsob organizace a kontrola spolupráce a dále ostatní ujednání, jako jsou podmínky odstoupení od objednávky a závěrečná ustanovení. Za uzavírání těchto smluv je zodpovědné oddělení SEA. Smlouvy je možné uzavřít v českém, anglickém nebo německém jazyce. Po zaslání základních informací potřebných k identifikaci zákazníka a vyhotovení Rámcové smlouvy, jako je např. aktuální výpis z Obchodního rejstříku, číslo bankovního účtu externí firmy nebo kontaktní partner za firmu, je smlouva nejprve podepsána ze strany ŠKODA Academy a následně protistranou. Podpisy je možné řešit jak v digitální, tak

papírové podobě. Jakmile smlouva vstoupí v platnost – je oboustranně podepsána, musí být nahrána do evidence v systému správy smluv, pro přehlednost a transparentnost.

Školení, která jsou externím firmám nabízena, jsou omezena pouze na ta, která jsou svým obsahem specifická pro společnost ŠKODA AUTO a.s. a není tedy možné je absolvovat na běžném trhu. Zároveň není možné tato školení poskytovat externím firmám bezúplatně. S ohledem na maximální kapacity školení mají vždy přednost zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. před externími zaměstnanci. Celkově tvoří kurzy pro externisty pouze asi 2 % uskutečněných kurzů.

Pro externí firmy je k dispozici Orientační seznam nabízených kurzů. Je rozdělen na Normativní kurzy, Kurzy kvality, metrologie a další odborné kurzy, Technická školení, Konstrukční SW, IT kurzy, projektový management a Soft Skills. Tento seznam neobsahuje kompletní nabídku kurzů. Ta je určena pouze pro interní zaměstnance a koncernové společnosti.

2.5.5 Průběh uskutečnění interního kurzu

Na základě evidovaných přihlášek na danou VA, ať už od externích nebo interních zaměstnanců, je účastníkům zaslána pozvánka. V ní nalezne účastník souhrn základních organizačních informací o kurzu. V den konání VA je garantem ze SAP vygenerován výkaz VA, tedy seznam účastníků, a spolu s ním předá lektorovi učebnu, včetně potřebného vybavení. Průběh samotného kurzu si koriguje sám lektor. Na konci kurzu jsou účastníci požádáni o vyplnění zpětné vazby. Po ukončení kurzu předá lektor učebnu, výkaz a zpětnou vazbu garantovi.

Garant musí poté kurz tzv. dopracovat. To znamená zkontrolovat, zda jsou údaje o účastnících ve výkaze shodné s údaji v SAP. Pokud je v SAP účastník, který není zapsán ve výkaze, musí garant provést jeho storno, a jak již bylo zmíněno, je nutné k jeho tíži uhradit ŠKODA Academy storno poplatek. Dále musí garant interním účastníkům přiznat v systému nově nabytou kvalifikaci. Pokud kurz váže zákonnou kvalifikaci, musí garant navíc zajistit vyhotovení průkazu a dále předání průkazu účastníkům kurzu. Téměř všechny kroky garanta jsou doprovázeny digitalizací. Mnohdy je však zapotřebí, aby garant manuálně přispěl ke spuštění daných kroků. Automatizace má tedy jisté rezervy.

2.6 Současný stav, tedy do 30. 6. 2021

V této kapitole bude popsán stav správy kurzů do data 30. 6. 2021. V tento den došlo na jednání s vedoucím oddělení SE k oficiálnímu představení připomínek a nedostatků administrativy spojené s organizací kurzů. Dále byly představeny výsledky vyplývající z dotazníkového šetření.

2.6.1 Pohnutky vedoucí k řešení problému s administrativní zátěží

Podnětů, které vedly k průzkumu procesu administrativního zajištění kurzů, bylo více. Nejvýraznějším podnětem byly připomínky ze strany garantů kurzů na poradách a jednáních, ale i v neformální rovině, ohledně jejich přetížení administrativou. Dále byla z jejich strany také často připomínána nedostatečná automatizace celého procesu.

Na první pohled ne tak výrazné, ale neméně důležité pak byly chyby jako pozdní dopracovávání a fakturace kurzů, což ovlivňuje i vztahy s externími společnostmi. Dále se jednalo o chyby, které se týkají kontroly a reportingu dat. Příkladem jsou rozdíly mezi daty v SAP, účetními daty a realitou, nebo nekompletní správy o kurzech. Největší nedostatek byl však shledán v tom, že s ohledem na nejasně nastavený proces, nebylo jednoznačně možné určit, kdo konkrétně za tyto chyby nese zodpovědnost. To napomáhalo k šíření dezinformací, obcházení nastavených pravidel a přesouvání zodpovědnosti na další účastníky procesu.

2.6.2 Průběh analýzy současného stavu administrativních činností a jejich vnímání pracovníky

S ohledem na narůstající připomínky od zaměstnanců na administrativu, ale i objektivně narůstající počet chyb, bylo nutné provést šetření aktuálního stavu. Bylo rozhodnuto použít dotazníkovou metodu. V první řadě bylo nutné stanovit, čím se má konkrétně dotazník zabývat. Cílovými daty nemělo však být jen definování stížností, ale také průzkum přístupu respondentů k práci a analýza jejich diverzity. Začátkem dubna 2021 byla vytvořena první verze, která byla dále upravována. Koncem května byl dotazník schválen, zpracován do formy vhodné k vyplnění odpovědí prostřednictvím aplikace Survio a následně zaslán padesáti vytipovaným zaměstnancům SE.

K dotazníku se bylo možné dostat pouze pomocí odkazu, který byl zaslán prostřednictvím emailu garantům a dalším zaměstnancům, kteří byli vytipováni jako vhodní distributoři odkazu. Tito lidé měli možnost přeposlat dotazník dalším zaměstnancům, např. stážistům, kteří se podílejí na správě kurzů a neobdrželi email přímou cestou. V případě, že se někteří přímí příjemci odkazu nepodílí na správě kurzů a byli pouze vytipováni jako vhodní distributoři, dotazník sami nevyplňovali.

Kromě dotazníku byla provedena navíc analýza dat ohledně zpracovávání kurzů v SAP. Analýza není přímo součástí této bakalářské práce z důvodu ochrany osobních dat zpracovatelů kurzů, ale i účastníků kurzu. Pro komplexní popsání této problematiky však budou dále zmíněny některé výstupy.

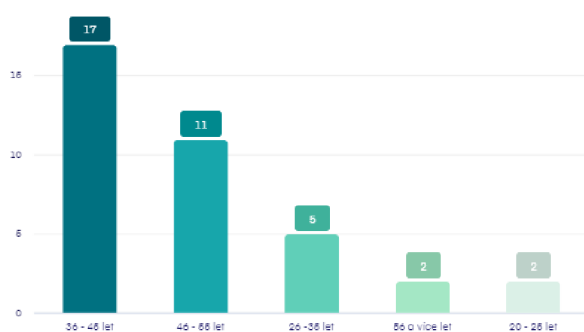
2.6.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl vyplněn 37 respondenty. Je nutné zohlednit, že není možné zjistit, kolik zaměstnanců se skutečně podílelo v danou chvíli na správě kurzů. Kmenoví zaměstnanci delegují správu kurzů na DPČ/DPP, případně praktikanty, u kterých je vyšší míra fluktuace. Zároveň počet příjemců odkazu na dotazník není směrodatný, protože někteří příjemci emailu sloužili pouze jako případní prostředníci pro další distribuci odkazu na dotazník. Je také nutné zmínit, že někteří respondenti vykonávají jen určité, dílčí části administrativní práce v rámci správy kurzů.

Dotazník obsahoval deset otázek. Odpovědi byly buď zcela uzavřené, nebo předdefinované s případnou možností vlastní odpovědi. Dle typu otázky bylo možno zatrhnout jednu, ale i více odpovědí. Kladené otázky a výstupy z odpovědí jsou následující:

1. Uvedte prosím Váš věk:

1. Uvedte prosím Váš věk:

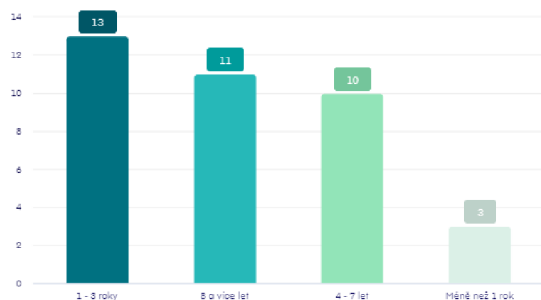


Obr. 4 Věková skladba respondentů

Věková skladba respondentů je poměrně široká, od 20-25 let do 56 a více let. Nicméně největší zastoupení je od 36 do 45 let a dále pak do 55 let (viz Obr. 4)

2. Jakou máte praxi v rámci organizace kurzů (garantování)?

2. Jakou máte praxi v rámci organizace kurzů (garantování)?

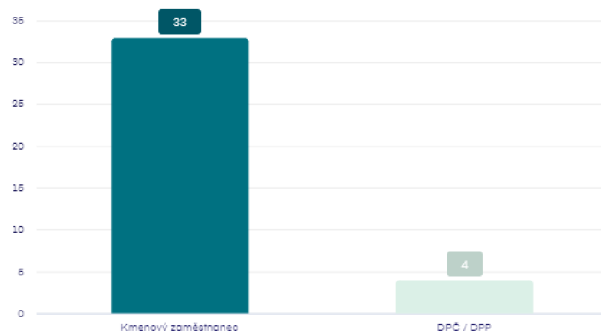


Obr. 5 Délka praxe respondentů v rámci organizace kurzů (garantování)

Podobně jako věková skladba, i délka praxe je různorodá. Nejčastěji mají respondenti praxi od 1 roku do 3 let. Není však výjimkou praxe delší než 8 let. (viz Obr. 5)

3. Pracujete jako?

3. Pracujete jako:



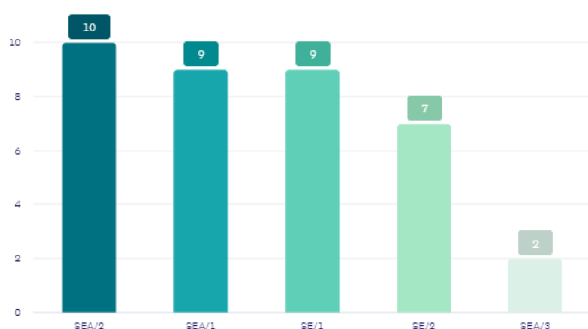
Obr. 6 Podíl respondentů na plný a zkrácený úvazek

Na obrázku 6 vidíme, že podíl kmenových zaměstnanců mezi respondenty je bez většího překvapení násobně vyšší. Nicméně je zde vidět, že i zaměstnanci na DPČ/DPP jsou zainteresováni do administrativní práce. Tato informace ale říká pouze to, že se zaměstnanci na DPČ/DPP (tato informace zahrnuje i stážisty) podílí na administrativě, ale neříká nic o tom, jakým podílem na objemu. Jak již bylo

zmíněno, byla provedena doplňující analýza, která tuto informaci objasňuje. Její výsledek bude řešen dále v této práci.

4. V jaké skupině pracujete?

4. V jaké skupině pracujete?

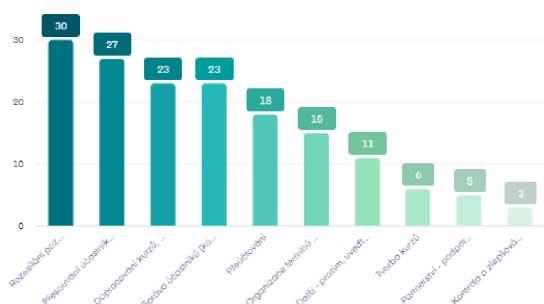


Obr. 7 Skladba respondentů z pohledu oddělení

Největší počet respondentů byl ve skupině SEA/2. Z toho můžeme usuzovat, že tato skupina je nejvíce ochotná se angažovat ve změnách a aktivně přispívat ke zlepšení. V této skupině bychom tedy pravděpodobně našli nejvíce zaměstnanců, kteří by reprezentovali nejdůležitější kvadrant Inovace a spolupráce v matici MUCH. V době vyplňování tohoto dotazníku nebyli ve skupině SE/4 zaměstnanci, kteří by se přímo podíleli na správě kurzů. Proto na obrázku 7 nenajdeme respondenty z této skupiny.

5. Co všechno vnímáte pod pojmem „administrativní zátěž“?

5. Co všechno vnímáte pod pojmem „administrativní zátěž“?



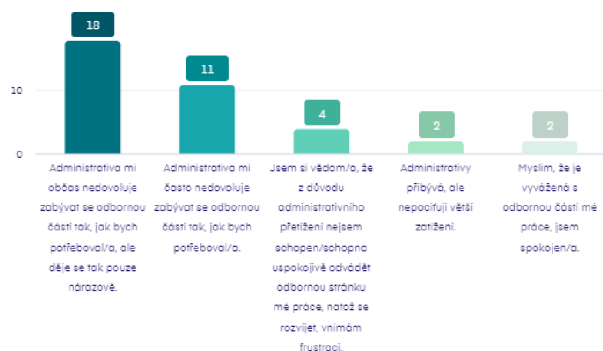
Obr. 8 Vnímání pojmu „administrativní zátěž“ respondenty

U této otázky bylo vyjma několika předdefinovaných odpovědí možné napsat i další činnosti úzce spjaté s administrativou, které jsou standardní součástí pracovní

náplně garantů. Například statistiky a reporty, plánování rozpočtu, nebo plánování projektů. Nic z toho však nebylo zmíněno. Jako největší zatížení vidí respondenti rozesílání pozvánek na kurzy a tisk výkazů (viz Obr. 8). Tyto činnosti tedy můžeme zahrnout v matici MUCH do kvadrantu Poslušný odpor.

6. Jak vy osobně vnímáte administrativní zatížení?

6. Jak vy osobně vnímáte administrativní zatížení?



Obr. 9 Vnímání administrativního zatížení respondenty

Jak uvádí obrázek 9, pouze čtyři respondenti nevidí v administrativním zatížení problém. Další čtyři jsou naopak frustrováni v důsledku přetížení administrativou.

7. Co je podle Vás hlavním nedostatkem v rámci administrativní zátěže?

7. Co je podle Vás hlavním nedostatkem v rámci administrativní zátěže?

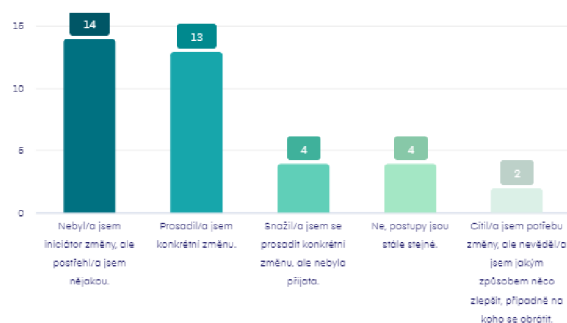


Obr. 10 Hlavní vnímané nedostatky respondenty v rámci administrativní zátěže

Hlavním vnímaným nedostatkem je dle respondentů objem administrativních činností a nedostatečná systémová podpora. Zároveň je zde ale také problém v nejednoznačnosti postupů a nedostatečném zaškolení, jak můžeme vidět na obrázku 10.

8. Iniciovali jste v posledních 5 letech nějakou změnu v přístupu k administrativním činnostem?

8. Iniciovali jste v posledních 5 letech nějakou změnu v přístupu k administrativním činnostem?

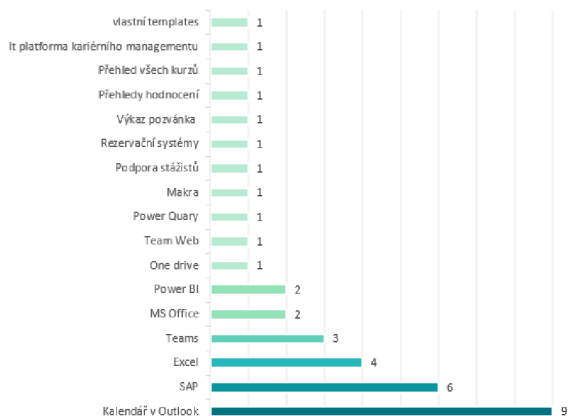
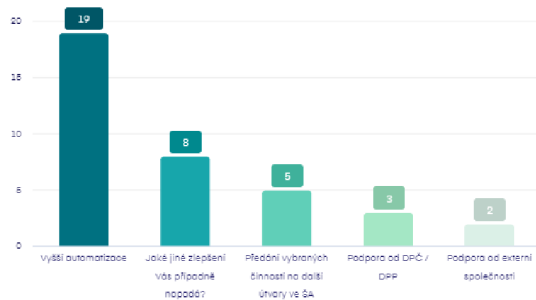


Obr. 11 Iniciativnost respondentů v prosazování změn

Třináct respondentů uvedlo, že prosadili nějakou změnu a čtrnáct respondentů tyto změny skutečně postřehlo. Další čtyři respondenti podali návrh na změnu, ale nebyl přijat (viz Obr. 11).

9. Používáte nástroje pro ulehčení administrativní práce nebo přehlednost termínů?

10. Jakou podporu byste uvítali?

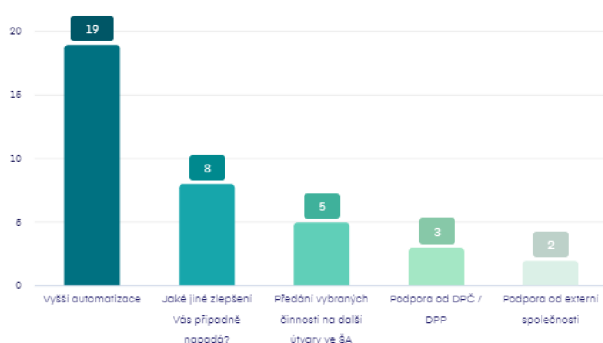


Obr. 12 Míra a typ využívaných nástrojů pro ulehčení administrativní práce

Většina respondentů využívá nástroje pro ulehčení administrativní práce. Nejčastěji se jedná o MS Outlook a SAP, případně MS Excel. Pozitivně je i vnímáno, že 5 respondentů uvedlo, že nepoužívá nástroje pro ulehčení práce proto, že s nimi neumí pracovat. To samo o sobě neznamena negativní přístup, pouze neaktivní přístup.

10. Jakou podporu byste uvítali?

10. Jakou podporu byste uvítali?



Obr. 13 Možnosti vítané podpory

Většina respondentů by uvítala především vyšší automatizaci procesů. V návrzích respondentů jsou uvedeny zlepšení jako provázání a zjednodušení procesů, častější komunikace s garanty nebo vyjasnění role garanta. Objevují se i hlasy pro delegování činností na další útvary, DPČ/DPP nebo dokonce externí společnost.

Z průzkumu vyplývá, že reprezentativní skupinu tvoří především kmenoví zaměstnanci ve středním věku s poměrně diverzní délkou praxe. Pod pojmem „administrativní zátěž“ si většina respondentů představuje rutinní část obsahu jejich pracovní náplně. Tyto činnosti označujeme dle matice MUCH za Poslušný odpor. Naopak zde neuvádějí činnosti, které je třeba provést jen jednou za určité období, přestože jde o činnosti mnohem komplexnějšího charakteru. Proto tyto činnosti zařadíme do kvadrantu Vysoký výkon. Co se týče postoje respondentů ve vztahu k administrativě, převažuje názor, že přetížení administrativou má za následek větší, či menší zanedbávání odborné stránky jejich činností a seberozvoje.

Jako největší slabinu považují respondenti objem administrativní práce, nedostatečnou systémovou podporu, nejasnost postupů a procesů a zaškolení k těmto procesům. Z tohoto důvodu byla provedena zmíněná doplňující analýza dat v systému SAP. Nejprve byl zkoumán počet zpracovaných kurzů v jednotlivých odděleních a dále pak, kolik procent těchto kurzů je zpracováno zaměstnanci na DPČ/DPP. Bylo zjištěno, že se tito zaměstnanci nejen, že podílí na administrativních činnostech, ale v některých odděleních byl podíl zpracovaných kurzů zaměstnanci na DPČ/DPP vyšší než 60 %, což s ohledem na fluktuaci těchto zaměstnanců a práci s osobními daty, nese značná rizika.

Iniciativnost a všímavost zaměstnanců je dle průzkumu velmi dobrá. Téměř polovina respondentů navrhla nějakou změnu v posledních pěti letech a třetině respondentů se ji podařilo obhájit. Další třetina zaznamenala nějakou změnu. Dva respondenti uvedli, že by změnu uvítali, ale nebyli si jistí, jakým způsobem ji realizovat. Pouze čtyři respondenti mají pocit, že se postupy nezměnily a oni sami k tomu ani nepřispěli. Co se týče iniciativy při využívání nástrojů pro ulehčení práce respondentů, téměř dvě třetiny z nich si práci ulehčuje. Pět respondentů se s nimi musí naučit a sedm respondentů nemá o ulehčení vůbec zájem. Využití nástrojů pro ulehčení, respektive celková vyšší automatizace procesu je dle průzkumu však nejvíce vítanou možností podpory.

3 Návrh a implementace opatření na základě provedené analýzy

Jak již bylo výše zmíněno, dne 30. 6. 2021 byly uvedené výsledky představeny na poradě, které se účastnilo celé vedení oddělení ŠKODA Academy. Přestože některá fakta nebyla pro mnohé ze zúčastněných překvapením, asi nikdo netušil při celkové analýze, jak velké rezervy správa kurzů jako celek má. Z tohoto důvodu bylo ještě během porady diskutováno, jaké kroky bude třeba učinit, aby došlo ke zlepšení.

3.1 Navrhované kroky vedoucí ke zlepšení

V rámci porady, ale i následného řešení vyplynulých skutečností padlo několik návrhů, které byly dále analyzovány, a byl zkoumán jejich přínos. Obecně jde především o vyjasnění nejasností v administrativní práci a jednoznačné stanovení zodpovědnosti. Zároveň byla podpořena digitalizace procesu. Výsledkem jsou čtyři základní body, které by měly přispět k optimalizaci správy administrativy spojené se vzdělávacími kurzy.

3.1.1 Rozdělení zodpovědnosti mezi kmenovým zaměstnancem a zaměstnancem na DPČ/DPP

Prvním a asi nejpalčivějším problémem, který bylo třeba řešit okamžitě, ještě během porady, bylo bezesporu zpracovávání kurzů v systému SAP zaměstnanci na DPČ/DPP. Vedoucí oddělení tedy rozhodl, že popisy procesů ohledně správy kurzů musí také obsahovat informaci, zda je konkrétní proces, nebo jeho část, vhodná pro zpracování zaměstnanci na DPČ/DPP. Nově tedy musí být jasné, které činnosti v rámci daného procesu smí vykonávat pouze kmenový zaměstnanec, a které mohou být delegovány.

Je nutné říci, že zaměstnanci na DPČ/DPP mají ještě rozdílné statusy. Jedná se o stážisty na povinné i nepovinné stáži, zaměstnance na rodičovské dovolené, důchodce a podobně. O všech skupinách ale můžeme říci, že dá předpokládat poměrně vysoká fluktuace. Klíčem pro rozdělení konkrétních procesů, nebo jejich částí, vhodných pro zpracování zaměstnanci na DPČ/DPP je právě jednak dlouhodobá dostupnost zaměstnanců a zároveň jejich zodpovědnost za výstup, která je především u stážistů značně omezená. Zaměstnanci na DPČ/DPP mohou nově zpracovávat pouze podpůrné činnosti. Nenesou totiž zodpovědnost za výstupy, nejednají se s zákazníky a není tedy překážkou, že mají zkrácenou pracovní

dobu. Naproti tomu kmenoví zaměstnanci nesou plnou zodpovědnost za vykonané činnosti. Proto zůstanou výhradně v jejich rukou činnosti, které se dotýkají zákazníků, nebo jejichž výstupy jsou pro potřeby vedení, či auditů.

3.1.2 Jasná definice rolí ve vzdělávání

Kromě definování toho, jaké činnosti smí vykonávat kmenoví zaměstnanci, a které zaměstnanci na DPČ/DPP, je nutné také definovat, jaké činnosti může / musí vykonávat zaměstnanec v návaznosti na vykonávané role. Především se jedná o role organizátora, garanta a lektora. Řešením by mohla být matice činností pokrývající kompletní správu kurzů, která by byla zařazena do interní dokumentace. Tím by se stala transparentní a závaznou pro všechny. Matice by zároveň definovala, jaké činnosti se pojí, s jakou rolí. Např. pouze organizátor by se staral o zadávání dat do SAP, pouze garant by tvořil rozvrhy VA a pouze lektor by měl právo spravovat prezenční listinu, zjednodušeně řečeno. Role by měly být uvedeny přímo v popisech práce daného funkčního místa. Neznamená to však, že v rámci jednoho funkčního místa by nemohly být vázány i dvě, nebo tři role zároveň. Tím podstatným je, aby byly role v rámci jednoho funkčního místa vázány logicky s ohledem na proces. Nadřízení by pak měli dohlížet na to, aby byli zaměstnanci na stejné úrovni rovnoměrně zatíženi. Respektive, aby byly popisy funkčních míst na stejné úrovni vyvážené. Nezáleží pouze na počtu rolí svázaných s jedním funkčním místem, ale také na objemu činností, který s sebou přináší. Kontrola těchto skutečností by měla probíhat pravidelně.

3.1.3 Sjednocení postupů napříč celým oddělením

Dalším krokem by mělo být sjednocení postupů v celém oddělení. V první řadě je však nutné nejprve sjednotit samotné návody a provést jejich revizi. Aktuální návody byly vytvářeny postupně, více zaměstnanci. Z tohoto důvodu obsahují mimo jiné i rozdíly v názvosloví, což je pro nové zaměstnance matoucí. Zároveň se zde objevují duplicity, ne všechny informace jsou stále aktuální, některé dokonce chybí. Vhodný způsob revize těchto návodů by měl být proveden podobně, jako uvedený příklad výstavby cest v parku. Měly by být posíleny ty postupy, které se osvědčily a již se úspěšně a efektivně používají. K tomu by mohli přispět především zaměstnanci s dlouholetou praxí. Za revizi návodů by měl být zodpovědný jeden

pracovník, případně úzká skupina, aby nedocházelo k duplicitám a rozdílům v názvosloví.

Kromě klasického způsobu návodek ve formě textů se nabízí i moderní způsob a sice videonávodky. Mladší generace obecně raději sleduje vysvětlující videa, než aby četla dlouhé texty. Klasickou podobu návodek by tak mohly doplnit i vhodně zpracovaná videa s postupy. V obou případech je klíčem k dodržování těchto postupů motivace. Abychom se dostali do kvadrantu Vysokého výkonu (Matice MUCH), je třeba prezentovat účel a podstatu postupů, které byly vybrány jako optimální, především s ohledem na požadavky vedení a prospěch pro zákazníka. Pokud budou pracovníci znát tyto důvody a budou je chápat, pak bude posílena jejich motivace, a díky tomu by měly tyto činnosti poté spadat do kvadrantu Vysoký výkon.

Pokud by se podařilo návodky takto aktualizovat, měl by být i změněn systém, jakým jsou užívány. Nově by se měla konat pravidelná povinná školení pro všechny uživatele návodek v případě, že se objeví nějaká aktualizace. Zdrojem znalostí by měly být pouze tyto návodky, aby dále nedocházelo ke zkreslenému předávání informací. Osobou, odpovědnou za předávání obsahu návodek, by měl být pouze tvůrce nebo správce návodek. Tato školení by měla být taktéž povinná pro nové zaměstnance v oddělení. V případě, že by se vyskytly nějaké nejasnosti, měl by být tvůrce/správce návodek tím, s kým se bude taková nejasnost konzultovat. Pokud uzná tvůrce/správce návodek za vhodné (častější opakování stejného dotazu), provede aktualizaci návodek.

3.1.4 Finalizace nástrojů digitalizace vzdělávacích procesů pro jejich maximální využitelnost

Poslední návrh se týká digitalizace vzdělávacích procesů. V současnosti jsou na oddělení využívány dva odlišné informační systémy pro správu vzdělávání. Kvůli koncernové regulaci není aktuálně možné nasadit nový LMS. Jeho příprava je součástí projektu v rámci celého VW. Výhodou by bylo sjednocení správy vzdělávání, ale také transparentnost pro zákazníky a zároveň by odpadly činnosti spojené s řešením rozdílů v rozhraní jednotlivých systémů.

Nic ovšem nebrání drobným úpravám současných nástrojů. Příkladem jsou Čekací listiny. Nástroj pro sledování poptávky po kurzu, kde není aktuálně dostupný termín

VA. Pokud je dodatečně vytvořen rozvrh VA, organizátor může aktuálně pouze manuálně oslovit žadatele na Čekací listině s nabídkou termínů. Zaměstnanci tuto práci se systémem chápou jako činnost typu Vyhozené peníze. Nemusejí ji vykonávat a často ani nechtějí, nebo používají vlastní způsob evidence lidí na čekací listině, jako např. tabulku v MS Excel, do které se žadatelé sami zapisují. I s ohledem na sjednocování postupů by v tomto případě bylo vhodné najít takové řešení, které by používali všichni zaměstnanci bez výjimky, a které by zároveň splňovalo požadavek na automatizaci. Oslovení žadatelů na Čekací listině by probíhalo automaticky.

Dále se nabízí automatizace v případě, že je účastníku kurzu, především v případě přímého personálu, přihlašován svým nadřízeným. V takovém případě by měl být automaticky informován o této skutečnosti jak zadavatel přihlášky, tak přihlašovaný účastník. Aktuálně řeší organizátor kurzu předávání informací o přihlášení na kurz manuálně. To by se do budoucna mohlo však také změnit.

3.2 Zhodnocení dopadů navrhovaných řešení

V této kapitole je popsáno a zhodnoceno, jakým způsobem se ŠKODA Academy vypořádala s výše uvedenými návrhy na zlepšení správy kurzů. Každý návrh je probrán samostatně. Celkově však můžeme říci, že přijetí změn bylo poměrně výrazně ovlivněno osobními preferencemi jednotlivých zaměstnanců, potažmo skupin. Je tedy třeba pracovat na šíření nového pohledu na administrativní práci, jako na plnohodnotnou a důležitou součást pracovní náplně, především skrze vedení. Tím by měla být posílena motivace zaměstnanců k přijímání změn a k standardizaci. Nevýrobní oddělení, jako ŠKODA Academy, je přímo závislé na správnosti vykazovaných dat o svých aktivitách, neboť právě data jsou důkazem o jeho činnosti. Tento způsob podpory motivace k lepšímu přijetí změn však není jednorázovým projektem. Je nutné pravidelně připomínat a vysvětlovat zaměstnancům, proč je administrativa důležitou součástí jejich práce a proč je tedy nutné se v této oblasti rozvíjet.

3.2.1 Rozdělení zodpovědnosti mezi kmenovým zaměstnancem a zaměstnancem na DPČ/DPP

Na základě návrhu podpůrného personálu, byla připravena matice činností spojených se správou kurzů. Ta je rozděluje na ty činnosti, které mohou vykonávat pouze kmenoví zaměstnanci anebo je smí vykonávat i zaměstnanci na DPČ/DPP. Představení návrhu hotové matice sklidilo u vedení oddělení velký úspěch a bylo rozhodnuto o nasazení této matice do běžné praxe. Zároveň však byly rovnou zaznamenány i individuální žádosti o výjimky, o kterých prozatím nebylo definitivně rozhodnuto. Co se týče reakcí zaměstnanců, můžeme je v podstatě rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří aktivně pracují s výstupy práce kolegů, tedy s daty o kurzech. Ti vidí matici jako velký přínos a pozitivní krok. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří hojně využívali podpory zaměstnanců na DPČ/DPP. Tito zaměstnanci projevili spíše negativní reakce a snahu o úpravu představeného řešení. K tomu však nedošlo a matice je aktuálně aktivně nasazována.

3.2.2 Jasná definice rolí ve vzdělávání

V této oblasti provedl podpůrný personál společně s částí vedení úvodní analýzu, která především mapuje rozdíly v činnostech zaměstnanců. Analýza byla provedena ve všech relevantních skupinách. Rozsah analýzy a nároky na její zpracování byly poměrně velké. Matici činností pro rozdělení zodpovědnosti mezi kmenovým zaměstnancem a zaměstnancem na DPČ/DPP se sice podařilo dokončit před dopsáním této bakalářské práce, ale její propojení s definicí rolí ve vzdělávání nikoliv. Ve chvíli dokončování této práce probíhala teprve tvorba prvního návrhu standardizovaného rozdělení zodpovědností. Otázka přijetí tohoto návrhu je tedy prozatím budoucností.

3.2.3 Sjednocení postupů napříč celým oddělením

Pozitivní přijetí, ze strany vedení, ale i zaměstnanců, si ovšem zasloužil návrh na sjednocení postupů napříč celým oddělením. Především mladší zaměstnanci si dle očekávání cenili možnosti videonávodek, ti starší pak ocenili zachování i klasické formy dokumentů. Jako velký přínos bylo pak vnímáno plánované centrální zaškolování nových zaměstnanců. Zároveň pak byla pozitivně hodnocena i možnost

konzultací, především pak u specifických postupů. Staré návody jsou aktuálně revidovány a případně nahrazeny novými dle představených kritérií.

3.2.4 Finalizace nástrojů digitalizace vzdělávacích procesů pro jejich maximální využitelnost

I tento návrh zůstává v době dopisování této bakalářské práce v procesu řešení. Správci informačních systémů ve vzdělávání provedli analýzu funkcionalit, které nabízí Čekací listina. Zároveň se zaměřili i na výhody a rizika, které spatřují zaměstnanci používající alternativní nástroje pro tento účel. Na základě získaných informací o všech variantách vytvořili požadavek na výraznou úpravu stávajícího řešení, které bude plně nahrazovat nejpalčivější nedostatky. Tento požadavek byl zařazen do pořadníku IT oddělení. Zajímavostí je, že snaha o úpravu této problematiky byla již dříve. Tvůrci původního zadání v současnosti již nepracují ve ŠKODA AUTO a.s. Zaměstnanci, kteří původní tvůrce nahradili, objevili v jejich zadání nelogické kroky a rozhodnutí, a výsledkem při jejich nápravě jsou další podněty ke změně. Co se týče dvou užívaných LMS systémů, které by měly být v ideálním případě nahrazeny jedním řešením, tak toto nové řešení bylo zařazeno mezi strategické cíle celého oddělení v návaznosti na celo-koncernový projekt. Nejedná se ovšem pouze o změnu informačního systému, ale také o návazné přizpůsobování procesů a postupů.

Závěr

Díky této bakalářské práci byly zmapovány procesy provázející správu vzdělávacích kurzů, které zastřešuje oddělení ŠKODA Academy. Na základě mapování procesů byly zjištěny určité rezervy v zajišťování kurzů a nejednotnost v postupech. Taktéž bylo na základě dotazníkového šetření zjištěno, že zažité postupy jsou nevyhovující pro zaměstnance. Následně se podařilo navrhnout čtyři kroky, které by měly vést ke zlepšení původního stavu s ohledem na požadavky zaměstnanců. Dva z těchto čtyř návrhů byly v době dopisování této práce schváleny vedením a převáděny do běžné praxe. K tomu přispěla nejen podpora ze strany vedení, ale také fakt, že se jednalo o záležitosti akutního charakteru. Zbylé dva návrhy zůstávají v řešení, především z časových důvodů. Předpokladem je, že budou taktéž v budoucnu realizovány.

Oddělení by se do budoucna mělo zaměřit na dokončení a nasazení těchto dvou návrhů. Zároveň by bylo vhodné aktivně vyhledávat činnosti, které spadají do kvadrantů Vyhozené peníze a Poslušný odpor. Na základě objevení takových činností by měla být přijata taková opatření, aby byl výskyt činností v těchto kvadrantech co nejnižší. Jinými slovy, aby byly takové činnosti buď eliminovány, nebo upraveny tak, že se přesunou do kvadrantů Vysoký výkon, případně Inovace a spolupráce. Klíčem k úspěchu oddělení je zachování, nebo ideálně posilování motivace zaměstnanců prostřednictvím šíření jednotné strategie a vize.

Seznam literatury

ANÝŽ, Jaroslav, v době citování GEKO pro informační syst. ve vzdělávání [ústní sdělení]. Mladá Boleslav, 15. 10. 2021

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRYČ, Jindřich a kol. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020. ISBN 978-80-87601-47-1. Dostupné také z: <https://www.msmt.cz/>

GALLAGHER, Peter F. Change Management Handbook: Leadership of Change Volume 3. 3. vydání. PFG Publishing, 2019. ISBN 9781795878975.

LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno. Brno: Jan Melvil, 2013. ISBN 9788087270516.

MACHAN, Richard. Management změny. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.

ŠKODA Academy Communication. ŠKODA Academy In Presentation [online prezentace]. 2020 [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: interní materiály ŠKODA Academy

VOLFOVÁ, Monika. Přípravenost podniků na vzdělávání zaměstnanců s využitím ICT – porovnání zemí Visegrádské čtyřky. Trendy v podnikání [online]. 2021, 17. 8. 2021, 41-48 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: https://doi.org/10.24132/jbt.2021.11.1.41_48

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

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Matice MUCH	13
Obr. 2 Interní logo ŠKODA Academy	16
Obr. 3 Struktura nabízených kurzů v rámci ŠKODA Academy	24
Obr. 4 Věková skladba respondentů	31
Obr. 5 Délka praxe respondentů v rámci organizace kurzů (garantování)	32
Obr. 6 Podíl respondentů na plný a zkrácený úvazek	32
Obr. 7 Skladba respondentů z pohledu oddělení	33
Obr. 8 Vnímání pojmu „administrativní zátěž“ respondenty	33
Obr. 9 Vnímání administrativního zatížení respondenty	34
Obr. 10 Hlavní vnímané nedostatky respondenty v rámci administrativní zátěže	34
Obr. 11 Iniciativnost respondentů v prosazování změn	35
Obr. 12 Míra a typ využívaných nástrojů pro ulehčení administrativní práce	35
Obr. 13 Možnosti vítané podpory	36

Seznam tabulek

Tab. 1: Podíl středních podniků v %, které poskytují vzdělávání svým zaměstnancům s cílem získat nebo zlepšit IKT dovednosti	11
Tab. 2: Jednotlivci, kteří mají základní nebo vyšší základní digitální dovednosti (v %)	12

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Klára Lukášová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Zjednodušení správy kurzů ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na zjednodušení správy kurzů a zároveň zvýšení spokojenosti na oddělení ŠKODA Academy. Teoretická část popisuje klíčové pojmy z oblasti HR a managementu, které správa kurzů zahrnuje. Hlavním nedostatkem v rámci organizace kurzů byla shledána standardizace, nejednotnost v postupech a nevyužitý potenciál automatizace postupů. Na základě provedeného šetření byly navrženy čtyři návrhy na zlepšení aktuálního stavu. Dva z nich byly již vedením oddělení přijaty, další dva by měly být představeny vedení v budoucnu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, procesy, motivace, standardizace, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Klára Lukášová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Simplification of course management in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on simplification courses management and as well increase the satisfaction the staff in ŠKODA Academy department. The theoretical part describes the key knowledge of HR and management, which the courses management includes. The main issue of the course's organization was a standardization and underutilized potential of automatization of the processes. Based on an investigation there were suggested four proposals for improving the actual state. The management of the department already accepted two of them and the next two will be presented to the management probably in the future.</p>		
KEY WORDS	Education, processes, motivation, standardization, ŠKODA AUTO a.s.		