



Optimalizace školení metod kvality ve Škoda Auto, a. s.

Diplomová práce

Studijní program: N3957 – Průmyslové inženýrství
Studijní obor: 3901T073 – Produktové inženýrství
Autor práce: **Bc. Michaela Kulichová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.





Optimization of training methods for quality assurance in Škoda Auto, a. s.

Master thesis

Study programme: N3957 – Industrial Engineering
Study branch: 3901T073 – Product Engineering
Author: **Bc. Michaela Kulichová**
Supervisor: doc. Ing. Vladimír Bajžík, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci

Fakulta textilní

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Kulichová

Osobní číslo: T16000570

Studijní program: N3957 Průmyslové inženýrství

Studijní obor: Produktové inženýrství

Název tématu: Optimalizace školení metod kvality ve Škoda Auto, a. s.

Zadávací katedra: Katedra hodnocení textilií

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. V souladu s tématem se v rámci teoretické části zabývejte řízením lidských zdrojů, metodami vzdělávání a požadavky na pracovníka
2. Analyzujte současný stav školení v oddělení Řízení kvality ve společnosti Škoda Auto, a. s. např. na základě osobních rozhovorů, analýzy firemních dokumentů atd.
3. Na základě výsledků analýzy stavu školení navrhnete změny pro zefektivnění průběhu školení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3
- 2) BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- 3) PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- 4) HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- 5) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha 7: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- 6) MACHAN, J., TOBIŠKA, J., BAKOŠOVÁ, D., BAUMRUK, P. Metody kvality užívané ve fázi vývoje výrobku aplikace v automobilovém průmyslu. Mladá Boleslav, 2012. ISBN 978-80-87042-50-2

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

Katedra hodnocení textilií

Datum zadání diplomové práce:

29. března 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

4. května 2018



Ing. Jana Drašarová, Ph.D.
děkanka



doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 26. března 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Bajzíkovi, Ph. D. za odborné vedení práce, cenné rady, připomínky, čas a konzultace. Zároveň touto formou děkuji Ing. Mikulášovi Koukolskému za poskytnutí potřebných informací týkajících se školení zaměstnanců a vedoucímu Akademie kvality Ing. Milanu Dufkovi za ochotu a spolupráci při zpracovávání diplomové práce.

Další mé velké díky patří mým rodičům, partnerovi a mé dceři Ellince za podporu během studia, nekonečnou trpělivost a láskyplnou péči.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto, a. s., konkrétně školením Methodenpass pro oddělení Kvality. Téma vzdělávání zaměstnanců je velmi aktuální a zásadní pro moderní společnosti, které vědí, že vzdělaní zaměstnanci tvoří klíč k úspěšnému chodu každé společnosti. Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu, interview s vedoucím Akademie kvality a dotazníkového šetření zaměstnanců optimalizovat školení Methodenpass tak, aby bylo přínosem pro budoucí vzdělávání a podpořilo další úspěšný rozvoj zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce se zabývá potřebnou teorií dané problematiky a analyzuje současný stav vzdělávání ve společnosti Škoda Auto, a. s. Praktická část diplomové práce zpracovává provedené interview s vedoucím Akademie kvality a dotazníkové šetření, na základě kterých byly navrženy změny pro zlepšení školení Methodenpass.

Klíčová slova: lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

Annotation

The master thesis deals with issues of education and development of employees in Škoda Auto, a. s., specifically with Methodenpass training for quality department. The subject of employee education is very topical and essential to modern societies, who know that educated employees are the key to successful operation of each company. The aim of the diploma thesis is to optimize the Methodenpass training based on an analysis of the current situation, an interview with the Academy of Quality Manager and the questionnaire survey of the employees so that they can benefit the future education and support the further successful development of the employees. The theoretical part of the diploma thesis deals with the necessary theory of the given issue and analyzes the current state of education in Škoda Auto, a. s. The practical part of the diploma thesis prepares the interview with the Quality Manager and the questionnaire survey, on the basis of which changes were proposed for improving Methodenpass training.

Keywords: Human resources, management of human resources, employees development, employees education, evaluation of employees, methods of education, evaluation of education.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů	13
1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	13
1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	14
1.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	14
1.3 Základní pojmy vzdělávání.....	15
1.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	17
1.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků	18
1.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků.....	19
1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	20
1.5 Požadavky na pracovníka kvality.....	22
1.5.1 Měkké dovednosti	22
1.5.2 Jazyk	23
1.5.3 Odbornost kvality	23
1.5.4 Odbornost IT	24
2 Analýza současného stavu vzdělávání ve Škoda Auto a.s.	25
2.1 Firma ŠKODA AUTO a.s.....	25
2.2 Struktura, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců oddělení Řízení kvality.....	26
2.2.1 Struktura zaměstnanců podle vzdělání, věku a služebního věku	26
2.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Škoda Auto, a. s.....	30
2.3 Přihlašování na vzdělávací akce	31
2.4 Aktuální nabídka školení Akademie kvality.....	33
2.5 Aktuální nabídka školení Škoda Akademie.....	34
2.5.1 Základní metody a nástroje řízení kvality.....	36

2.5.2	Systém referenčních bodů – RPS	36
2.5.3	FMEA – analýza možnosti vzniku vad a jejich následků	36
2.5.4	Řešení problémů ve Škoda Auto a.s.	36
2.5.5	8D Report	37
2.5.6	Nástroje a metody v předvýrobních etapách	37
2.5.7	Inovace, inovační myšlení a kreativita v kvalitě	37
2.5.8	Systematická analýza problému	37
2.5.9	Methodenpass	38
2.6	Hodnocení školení	42
3	Praktická část	43
3.1	Interview	43
3.2	Dotazníkové šetření	48
3.3	Interpretace zjištěných výsledků dotazníkového šetření	49
3.3.1	Byl pro Vás kurz užitečný?	51
3.3.2	Jak hodnotíte obsah kurzu?	53
3.3.3	Jak hodnotíte výkon lektora/ů?	55
3.3.4	Byl obsah kurzu odpovídající danému časovému rozsahu?	56
3.3.5	Odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu?	58
3.3.6	Jak jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu?	60
3.3.7	Uveďte, prosím, pozitiva.	61
3.3.8	Uveďte, prosím, negativa.	61
3.3.9	Uveďte, prosím, max. 3 podněty ke zlepšení procesů ve Škoda Auto – týkající se obsahu kurzu.	62
3.3.10	Doporučil byste tento kurz kolegům?	62
3.4	Silné a slabé stránky	64
4	Návrhy a doporučení	65
4.1	Aktualizace systému přihlášení na kurz	65

4.2 Aktualizace systému hodnocení.....	66
4.3 Aktualizace obsahu a rozsahu školení.....	67
4.4 Nasazení mikrokurzů.....	68
4.5 Nasazení online školení.....	68
Závěr	69
Seznam použité literatury:.....	72
Seznam obrázků.....	74
Seznam tabulek.....	75
Seznam příloh.....	76

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
DFMAS	Design for manufacture, assembly and service
DOE	Design of Experiment
FMEA	Failure Mode Effect Analysis
KAIZEN	zlepšení (z japonštiny)
např.	například
Obr.	obrázek
PEP	Produkt Entstehungsprozess
QFD	Quality Function Deployment
r.	rok
Tab.	Tabulka
THZ	Technicko-hospodářské zaměření
TRIZ	Teorija resenija izobritatelskich zadac (Teorie vynalézavého řešení problémů)
tzv.	takzvaný, takzvané
tj.	to je
VW	Volkswagen

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem **Optimalizace školení metod kvality ve Škoda Auto, a. s.** Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že mám se školením metod kvality ve společnosti Škoda Auto a.s. osobní zkušenosti a také pro jeho aktuálnost. Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době hojně diskutované téma a je velmi zásadní pro moderní společnosti, které vědí, že vzdělání zaměstnanci tvoří v dnešní době klíč k úspěšnému chodu každé společnosti.

Žijeme v době, kdy jsme závislí na získávání a distribuci znalostí a myšlenka celoživotního rozvoje nabývá podoby každodenní reality. Cílem každé společnosti je dosáhnout maximálních úspěchů a právě k tomu potřebují schopné, kvalitně vzdělané a motivované zaměstnance. Společnosti si proto často vedou tzv. kompetenční profil zaměstnancem, na základě kterého vidí, jak je daný zaměstnanec v rámci dané společnosti rozvíjen a vzděláván. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se navíc v dnešní době neustále mění. Aby člověk obstál na trhu práce, je důležité, aby své znalosti a dovednosti neustále prohluboval a rozšiřoval. Dnes si člověk již nevystačí jen s tím, co se naučil ve škole.

V současné době se stále častěji objevují nové poznatky a vyvíjí se nové technologie. Stejně tak rychle zastarávají znalosti a dovednosti lidí. Rychlý vývoj, zejména v oblasti informačních technologií a komunikace, zvyšuje nároky na další vzdělávání zejména u starších generací, jejichž formální vzdělávání je nesrovnatelné se vzděláváním současné generace. Současně se stále zvyšuje technická náročnost jednotlivých činností a v obecné rovině tak musí být seznámeni s pracovními postupy probíhajícími ve firmě i lidé na nejnižších pracovních pozicích.

Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Zapotřebí je nabízet zaměstnancům zejména takové aktivity, které jsou zaměřené na formování širší oblasti znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo a na aktivity, které formují osobnosti pracovníků, pomáhají utvářet jejich hodnoty apod. Stále více zaměstnavatelů si uvědomuje, že vzděláváním svých zaměstnanců budují renomé své firmy a zároveň tak pomáhají lidem v jejich rozvoji a vzdělávání. Znalosti zaměstnanců jsou zdrojem konkurenční výhody firem a důležité

je uvědomit si, že právě zaměstnanci jsou nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku.

Teoretická část diplomové práce je zpracována formou rešerše literárních zdrojů. Jsou zde popsány a vysvětleny základní pojmy související s řízením lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců a požadavky na pracovníka. Druhá část se zaměřuje na popis analýzy současného stavu vzdělávání ve firmě Škoda Auto, a. s. V této kapitole jsou popsány ve stručnosti organizační struktura firmy, systém vzdělávání a rozvoje oddělení Řízení kvality, přihlášení na školení, aktuální nabídka školení a jeho hodnocení.

Praktická část se skládá ze dvou důležitých bodů. Prvním bodem je interview s vedoucím Akademie kvality. Toto interview přinese do diplomové práce informace o fungování a průběhu školení na oddělení Řízení kvality z pohledu vedoucího. Druhým bodem je vyhodnocení dotazníků školení Methodenpass za posledních sedm let. Toto dotazování přinese současný pohled zaměstnanců na průběh a organizaci školení. Na základě výsledků z dotazování a interview byly stanoveny návrhy a doporučení k průběhu školení Methodenpass tak, aby byly přínosem budoucí vzdělávání a podpořily další úspěšný rozvoj zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu, interview s vedoucím Akademie kvality a dotazníkového šetření zaměstnanců optimalizovat školení Methodenpass tak, aby bylo přínosem pro budoucí vzdělávání a podpořilo další úspěšný rozvoj zaměstnanců.

1 Teoretická část

V této části diplomové práce jsou popsány řízení lidských zdrojů, základní pojmy, vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání pracovníků v organizaci a požadavky na pracovníka.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé a jejich pracovní síla jsou nedílnou součástí každé organizace. Stále je třeba využívat lidské zdroje i přesto, že je dnešní doba velmi technizovaná. Lidské zdroje představují nejdůležitější výrobní vstup pro organizaci. Někdy jsou nazýváni motorem činnosti organizace. V každém podniku je třeba, aby o zaměstnance někdo pečoval a řídil je. To má za úkol oblast personalistiky a oblast řízení lidských zdrojů.

Od koncepce řízení lidských zdrojů se odlišuje koncepce personálního řízení. Pro toto odlišení existuje řada znaků. Jedním může být to, že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů. Tato práce se stává součástí každodenní činnosti všech vedoucích pracovníků. Stále více pravomocí a rozhodování o zaměstnancích z hlediska personalistiky přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní. Ti mají ke svým zaměstnancům přece jen blíže než personální oddělení, které pak může zastávat např. metodologickou, organizační, poradenskou či kontrolní roli. Mezi další znaky patří strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem. Jedná se o zaměření na dlouhodobý výhled a zvažování dopadů všech rozhodnutí personální práce. Jedním z dalších odlišných znaků může být orientace na vnější faktory působící na fungování pracovní síly v organizaci. Jedná se např. o vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotovou orientaci lidí, legislativu apod. [1]

1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do jisté míry nahrazují pojem personální řízení ve smyslu řízení lidí v organizaci. Armstrongova [2] definice řízení zní: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zabývá se celkovou personální prací, tedy celou řadou

postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů, tedy pro práci s lidmi v organizaci. Myšleno tím je získání pracovníka, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj, vyplácení mzdy apod.

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Nejdůležitějším zdrojem pro organizaci jsou lidé a jejich schopnosti, které se musí neustále zdokonalovat a rozvíjet, protože mají velký vliv na další zdroje organizace (materiální, finanční a informační). [1]

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří: [1]

- Zařadit správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl tento člověk schopen neustále se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa. K jeho pracovním schopnostem se mu musí přiřadit taková náplň práce a pracovní úkoly, které odpovídají jeho dovednostem.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, tedy lidská práva a vytvořit dobré pověsti o zaměstnanosti organizace.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, zejména nejvhodnější využívání kvalifikace pracovníků a fondu pracovní doby.

Existuje celá řada dalších úkolů řízení lidských zdrojů, ale mezi hlavní patří výše uvedené.

1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů by mělo zajišťovat, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit své cíle. Mělo by se dlouhodobě a strategicky věnovat rozvoji svých zaměstnanců. Tedy naplňovat cíle v následujících oblastech: řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, efektivnost organizace, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, překlenování propastí mezi rétorikou a realitou. [3]

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Pod vzděláváním zaměstnanců se rozumí vzdělávání v rámci organizace, ve které zaměstnanec pracuje. Pro organizace je podstatné, aby zaměstnanec své vědomosti rozvíjel a získával nové zkušenosti, které využije v pracovním procesu. Pravidelné

vzdělávání zaměstnanců přispívá k dobrým výsledkům firmy. Zaměstnanci si osvojují nové postupy, procesy a řešení situací, do kterých se mohou dostat. Můžeme říci, že obohacují své dosavadní vědomosti. V neposlední řadě dochází k rozvoji kreativity, například když je člověk nucen řešit okolnosti, které mu nejsou zcela příjemné, a nikdy se s daným problémem nesetkal. Pak se snaží vymyslet na základě svých zkušeností a znalostí řešení, díky kterému bude problém odstraněn. Vzdělávací kurzy pomáhají zaměstnancům získat větší přehled a jistotu, se kterou mohou snadněji jednat.

V dnešní době jsou na zaměstnance kladeny stále větší nároky na zvyšování jejich výkonnosti, profesionality a zefektivnění jejich práce. Proto si velké množství firem uvědomuje, že je nutné vzdělávat své zaměstnance a vkládat investice do jejich vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců sice dočasně zvyšuje náklady firmy, ale na druhou stranu se v dlouhodobějším horizontu tato investice vyplatí. Vzdělávání je výhodné nejen pro zaměstnance, ale především pro podnik. Neustále se vzdělávající zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně ohodnoceni, což je pro ně určitě lákavé. Firmy, které neustále zvyšují kvalifikaci svých zaměstnanců, lépe obstojí v konkurenčním prostředí a pružně reagují na měnící se požadavky trhu.

Protože neustále vznikají nové technologie, je výraznější proměnlivost poptávky po výrobcích a službách na trhu, která si vynucuje rychlou reakci firem a jejich pracovníků, musí se organizace neustále věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Toto je jeden z hlavních důvodů. Mezi další důvody patří organizační změny, které musí zaměstnanci zvládat. Klade se větší důraz na kvalitu výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům. Podnikatelské prostředí se také neustále mění a firmy na to musí umět rychle reagovat. Součástí každého podniku je také rozvoj informačních technologií a jejich používání. Kvalitní péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou pověst pro zaměstnavatele a tím je mu usnadněno získávání nových pracovníků.

[4]

1.3 Základní pojmy vzdělávání

Nyní budou popsány základní pojmy, mezi něž patří učení se, vzdělávání a rozvoj, kompetence, kvalifikace, kompetenční profil, kvalifikační rozhovor a plán osobního rozvoje.

Učení se je proces změny, který zahrnuje nejen nové vědění, ale také nové konání. Tento pojem zahrnuje více než rozvoj a vzdělání. Proto se mluví o učení se nikoliv

o vzdělávání se. Učení se rozděluje na dva druhy – spontánní (nevědomé) a organizované. [5]

Vzdělávání navazuje na učení se, jde o organizované učení se. Na účastníka může vzdělávání působit vědomě i nevědomě. Vzdělávací programy často skrývají pod vrstvou vědomého učení, což je například hledání řešení určitého problému, i nevědomou vrstvou vytváření a rozvíjení tendencí, které později vedou ke vzniku návyků, kterým může být přemýšlení v souvislostech v případě řešení problému. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Dnes již nestačí obvyklé způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více je kladen důraz na rozvoj aktivit. [5]

Rozvoj je proces, který představuje dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. Rozvoj vede ke zvýšení šancí jedince na jeho pracovní uplatnění v organizaci. [6]



Obr. 1 Vztah mezi učním se, vzděláváním a rozvojem

Kompetence zahrnuje znalosti a dovednosti, které jsou pro vykonávání příslušné pozice nebo povolání potřebné. Lze ji získat vzděláváním ve škole nebo v kurzu, praxí nebo samostudiem. Kompetence zpravidla bývá potvrzována určitým dokladem, tj. vysvědčením, osvědčením, diplomem, certifikátem apod. Kompetence v běžné řeči znamená schopnost zvládat určitou funkci nebo činnost. Kompetence pro osobní rozvoj představuje souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. [7]

Kvalifikace znamená ohodnocení, posouzení nebo zjištění způsobilosti. Lze ji chápat i jako formální osvědčení dosažených výstupů z učení či vzdělávání. [8]

Kompetenční profil se používá v souvislosti se stanovením struktury a rozsahu kvalifikace pro konkrétní pracovní místo. [9]

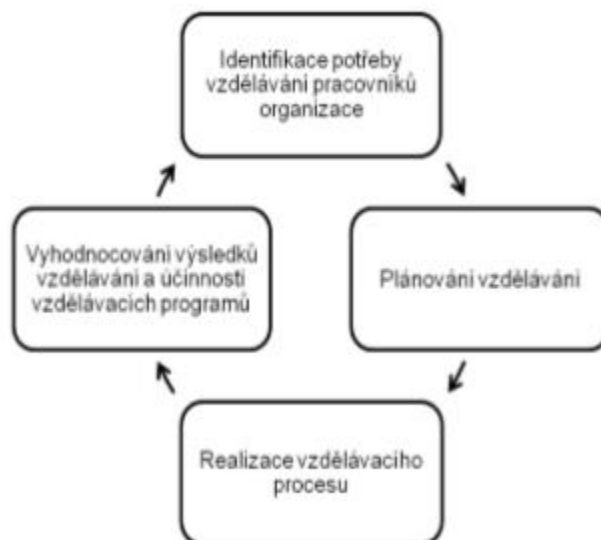
Kvalifikační rozhovor je schůzka mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kde si oba navzájem odsouhlasí kompetence a požadavky zaměstnavatele. Tento rozhovor se koná jednou až dvakrát za rok. [9]

Plán osobního rozvoje je pojem používaný v řízení lidských zdrojů. Jedná se o dokument různých činností směřujících ke zvýšení kompetencí pracovníka. Plán osobního rozvoje může obsahovat různé formy vzdělávání, tj. samostatné vzdělávání, účast na stážích nebo pracovní aktivity člověka vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a přínosu pro organizaci a další činnosti směřující k rozšíření znalostí. [9]

1.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Systém podnikového vzdělávání pracovníků není vždy stejný. V každé organizaci jsou nastaveny jiné personální strategie a jiná politika vzdělávání. Záleží na podniku, zda vzdělává své pracovníky nepravidelně, tedy pouze tehdy když je potřeba, nebo zda má zavedené systematické vzdělávání. Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek. Pro systematickост je nepostradatelná organizační struktura podniku. V malých firmách mají na starosti systematický přístup personalisté. Ve velkých firmách mají na systematickém přístupu podíl i jiná oddělení, např. rozvoj lidských zdrojů. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je nástrojem pro nejefektivnější plnění úkolů personální práce. Jde tedy o plánovaný, dobře cílený a organizovaný systém. Jeho významným aspektem je promyšlenost a logická návaznost, a to jak z hlediska organizace i jednotlivců, tak z hlediska cílových skupin, z hlediska obsahu apod. [10]

Cyklus vzdělávání má čtyři fáze (viz obr. 2): identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tento cyklus najdeme u řady autorů, ale také v mnoha podnicích. [1]



Obr. 2 Cyklus vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání zahrnuje shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníka. Je to jeden z nejtěžších úkolů. Je totiž těžké stanovit kvalifikační požadavky konkrétních pracovních míst. Fáze identifikace potřeby plynule přechází do plánování podnikového vzdělávání zaměstnanců. Fáze plánování zahrnuje řešení finančních zdrojů, stanovení rozpočtu, časového harmonogramu a výběr konkrétních pracovníků. Je nezbytné určit, jakou metodu pro vzdělávání je vhodné použít. Po samotném vzdělávání by mělo následovat vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu. Bez této zpětné vazby by se v podstatě nemělo smysl pouštět do dalšího vzdělávání.

1.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků

Prvním krokem pro dosažení kvalitního vzdělávání je správná identifikace potřeb vzdělávání v organizaci. Výsledkem je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba odstranit – nejlépe vzděláváním. Výkonnostní mezera je rozdíl mezi standardním výkonem (optimální, požadovaný, plánovaný) a výkonem reálným. Druhým krokem je návrh vhodného vzdělávacího programu. [11]

Z důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně stanovitelné vlastnosti člověka, představuje identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace obtížný problém. Stanovení požadavků na kvalifikaci jednotlivých pracovních míst je velmi náročné. Neméně obtížné je identifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání lze měřit jednoduchými způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání. Individuální schopnosti, talent, přístup k řešení úkolů,

postoje apod. však žádným způsobem postihnout nelze. Proto je tato fáze založena na odhadech. [1]

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách: [4]

1. etapa: analýza podnikových cílů;
2. etapa: analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců;
3. etapa: analýza osob.

Každá z výše uvedených etap začíná sběrem informací, kdy je porovnávána aktuální úroveň výkonu, schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se standardem. Informace o pracovním místu a výkonnosti lze získat pomocí různých metod, např. strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, popis práce vytvořený zaměstnancem a skupinová diskuze. Jedná se o snadno použitelné a jednoduché metody. V dalším kroku se provádí analýza údajů, která zahrnuje rozpoznání problémů výkonnosti a příčin problémů. Následuje stanovení priorit problémových oblastí a identifikace potřeb vzdělávání. Výsledkem je seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrh na jiný způsob řešení zjištěných problémů. [11]

1.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Po identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků následuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Plán vzdělávání zahrnuje všechny vzdělávací aktivity firmy. Sestavuje se na základě rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků.

Proces tvorby plánů vzdělávání se skládá z následujících fází: [11]□

1. přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů; □
2. realizační fáze – vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávací akce, realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat, tedy určení způsobu, jak bude vzdělávání probíhat;
3. fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávací akce vzhledem ke stanoveným cílům, hledají se možnosti zlepšování celého procesu vzdělávání.

Pokud je plán vzdělávání pracovníků dobře připravený, měl by být schopen odpovědět na následující otázky: [1]

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah).

- Komu má sloužit? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie).
- Jakým způsobem? (Na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, pomůcky, učební texty).
- Kým bude vzdělávání prováděno? (Interní či externí školitelé).
- Kdy a kde se bude vzdělávání konat? (Termín, časový plán, místo konání, zajištění ubytování, dopravy, stravování apod.).
- Za jakou cenu a s jakými náklady? (Rozpočtová stránka plánu).
- Jak se budou hodnotit výsledky? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit).

1.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Třetí část cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace je samotná realizace vzdělávacího procesu. V každé firmě se používají nejrůznější metody vzdělávání pracovníků, které jsou nejvhodnější pro jejich zaměstnání a zvyšují tak jejich odbornost a kvalifikaci. Postupem času se vyvinulo velké množství metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou skupin:

- Metody používané na pracovišti při výkonu práce – vhodné pro dělníky.
- Metody používané mimo pracoviště – vhodné pro vedoucí pracovníky a specialisty. [1]

Metody používané na pracovišti: [2]

- *Instruktaž při výkonu práce* – nejčastěji používaná metoda jednorázového výcviku nového či méně zkušeného pracovníka.
- *Coaching* – nazývané jako soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.
- *Mentoring* - neboli mentorování je možnou variantou individuálního coachingu. Mentora (rádce, kterým je nejčastěji zkušený zaměstnanec) si zvolí sám vzdělávaný pracovník jako vzor. Ten ho usměrňuje, radí mu a pomáhá v jeho kariéře.
- *Counselling* - jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností, kde je základem vzájemné konzultování, překonávají se tak bariéry v komunikaci.

- *Asistování* – velmi používaná metoda, kdy je vzdělaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu a učí se od něj.
- *Pověření úkolem* – pracovník je zde pověřen úkolem, má určité pravomoce a musí jej splnit, přičemž je jeho práce sledována.
- *Rotace práce* - při této metodě je zaměstnanec pověřován postupně různými úkoly z různých úseků, vhodná metoda pro absolventy škol a čerstvé zaměstnance, aby poznali dobře celou společnost.
- *Pracovní porady* – tady je důležité to, že pracovníci se seznamují s problémy i mimo své pracoviště.

Metody používané mimo pracoviště: [2]

- *Přednáška* – jde o rychlý přenos informací od přednášejícího k posluchačům bez diskuze, říká se tomu tok informací jednostranný.
- *Přednáška spojená s diskuzí* – lepší varianta, kdy je tok informací oboustranný, ale i tu jde o zprostředkování znalostí jako v předchozí metodě.
- *Demonstrování* – zprostředkování znalostí i dovedností formou názorného předvedení pomocí počítačů, audiovizuální techniky atd. a probíhá např. ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích či v podnicích.
- *Případová studie* – velmi oblíbená vzdělávací metoda, kdy jde o skutečný nebo vymyšlený organizační problém, který se pracovníci snaží diagnostikovat a posléze sestavit návrh řešení.
- *Workshop* – podobná metoda jako případová studie, ale tady se to řeší více komplexně a týmově. Dělí se zde účastníci o nápady, které mají při řešení každodenních problémů.
- *Brainstorming* – skupinová technika zaměřená na volné spontánní diskuzi na dané téma. Technika je zaměřená na vymýšlení co nejvíce nápadů.
- *Simulace* – metoda, která je účinná pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se, metoda zaměřená více na praxi a aktivní účast zúčastněných.
- *Hraní rolí* – definováno jako metoda vyloženě orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří musí být aktivní a mít potřebnou dávku hravosti.

- *Assessment center* – český název diagnosticko-výcvikový program, moderní a vysoce hodnocená metoda, kde účastník vzdělání plní úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Tato metoda má mnoho výhod, ale taky jednu nevýhodu, kterou je náročnost metody na přípravu a technické přípravy.
- *Outdoor training* – někdy se to nazývá jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami,“ je to metoda, která se používá hlavně při vzdělání manažerů. Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, kde se účastníci zábavnou formou učí manažerským dovednostem, zdokonalují je a poznávají. Nevýhodou je náročnost přípravy.
- *E-learning* – často používaná metoda, probíhá pomocí počítačů, které umožňují simulovat pracovní situace, poskytne účastníkům mnoho informací a jsou nabízeny i testy a cvičení, které se v průběhu vyhodnocují. Umožňuje vzdělávat více lidí najednou.

1.5 Požadavky na pracovníka kvality

Mezi základní požadavky na pracovníka kvality patří měkké dovednosti, jazyk, odbornost IT a odbornost kvality. Pracovník kvality musí mít jak obecné znalosti, tak i odborné znalosti specializované na svoje pracoviště. Odbornými znalostmi se rozumí např. sledování kvality povrchu, sledování rozměrovosti, sledování kvality dílů od dodavatele nebo znalost metod pro řešení problémů. Každá oblast kvality má rozdílné požadavky na tyto odborné znalosti. Proto v kurzech musí být pokryty všechny odborné znalosti ze všech oblastí kvality. Pracovník kvality si sám najde kurz potřebný pro doplnění znalostí. [9]

1.5.1 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti v anglickém jazyce soft skills jsou lidské dovednosti v oblasti chování. Jsou to schopnosti lidí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, rozhodovat, organizovat apod. Tyto dovednosti jsou více vyžadovány u manažerských a obchodních profesí. Méně důležité jsou u dělnických a odborných profesí, kde se naopak více požadují odborné dovednosti. Měkké dovednosti jsou důležitým požadavkem firmy na pracovní místo, dle těchto požadavků firma hodnotí, zda se uchazeč hodí na dané pracovní místo. Jejich měření je obtížnější než u odborných dovedností. Lze je prověřit během přijímacího řízení. [12]

Měkké dovednosti jsou většinou součástí povahy, tudíž je velmi složité se je naučit a většinou to bývá dlouhodobý proces. Obecně můžeme říct, že to jsou převážně schopnosti.

Mezi měkké dovednosti se zahrnuje: [13]

- komunikativnost, schopnost navázat a udržet kontakty
- vedení týmu
- organizační schopnosti a dovednosti
- strategické myšlení, kreativní myšlení
- odolnost vůči stresu
- řešení konfliktů
- sebedůvěra
- talent rychle a správně se rozhodovat
- týmová spolupráce
- samostatnost
- schopnost sebereflexe
- a mnoho dalších.

1.5.2 Jazyk

Jak je všeobecně známo – „*Bez jazyků, ani ránu.*“ V dnešní době jsou jazyky nezbytnou součástí. Každý uchazeč o technické či obchodní pracovní místo by měl znát alespoň jeden světový jazyk na komunikativní úrovni. Jazykové znalosti Čechů stále zaostávají za vyspělými západoevropskými státy, a proto u pohovoru kvůli tomu pohoří mnoho uchazečů. Zaměstnavatelé stále častěji hledají uchazeče, kteří jsou schopni se dorozumět více jazyky. Mezi žádané jazyky patří angličtina, němčina a ruština. [14]

1.5.3 Odbornost kvality

Pod tímto pojmem se objevuje veškerá činnost pracovníka kvality. Ať už dělnické nebo technické profese. Například to může být znalost vozu, systematika referenčních bodů, sedm elementárních nástrojů kvality, řešení problémů, preventivní metody, statistika, statistická regulace procesu, analýza dat z pole, proces vzniku výrobku apod. [9]

1.5.4 Odbornost IT

Mezi odbornost IT se řadí znalost MS Office. Mezi základní programy MS Office patří MS Excel, MS Outlook, MS Power Point a MS Word. Toto jsou běžné dovednosti pracovníka kvality. Část zaměstnanců kvality používá ke své práci i jiné speciální programy. [15]

2 Analýza současného stavu vzdělávání ve Škoda Auto a.s.

V této části diplomové práce je rozebrán aktuální stav školení Methodenpass. Tato kapitola je tvořena základními informacemi o společnosti Škoda Auto, a. s. Dále systémem vzdělávání a rozvojem zaměstnanců oddělení Řízení kvality, poté přihlášením na vzdělávací akce, aktuální nabídkou školení, hodnocením školení a podrobným popisem školení Methodenpass.

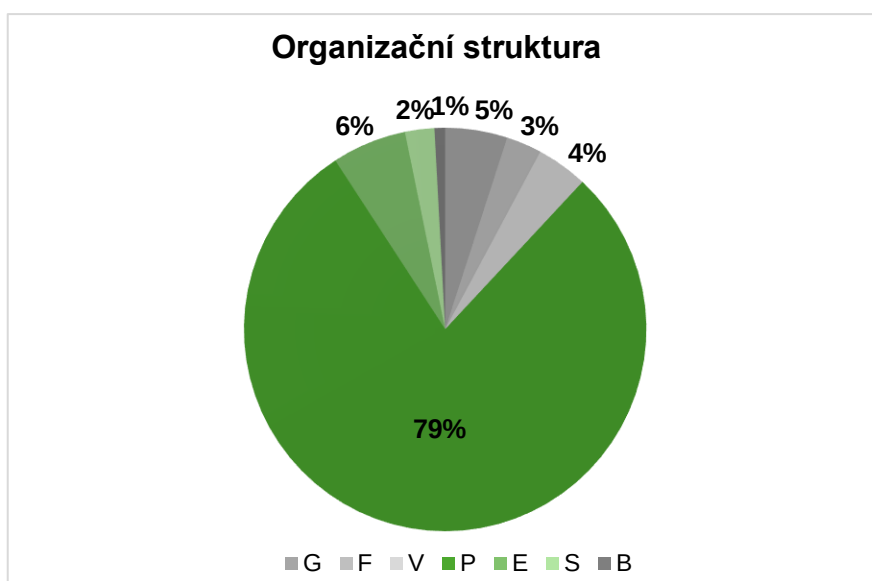
2.1 Firma ŠKODA AUTO a.s.

Firma Škoda Auto, a. s. je se svou více než stoletou tradicí výroby automobilů jedna z nejstarších společností působící v automobilovém průmyslu na světě. V dnešní době je největším průmyslovým podnikem v České republice, který zaměstnává více než 30 000 zaměstnanců. Je to jeden z nejúspěšnějších podniků, jehož historie je spojená s Českou republikou. Výrobky jsou k nalezení na více než 100 trzích po celém světě. Škoda Auto dlouhodobě spolupracuje se základní organizací odborového svazu KOVO. Tento sociální partner Škody Auto napomáhá společnosti reagovat na potřeby zaměstnanců. [15]

Organizační struktura

Dnes společnost zaměstnává více než 30 000 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Společnost vede představenstvo firmy v čele s předsedou. Každý ze sedmi členů představenstva zastupuje jednu oblast, a to oblast Předsedy představenstva (G), Financí a IT (F), Prodeje a marketingu (V), Výroby a logistiky (P), Technického vývoje (E), Řízení lidských zdrojů (S) a Nákupu (B). Oblasti se v současnosti dělí na několik úrovní 55 dvoupísmenkových podoblastí. Oblast Předsedy představenstva (G) se člení například na podoblast Rozvoj společnosti (GG), Komunikace (GK), Interní audit (GA), Řízení kvality (GQ). Dvoupísmenkové podoblasti se dále člení na několik oddělení (třípísmenkové podoblasti). Dvoupísmenková podoblast Řízení kvality (GQ) se například dělí na oddělení Management systému kvality (GQZ), Řízení kvality MB – výroba vozů (GQF), Řízení kvality Kvasiny (GQK), Kvalita výroby komponentů (GQH). [15]

Společnost zaměstnává k 1. 1. 2018 celkem 30 000 kmenových pracovníků:



Obr. 3 Organizační struktura

Graf znázorňuje rozdělení pracovníků podle oblastí, které byly představeny výše (viz obr. 3). Z grafu lze vyčíst, že nejpočetnější oblastí firmy je oblast P – Výroba a logistika se 79 %. Druhou nejpočetnější skupinou je oblast E – Technický vývoj se 6 %. Třetí v pořadí je oblast G – Předseda představenstva, pod níž spadá Řízení kvality, a to s 5 %. Této oblasti bude věnována pozornost v dalších kapitolách diplomové práce. Nejméně početnou oblastí je B – Nákup s 1 %.

2.2 Struktura, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců oddělení Řízení kvality

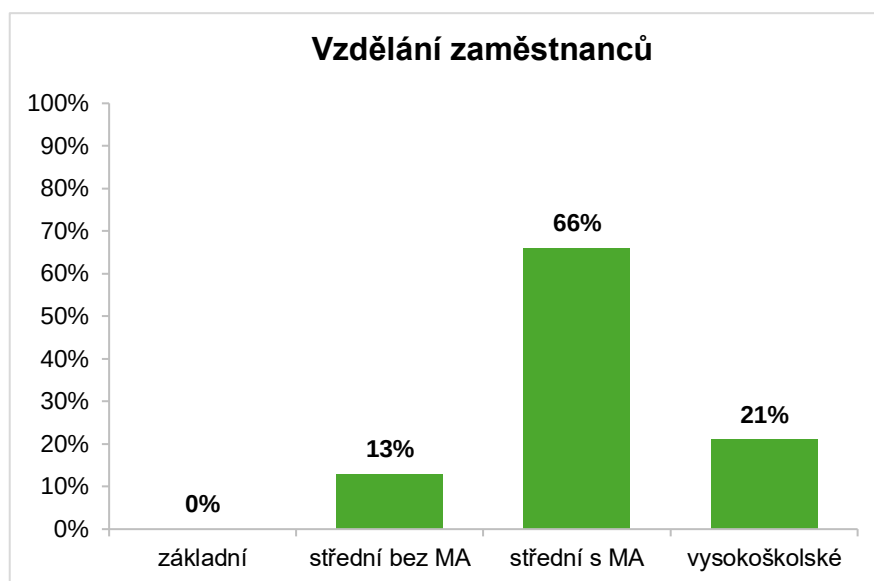
Tato diplomová práce je zaměřena na oddělení Řízení kvality, proto se diplomová práce nebude zabývat ostatními odděleními. V této kapitole se nachází přehled struktury zaměstnanců podle vzdělání, věku a služebního věku. Údaje jsou zpracovány do grafů, které jsou uvedeny a popsány níže.

2.2.1 Struktura zaměstnanců podle vzdělání, věku a služebního věku

V rámci oddělení Řízení kvality je rozdělení zaměstnanců podle vzdělání k 1. 1. 2018 následující:

- 0 zaměstnanců se základním vzděláním
- 158 zaměstnanců se středoškolským vzděláním bez maturity
- 805 zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou
- 256 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

V procentuálním vyjádření tuto skutečnost znázorňuje následující graf (Obr. 4).



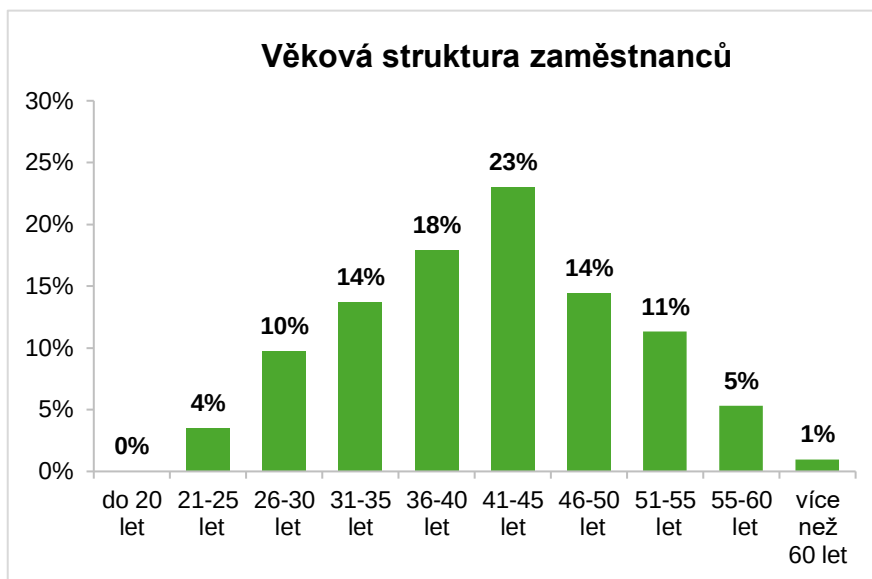
Obr. 4 Vzdělání zaměstnanců kvality

Tento graf rozděluje zaměstnance v oddělení Řízení kvality podle jejich vzdělání (viz Obr. 4). Nejpočetnější skupinou se 79 % jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním, 66 % má ukončené vzdělání s maturitou a 13 % dokončilo vzdělání bez maturity, 21 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Na tomto oddělení není žádný zaměstnanec se základním vzděláním.

Věková struktura zaměstnanců oddělení Řízení kvality k 1. 1. 2018 je následující:

- 0 zaměstnanců ve věku do 20 let
- 43 zaměstnanců ve věku 21-25 let
- 119 zaměstnanců ve věku 26-30 let
- 167 zaměstnanců ve věku 31-35 let
- 218 zaměstnanců ve věku 36-40 let
- 281 zaměstnanců ve věku 41-45 let
- 176 zaměstnanců ve věku 46-50 let
- 138 zaměstnanců ve věku 51-55 let
- 65 zaměstnanců ve věku 56-60 let
- 12 zaměstnanců ve věku více než 60 let.

V procentuálním vyjádření tuto skutečnost znázorňuje následující graf (Obr. 5).



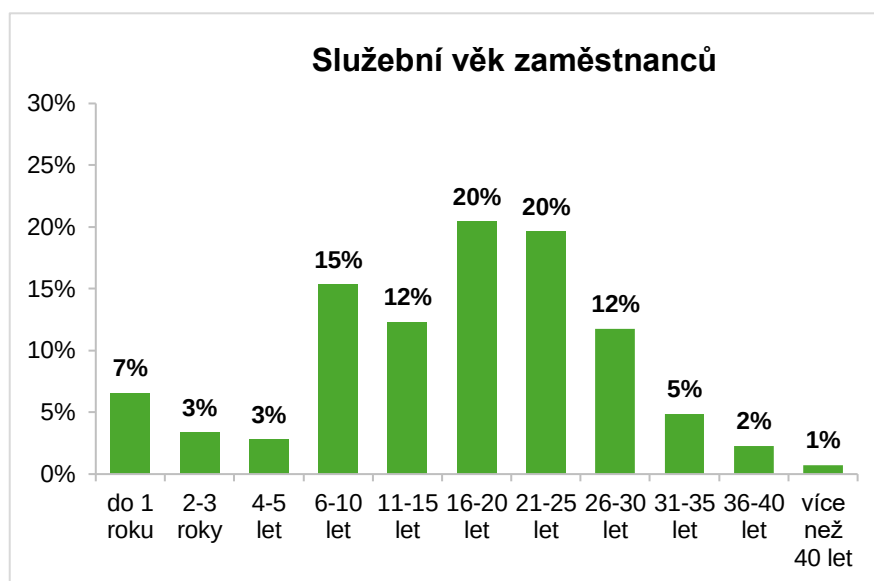
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců kvality

Z grafu (viz Obr. 5) je jednoznačné, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 až 45 let s počtem 281 lidí v procentuálním vyjádření 23 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36 až 40 let s 18 % obsazeností. Mladší generace je velmi málo zastoupena. A to konkrétně ve věku 21 až 25 let je jen 43 zaměstnanců. Ve věku 26 až 30 let se to mírně zlepšilo a je 119 zaměstnanců. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku více než 60 let a to jen 12 lidí.

Služební věk zaměstnanců k 1. 1. 2018 je následující:

- 80 zaměstnanců pracuje v oddělení do 1 roku
- 41 zaměstnanců pracuje v oddělení 2-3 roky
- 34 zaměstnanců pracuje v oddělení 4-5 let
- 187 zaměstnanců pracuje v oddělení 6-10 let
- 150 zaměstnanců pracuje v oddělení 11-15 let
- 249 zaměstnanců pracuje v oddělení 16-20 let
- 239 zaměstnanců pracuje v oddělení 21-25 let
- 143 zaměstnanců pracuje v oddělení 26-30 let
- 59 zaměstnanců pracuje v oddělení 31-35 let
- 28 zaměstnanců pracuje v oddělení 36-40 let
- 9 zaměstnanců pracuje v oddělení více než 40 let.

V procentuálním vyjádření tuto skutečnost znázorňuje následující graf (Obr. 6).

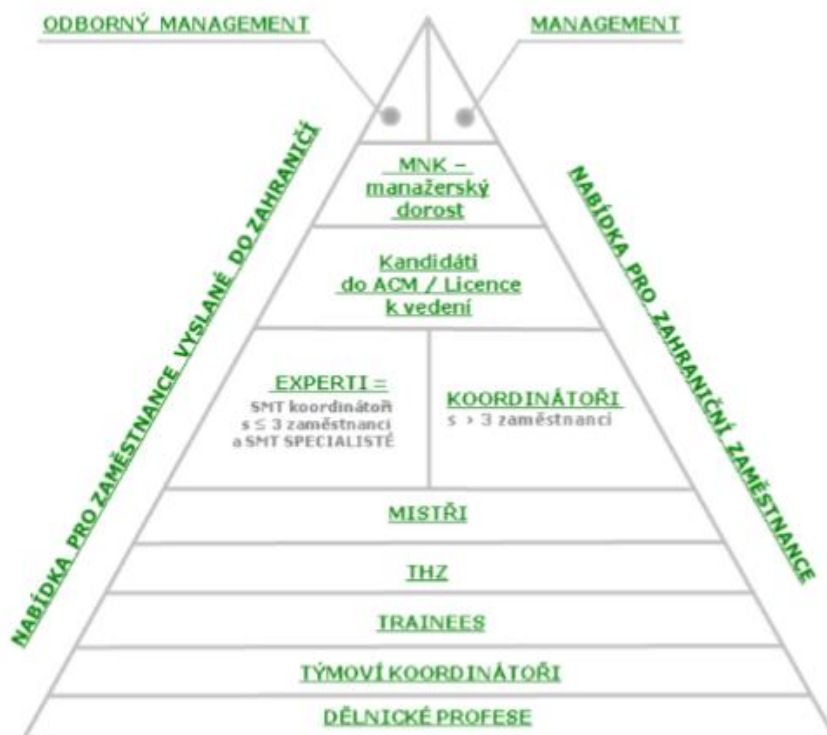


Obr. 6 Služební věk zaměstnanců kvality

Tento graf zobrazuje, jak dlouho zaměstnanci pracují ve firmě (viz Obr. 6). Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě 15 až 20 let. Velký podíl také nese rozmezí 20 až 25 let. Někteří zaměstnanci jsou celou dobu na stejném pracovním místě a jiní změnili místo už několikrát. Nejmenší podíl nese rozmezí 40 až 45 let. Dále z grafu vyplývá, že se oddělení Řízení kvality rozrůstá a v posledním roce nastoupilo 80 nových zaměstnanců.

2.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Škoda Auto, a. s.

Ve společnosti je rozvoj zaměstnanců rozdělen do cílových skupin zaměstnanců. Na obr. 7 je zobrazen přehled cílových skupin. Každá cílová skupina má předepsané povinné kurzy vzdělávání, které musí absolvovat pro svůj výkon práce. Tyto povinné kurzy jsou definovány v kompetenčním profilu. Nabídka vzdělávacích akcí je umístěna na interní počítačové síti (intranetu) na dvou odkazech – Škoda Akademie a Akademie kvality (Q-Akademie). Každému zaměstnanci je umožněn vstup do nabídkového katalogu vzdělávání. Na odkazu Škoda Akademie jsou zobrazeny standardní kurzy. Q-Akademie je doplňková forma vzdělání, která nabízí kurzy šité na míru. Tyto kurzy jsou nadstavbou kurzů pořádaných Škoda Akademií, přináší cílené vzdělání zaměstnanců kvality a ještě více se zaměřují na jejich odborné kompetence a znalosti. Účast na těchto kurzech záleží na individuálním rozhodnutí jednotlivých pracovníků nebo na jejich přímých nadřízených. Pro účel této práce není nutné se zabývat všemi kategoriemi zaměstnanců, analyzováno bude vzdělávání technicko-hospodářských zaměstnanců (THZ), expertů a koordinátorů. Ve společnosti se dělí personál na přímý a nepřímý. Přímý personál je vázán na výrobu – pracovníci v dělnických profesích a nepřímým personálem jsou THZ pracovníci, kteří nejsou vázáni na výrobu, většinou pracují v kanceláři – referenti, specialisté, konstruktéři, projektanti. [16]



Obr. 7 Přehled cílových skupin zaměstnanců

2.3 Přihlašování na vzdělávací akce

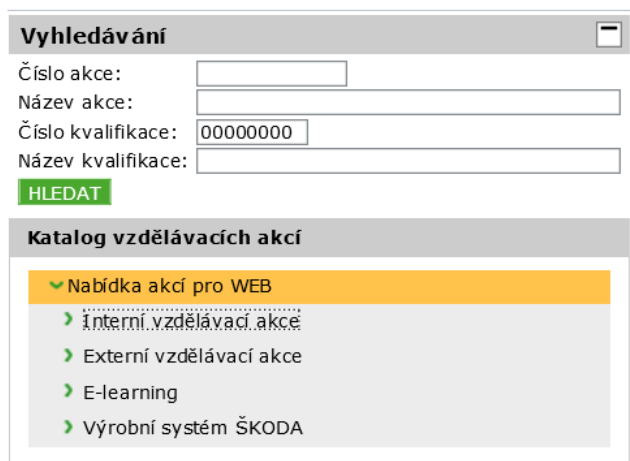
Zaměstnanec se přihlašuje na kurzy ze tří důvodů:

- rozšíření znalostí vzhledem k jeho pracovnímu zařazení,
- rozhodnutí nadřízeného (na základě plánu osobního rozvoje),
- ze své iniciativy (rozšíření obzorů).

Na vzdělávací akce se zaměstnanec může přihlásit na dvou místech:

- Škoda Akademie,
- Akademie kvality.

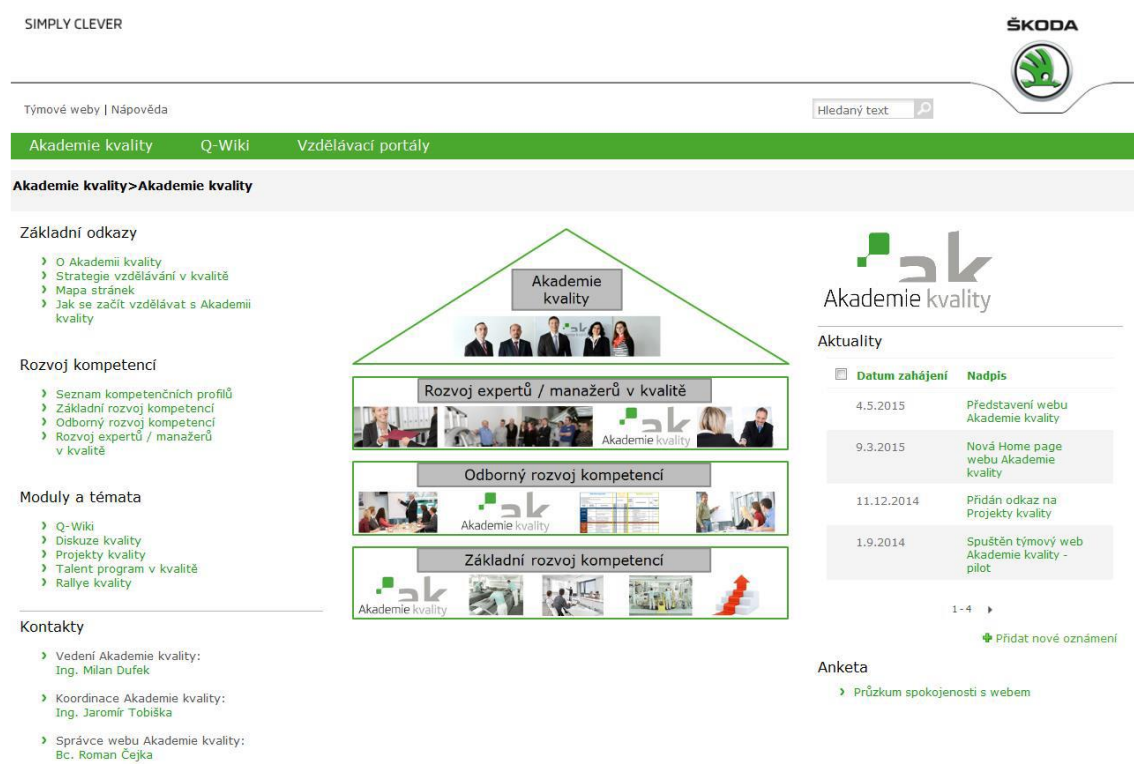
Při přihlašování přes Škoda Akademii je každému zaměstnanci umožněn vstup do nabídkového katalogu školení. Tato nabídka je přístupná na zaměstnaneckém intranetu. Na intranetu si zaměstnanec sám vyhledá adekvátní školení pro svůj pracovní rozvoj a přihlásí se na něj. Pro úspěšné přihlášení musí být přihláška schválena nadřízeným. Pokud na vybraném školení není vypsán termín akce, tak i tak zaměstnanec odešle přihlášku a tím se mu automaticky vytvoří předběžná rezervace. Pokud má zaměstnanec schválenou předběžnou rezervaci, může od organizátora vzdělávací akce dostat mimořádnou nabídku termínů na školení. Nabídka termínu je časově omezená. U každého typu školení bude uveden datum platnosti nabídky. Po uplynutí data platnosti termínu zmizí z nabídky a zaměstnanec se již nepřihlásí. Zaměstnanec bude informován o mimořádné nabídce e-mailem.



Obr. 8 Vzhled domovské stránky Škoda Akademie

Při přihlašování přes Akademii kvality má zaměstnanec také možnost vstupu do nabídkového katalogu školení. Tato nabídka je umístěna na týmovém webu Akademie kvality, který se nachází na zaměstnaneckém intranetu (viz obr. 9). Zde si rovněž

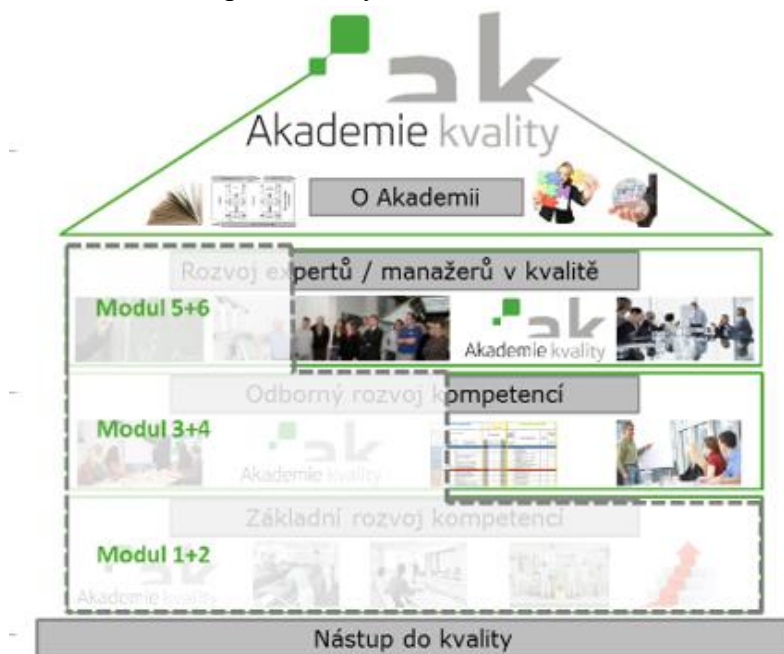
zaměstnanec vyhledá potřebné školení a přihlásí se na něj. Přihláška musí být opět schválena nadřízeným. Tato informace se zaznamená v rezervačním systému, který má na starosti příslušné oddělení. Pokud se blíží termín školení a je málo přihlášených lidí, tak příslušné oddělení rozesílá pozvánku e-mailem pro úplnou obsazenost. Pokud je školení na nejbližší termín konání zcela obsazené, zaměstnanec se může přihlásit do „rezervace“. Rezervace ukazuje, kolik pracovníků má zájem o školení a podává informaci oddělení, aby se daný kurz uskutečnil co nejdříve. Pro přihlášení na nový termín školení se nejdříve rozešle pozvánka e-mailem pracovníkům v „rezervaci“ s konkrétním datem. Pokud se školení zcela neobsadí, oddělení rozešle pozvánku taktéž e-mailem pracovníkům celé kvality.



Obr. 9 Vzhled domovské stránky týmového webu Akademie kvality

2.4 Aktuální nabídka školení Akademie kvality

Nabídka školení ze strany Akademie kvality je k dispozici zejména pracovníkům oddělení kvality. Všechna školení jsou zaměřena na jejich odbornost. V Akademii kvality je rozděleno školení na nástup do kvality, Modul 1+2, Modul 3+4 a Modul 5+6.



Obr. 10 Akademie kvality

Nástup do kvality v sobě skrývá několik školení, kterými musí zaměstnanec projít, aby mohl postoupit do Modulu 1+2. Tento blok školení je určen pro nové zaměstnance v oblasti kvality. Do tohoto bloku spadají následující povinná školení: [15]

- Nástup do kvality,
- Pravidla IT,
- Protikorupční školení,
- Řidiči služebních vozidel,
- Bezpečnost práce,
- Bezpečnost práce pro vedoucí pracovníky,
- Požární ochrana,
- EMS – Systém environmentálního řízení,
- EnMS – Systém hospodaření s energií,
- Etický kodex.

Modul 1+2 představuje základní rozvoj kompetencí zaměstnanců. Do těchto modulů spadá: [15]

- Strategie oblasti kvality 2025,
- Systém řízení kvality – QMS,
- Kvalita ve Škoda Auto, a. s.,
- Zlepšování kvality ve výrobě,
- Má role, můj přínos v kvalitě,
- Workshop – Brašna kvalitáře.

Modul 3+4 představuje odborný rozvoj kompetencí zaměstnanců. Pod tyto moduly se řadí získávání know-how, vyplnění kompetenčního profilu a odborná školení. Modul 5+6 představuje rozvoj expertů/manažerů v kvalitě. Dává přednost předávání vědomostí, kde si Akademie kvality klade za cíl předávání vědomostí od expertně vzdělaných zaměstnanců k novým či odborně vzdělaným zaměstnancům. V současné době je nasazen pouze Modul 1+2. Moduly 3+4 a 5+6 jsou ve fázi přípravy. Jejich nasazení se očekává v blízké budoucnosti. Tyto moduly nebudou povinné, protože jsou určeny pouze pro experty anebo pro ty, kteří chtějí více zapracovat na svém vzdělání a kariérním růstu.

2.5 Aktuální nabídka školení Škoda Akademie

Nabídka školení ze strany Škoda Akademie je k dispozici všem pracovníkům na zaměstnaneckém informačním portálu, tedy na intranetu. Na této stránce se nachází všechny druhy školení pro celou firmu. Zde je uvedeno, jaké kurzy může zaměstnanec absolvovat, a u každého školení jsou detailní informace. Pod detailními informacemi se rozumí forma a délka studia, obsah a cíl kurzu, kdo školení hradí a požadavky na účastníka. Také je uvedena kontaktní osoba z útvaru vzdělávání pro případ dotazů.

Nabídka kurzů Škoda Akademie se dělí do čtyř skupin:

- Interní vzdělávací akce,
- Externí vzdělávací akce,
- E-learning,
- Výrobní systém Škoda.

Interní vzdělávací akce se dále člení:

- Analýza potenciálu,
- Nadodborná příprava,
- Technická příprava,

- Normativní kurzy,
- Integrovaný systém řízení,
- IT příprava,
- Jazyková příprava,
- Odborné kurzy.

Nabídka školení pro integrovaný systém řízení se dělí do šesti oblastí:

- Kvalita,
- Metrologie,
- Životní prostředí,
- Hospodaření s energií,
- Šroubové spoje,
- Jiné kurzy.

Oblast Kvalita se dále dělí na pět podoblastí:

- Statistika,
- IMS – integrovaný systém řízení,
- Zajištění kvality,
- Audit,
- Metody.

Oblast Metody má pod sebou devět kurzů:

1. Základní metody a nástroje řízení kvality,
2. Systém referenčních bodů – RPS,
3. FMEA – analýza možnosti vzniku vad,
4. Řešení problémů ve Škoda Auto,
5. 8D Report,
6. Nástroje a metody v předvýrobních etapách,
7. Inovace a kreativita v kvalitě,
8. Systematická analýza problému,
9. Methodenpass. [15]

Tato diplomová práce vznikla ve spojení s oblastí Kvality. Předmětem diplomové práce je optimalizace školení metod kvality, konkrétně školení Methodenpass. Z tohoto důvodu mu bude věnována větší pozornost.

V následujících devíti podkapitolách je uveden popis školení v oblasti Metod. Zaměření směřuje na cíl školení, požadavky vzdělávání či vstupní předpoklady, pro koho je školení vhodné, časovou náročnost, ověření získaných znalostí a kontrolu přínosu kurzu. Zdrojem informací byl interní dokument o školení získán na intranetu [16].

2.5.1 Základní metody a nástroje řízení kvality

Toto školení má za cíl seznámit účastníky se systémem řízení kvality, informačním systémem, se základními nástroji a metodami řízení kvality. Vstupními předpoklady je doporučováno vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení trvá osm výukových hodin, probíhá prezenční formou s lektorem a to v rámci pracovní doby. Obsahem školení je zvýšení znalostí v oblasti kvality, nástroje a metody řízení kvality, kontinuální zlepšování – KAIZEN, dokumentace systému řízení kvality a informační systémy a měřítka hodnocení.

2.5.2 Systém referenčních bodů – RPS

Školení má za cíl osvojit metody a zvládnutí aplikace RPS bodů v praxi. Systém RPS je standardem v celém koncernu VW. Vstupními předpoklady jsou doporučovány potenciální uživatelé systému RPS. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení trvá čtyři výukové hodiny, probíhá prezenční formou s lektorem, uvádí se praktické příklady, diskutuje se a na závěr školení je zadán uchazečům test. Obsahem školení je vysvětlení systému RPS a praktická ukázka použití RPS a diskuze.

2.5.3 FMEA – analýza možnosti vzniku vad a jejich následků

Cílem tohoto školení je seznámení a zvládnutí aktivní práce s metodou FMEA. Vstupním předpokladem je zapojení v týmu FMEA. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení trvá osm výukových hodin, probíhá prezenční formou s lektorem, uvádí se praktické příklady, diskutuje se a na závěr školení je podán uchazečům test. Školení obsahuje kroky a analýzy, konstrukce procesu FMEA a formalizovaný postup FMEA.

2.5.4 Řešení problémů ve Škoda Auto a.s.

Školení má za cíl seznámit účastníky s metodami řešení problémů a možnostmi jejich využití v praxi na praktických cvičeních. Na toto školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení trvá osm výukových hodin, probíhá prezenční formou s lektorem. Probírá se zde sedm jednoduchých nástrojů

řešení problémů, situační analýza, hvězdice řešení problémů, technika řešení problému, technika rozhodování a risk managementu.

2.5.5 8D Report

Cílem školení je základní seznámení účastníků s metodikou 8D Reportu a naučení se jeho využití v praxi. Na toto školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení probíhá prezenční formou čtyři výukové hodiny. Představuje se zde metodika 8D Reportu pomocí cvičení a diskuze.

2.5.6 Nástroje a metody v předvýrobních etapách

Cílem školení je získat přehled o nástrojích a metodách používaných v oblasti vývoje výrobků a přípravy výroby pro práci v SETech. Na toto školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení probíhá prezenční formou osm výukových hodin. Jeho obsahem je úvod do procesu vzniku výrobku – PEP, zpracování zákaznických požadavků (zákaznické studie, data, metoda QFD), metody k úspoře nákladu – DFMA, metody k prevenci chyb – FMEA, FTA, POKA-YOKE, podpůrné metody – TRIZ a statistické tolerování, techniky řešení problémů.

2.5.7 Inovace, inovační myšlení a kreativita v kvalitě

Toto školení má za cíl osvojit si kreativní techniky a jejich aplikace na praktické problémy z pohledu řešení konkrétních požadavků na kvalitu nebo překonávání bariér vznikajících při zavádění inovací v oblasti kvality. Na toto školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení probíhá prezenční formou osm výukových hodin. Obsahem jsou inovace v kvalitě (inovace a invence, inovační myšlení), kreativita v kvalitě (vymezení pojmu, bariéry a jejich odstraňování, kreativní mozek), obecně využívané kreativní techniky (analogie, brainstorming, myšlenkové mapy), techniky definování problému (5 why, SWOT) a technika překonávání bariér na pracovišti.

2.5.8 Systematická analýza problému

Cílem školení je představení moderního přístupu k systematické analýze a řešení problému. Umožní úspěšně analyzovat a řešit problémy v oblasti kvality, přidělovat priority pro jejich řešení, činit správná rozhodnutí z hlediska volby nejvhodnějších alternativ řešení problému a analyzovat jejich potenciální rizika a příležitosti. Na toto

školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Cílovou skupinou jsou THZ pracovníci. Školení probíhá prezenční formou osm výukových hodin. Obsahem je úvod do problematiky systematického řešení problému, základní pojmy, předpoklady a vazba na zabezpečování kvality, postup systematických analýz problému (vymezení a popisu problému, nastavení priorit, analýza příčin, návrh a volba nejvhodnějších alternativ řešení problému, vyhodnocení úspěšnosti řešení), kladení přesných otázek a pozorné poslouchání jako základ pro dosažení cílů v rámci řešení problému, metody a nástroje pro efektivní realizaci postupu systematického řešení problému, řešení případu z běžné praxe/kvality – procvičení použití školené problematiky.

2.5.9 Methodenpass

Toto školení je rozebráno podrobněji, protože je nedílnou součástí této práce. Název Methodenpass pochází z německého jazyka a nemá doslovný český překlad. Tento kurz vznikl v roce 2004 v koncernu VW. Školilo se v Německu ve městě Braunschweig v německém jazyce s německým školitelem. V ten samý rok se školení uskutečnilo znovu, ale v České republice ve městě Liberec. V obou případech školení vedl německý školitel v německém jazyce. V roce 2005 se školení uskutečnilo zcela stejně jako v roce předešlém. O rok později v roce 2006 se čeští lektori jeli vzdělávat do koncernu, aby tento kurz mohli školit. V tomto roce a v roce 2007 proběhlo školení na stejném místě v Liberci, ale už s českým lektorem v českém jazyce. Rok 2008 přinesl velkou úsporu nákladů, protože školení proběhlo v Mladé Boleslavi s českým lektorem v českém jazyce. V této podobě probíhá školení dodnes.

Školení má za cíl seznámit účastníky s metodami kvality a zvládnout aktivní práci s nimi. Na toto školení nejsou potřeba žádné vstupní požadavky. Prvotně bylo toto školení určeno pro manažery. Z důvodu jejich velkého časového vytížení a malé obsazenosti kurzu bylo školení rozšířeno o novou cílovou skupinu, a to jsou THZ pracovníci. Školení probíhá v pracovní době po dobu dvou dní, tedy dvakrát osm hodin. Optimální počet uchazečů na školení z hlediska efektivnosti je v současné době patnáct. Školení probíhá prezenční formou se dvěma lektory.

Podklady se promítají ve slidech vytvořených v PowerPointu a účastníci dostanou celou prezentaci vytištěnou. Prezentace je velice obsáhlá, tvoří ji okolo 300 slidů.

Obsah Methodenpass zahrnuje přehled metod používaných v kvalitě, detailní rozebrání metod jako jsou Hlasité myšlení, QFD (Dům kvality), DFMA, TRIZ, FMEA,

situační analýzu, techniku řešení problému, analýzu dat, techniku regulačních diagramů, statistické plánování experimentů, výpočet statistických tolerancí. Součástí kurzu je teorie a její vyzkoušení na praktických příkladech. Teorie je vykládána ve společné místnosti hromadně všem a poté se účastníci rozdělí na dvě skupinky, ve kterých zkouší teorii na praktických příkladech, proto kurz vedou dva lektori, aby mohli každou skupinku doprovázet. Praktické příklady zahrnují také filmové ukázky k různým situacím. V těchto situacích vystupují fiktivní firmy s fiktivními zaměstnanci s určitými problémy, které se mohou reálně vyskytnout. Dále praktické příklady obsahují cvičení s reálnými součástmi automobilu, na kterých si účastníci zkouší jejich funkčnost z hlediska uživatele. Jsou zde také použity předměty z běžného života, na kterých jsou opět vyzkoušeny jejich vlastnosti, například montáž a demontáž.

PEP – metodicky popisuje proces vzniku výrobku od zákaznického požadavku až po start výroby a její stabilizaci a je součástí celkového životního cyklu výrobku. Proces jasně definuje jednotlivé milníky a podmínky pro jejich dosažení, definuje potřebné role v rámci jednotlivých podnikových funkcí včetně zodpovědnosti a popisuje potřebné aktivity a jejich návaznost na ostatní prvky procesu.

Hlasité myšlení (Leutesdenken) – metoda pro zjišťování přání zákazníků. Používá se pro zjištění všech významných zákaznických názorů a požadavků na nové projekty, ohodnocení koncepce zajištěné pohledem zákazníka na prototypy, prozkoumání a vyzkoušení detailů, např. délka páčky pro nastavení výšky sedadla u městského vozu.

Hlasitému myšlení podrobuje tázaná osoba každé vozidlo nebo koncept bez časového omezení a vyjadřuje svůj názor během neformálního rozhovoru. Test se uskutečňuje v příjemném a harmonickém prostředí. Srovnání jsou podrobena vždy jen dvě vozidla. Poté jsou tázané osobě položeny otázky, zda by si v případě koupě vozu vybrala jeden ze srovnávaných vozů. Tázaná osoba je požádána, aby volně hovořila o svých dojmech a svém hodnocení, které nabyla během svého zkoumání. Celý průběh je natáčen a videozáznam poté slouží k podrobnému vyhodnocení.

QFD (Dům kvality) – slouží k porovnání, jak zákazník vnímá náš výrobek s konkurencí. Je to metoda, která slouží pro převedení kvalitativních požadavků do technických parametrů a znaků. Je všeobecně nasazována pro znázornění vztahů a priorit. Metoda QFD je nástrojem umožňujícím rozpracovat požadavky zákazníka a následně je

převést do technických parametrů výrobku. Metodu lze využít ve fázích vývoje výrobku a k zajištění procesu výroby.

DFMAS (Design for manufacture, assembly and service) - soubor jednotlivých metod, které podporují optimalizaci konstrukčního řešení výrobků s cílem zjednodušení jejich výroby. Jedná se o minimalizaci nákladů ve fázi vzniku dílů – při konstrukci, neboť to, co představuje pro výrobce největší náklady, je spojeno s určitými manipulačními kroky během výroby, montáže, servisu a recyklace.

TRIZ - teorie vynalézavého řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení při hledání inovace pro nové výrobky. Je to inovační metoda systematického hledání řešení technických problémů. TRIZ umožní využít již existující podobná řešení pro konkrétní problémy a tím zkrátí časovou náročnost hledání řešení.

FMEA - analýza možností vzniku vad a jejich následků. FMEA je jedním z nástrojů pro zlepšování kvality nově vyvíjených výrobků s cílem neopakovat staré vady a předejít novým vadám. Ve fázi vývoje výrobku se analyzují možné příčiny a následky vzniku vad a přijímají se preventivní opatření ke snížení rizika vzniku vad. Tato metoda je nejvyužívanější v rámci koncernu VW a firmy Škoda Auto, a. s.

Situační analýza - je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Situační analýza se provádí většinou pro strategické či marketingové plánování - organizace nejprve musí důkladně poznat realitu, aby rozhodování o budoucím směřování nebylo založeno pouze na dojmech a dohadách.

Technika řešení problému - nebo také hledání řešení patří mezi kognitivní schopnosti a dovednosti a je součástí rozhodování. Schopnost řešit problémy je v různé míře důležitou složkou inteligence každého člověka. Řešení problémů patří mezi manažerské funkce, role i dovednosti.

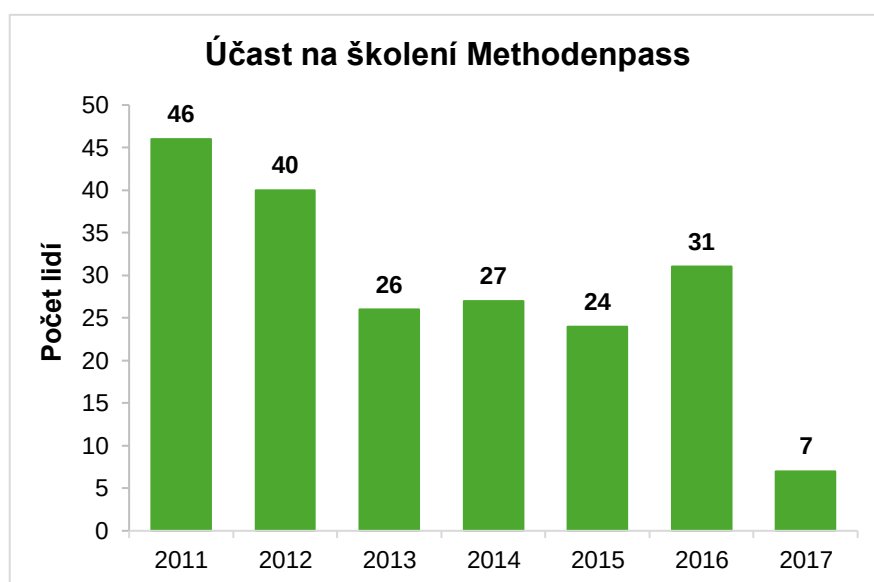
Statistická analýza dat - Kvalitní statistická analýza se nepokouší informaci z dat získat pouze přesně a úplně, ale snaží se ji převést do takové podoby, aby ji uživatel mohl pochopit, a aby mu byla užitečná. K tomu slouží celá škála statistických metod od nejjednodušších popisných statistik až po komplexní modely vícerozměrné statistické analýzy. Důležitou součástí analýzy jsou grafy pro přehledné zobrazení jak základních vztahů v datech, tak i výsledků modelování.

Podstatnou součástí analýzy je také příprava dat, použití statistických metod na nekvalitní data vede ke zkresleným výsledkům a tím i ke špatnému pochopení analyzované problematiky. Statistická analýza obsahuje dostatek nástrojů k odhalení a odstranění jevů v datech, které by vedly ke zkreslení výsledků. [17]

Technika regulačních diagramů - regulační diagramy jsou založeny na normálním rozdělení pravděpodobnosti. Regulační diagram jako nástroj statistické regulace procesu je graf, který se používá ke znázornění změn procesu resp. jeho klíčové metriky v průběhu času. Regulační diagram má vždy označenou střední hodnotu (CL - Central Line) a horní a dolní regulační mez (UCL – Upper Control Line a LCL – Lower Control Line), tzv. akční meze, které jsou určeny buď z historických dat, nebo jsou cílovou hodnotou určenou předpisem. Z časového průběhu diagramu je možné udělat závěr, zda je chování procesu či metriky regulované, nebo zda je nepředvídatelné. [18]

Statistické plánování experimentů – Design of Experiments (DoE), představuje komplex jednodušších i složitých postupů, kdy se s využitím především statistických metod snaží odhalit a konkretizovat příčiny vad. Pod DoE se rozumí detailně popsané plány zkoušek, jejich ovlivňující faktory jsou systematicky přiřazeny, aby se dosáhlo jakostní ukazatele nastavením těchto ovlivňujících faktorů. [19]

V posledních sedmi letech absolvovalo školení Methodenpass 201 zaměstnanců (viz Obr. 11).



Obr. 11 Účast lidí na školení Methodenpass

Z grafu lze vyčíst obsazenost kurzu za posledních sedm let. Po celou tuto dobu se školilo stále stejně. Byli stejní lektori, stále stejný obsah skript i školení, stejné praktické

příklady, stejná vyučující místnost a stejný harmonogram školení. Jediné, co se, měnilo, byli účastníci kurzu. Jak je z grafu vidět, tak obsazenost kurzu v jednotlivých letech byla odlišná. Vždy se konaly pouze dva kurzy za rok. Jeden v první polovině roku a druhý kurz v druhé polovině roku. V roce 2011 a 2012 bylo nejvíce účastníků za posledních sedm let. Následující roky byla obsazenost přibližně o čtvrtinu menší. V roce 2016 se obsazenost trochu zvedla a v loňském roce, tedy v roce 2017, bylo proškoleno pouhých 7 uchazečů. V minulém roce se konal jen jeden kurz. Na tento kurz se uchazeči nehlásí zcela dobrovolně, ale spíše na popud nadřízeného. Otázkou zůstává, proč tomu tak je. Lze konstatovat, že je stále spousta zaměstnanců kvality, kteří by měli kurz navštívit. Jedná se jak o současné zaměstnance, tak i o zaměstnance, kteří v posledním roce nastoupili (viz Obr. 6).

Ceny kurzů z důvodu utajení ze strany firmy nelze zveřejnit. Obecně lze však říct, že se školení pohybují v řádu jednotek tisíců až po desítky tisíc korun za kurz. V případě externích kurzů nebo jazykových kurzů mohou být ceny ještě vyšší. Školení Methodenpass je však nejnákladnější a cena se pohybuje v desítkách tisíc korun za kurz. Všechny náklady na tato školení hradí Škoda Akademie.

2.6 Hodnocení školení

Po každém absolvovaném školení uchazeči vyplní dotazník. Dotazník je v papírové formě. Organizátor před začátkem školení donese vytištěné dotazníky školiteli, ten je po skončení školení rozdá účastníkům. Účastníci mají na vyplnění dotazníku 5–10 minut. Po vyplnění ho odevzdají zpět školiteli a školitel je předá organizátorovi. Poté organizátor nebo jiná pověřená osoba přepíše dotazníky do programu MS Excel. Z dat se vytvoří grafy pro přehlednější hodnocení. Poté se grafické zobrazení prezentuje na poradách a nadřízenému.

3 Praktická část

Praktická část je zaměřena na optimalizaci školení Methodenpass v oddělení Řízení kvality ve společnosti Škoda Auto, a. s. Důvodem zvolení tohoto školení je skutečnost, že jsem toto školení sama absolvovala v době mého působení ve společnosti. Z vlastní zkušenosti tak vím, že obsah školení Methodenpass je jednak velmi složitý na vysvětlení ze strany lektora, tak i na pochopení ze strany účastníka školení. Cílem diplomové práce bylo optimalizovat průběh a obsah školení Methodenpass v rámci kvality podniku Škoda Auto, a. s. a to tak, aby odpovídal současné době a náplni práce tohoto oddělení.

V praktické části jsou použity dvě metody výzkumu. První metodou je osobní dotazování vedoucího Akademie kvality neboli interview. Druhou metodou je dotazníkové šetření po dobu posledních sedmi let, které zaměstnanci absolvují po každém školení Methodenpass. Tento dotazník je přiložen v příloze 1. Získaná data zpracovává praktická část diplomové práce a následně z nich vychází část návrhová.

Cílem interview s vedoucím Akademie kvality je získání základního přehledu o plánování, realizaci, hodnocení a financování vzdělávacích aktivit, na základě kterého je možné vytvořit si představu o tom, jak funguje systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Dotazníkové šetření má přinést subjektivní pohled zaměstnanců Škoda Auto, a. s. na stávající průběh a stav školení Methodenpass. Konkrétně, jak vnímají užitečnost kurzu, obsah kurzu, výkon lektora, zda obsah kurzu odpovídá danému časovému rozsahu, zda odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu a jak hodnotí organizační zajištění kurzu. Respondenti mají možnost se vyjádřit i obecně k procesům ve firmě.

3.1 Interview

Interview s vedoucím Akademie kvality se uskutečnil dne 19. března 2018. Celý rozhovor byl na základě svolení nahráván a probíhal tak, že jsem kladla otázky, na které vedoucí průběžně odpovídal. Rozhovor byl následně přepsán do písemné podoby, která je uvedena níže.

Otázky a odpovědi z interview:

1. Jaké jsou Vaše kompetence pro řízení procesu vzdělávání zaměstnanců Vašeho oddělení, tj. co jste oprávněn dělat v oblasti rozvoje svých zaměstnanců (plán vzdělávání, vysílání zaměstnance na vzdělávací akce)?

Moje kompetence pro vzdělávání zaměstnanců jsou takové, že na každé pracovní místo musím definovat kompetenční matici – musím definovat, jaká kvalifikace a jaké kompetence jsou potřeba pro dané místo. S každým zaměstnancem provádím kvalifikační rozhovor, ve kterém se zjistí, jak splňuje požadavky na dané pracovní místo. V případě, že nějaké požadavky nesplňuje, vypracujeme společně plán osobního rozvoje. V plánu osobního rozvoje jsou definována rozvojová opatření (kurzy, popř. jiné aktivity), které by měl zaměstnanec absolvovat, aby splnil požadované kompetence. V průběhu zaměstnání se zaměstnancem pravidelně hovořím a sleduji plnění jeho kompetenčního profilu.

2. Mají zaměstnanci oddělení Řízení kvality možnost účastnit se vzdělávacích aktivit? Jakou formou se mohou přihlásit? Jaká je nabídka?

Zaměstnanci oddělení Řízení kvality mají samozřejmě možnost účastnit se vzdělávacích akcí. Mají možnost účastnit se vzdělávacích akcí od Škoda Akademie – to jsou standartní kurzy, co jsou v nabídce na intranetu a mají možnost se účastnit kurzů pořádaných Q-Akademii – to jsou kurzy šité na míru, popř. můžou nám nabídnout kurzy i jiné odborné akademie (např. oddělení Nákupu). Dále mají možnost se účastnit jakéhokoliv jiného externího kurzu, pokud o něj mají zájem, a to i přesto, že není v interní nabídce. Podmínkou však je, aby tento kurz byl pro daného zaměstnance kompetentní. Zaměstnanci se hlásí na kurzy přes intranet, buď přes Škoda Akademii nebo přes Q-Akademii, kde si vyplní konkrétní přihlášku do kurzu. Nabídka je široká, kurzy jsou podrobně vypsány na výše uvedených webech.

3. Jaké jsou v oddělení Řízení kvality uplatňovány formy vzdělávání?

Formy vzdělávání máme prezenční vzdělávání, e-learning, videa. Do budoucna počítáme i s novými trendy, kam můžeme zahrnout větší využití moderních technologií. Pokud vezmu zdroje, tak máme interní kurzy Škoda Akademie a Q-Akademie a externí kurzy. Snažíme se dělat expertní koncept, což

je forma vzdělávání sami sebe. To znamená, že když lidé něco umí a něco vědí, tak vzdělávají ty okolo sebe.

4. Dochází v oddělení Řízení kvality k pravidelnému hodnocení zaměstnanců? Jak často?

Hodnocení zaměstnanců z hlediska předpisů bychom měli provádět minimálně jedenkrát ročně. V rámci oddělení kvality, ale i v rámci mého oddělení, hodnotím zaměstnance jedenkrát ročně. Vždy na začátku roku zhodnotíme uplynulý rok, dosažení cílů, kam jsme se dostali, zároveň využijeme i pro definování či upravení plánu osobního rozvoje. Dále je další hodnocení, které má souvislost s finančním ohodnocením (to je pohyblivá částka platu) a to provádím čtyřikrát ročně.

Pokud to je otázka na hodnocení a zpětnou vazbu kurzu, tak se to hodnotí samozřejmě po každém kurzu. Nejen na kurz, ale i na semináře, workshopy vyžadujeme zpětnou vazbu.

5. Jaké vzdělávací aktivity (obsah, forma) postrádáte pro Vaše oddělení?

V tuto chvíli postrádám dvě věci, ale na tom intenzivně pracujeme, abychom je zavedli. Jako první postrádám vzdělání v oblasti digitálních technologií a digidovedností a jako druhé postrádám vzdělání v oblasti inovací. Nabídka těchto vzdělání je zatím velmi slabá a omezená. To znamená, že tyto dvě věci se v rámci Q-Akademie snažíme extrémně rychle nasadit do školícího programu. Vloni se podařilo nasadit dva kurzy Inovace, a co se týče digiskills, tam se to zatím nepodařilo, ale jsme už těsně před nasazením, což může být otázka jednoho měsíce.

6. Jak jste spokojen se současným systémem vzdělávání a s rozvojem zaměstnanců? Změnil byste něco?

Určitě bych něco změnil. Nejprve bych chtěl zmínit, že systém vzdělávání jako takový je v naší firmě celkem dobře vybudovaný, myslím, že je funkční, ale je trošku takový těžkopádný. Není úplně flexibilní, nedokáže reagovat na nové trendy a nové změny. Je tam sice na výběr mnoho kurzů, ale u hodně z nich už

jsou ty informace zastaralé a ty kurzy jsou poplatné své době a troufám si tvrdit, že v dnešní době už jsou překonané. Změnil bych tu systematiku toho, že bych se tam snažil přinášet nové věci, nové kurzy, snažil bych se to často obměňovat, snažil bych se v rámci té nabídky kurzů nebýt tak konzervativní a nemít patnáct let starý kurz a nabízet ho. Určitě bych nasadil více nových kurzů v oblasti mobilních technologií, v oblasti aplikací, zkrátka co nás dneska pálí. Zvážil bych dobu trvání kurzů a soustředil bych se spíše na mikrokurzy – kurz, který trvá 3-4 hodiny. Jedná se o kompromis, kdy zaměstnanec stihne svoji práci a ještě se stihne vzdělávat. Čím je ten kurz kratší, tím se zvyšuje obsazenost kurzu. A zadruhé podpořil bych vzdělávání managementu. Je velký problém, když se nevzdělává management, protože pak se nevzdělávají ani ostatní.

7. Jak podpoříte prohloubení znalostí metod?

Podpořím ho zavedením nových kurzů a aktualizací stávajících kurzů tak, aby byly poplatné své době, jak už jsem zmiňoval v předchozí otázce. Pro mě je důležité školit základní metody kvality, to znamená ty, které mají nejbližší k selskému rozumu. Jedná se například o metody Ishikawa, 5x. Proč?, jednoduché věci z TRIZu atd. Pracovníci často tak i přemýšlí, ale nevědí, že je to zrovna jedna z metod kvality. Chtěl bych jim spíše trochu otevřít oči. Potřebuji, aby lidé byli schopni analyzovat, řešit problémy a rozhodovat.

8. Jaké preferujete formy školení?

Preferuji prezenční formu s určitými specifiky. Školení musí být věcné, krátké a úderné. Já nepotřebuju na tom školení celou metodu vysvětlit a vyřešit, ale potřebuji, aby to zaměstnanci pochopili a abych je namotivoval, aby se sami na to pak podívali. Potřebuji je nabudit, aby dostali zájem a zaujmout je po celou dobu školení.

9. Myslíte si, že školení Methodenpass je využitelné v praxi? Jak ho upravit, aby bylo využitelné? Jak lidi donutit, aby ho v praxi používali?

Zaměstnance nemůžeme každopádně nutit. My se teď snažíme školením a změnou přístupu ke školením změnit systém školení z Pull na Push. Systém

Pull znamená, že zaměstnanci si sami vybrali nějaké školení, na které se přihlásili. Push systém znamená, že my zaměstnance do toho školení tlačíme a nutíme je, aby to školení absolvovali. Proto je v Q-Akademii rozděleno školení na růstový post, na modul 1, modul 2, modul 3. Je to proto, aby si zvyšovali svoji kvalifikaci. Jestli je Methodenpass využitelný v praxi? Ano je, ale je už zastaralý. Je poplatný své době, kdy vznikl. Svět se ale změnil, automotive se změnil a v této době už není využitelný, jak bychom potřebovali. Metody, které se v Methodenpass školí, tak je to správně. Je však potřeba se podívat na to, zda je potřeba všechny metody podrobně rozebírat. Dále bychom se měli zamyslet nad tím, jak ho udělat atraktivnějším, aby se zvýšila obsazenost kurzu. Když chceme, aby to zaměstnanci v praxi využívali, tak to musíme, co nejvíce té praxi přiblížit.

10. Shledáváte školení Methodenpass účinným, když probíhá dva dny? Jak dlouhá školení z pohledu vedoucího jsou ideální pro zaměstnance, aby to mělo přínos a zaměstnanec nechyběl na pracovišti?

Jak už jsem zmiňoval výše. Já bych to udělal tak, že bych školení rozdělil do mikrokurzů, které by trvaly 3-4 hodiny a v každém mikrokurzu by se probrala jedna metoda, ke které by byly připraveny praktické příklady z dnešní doby.

11. Jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu (přihláška, pozvánka, prostory)? Změnil byste něco na postupu (rezervační systém)?

Z mého pohledu je hodnocení velmi dobré. Tento kurz byl nabídnut a poté i školen pro zaměstnance z VW Bratislava a hodnocení bylo na výbornou.

12. Jak byste si představoval hodnocení kurzu (zpětná vazba)?

Představoval bych si hodnocení kurzu elektronickou formou, ale přímo na místě. Například při variantě hodnocení kurzu e-mailem několik dní po absolvování mohu z vlastní zkušenosti říct, že návratnost dotazníků je minimální.

Výsledky z provedeného interview s sebou nesou zjištění a návrhy, které je možné využít v praktické části diplomové práce. Při interview se prokázalo, že vedoucí Akademie kvality pečuje o své zaměstnance pravidelně a ne jen nárazově, když je

potřeba. S každým svým zaměstnancem si minimálně jednou ročně sedne osobně a pohovoří o potřebných kompetencích zaměstnance. V průběhu zaměstnání s ním i nadále hovoří a sleduje plnění jeho kompetenčního profilu. Dále mi bylo objasněno, že společnost Škoda Auto, a. s. nabízí široký okruh vzdělávacích akcí. Dělení všech kurzů je popsáno výše v kapitole Analýza současného stavu. Pro mě zajímavou informací bylo, že si zaměstnanec může vyhledat i školení mimo firmu. Pokud mu pomůže při zvýšení kvalifikace, tak vedoucí nemá problém toto školení schválit. Dále se mi líbil postoj vedoucího, který by rád „oživil“ systém vzdělávání, s čímž se naprosto ztotožňuji. Systém vzdělávání je poměrně dobře a kvalitně vybudovaný, ale jeho velkou nevýhodou je to, že jsou zde nabízeny starší kurzy, na které se nikdo už moc nehlásí. Mnohem efektivnější by bylo, kdyby se tyto zastaralé kurzy obměnily za nové aktuální kurzy poplatné dnešní době. Další důležitá informace se vztahovala k obsahu školení. Cílem školení bylo vždy předat hodně informací uchazečům najednou, ale většinou to mělo nulový efekt. Mnohem efektivnější by bylo zavést tzv. Mikrokurzy nebo zkrátit rozsah školení. Z interview dále vyšlo najevo, že je kurz Methodenpass pro zaměstnance kvality velice důležitým, ne však v současné podobě. Je potřeba jej aktualizovat tak, aby byl poplatný současné době.

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření obsahuje sesbírané názory od 201 respondentů po absolvovaném školení za posledních sedm let, tedy od roku 2011 do roku 2017. Dotazník (viz příloha č. 1) má tištěnou podobu a je sestaven tak, aby jeho vyplnění bylo co nejjednodušší a nejrychlejší. Dotazník obsahuje celkem deset otázek a jejich zodpovězení nezabere respondentům více než tři minuty času. Jeho vyplnění je čistě dobrovolné a anonymní. Dotazník má nezměněnou podobu od roku 2011 a přináší tolik potřebnou zpětnou vazbu, kterou jsem vyhodnotila a následně graficky znázornila.

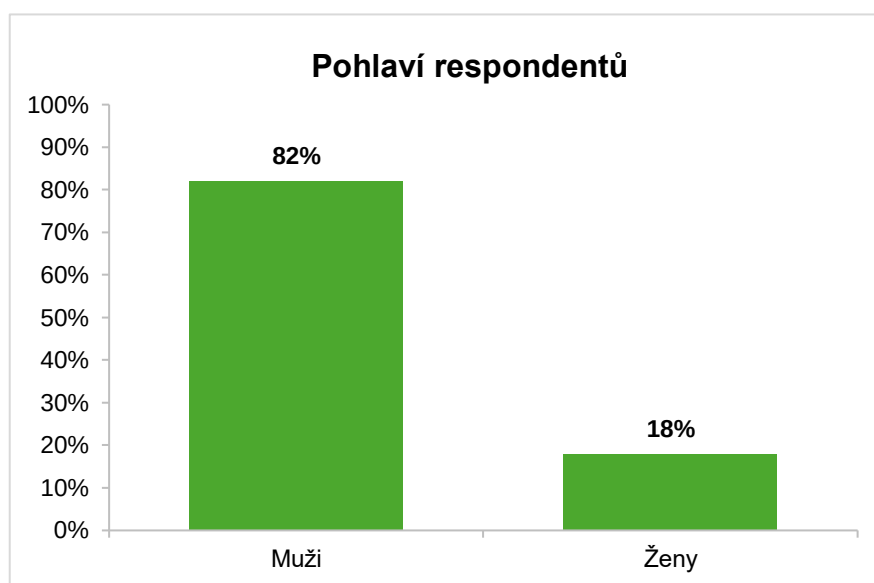
Prvních šest otázek (1, 2, 3, 4, 5, 6) je hodnoceno bodovou škálou od 1 do 4. Kde hodnota 4 představuje úroveň nejhorší, hodnota 1 úroveň nejlepší, hodnota 0 nehodnoceno. Otázky byly zaměřeny na užitečnost kurzu, obsah kurzu, výkon lektora, obsah kurzu odpovídající časovému rozsahu, studijní podklady a spokojenost s organizačním zajištěním. Tyto otázky byly doplněny o komentáře či připomínky. Další tři otázky byly otevřené (7, 8, 9). Respondenti zde zaznamenávají shledaná pozitiva, negativa a uvádí maximálně tři podněty ke zlepšení procesů ve firmě týkajících se obsahu školení. Poslední otázka (10) se zaměřuje na obsah školení a jejím cílem je, aby jejím prostřednictvím respondenti doporučili absolvované školení svým kolegům.

Získaná data z dotazníkového šetření jsem následně zpracovala v programu MS Excel a vyhodnotila je pomocí jeho statistických funkcí. Výsledky jsem graficky znázornila pomocí grafů a na jejich základě jsem sestavila návrhy a doporučení pro optimalizaci školení Methodenpass.

3.3 Interpretace zjištěných výsledků dotazníkového šetření

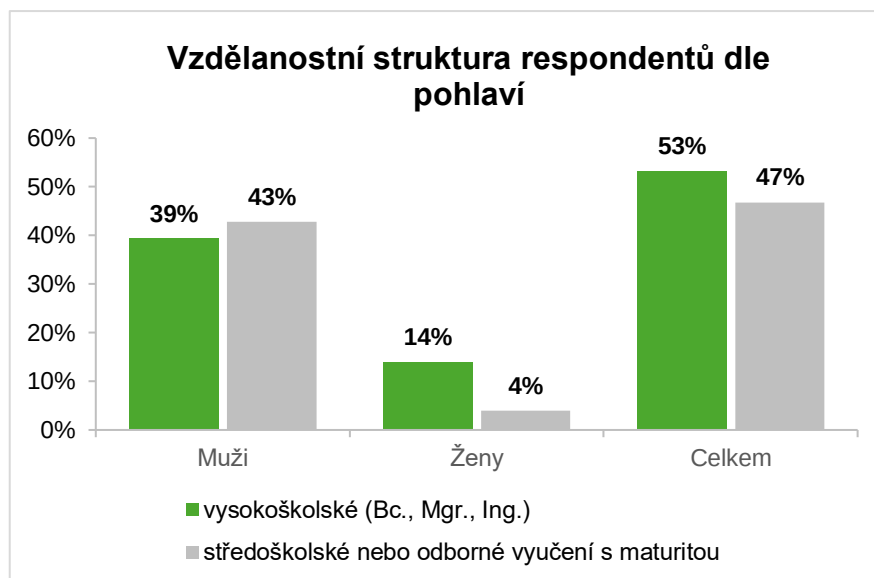
V následujících grafech jsou procentuálně zobrazeny výsledky dotazování. Grafy obsahují také informace o typu otázky a četnosti jejího zodpovězení.

Úvodní grafy č. 10 - č. 12 znázorňují složení zkoumaného souboru respondentů, tedy pohlaví zaměstnanců, jejich vzdělání a pracovní zařazení ve společnosti.



Obr. 10 Pohlaví respondentů

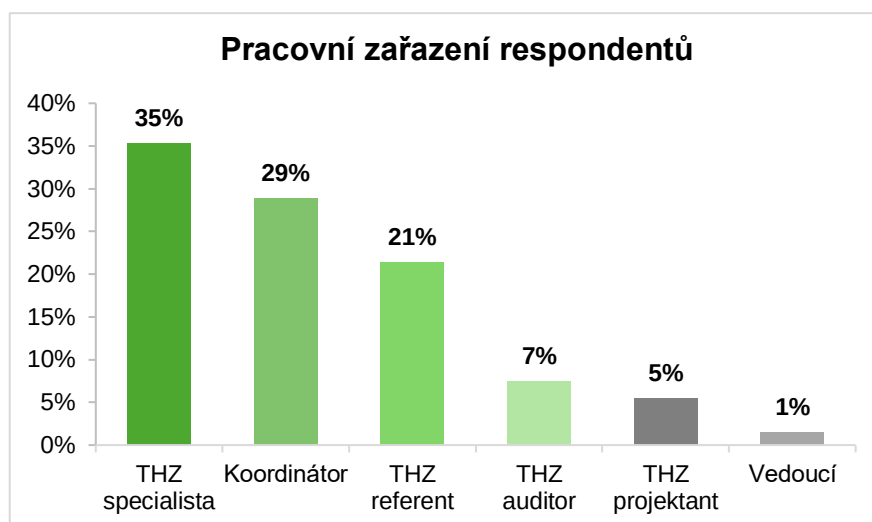
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 165 mužů, což představuje 82 % a 36 žen, což činí 18 %. (viz Obr. 10). Procentuální zastoupení mužského pohlaví je tedy v porovnání s ženským pohlavím značně vyšší. To lze vysvětlit tím, že v automobilovém průmyslu, konkrétně ve společnosti Škoda Auto, a. s. v oblasti Kvality pracuje více mužů než žen.



Obr. 11 Vzđelanostní struktura respondentů dle pohlaví

Výše uvedený graf znázorňuje vzdělanostní strukturu respondentů dle pohlaví. (viz Obr. 11). Lze konstatovat, že u žen jednoznačně převažuje vysokoškolské vzdělání. Tímto vzděláním disponuje celkem 28 z 36 dotazovaných žen, zatímco se středoškolským vzděláním dokončilo studium jen 8 žen z 36. U mužů je tomu naopak, neboť u nich s počtem 86 ze 165 převažuje právě vzdělání středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou. 79 mužských respondentů bylo vysokoškolského vzdělání. Se středoškolským vzděláním je respondentů 47 %, což představuje 94 respondentů. Dále se v dotazníkovém šetření počítá také se základním vzděláním, odborným vyučením bez maturity nebo vyšším odborným vzděláním. Tyto formy studia, však v případě oddělení Řízení kvality nehrají žádnou roli, protože u zaměstnanců na tomto oddělení nejsou vůbec zastoupeny.

Z grafu vyplývá, že na oddělení Řízení kvality celkově převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním s 53 %, tedy 107 respondentů, avšak ve skutečnosti to tak není, protože školení Methodenpass se neúčastní výrobní dělníci, jejichž dokončené vzdělání má nejčastěji formu vyučení bez maturity či středoškolského s maturitou.

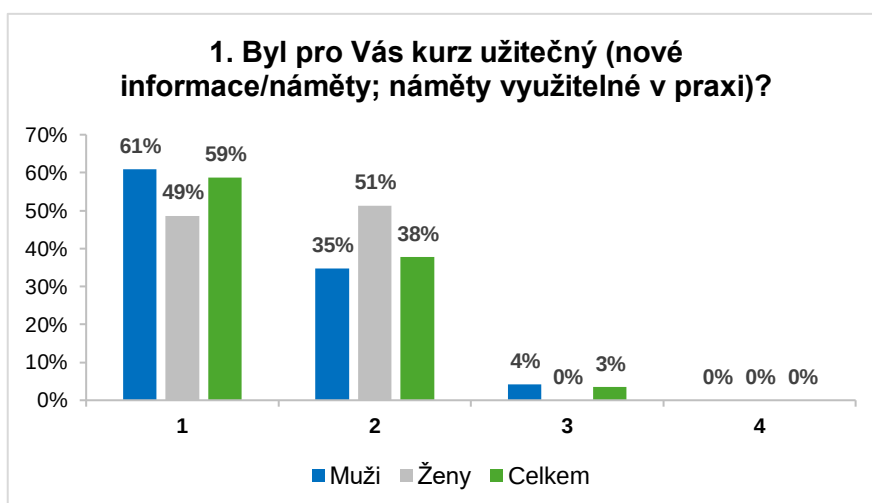


Obr. 12 Pracovní zařazení respondentů

Co se týče pracovního zařazení zaměstnanců, tak se školení Methodenpass s největším podílem 35 % účastní THZ-specialisti, tj. 71 respondentů, dále 29 % koordinátorů, tedy 58 respondentů, 21 % THZ-referentů, tedy 43 respondentů, 7 % auditorů, tedy 15 respondentů a 5 % THZ-projektantů, tedy 11 respondentů (viz Obr. 12). Nejmenší podíl tvoří vedoucí, a to 1 %, které tvoří 3 respondenti.

Nyní přecházíme k vyhodnocení samotného dotazníkového šetření, které vyplnili respondenti po každém uplynulém školení během minulých sedmi let. Je zde potřeba uvést, že školení Methodenpass se každý uvedený respondent účastnil jen jednou.

3.3.1 Byl pro Vás kurz užitečný?



Obr. 13 Byl pro Vás kurz užitečný?

Graf (Obr. 13) znázorňuje užitečnost kurzu z pohledu respondentů. Pod pojmem užitečnost se rozumí, zda jim kurz přinesl nové informace, které využijí ve svém zaměstnání. Více jak polovina dotazovaných (59 %) zhodnotila, že pro ně byl kurz

užitečný. To znamená, že obsah kurzu je pro ně využitelný v praxi. 38 % respondentů hodnotilo tuto otázku na bodové škále číslem 2. U mužů převládalo hodnocení se známkou 1 (61 %) nad známkou 2 (35 %). Zajímavostí je i hodnocení známkou 3 (4 %). U tohoto hodnocení se vyskytovaly připomínky, že tento kurz nevyužijí ve své praxi a že statistické metody byly těžko představitelné. U žen bylo hodnocení rozděleno na půl mezi známky 1 a 2 (49 % a 51 %), tudíž můžeme konstatovat, že byl pro ně kurz užitečný. Obecně lze říct, až na malé procento (3 %) dotazovaných, že byl kurz užitečný, splnil očekávání uchazečů a přinesl jim určité náměty do praxe.

Tab. 1 Užitečnost kurzu

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	58,7%	(51,9%;65,5%)
2	37,8%	(31,1%;44,5%)
3	3,5%	(0,9%;6%)
4	0,0%	(0%;1,5%)

Tabulka č. 1 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 13, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 2 Hodnocení otázky 1 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
Známka	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	56	29	1	0	1,36	(1,25;1,47)	44	29	6	0	1,52	(1,39;1,65)
Ženy	6	2	0	0	1,25	(1,16;1,34)	12	16	0	0	1,57	(1,47;1,68)
Celkem	62	31	1	0	1,35	(1,25;1,45)	56	45	6	0	1,53	(1,42;1,65)

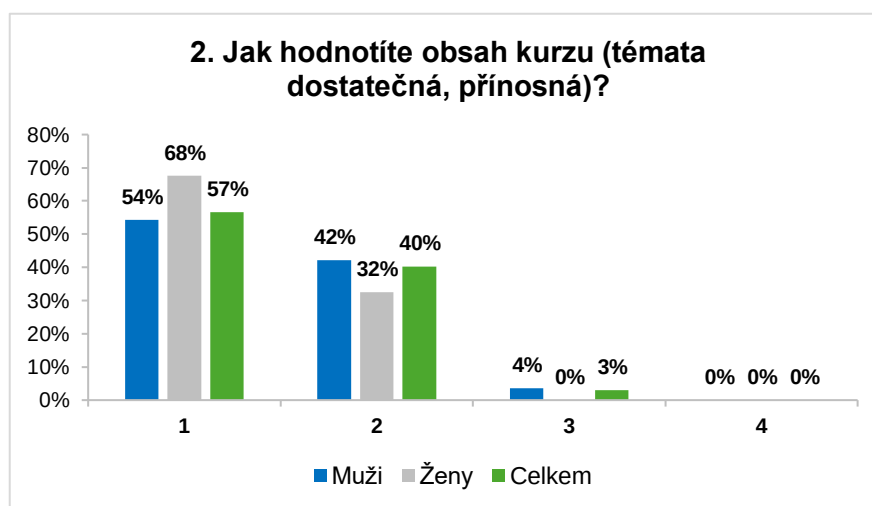
Tabulka č. 2 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že lépe tuto otázku hodnotili respondenti se středoškolským vzděláním (Ø 1,35). Respondenti s vysokoškolským vzděláním tuto otázku hodnotili přibližně o 0,2 hůře (Ø 1,53). Toto může být způsobeno tím, že mají vyšší nároky a lépe dovedou odhadnout, zda jim bude kurz užitečný. Zajímavostí také je, že 6 mužů (8 %) s vysokoškolským vzděláním udělilo známku 3. Pravděpodobně kurz nesplnil jejich očekávání a čekali od něj větší propojení s praxí. Rozdíl mezi hodnocením žen a mužů se středoškolským vzděláním je ze statistického hlediska nevýznamný. Taktéž rozdíl mezi hodnocením žen a mužů s vysokoškolským vzděláním je minimální a nelze z něj vyvodit žádné závěry.

Tab. 3 Relativní četnost otázky 1 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	65%	34%	1%	0%	56%	37%	8%	0%
Ženy	75%	25%	0%	0%	43%	57%	0%	0%
Celkem	66%	33%	1%	0%	52%	42%	6%	0%

Tabulka č. 3 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývá velký rozdíl mezi ženami se středoškolským a vysokoškolským vzděláním s hodnocením známkou 1. Známkou 1 hodnotilo tuto otázku 75 % žen se středoškolským a 43 % žen s vysokoškolským vzděláním. Můžeme tedy říci, že středoškolsky vzdělané ženy vidí větší potenciál ve využitelnosti kurzu v praxi. Ostatní porovnání vykazují pouze malé rozdíly a jsou statisticky nevýznamné.

3.3.2 Jak hodnotíte obsah kurzu?



Obr. 14 Jak hodnotíte obsah kurzu?

Další otázka popisuje hodnocení obsahu kurzu. Rozumí se tím, zda témata na školení byla přínosná a dostatečná k seznámení s problematikou. Obsah kurzu více než polovina respondentů, přesně 57 %, hodnotila kladně (viz Obr. 14). 40 % respondentů hodnotilo obsah kurzu za přijatelný. A minimum respondentů, přesně 3 %, hodnotilo kurz s připomínkami, že témata byla někdy nesrozumitelná. Mezi připomínkami se objevilo, že kurz byl moc rozsáhlý a obsahoval příliš mnoho témat.

Tab. 4 Obsah kurzu

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	56,7%	(49,9%;63,6%)
2	40,3%	(33,5%;47,1%)
3	3,0%	(0,6%;5,3%)
4	0,0%	(0%;1,5%)

Tabulka č. 4 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 14, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 5 Hodnocení otázky 2 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
Známka	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	48	35	3	0	1,48	(1,36;1,60)	42	34	3	0	1,51	(1,38;1,63)
Ženy	4	4	0	0	1,50	(1,15;1,85)	20	8	0	0	1,29	(1,12;1,45)
Celkem	52	39	3	0	1,48	(1,37;1,59)	62	42	3	0	1,45	(1,34;1,55)

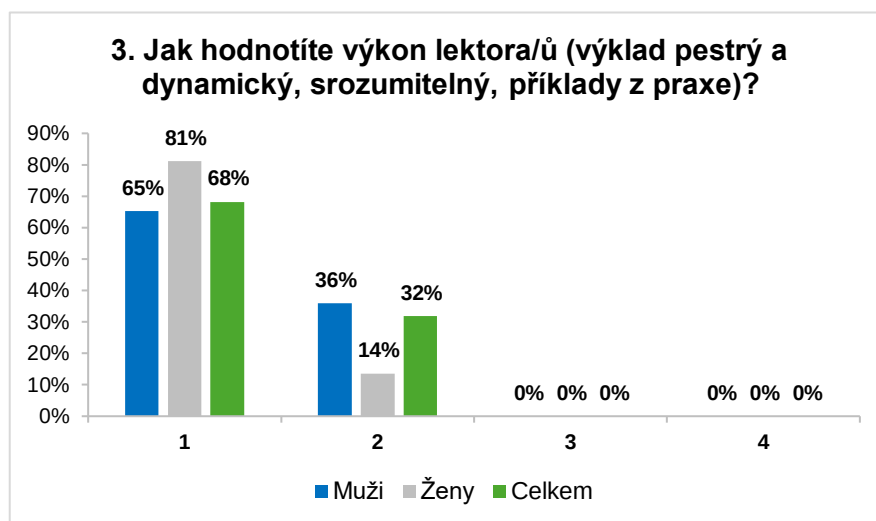
Tabulka č. 5 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že nejlépe tuto otázku hodnotili ženy s vysokoškolským vzděláním (Ø 1,29). Muži celkově a ženy se středoškolským vzděláním hodnotili tuto otázku shodně s průměrem známek okolo 1,50. Jsou zde minimální rozdíly a nelze z nich vyvodit žádné závěry.

Tab. 6 Relativní četnost otázky 2 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
Známka	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	56%	41%	3%	0%	53%	43%	4%	0%
Ženy	50%	50%	0%	0%	71%	29%	0%	0%
Celkem	55%	41%	3%	0%	58%	39%	3%	0%

Tabulka č. 6 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývá velký rozdíl mezi ženami se středoškolským a vysokoškolským vzděláním s hodnocením známkou 1. Známkou 1 hodnotilo tuto otázku 71 % žen s vysokoškolským a 50 % žen se středoškolským vzděláním. Můžeme tedy říci, že středoškolsky vzdělaným ženám se líbil obsah kurzu méně než vysokoškolsky vzdělaným ženám. Ostatní porovnání vykazují pouze malé rozdíly a jsou statisticky nevýznamné.

3.3.3 Jak hodnotíte výkon lektora/ů?



Obr. 15 Jak hodnotíte výkon lektora/ů?

Třetí otázka (viz Obr. 15) zjišťuje informace ohledně kvality lektora. U tohoto školení jsou v současné době dva lektori. Respondenti hodnotí jejich výklad, zda byl pro ně zajímavý, srozumitelný a pestrý. Více než dvě třetiny respondentů, přesně 68 %, se shodlo, že pro ně byl výklad přínosný. Výklad hodnotili jako pestrý, poutavý a chválili také prezentační schopnosti lektora. Zbytek respondentů (32 %) hodnotilo lektory známkou 2 a měli tedy určité výhrady či připomínky. Nejčastěji se jednalo o připomínky k výkladu druhého lektora, který respondentům nepřišel tak kvalitní a poutavý, jako výklad prvního lektora.

Tab. 7 Výkon lektora

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	68,2%	(61,7%;74,6%)
2	31,8%	(25,4%;38,3%)
3	0,0%	(0%;1,5%)
4	0,0%	(0%;1,5%)

Tabulka č. 7 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 15, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 8 Hodnocení otázky 3 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	54	32	0	0	1,37	(1,27;1,47)	52	27	0	0	1,34	(1,24;1,45)
Ženy	6	2	0	0	1,25	(0,95;1,55)	25	3	0	0	1,11	(0,99;1,22)
Celkem	60	34	0	0	1,36	(1,26;1,46)	77	30	0	0	1,28	(1,20;1,37)

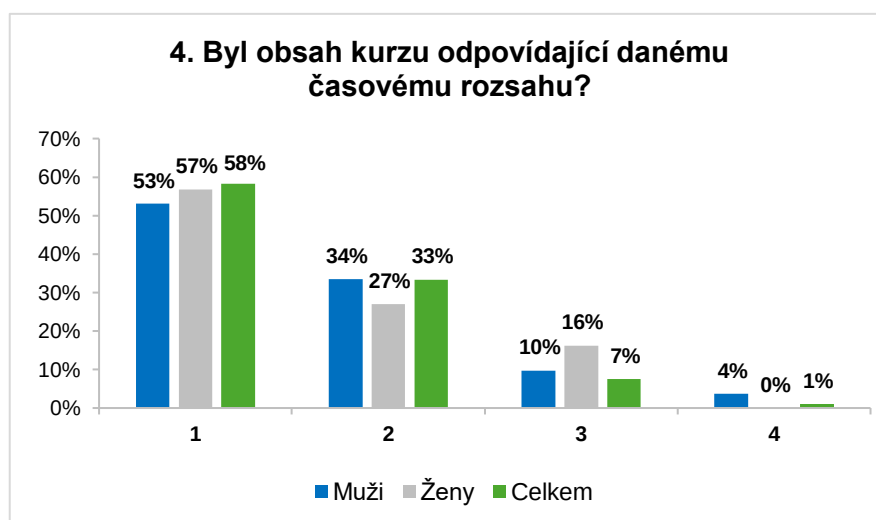
Tabulka č. 8 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že nejlépe výkon lektorů hodnotily ženy s vysokoškolským vzděláním (Ø 1,11). To může být způsobeno osobním kouzlem, kterým na ženy lektor zapůsobil. Muži celkově hodnotili tuto otázku velmi podobně. Muži se středoškolským vzděláním hodnotili otázku s průměrem 1,37 a muži s vysokoškolským vzděláním s průměrem 1,34.

Tab. 9 Relativní četnost otázky 4 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	63%	37%	0%	0%	66%	34%	0%	0%
Ženy	75%	25%	0%	0%	89%	11%	0%	0%
Celkem	64%	36%	0%	0%	72%	28%	0%	0%

Tabulka č. 9 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývá velký rozdíl mezi ženami se středoškolským a vysokoškolským vzděláním s hodnocením známkou 1 a 2. Známkou 1 hodnotilo tuto otázku 89 % žen s vysokoškolským a 75 % žen se středoškolským vzděláním. Můžeme tedy říci, že středoškolsky vzdělaným ženám se líbil výkon lektorů méně než vysokoškolsky vzdělaným ženám. Známkou 2 hodnotily ženy se středoškolským vzděláním (25 %) a ženy s vysokoškolským vzděláním (11 %). Porovnání u mužů vykazuje pouze malé rozdíly a z dat nevyplývá rozdíl mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými muži.

3.3.4 Byl obsah kurzu odpovídající danému časovému rozsahu?



Obr. 16 Byl obsah kurzu odpovídající danému časovému kurzu?

Tento graf (Obr. 16) znázorňuje, zda obsah kurzu odpovídá danému časovému rozsahu. U této otázky jsou velmi rozdílné názory. Ačkoliv něco málo přes polovinu

respondentů, přesně 54 %, hodnotilo tuto otázku kladně číslem 1 a 32 % respondentů číslem 2, tak zde vzniklo i několik připomínek se špatným hodnocením. Menší skupina respondentů hodnotila kurz na stupnici 3 a 4 (11 % a 3 %). Jako připomínky uvedli, že obsah kurzu je hodně rozsáhlý a nevstřebatelný za dva dny školení. Jednou z připomínek bylo, že důležité metody byly probírány narychlo a ve spěchu, a naopak méně důležitým metodám byl věnován zbytečně velký časový prostor. Další připomínka byla ta, že byly probírány metody, které už jsou zastaralé a v praxi velice málo využívané.

Tab. 10 Obsah kurzu odpovídající danému časovému rozsahu

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	53,7%	(46,8%;60,6%)
2	32,3%	(25,9%;38,8%)
3	10,9%	(6,6%;15,3%)
4	3,0%	(0,6%;5,3%)

Tabulka č. 10 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 16, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 11 Hodnocení otázky 4 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	46	31	7	2	1,59	(1,44;1,75)	44	24	8	3	1,62	(1,44;1,80)
Ženy	6	1	1	0	1,38	(0,89;1,86)	12	9	6	1	1,86	(1,53;2,18)
Celkem	52	32	8	2	1,57	(1,43;1,72)	56	33	14	4	1,68	(1,52;1,84)

Tabulka č. 11 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že nejlépe tuto otázku hodnotily ženy se středoškolským vzděláním (Ø 1,38). Ženy s vysokoškolským vzděláním hodnotily tuto otázku nejhůře s průměrem (Ø 1,86). Muži celkově hodnotili tuto otázku shodně s průměrem známek okolo 1,60. Jsou zde minimální rozdíly a nelze z nich vyvodit žádné závěry.

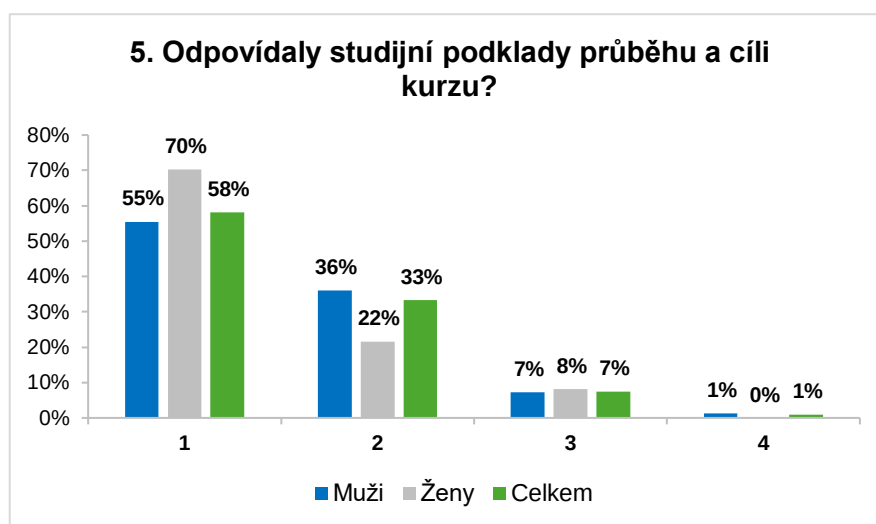
Tab. 12 Relativní četnost otázky 4 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	53%	36%	8%	2%	56%	30%	10%	4%
Ženy	75%	13%	13%	0%	43%	32%	21%	4%
Celkem	55%	34%	9%	2%	52%	31%	13%	4%

Tabulka č. 12 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývá velký rozdíl mezi ženami se

středoškolským a vysokoškolským vzděláním s hodnocením známkou 1 a 2. Známkou 1 hodnotilo tuto otázku 75 % žen se středoškolským a 43 % žen s vysokoškolským vzděláním. Můžeme tedy říci, že vysokoškolsky vzdělané ženy byly méně spokojené s obsahem a časovým rozsahem kurzu než středoškolsky vzdělané. Ostatní porovnání vykazují pouze malé rozdíly a jsou statisticky nevýznamné.

3.3.5 Odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu?



Obr. 17 Odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu?

Tento graf (Obr. 17) znázorňuje otázku, jestli studijní podklady odpovídaly průběhu a cíli kurzu. Tuto otázku je možné vyhodnotit obdobně jako předchozí. Více než polovina respondentů, přesně 58 %, hodnotila otázku na stupnici číslem 1. Číslem 2 hodnotilo otázku 33 % respondentů, číslem 3 hodnotilo 7 % respondentů a číslem 4 hodnotilo 1 % respondentů. Připomínky k této otázce byly, že podklady nebyly v tištěné formě. Ukázalo se však, že v tomto případě lektor zapomněl podklady vytisknout. Další připomínkou bylo, že podklady jsou již sedm let tištěné v černobílé barvě a respondenti to shledali jako nevyhovující. Další připomínka vedla k nesrozumitelnosti obsahu, že text nebyl dle respondenta vysvětlen dostatečně jasně a podrobně, a tak nedošlo k pochopení probíraných témat.

Tab. 13 Spokojenost se studijními podklady s ohledem na průběh a cíl kurzu

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	58,2%	(51,4%;65%)
2	33,3%	(26,8%;39,9%)
3	7,5%	(3,8%;11,1%)
4	1,0%	(0%;2,4%)

Tabulka č. 13 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 17, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 14 Hodnocení otázky 5 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
Známka	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	48	32	5	1	1,52	(1,38;1,66)	44	27	7	1	1,56	(1,40;1,71)
Ženy	5	2	1	0	1,50	(1,01;1,99)	20	6	2	0	1,36	(1,13;1,58)
Celkem	53	34	6	1	1,52	(1,39;1,66)	64	33	9	1	1,50	(1,37;1,64)

Tabulka č. 14 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že nejlépe tuto otázku hodnotily ženy s vysokoškolským vzděláním (Ø 1,36). Muži celkově a ženy se středoškolským vzděláním hodnotili tuto otázku shodně s průměrem známek okolo 1,50. Jsou zde minimální rozdíly a nelze z nich vyvodit žádné závěry.

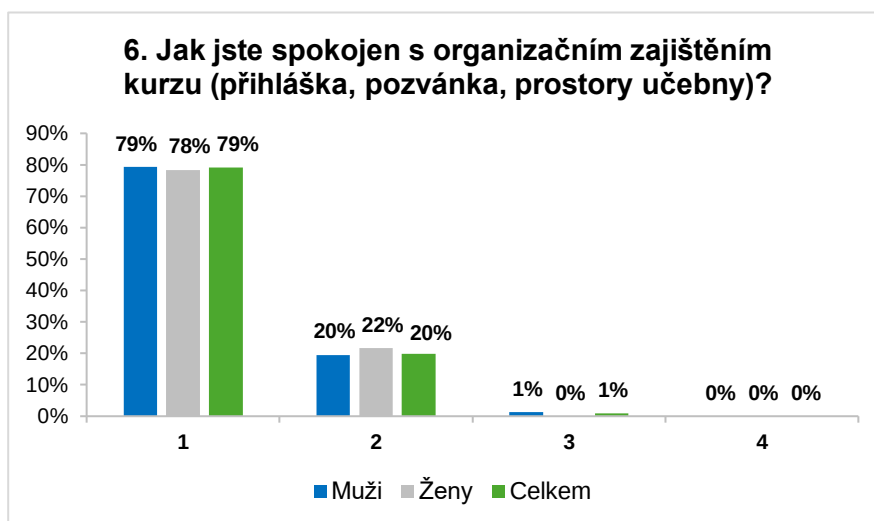
Tab. 15 Relativní četnost otázky 5 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
Známka	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	56%	37%	6%	1%	56%	34%	9%	1%
Ženy	63%	25%	13%	0%	71%	21%	7%	0%
Celkem	56%	36%	6%	1%	60%	31%	8%	1%

Tabulka č. 15 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývají malé rozdíly. Muži se středoškolským a vysokoškolským vzděláním hodnotili známkou 1 (56 % a 56 %)

Známkou 1 i 2 hodnotilo stejné procento středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných mužů (56 % a 56 %). Velmi podobné výsledky měly i středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané ženy (63 % a 71 %), které hodnotily známkou 1. Známkou 2 hodnotilo 25 % středoškolsky vzdělaných žen a 21 % vysokoškolsky vzdělaných žen. U této otázky se objevilo hodnocení všemi možnými hodnotícími škálami. Objevily se známky 3 a 4 s malými rozdíly mezi ženami a muži se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, tudíž je to statisticky nevýznamné. U těchto hodnocení se objevily komentáře, že studijní podklady byly moc obsáhlé. Studovaly se metody, které se ve firmě používají zřídka a metody, které se ve firmě používají častěji byly probrány jen povrchem.

3.3.6 Jak jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu?



Obr. 18 Jak jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu?

Tento graf (Obr. 18) znázorňuje spokojenost respondentů s organizačním zajištěním kurzu. Podle grafu lze konstatovat, že více než tři čtvrtě respondentů bylo spokojeno s organizací kurzu, přesně 79 %. Na stupnici známkou 2 hodnotilo 20 % respondentů a známkou 3 hodnotilo 1 % respondentů.

Tab. 16 Spokojenost s organizačním zajištěním kurzu

Známka	Rel. četnost (%)	IS 95%
1	79,1%	(73,5%;84,7%)
2	19,9%	(14,4%;25,4%)
3	1,0%	(0%;2,4%)
4	0,0%	(0%;1,5%)

Tabulka č. 16 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 18, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 17 Hodnocení otázky 6 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské						Vysokoškolské					
	1	2	3	4	Ø	IS 95%	1	2	3	4	Ø	IS 95%
Muži	68	18	0	0	1,21	(1,12;1,30)	63	14	2	0	1,23	(1,12;1,33)
Ženy	5	3	0	0	1,38	(0,90;1,35)	21	7	0	0	1,25	(1,09;1,41)
Celkem	73	21	0	0	1,22	(1,12;1,28)	84	21	2	0	1,23	(1,15;1,32)

Tabulka č. 17 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že nejlépe tuto otázku hodnotily, jak muži se středoškolským vzděláním, tak i ženy se

středoškolským a vysokoškolským vzděláním s podobnými průměry ($\bar{X}$ 1,21; 1,23; 1,25). Ženy se středoškolským vzděláním hodnotily tuto otázku nejhůře s průměrem 1,38.

Tab. 18 Relativní četnost otázky 6 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské				Vysokoškolské			
Známka	1	2	3	4	1	2	3	4
Muži	79%	21%	0%	0%	80%	18%	3%	0%
Ženy	63%	38%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
Celkem	78%	22%	0%	0%	79%	20%	2%	0%

Tabulka č. 18 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a udělené známce. Z vypočtených dat vyplývá velký rozdíl mezi ženami se středoškolským a vysokoškolským vzděláním s hodnocením známkou 1 a 2. Známkou 1 hodnotilo tuto otázku 63 % žen se středoškolským a 75 % žen s vysokoškolským vzděláním. Můžeme tedy říci, že středoškolsky vzdělané ženy byly méně spokojené s organizací kurzu než středoškolsky vzdělané. Známkou 2 hodnotilo tuto otázku 63 % žen se středoškolským vzděláním a 25 % s vysokoškolským. Porovnání mužů vykazuje pouze malé rozdíly a jsou statisticky nevýznamné.

3.3.7 Uved'te, prosím, pozitiva.

V této otázce měli respondenti za úkol napsat maximálně 3 pozitiva. V dotaznících se několikrát objevilo pozitivum směřované k výkladu lektorů. Výklad byl jasný a srozumitelný. Pozitivní hodnocení dostalo i zapálení školitelů pro věc. Udrželi si pozornost posluchačů a tím vytvořili příjemnou atmosféru. Školitelé působili na respondenty příjemně a byli k nim vstřícní. Respondenti shledávali velmi pozitivně i příklady z praxe, které si během školení sami vyzkoušeli. To hodnotili za velmi užitečné. Příklady z praxe se rozumí hry vysvětlující probírané téma. Učební příručky neboli podklady, které respondenti dostávali v tištěné podobě, hodnotili na výbornou. Obsah učiva hodnotila jen polovina respondentů pozitivně. Avšak chválili si získání povědomí o neznámých metodách a pozastavení se nad složitějším tématem. Dále bylo jako pozitivum uvedeno malý počet účastníků na školení.

3.3.8 Uved'te, prosím, negativa.

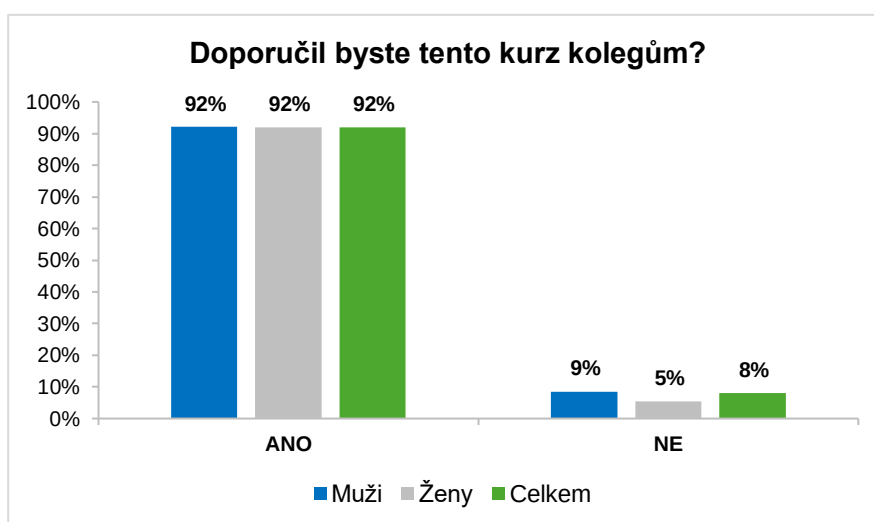
I v tomto případě měli respondenti zaznamenat maximálně tři negativa. Mezi negativy se mnohokrát objevil malý časový prostor pro vstřebání témat. Školení bylo

hodně teoretické a obsáhlé. Převážná část školení byla teoretická statistika a školení bylo příliš založené na znalostech statistiky. Některá témata byla mimo zaměření respondenta, tudíž pro něj nevyužitelné v pracovní náplni. Témata byla často probírána od konce a objevovalo se velké zabíhání mimo probírané metody. Podklady byly tedy moc obsáhlé a některá témata se jednoduše přeskakovala. Na některé metody bylo dle názoru respondentů málo času a byly zmíněny jen velmi povrchově. I když podklady byly vytištěné pro každého uchazeče, tak se často respondentům nelíbilo, že byly v černobílém provedení. Jako negativum bylo také zmíněno složení účastníků v kurzu, kdy každý účastník byl z jiného oboru. Školení nenaplnilo očekávání uchazečů. Uchazeč očekával, že školení bude mít alespoň nějakou souvislost s logistikou, tudíž jeho obavy vedly k nevyužitelnosti tohoto školení v praxi.

3.3.9 Uved'te, prosím, max. 3 podněty ke zlepšení procesů ve Škoda Auto – týkající se obsahu kurzu.

V této otázce se často objevovaly stejné názory respondentů jako u vyplnění negativ. Mezi připomínkami uchazečů se objevilo rovnoměrnější rozložení her v rámci dvou dnů školení. Jeden den bylo hodně praktických příkladů a další den již žádné a celé školení ten den tak probíhalo formou teorie. Doporučení padlo na obnovu ukázkových předmětů. Nevěnovat hodně času metodě, která se moc ve firmě nepoužívá, ale zaměřit se především na často využívané metody.

3.3.10 Doporučil byste tento kurz kolegům?



Obr. 19 Doporučil byste tento kurz kolegům?

Z grafu (Obr. 19) vyplývá, že téměř většina respondentů by kurz doporučila dalším spolupracovníkům, přesněji 92 % respondentů. Pouhých 8 % respondentů by kurz dále nedoporučilo.

Tab. 19 Doporučení kolegům

	Rel. četnost (%)	IS 95%
ANO	92,0%	(88,3%;95,8%)
NE	8,0%	(4,2%;11,7%)

Tabulka č. 19 znázorňuje totéž co graf na obrázku č. 19, avšak ve statistické podobě. Je zde spočítána celková relativní četnost jednotlivých udělených známek. Dále je zde spočítán interval spolehlivosti s hladinou spolehlivosti 95 %.

Tab. 20 Hodnocení otázky 10 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské		Vysokoškolské	
	ANO	NE	ANO	NE
Muži	79	7	72	7
Ženy	8	0	26	2
Celkem	87	7	98	9

Tabulka č. 20 znázorňuje hodnocení dle pohlaví a vzdělání. Z tabulky vyplývá, že tato otázka byla velmi pozitivně hodnocena. Své kladné doporučení dalo 79 mužů se středoškolským vzděláním a 72 mužů s vysokoškolským vzděláním. Kladně tak hodnotilo 8 žen se středoškolským vzděláním a 26 žen s vysokoškolským vzděláním. Kurz by nedoporučilo celkem 14 mužů, a to polovina se středoškolským a polovina s vysokoškolským vzděláním. Ženy se středoškolským vzděláním nehodnotily negativně a pouze 2 ženy s vysokoškolským vzděláním by kurz nedoporučily svým kolegům.

Tab. 21 Relativní četnost otázky 10 dle pohlaví a vzdělání

Vzdělání	Středoškolské		Vysokoškolské	
	ANO	NE	ANO	NE
Muži	92%	8%	91%	9%
Ženy	100%	0%	93%	7%
Celkem	93%	7%	92%	8%

Tabulka č. 21 znázorňuje porovnání hodnocení v závislosti na pohlaví, vzdělání a odpovědi. Z vypočtených dat vyplývá, že zde není velký rozdíl mezi ženami se středoškolským a vysokoškolským vzděláním při odpovědi ano a ne. U mužů se

středoškolským a s vysokoškolským vzděláním je hodnocení obdobné. Porovnání tedy ukazují pouze malé rozdíly a jsou statisticky nevýznamné.

3.4 Silné a slabé stránky

Oddělení Řízení kvality ve společnosti Škoda Auto, a. s. se snaží vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, co nejvíce podporovat.

Mezi silné stránky školení Methodenpass je možné zařadit:

- kvalitní výklad lektorů,
- uvedení příkladů z praxe a vyzkoušení metod v průběhu školení,
- tištěné podklady k dispozici pro poznámky,
- malá skupina účastníků při školení,
- dva lektori,
- získání povědomí o všech základních metodách kvality.

Mezi slabé stránky školení Methodenpass patří:

- příliš dlouhá doba trvání (dva dny),
- nevyžitelnost metod v praxi,
- příliš obsáhlé podklady,
- tištěné materiály v černobílé barvě,
- nedostatečný časový prostor pro vstřebávání témat,
- příliš teoretické,
- potřebná znalost statistiky,
- nedostatečný časový prostor pro důležité metody.

4 Návrhy a doporučení

Z analýzy současného stavu, dotazníkového šetření a interview s vedoucím kvality vyplynuly slabé stránky celkového průběhu školení Methodenpass. Slabým stránkám jsem se věnovala a udělám z nich návrhy na zlepšení. Mezi návrhy na zlepšení jsem zařadila aktualizaci systému přihlášení na kurz, aktualizaci systému hodnocení, aktualizaci obsahu a rozsahu školení, zavedení tzv. mikrokurzů a online školení.

4.1 Aktualizace systému přihlášení na kurz

Současnost

Na oddělení nebyl zatím zakoupen speciální program pro vzdělávání. V současnosti se na školení zaměstnanci přihlašují přes webový portál Akademie kvality. Tento portál se nachází na hlavní stránce zaměstnaneckého portálu – intranet. Zde se nachází veškeré školení, na které jsou vypsané termíny. Tento webový portál Akademie kvality slouží jako samostatná stránka, tudíž když na ni přímo zaměstnanec neklikne, tak se o nové nabídky školení a termínech nedozví. Organizátor tedy musí rozesílat extra e-mail s novou nabídkou školení na celou oblast Kvality.

Návrh

Vzhledem k pokročilé technické době přišlo ze strany vedení nařízení, že všichni zaměstnanci kvality musí mít chytré telefony s přístupem na internet. Proto mým návrhem je vytvoření mobilní aplikace, která bude na všechny telefony automaticky nainstalována. V aplikaci se nachází přehled všech školení, nabídka aktuálního školení, absolvovaná školení a výsledky z hodnocení školení. K těmto výsledkům bude mít přístup jen organizátor a nadřízení pracovníci. Pouze organizátor může spravovat aplikaci, tedy přidávat nová školení, posílat aktualizace apod. Po vytvoření například nového školení či aktualizaci termínů každému zaměstnanci přijde upozornění do aplikace. Tudíž bude zaměstnanec vždy informován o všem a nemusí se zbytečně a zdlouhavě neustále rozesílat e-maily.

Aplikace je v současné době ve fázi vývoje. Oddělení IT komunikuje s vedením oddělení Řízení kvality o tom, jak bude aplikace vypadat a co všechno bude umět. Na druhou polovinu roku 2018 je naplánováno pilotní testování na několika chytrých telefonech vybraných zaměstnanců. Toto testování bude následně vyhodnoceno, budou opraveny nedostatky a od roku 2019 je naplánováno finální nasazení aplikace.

4.2 Aktualizace systému hodnocení

Současnost

Na oddělení kvality probíhá hodnocení školení neboli zpětná vazba ze školení papírovou formou po každém absolvovaném školení. Po skončení školení lektor rozdává účastníkům dotazník, který následně vyplní. Na vyplnění dotazníku mají respondenti 5– 10 minut. Po vyplnění účastník odevzdá dotazník lektorovi a osoba pověřená organizací školení si dotazníky od lektora převezme. Následně vyplněné dotazníky přepíše do elektronického hodnoticího formuláře pomocí programu MS Office Excel nebo předá jiné osobě pro zpracování. Papírové dotazníky se poté skartují, protože data jsou už zaznamenaná v elektronické podobě. Do programu MS Office Excel se zapíše úplně vše z dotazníku, tedy hodnotící škály, komentáře a připomínky, pozitiva a negativa a návrhy na zlepšení. Z otázek, které jsou hodnoceny pomocí bodové škály, se vytvoří grafy. Poté se výsledky prezentují na poradě vedoucímu. Z toho vyplývá, že se tím pověřený zaměstnanec musí zabývat a „ztrácet“ čas s přepisováním.

Návrh

Navrhuji, aby se zpětná vazba ze školení vyplňovala pouze elektronickou formou. Tedy netisknout a nevyplňovat dotazníky ručně. Následně by nikdo nemusel přepisovat výsledky do programu MS Office Excel a ušetřil by se papír, barva v tiskárně i čas.

Vzhledem k výše uvedené mobilní aplikaci navrhuji vytvoření elektronického dotazníku, který bude součástí mobilní aplikace. V den akce organizátor rozešle dotazníky prostřednictvím aplikace. Hned po ukončení školení bude tento dotazník vyplněn respondenty a odešlou ho. Vyplněné dotazníky se budou shromažďovat v aplikaci a zároveň se vyhodnotí předem nastaveným programem v aplikaci. Aplikace bude zařazena na zaměstnanecký portál – intranet, tudíž vyhodnocené dotazníky budou k dispozici v elektronické podobě na počítači.

Přínos elektronického hodnocení školení spočívá hlavně v úspoře času a peněz, navíc by výsledky dotazníkového šetření včetně komentářů a připomínek byly k dispozici nejen jednomu oddělení, ale také přímo vedoucímu Akademii kvality.

Dalším řešením je pořízení tabletů do přednáškové místnosti. Toto řešení bude o něco nákladnější, ale vedoucímu Akademii kvality se toto řešení zamlouvá. V místnosti budou umístěné dva tablety, na kterých bude školený zaměstnanec hodnotit kurz dle své libosti. Na obrazovce budou zobrazeny emotikony, zelený bude vyjadřovat

spokojenost, červený nespokojenost a žlutý průměrné školení. Emotikony budou sloužit k maximálnímu urychlení odpovídání.

Během zpracování této diplomové práce byly zavedeny na některých školeních elektronické dotazníky. Postupně se budou nasazovat na všechna školení a v příštím roce 2019 toto nové dotazování proběhne i na školení Methodenpass.

4.3 Aktualizace obsahu a rozsahu školení

Současnost

Školení Methodenpass probíhá v pracovní době po dobu dvou dní, tedy dvakrát po dobu osmi hodin. Pro některé účastníky, jak vyplynulo z dotazníku, je školení velmi dlouhé, a jak už bylo zmíněno výše moc obsáhlé na vstřebání informací. Na školení se přednáší z prezentace vytvořené v MS PowerPointu. Prezentace je velice obsáhlá a tvoří ji cca 300 slidů. Obsahem prezentace jsou všechny často i méně používané metody potřebné v oddělení Řízení kvality. Ukázka příkladů z praxe udělala na uchazeče dobrý dojem. Avšak objevily se i záporné názory a to takové, že by se mělo školení spíše zaměřit na metody, které se častěji používají ve firmě. Měly by se probrat více do hloubky a k tomu přidat i příklady z praxe. Pozitivní hodnocení dostaly podklady, které dostal každý účastník v tištěné podobě v černobílém provedení. Zde se objevilo i pár negativních připomínek, že černobílé provedení respondenty tolik neoslovalo.

Návrh

Mým doporučením je zkrátit kurz na jeden den a aktualizovat data v obsahu přednášky. Školení je přínosem pro zaměstnance, kteří si odnesou potřebné znalosti ke své práci. Tudíž se musí probírat metody, které se vyskytují ve firmě nejčastěji. Školení se odvíjí od základů statistiky, proto by účastníci měli mít alespoň základní znalosti. Navrhuji rozeslat úvodní video, které seznámí účastníky s danou problematikou školení a osvojí si tak základní znalosti statistiky. Díky tomu bude školení mnohem efektivnější a uchazeči si toho více ze školení odnesou. Kurz bude rozdělený na dopolední a odpolední část. V dopoledních hodinách se budou školitelé věnovat teorii metod a pouštění zajímavých videí pro vysvětlení a v odpoledních hodinách budou zaměstnanci plnit praktické úkoly, které jsou s metodami spojené. Podklady budou zachovány v tištěném provedení, aby si do nich uchazeči mohli psát poznámky a později si mohli některou metodu připomenout. Změnou budou barevně tištěná podklady. Barevné provedení dodá podkladům na atraktivnosti a přehlednosti. Při menším rozsahu přednášejících slidů

nebude barevné tisknutí o tolik nákladnější. Školitelům bych navrhovala, aby vysvětlovali přednášku více „lidsky“ a ne tolik odborně a akademicky.

Od roku 2018 se oddělení kvality snaží uspořádat školení Methodenpass do „nového kabátu“. Aktualizují se školící podklady a jak bylo několikrát připomínkou respondentů, budou hlavně školeny metody, které se využívají nejčastěji ve firmě a ty, které se už moc nepoužívají budou jen povrchově zmíněny.

4.4 Nasazení mikrokurzů

Současnost

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, školení Methodenpass probíhá v pracovní době, dva dny po osmi hodinách. Pro některé účastníky, jak vyplynulo z dotazníku, je školení velmi dlouhé a obsáhlé na vstřebání informací.

Návrh

V návaznosti na rozsah školení Methodenpass, které v současné době trvá dva dny, navrhuji zavedení mikrokurzů. Mikrokurz je krátké školení, které probíhá jen 3-4 hodiny podle toho, jak moc je přednášené téma náročné. Tímto způsobem se bude školit několik dní. Každý den se probere jedna nebo dvě metody, ukáže se na praktických příkladech a další den se bude opakovat to samé s dalšími metodami. Zaměstnanci tak nebudou mimo svou pracovní pozici celé dva dny. Tím, že školení bude probíhat v krátkých časových intervalech, se dá očekávat větší obsazenost kurzu než doposud.

4.5 Nasazení online školení

Současnost

V současné době je ve firmě využíván program Skype for Business. Tento program umožňuje kontakt s lidmi pomocí rychlých zpráv, e-mailů, audiovizuálních i zvukových volání, trvalých chatovacích místností, online schůzek a prezentací.

Návrh

Mým návrhem je využít Skype for Business k hromadnému online školení zaměstnanců. Skype se ve firmě běžně používá k telefonování, k rychlému dopisování, ale také k telekonferenci a videokonferenci. Právě hromadné videokonference nabízí nasdílet obrazovku pro všechny přihlášené účastníky. Toto školení bude spíše vhodné pro školení metod bez praktických příkladů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo optimalizovat průběh a obsah školení Methodenpass v rámci kvality podniku Škoda Auto, a. s. a to tak, aby odpovídal současné době a náplni práce tohoto oddělení. Diplomová práce nejprve zmapovala a zhodnotila průběh školení prostřednictvím analýzy firemních dokumentů a osobních zkušeností a na jejich základě identifikovala silné a slabé stránky průběhu školení Methodenpass. Získané poznatky vedly k navrhnutí žádoucích změn a doporučení, které budou přínosem budoucímu vzdělávání, podpoří další úspěšný rozvoj zaměstnanců, eliminují slabé stránky a podpoří stránky silné.

Všechny zjištěné poznatky byly podkladem pro vytvoření návrhů k zefektivnění školení Methodenpass. V rámci diplomové práce bylo řešeno pět návrhů, a to aktualizace systému přihlášení na kurz, aktualizace systému hodnocení, aktualizace obsahu a rozsahu školení, zavedení tzv. mikrokurzů a online školení. Tyto návrhy jsou výstupem poslední kapitoly.

Prvním návrhem je aktualizace systému přihlášení na kurz. V současnosti se na školení zaměstnanci přihlašují přes webový portál Akademie kvality. Bohužel bez přímého vyhledání stránky se zaměstnanec nedozví o nové nabídce školení nebo aktuálních termínech. Proto je mým prvním návrhem vytvoření mobilní aplikace, ve které se bude nacházet přehled všech školení, nabídka aktuálního školení, absolvovaná školení a výsledky z hodnocení školení. Pouze organizátor školení může spravovat aplikaci, tedy přidávat nová školení, posílat aktualizace apod. Po vytvoření například nového školení či aktualizaci termínů každému zaměstnanci přijde upozornění do aplikace. Tudíž bude zaměstnanec vždy informován o všech změnách či novinkách. V současné době je aplikace ve fázi vývoje. Na úrovni vedení oddělení Řízení kvality a IT probíhá diskuze, jak bude aplikace vypadat a co všechno bude umět. Na druhou polovinu roku 2018 je naplánováno pilotní testování na několika mobilních telefonech. Testování bude na konci roku vyhodnoceno, budou opraveny nedostatky a na začátek roku 2019 je naplánováno finální nasazení aplikace do provozu.

Dalším návrhem je aktualizace systému hodnocení školení. V současné době probíhá hodnocení školení papírovou formou po každém absolvovaném školení. Všechny vyplněné dotazníky musí být ručně přepsány do programu MS Office Excel a výsledky jsou prezentovány vedoucímu oddělení. Nevýhodou je velká časová náročnost na

přepisování dat z dotazníku do elektronické podoby, proto vzhledem k výše uvedené mobilní aplikaci navrhuji vytvoření elektronického dotazníku, který bude součástí mobilní aplikace. Hned po ukončení školení bude tento dotazník vyplněn respondenty. Vyplněné dotazníky se budou shromažďovat v aplikaci a zároveň se vyhodnotí předem nastaveným programem v aplikaci. Aplikace bude zařazena na zaměstnanecký portál – intranet, tudíž vyhodnocené dotazníky budou k dispozici v elektronické podobě na počítači.

Dalším řešením systému hodnocení je pořízení tabletů do přednáškových místností, na kterých bude školený zaměstnanec hodnotit kurz dle své libosti. Na obrazovce budou zobrazeny emotikony, zelený bude vyjadřovat spokojenost, červený nespokojenost a žlutý průměrné školení. Emotikony budou sloužit k maximálnímu urychlení odpovídání.

Z dotazníkového šetření byla zjištěna skutečnost, že školení obsahuje veškeré metody kvality a většina z nich jsou pro pracovníka kvality nevyužitelné v praxi. Proto oddělení Řízení kvality navrhuji zkrátit a aktualizovat data v obsahu přednášky. Všechny metody se odvíjí od základů statistiky, a proto navrhuji rozeslat úvodní video, které seznámí účastníky s danou problematikou školení a osvojí si tak základní znalosti statistiky, které účastníkům školení pomohou k rychlejšímu vstřebání získaných informací.

Dalším návrhem je vytvoření mikrokurzů. V návaznosti na rozsah školení Methodenpass, které v současné době trvá dva dny, navrhuji zavedení mikrokurzů. Mikrokurz je krátké školení, které probíhá jen 3-4 hodiny, dle náročnosti tématu. Tímto způsobem by se školilo několik dní. Každý den se probere jedna nebo dvě metody, ukáže se na praktických příkladech a další den se bude opakovat to samé s dalšími metodami. Výhodou je, že zaměstnanci tak nebudou mimo svou pracovní pozici celé dva dny. Tím, že školení bude probíhat v krátkých časových intervalech, se dá očekávat větší obsazenost kurzu než doposud.

Posledním návrhem je zavedení online školení. Tento typ školení v současné době ve firmě neprobíhá. Mým návrhem je využít program Skype for Business, který je používán ve firmě k hromadnému online školení zaměstnanců. Skype se ve firmě běžně používá k telefonování, k rychlému dopisování, ale také k telekonferenci a videokonferenci. Právě hromadné videokonference nabízí nasdílet obrazovku pro

všechny účastníky kurzu. Toto školení bude spíše vhodné pro školení metod bez praktických příkladů.

Seznam použité literatury:

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [3] Cíle řízení lidských zdrojů. [online]. [2018-02-10].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje
- [4] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- [5] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [6] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [7] Kompetence. [online]. [2018-03-18].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>
- [8] Kvalifikace. [online]. [2018-03-18].
Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalifikace_\(osobní\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalifikace_(osobní))
- [9] Interní dokument automobilové firmy – učební příručka Kompetence a kompetenční profil zaměstnance
- [10] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] VODÁK, J. a. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [12] Měkké dovednosti. [online]. [2018-02-21].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>
- [13] Měkké dovednosti. [online]. [2018-02-21].
Dostupné z: <https://www.inwork.cz/clanky/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>

[14] Světové jazyky. [online]. [2018-02-21].

Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/409253-jazykova-vybavenost-cechu-neni-dobra-svou-rolu-hraje-i-ostych.html>

[15] Interní dokument automobilové firmy – Intranet – Základní informace o firmě

[16] Interní dokument automobilové firmy – Intranet – Školení

[17] Statistická analýza dat. [online]. [2018-03-12].

Dostupné z: <https://acrea.cz/sluzby/statisticka-analyza-dat.html>

[18] Regulační diagramy. [online]. [2018-03-12].

Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=29>

[19] Plánování experimentů. [online]. [2018-03-12].

Dostupné z: <http://ikvalita.cz/tools.php?ID=53>

Seznam obrázků

Obr. 1 Vztah mezi učením se, vzděláváním a rozvojem.....	16
Obr. 2 Cyklus vzdělávání	18
Obr. 3 Organizační struktura	26
Obr. 4 Vzdělání zaměstnanců kvality	27
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců kvality	28
Obr. 6 Služební věk zaměstnanců kvality	29
Obr. 7 Přehled cílových skupin zaměstnanců.....	30
Obr. 8 Vzhled domovské stránky Škoda Akademie	31
Obr. 9 Vzhled domovské stránky týmového webu Akademie kvality	32
Obr. 10 Pohlaví respondentů	49
Obr. 11 Vzdělanostní struktura respondentů dle pohlaví.....	50
Obr. 12 Pracovní zařazení respondentů	51
Obr. 13 Byl pro Vás kurz užitečný?.....	51
Obr. 14 Jak hodnotíte obsah kurzu?.....	53
Obr. 15 Jak hodnotíte výkon lektora/ů?	55
Obr. 16 Byl obsah kurzu odpovídající danému časovému kurzu?	56
Obr. 17 Odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu?	58
Obr. 18 Jak jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu?	60
Obr. 19 Doporučil byste tento kurz kolegům?	62

Seznam tabulek

Tab. 1 Užitečnost kurzu	52
Tab. 2 Hodnocení otázky 1 dle pohlaví a vzdělání.....	52
Tab. 3 Relativní četnost otázky 1 dle pohlaví a vzdělání.....	53
Tab. 4 Obsah kurzu	54
Tab. 5 Hodnocení otázky 2 dle pohlaví a vzdělání.....	54
Tab. 6 Relativní četnost otázky 2 dle pohlaví a vzdělání.....	54
Tab. 7 Výkon lektora	55
Tab. 8 Hodnocení otázky 3 dle pohlaví a vzdělání.....	55
Tab. 9 Relativní četnost otázky 4 dle pohlaví a vzdělání.....	56
Tab. 10 Obsah kurzu odpovídající danému časovému rozsahu.....	57
Tab. 11 Hodnocení otázky 4 dle pohlaví a vzdělání.....	57
Tab. 12 Relativní četnost otázky 4 dle pohlaví a vzdělání.....	57
Tab. 13 Spokojenost se studijními podklady s ohledem na průběh a cíl kurzu..	58
Tab. 14 Hodnocení otázky 5 dle pohlaví a vzdělání.....	59
Tab. 15 Relativní četnost otázky 5 dle pohlaví a vzdělání.....	59
Tab. 16 Spokojenost s organizačním zajištěním kurzu.....	60
Tab. 17 Hodnocení otázky 6 dle pohlaví a vzdělání.....	60
Tab. 18 Relativní četnost otázky 6 dle pohlaví a vzdělání.....	61
Tab. 19 Doporučení kolegům	63
Tab. 20 Hodnocení otázky 10 dle pohlaví a vzdělání.....	63
Tab. 21 Relativní četnost otázky 10 dle pohlaví a vzdělání.....	63

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – Harmonogram schůzek ve společnosti Škoda Auto, a. s.

Příloha č. 1 – dotazník

Zpětná vazba – hodnocení kurzu

Kurz/číslo kurzu: Methodenpass	Místo konání:
Firma/Lektor:	Datum:

V následující tabulce označte symbolem „X“ pole, odpovídající dle Vašeho názoru úrovni hodnoceného kritéria.

Hodnoticí stupnice: 1-nejlepší, 4-nejhorší, 0-nehodnoceno

Máte-li konkrétní připomínky nebo komentáře, prosím připojte je k jednotlivým kritériím.

V případě hodnocení 3 a 4 je komentář nutný.

Pohlaví: Muž ☐ Žena ☐

Vzdělání: Základní ☐ SŠ nebo odborné vyučení s maturitou ☐ VŠ (Bc., Mgr., Ing.) ☐

Pracovní zaměření: Vedoucí ☐ Koordinátor ☐ THZ specialista ☐

THZ referent ☐ THZ auditor ☐ THZ projektant ☐

Kritéria hodnocení	Úroveň hodnocení				Komentáře/Připomínky
	1	2	3	4	
1. Byl pro Vás kurz užitečný? (nové informace/náměty; náměty využitelné v praxi)					
2. Jak hodnotíte obsah kurzu? (téma dostatečná, přínosná?)					
3. Jak hodnotíte výkon lektora/ů? (výklad pestrý a dynamický, srozumitelný, zajímavý, příklady z praxe?)					
4. Byl obsah kurzu odpovídající danému časovému rozsahu?					
5. Odpovídaly studijní podklady průběhu a cíli kurzu?					
6. Jak jste spokojen s organizačním zajištěním kurzu? (přihláška, pozvánka, prostory - učebny/laboratoře...)					

Uvedte, prosím, max. 3 pozitiva:
Uvedte, prosím, max. 3 negativa:
Uvedte, prosím, max. 3 podněty ke zlepšení procesů ve Škoda Auto - týkající se obsahu kurzu:
Doporučil byste tento kurz kolegům? ANO ____ NE ____

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Vaše informace budou využity výhradně pro vyhodnocování kurzů a jejich inovaci.

Příloha č. 2. Harmonogram schůzek ve společnosti Škoda Auto, a. s.

1. schůzka

datum: 15. 2. 2017

náplň: Domluva na možné spolupráci při zpracování diplomové práce a předběžném názvu DP.

2. schůzka

datum: 15. 12. 2017

náplň: Domluva na úpravě celé práce. Změna obsahu a jiné zaměření.

3. schůzka

datum: 23. 1. 2018

náplň: Domluva na postupu zpracování praktické části diplomové práce. Byly mi poskytnuty materiály a informace ke vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

4. schůzka

datum: 7. 2. 2018

náplň: Odsouhlasení s vedoucím Akademie kvality celý obsah a cíl diplomové práce.

5. schůzka

datum: 5. 3. 2018

náplň: Konzultace byla zaměřena na praktickou část, zejména na dotazníkové šetření. Projednání nejasností s průběhem školení, praktických příkladů a metod.

6. schůzka

datum: 14. 3. 2018

náplň: Konzultace se týkala zkontrolování analýzy současného stavu ve společnosti. To znamená organizace, přihlášení na kurzy, nabídka kurzů a hodnocení kurzů.

7. schůzka

datum: 19. 3. 2018

náplň: Byl proveden strukturovaný rozhovor (interview) s vedoucím Akademie kvality.

8. schůzka

datum: 6. 4. 2018

náplň: Prokonzultování celé diplomové práce. Nejvíce se věnovalo návrhové části.

9. schůzka

datum: 3. 5. 2018

náplň: Finální konzultace kompletní diplomové práce.