

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Petra Schafferová

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Vzdělávání pracovníků partnerských organizací firmy ŠKODA AUTO a.s.
The Education of the Partner Organizations of the ŠKODA AUTO a.s. Company

Číslo závěrečné práce DP-PE-KPE-200745

PETRA SCHAFFEROVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: JUDr. Miloslav Kučera, ŠKODA AUTO a.s.

Počet stran: 100
Datum odevzdání: 10.05.2007

Počet příloh: 18

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 diplomové práce a konzultantem.

Datum: 07.05.2007

Podpis:

Resumé

Současná doba si vynucuje stále efektivnější vývoj, výrobu a použití lepších a výkonnějších strojů a zařízení. Do toho samozřejmě spadá i automobilový průmysl. Bez automobilů se dnešní moderní společnost již neobejde.

Firma Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav je největším výrobcem osobních vozů v České republice. Během svého desetiletého působení v této společnosti jsem získala bohaté zkušenosti, které jsem aplikovala ve své diplomové práci. Uvědomuji si, že vysoká úroveň a kvalita nabízených služeb zákazníkům a kvalitně vyškolený personál u obchodníků značky Škoda rozhoduje o úspěchu nejen v oblasti marketingu a servisu, ale také o úspěšnosti firmy Škoda Auto, a.s. (dále jen Škoda Auto) na trhu.

Proto jsem ve své diplomové práci představila školicí koncepce, které jsou používány pro zvyšování profesionality pracovníků partnerských organizací společnosti Škoda Auto, stav proškolenosti, náklady, které firma vynakládá, a přirozeně i přínosy firmě. Použila jsem jak oficiální údaje o výsledcích společnosti Škoda Auto, zejména internetové stránky a výroční zprávy, tak i interní podklady příslušných oddělení servisních služeb, materiály o stavu personálu, o přehledu školení a o stavu proškolenosti. Cílem mé práce je provést podrobnou analýzu kvality jednotlivých školicích koncepcí a navrhnout kroky, které by mohly vést ke zlepšení a větší efektivitě pracovníků smluvních provozoven firmy Škoda Auto.

Summary

Our current era requires more effective development, production and use of better and more efficient machines and devices. This trend also concerns the automotive industry. Our contemporary society cannot avoid using automobiles.

Škoda Auto Company based in Mladá Boleslav is the largest producer of passenger cars in the Czech Republic. I have been employed in this company for ten years and thus I based my thesis on research conducted at Škoda Auto Company. I am aware that the high standard and quality of offered services to customers and well trained Škoda staff and businessmen influence the success not only in marketing and service but also the overall achievements of Škoda Auto Company on the market.

That is the reason why my thesis introduces the training concept used to improve the expertise of Škoda Auto Company partner organizations staff, the training status and costs the company must incur and naturally also the company assets. I have used both official Škoda Auto documentation, namely web pages and annual company reports as well as internal documents of respective service department, material on the staff status, training overview and training state. The goal of my thesis is to perform a detail analysis of the training concepts and propose steps that could help to improve the staff efficiency.

Klíčová slova

Vzdělávání servisního personálu

Cílová skupina vzdělávání

Vzdělávání pracovníků dodavatele

Společnost Škoda Auto, a.s.

Koncepce vzdělávání společnosti

Škoda Auto, a.s.

Key Words

Education of the Service Personnel

Target Group of the Education

Training of the Supplier Staff

Company Škoda Auto, a.s.

Training Concept of the Company

Škoda Auto, Company.

Zkratky

VW AG	Volkswagen, akciová společnost
PkW	osobní automobily
NF	užitkové automobily
PS	oddělení Servisních služeb
PSS	oddělení Servisního školení
PSO	oddělení Organizace Servisních služeb
PST	oddělení Techniky Servisních služeb
PSG	oddělení Garance
PSD	oddělení Dílna Servisních služeb
PSM	oddělení Marketing Servisních služeb
Škoda Service	ochranná známka útvaru Servisních služeb
Service Mobil	vozy, které slouží řidičům při technických problémech na vozech na silnici
Bottom 20	program, jenž formou coachingu pomáhá servisům, které se umístily ve studiích spokojenosti na posledních místech
DEKRA	Ústav silniční a městské dopravy
TtT	Train the Trainer – školení trenérů
SOFIE	software na organizaci a řízení školení
VIRTUAL CAMPUS	software na komplexní řízení školení, včetně On-line kursů, testů, E-learningu
SP	servisní poradce
VS	vedoucí servisu
OTP	ostatní technický personál

G	označení základních kursů do roku 2004
W	označení nadstavbových kursů do roku 2004
SP	označení speciálních kursů do roku 2004
ENS/3	oddělení Nákupu služeb a výkonů
ECP/1	oddělení Controllingu odbytu a tvorby cen
SOU	střední odborné učiliště
Assesment centre	výběr nových pracovníků
Screening	poradenství v servisní provozovně
GT	označení vstupních kursů od roku 2005
BT	označení základních kursů od roku 2005
AB	označení nadstavbových kursů od roku 2005
EX	označení expertních kursů od roku 2005

Obsah

Úvod.....	12
1 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků	16
1.1 Definice odborného vzdělávání.....	16
1.1.1 <i>Plánování programů vzdělávání</i>	17
1.1.2 <i>Realizace vzdělávacích programů</i>	18
1.1.3 <i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	19
1.2 Podnikové vzdělávání pracovníků.....	20
1.2.1 <i>Elektronické vzdělávání v podniku</i>	22
1.2.2 <i>Plánování a řízení osobního rozvoje</i>	24
1.2.3 <i>Budoucnost firemního vzdělávání</i>	25
2 Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu školicích středisek	26
2.1 Příprava	26
2.2 Zdůvodňování	26
2.3 Obhajování.....	26
2.4 Zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů, neboli outsourcing personální práce.....	27
2.4.1 <i>Důvody využívání externích služeb</i>	27
2.4.2 <i>Oblasti vhodné pro uplatnění externích služeb</i>	28
2.4.3 <i>Problémy při využívání externích služeb</i>	28
2.4.4 <i>Manažerské a právní aspekty využívání externích služeb</i>	28
3 Charakteristika firmy Škoda Auto, a.s.	30
3.1 Historie firmy	30
3.2 Základní údaje o společnosti Škoda Auto, a.s.	34
3.3 Organizační struktura firmy Škoda Auto, a.s.....	37
4 Servisní služby - PS a jejich úloha ve struktuře firmy.....	39
4.1 Servisní služby – PS a jejich úkoly.....	39
4.2 Struktura útvaru Servisních služeb - PS	40
4.3 Obsah činnosti útvaru Servisních služeb - PS	41
4.3.1 <i>Oddělení – Servisní organizace - PSO</i>	42
4.3.2 <i>Oddělení – Servisní marketing - PSM</i>	42
4.3.3 <i>Oddělení - Servisní školení - PSS</i>	43
4.3.4 <i>Oddělení – Technika Servisních služeb - PST</i>	43
4.3.5 <i>Oddělení – Garance - PSG</i>	43
4.3.6 <i>Oddělení – Dílna Servisních služeb - PSD</i>	44
4.4. Cíle útvaru Servisních služeb - PS.....	44
5 Prodejní a servisní síť firmy Škoda Auto, a.s.	46
6 Servisní školení a jeho úloha ve firmě.....	48
6.1 Regionální školicí střediska.....	49
6.2 Cílové skupiny vzdělávání a přehled činností oddělení Servisního školení – PSS	51
6.3 Počítačový program SOFIE a jeho úloha ve školicím středisku.....	54
6.4 Vývoj softwaru na organizaci a řízení školení – VIRTUAL CAMPUS.....	56
7 Vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací do roku 2004.....	58
7.1 Nabídka technických školení do roku 2004.....	58
7.2 Nabídka netechnických školení do roku 2004.....	60

7.3	Přehled nákladů na technické a netechnické školení do roku 2004.....	68
7.3.1	<i>Přehled nákladů a zisků za rok 2003 a 2004</i>	69
7.4	Zhodnocení vzdělávací koncepce do roku 2004 a návrhy na zlepšení ...	73
7.4.1	<i>Nedostatky vzdělávací koncepce platné do roku 2004</i>	73
7.4.2	<i>Opatření pro zlepšení kvality proškolenosti personálu</i>	74
7.4.3	<i>Ekonomické opatření týkající se nákladů na školení</i>	75
8	Koncernová vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací od roku 2005	77
8.1	Koncernová koncepce technického vzdělávání	78
8.2	Koncernová koncepce netechnického vzdělávání	81
8.2.1	<i>Certifikované netechnické vzdělávání</i>	81
8.2.2	<i>Netechnické vzdělávání – dobrovolné moduly</i>	84
8.3	Náklady na technické a netechnické vzdělávání za rok 2005 a 2006	85
8.4	Evropský projekt koordinovaného vzdělávání odborných učitelů	87
8.4.1	<i>Cíl a hlavní myšlenky projektu</i>	89
8.4.2	<i>Hlavní témata školení v rámci projektu</i>	90
8.4.3	<i>Náklady v rámci projektu</i>	91
9	Celkové zhodnocení vzdělávacích koncepcí	95
	Závěr	98
	Seznam literatury	99
	Seznam příloh	100

Úvod

Současný automobilový trh je přeplněn téměř identickými výrobky. Pro firmy se stává den ode dne složitějším úkolem prosadit svůj produkt mezi výrobky konkurenčních společností. Podniky musejí nacházet nové způsoby, jak se odlišit. Dnes je více než zřejmé, že obrovskou roli nehraje pouze samotný prodejní artikl, ale také služby, které jeho uvedení a existenci na trhu doprovázejí. Nejedná se tedy jen o kvalitu výrobku, ale rovněž o kvalitu služeb, těch prodejních i poprodejních. Úroveň služeb byla v posledních letech podceňována, a to se projevovalo na spokojenosti zákazníků.

Společnost Škoda Auto, výrobce osobních automobilů v Mladé Boleslavi, patří k největším v České republice a význam svého postavení si uvědomuje. Již léta se snaží vytvořit si stálou loajální zákaznickou základnu a hledat pořád nové potenciální odběratele pro své produkty. Protože zákazník je ten, kdo svou volbou zakoupit si vůz, svou spokojeností s kvalitou produktu, s úrovní péče a s rozsahem poskytovaných služeb prodejní a servisní sítě, svou věrností značce a svými pozitivními zkušenostmi rozhoduje o úspěchu, a tím i o budoucnosti firmy Škoda Auto. Mezi nejvýznamnější cíle společnosti Škoda Auto proto patří vysoká úroveň nabízených služeb pro všechny odběratele. Zmíněná tvrzení nejsou pouhými prohlášeními, na jejich realizaci se neustále tvrdě pracuje. Svědčí o tom dosažené obchodní úspěchy nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí.

Předmětem této diplomové práce je rozbor tvorby a realizace servisních vzdělávacích koncepcí firmy Škoda Auto, které zajišťují odbornou přípravu servisního personálu odpovídající požadavkům výrobku a trhu. Dále rozbor nákladů za školení, analýza zisků a ztrát. Jedná se tedy o vzdělávání servisních pracovníků nejen hlavního závodu, ale především partnerských organizací společnosti Škoda Auto. Jde o přehled a metody, jak kvalitativně a kvantitativně firma proškoluje pracovníky servisních služeb svých partnerských organizací, a tím dosahuje vysoké kvality svých poskytovaných služeb, spokojenosti a loajálnosti svých zákazníků.

Cílem diplomové práce je ověřit vhodnost a především účinnost školicích koncepcí, jež firma Škoda Auto používá v praxi pro předávání opravárenského know-how servisním pracovníkům do jednotlivých provozoven.

Základní otázkou je, zda nový navrhovaný školicí systém, který společnost Škoda Auto začala používat od roku 2005, povede ke zlepšení úrovně servisního personálu.

Do konce roku 2004 se používala pro předávání informací o stávající a aktuální technice vozů Škoda, o nových modelech a agregátech koncepce, v níž chybělo, podle mého názoru, plno důležitých náležitostí.

Především neměla společnost Škoda Auto přehled o počtu „úplných specialistů“ v jednotlivých provozovnách. Školicí akce byly rozděleny pouze do základních, nadstavbových a speciálních kursů, bez jakékoliv návaznosti. Absolvovat školení v daném sledu, tzn. od základní až po speciální kursy, povinné nebylo, a tak se stávali z mechaniků „specialisti“, jimž chyběly základní vědomosti a znalosti o technice vozů Škoda. Vedoucí provozoven posílali své pracovníky hned na nejvyšší stupeň vzdělání, na speciální kursy, což vyplývá z přihlášek na školení a ze statistik. Předpokládají totiž, že základní vědomosti mají tito pracovníci již nasbírány z praxe, a to především pokud se jednalo o mechaniky, kteří v provozovně řadu let pracovali. Málokdy tomu však tak bylo. Jestliže se na školení sešli mechanici, jež základním školením prošli, s pracovníky, kteří tyto informace sbírali pouze z praxe, vznikal velký vědomostní rozdíl ve skupinách a školení přestávalo mít žádoucí efekt. Ti, jimž informace chyběly, si ze školení odvezli velmi málo a ti, kteří poctivě absolvovali všechny kursy od základu, ztráceli čas, protože trenér musel vysvětlovat často velmi triviální postupy a metody opravování, aby byla celá skupina na stejné úrovni.

Dále společnost Škoda Auto neměla žádný přehled o tom, kolik je v provozovně specialistů na danou problematiku, např. na motory, převodovky, podvozek či klimatizaci. Podrobné zhodnocení a náměty na zlepšení uvedu

v kapitole 7, která se nazývá Vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací do roku 2004.

Veškeré tyto podněty a spousta dalších nápadů od trenérů jednotlivých značek koncernu VW a navíc vstup České republiky do Evropské unie a platnost nových zákonů spojených s odstraněním blokových výjimek vedly ke vzniku nové koncepce školení, na níž se podíleli trenéři ze školicího střediska firmy Škoda Auto ve spolupráci se všemi koncernovými značkami Seat, VW Pkw (osobní vozy), VW NF (užitkové vozy) a Audi.

Nová koncepce školení vešla v platnost počátkem roku 2005. Tuto koncepci podrobně rozeberu a popíši v kapitole 8 této diplomové práce, která se nazývá Koncernová vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací od roku 2005. Základním stavebním kamenem je synergie mezi koncernovými značkami, možnost vzájemného uznávání kursů mezi členy koncernu VW, což znamená, že mechanici nemusí stejnou tematiku probírat u každé značky zvlášť. Dále je to především povinnost absolvovat školicí kursy postupně, tzn. od vstupních přes základní, nadstavbové až po expertní kursy.

V celkovém hodnocení, v kapitole 9, jsem se zaměřila na posouzení změn původní a nové školicí koncepce. Samozřejmě, že jsem i v nové koncepci našla části, které by bylo možné vylepšit.

Jeden z nedostatků představuje absolvování vstupních testů. Samozřejmě, že je velmi příjemné, když se pracovník nemusí zúčastnit základního kursu znovu, ale pouze projde úspěšně vstupním testem, který mu umožní vstup do koncepce školení. Tyto testy trvají 2 hodiny, max. 1/2 pracovního dne, a mechanici na tyto testy musí dojíždět do regionálních školicích středisek. To přináší servisům dodatečné cestovní náklady a musí řešit absenci pracovníka v dílně. Řešením by v tomto okamžiku bylo zavést internetové testování. Tím dojde k úspoře nejen plateb externím trenérům – následně ke snížení nákladů firmy Škoda Auto, ale také k úspoře výdajů servisních provozoven v souvislosti s vysíláním mechaniků do školicích centrál, s placením cestovních výloh a s úsporou pracovního času.

Nová koncepce je rozdělena na 11 kvalifikačních cest, z nichž vyjdou přesně specifikovaní a proškolení specialisté. Výhodou se tak oproti původnímu školicímu systému stává precizní přehled jednotlivých specialistů v servisech. V tomto okamžiku získaly nemalou výhodu provozovny, které v minulých letech, před zavedením nové koncepce, posílaly své mechaniky poctivě na školení všech stupňů vzdělávání. Tím získaly možnost, „přeskočit“ některé vstupní či základní kursy nebo si je pouze nahradit testy, jež trvají max. 1/2 pracovního dne.

Náměty na optimalizaci nevycházejí pouze z mých názorů, ale také z nápadů jednotlivých servisů. Každým rokem posílá útvar Servisní služby - PS do servisní sítě dotazník, ve kterém se zjišťují a sbírají náměty na zlepšení práce všech oddělení v oblasti Servisních služeb - PS, tzn. i práce v oddělení Servisního školení - PSS.

1 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků

1.1 Definice odborného vzdělávání

Odborné vzdělávání¹ a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.

Cíle

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Výhody

Efektivní vzdělání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 491. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

- zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

1.1.1 Plánování programů vzdělávání

Každý vzdělávací program² je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Dříve než se budeme věnovat zvláštním aspektům vzdělávacích programů pro manažery, vedoucí týmů, řemeslníky a techniky, je třeba prodiskutovat níže uvedené záležitosti.

Cíle

Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu – tedy výsledek celého učení. Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla vzdělávaná osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kurzu na pracoviště, jinými slovy, je třeba definovat konečné chování. Předávání poznatků je jen jakousi vnější formou vzdělávání, ale ve skutečnosti jde o pracovní chování.

² STÝBLO, J. *Personální management*, str. 217. Praha: Grada, 1992

Obsah

Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měla determinovat analýza potřeby učení a vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání.

Délka

Délka vzdělávacího programu samozřejmě závisí na jeho obsahu. Ale je také třeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako například vzdělávání pomocí počítačů.

Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání: v podniku, při výkonu práce (na pracovišti), v podniku mimo výkon práce (mimo pracoviště) a externě, mimo podnik. Každý způsob má své výhody a nevýhody.

1.1.2 Realizace vzdělávacích programů

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle **schváleného rozpočtu**. Za druhé by se mělo vzdělávání po ukončení vyhodnocovat, aby se ověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků, a ten by také měl být požádán, aby v pravidelných intervalech předkládal zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání.

Odpovědnost za vzdělávání

Břímě odpovědnosti za vzdělávání nesou manažeři a sami pracovníci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizaci, v níž manažeři uznávají,

že vzdělávání a rozvoj představují klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni.

Úlohou specializovaného útvaru vzdělávání je obvykle poskytovat rady a vést manažery při plnění jejich vzdělávacích povinností. V mnoha organizacích jsou tyto útvary zapojeny mnohem méně do vlastní realizace vzdělávání. Stále více se spoléhají na externí lektory či vzdělávací instituce. To znamená, že velké útvary vzdělávání, které zpravidla v mnoha organizacích existovaly, se nyní výrazně zeštíhlují. Ve vzrůstající míře je úkolem podnikového vzdělatele hrát i roli vnitřního konzultanta.

Mnohem menší útvary vzdělávání jsou však stále odpovědné za následující aktivity:

- vytváření strategií vzdělávání,
- analyzování a identifikace potřeb vzdělávání v podniku a u jednotlivých zaměstnání,
- příprava plánů a rozpočtů vzdělávání,
- zjišťování možností vzdělávání mimo podnik, výběr externích vzdělatelů, specifikace požadavků na ně a zabezpečování toho, aby poskytované vzdělávání odpovídalo těmto požadavkům:
 - poskytování konzultací o externích vzdělávacích kurzech pro jednotlivce nebo skupiny,
 - organizování interních kurzů a vzdělávacích programů, často se však při organizování formálních vzdělávacích kurzů nebo jejich částí spoléhá na pomoc zvnějšku,
 - sledování a vyhodnocování efektivity vzdělávání v organizaci.

1.1.3 Vyhodnocování vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním

vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každého vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat.

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů s výsledky, odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.

1.2 Podnikové vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti³ a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, nutně musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity v podstatě vystačil s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a v tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. A flexibilní a připravená na změny musí být v první řadě podniková pracovní síla. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Je třeba, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v podniku a aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-033-3.

Intenzivní technický rozvoj přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti. Všeobecné tendence k růstu podniků, k růstu objemu jejich výroby a neustálému obměňování a inovacím v sortimentu výrobků a služeb, rozvoj kooperačních vztahů, potřeba neustálého zdokonalování organizace výroby a práce i hospodaření nejen pracovní silou, ale všemi vstupy výrobního procesu, růst složitosti řídicích operací v neustále se měnících podmínkách – to všechno vyžaduje, aby nejen řídicí pracovníci všech úrovní, ale všichni pracovníci bez rozdílu, byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly.

Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků podniku měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků.

Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst, pozic. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v podniku.

Vzdělání a kvalifikace

Pojmy vzdělání a kvalifikace bývají v praxi často chybně ztotožňovány, ve skutečnosti je však mezi nimi značný rozdíl.

Vzdělání

Existuje samo o sobě, je součástí osobnosti, sociálních vlastností člověka a jedná se o sociální charakteristiku člověka. Vzdělání pracovníka je formálně dáno stupněm dokončeného školního vzdělání, neformálně pak objemem všech znalostí a dovedností, které si pracovník až dosud osvojil, bez ohledu na to, zda jsou požadovány pracovním místem, které zastává, či nikoliv.

Kvalifikace

Existuje pouze ve vztahu k určitému konkrétnímu pracovnímu místu, k určitému zaměstnání, je dána profilem přípravy na povolání vyžadovaného daným pracovním místem a délkou praxe v oboru daného pracovního místa.

1.2.1 Elektronické vzdělávání v podniku

Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců. Podmínky na trhu se neustále mění, technologie se neustále vyvíjejí. To vše vytváří soustavný tlak na zvyšování kvalifikace a rozvoj znalostí pracovníků. Firmy však často zapomínají na to, že právě jejich lidé jsou tím hlavním faktorem, který přímo ovlivňuje kvalitu služeb a produktů dané společnosti.

Mnohé firmy nevěnují rozvoji kvalifikace svých zaměstnanců dostatečnou pozornost. Data o nich shromažďují v papírové podobě nebo v oddělených souborech a aplikacích, takže je pak pro personální oddělení velice složité efektivně řídit vzdělávací proces a sledovat vynaložené investice. Aby bylo možné systematicky plánovat koho a jakým způsobem vyškolit, musí být přesně specifikováno, co přesně je pro dané pracovní místo zapotřebí a co konkrétní pracovník ve skutečnosti umí.

Bez počítačů už to nejde

Vzdělávací proces je také nutné podpořit softwarovou aplikací, která zjednoduší a zautomatizuje řízení vzdělávání, umožní lépe plánovat a sledovat kariérní a osobní růst zaměstnanců, sladit termíny školení a pracovní povinnosti, bude mít pod kontrolou certifikace a zkoušky a v okamžiku vzniku potřeby určité znalosti dokáže zjistit, kdo z pracovníků tuto znalost má. Softwarový nástroj pro řízení vzdělávacího procesu by měl obsahovat i nástroje pro testování a hodnocení pracovníků či možnost nastavit řízení vzdělávání podle aktuálních procesů v organizaci. Vedle systému pro správu znalostí a řízení vzdělávání by

měl také umožňovat správu obsahu a poskytování elektronických kurzů, které se stále více prosazují jako moderní alternativa klasických forem studia.

Elektronické kurzy přinášejí uživatelům řadu výhod – nejsou omezeny prostorovými kapacitami, simulují reálnou práci s podnikovými aplikacemi, testují získané znalosti a umožňují studentům určit si vlastní tempo výuky. Veškeré údaje jsou navíc shromážděny do jedné softwarové aplikace, odkud jsou lehce přístupné a především snadno spravovatelné. Na základě naprogramované funkčnosti je pak snadné vytvářet potřebné reporty a statistiky. S pomocí informačních technologií lze také mnohem snáze plánovat investice do vzdělávání a zajišťovat hladký běh celého procesu.

První krok – definice potřeb

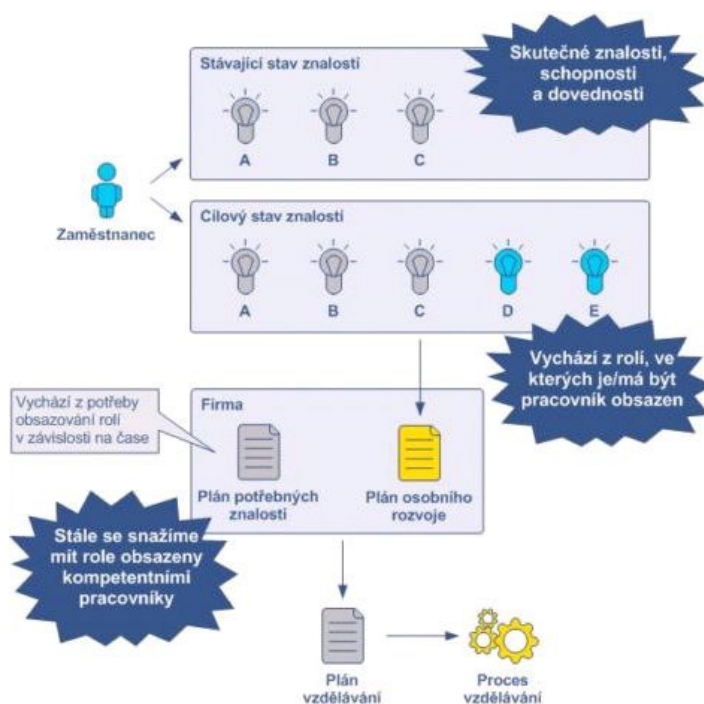
V každém podniku, bez ohledu na náplň jeho činnosti, fungují procesy, jejichž úkolem je zajistit, aby produkty, které vyrábí nebo služby, které poskytuje, byly produkovány v požadované kvalitě i kvantitě. Těchto procesů se účastní pracovníci obsazení v jednotlivých rolích. Každá z těchto rolí na sebe váže určité znalosti a schopnosti. Pokud to s promyšleným vzděláváním a vedením zaměstnanců myslíme vážně, je třeba znalostní a další požadavky pro jednotlivé role přesně definovat a zavést je do softwarové aplikace.

Při obsazování lidí do jednotlivých rolí a porovnávání požadovaných vlastností se skutečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi konkrétního zaměstnance, se jen zřídka daří najít člověka, který by splňoval bezezbytku všechny požadavky. Většinou je nutné najít toho, jehož znalosti pokrývají většinu požadovaných elementů a smířit se s tím, že mezery ve vědomostech si bude muset doplnit. Tak vznikají první požadavky do plánu osobního rozvoje daného pracovníka.

1.2.2 Plánování a řízení osobního rozvoje

Plány vzdělávání zaměstnanců nejsou pevným dogmatem, naopak - musí být průběžně aktualizovány na základě měnící se situace uvnitř i vně podniku. Požadavky na jednotlivé role se čas od času mění – například v souvislosti se změnou výrobních procesů či s rozšířením činnosti firmy. K aktualizaci by mělo docházet s dostatečným předstihem před předpokládanými změnami. To například znamená, že pokud firma plánuje rozšířit své působení i na zahraniční trhy, musí zajistit, aby zaměstnanci byli schopni komunikovat v cizím jazyce ještě před samotnou realizací záměru.

Je zjevné, že čas a náklady investované do vzdělávání zaměstnanců se musí odpovídajícím způsobem odrazit i v jejich výsledcích. Hodnocení účinnosti systému vzdělávání se uskutečňuje průběžně prostřednictvím měsíčních zpráv s kvalitativními i kvantitativními ukazateli. Vyhodnocení kvality a efektivity vzdělávacího procesu probíhá formou testů, sebehodnocení, interních referencí či statistik. Ukazuje, zda byly celkové investice vynaložené na zajištění vzdělávání využity efektivně.



Obr. č. 1 - Plánování vzdělávání, zdroj: Internet

1.2.3 Budoucnost firemního vzdělávání

Budoucnost vzdělávání, a to nejen firemního, si nelze představit bez stále masívnějšího zapojení moderních informačních technologií do výuky. Blíží se éra specializovaných nástrojů sloužících nejen ke správě informací a znalostí, ale i k řízení a poskytování elektronického vzdělávání a testování. Práce personalistů se díky těmto nástrojům podstatně usnadní. Manažeři budou moci jednoduše sledovat vzdělávací proces svých zaměstnanců, včetně jeho efektu. A zaměstnanci určitě rádi využijí výhod snadného procesu přihlašování do kurzů a lepšího získávání potřebných informací o možnostech vzdělávání.

Úspěšný podnik by také měl být schopen udržet krok s vývojem v oblasti, v níž podniká, a právě nepřetržitý rozvoj a vzdělávání pracovníků jsou základním předpokladem tohoto úspěchu. Proces identifikace rozvojových potřeb organizace musí vycházet z porovnání skutečných možností a dovedností pracovníka na straně jedné a výkonnostních cílů a kompetencí jednotlivých pracovních pozic na straně druhé. Výsledkem jsou tréninkové plány zaměstnanců, respektive jejich začlenění do tréninkového plánu celého podniku. Efektivní tréninkový plán je současně jednoduchým nástrojem k určení celkových nákladů na veškeré rozvojové aktivity podniku. Hodnocení rozvojových aktivit z hlediska efektivity, tedy poměru nákladů (přímých i nepřímých) a přínosů, přitom musí být nedílnou součástí tohoto systému.

2 Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu školicích středisek

2.1 Příprava

Rozpočty školicích středisek⁴ jsou připravovány podobně jako jiné rozpočty odborných útvarů v následujících krocích:

- definování cílů a plánů,
- prognóza aktivit potřebných k dosažení těchto cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly podniku a předpoklady o budoucích aktivitách podniku a cílech týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich udržení na stejné úrovni,
- odhady zdrojů (lidských a finančních) nezbytných k zabezpečení předpokládaných aktivit,
- náklady na každou oblast činností – součet těchto nákladů tvoří celkový rozpočet.

2.2 Zdůvodňování

Zdůvodňování rozpočtu znamená zajistit si předem všeobecný souhlas s cíli a plány – předložený rozpočet by neměl být pro vrcholové vedení žádným překvapením. Pak by měly být pro každou oblast připraveny „neprorazitelné“ příklady na podporu prognózované podoby činností a na základě porovnání nákladů a výnosů by měly být zdůvodněny jakékoliv mimořádné výdaje.

2.3 Obhajování

Nejlepší způsob je obhájit rozpočet a předem zdůvodnit každou oblast výdajů, což prokáže její nezbytnost a zdůvodní odpovídající náklady. Nejhorší věc, která se může stát, je být zatlačen do defenzivy. Jsou-li schváleny a plněny normy

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 96. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

poskytovaných služeb (dohody o úrovni služeb), poskytne to další základnu pro obhájení rozpočtu.

2.4 Zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů, neboli outsourcing personální práce

Ve stále větší míře jsou nyní některé personální služby, které byly dříve považovány za výlučnou záležitost podniku, běžně nakupovány od externích dodavatelů.

Personální útvar je vhodný k tomu, aby přenechal některé své činnosti externím konzultantům a dalším agenturám či firmám, které působí jako poskytovatelé služeb v takových oblastech, jako je získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, **vzdělávání**, ochrana zdraví při práci a péče o pracovníky. Personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších různorodých činností, jako je stravování, používání služebních automobilů, správa budov a bezpečnost, tyto povinnosti externím specializovaným firmám rády předají.

2.4.1 Důvody využívání externích služeb

Existují tři důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím.

- **Úspora nákladů** – náklady na personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar.
- **Koncentrace úsilí personalistů** – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci.
- **Získávání odbornějších služeb** – lze koupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.

2.4.2 Oblasti vhodné pro uplatnění externích služeb

Hlavní oblasti pro uplatnění externích služeb v personální práci tak, jak je identifikoval Institute of Personnel and Development (1998), jsou:

- vzdělávání pracovníků,
- získávání pracovníků,
- monitoring a poradenství v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- péče o pracovníky a konzultační činnosti určené pracovníky,
- administrativní záležitosti mzdové agendy,
- specializované služby v oblasti právního poradenství,
- zdravotní péče o pracovníky a služby pro udržení jejich kondice.

2.4.3 Problémy při využívání externích služeb

Výhody využívání externích služeb se zdají být značné, ale jsou tu i problémy. Průzkumy ukázaly, že velké procento firem využívajících externí služby není spokojeno s výsledky. Jeden z hlavních uváděných problémů nastával u firem, které využívaly externích služeb za účelem snížení krátkodobých a režijních nákladů. Problémy spočívaly i v tom, že některé firmy bez dlouhého rozmýšlení přenesly některé ze svých klíčových činností na externí poskytovatele vlastně za účelem získání krátkodobé výhody, zatímco jiné zjistily, že je jejich dodavatelé nutili platit vyšší sazby. Firmy se nejspíše zaměřily na to, co snad mohlo být zdůvodněno v současnosti, ale nevezly v úvahu budoucnost.

2.4.4 Manažerské a právní aspekty využívání externích služeb

Dodavatelé služeb by měli být řízeni stejně pečlivě jako interní služby. Úroveň služeb a rozpočty by měly být pravidelně sledovány a schvalovány a měl by být vytvořen takový systém informování managementu, aby mohl být sledován podávaný výkon. Pokud by poskytování služeb neprobíhalo dobře, je třeba pohotově přijmout nápravná opatření, nebo v případě vážných nedostatků smlouvu ukončit. Právní stránka využívání externích služeb spočívá v tom, že by

měla být založena na smlouvě o službách, a ten, kdo služby nakupuje, má právo trvat na tom, aby podmínky smlouvy byly plněny. Má však také povinnost plnit své závazky vyplývající ze smlouvy, např. poskytnout dohodnuté zařízení, dodržovat podmínky dohody a platit za služby tak, jak je to stanoveno ve smlouvě.

3 Charakteristika firmy Škoda Auto, a.s.

3.1 Historie firmy

Škoda Auto, a.s., dnes jeden z největších výrobců automobilů v Evropě, vznikla roku 1895, kdy se knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin dohodli na založení firmy zaměřené na výrobu a opravy jízdních kol. V úplných počátcích v ní pracovalo 7 lidí, včetně obou zakladatelů. Již na podzim téhož roku začali vyrábět jízdní kola s vlasteneckým názvem Slavia.

V roce 1899, po získání zkušeností s mechanikou a jízdními vlastnostmi motocyklety bratří Vernerů (Francie), byl vyvinut prototyp a posléze byla také zahájena výroba motocyklu L&K. Od léta roku 1901 se společnost účastnila mnoha závodů, ve kterých obsazovala přední místa. S rozšiřováním sortimentu a produkce motocyklů souvisel klesající zájem o jízdní kola, jejichž výrobu proto firma roku 1905 ukončila. Téhož roku bylo vyrobeno několik zkušebních vozů.

Po prvních pokusech (tříkolky a čtyřkolky) přešla společnost L&K v roce 1905 postupně na produkci automobilů. Produkce motocyklů byla delegována na jiné firmy (např. Seidl & Neumann, Německo), které je vyráběly v licenci L&K. První automobil, Voiturette, typ A (obr. č. 2), se setkal, stejně jako motocykly, s prodejním úspěchem.



Obr. č. 2 - Voiturette, typ A

Zdroj: internet Škoda Auto

Objem produkce firmy se neustále zvyšoval, a tím vznikla potřeba dalšího kapitálu. Proto v roce 1907 zakladatelé změnili status firmy na akciovou společnost.

Aby se firma mohla i v budoucnosti udržet na trhu, ale také proto, že požár v roce 1924 zničil většinu dílen a zařízení, musela se sloučit se silným průmyslovým partnerem. V roce 1925 došlo ke spojení s podnikem Škoda Plzeň. To však znamenalo konec značky Laurin & Klement. Proběhla modernizace výroby, jež tehdy zahrnovala vedle osobních automobilů rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje.

Sloučení s podnikem Škoda Plzeň trvalo jen 5 let. Již v roce 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vyčlenila. Vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), která uspěla na mezinárodním automobilovém trhu s modelem Škoda 422 a 420 Popular. Druhá světová válka tento pozitivní vývoj brzy přerušila a výroba se zaměřila výhradně na potřeby vojska. ASAP Škoda se stala součástí německého koncernu Hermann Göring – Werke a musela se plně orientovat na produkci pro armádu. Vedle přípravy různých dílů zbraní se v Mladé Boleslavi vyráběly během války zejména různé druhy terénních vozidel, včetně těžkých tahačů, které se ale v praxi neosvědčily.

Po 2. světové válce byla mladoboleslavská továrna znárodněna a přejmenována na AZNP Škoda. Stala se na základě politického vývoje v zemi monopolním výrobcem osobních vozidel.

V té době začala výroba osobních automobilů Škoda 1101/1102 Tudor, která ještě vycházela z technických úspěchů předválečných let.

I přes všechny tehdejší politické a národohospodářské souvislosti si automobilka dokázala udržet relativně dobrý technický standard, o němž svědčí modely padesátých a šedesátých let – Spartak, Octavia, Felicia (viz příloha 1, obr.1),

příp. Škoda 450 a Škoda 1000 MB. V roce 1976 se na trhu objevil dlouho očekávaný nový typ vozu Škoda 105 a 120 (viz příloha 1, obr. 2). Další vzrůst zaznamenal podnik uvedením vozidel řady Škoda Favorit (viz příloha 1, obr. 3), Forman a Pickup.

Změna společenského klimatu v roce 1989 přinesla zásadní zvrát i pro automobilku. Firma si začala hledat silného partnera. První kontakty navázala se zástupci BMW, General Motors, Renault a VW. Česká vláda se přiklonila ke spolupráci s firmou Volkswagen AG. Dne 16. dubna 1991 vstoupila v platnost smlouva o začlenění Škody do tohoto koncernu. Volkswagen zakoupil 30% akcií nově vzniklé akciové společnosti. Tím se firma Škoda Auto stala čtvrtou značkou koncernu Volkswagen (VW, AUDI, SEAT, ŠKODA). Později podíl VW narostl na 70% a od roku 2000 je VW 100% vlastníkem akcií.

Vlivem mezinárodní spolupráce a nového hospodářského myšlení došlo v managementu, marketingu, produkčním vývoji a ve výrobních procesech k mnoha modernizačním opatřením. Dosavadní řada vozidel Škoda Favorit byla v roce 1994 nahrazena modelem Škoda Felicia (viz příloha 1, obr. 4), jenž svou kvalitou, provedením a výbavou plně odpovídá mezinárodním měřítkům. Zároveň byly započaty intenzivní přípravy na výrobu druhé modelové řady střední třídy – Octavia (viz příloha 1, obr. 5), a to již na koncernovém podvozku. Škoda Octavia byla na český trh uvedena koncem roku 1996 a o dva roky později tento model následovala Škoda Octavia v provedení Combi.

Mezi další významné počiny firmy Škoda Auto patří vůz Fabia (viz příloha 1, obr. 6), který přinesl zcela nová měřítka v oblasti technologií a designu. Tento model se začal vyrábět v prosinci roku 1999. V listopadu 2000 následovalo úspěšné rozšíření řady o vůz Fabia Combi a posléze o model Fabia Sedan (viz příloha 1, obr. 7).

Prvním zástupcem vyšší střední třídy se stal vůz Škoda Superb (viz příloha 1, obr.8), jenž byl představen na automobilové výstavě IAA Frankfurt na

podzim 2001 a který navazuje na stoletou tradici vozů vyšších tříd (jméno Superb nesly nejprestižnější modely v třicátých letech minulého století).

Roky 2005 a 2006 přinesly úplně novou dimenzi vozidel, a to nejprve v podobě následníka vozu Škoda Octavia (viz příloha 1, obr.9), který se nyní může pyšnit i verzemi Combi, Scout 4x4 a v neposlední řadě i sportovním provedením RS. Dále v podobě modelu Škoda Roomster (viz příloha 1, obr.10), jímž firma vkročila zpět do oblasti, kterou opustila s koncem výroby vozu Škoda Favorit a Felicia Pickup a vyslyšela hlasy o chybějícím sortimentu užitkových vozidel pro malé podnikatele.

Posledním modelem je nová verze vozu Škody Fabia (viz příloha 1, obr.11), jež byla představena začátkem letošního roku na autosalonu v Ženevě, a v současné době si získává své zákazníky.

Výše uvedené modely představují současnou produkci firmy Škoda Auto. Také plány do budoucna jsou velkolepé. Na konci letošního roku dojde k rozšíření řady nové Škody Fabie o verzi Combi, v roce 2008 přijde na trh úplně nový automobil Škoda Superb. Výrobce nezapomíná ani na mladší generaci řidičů, a proto vyvíjí malý terénní vůz Škoda Yeti a sportovní dvoudveřový model Škoda Joyster.

Cílem společnosti Škoda Auto je snaha splnit přání všech jejich zákazníků cenově výhodným a spolehlivým automobilem.

Vozy Škoda jsou charakteristické svou spolehlivostí, funkční bezpečností, dlouhou životností a vysokou kvalitou. Automobily vykazují specifický charakter z hlediska jízdní dynamiky, jízdních vlastností a užitné hodnoty.

Úspěch automobilky potvrzuje správnost cesty nastoupené přibližně před deseti lety, která se vyznačuje samostatným a výrazným designem – všechny vozy mají shodné znaky typické pro značku Škoda.

Úspěšnost firmy Škoda Auto na trhu dokládají i prodejní výsledky, které budou rozepsány v následující kapitole. Automobilka se již přehoupla přes prodej pětimiliontého vozu a smělý plán roční výroby aut se pohybuje až do počtu jednoho milionu vozů za rok.

3.2 Základní údaje o společnosti Škoda Auto, a.s.

Název společnosti

Společnost ŠKODA, automobilová a.s., byla zřízena dne 20. 11. 1990 jako právnická osoba. Dne 14. 11. 1997 se usnesením valné hromady změnilo obchodní jméno společnosti na ŠKODA AUTO, a.s., s účinností od 1. 1. 1998.

Předmět činnosti

Těžištěm hospodářské činnosti je výroba a prodej vozidel včetně jejich příslušenství.

Základní jmění

Upsané základní jmění je tvořeno 1 670 885 akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Akcionářem společnosti je koncern Volkswagen AG, Wolfsburg, který vlastní 100 % akcií.

Sídlo společnosti

ŠKODA AUTO a.s.
tř. V. Klementa 869,
293 60 Mladá Boleslav, ČR

Struktura podniku

Společnost tvoří tři závody na produkci osobních automobilů. Kromě Mladé Boleslavi se vyrábějí vozy též v pobočných závodech ve Vrchlabí a v Kvasinách. Odbyt a hlavní administrativa jsou soustředěny v Mladé Boleslavi.

Majetkové podíly v jiných společnostech

Podniky, v nichž Škoda Auto vlastní více než 20 % základního jmění, jsou:

- Škoda Auto Deutschland, GmbH, SRN;
- ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., SK;
- ŠKODA IMMO s.r.o., Mladá Boleslav, CZ;
- e4t electronics for transportation s.r.o., Praha, CZ;
- ŠKODA AUTO POLSKA S.A., Poznaň, PL;
- ŠKO-ENERGO, s.r.o., Mladá Boleslav, CZ;
- ŠKO-ENERGO-FIN, s.r.o., CZ;
- ŠKODA AUTO BH, d.o.o., Sarajevo-Vogošča; BIH;
- ZAO ŠKODA AUTO Udmurtija, ZAO, Iževsk
- Škoda Auto India Private Ltd., IND.

Hospodářské výsledky

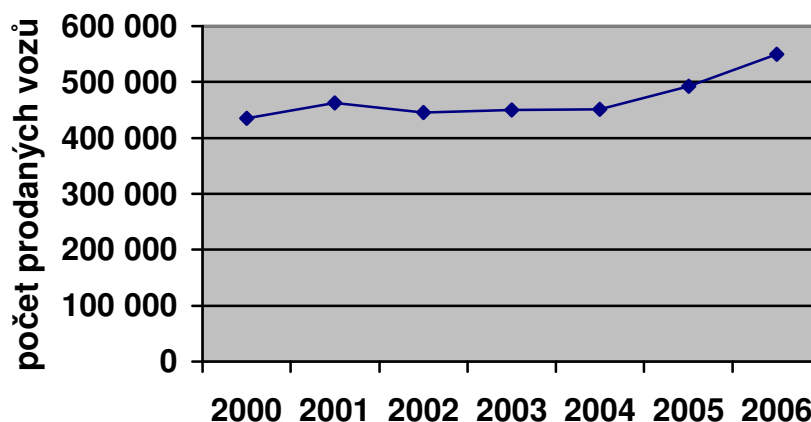
Od roku 2001, kdy firma Škoda Auto vyrobila 460 886 automobilů a množství prodaných vozů činilo 462 321 kusů, se tento počet neustále zvyšuje. Společnost tímto dosáhla zisku po zdanění 2,129 mld. Kč. 460 886 vozidel vyrobených v roce 2001 představuje nárůst 2,2 procenta (9 976 vozů) ve srovnání s předchozím rokem. Zvýšení objemu produkce bylo zapříčiněno zejména úspěchem modelové řady Fabia. Celkově bylo zákazníkům dodáno 462 321 vozidel, čímž byl docílen nový prodejní rekord a zvýšení prodeje o 6,2 procenta ve srovnání s předchozím rokem.

V roce 2001 dosáhla firma Škoda Auto největšího nárůstu v západní Evropě. Nejvýznamnějším exportním trhem se stalo Německo. Kromě Německa se docílilo značných přírůstků prodeje i ve Velké Británii, Španělsku, Itálii, Francii, Nizozemsku a Belgii. Navzdory stagnujícím tendencím na automobilovém trhu v České republice se společnosti Škoda Auto podařilo v tuzemsku dosáhnout zvýšení prodeje na 82 405 vozidel, což představuje nárůst o 1,9 % oproti roku 2000.

V letech 2002 – 2004 se prodeje pohybovaly na téměř stejných číslech, ale rok 2005 se stal pro firmu Škoda Auto velmi klíčovým, a to hned z několika důvodů. V tomto roce oslavila společnost stoleté jubileum výroby automobilů a zároveň 110 let od založení firmy v roce 1895. Celkem bylo dodáno 492 111 vozů. To představuje nárůst o 9% ve srovnání s předchozím rokem 2004 a také nejlepší výsledek v historii. Celkové konsolidované tržby dosáhly 187,4 mld. Kč a zisk po zdanění 7,9 mld. Kč. Zároveň v tomto roce společnost vyrobila pětimiliontý automobil od roku 1991, kdy došlo ke spojení s koncernem VW.

Rok 2006 znamenal další výrazné navýšení objemu prodaných vozů - zákazníkům bylo dodáno 549 667 automobilů. Poprvé byla překročena magická hranice půl milionu vozů vyrobených a prodaných během jednoho kalendářního roku. Od začátku produkce – od roku 1905 - až do dnešních dnů si tak vozidlo značky Škoda koupilo více než deset milionů spokojených zákazníků. Tento rok se stal stejně jako předchozí jedním z nejúspěšnějších ve více než stoleté historii firmy, a to jak z pohledu odbytových a výrobních ukazatelů, tak z pohledu finančních výsledků. Tržby se zvýšily o 6,7% a dosáhly rekordní úrovně 189,8 mld. Kč.

Prodané vozy



Graf č. 1 – Počet prodaných vozů v letech 2000 – 2006.

Zdroj: Výroční zprávy 2000-2006

Personalistika

Celá skupina Škoda Auto zaměstnává 26.738 pracovníků, z toho 728 je zaměstnáno v zahraničních společnostech v Indii, na Ukrajině, v Bosně a Hercegovině, v Číně, v Rusku a v Kazachstánu. V České republice tak výrobní úkoly zajišťovalo k 31.12.2006 celkem 26.010 pracovníků, kteří jsou rozmístěni v hlavním závodě v Mladé Boleslavi a v pobočných závodech Kvasiny a Vrchlabí. Poměr dělníků a technicko-hospodářských pracovníků činil 69:31. Hlavní organizační, účetní a personální úkoly se soustřeďují v Mladé Boleslavi.

3.3 Organizační struktura firmy Škoda Auto, a.s.

Firma Škoda Auto je organizačně rozdělena na pět základních oblastí, označených písmeny G, E, V, T, Z (viz příloha 2). Označení je přizpůsobeno zvyklostem v koncernu VW AG. Každý z uvedených útvarů se člení na další oddělení.

Předmětem zájmu této diplomové práce bude útvar **PS – Servisní služby Škoda Auto**, proto se následující kapitola zabývá podrobnějším popisem struktury tohoto útvaru a činnostmi, které s oddělením PS souvisejí.

4 Servisní služby - PS a jejich úloha ve struktuře firmy

V současné době je velice důležité, aby si firma Škoda Auto vzhledem ke vzrůstající konkurenci udržela zákazníky a zvláště jejich spokojenost. Existuje řada různých metod a studií, v nichž se zkoumá spokojenost zákazníků s jednotlivými procesy v prodejním a poprodejním servisu. Málokterá metoda či studie ovšem funguje tak spolehlivě jako ta, kterou si zvolila společnost Škoda Auto. U ní je zákazník povýšen na „krále“, je středem jejího zájmu. Spokojenost zákazníka s výrobkem není jen otázkou samotné výroby, ale, a to především, další péče, již u firmy zajišťuje právě útvar Servisních služeb - PS.

4.1 Servisní služby – PS a jejich úkoly

Nejpodstatnějším znakem úspěšného obchodu s osobními automobily mohou být v dnešní době, kdy trh nabízí stále nové, avšak téměř identické produkty, bezchybně fungující a kvalitní servisní služby. Současnost s sebou přináší hektičtější životní styl, a tak i v běžném životě lidé stále někam spěchají, ať za prací nebo odpočinkem. Veřejná hromadná doprava je často špatně koordinována a mnohdy je i velice nákladná. Lidé zvyšují své požadavky na pohodlí, a tím narůstá potřeba vlastních, soukromých dopravních prostředků.

Škoda Auto je největším výrobcem osobních automobilů na tuzemském trhu. A je proto samozřejmostí a i nutností mít dobře organizovanou a vybavenou prodejní i servisní síť pokrývající celé území státu. Tato síť musí být vysoce funkční, musí zaměstnávat špičkové specialisty, disponovat potřebným zařízením a náhradními díly. Úkolem servisních služeb je zajistit dlouhodobě vynikající stav výrobku, protože zákazník, který je spokojen s výrobkem a jeho servisem, koupí s velkou pravděpodobností svůj další vůz, ať už nový nebo ojetý, u prodejce stejné značky.

4.2 Struktura útvaru Servisních služeb - PS

Sídlo Servisních služeb se nachází v Kosmonosích. Realizací velice obsáhlých úkolů a projektů se zabývají zaměstnanci šesti oddělení útvaru Servisních služeb - PS. Každé z nich je zaměřeno na určitý druh činnosti související s výrobkem jako takovým nebo s poskytováním různorodých služeb zákazníkovi i společnosti samotné.

PS – Servisní služby – organizační struktura - viz příloha 3
vedoucí Pavel Adam

PSO – Servisní organizace

- zahrnuje pododdělení:

- **Servisní komunikace**
- **Vybavení servisních dílen**

PSM – Servisní marketing

- skládá se z pododdělení:

- **Výstavba servisu**
- **Podpora servisu**
- **Certifikace**
- **Oblastní poradci – export**

PSS – Servisní školení

- zahrnuje pododdělení:

- **Školení techniky**
- **Tvorba školicí dokumentace**

PST – Technika servisních služeb

- skládá se z pododdělení:

- **Speciální projekty**
- **Péče o výrobek**
- **Technické servisní centrum**
- **Servisní akce**
- **Analýza dat o kvalitě**

- **Péče o zákazníka a servisní síť**
- **Péče o zákazníka**
- **Dílna – analýza závad**
- **Ovlivňování výrobku**
- **Pracovní pozice a časy**

PSG – Garance

- zahrnuje pododdělení:

- **Zpracování garancí – tuzemsko (východ)**
- **Zpracování garancí – západ + zámoří**
- **Regrese na dodavatele**
- **Podpora garančních systémů a analýzy**
- **Garanční audit**
- **Garanční rozpočet**

PSD – Dílna servisních služeb a centrum služeb

- skládá se z pododdělení:

- **Plánování a účetnictví**
- **Servis**
- **Prodej**
- **Zásobování**

4.3 Obsah činnosti útvaru Servisních služeb - PS

Vývoj v oblasti automobilového průmyslu jde nezadržitelně dopředu a konkurence se na trhu neustále zostřuje. Je nutné, aby v servisních službách pracovali zkušení odborníci. Ti se věnují všem požadavkům a problémům, se kterými se zákazník na firmu obrací. Pracují zde týmy zabývající se výrobkem a věnující se přímo zákazníkovi, jeho potřebám a podnětům. Další oddělení zpracovává palubní literaturu vozidel a servisní technickou dokumentaci. Jiná oddělení školí mechaniky, techniky a další produktivní i neproduktivní personál servisních organizací a starají se o vybavení dílen nezbytnou servisní technikou. Zbývající oddělení se věnují image obchodníků a garanční agendě. V neposlední

řadě je zde dílna, která se zabývá mimo jiné také speciálními modifikacemi (policejní vozy atd.).

Servisní služby – PS metodicky a operativně řídí své importérské organizace a prodejce v cca. 90 zemích exportu na celém světě a dále 280 prodejních a servisních organizací v České republice. Všech šest oddělení spolu musí navzájem dobře komunikovat a spolupracovat. Dohromady působí jako kompaktní celek a jsou si rovnocenná.

4.3.1 Oddělení – Servisní organizace - PSO

PSO je zodpovědné za přípravu palubní a dílenské literatury pro vozy Felicia, Octavia, Fabia, Superb a Roomster, která je vydávána v několika desítkách jazykových mutací. Toto oddělení zajišťuje potřebné servisní vybavení a zařízení dílen včetně speciálních přípravků a také kompletní zabezpečení certifikace tuzemských i zahraničních obchodníků Škoda podle normy ISO 9002. Zabývá se rovněž prováděním pravidelných auditů k obhájení standardu poskytovaných služeb a sdružuje skupinu oblastních poradců exportních zemí, zajišťujících kontakt mezi výrobním závodem a importérskou zemí v oblasti servisních služeb.

4.3.2 Oddělení – Servisní marketing - PSM

PSM se stará o kompletní stavební poradenství, zejména o image servisů především v otázce jednotnosti identifikace obchodníka Škoda, dále o vybavení provozoven nábytkem, o ztvárnění a rozvržení vnitřního a okolního prostoru daného objektu atd. Toto oddělení disponuje obdobně jako ostatní části útvaru Servisních služeb – PS skupinou oblastních odborných poradců, kteří mimo výše uvedených činností podporují obchodníky také v otázkách hospodaření a organizace jednotlivých aktivit servisu.

4.3.3 Oddělení - Servisní školení - PSS

PSS mimo školení mechaniků a produktivních pracovníků organizuje odborné semináře pro management servisů a servisní poradce, které jsou orientovány na jednání se zákazníkem během příjmu vozu do servisu a jeho zpětného předávání, na právní záležitosti a organizaci servisní činnosti, na servisní marketing a další témata dle požadavků ostatních oddělení. Toto oddělení také samostatně vypracovává školicí materiály, dílenské učební pomůcky a videoprogramy a multimediální učební pomůcky.

4.3.4 Oddělení – Technika Servisních služeb - PST

Do této oblasti spadá pododdělení Péče o výrobek, které řeší technické problémy a zabývá se konzultační činností vedoucí k odstranění konkrétních závad. Ve spolupráci s pododdělením „Analýza dat o kvalitě“ pak vyhodnocuje podněty, připomínky nebo stížnosti zákazníků. Vozy ze servisní sítě, jež vyžadují podrobnější identifikaci a rozbor, jsou přepraveny do „Dílny analýzy závad“, kde se následně opraví a získané poznatky slouží k dalšímu zpracování. Velkou důležitost má pododdělení „Péče o zákazníka“. Tam se řeší nejen stížnosti tuzemských a zahraničních zákazníků, ale také se zde s nimi přímo komunikuje, radí se jim a jejich podnětné návrhy se předávají na příslušná místa. Styk se zákazníky se realizuje jednak písemnou formou, telefonicky a rovněž osobním kontaktem.

4.3.5 Oddělení – Garance - PSG

PSG přijímá, zpracovává a vyhodnocuje garanční nároky jak od obchodníků z ČR, tak i od dealerů zahraničních. Tzn. že servisům Škoda proplácí veškeré opravy a servisní úkony prováděné na automobilech z titulu ručení za výrobek a jeho kvalitu, včetně služeb spojených se zárukou mobility (v případě technického problému s vozem dodá Škoda Auto náhradní vozidlo nebo zajistí a zaplatí návrat domů jiným dopravním prostředkem). Dále se zde vytváří zpětná vazba na

dodavatele jednotlivých komponentů vozů, jimž jsou předávány vadné díly k reklamaci.

4.3.6 Oddělení – Dílna Servisních služeb - PSD

Servisní dílna - PSD poskytuje kompletní služby pro služební vozy a kmenové pracovníky firmy Škoda Auto. Zpracovávají se zde nabídky ojetých automobilů pro zaměstnance a organizuje se jejich výběr a předávání. Zajišťuje se také prodej náhradních dílů a příslušenství vozidel koncernu VW pro pracovníky Škoda Auto. Dochází zde rovněž k úpravě vozů pro veletrhy a výstavy a k montáži speciální modifikace pro celou produkci, např. policejní vozy, vozidla pro speciální požární útvary atd. V této dílně se také provádějí přestavby automobilů Škoda na **SERVICE Mobil** (vozy, které vlastní každý servis – pomoc majitelům vozidel Škoda při technických problémech s autem).

4.4. Cíle útvaru Servisních služeb - PS

Snahou společnosti Škoda Auto je vyvíjet, vyrábět a uvádět na trh výrobky a poskytovat služby, které přimějí zákazníky ke koupi. Hlavním cílem útvaru Servisních služeb – PS je nabízet vzájemnou kooperací jednotlivých oddělení kvalitnější výrobky a poskytovat zákazníkům služby ve vyšší kvalitě než konkurence. **Škoda Service** (ochranná známka útvaru Servisních služeb) prochází v posledních letech velmi dynamickým růstem a rozvojem. Jednotlivá oddělení činí maximum pro spokojenost zákazníka nejen s výrobky, ale hlavně s kvalitou poskytovaných služeb.

V roce 2006 bylo proškoleno téměř 5 500 zaměstnanců servisů z ČR i z importérských společností Škoda Auto. Bylo realizováno přes 1 400 školicích kursů pro servisní pracovníky z celého světa.

V roce 2004 byl zahájen pilotním projektem program intenzivní péče **Bottom 20** (program, jenž formou coachingu pomáhá servisům, které se ve studiích spokojenosti zákazníka nacházejí na posledních pozicích), určený ke

zvyšování spokojenosti zákazníků se servisními službami a posílení image značky Škoda. V roce 2005 byl tento projekt zahájen celoplošně v ČR a také na zahraničních trzích (Polsko, Rakousko, Německo atd.).

U servisních partnerů v ČR a v zahraničí byly zavedeny nové servisní systémy. Systém ELSA obsahuje kompletní technickou literaturu vozů Škoda a umožňuje urychlení opravárenských procesů při současném zvýšení kvality oprav. Systém SAGA II zlepšuje a zrychluje zpracování záručních zakázek a přispívá k optimalizaci garančních nákladů.

Na konci roku 2005 byla zahájena spolupráce s firmou BOSCH CZ na „Evropském projektu koordinovaného vzdělávání odborných lektorů“. Jedná se o projekt vzdělávání lektorů odborných středních škol a učilišť se zaměřením na automobilovou techniku, kde se firmy Škoda Auto a BOSCH CZ snaží dosáhnout zvýšení vzdělanosti studentů, kteří tyto obory navštěvují. V případě, že se rozhodnou pro zaměstnání v některé z autorizovaných provozoven Škoda Auto nebo BOSCH CZ, sníží se náklady na základní technické vzdělání těchto absolventů. Tento projekt bude v následujících kapitolách rozebrán podrobněji.

5 Prodejní a servisní síť firmy Škoda Auto, a.s.

Snahou společnosti Škoda Auto je vyvíjet, vyrábět a uvádět na trh výrobky a poskytovat služby, které přimějí zákazníky ke koupi. Škoda Auto je největším dodavatelem osobních automobilů na tuzemském trhu, a proto je pro ní samozřejmostí a také nutností mít vysoce kvalitní prodejní a servisní síť. Distribuční síť nepatří přímo společnosti Škoda Auto, ale je tvořena externími firmami, s nimiž je v současné době sepsána exkluzivní smlouva o zprostředkování prodeje automobilů a zajišťování prodejních a poprodejních služeb.

K 01.07.2004 byla s každým obchodníkem podepsána nová smlouva v souvislosti s novými zákony o odstranění blokových výjimek. Odstranění blokových výjimek znamená, že firma Škoda Auto nesmí znevýhodňovat či upřednostňovat jakékoliv zájemce o prodej či servisování vozů i z řad neautorizovaných obchodníků či prodejců konkurenčních značek. Tato situace se odrazila do všech divizí společnosti Škoda Auto a v této diplomové práci bude popsáno, jak se změna legislativních podmínek projevila v servisním školení. Především se jedná o oblast plateb za školení atd.

Distribuční síť je tvořena na základě velmi náročných podmínek, kde jsou spojeny požadavky oddělení prodeje, marketingu a servisních služeb. Na každého „obchodníka“ jsou kladeny požadavky na kvalitní a dobře školený prodejní a servisní personál, na vybavenost jak „showroomu“ podle stanovených standardů, tak i servisních dílen odsouhlaseným servisním vybavením, technikou, nářadím atd.

Síť autorizovaných servisních partnerů společnosti Škoda Auto čítá v současné době cca. 3 900 provozoven na celém světě. Z toho téměř 280 se jich nachází na tuzemském trhu. Smluvní zahraniční partneři se řídí prostřednictvím metodického a operativního jednání s importéry v cca. 90 zemích světa. Tento stav se mění každý měsíc, neboť se neustále vyřizují žádosti o nové smlouvy, ať servisní či prodejní.

V tuzemsku pokrývá distribuční síť rovnoměrně celou rozlohu České republiky (viz příloha 4) a je rozdělena podle polohy na několik regionů. Jedná se celkem o zhruba 280 obchodníků. Každý region má svého tzv. „oblastního technika“, jak pro prodej, tak i servisní služby a originální díly a příslušenství. Ten je servisu k dispozici a pomáhá s řešením technických a marketingových problémů, odpovídá za kvalitu v poskytování služeb zákazníkům a řeší i mimořádné situace se zákazníky.

V rámci systému managementu kvality značky byly provedeny firmou Škoda Auto a jeho importérskými společnostmi audity u více než 2 100 plně funkčních provozoven, u více než 200 prodejních a 1 900 servisních partnerů. Přitom bylo kontrolováno nejen plnění standardů dle smluv, ale také procesy péče o trh.

6 Servisní školení a jeho úloha ve firmě

Proškolení servisního personálu zajišťuje v rámci útvaru Servisních služeb – PS oddělení PSS – Servisní školení⁵. Toto oddělení nabízí a poskytuje svým smluvním partnerům pravidelné systematické vzdělávání jak technické, tak i školení netechnického charakteru. Oblast technická zahrnuje znalosti z oboru opravárenství a diagnostiky. V netechnické části školení jde o přímý kontakt se zákazníkem, personální práci a také o právní znalosti.

Pod mottem „My školíme profesionály“ představuje oddělení PSS vzdělávací systém pro školení mechaniků a techniků, přibližuje všem progresivní vývoj v technice vozů Škoda.

Servis nabývá stále více a více na významu, zákazník si všímá, diferencuje a porovnává s konkurencí. Cílem vzdělávacího systému školení je kvalifikovaný, moderní typ vzdělávání směřující k požadavkům a nárokům dnešního zákazníka. Jinými slovy je to cesta servisního pracovníka za profesionálním poznáním techniky vozů Škoda, jenž se jako správný profesionál zajímá i o jednání se zákazníky. Tento systém nabízí aktivní pomoc, jak naučit mechaniky těsně po vyučení, ale i ty zkušené, pracovat a jednat profesionálně.

Tento tzv. „Recept k profesionalitě“ je zárukou vysokého pracovního nasazení a osobní prestiže všech školitelů učit a trénovat servisní síť Škoda s ekonomickým efektem, a tím dávat příležitost všem pracovníkům servisní sítě k profesnímu růstu.

V rámci servisních organizací mají zaměstnanci možnost tzv. interního doškolovacího tréninku. K tomuto účelu slouží instruktážní videoprogramy, multimediální CD-ROM programy a dílenské učební pomůcky, respektive samostudijní programy. Pracovníkům je potřeba hned od počátku dát najevo, že bez dalšího vzdělávání a poznávání techniky automobilů Škoda se neobejdou.

⁵ ŠkodaAuto – portál Škoda [online], [cit. 16.04.2005]. Dostupné z:<<http://portal.skoda-auto.com/>>

Naučí se individuální přípravě, a tím získají všeobecný přehled o konstrukci a funkci jednotlivých typů vozů Škoda.

6.1 Regionální školicí střediska

Oddělení Servisního školení – PSS zajišťuje servisní vzdělávání nejen pro servisní síť partnerských organizací v České republice a Slovenské republice, ale má ve své náplni i péči o cca. 90 importérských organizací. Toto číslo se každým dnem zvyšuje. Školení je zajišťováno na několika místech v ČR, respektive je Česká republika rozdělena do regionů dle dojezdové vzdálenosti. Importér na Slovensku teprve buduje své školicí centrály, a proto společnost Škoda Auto v ČR zajišťuje komplexní servis v oblasti školení i pro Slovenskou republiku. Nejbližším a současně největším školicím střediskem je školicí centrála v Kroměříži, kam smluvní partneři ze Slovenska dočasně spadají.

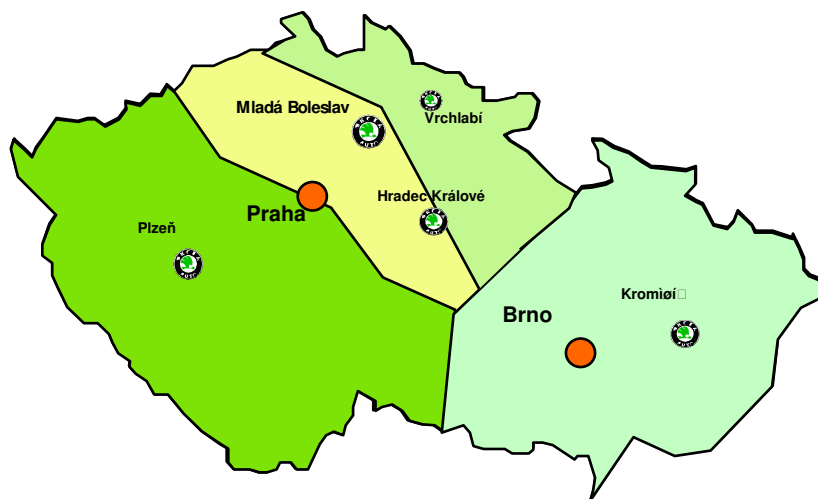
Do roku 2004 probíhalo školení pro servisní síť ČR v pěti regionálních školicích střediscích (viz obr. č. 3). Od roku 2005 jde již jen o čtyři regionální centrály střediska (viz příloha 5). Důsledkem posílení kapacity hlavního školicího střediska v Mladé Boleslavi bylo ukončení spolupráce s centrálou ve Vrchlabí. Smluvní servisní partneři, kteří patřili do tohoto spádového střediska, byli převedeni do centrály v Mladé Boleslavi. Tím došlo k úspoře v řádech milionů ročně.

Servisní organizace byly rozděleny do jednotlivých školicích středisek dle jejich geografické polohy. Cílem tohoto rozčlenění na regiony bylo co nejvíce optimalizovat dojezdové vzdálenosti z jednotlivých servisů na školení, a tím redukovat jejich dodatečné náklady na školení, časové prodlevy, náklady na ubytování, cestovní výlohy atd.

Organizace jednotlivých kursů, kapacity školicích středisek a veškeré kontroly vytíženosti jsou řízeny centrálně z Mladé Boleslavi pomocí softwarového programu na organizaci školení SOFIE. Ten mimo jiné slouží i jiným oddělením (tj.

mimo Servisní služby - PS) pro různé potřebné statistiky. O softwaru na organizaci školení bude pojednáno v dalších kapitolách diplomové práce.

Regionální školicí střediska byla zřízena smluvně u smluvního partnera, neboť byl brán zřetel na technickou vybavenost, informovanost a dlouhodobost vzájemného smluvního vztahu. Školicí centrály jsou ve vlastnictví těchto vybraných smluvních obchodníků a firma Škoda Auto vystupuje jako exkluzivní nájemce. Tzn., že školicí středisko je v pronájmu 365 dní v roce a nesmí být použito pro jiné účely, než je školení personálu servisních organizací. Zaměstnanci školicí centrály, neboli školitelé jsou v pracovním poměru u daného obchodníka. Společnost Škoda Auto platí za skutečně provedené výkony – odškolené dny. Pokud není žádné školení naplánováno, zajišťují školitelé další potřebné záležitosti - připravují vozy nebo přijíždějí do centrály do Mladé Boleslavi na konzultace.



Obr. č. 3 - Regionální rozmístění školicích středisek

Zdroj: oddělení Servisního školení – PSS

6.2 Cílové skupiny vzdělávání a přehled činností oddělení Servisního školení – PSS

Úkoly tohoto oddělení vychází ze struktury školení. Z obrázku č.4 je patrné, že činnosti oddělení PSS a cílové skupiny vzdělávání jsou rozděleny na oblast České republiky, Slovensko, dále jsou orientovány na jednotlivé skupiny importérů a na školení pro trenéry – domácí a zahraniční.

SIMPLY CIVIL

Přehled činností

	Technika	Netechnika	IT
TtT	●	●	●
TtT v zemi importéra	●	●	
Školení personálu v zemi importéra	●	●	
Školení personálu importéra v PSS	●	●	●
Školení CZ + SK smluvní	●	●	●
Školení CZ nesmluv. + ostatní *)	●	●	
Školení TtT tuzemsko (vzdělávání trenérů)	●	●	●
Diplom Trainer	●	●	●

* pojišťovny, policie, Evropský projekt koordinovaného vzdělávání a další subjekty

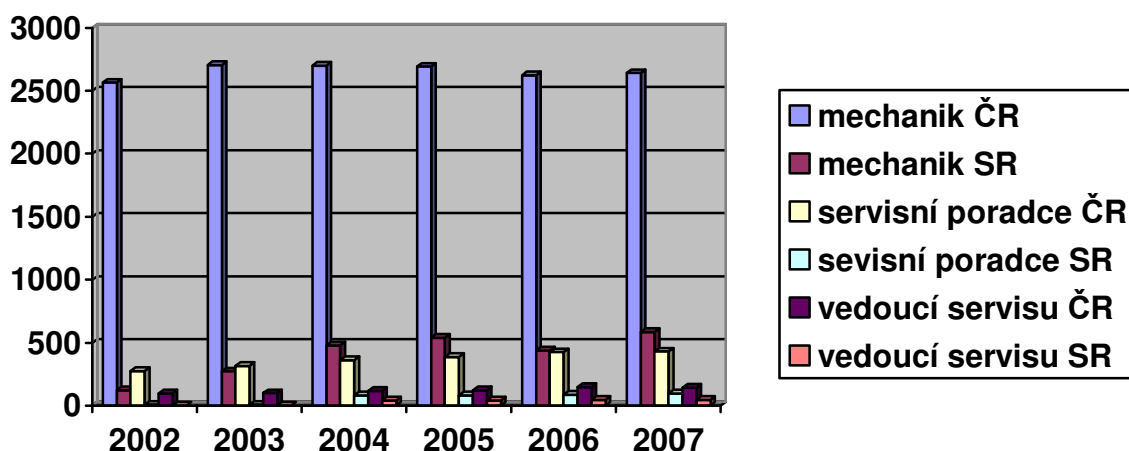
Obr. č. 4 - Přehled činností PSS

Zdroj: školicí středisko Škoda Auto

Z grafu č. 2 je patrné, že ve smluvních servisních organizacích firmy Škoda Auto na území České a Slovenské republiky pracuje v současné době v přibližně 350 provozovnách (ČR + SR) cca. 3 500 produktivních a cca. 800 neproduktivních technických pracovníků. Produktivní personál tvoří především mechanici a jako neproduktivní jsou označeni servisní poradci, vedoucí servisu a ostatní techničtí zaměstnanci.

Údaje o personálu slovenské servisní sítě jsou vypovídající až od roku 2004, neboť do té doby neprobíhalo školení slovenských servisních pracovníků přes firmu Škoda Auto v České republice.

Vývoj počtu personálu 2002-2007



Graf č. 2 - Vývoj počtu personálu 2002-2007

Zdroj: Výstup programu na organizaci školení SOFIE

Tematicky se školení dělí na školení dle vzdělávací koncepce a na akční školení při náběžích nových vozů. V tom případě jde o představení nové techniky a nových modelů automobilky. Jsou na ně zváni vždy dva pracovníci servisu, jeden servisní poradce a jeden mechanik.

Od 2. pololetí 2003 v souvislosti s novými zákony o odstranění blokových výjimek vznikla servisním službám povinnost vyškolit veškeré požadavky na školení, a to i od neautorizovaných servisů = „garážistů“, a všem zúčastněným připravit stejné podmínky. Z tohoto důvodu bylo zavedeno placené školení. Tzn., že od té doby servisní provozovny, ale také veškeré externí firmy či „garážisté“ za absolvované školení platí. Částka byla stanovena a vypočítána controllingem společnosti Škoda Auto. Vycházelo se z nákladů, které firma Škoda Auto za školení vydává. Rozbor nákladů a zisků ze školení je podrobně rozepsán v dalších kapitolách diplomové práce. Školení je nabízeno i externím organizacím jako jsou pojišťovny, DEKRA (Ústav silniční a městské dopravy) a některé firmy, jež spolupracují s automobilovým průmyslem (gumárny BARUM), a to také za úplatu.

Další skupinou, která spadá do tuzemského školení, je školení trenérů regionálních školicích středisek. Školitelé z centrály v Mladé Boleslavi, tzn. kmenoví trenéři výrobce, získávají informace o nové technice a o technických novinkách několika způsoby. Jedním z nich jsou pravidelné kontakty s odděleními v rámci firmy Škoda Auto. Především se jedná o oddělení technického vývoje a výroby. Dále trenéři získávají znalosti při absolvování akcí „Train the Trainer“ (TtT – školení školitelů) u ostatních koncernových značek.

Společnost Škoda Auto téměř nikdy nepřichází s motory či ostatními agregáty na vozech jako první v koncernu, a proto je jednodušší získávat „hotové“ materiály a vědomosti, např. od trenérů u VW AG ve Wolfsburgu. Tito „kmenoví“ trenéři ze získaných materiálů tvoří finální podklady pro školení tuzemské sítě a dále je předávají ostatním trenérům do regionálních školicích středisek při pravidelných setkáních v Mladé Boleslavi. Tito trenéři nevytvářejí materiály pro jednotlivé kursy, ale pouze dle připravených podkladů školí. Proto jsou ve všech školicích centrálách kursy téměř identické.

Jedna z oblastí školení importérů představuje pravidelné vzdělávání trenérů jednotlivých dovozců. To se koná prostřednictvím „Train the Trainer“ školení, kdy cca 2x ročně přijíždí dva školitelé od každého importéra do Mladé Boleslavi, aby získali informace o nových modelech automobilky, o nové technice, motorech a agregátech. Tyto poznatky dále implementují ve svých zemích. V Mladé Boleslavi obdrží informace na CD, prezentace v PowerPointu a konečné materiály si již upravují sami podle situace ve své zemi.

Další skupinou je školení přímo v teritoriu dovozce, kdy kmenoví trenéři výrobce Škoda Auto školí buď trenéry nebo i personál smluvních servisních provozoven. To se týká hlavně Středního východu, Jižní Ameriky (importér = jediná provozovna v celé zemi) a dovozců, kteří nemají dosud plnohodnotné trenéry a kteří nejsou zatím schopni sami servisní síť v zemi proškolit.

Třetí oblastí je školení trenérů dovozce nebo personálu servisů u výrobce v Mladé Boleslavi (např. Polsko, Maďarsko – velký importér, kdy je v dané zemi celá síť provozoven). Tato školení jsou zpoplatněna, pokud k nám importér posílá mechaniky ze své země na klasické školení z koncepce školení. V ostatních případech, kdy dovozci pomáháme v začátcích nebo školíme trenéry, poskytujeme tyto kursy zdarma.

6.3 Počítačový program SOFIE a jeho úloha ve školicím středisku⁶

Oddělení Servisní školení - PSS se neustále snaží zlepšit vzájemnou spolupráci se smluvními servisny Škoda. Velmi významným okamžikem v oblasti školení byl začátek roku 2000. V tomto roce se začal testovat nový počítačový program na organizaci školení a archivaci veškerých dat. Důvodem zavedení programu byl neustále narůstající zájem o technické a netechnické školení ze strany servisních partnerů.

Při výběru vhodného programu a dodavatele se PSS obrátilo o pomoc na oddělení výpočetní techniky společnosti Škoda Auto a na základě jeho doporučení se zahájila spolupráce s firmou CNS a.s., Mělník (dále jen CNS). Firma CNS již v minulosti pro společnost Škoda Auto pracovala, a proto měla velké zkušenosti při vývoji softwaru a jeho následné integraci do informačních systémů Škoda. Správná volba se projevila velmi krátkou dobou vývoje programu. Od první pracovní schůzky až po beta-testovací verzi neuběhly více než 3 měsíce. A po dalších dvou testovacích měsících byl program 1. května 2000 předán do provozu.

V té době program SOFIE nabízel ruční zadávání přihlášek na technické a netechnické kurzy, automatické generování plánu školení s možností ruční opravy uživatelem, různé tiskové sestavy (pozvánky na jednotlivé kurzy, seznamy účastníků školení, plány využití učeben, dílen a lektorů jednotlivých školicích středisek), správu úplného seznamu smluvních servisů, personálu v servisech,

⁶ ŠkodaAuto – portal Škoda [online]. [cit. 29. 9. 2003]. Dostupné z: <<http://portal.skoda-auto.com/>>

seznam kurzů, statistické vyhodnocování o proškolenosti servisních zaměstnanců, odškolený počet kurzů na jednotlivé školící centrály, vytíženost školících středisek a jednotlivých lektorů.

Od začátku roku 2001 software SOFIE plně podporuje on-line funkci spojení servisní sítě se školícím střediskem v Mladé Boleslavi. On-line spojení je moderním a efektivním nástrojem pro přihlašování zájemců na školení, udržování stále aktuálních informací o celé servisní síti a stoprocentní aktuální přehled o školení nejen z pohledu firmy Škoda Auto, ale i pro jednotlivé servisní organizace.

Název SOFIE vychází z anglického označení Software for Integration of Education Process. Z popisu funkčnosti programu SOFIE je zřejmé, že oddělení Servisní školení – PSS je schopno bezchybně organizačně zvládnout několikanásobně vyšší zájem o školení než v minulosti. Zavedením tohoto programu se učinily první kroky k elektronickému kontaktu se servisny.

Dalším z klíčových nástrojů pro přehled o aktivních a neaktivních servisních organizacích jsou již zmiňované statistiky. Tyto výstupy jsou předávány různým oddělením např. PSM – Servisnímu marketingu pro další zpracování. Porovnáním získané kvalifikace servisního personálu v jednotlivých provozovnách se zjišťuje, že například opakované opravy, neúměrně dlouhé doby oprav, bezradnost při diagnostikování závad mají mnohdy přímou spojitost s neúčastí na konkrétním školení.

Výhody, které výše popsaný program SOFIE přináší, lze rozdělit do několika kategorií:

- Efektivním plánováním dosáhnout hospodárného využívání finančních prostředků vynakládaných na školení
- Zvýšit technickou úroveň personálu v servisní síti Škoda Auto

- Největší užitek v konečném výsledku získá zákazník. Profesionální servisní zajištění u firmy Škoda Auto je samozřejmostí, kterou zákazník očekává a činnost oddělení PSS – Servisní školení k tomu plnou měrou přispívá.

6.4 Vývoj softwaru na organizaci a řízení školení – VIRTUAL CAMPUS

Počítačový program SOFIE znamenal velký přínos a pomoc pro školení, ale v dnešní době je již bohužel zastaralý. Ne z uživatelské stránky, ale z pohledu ochrany osobních dat a počítačového prostředí, v němž je vytvořen a napsán. V takovém stavu jsou dnes všechny softwarové aplikace, které byly v době před pěti a více lety vytvořeny. I další značky koncernu VW (Audi a VW) mají s programy na organizaci školení v současnosti problém.

Nejen proto byla v loňském roce provedena analýza všech softwarů na organizaci a řízení školení, jež se v koncernu VW využívají. Dalším aspektem bylo používání rozdílných softwarů u jednotlivých značek, čímž se na vývoj a udržování těchto programů vynakládaly nemalé finanční prostředky u každého člena koncernu zvláště (VW, Audi, Seat, Škoda).

Výsledek provedené analýzy ukázal jako nejlépe využitelný software, jenž v současné době používá firma Seat. Jedná se o program s názvem VIRTUAL CAMPUS.

Vedení koncernu VW rozhodlo, že všechny značky v koncernu zavedou a budou využívat VIRTUAL CAMPUS pro svoji potřebu, a to nejen na úrovni výrobce, ale i na úrovni importérů a na organizaci vlastního školení pro dealery v jednotlivých zemích. V minulých měsících byla proto zahájena intenzivní spolupráce s ostatními členy koncernu VW. V druhé polovině letošního roku by mělo dojít k zavedení multiznačkové verze nového programu u všech společností koncernu, a to nejprve na úrovni výrobců. Na této úrovni bude program využitelný pro organizaci školení „Train the Trainer“ mezi značkami koncernu. Postupně se bude software zavádět u všech celosvětových dovozců pro školení Train the Trainer mezi výrobcem a importérem. Poslední nejnižší úroveň představuje využití

VIRTUAL CAMPUSu i pro organizaci a řízení tuzemského školení. Do té doby bude u firmy Škoda Auto i nadále funkční software SOFIE.

VIRTUAL CAMPUS má spoustu výhod oproti původnímu softwaru SOFIE. Společnost Škoda Auto bude mít možnost zahájit projekty jako jsou on-line testování účastníků školení, on-line kursy a e-learning.

Dalším kladem je jednotnost programu nejen pro všechny výrobce v koncernu VW, ale také pro importéry. Tím se dosáhne průhlednosti a jednotnosti školicích akcí, uspoří se náklady u jednotlivých dovozců na vývoj a udržování podobných programů. Úpravy softwaru bude provádět centrálně vždy výrobce na základě požadavků jednotlivých importérských organizací a bude je zadávat centrálně vybrané IT firmě.

7 Vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací do roku 2004

V této části diplomové práce bych ráda představila vzdělávací koncepci, jež se ve společnosti Škoda Auto používala do roku 2004. Zároveň bych odpověděla na otázku, zda tento školicí systém byl vhodný pro využití v praxi při školení servisního personálu a předložila bych návrhy na zlepšení některých náležitostí, které podle mého názoru nebyly prováděny správně a nezvyšovaly úroveň vzdělání v dostatečné míře.

7.1 Nabídka technických školení do roku 2004

Nabídka technických kursů je aktualizována vždy k 01.01. příslušného roku. Do roku 2004 byla rozdělena (viz příloha 6 – Přehled technických kursů) na základní, nadstavbové a speciální kursy, ve kterých je řešena speciální, aktuální a nová problematika a diagnostika vozů Škoda.

Ze základních kursů si účastníci odnášejí základní informace o konstrukci a funkcích vozů, eventuelně o dalších agregátech a motorech, elektrických schématech, základní vědomosti o diagnostických přístrojích. V nadstavbových kursech se rozšiřuje základní problematika o diagnostiku motorů, elektroniku vozidla a zvláštní výbavy. Technické školení je přizpůsobeno servisní síti, jejím potřebám a požadavkům. Speciální kursy řeší oblast speciálních, složitých agregátů, aktuální a novou problematiku vozů Škoda.

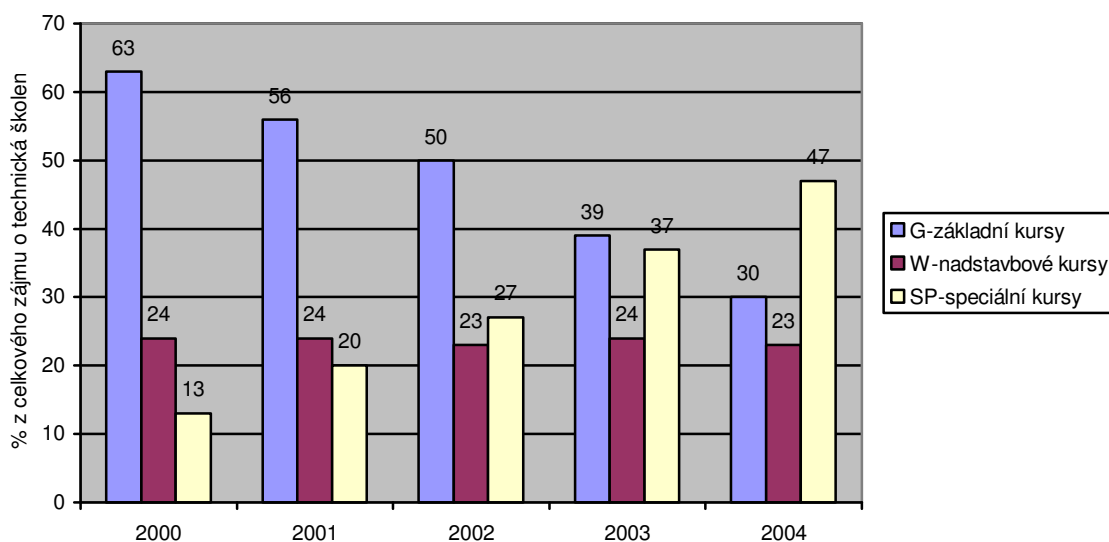
Nad rámec této koncepce absolvovali mechanici akční kursy při náběhu nových modelů Škody Fabie či Škody Octavie. Jednalo se o jednorázové akce, na které vedoucí servisů nemuseli své pracovníky přihlašovat. Tato školení probíhají i v současnosti bezplatně.

Každoročně oddělení Servisního školení – PSS posílá do servisní sítě, tj. 280 servisním organizacím, dotazník (viz příloha 7), v němž se vedoucích

servisních služeb či majitelů dotazuje na aktuálnost témat, která školí, na délky kursů a další informace a snaží se na základě zpětné vazby upravit nabídku školení na další rok. Z výsledků dotazníku pro rok 2003 (viz příloha 8) jasně vyplynulo, že nejdůležitějšími tématy jsou diagnostika a diagnostické přístroje, bez nichž se oprava vozu v současné elektronické době neobejde. Tato problematika patří do nadstavbových a speciálních kursů.

Dotazník každoročně odhalí celou řadu nových podnětů pro práci oddělení PSS a od roku 1998 je zřetelný enormní růst zájmu zejména o speciální kursy. To je patrné také ze statistiky proškolených frekventantů za období 1998-2004 (viz graf 3 - Graf růstu zájmu o speciální školení). Z tohoto grafu je zřejmá stagnace základních kursů, značených G a postupný růst kursů, jak W – nadstavbových, tak hlavně speciálních, značených SP, až na téměř 47% veškerého objemu technických školení v roce 2004. Objem objednaných školení se v posledních letech pohybuje okolo cca. 8 000 přihlášek od cca. 3 000 mechaniků ze servisních organizací ČR a SR. To vede ke zlepšování úrovně pracovníků v servisech, a tím i ke kvalitnějším opravám vozů.

Ale velký zájem o speciální kursy a malá účast na základních kursech má samozřejmě i své záporné stránky, které bych chtěla zmínit na konci této kapitoly a představit své návrhy na řešení daného problému.



Graf č. 3 - Růst zájmu o SP kurzy, vyjádřeno v % z celkového ročního zájmu o školení

Zdroj: Výstup programu na organizaci školení SOFIE

7.2 Nabídka netechnických školení do roku 2004

Další typy školení, které zlepšují úroveň servisního personálu, nabízí obchodníkům oddělení Servisního školení - PSS v oblasti netechnického vzdělávání.

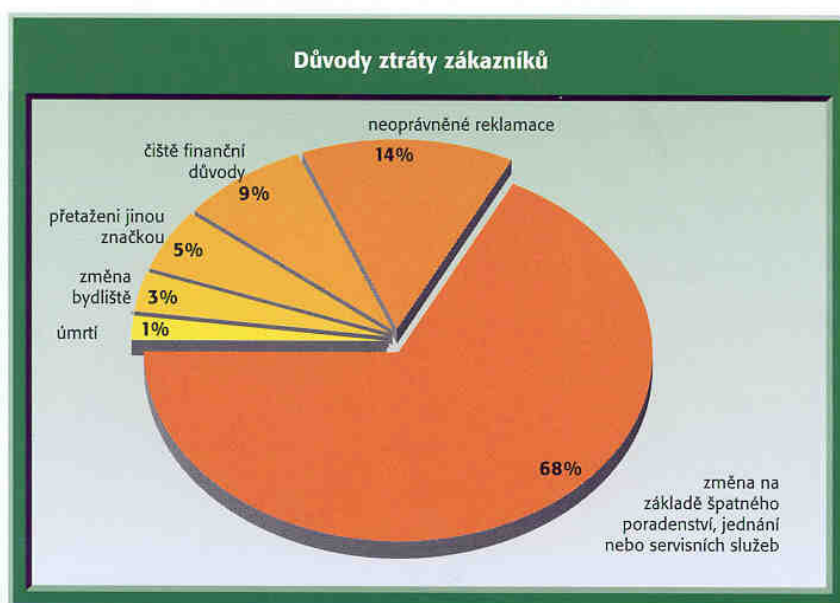
Od roku 1998 se začala vyvíjet první ucelená koncepce netechnického školení, již firma Škoda Auto poprvé nabídla servisním organizacím počátkem roku 1999. Do roku 1998 nebyli technici v oblasti netechnických či soft dovedností vůbec školeni.

Tento systém netechnických servisních kursů byl vytvořen ve spolupráci především s oddělením „Péče o zákazníka“ a Servisního marketingu - PSM, neboť tato oddělení nejvíce přicházejí do styku se zákazníky, kteří nejsou spokojeni s poskytnutými službami a obrací se se svými problémy přímo na výrobce.

Objem reklamací a stížností na smluvní servisy Škoda, jež nebyly způsobeny vadnou technikou vozů, ale jednáním „frontmanů“ tj. servisních poradců a vedoucích servisů, kteří jsou první při kontaktu se zákazníkem, se začal

zvyšovat. Tento vznikající a rozrůstající se problém musel být rychle řešen. Jak je známo, první automobil prodá v provozovně prodejce, ale další vozy prodává již servis v popředí se servisním poradcem.

Z obrázku č. 5 vyplývá, že největší podíl na ztrátě zákazníků a velký vliv na jejich nespokojenost s poskytovanými službami má především špatné poradenství a jednání první kontaktní osoby v servisu, kterou je servisní poradce.



Obr. č. 5 - Důvody ztráty zákazníků

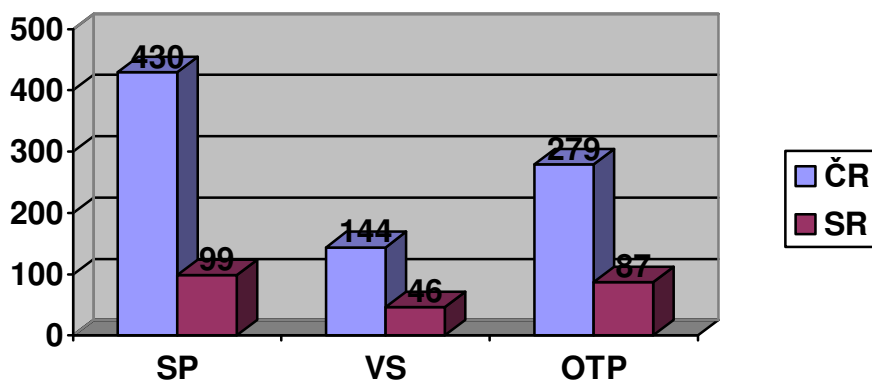
Zdroj: intranet Škoda-Auto, a.s.

Výsledek rozboru zákaznických stížností ukázal, že je kladen malý důraz na kulturu chování servisního personálu. Všichni pracovníci servisní provozny (včetně těch, kteří mají i malou možnost přijít do styku se zákazníkem) by měli být vybaveni potřebnými informacemi a dovednostmi, aby dokázali reagovat na požadavky zákazníků.

Z grafu č. 4, o počtech personálu, jenž má možnost přijít do styku se zákazníkem, vyplývá, že se Servisní školení – PSS musí postarat o vyškolení cca. 1 085 pracovníků servisů (529 servisních poradců, 190 vedoucích servisních služeb a 366 osob ostatního technického personálu). Počty jsou stanoveny na

základě evidence, kterou si vede firma Škoda Auto o zaměstnancích v servisních organizacích. (SP = servisní poradce, VS = vedoucí servisu, OTP = ostatní technický personál)

Počet technického pers. v servisní síti ČR a SR



Graf č. 4 - Počet technického personálu v servisní síti ČR a SR

Zdroj: Výstup programu na organizaci školení SOFIE

Vzdělávací koncepce netechnických - soft školení neboli měkkých dovedností (viz příloha 9), která obsahuje nejen problematiku jednání se zákazníkem, řešení krizových situací, komunikačních dovedností, řešení reklamací a dalších dovedností, ale i právní a legislativní záležitosti, měla v servisní síti velký ohlas.

Koncepce je rozdělena do dvou úrovní. Jde o oblast základních seminářů - G, které jsou obsahově zaměřené pro nové servisní poradce, aby měli možnost se seznámit a ztotožnit s firmou Škoda Auto, s jejími produkty a procesy a s její filosofií. Získají základní informace a dovednosti v oblasti komunikace a jednání se zákazníkem, jež budou rozšiřovány v dalších nadstavbových seminářích - W.

Každý účastník netechnických školení vyplňuje na konci kurzu anonymně hodnocení školení (viz příloha 10). Díky této zpětné vazbě se zjišťuje celková spokojenost se školením a další dílčí informace, které Servisnímu školení - PSS

pomáhají nejen při vývoji nových kursů a seminářů, ale také při optimalizaci organizační stránky práce. Výsledky z těchto dotazníků jsou sjednoceny do přehledu a grafu jednotlivých odpovědí (viz příloha 11), z nichž se dá vyčíst jak spokojenost s kursy, tak i připomínky účastníků, nápady na zlepšení nebo doplnění témat.

Nejdůležitější se ukázala potřeba právnických a komunikačních znalostí a dovedností. Na tyto školení přijíždějí účastníci i do vzdálenějších školicích středisek bez jakýchkoliv připomínek na délku dojezdnosti, a tím na zvýšené náklady na školení.

Velmi oblíbený způsob vedení kursu je střídání výkladu s diskuzí a s příklady z praxe za účasti pracovníků přímo z firmy Škoda Auto. Ti hovoří o závažných problémech, s nimiž se setkávají ve své každodenní práci. V oblasti zlepšení technické stránky školení je nejčastěji zmiňován požadavek na technické pomůcky, jako jsou video, počítače, kamera a použití interaktivní prezentace na dataprojektorech. Také je často uváděna potřeba optimalizovat organizaci při školeních.

Oddělení Servisního školení – PSS se také zajímá o to, jaký ohlas má netechnické servisní školení nejen u samotných účastníků kursů. Byl proto vytvořen dotazník (viz příloha 12), který byl rozeslán 280 servisním organizacím přes naše pracovníky vnější služby. V něm se PSS dotazuje nadřízených pracovníků – vedoucích servisů - jaká pozitiva přinášejí kurzy v praxi, případně jaké další náměty jsou z jejich pohledu důležité a nezbytné pro bezchybné fungování servisu.

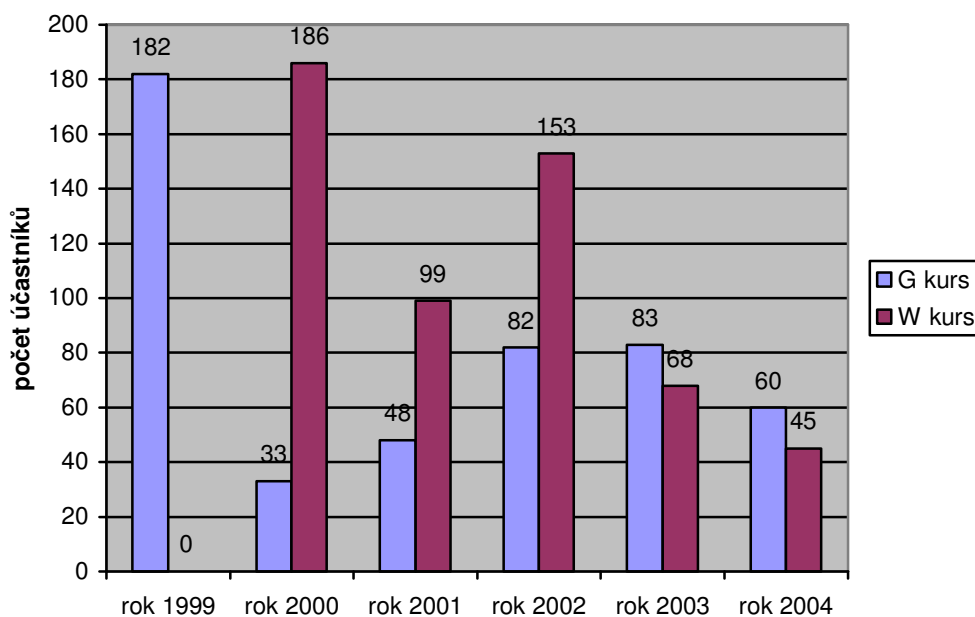
Dotazník obsahuje jednotlivá témata školení a stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená malou důležitost a úspěšnost a 5 vysokou. Výsledky grafu (viz příloha 13) ukázaly velkou důležitost školení a účinnost v praxi a spokojenost vedoucích servisů s účinností seminářů.

Požadavky ze strany nadřízených, které z tohoto šetření vyplynuly, se týkají navýšení objemu informací o týmové práci, komunikaci, psychologii a personalistice. Dovednosti z oblasti komunikace a jednání se zákazníkem jsou nezbytné nejen pro servisní poradce, ale je nutné nabídnout upravený typ školení i pro pracovníky dílen, mechaniky nebo mistry dílen.

Mezi další požadavky jak pro servisní poradce, tak i mechaniky patří potřeba podrobnější znalosti procesů se zákazníkem, a to od přijetí vozu do opravy, včetně následných kroků, jako je sepsání zakázky, domluva mezi přejímacím technikem a mechanikem, až po vydání opraveného vozidla zákazníkovi, včetně práce s kamerou, která je prozatím v některých kurzech opomíjena.

K dalším návrhům patří rozšíření komunikačních dovedností s prací s kamerou, se vzorovými situacemi v servisu, kde by účastníci kursu viděli chyby, které dělají automaticky, aniž si je uvědomují. Dále je požadována možnost individuálních konzultací lektorů přímo u obchodníka při problémech, řešeních stížností, reklamách.

Důkazem, který svědčí o aktuálnosti školení je přehled proškolenosti za roky 1998 – 2004, který je znázorněn v grafech č. 5 a 6.



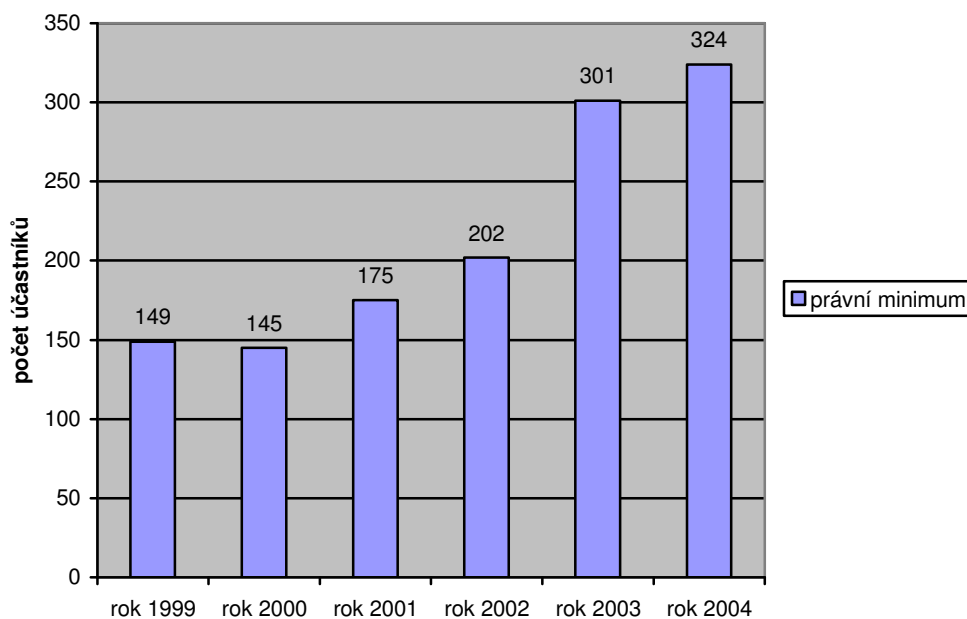
Graf č. 5 - Počet proškolených servisních pracovníků na základní (G) a nadstavbové (W) kursy.

Zdroj: výstup programu na organizaci školení SOFIE

Z grafu č. 5 vyplývá, že v letech 1999 až 2004 získalo dovednosti a znalosti z oblasti základních netechnických dovedností kursy (G) 488 odpovědných pracovníků, což je cca. 45% (z celkových 1 085) pracovníků servisů. V oblasti nadstavbových komunikačních a manažerských kursů (W) bylo proškolen 551 pracovníků (z 1085), což představuje 50%.

Viditelný pokles účasti servisních technických pracovníků v nadstavbových - W kursech v roce 2003 a 2004 se dal vysvětlit očekáváním již zmíněné nové koncepce, a tím stagnací přihlášek na „staré“ semináře. Nová koncepce byla servisním partnerům představena na pravidelných oblastních setkáních poprvé již na konci roku 2003.

Další přehled představuje účast na školeních právních a legislativních. Z grafu č. 6 je zřetelná velká obliba a úspěšnost tohoto školení. Z celkového počtu 1085 všech technických pracovníků servisních partnerů společnosti Škoda Auto absolvovalo toto školení celkem 1 296 účastníků = 119% účast v období 1999 - 2004.



Graf č. 6 - Vývoj školení právních záležitostí

Zdroj: výstup programu na organizaci školení SOFIE

Skutečnost 119% účasti v období 1999 – 2004 lze vysvětlit tím, že techničtí pracovníci servisních organizací absolvovali právní školení již vícekrát. Zde stagnace objednávek na školení po ohlášení nové netechnické školicí koncepce nenastala žádná. Na rok 2005 přibylo opět cca. 350 přihlášek na tento typ semináře.

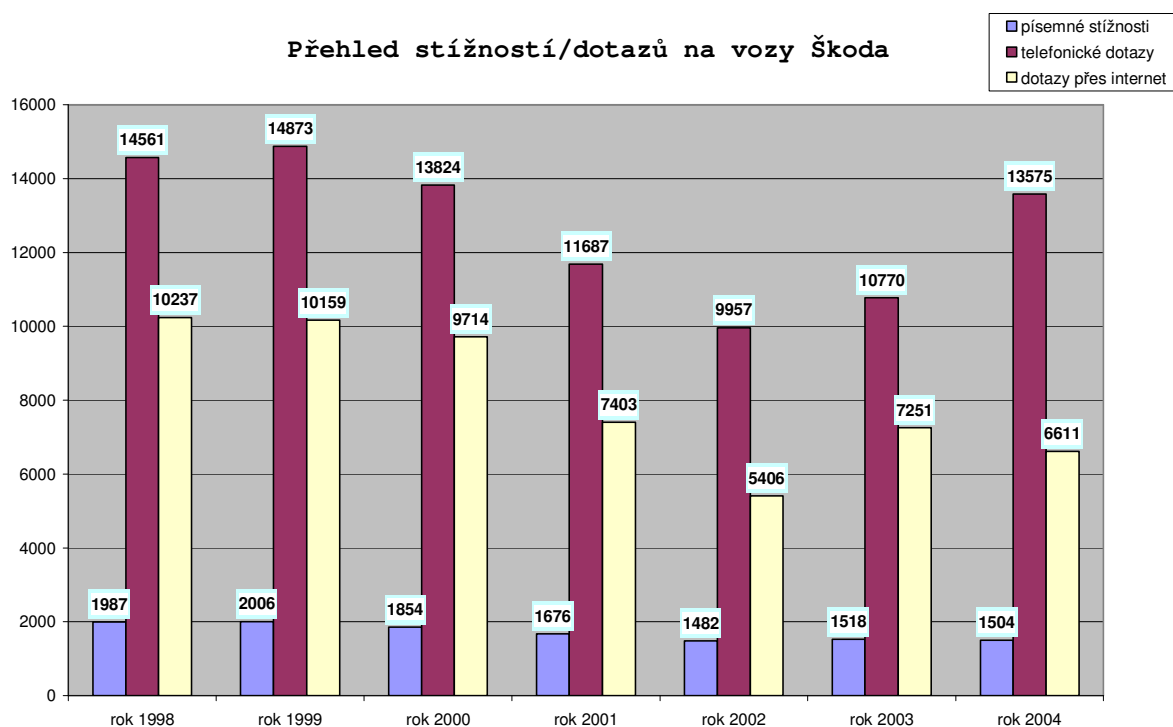
Pro školení kursu „Právního minima“ společnost Škoda Auto uzavřela smlouvu s advokátní kanceláří v Hradci Králové, která od roku 1999 svou náplň práce plně zaměřila na automobilový průmysl. Témata a obsah školení jsou pravidelně konzultována na setkáních s jednotlivými odděleními Servisních služeb – PS a s právním oddělením firmy Škoda Auto.

Z předchozích dvou grafů (č. 5 a 6) vyplývá, že na konci roku 2004 mělo cca. 50% servisního personálu (který má i malou možnost přijít do styku se zákazníkem) alespoň základní informace z oblasti netechnických dovedností a minimálně jeden pracovník z každého servisu absolvoval školení, v němž získal základní právní vědomosti.

Vysoká proškolenost servisního technického personálu pozitivně ovlivňuje výsledky oddělení „Péče o zákazníka“ (graf č. 7) útvaru Servisních služeb - PS.

V letech 1998 a 1999 je viditelná relativní stagnace počtu stížností a dotazů. Od roku 2000 se však začíná projevovat vyšší proškolenost technických pracovníků servisních provozoven Škoda a počet stížností, na které mělo vliv chování personálu, pomalu klesá.

V roce 2003 a 2004 opět mírně stoupá počet dotazů, a to převážně telefonických a internetových. Tento růst je způsobem představením nových modelů, motorů a příslušenství, které firma Škoda Auto uvedla na trh.



Graf č. 7 – Přehled stížností

Zdroj: výstup programu na organizaci školení SOFIE

7.3 Přehled nákladů na technické a netechnické školení do roku 2004

Jak již bylo sděleno, technické i netechnické školení probíhá v regionálních školicích centrálách (viz obr. č. 3 – Regionální rozmístění školicích středisek a kapitola 6.1).

Oddělení Servisního školení – PSS má přidělený rozpočet na školení, který na začátku každého roku rozdělí mezi regionální školicí centrály. Oddělení Nákupu služeb a výkonů – ENS/3 po odsouhlasení Controllingem odbytu a tvorby cen - ECP/1 společnosti Škoda Auto vystaví roční objednávku na jednotlivá školicí střediska dle nabídek.

Objednávka se člení na jednotlivé kategorie - pronájem prostor, den školení, den přípravy školitele, den konzultace v centrálním školicím středisku v Mladé Boleslavi, dále stravné účastníků školení a cestovné školitelů. Výše jednotlivých položek se tvoří podle obvyklých cen v daném regionu, kde se školicí středisko nachází. Fakturace probíhá na konci každého měsíce a školicím centrálám jsou zaplacený pouze skutečně odškolené dny a provedená práce.

Aby tyto externí firmy, které vlastní školicí střediska, investovaly do rekonstrukce svých budov další prostředky, musí mít jistotu, že nebudou další rok při vypsání rámcové roční objednávky vyměněny za jinou. Proto školicí centrály a jejich navrhované ceny procházejí tzv. výběrovým řízením, kdy jsou podepsány rámcové smlouvy vždy na 3 roky.

V roce 2004 skončilo tříleté období „stejných cen“ a proběhlo nové výběrové řízení na další období 2005-2007.

V centrálním školicím středisku v Mladé Boleslavi pracovali do konce roku 2003 pouze interní školitelé firmy Škoda Auto. Tito trenéři jsou odpovědní za kvalitu školení ve všech centrálách, a tudíž jejich hlavní náplní je tvorba témat a podkladů pro školení. Na základě těchto materiálů školí pak zaměstnanci externích školicích středisek. Navíc se starali i o školení tuzemské servisní sítě

v regionu Mladé Boleslavi, ale pouze v omezeném měřítku, neboť jim na tento druh školení již nezbývala kapacita.

Aby byla zajištěna potřebná kapacita školení v hlavní školicí centrále v Mladé Boleslavi, bylo na začátku roku 2004 vytvořeno další „externí školicí středisko“, a to přímo v interních prostorech společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Proto jsou zde náklady vyčísleny pouze na den školení, přípravy a konzultací, odpadly zde náklady na pronájem prostor.

	Pízeň	Kroměříž	MB	Hradec Králové
Provozní náklady	919.488,- Cca 450 m ²	2.191.020,- Cca 920 m ²	0,-	515.400,-
Školení	1.626.000,-	1.491.000,-	994.000,-	2.626.400,-
Příprava školení a konzultace	266.400,-	282.000,-	188.000,-	111.200,-
Občerstvení účastníků	588.000,-	588.000,-	EUREST Škoda	744.800,-
Ostatní – čerpané dle skutečnosti	261.724,-	353.760,-	623.000,-	1.010.100,-
CELKEM	3.661.612,-	4.905.780,-	1.805.000,-	5.007.900,-

Tabulka č. 1 - Náklady na školení 2004

Zdroj: interní podklady oddělení Servisní školení - PSS

7.3.1 Přehled nákladů a zisků za rok 2003 a 2004

Do 30. 06. 2003 probíhalo školení servisní sítě Škoda bezplatně. Počínaje datem 01.07.2003 nastaly podstatné změny ve financování školení, a to platbou kursů od objednatele, to znamená od smluvních partnerů firmy Škoda Auto.

Neznamená to však, že od této doby bude školení servisní sítě zisková záležitost. Jedná se pouze o dílčí příspěvek majitelů servisních organizací a částečný podíl na nákladech za proškolení své produktivní základny pracovníků.

Oddělením Controllingu odbytu a tvorby cen – ECP/1 firmy Škoda Auto byly na základě ročních nákladů jednotlivých školicích centrál a na podkladě počtu proškolených mechaniků a techniků, množství kursů v jednotlivých střediscích a počtu účastníků na jednotlivých školicích akcích vypočítány a odsouhlaseny ceny za jednotlivá školení, které budou vždy po absolvování kursů přeúčtovány na daného partnera.

Ceny byly stanoveny následovně (pro roky 2003 a 2004) :

Školení techniky	1 300,- Kč / den a účastník bez DPH
Školení netechniky	1 700,- Kč / den a účastník bez DPH

Tyto ceny byly platné v rámci výběrového řízení let 2002-2004. Při změně cen v rámci nového výběrového řízení musí být přepočítány.

Celkové náklady na školení pro roky 2002-2004 pro všechna externí školící střediska jsou

15 380 292,- Kč

Zdroj: interní informace oddělení PSS

Nyní zde vyčíslím dle všech dostupných informací maximální příjem, který v případě 100% fakturace získá firma Škoda Auto z provedených školení. Samozřejmě nemůžeme počítat s úplným krytím nákladů na školení. Ve výpočtu budu vycházet z počtů vyškoleného personálu v roce 2003.

V roce 2003 bylo vyškoleno celkem	6 108 účastníků
(tzn. 1 účastník se účastnil 1 typu kurzu)	
Technická školení	5 492 účastníků

Netechnická školení 616 účastníků

Technický kurz v Ø trvá 2 dny x 1 300,- Kč

= 2 600,- Kč x 5 492 = 14 279 200,- Kč

Netechnický kurz v Ø trvá 2 dny x 1 700,- Kč

= 3 400,- Kč x 616 = 2 094 400,- Kč

Fakturace kurzů celkem = 16 373 600,- Kč

Náklady za rok 2003 = 15 380 292,- Kč

V případě 100% fakturace by za rok 2003 firma Škoda Auto získala od smluvních servisních partnerů Škoda 16 373 600,- Kč. Pokud od této částky odečteme náklady ve výši 15 380 292,- Kč, získáme zisk ve výši 993 308,- Kč.

Výnosy za rok 2003 by byly ve výši PLUS 993 308,- Kč

V případě 100% fakturace by bylo školení za rok 2003 ziskové. Vzdělávací akce ale neprobíhají pouze pro servisní partnery firmy Škoda Auto, ale i pro trenéry importérů společnosti Škoda Auto, trenéry ostatních značek koncernu VW a další organizace, s nimiž má firma Škoda Auto sepsané smlouvy. Jedná se především o velkoodběratele (Policie ČR, Vojenská správa ČR), dále střední odborné školy a učiliště, kterým společnost Škoda Auto školí pracovníky servisních dílen a lektory bezplatně. Proto nejsou výsledky hospodaření úplně přesné.

Oddělení Servisního školení – PSS uplatňovalo od začátku placení kursů do konce roku 2004 následující filozofii v oblasti úhrady poplatků za školení:

- Školení pro trenéry importérských organizací, jež dále přenášejí své získané technické vědomosti do své servisní sítě, probíhá bezplatně, neboť se nejedná o mechaniky servisních organizací, kteří jsou ziskoví v dílnách.

- Dalším subjektem je nově vzniklá dovozní organizace. V tom případě je takový importér proškolen na základní techniku vozů Škoda také zdarma. **V roce 2003 bylo proškoleno 202 pracovníků (trenérů) od dovozců.**
- S mnoha dalšími organizacemi má firma Škoda Auto uzavřeny smlouvy o bezplatném poskytování školení. Jednou z nich je Policie ČR, která získané znalosti a dovednosti používá výhradně pro opravy svých služebních vozů a neposkytuje placené služby širší veřejnosti. **V roce 2003 bylo proškolen v kursech 466 pracovníků Policie ČR a ostatních organizací.**
- Dále SOU a střední odborné školy, jež na kursy posílají své lektory odborného výcviku dvakrát ročně v počtu cca. **120 účastníků/rok. V roce 2003 bylo proškoleno 238 odborných lektorů.**
- Další výjimkou je tzv. akční školení, které se koná při náběhu nového modelu vozu nebo nových agregátů. V tomto případě jsou zváni vždy dva pracovníci od každého partnera (jeden mechanik a jeden technik). Toto školení je také zdarma. Akční školení probíhají průměrně jedenkrát ročně. **V roce 2003 se jednalo o kurs A16 Motor 1,4 PD a bylo proškoleno 235 pracovníků.**
- V neposlední řadě jde o interní zaměstnance firmy Škoda Auto. Počet **cca 150 pracovníků / rok.**

A tak od zisku **993 308,- Kč** musíme odečíst počty proškoleného personálu importérských organizací, odborných škol, Policie ČR a účastníky akčních kursů.

Přesný počet těchto školení byl pro tento výpočet získán z programu SOFIE.

Akční školení A16 (1-denní kurs)	235 * 1 300,- Kč =	305 500,- Kč
Importérské školení (Ø trvá 3 dny)	202 * 3 900,- Kč =	787 800,- Kč
Školení pro Policii ČR (Ø trvá 2 dny)	466 * 2 600,- Kč =	1 211 600,- Kč
SOU a školy (Ø trvá 2 dny)	238 * 2 600,- Kč =	618 800,- Kč
Interní pracovníci Škoda (Ø trvá 2 dny)	150 * 2 600,- Kč =	390 000,- Kč
Celkem		3 313 700,- Kč

V tomto okamžiku se ocitáme ve ztrátě **minus 2 320 392,- Kč**

(993 308,- Kč minus 3 313 700,- Kč)

To znamená, že pokud bude Servisní školení - PSS nabízet vybraným subjektům školení zdarma, nemůže platbami od smluvních servisních partnerů pokrýt na 100% náklady, které na zajištění školení vydává.

7.4 Zhodnocení vzdělávací koncepce do roku 2004 a návrhy na zlepšení

V této kapitole bych ráda nejprve zanalyzovala nedostatky školicí koncepce platné do roku 2004 a poté navrhla opatření na zlepšení kvality proškolenosti personálu servisních provozoven a představila i ekonomická opatření, která by mohla vést k nižším vynaloženým nákladům.

7.4.1 Nedostatky vzdělávací koncepce platné do roku 2004

- Za základní nedostatek této koncepce považuji volnost při výběru školicích aktivit pro servisní personál (mechaniky a techniky). Při školeních se projevoval velice výrazný rozdíl kvality výkonů jak v oblasti techniky, tak v oblasti jednání se zákazníkem. Znamená to, že z pohledu zákazníka byla v síti znatelně rozdílná kvalita poskytovaných služeb mezi jednotlivými servisními partnery Škoda Auto.
- V oblasti techniky vedoucí servisu přihlašovali své zaměstnance pouze na ty kurzy, jež potřebovali pro řešení aktuálních technických problémů.

- Vedoucí pracovníci se soustředili na posílání mechaniků jen na expertní kurzy a stávalo se, že účastník neměl základní technické znalosti (předpokládalo se, že je má z praxe).
- Vzdělávací systém neumožňoval cíleně vychovávat specialisty, např. elektroniky. Současně nebylo vzdělávání pro servisní personál dostatečně motivační nebo jen do té míry, kterou si určoval sám pracovník.
- Firma Škoda Auto neměla přehled o kvalifikovanosti mechaniků v servisní síti, o počtu expertů na jednotlivé specializace.
- Vedoucí servisů považovali školicí aktivity za ztrátu času, což vedlo v poměrně krátkém období ke ztrátě kvalifikace mechaniků (nestačili zachytit překotný vývoj techniky).
- Oblast netechnického vzdělávání byla všeobecně podceňována. To vedlo k tomu, že servisní poradci plnili pouze roli přejímacího technika - zajišťovali objednání práce a organizaci práce dílny. Důsledkem byl růst stížností a reklamací zákazníků.
- Cyklus servisních procesů nebyl vnímán jako nástroj, jímž má být dosahována vysoká kvalita servisních výkonů. To mělo za následek spory se zákazníky, např. o poškození auta, ztrátě věcí z vozidla, o nedostatečném provedení požadovaných služeb atd.
- Vzdělávání vedoucích servisů nebyla ze strany nadřízených těchto pracovníků věnována žádná pozornost a ze strany společnosti Škoda Auto jen velmi malá. Přitom obsah práce vedoucího servisu spočívá ve znalostech a dovednostech z oblasti soft a managementu. Většina vedoucích servisů má pouze technické vzdělání. Zde vznikl velký prostor pro nižší kvalitu ve vedení pracovních týmů a neefektivitu ve výkonu celé servisní firmy. Mohlo to být i jednou z příčin fluktuace servisního personálu.

7.4.2 Opatření pro zlepšení kvality proškolenosti personálu

- vysvětlit a poukazovat na znění kvalitativních standardů a z toho vyplývajících závazků
- vysvětlit důsledněji výhody systematického vzdělávání servisního personálu

- poukazovat na postavení výrobků firmy Škoda Auto na trhu, a tím zajišťovat vysokou kvalitu servisních služeb
- prostřednictvím cíleně volených témat školení zvyšovat míru efektivní spolupráce mezi společnostmi Škoda Auto a servisní sítí
- v oblasti technického vzdělávání používat vzdělávací systém jako motivační nástroj ke kariérickému růstu
- zajišťovat vzdělávacími aktivitami optimální profesní skladbu i s výhledem do budoucnosti
- systematickým rozvojem znalostí technických pracovníků servisu zajišťovat maximální využití strojů a zařízení, diagnostických přístrojů a vybavení dílen
- v oblasti netechnického vzdělávání nastolit požadované standardy chování a jednání servisních zaměstnanců
- zavést další formy rozvoje pracovníků, a to v oblasti personální práce – „**assessment centra**“ – pomoc při výběru nových zaměstnanců servisu, v oblasti poradenství – možnost vyžádání přítomnosti lektora při řešení nepříjemných situací se zákazníky – při „**screeningu činností servisu**“ atd.
- naplánovat netechnická školení i pro další cílové skupiny (pracovník Servis mobilu, mistr dílny, šéfmechanik, garanční technik), kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem při vysvětlování technických problémů na vozech
- koordinovat spolupráci na školení s oddělením prodeje vozů firmy Škoda Auto, neboť se ukazuje potřeba velmi efektivní spolupráce mezi prodejcem, servisním poradcem a pracovníkem náhradních dílů v servisu Škoda
- při školeních doplnit nabídku o praktické workshopy, které by se více vztahovaly k praxi, řešení krizových situací ve spolupráci s oddělením Péče o zákazníka firmy Škoda Auto – vyřizování stížností

7.4.3 Ekonomické opatření týkající se nákladů na školení

- Provést přesný výpočet kalkulace na každý typ kurzu a poskytovat za finanční částku tyto kurzy i pracovníkům jiných firem mimo servisy Škoda – pojišťovněm nebo personálu středních odborných učilišť a škol nebo jiných

školicích zařízení se zaměřením na automobilovou výuku. Vypracovat nabídkový katalog s ceníkem.

- Finanční částku přeúčtovat i na ty servisy, jejichž pracovníci z důvodu neúspěchu při závěrečných testech musí kurz opakovat.
- Poskytovat technickou literaturu i jiným organizacím mimo servisní síť firmy Škoda Auto – a to proti úhradě.
- Pronajímat učebny v jednotlivých školicích střediscích i jiným firmám a organizacím v období volna za úhradu.

Předpokládám, že pokud by společnost Škoda Auto akceptovala moje zjištění a následně doporučení k placení za poskytované kurzy, uskutečnila by další pozitivní krok k úspoře finančních prostředků.

Domnívám se proto, že rozvoj vzdělávacího systému v tak významné firmě, jako je společnost Škoda Auto, bude do budoucna jen a jen ku prospěchu jak samotných zaměstnanců, tak i širokého okruhu zákazníků.

Servisní školení a dobře připravený personál představuje pro firmu Škoda Auto velmi důležitý prvek, neboť právě spokojení zákazníci jsou ti, kteří v konečném důsledku rozhodují o postavení společnosti Škoda Auto na trhu.

8 Koncernová vzdělávací koncepce personálu partnerských organizací od roku 2005

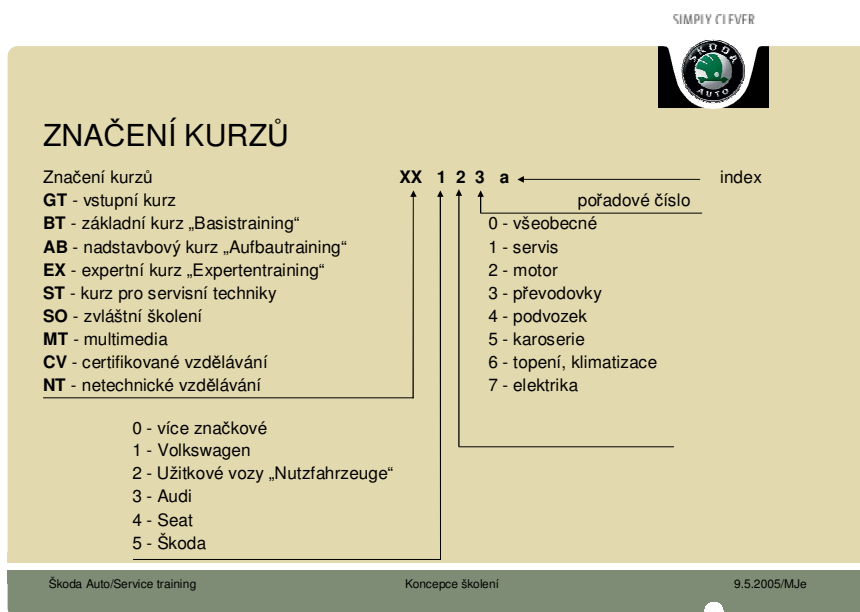
Již v průběhu roku 2004 začalo oddělení Servisního školení - PSS s kolegy z ostatních značek koncernu uvažovat o sjednocení vzdělávacích aktivit, a to z několika velmi významných důvodů. Jedná se zejména o dosažení stejné úrovně kvalifikace jednotlivých cílových skupin, a tím i o zajištění migrace pracovní síly v rámci koncernu VW bez ohledu na domovské území pracovníků v duchu myšlenek Evropské unie.

Dalším neméně významným přínosem se jevila možnost zefektivnění celého vzdělávacího procesu, a to zejména díky jednotné přípravě metodiky vzdělávání, pracovních materiálů a příruček pro účastníky a možnosti využití znalostí jednotlivých školitelů předáváním jejich zkušeností navzájem a výběrem nejvhodnějších postupů. Jednotnou koncernovou koncepcí vzdělávání servisního personálu lze dosáhnout vysoké úrovně znalostí a dovedností v duchu základních principů filosofie VW.

Proto se oddělení Servisního školení - PSS v průběhu roku 2004 připravovalo na přechod k nové koncepci a od ledna 2005 byla zahájena její realizace.

V této kapitole zanalyzuji koncernovou koncepci technického a netechnického vzdělávání a v závěru se zaměřím na analýzu nákladů, zisků a ztrát v roce 2005 a 2006.

S přijetím nové koncepce se také sjednotilo názvosloví a označení jednotlivých kursů (viz obr. č. 6) s ostatními značkami koncernu VW.



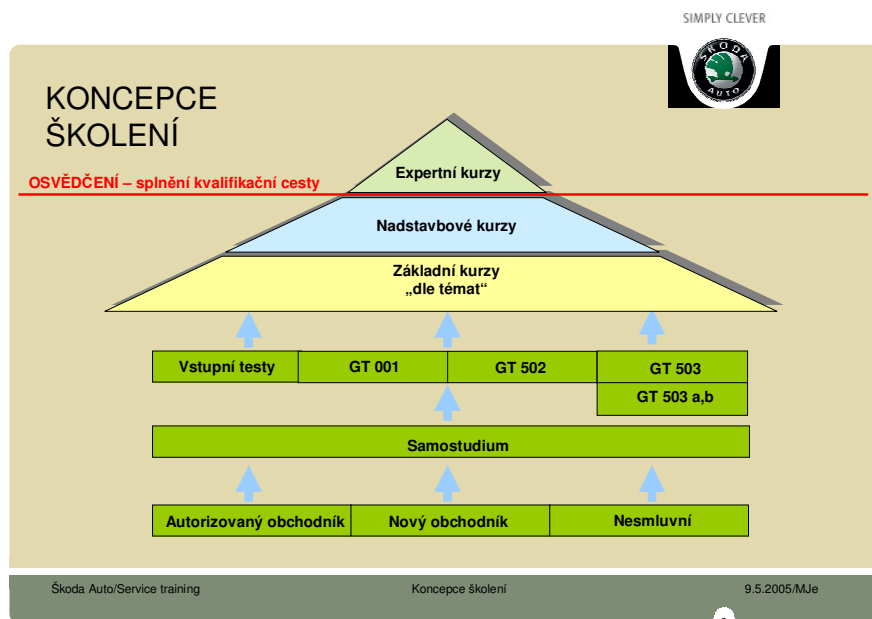
Obr. č. 6 – Značení kursů

Zdroj: interní zdroje oddělení Servisního školení - PSS

Sjednocení názvosloví je významné zejména z hlediska změny obsahu činnosti servisních pracovníků. Daleko lépe vystihuje náplň daného pracovního výkonu. Pojem „servisní technik“ namísto „mechanik“ předpokládá daleko širší znalosti v oblasti techniky, nikoli pouze o mechanickém působení komponentů automobilu. Totéž platí i o pojmu „servisní poradce“, od kterého se očekává především poradenská činnost vztahující se ke všem faktorům, jež jsou spojené s péčí o vůz, včetně doprovodných servisních služeb. Původní pojmy u nás ještě přetrvávají a zavedení nové koncepce do praxe bylo vhodnou příležitostí ke změně v chápání výše uvedených termínů.

8.1 Koncernová koncepce technického vzdělávání

Koncernová technická koncepce vzdělávání je rozdělena podobně jako původní na tři úrovně základních (BT), nadstavbových (AB) a expertních kursů (EX). Oproti původní koncepci je doplněna o novou úroveň vstupních kursů (GT), jež mají za úkol sjednotit znalosti účastníků školení a jsou podmínkou pro vstup do systému vzdělávání.

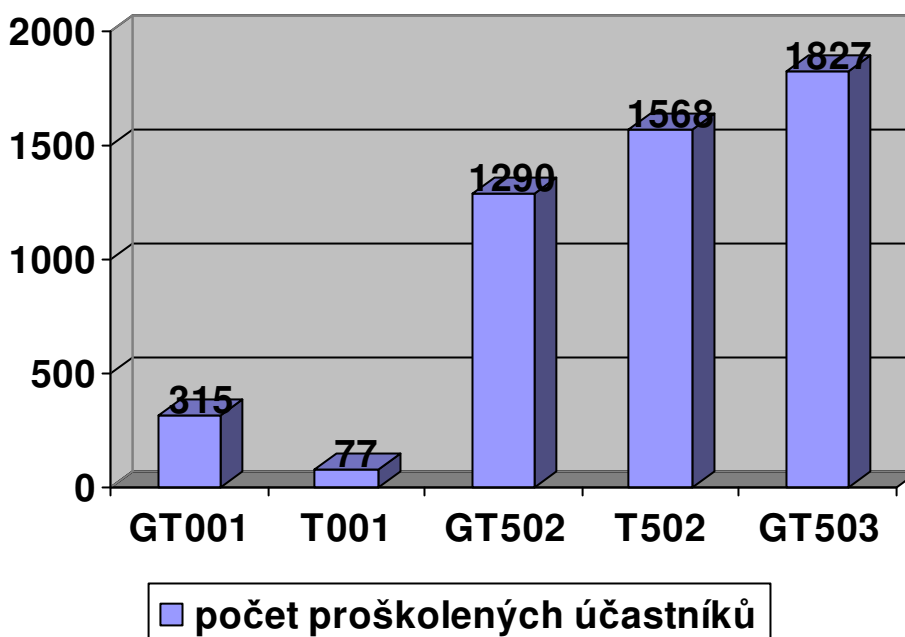


Obr. č. 7 – Koncernová koncepce školení

Zdroj: interní zdroje oddělení Servisního školení - PSS

Tří vstupních kursů, eventuelně testů, se musí zúčastnit každý pracovník, který vstupuje do systému vzdělávání společnosti Škoda Auto. Stávající mechanici u smluvních partnerů mohou tyto kurzy vynechat, pokud úspěšně zvládnou testy (T) (viz příloha 14 – Systém absolvování vstupních testů). Jestliže vstupuje do systému vzdělávání nový pracovník, který přijde do servisní provozovny ze školy, po vyučení nebo od jiné automobilové značky, musí kurzy absolvovat.

Od začátku roku 2005 do současné doby prošlo vstupními kurzy nebo testy celkem 5 077 servisních pracovníků (viz graf č. 8).



Graf. č. 8 – Vstupní kursy a testy

Zdroj: výstup programu SOFIE

Po absolvování vstupních kursů postupuje účastník školení do vzdělávacího systému. V tomto okamžiku se dělí školicí koncepce do 11 kvalifikačních cest (viz příloha 15 – Kvalifikační cesty), z nichž na konci vycházejí experti na jednotlivé specializace. Od oddělení Servisního školení – PSS obdrží „Osvědčení o absolvování kvalifikační cesty“ a poté se účastní pravidelných ročních workshopů, v nichž se školí veškeré technické novinky. Roční semináře jsou zaměřené všeobecně nebo specializované dle kvalifikačních cest.

Nad rámec výše popsané vzdělávací koncepce absolvují servisní pracovníci při náběžích nových modelů vozů, motorů a dalších komponentů akční školení, na které jsou zváni automaticky. Tato školení jsou bezplatná.

Veškerá technická školení probíhají pro cílové skupiny, jak bylo popsáno v kapitole 6.2 a ve školicích střediscích, uvedených v kapitole 6.1.

8.2 Koncernová koncepce netechnického vzdělávání

Nový systém netechnického vzdělávání je koncipován jako vícestupňový systém s povinným ověřením požadovaných znalostí a dovedností. Současně tato koncepce respektuje praxi (a z toho vyplývající znalosti a dovednosti) dlouholetých pracovníků servisu. Oddělení Servisního školení – PSS poskytne po absolvování těchto kursů servisním zaměstnancům další vzdělávací aktivity.

Systém vzdělávání má dvě samostatné větve. Certifikované (CV) vzdělávání je vázáno podmínkami kvalitativních standardů. Netechnické (NV) vzdělávání se skládá z dobrovolných modulů, a ty jsou přístupné všem dalším pracovníkům servisu, jež nepodléhají certifikaci – auditu, podle zájmů a potřeb.

8.2.1 Certifikované netechnické vzdělávání

Certifikovaná vzdělávání jsou určena pro tři základní cílové skupiny dle standardů společnosti Škoda Auto, k nimž se přihlásili servisní partneři Škoda podpisem „**Servisní smlouvy**“:

- mechanik = servisní technik
- přejímací technik = servisní poradce
- vedoucí servisu

Servisní technik je speciální cílová skupina, která je povinná ve všech zemích Evropské unie, ale v různých provedeních. V České republice pro firmu Škoda Auto je pro splnění pozice „Certifikovaného servisního technika“ nutné absolvovat tři kvalifikační cesty z oblasti technického školení až po úroveň osvědčení o splnění kvalifikační cesty a jeden modul netechnického vzdělávání – „Komunikace se zákazníkem“. Po úspěšném zvládnutí těchto modulů obdrží pracovník certifikát „Certifikovaný servisní technik“, který je platný pro všechny servisy koncernových značek v České republice.

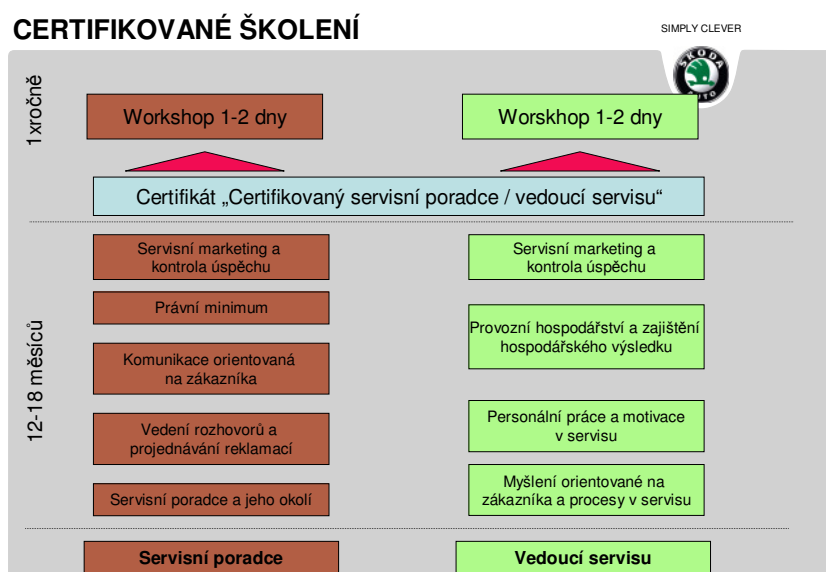


Obr. č. 8 – Certifikovaný servisní technik

Zdroj: interní zdroje oddělení Servisního školení - PSS

Certifikované vzdělávání pro cílové skupiny „**Servisní poradce**“ a „**Vedoucí servisu**“ je shodné pro všechny značky koncernu VW a platné ve všech zemích Evropské unie. Cyklus školení je rozdělen na čtyři stupně, následující po sobě s časovou pauzou 3 – 4 měsíce. Po ukončení čtyř stupňů vzdělávání absolvují servisní poradci a vedoucí servisu Certifikační závěrečnou zkoušku a obdrží certifikát platný pro všechny členy koncernu VW v rámci zemí Evropské unie. Poté jsou tito pracovníci zváni na každoroční workshopy, jejichž obsah se tvoří na základě požadavků a podnětů ze servisní sítě.

Obsahem závěrečné certifikační zkoušky je prezentace sebe a firmy, kde účastník pracuje, test znalostí v rozsahu 50 otázek ze všech probíraných témat, řešení dvou modelových situací a řešení případové studie z oblasti provozního hospodářství. Zkouška se koná ve školicí centrále v Mladé Boleslavi a je doplněna prohlídkou výrobního závodu a Muzea Škoda Auto.



Obr. č. 9 – Certifikované vzdělávání

Zdroj: interní zdroje oddělení Servisního školení - PSS

Po ukončení jednotlivých seminářů účastníci zpracovávají dotazník, ve kterém odpovídají na otázky na téma spokojenost, eventuálně nespokojenost s absolvovaným kursem a předkládají návrhy na zlepšení školení (viz příloha 16). Vyplněné formuláře jsou ročně zpracovávány a poskytují analýzu pro zkvalitnění práce lektorů, přinášejí nové náměty, jež jsou zapracovávány do obsahů jednotlivých školení (viz příloha 17).

V průběhu přípravných prací při přechodu na nový systém byla provedena srovnávací analýza původní a nové vzdělávací koncepce. Bylo konstatováno, že shoda v tématech je zhruba 70 - 80%. To vedlo ke stanovení výjimky pro dlouholeté pracovníky servisů, kteří předchozí vzdělávací cyklus kursů absolvovali.

Pokud servisní poradce pracoval v poslední 6 letech alespoň 5 let na pozici servisního poradce, prošel školeními typu G (základní) a W (nadstavbová) – viz obr. č.10 a také absolvoval seminář právního minima po 1.1. 2005 (zákonná změna v poskytování záručních podmínek), měl možnost účastnit se pouze přípravného dvoudenního kursu a následné kvalifikační zkoušky. Tato výjimka

platila jednorázově. Úspěšnost byla 80%. Neúspěšní servisní poradci musí absolvovat kompletní kvalifikační program vzdělávání.

SIMPLY CLEVER

**CERTIFIKOVANÝ SERVISNÍ PORADCE
UZNÁVÁNÍ JIŽ ABSOLVOVANÝCH ŠKOLENÍ**

1. Servisní poradce absolvoval

VPT/G1,2,3 + VPT/W1 + VPT/W2 + VPT/W6 01.01.2000
VPT/W3 nebo VPT/W5 10/2002
Uznáme servisnímu poradci celý kvalifikační program
Absolvuje 2-denní školení = příprava na závěrečnou zkoušku
Složí závěrečnou zkoušku

2. Servisní poradce absolvoval

VPT/G1,2,3 + VPT/W1 nebo VPT/W2
Uznáme servisnímu poradci 2 stupně kvalifikačního programu
Nastoupí do 3. stupně

3. Servisní poradce absolvoval

VPT/G1,2,3
Uznáme servisnímu poradci 1 stupeň kvalifikačního programu. Nastoupí do 2. stupně

8

Obr. č. 10 – Matice uznávání netechnických seminářů

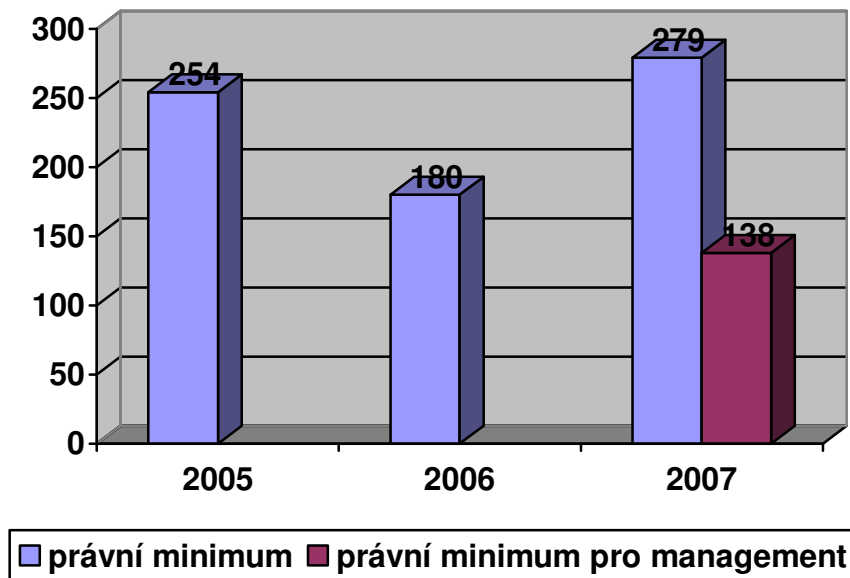
Zdroj: interní zdroje oddělení Servisního školení - PSS

8.2.2 Netechnické vzdělávání – dobrovolné moduly

Dobrovolné moduly jsou určeny všem servisním pracovníkům, kteří nepodléhají podmínkám certifikace. Tato školení jsou tematicky shodná s obsahy certifikovaného vzdělávání, ale zájemci o školení nemají povinnost absolvovat je v daném pořadí za sebou.

Velmi oblíbeným tématem, pro servisní pracovníky velmi důležitým, zůstávají právní dovednosti. Proto oddělení Servisního školení – PSS ve spolupráci s advokátní kanceláří představilo v roce 2006 novinku v podobě „Právního minima pro management a osoby se širšími pravomocemi“ (viz příloha 18 – Obsah právního školení). Na toto školení se v průběhu krátké doby přihlásil rekordní počet vedoucích servisních zaměstnanců (138). V grafu č. 9 je viditelný tento enormní zájem o kurzy o právních záležitostech. V letech 2005 a 2006 je

znázorněn počet proškolených účastníků a za 2007 přihlášky na školení (do konce března 2007).



Graf. č. 9 – Právní minimum

Zdroj: výstup programu SOFIE

8.3 Náklady na technické a netechnické vzdělávání za rok 2005 a 2006

Při výpočtu nákladů, zisku eventuelně ztráty budu vycházet z počtu proškoleného personálu v roce 2005 a 2006 a z cen vzešlých z výběrového řízení. Veškerá data jsou výstupem programu na organizaci a řízení školení – SOFIE.

I když bylo provedeno nové cenové řízení a podepsána nová rámcová smlouva s regionálními školicími středisky na další 3 roky, zůstaly ceny na den školení a účastníka stejné, neboť i oddělení Nákupu služeb a výkonů – ENS/3 firmy Škoda Auto zajistilo zachování cen za jednotlivé položky školení.

Ceny jsou následovné:

Školení techniky	1 300,- Kč / den a účastníka školení
Školení netechniky	1 700,- Kč / den a účastníka školení

Celkové náklady na školení zůstávají stejné:

Rok 2005**15 380 292,- Kč****Rok 2006****15 380 292,- Kč**

Tyto náklady jsou maximální za 1 rok. Fakturace probíhá dle skutečného stavu.

Počet vyškoleného personálu celkem

5 065 účastníků

4 343 účastníků

Z toho:

V technických kursech: 4 386

3 713

V netechnických kursech: 679

630

Technický kurs trvá v Ø 2 dny:4 386 x 2 600,-Kč = **11 403 600,- Kč**3 713 x 2 600,- Kč = **9 653 800,- Kč****Netechnický kurs trvá v Ø 3 dny:**679 x 5 100,-Kč = **3 462 900,- Kč**630 x 5 100,- Kč = **3 213 000,- Kč****Fakturace kursů 2005****14 866 500,- Kč****Fakturace kursů 2006****12 866 800,- Kč****Náklady za rok 2005**

15 380 292,- Kč

Náklady za rok 2006

15 380 292,- Kč

Ztráta 2005**minus 513 792,- Kč****Ztráta 2006****minus 2 513 492,- Kč**

Pokud by společnost Škoda Auto získala od svých smluvních partnerů zpět 100% plateb, ocitla by se i přesto ve ztrátě jak v roce 2005 tak i v roce 2006.

Jak již bylo sděleno, školení probíhá i pro cílové skupiny, které si školení nehradí. Tyto náklady jdou k tíži firmy Škoda Auto. Popíši je za rok 2006.

Ke ztrátě **minus 2 513 492,- Kč** přičteme počty proškoleného personálu importérských organizací, odborných škol, Policie ČR a účastníky akčních kursů.

Přesný počet těchto školení byl pro tento výpočet získán z programu SOFIE.

Akční školení Roomster (1-denní kurs)	707 * 1 300,- Kč =	919 100,- Kč
Importérské školení (Ø trvá 3 dny)	214 * 3 900,- Kč =	834 600,- Kč
Školení pro Policii ČR (Ø trvá 2 dny)	89 * 2 600,- Kč =	231 400,- Kč
Interní pracovníci Škoda (Ø trvá 2 dny)	150 * 2 600,- Kč =	390 000,- Kč
Celkem		2 375 100,- Kč

V tomto okamžiku se ocitáme ve ztrátě **minus 4 888 592,- Kč**

Výše uvedený propočtení nákladů, které společnost Škoda Auto vynakládá za technická a netechnická školení – za zvyšování kvalifikace personálu svých smluvních servisních provozoven, je nákladovou položkou společnosti.

8.4 Evropský projekt koordinovaného vzdělávání odborných učitelů

Evropský projekt koordinovaného vzdělávání odborných učitelů vznikl jako společný projekt firem Bosch Česká republika a Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav.



Obr. č. 11 - Automobilový průmysl přichází na pomoc odbornému vzdělávání v České republice
Zdroj: prezentace firem BOSCH CZ a Škoda Auto, a.s.

Mezi hlavní důvody vzniku tohoto projektu patří zlepšení vzdělání pedagogů středních škol, následně i zaměstnanců ve výrobě automobilů, pracovníků servisů. Dále se jedná také, a to především, o zamezení růstu nákladů na vzdělávání zástupců 120 odborných škol v České republice. Ty se samostatně přihlašovaly na technická školení, která jim byla nabízena bezplatně. V celkovém objemu to představovalo proškolení 240 zájemců za rok.

Projekt získal akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a dne 13. prosince 2005 byla v Praze ministryní školství Petrou Buzkovou, reprezentantem Bosch Group v ČR Martinem Zettlem, členem představenstva Škoda Auto a.s. pro prodej a marketing Fredem Kapplerem a vedoucím útvaru Servisních služeb - PS Pavlem Adamem podepsána smlouva o spolupráci a podpoře v rámci tohoto projektu. Dalším krokem bylo aktivní zapojení krajských úřadů, a to dne 13. prosince 2006 podpisem smlouvy o spolupráci.



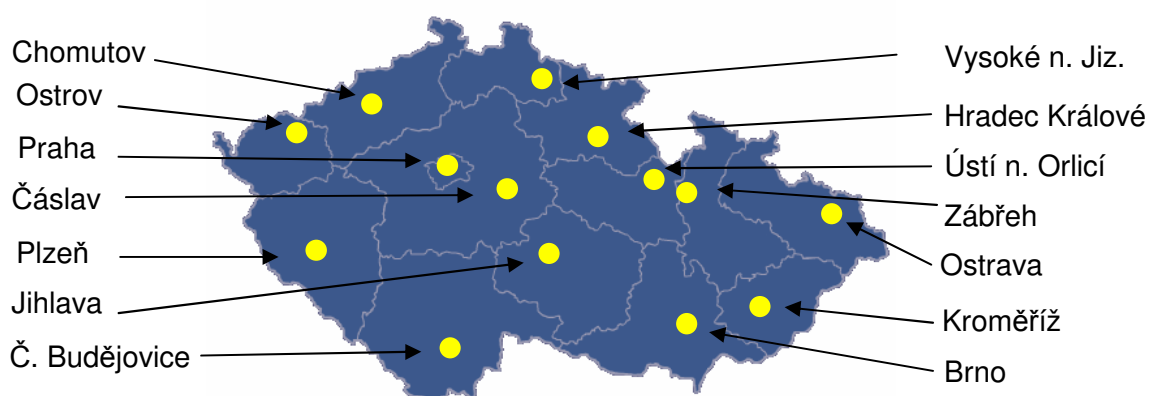
Foto č. 1 - Podpis smlouvy dne 13.12.2005

Zdroj: interní materiály Škoda Auto, a.s.

8.4.1 Cíl a hlavní myšlenky projektu

Cílem projektu je zejména zvýšení kvalifikace pedagogů odborných a středních škol s technickým zaměřením. Jde o rozšíření jejich technických znalostí s ohledem na vývoj automobilového průmyslu a diagnostické techniky. To povede ke zvýšení efektivity vzdělávacího systému uvedených škol. Zlepší se tím kvalifikovanost a rychlejší uplatnění jejich absolventů v oboru.

Projekt počítá s tím, že během následujících tří let firmy Bosch CZ a Škoda Auto vyškolí v rámci dvanácti týdenních seminářů 28 lektorů ze 14 středních odborných škol s technickým zaměřením, kteří se potom stanou školiteli dalších učitelů ve svých regionech. Vybrané školy byly ze 119 zájemců zvoleny tak, aby v každém ze 14 krajů České republiky byla jedna, jež je nejsilnější a může nejlépe pomoci ostatním školám v dané oblasti.



Obr. č. 12 - Vybrané školy do Evropského projektu koordinovaného vzdělávání

Zdroj: prezentace BOSCH CZ a Škoda Auto, a.s.

Dalším krokem bude v roce 2007 a 2008 přenos nově nabytých poznatků do regionů. V této fázi do projektu vstupují jednotlivé kraje ČR.



Foto č. 2,3 - Podpis smlouvy dne 13.12.2006

Zdroj: interní materiály Škoda Auto, a.s.

8.4.2 Hlavní témata školení v rámci projektu

Rok po startu „Evropského projektu koordinovaného vzdělávání pedagogických pracovníků v Česku“ vykazují partneři Robert Bosch, Škoda Auto a Ministerstvo školství ČR pozitivní výsledky: v roce 2006 již prošlo prvními třemi kursy projektu všech 28 pedagogů. Lektoři poskytují učitelům během kurzů nejnovější informace, trendy a postupy v automobilovém průmyslu a diagnostice poruch.

Témata prvních 3 kurzů byly následující:

- **Elektrika** - zabývá se základy měření, el. schémata, dobíjecí a startovací soustavou, palubní sítí 12/24 V, CAN Bus.
- **Podvozek** - konstrukce podvozku, zavěšení, geometrie, brzdy, ABS, ASR, ESP
- **Karoserie a převodovky** - trendy ve výrobě karosérií, airbagy, předpínače a bezpečnostní prvky, převodovky - mechanické , automatické, 4X4, diagnostika.

V dalších kursech se objeví zážehové i vznětové motory a komfortní elektronika. Účastníci projektu zhodnotili první absolvovaná školení kladně z hlediska přínosu vědomostí. Pedagogičtí pracovníci musí získávat pravidelně nejnovější informace a ty pak předávat žákům odborných škol. Ti posléze vstupují do praxe s kvalitnějšími znalostmi a zlepší tak práci pro zákazníky autoservisů.



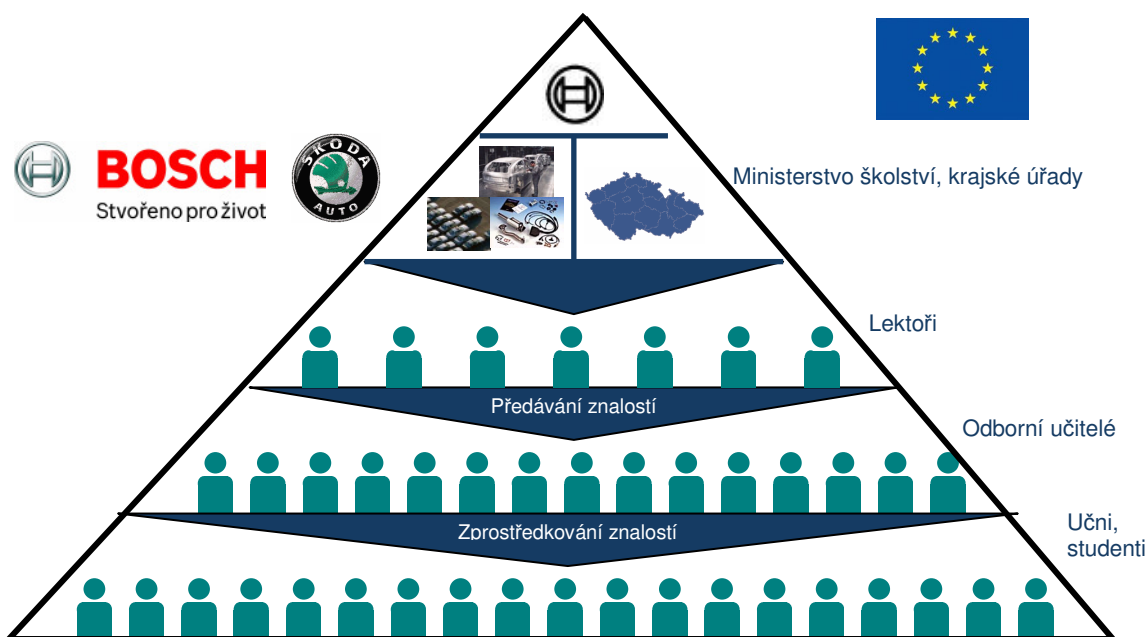
Foto č. 4,5 - Školící středisko Škoda Auto a BOSCH

Zdroj: interní materiály Škoda Auto, a.s.

8.4.3 Náklady v rámci projektu

Náklady projektu, připomínajícího pyramidové hry - ovšem se šťastným koncem, na sebe vzaly rovným dílem obě firmy. Zaplatí se tak samotní školitelé, metodické a výukové materiály a samozřejmě školící prostory, v nichž semináře proběhnou. Akreditační doložku v rámci DVPP (dodatečné vzdělávání

pedagogických pracovníků) seminářům přidělilo ministerstvo školství. Celková výše nákladů projektu není dosud známa, protože závisí na mnoha pohyblivých faktorech (ceny energií apod.), ale obě zúčastněné společnosti je odhadují řádově na miliony korun. Ráda bych nastínila náklady po prvním roce konání projektu.



Obr. č. 13 - Pyramida projektu,

Zdroj: prezentace firmy BOSCH CZ při akci 13.12.2006

Školení probíhají ve školicím středisku firmy Škoda Auto v Mladé Boleslavi a ve školicí centrále společnosti BOSCH, které se nachází v areálu SOŠ a SOU v Praze – Libuši.

Roční objem školení pro odborné školy a učiliště se do roku 2005 rovnal:

Počet SOŠ a SOU s automobilovým zaměřením	120 škol
Ø dnů školení / 1 rok / 1 učitele	2 dny
Ø počet přihlášených učitelů	240 učitelů

240 učitelů * 2 dny školení = 480 účastníků školení

Pokud by školicí středisko nabídlo tuto kapacitu platícím zákazníkům, zinkasovalo by 624 000,- Kč

480 * 1 300,- Kč = 624 000,- Kč

Tento objem požadavků na školení byl každoroční. Tzn., že každý rok by školicí centrála přicházela nejen o výdělek ve výši 624.000,-Kč, ale rovněž by musela zmenšovat kapacitu smluvním partnerským organizacím, jejichž nároky na školení se každým rokem zvyšují. Školení pro učitele probíhala v regionálních školicích střediscích a pedagogové se účastnili jako „normální“ mechanici a technici ze smluvních provozoven.

Roční objem školení pro odborné školy a učiliště v rámci projektu:

V rámci projektu budou učitelé intenzivně proškoleni na základní témata během let 2006 – 2008. Poté bude docházet pouze k expertním školením, a to v délce 1 dne / rok. Proto v letech 2006 – 2008 musíme očekávat zvýšení nákladů, které poklesnou poprvé v roce 2009. Kursy se konají pouze ve školicím středisku firmy Škoda Auto v Mladé Boleslavi a ve školicí centrále společnosti BOSCH CZ v Praze – Libuši, což nezpůsobuje žádné externí náklady na školicí prostory. Lektoři jsou za stranu firmy Škoda Auto kmenoví pracovníci školicího střediska, kteří neškolí pracovníky smluvních provozoven Škoda a tudíž tato školení neubírají kapacitu tuzemského školení a opět nezpůsobují další externí náklady za školitele.

Počet zahrnutých SOŠ a SOU	14 škol
Počet učitelů	28 učitelů

V roce 2006 proběhlo školení dvou témat – Električka a Podvozek, což znamená, že bylo proškoleny 28 učitelů ve čtyřech pětidenních kurzech. Jelikož se náklady mezi Škodou Auto a BOSCH CZ dělí rovným dílem, znamená to interní náklady pro společnost Škoda Auto ve výši dvou pětidenních kursů ve školicím středisku.

Pokud bychom tyto náklady přepočítali srovnatelným způsobem, kterým se školilo do roku 2005, znamenalo by to následující:

28 učitelů * 2 pětidenní kursy (1/2 ročního školení) = 28 * 10 = 280 účastníků školení.

Pokud bychom toto číslo přepočítali jako pro „platící zákazníky“

280 * 1 300,- = 364 000,- Kč

Úspora oproti školení do roku 2005 by byla vyčíslena na 260 000,- Kč

624 000 – 364 000 = 260 000,- Kč

9 Celkové zhodnocení vzdělávacích koncepcí

Celkové zhodnocení účinnosti koncernové vzdělávací koncepce vychází z porovnání, do jaké míry a jak úspěšně byla realizována opatření, která byla formulována po zhodnocení původního systému.

- Znalost kvalitativních standardů byla zařazena do obsahů jednotlivých seminářů netechnického vzdělávání a účastníci jsou s nimi podrobně seznamováni.
- Kromě toho byl zvýšen důraz na znalost dalšího základního dokumentu, a tím je „Příručka organizace servisních služeb“. V prvním stupni školení pro servisní poradce i pro vedoucího servisu je probírán především obsah jednotlivých funkcí pracovníků servisních služeb. S tím souvisí i znalost očekávání nadřízených i zákazníků. Díky znalosti standardů a příručky servisních služeb se rozšířilo vnímání rozsahu vlastní funkce, zejména u servisních poradců.
- Již od roku 2004 byli zaměstnanci servisů na všech úrovních pravidelně seznamováni s požadavky, které vyplývají ze servisní smlouvy. Zde jsou přesně formulovány požadavky na úroveň vzdělávání servisního personálu. Současně jsou pracovníci servisů seznamováni se záměrem a následně realizací koncernové koncepce, která zajišťuje potřebnou kvalitu znalostí a dovedností personálu.
- Ze strany servisních zaměstnanců je postupně přijímáno vědomí nezbytnosti soustavného a systematického proškolení.
- Oddělení Servisního školení – PSS rozšířilo nabídku technických školení zaměřených na praxi o požadovaná témata nejčastěji reklamovaných závad na vozech Škoda. Jedná se o oblast pneumatik v celém komplexu jejich sjíždění, tažení vozu do strany ve vazbě na stav geometrie a tlumičů, spojek a brzdových kotoučů. Další témata těchto školení budou doplňována na základě aktuální potřeby po konzultaci se servisní sítí.
- V roce 2006 byl připraven první workshop ve spolupráci s oddělením Náhradních dílů a příslušenství – PDT na téma „Prodejní argumentace

Servis, Škoda originální díly a Škoda Originální příslušenství“. Cílem tohoto semináře bylo poukázat na nutnost vzájemné permanentní spolupráce oddělení Servisních služeb - PS a Náhradních dílů – PD. V této kooperaci s ostatními útvary společnosti Škoda Auto se bude i nadále pokračovat.

- Díky kvalifikačním cestám v rámci technického vzdělávání se začal servisní produktivní personál členit podle požadovaných specializací. Toto vede k větší motivaci jednotlivých pracovníků aktivně absolvovat technická školení, neboť na konci je čeká uznávaná pozice specialisty.
- Kvalifikační cesty umožňují vedení servisních provozoven plánovat obsazení jednotlivých specializací s poměrně dlouhodobým výhledem. V praxi se ukazuje, že i podmínění odchodu takového specialisty finanční náhradou je pracovníky přijímáno.
- Vstupní kurzy jsou vnímány jako základní stavební kámen pro jednotlivé specializace a zaručují základní sumu znalostí. Účastníci, jež projdou úspěšně tyto kurzy, mají znalosti nezbytné k základním servisním úkonům a k využívání základních funkcí diagnostických přístrojů. Bez absolvování vstupních a základních kursů nelze vstoupit do systému vzdělávání.
- Systém netechnického školení se také řídí kvalitativními standardy, a proto byly jednoznačně formulovány osobní a odborné kompetence chování a jednání ve vztahu k zákazníkovi. Jednotlivé stupně školení vycházejí ze základní filosofie a přístupu společnosti Škoda Auto a vedou účastníky k jejich přijetí a realizaci v praxi.
- Ve školeních je věnována velká pozornost základnímu cyklu servisních procesů a dalším konkrétním tématům (vysvětlení záruky mobility, servisní knížka, nabídka servisních služeb).
- Do dobrovolných modulů školení bylo zařazeno školení právních znalostí orientovaných na management a osoby s rozšířenými pravomocemi.
- Oddělení Servisního školení – PSS rozšířilo svoji nabídku služeb pro servisní provozovny Škoda o oblast personální práce a poradenství. Od roku 2006 je možno požádat o řízení a provedení výběru nových pracovníků – **assessment centre**. Další nabídkou je odborné poradenství

přímo v provozovně při jednání se zákazníkem nebo při odstraňování chyb a nedostatků v servisní činnosti = **screening**.

Závěr

Základní otázka, kterou jsem si položila na začátku této diplomové práce zněla, zda nový – koncernový – školicí koncept lze použít pro školení servisního personálu smluvních provozoven společnosti Škoda Auto a zda povede ke zlepšení úrovně servisních zaměstnanců v servisní síti firmy Škoda Auto.

Ukazuje se, že koncernová vzdělávací koncepce má oproti původnímu systému několik svých specifických předností. Jednou z nich je přesná charakteristika jednotlivých cílových skupin, a tím je možno konkrétněji stanovit jejich potřeby. To se také odráží v přesně formulovaných a logicky postupných kvalifikačních cestách. Daří se lépe určovat obsah a rozsah poskytovaných informací. Díky kvalifikačním cestám se mohl začít servisní produktivní personál členit podle požadovaných specializací. Vedlo to k větší motivaci mechaniků aktivně se zapojit při technických školeních, neboť na konci je čeká pozice specialisty, vyšší ohodnocení a získání certifikátu, který je uznávaný ve všech koncernových značkách v prostoru Evropské unie. Kvalifikační cesty také umožnily vedení servisní firmy plánovat s dlouholetým výhledem obsazení jednotlivých pozic v provozovně. A praxe ukazuje, že i podmínění odchodu vyškoleného specialisty finanční náhradou je pracovníky přijímáno.

V oblasti netechnického školení se podařilo zvýšit vědomí o významnosti soft školení. Prostorem, kde lze zvyšovat přínosy, je především spolupráce s dalšími útvary společnosti Škoda Auto a rychlé reagování na podněty z praxe servisů. Podpora servisních partnerů prostřednictvím nabídky služeb: assesment centra, screeningu a poradenství přímo v provozovně.

Nová koncepce klade také zvýšené nároky na schopnosti a dovednosti lektorů v obou oblastech vzdělávání. Do své praxe musí zavádět využívání progresivních a aktivních metod výuky. Proto bude nutná užší spolupráce např. formou výměny zkušeností, náslechů, hodnocení práce s výukovou skupinou, spolupráce při tvorbě školicích materiálů apod.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- [3] MILKOVICH, G.T. a BOUDEREAU, J.W. *Personnel Human Resource Management*. 5. vyd.: Homewood, Illinois: Irwin, 1998. ISBN 0-256-05963-2
- [4] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1999. ISBN 80-7082-508-1
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [6] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [8] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1992.
- [9] Internetové stránky: www.skoda-auto.cz
- [10] Výroční zprávy společnosti Škoda Auto, a.s. 2000-2006
- [11] Interní materiály oddělení Servisního školení - PSS

Seznam příloh

Příloha 1	Modelové řady výrobků od začátku výroby automobilů
Příloha 2	Organizační struktura firmy Škoda Auto, a.s.
Příloha 3	Organizační struktura oddělení Servisních služeb – PS
Příloha 4	Rozmístění obchodníků firmy Škoda Auto, a.s.
Příloha 5	Regionální školicí střediska
Příloha 6	Přehled technických kursů
Příloha 7	Dotazník na technické školení
Příloha 8	Výsledky dotazníku technického školení
Příloha 9	Přehled netechnických školení
Příloha 10	Hodnocení netechnických školení
Příloha 11	Výsledky hodnocení netechnických školení
Příloha 12	Dotazník na netechnické školení určený majitelům
Příloha 13	Výsledky dotazníku netechnického školení
Příloha 14	System absolvování vstupních testů
Příloha 15	Kvalifikační cesty technického školení
Příloha 16	Zpětná vazba koncernové netechnické koncepce
Příloha 17	Analýza spokojenosti účastníků netechnických kursů
Příloha 18	Obsah školení Právní minimum pro management

SIMPLY CLEVER



Obr. 1



Obr. 2



Zdroj: internet Škoda Auto, a. s.

Příloha 1

SIMPLY CLEVER



Obr. 3



Obr. 4



Obr. 5





Obr. 6



Obr. 7



SIMPLY CLEVER



Obr. 8



Obr. 9



Roomster



©2006 Skoda Auto. All rights reserved.
www.skoda-auto.com

Príloha 1

SIMPLY CLEVER



Obr. 10



Obr. 11

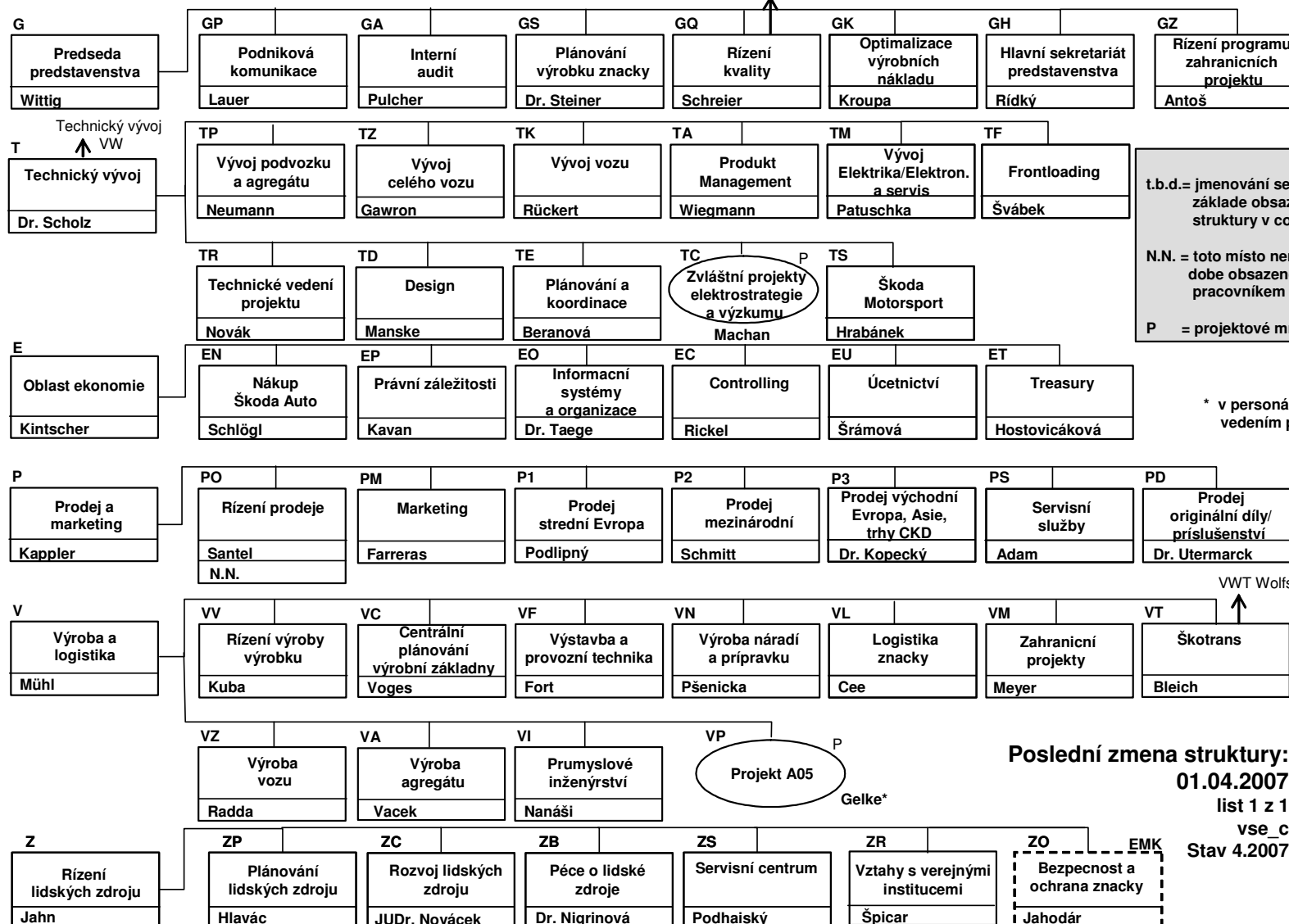




ŠKODA AUTO a. s.

STÁVAJÍCÍ STRUKTURA

QS-koncern



t.b.d.= jmenování se uskuteční na základe obsazení dosavadní struktury v co nejkratší době

N.N. = toto místo není v současné době obsazeno vedoucím pracovníkem

P = projektové místo

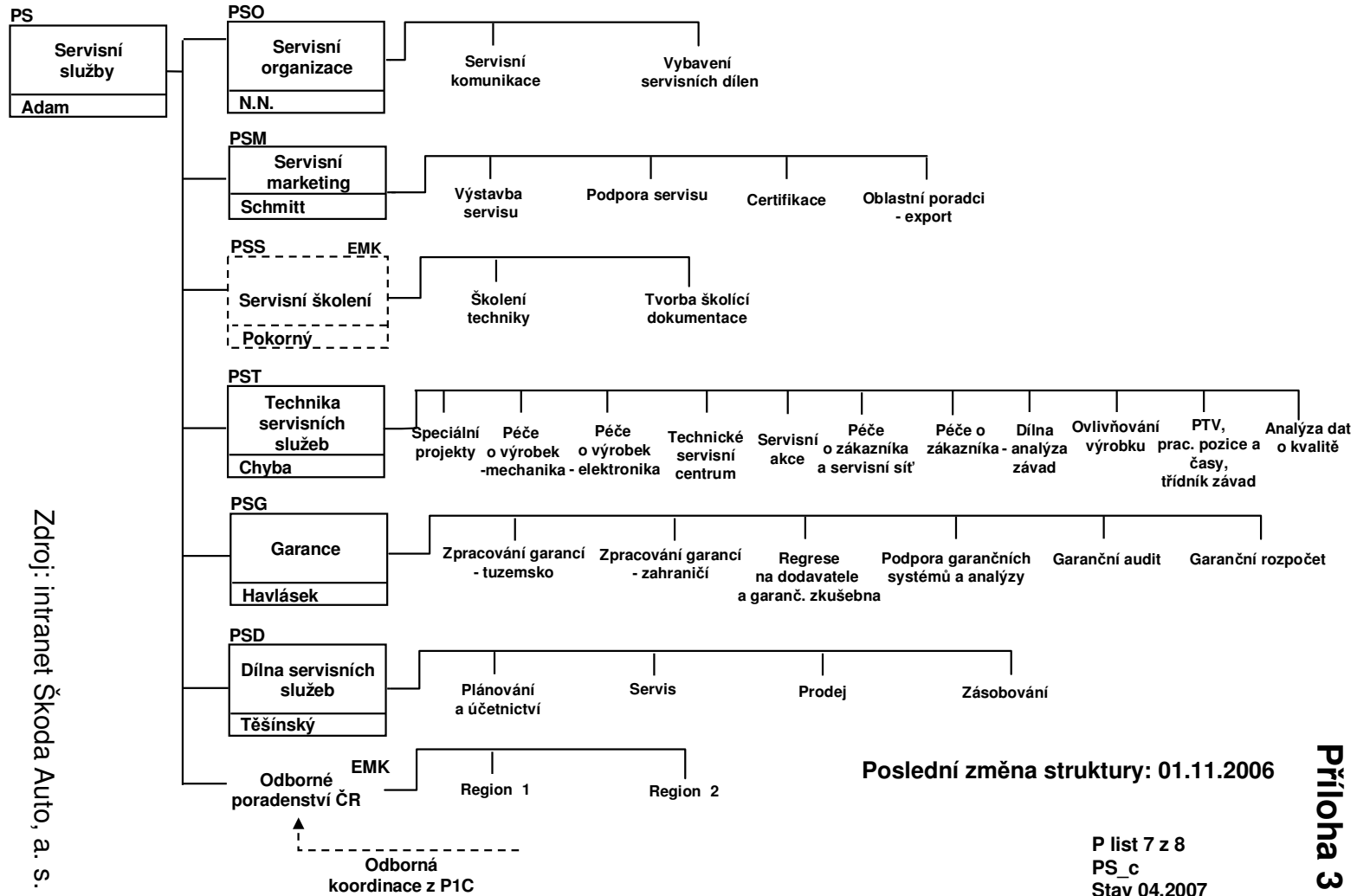
* v personální unii poveren vedením projektu B5

VWT Wolfsburg

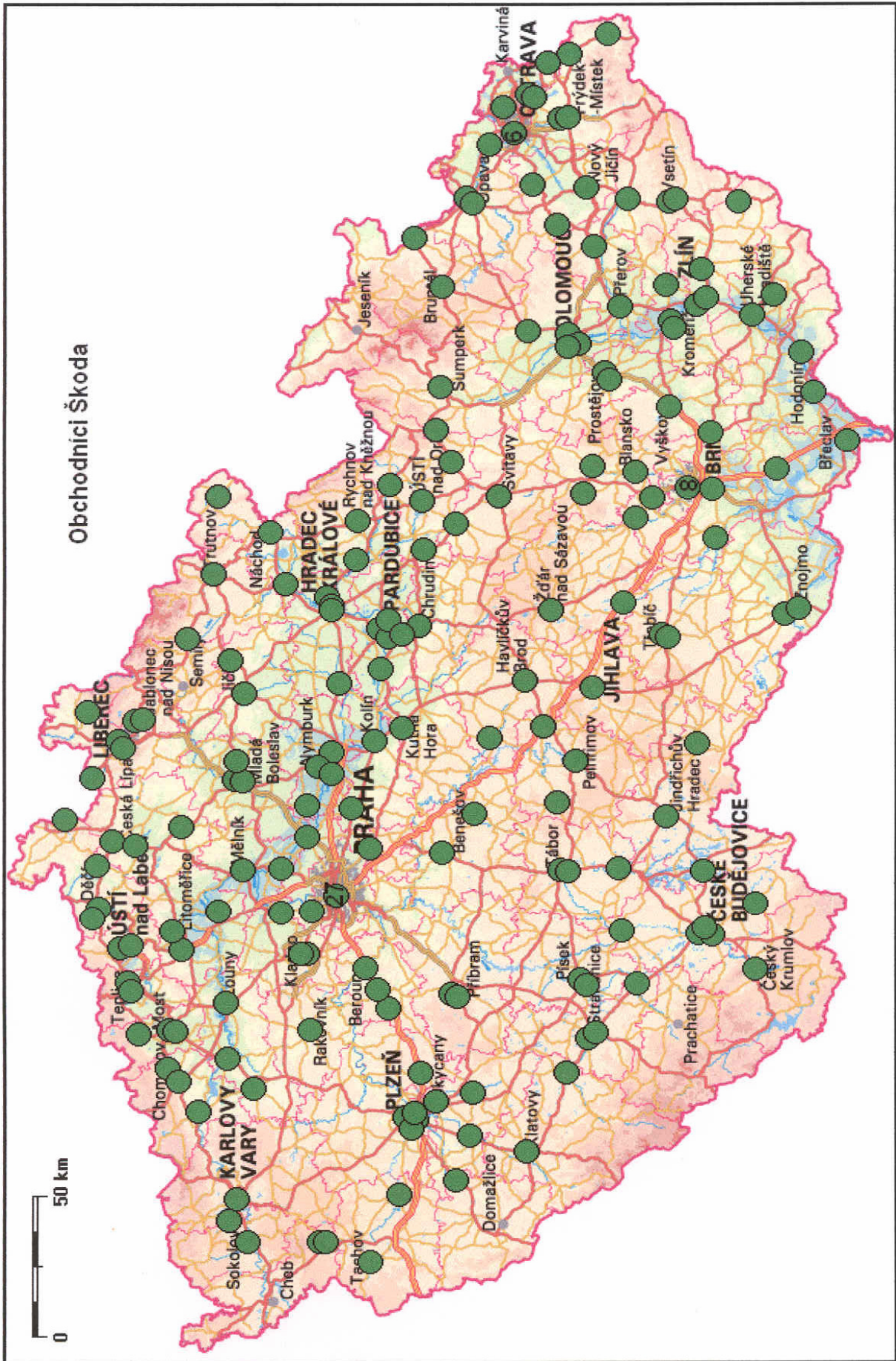
Poslední zmena struktury:
01.04.2007
list 1 z 1
vse_c
Stav 4.2007

Príloha 2

Zdroj: intranet Škoda Auto, a. s.



Auto Škoda - Česká republika 1 : 4 000 000





Mladá Boleslav



Plzeň



Hradec Králové



Kroměříž



Zdroj: interní materiály PSS

Příloha 5

Základní kurzy

Základní kurz techniky	G01
Elektrika I.	G10
Benzínové motory	G11
Benzínové motory I.	G11/I
Benzínové motory II.	G11/II
Dieselové motory	G12
Dieselové motory	G12/I
Dieselové motory Škoda SuperbG12/II	
Podvozek	G13
ABS a podvozek Škoda SuperbG13/I	
Mechanické převodovky	G14
Mech. převodovky Škoda SuperbG14/I	
Základní kurz karoserie	G15
Školení pro techniky	G16
Školení pro specialisty prodeje vozů	G16/I
De- a montážní práce	G17

Nadstavbové kurzy

Diagnostika BM	W01
Diagnostika DM	W02
Elektronika komfortních výbav	W03
Elektronika komfortních výbav II.	W03/I
Zvláštní výbavy	W04
Opravy skel a plastů	W06
Panel přístrojů	W07
Airbag	W08

Kurzy pro specialisty

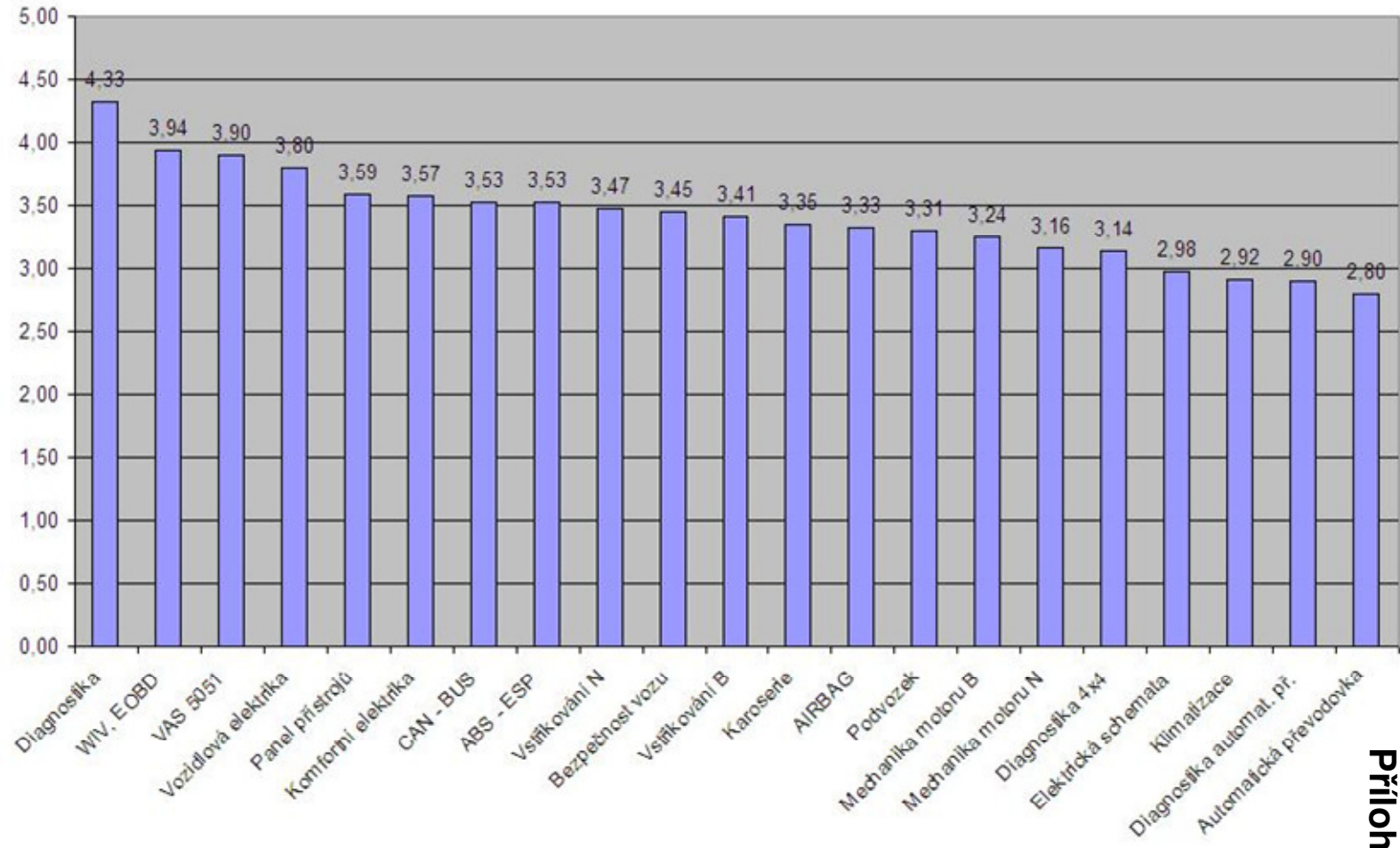
Automatická převodovka	SP01
Automat. převod. TIPTRONIC	SP01/I
Klimatizace/Climatronic	SP02
Specialista diagnostiky	
V.A.S. 5051	SP03
Elektrika II – Elektronika	SP04

Dotazník na technické školení

Téma	Důležitost (1 malá - 5 vysoká)	Tématu se věnovat:		Požadovaná délka v hodinách
		podrobně	obecně	
Vozidlová elektrika	1 2 3 4 5			
Panel přístrojů	1 2 3 4 5			
Elektrická schemata	1 2 3 4 5			
Komfortní elektrika	1 2 3 4 5			
CAN - BUS	1 2 3 4 5			
Diagnostika	1 2 3 4 5			
VAS 5051	1 2 3 4 5			
Benzinové motory				
Mechanika motoru	1 2 3 4 5			
Vstříkování	1 2 3 4 5			
Dieselové motory				
Mechanika motoru	1 2 3 4 5			
Vstříkování	1 2 3 4 5			
WIV, EOBD	1 2 3 4 5			
Bezpečnost vozu	1 2 3 4 5			
AIRBAG	1 2 3 4 5			
ABS - ESP	1 2 3 4 5			
Podvozek	1 2 3 4 5			
Klimatizace	1 2 3 4 5			
Automatická převodovka	1 2 3 4 5			
Diagnostika automat. př.	1 2 3 4 5			
Diagnostika 4x4	1 2 3 4 5			
Karoserie	1 2 3 4 5			

Mám zájem o další téma, které nebylo nabídnuto :

Datum :



Příloha 8

Nabídka netechnických školení

Základní kurz

Vzdělávání přejímacích techniků – základní VPT/G

Nadstavbové kurzy

Manažerské dovednosti VPT/W1

Řízení a rozhodování VPT/W2

Právní minimum VPT/W3

Manažerské dovednosti II. VPT/W4

Právní minimum II. VPT/W5

Komunikace a komunikační dovednosti VPT/W6

Personální práce v malých firmách VPT/W7

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Datum

Místo

Lektor

Vážení,
děkujeme Vám za spolupráci během semináře, který jste právě absolvovali. Naší snahou je semináře neustále a v co největší míře přizpůsobovat Vaším potřebám. K tomu potřebujeme znát Vaše názory. Kromě jiného to činíme i formou písemné zpětné vazby. Váš názor je pro nás důležitý.

	<u>+</u>				<u>-</u>
1. Jak hodnotíte přínos(užitek) celého semináře?	1	2	3	4	5
2. Bylo pro Vás téma zajímavé?	1	2	3	4	5
3. Pomohou Vám získané informace ve Vaší práci?	1	2	3	4	5
4. Jak Vám vyhovoval způsob vedení semináře?	1	2	3	4	5
5. Jak hodnotíte výkon lektora?	1	2	3	4	5
6. Jak hodnotíte organizaci semináře?	1	2	3	4	5
7. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém seminář probíhal?	1	2	3	4	5
8. Jak jste byl spokojen s občerstvením a stravováním?	1	2	3	4	5
9. Jak jste byl spokojen s ubytováním?	1	2	3	4	5
10. Vzdálenost z pracoviště do školícího střediska:	a/	není rozhodující			
	b/	vyhovuje mi			
	c/	nevyhovuje mi			

11. Do jaké míry a v čem splnil / nesplnil seminář Vaše očekávání?

.....
.....

12. V průběhu semináře se Vám výrazně nelíbilo/dělalo obtíže/postrádal jste:

.....
.....

13. V průběhu semináře se Vám obzvláště líbilo:

.....
.....

14. Jaká témata navrhuje pro další vzdělávání pracovníků servisních služeb?

.....
.....
.....

15. Seminář na jaké téma byste chtěl v budoucnu absolvovat Vy sám?

.....
.....

16. Vaše poznámka, doporučení, návrh:

.....
.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

ŠKODA Auto, a.s. Mladá Boleslav

HODNOCENÍ SEMINÁŘE W 3

Datum

Místo

Lektor

Vážení,
děkujeme Vám za spolupráci během semináře, který jste právě absolvovali. Naší snahou je semináře neustále a v co největší míře přizpůsobovat Vaším potřebám. K tomu potřebujeme znát Vaše názory. Kromě jiného to činíme i formou písemné zpětné vazby. Váš názor je pro nás důležitý.

	+				-
1. Jak hodnotíte přínos(užitek) celého semináře?	1	2	3	4	5
2. Bylo pro Vás téma zajímavé?	1	2	3	4	5
3. Pomohou Vám získané informace ve Vaší práci?	1	2	3	4	5
4. Jak Vám vyhovoval způsob vedení semináře?	1	2	3	4	5
5. Jak hodnotíte výkon lektora?	1	2	3	4	5
6. Jak hodnotíte organizaci semináře?	1	2	3	4	5
7. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém seminář probíhal?	1	2	3	4	5
8. Jak jste byl spokojen s občerstvením a stravováním?	1	2	3	4	5
9. Jak jste byl spokojen s ubytováním?	1	2	3	4	5
10. Vzdálenost z pracoviště do školícího střediska:	a/	není rozhodující			
	b/	vyhovuje mi			
	c/	nevyhovuje mi			

HODNOCENÍ SEMINÁŘE W 1

Datum

Místo

Lektor

Vážení,
děkujeme Vám za spolupráci během semináře, který jste právě absolvovali. Naší snahou je semináře neustále a v co největší míře přizpůsobovat Vaším potřebám. K tomu potřebujeme znát Vaše názory. Kromě jiného to činíme i formou písemné zpětné vazby. Váš názor je pro nás důležitý.

	<u>+</u>				<u>-</u>
1. Jak hodnotíte přínos(užitek) celého semináře?	1	2	3	4	5
2. Bylo pro Vás téma zajímavé?	1	2	3	4	5
3. Pomohou Vám získané informace ve Vaší práci?	1	2	3	4	5
4. Jak Vám vyhovoval způsob vedení semináře?	1	2	3	4	5
5. Jak hodnotíte výkon lektora?	1	2	3	4	5
6. Jak hodnotíte organizaci semináře?	1	2	3	4	5
7. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém seminář probíhal?	1	2	3	4	5
8. Jak jste byl spokojen s občerstvením a stravováním?	1	2	3	4	5
9. Jak jste byl spokojen s ubytováním?	1	2	3	4	5
10. Vzdálenost z pracoviště do školícího střediska:	a/	není rozhodující			
	b/	vyhovuje mi			
	c/	nevyhovuje mi			

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU VPT/G

Datum

Místo

Lektor

Vážení,
děkujeme Vám za spolupráci během semináře, který jste právě absolvovali. Naší snahou je semináře neustále a v co největší míře přizpůsobovat Vaším potřebám. K tomu potřebujeme znát Vaše názory. Kromě jiného to činíme i formou písemné zpětné vazby. Váš názor je pro nás důležitý.

	<u>+</u>				<u>-</u>
1. Jak hodnotíte přínos(užitek) celého semináře?	1	2	3	4	5
2. Bylo pro Vás téma zajímavé?	1	2	3	4	5
3. Pomohou Vám získané informace ve Vaší práci?	1	2	3	4	5
4. Jak Vám vyhovoval způsob vedení semináře?	1	2	3	4	5
5. Jak hodnotíte výkon lektora?	1	2	3	4	5
6. Jak hodnotíte organizaci semináře?	1	2	3	4	5
7. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém seminář probíhal?	1	2	3	4	5
8. Jak jste byl spokojen s občerstvením a stravováním?	1	2	3	4	5
9. Jak jste byl spokojen s ubytováním?	1	2	3	4	5
10. Vzdálenost z pracoviště do školícího střediska:	a/	není rozhodující			
	b/	vyhovuje mi			
	c/	nevyhovuje mi			

11. Do jaké míry a v čem splnil / nesplnil vzdělávací program Vaše očekávání?

.....
.....

12. V průběhu seminářů se Vám výrazně nelíbilo/dělalo obtíže/postrádal jste:

.....
.....

13. V průběhu seminářů se Vám obzvláště líbilo:

.....
.....

14. Jaká témata navrhuje pro další vzdělávání pracovníků servisních služeb?

.....
.....
.....

15. Seminář na jaké téma byste chtěl v budoucnu absolvovat Vy sám?

.....
.....

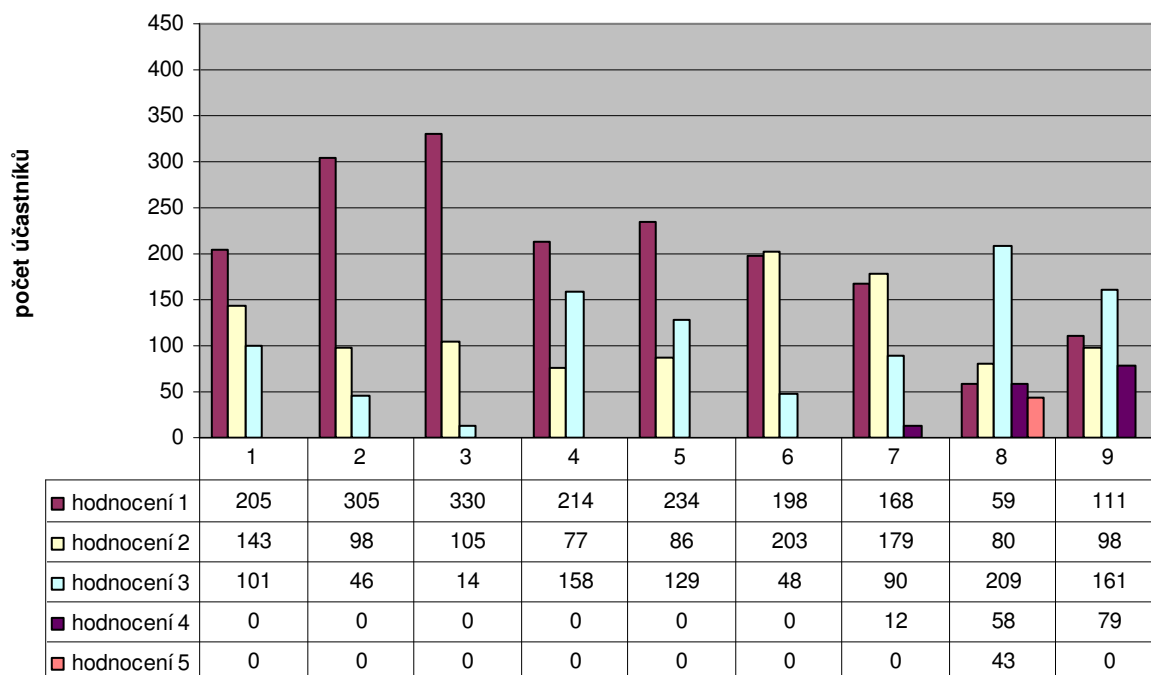
16. Vaše poznámka, doporučení, návrh:

.....
.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Otázky zpětné vazby**Otázka č. 1 – 9 s hodnocením 1-5 (viz zpětná vazba)**

zpětná vazba školení - otázky 1-9

**Otázka č. 10 – vzdálenost z pracoviště do školicího střediska**

83% odpovědí – vzdálenost není rozhodující

11% odpovědí – vyhovuje

09% odpovědí – daleko (při školení VPT/W3 – který se školí pouze na jednom místě, ne regionálně)

Otázka č. 11 – do jaké míry a v čem splnil / nesplnil kurs Vaše očekávání?

Nejčastější odpovědi:

- splnil v plné míře 50% odpovědí
- přínos do pracoviště 25% odpovědí
- výměna názorů, diskuze s ostatními kolegy 15% odpovědí
- rozšíření znalostí daného tématu
- nové informace o řízení lidí, právu
- **řízení a rozhodování – očekával jsem více konkrétnosti**

Otázka č. 12 – v průběhu školení se Vám výrazně nelíbilo

Nejčastější odpovědi:

- ve školicím středisku v Hradci Králové organizační nedostatky (vytápění)
- v létě postrádání klimatizace
- délka prvního dne školení
- krátké přestávky, málo přestávek, přestávám vnímat
- občerstvení
- příklady z praxe

Otázka č. 13 – V průběhu semináře se Vám obzvláště líbilo

Nejčastější odpovědi:

- komunikace s lektorem
- možnost volné diskuse
- výklad lektora
- praktické příklady z praxe
- účast pracovníků ze ŠkodaAuto, a.s. – doplnění výkladu přímo z práce servisních služeb

Otázka č. 14 - Jaká témata navrhuje pro další vzdělávání pracovníků?

- rozšíření komunikace
- psychologie
- vedení firem
- personalistika
- organizace vlastního času
- více techniky pro přijímací techniky

Otázka č. 15 - Jaký seminář by jste chtěl v budoucnu absolvovat sám?

- psychologie zákazníka
- komunikace se zákazníkem
- právní záležitosti
- personalistika

Otázka č. 16 - Vaše poznámky, doporučení pro zlepšení

- aby na taková školení jezdili i vedoucí pracovníci
- zavedení technických pomůcek (video, PC)

Dotazník - netechnické školení

Téma	Důležitost (1 malá - 5 vysoká)					Úspěšnost v praxi (1 - 5)					Tématu se věnovat	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	obecně	podrobně
Jednání se zákazníkem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Manažerské dovednosti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Řízení a rozhodování	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Právní minimum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Manažerské dovednosti II	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Komunikace a kom.dov.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Personální práce v malých firmách	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Právní minimum II.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Týmová práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Kern procesy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

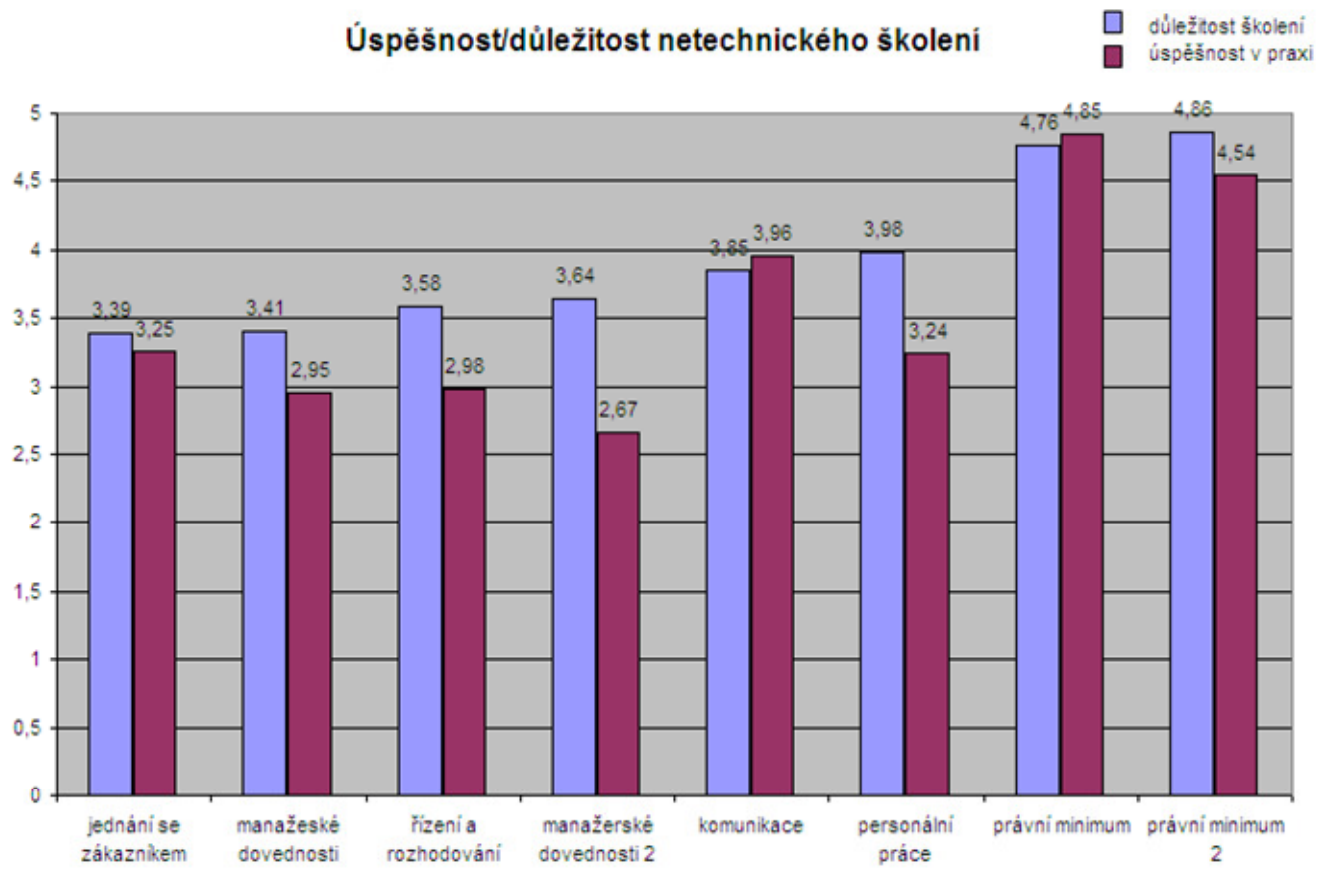
Mám zájem o další téma, které nebylo nabídnuto :

Datum: _____

Zdroj: interní materiály PSS

Příloha 12

Zdroj: interní materiály PSS

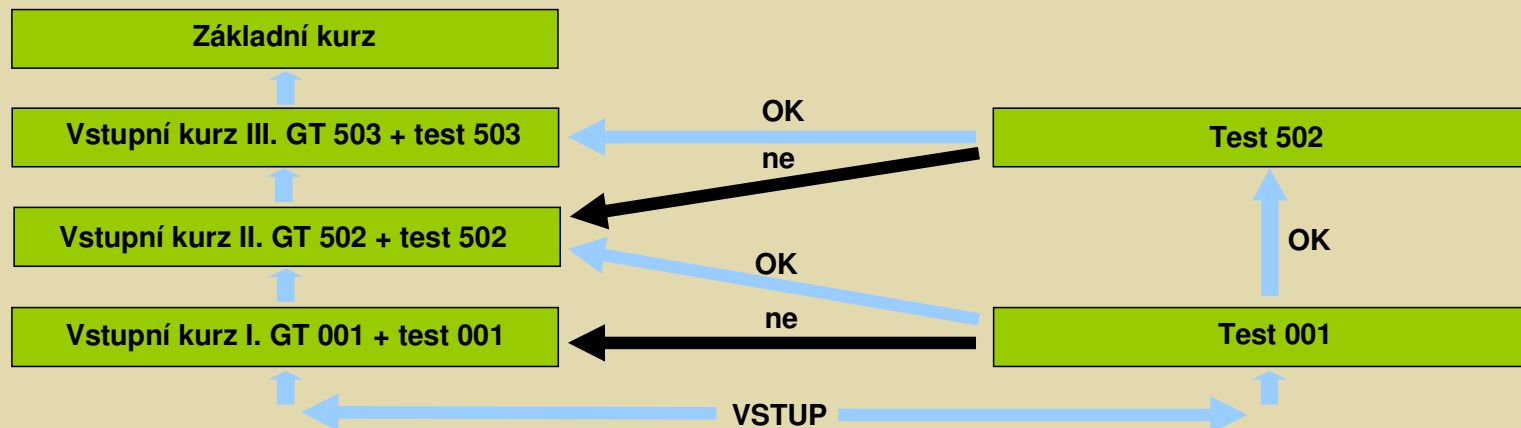


Příloha 13



KONCEPCE ŠKOLENÍ

NEPLATÍ PRO KVALIFIKAČNÍ CESTU KAROSERIE !!! (str. 19)



GT 001 – nebo test 001 - platí pouze pro nové lidi od 1.9.2004 v servisní síti (nebo neznačkové servisy).

Povinnost absolvovat kurz GT 001 nebo test 001 neplatí pro zaměstnance kteří byli v pracovním poměru před 1.9.2004 v servisní síti Škoda.

Test 001 - bude prováděn v regionálních školicích střediscích.

Pokud test 001 nebude zodpovězen správně, nelze dále postupovat v kvalifikační cestě. Odpovědná osoba za školení musí následně pro neúspěšného účastníka testu zadat přihlášku na kurz GT 001.

Kurz GT 001 – bude prováděn pouze ve školicím středisku Kosmonosy.

Kurz GT 502 – bude prováděn v regionálních školicích střediscích.

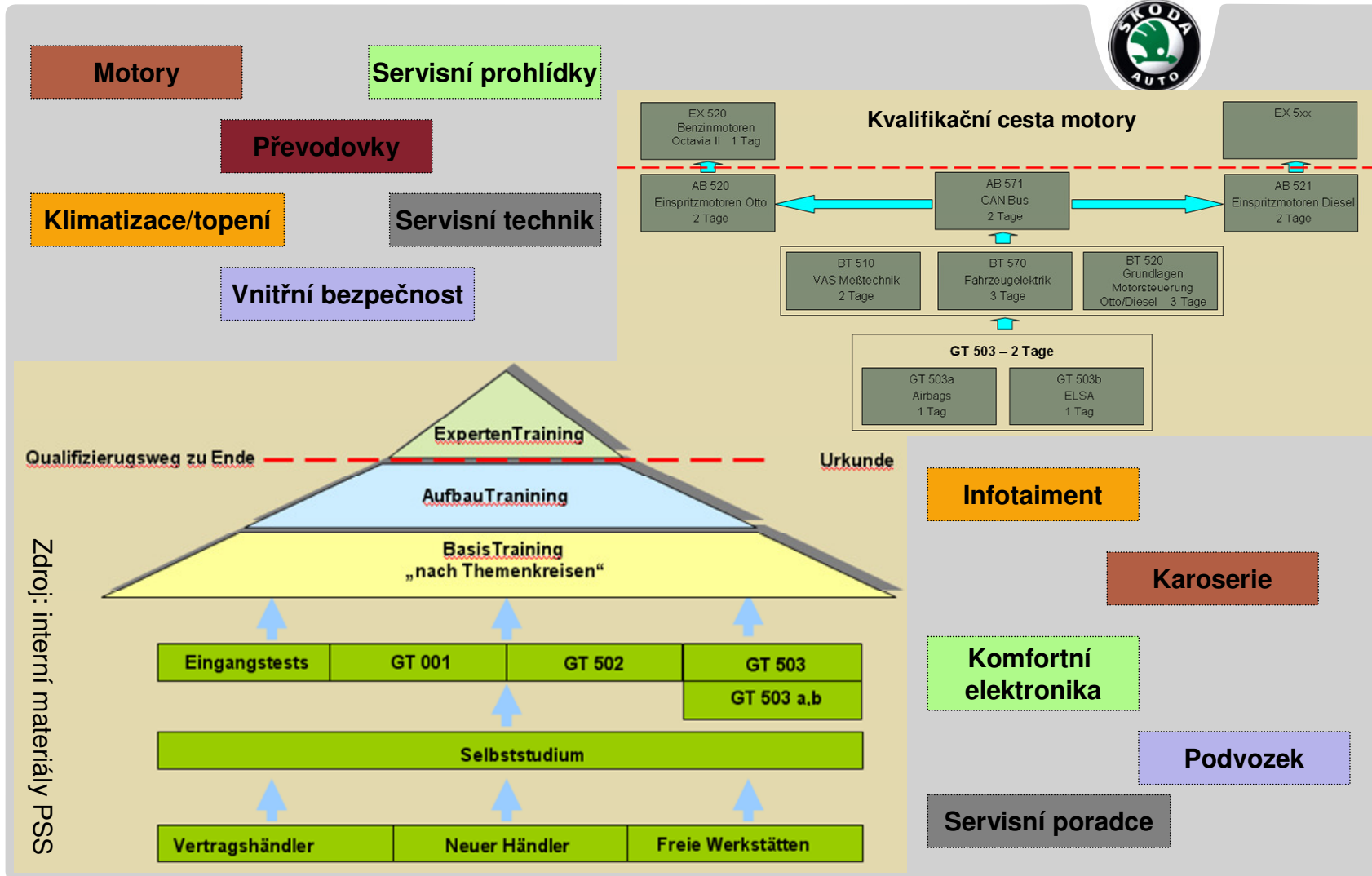
Test 002 – bude prováděn v regionálních školicích střediscích.

Vyhodnocení testů bude vyznačeno v průkazu školení.

Vstupní kurz GT 503 nelze obejít testem.

TECHNICKÉ ŠKOLENÍ

SIMPLY CLEVER



Osobní zpětná vazba

1. Jak se nyní cítím.

.....
.....

2. Co jsem získal.

.....
.....

3. Co se mi nelíbilo nebo mi dělalo obtíže.

.....
.....

4. Co se mi líbilo.

.....
.....

5. Co chci navrhnout pro příští setkání.

.....
.....

6. Jak hodnotím výkon lektora (lektorů), co jim chci sdělit.

.....
.....

Děkujeme za vaše sdělení.

Analýza spokojenosti účastníků netechnických kursů za rok 2006

Účastníci odpovídali na 6 otázek formalizovaného dotazníku, který vyplňují všichni vždy po ukončení 4 denního semináře. Odpovědi se mnohdy opakovali nebo si odpovědi byly hodně podobné.

Uvádím souhrn nejdůležitějších poznatků a připomínek k jednotlivým otázkám.

Otázka 1: Jak se nyní cítím?

Účastníci převážně uváděli, že jsou plni nových poznatků a informací, jejich množstvím, jsou překvapeni a někdy unaveni. Přes únavu projevovali spokojenost a to ve vztahu k uvolněné atmosféře školení a možnosti diskuse s kolegy.

Tento fakt ukazuje na vysokou míru přijetí poskytovaných informací ve vztahu k praxi servisního poradce. Dále je potom je možné pozorovat dobré vedení výukových skupin ze strany lektorů.

Otázka 2: Co jsem získal?

Účastníci převážně hovořili o novém nebo rozšířeném pohledu na svou vlastní práci a na poslání funkce servisního poradce. Další zisky se týkaly konkrétních návodů pro praxi a poznatků významnosti vlastního chování ve vztahu k zákazníkům. Mnozí také uváděli, že si uvědomili nedostatky v jednání se zákazníky, o kterých dříve nevěděli.

Z toho lze usuzovat (a v následujících seminářích i ověřit), že účastníci informace a poznatky ze semináře chtějí a následně používají v praxi.

Otázka 3: Co se mi nelíbilo nebo mi dělalo obtíže?

Poměrně často se opakovalo, že účastník neměl žádné potíže. Asi 1/3 účastníků uváděla, že jim zpočátku vadila práce s kamerou. V dalších stupních se tento fakt objevoval již méně nebo vůbec (na práci s kamerou si zvykli). Asi 1/2 účastníků poukazovala na obtíže s celodenním soustředěním, zejména v odpoledních hodinách. Asi 1/4 účastníků uváděla, že některá témata (teoretická) byla nezábavná.

Z těchto poznatků bylo potřeba vyvodit závěry k metodice výuky a práci lektorů. Do odpoledního programu je zařazováno více aktivních metod a samostatné práce účastníků. Teoretické pasáže jsou doplněny praktickými cvičeními.

Otázka 4: Co se mi líbilo?

Převážná většina účastníků oceňovala formu a průběh školení, dále metodu výuky, možnost diskuze a mnozí i užitečnost analýz chování a komunikace díky kamerovým nahrávkám. Oceňovali také pohodovou a pracovní atmosféru, ve které výuková skupina pracovala. S velkým ohlasem se setkala přednáška o historii **ŠkodaAuto**.

Z těchto odpovědí lze usuzovat na kvalitní práci lektorů ve vedení výukové skupiny a to tak, aby bylo dosahováno co nejvyšších efektů k přijetí nových poznatků a informací účastníky školení.

Otázka 5: Co chci navrhnout pro příští setkání?

Mezi ojedinělé návrhy patřilo zkrácení výukové doby. Jinak se v této otázce účastníci odpovídali, že jim vyhovuje dosavadní způsob vedení školení, že chtějí pokračovat ve stejném složení skupiny a že se těší na další setkání s lektory.

Absence konkrétních návrhů ukazuje na dobře zvolený způsob vedení seminářů, rozsah i obsah školení. Připomínky k délce školení byly ojedinělé a lze přičítat k neochotě některých účastníků pravidelně se proškolovat.

Otázka 6: Jak hodnotím výkon lektorů, co jim chci sdělit?

Výrazná většina účastníků vysoce oceňovala výkon lektorů. Hovořili o profesionalitě, zajímavě a poutavě vedených přednáškách, výborném výkonu, srozumitelnosti výkladu, podrobném vysvětlování a přístupnosti k probírání a výkladu témat, která byla pro účastníky potřebná a zajímavá. Žádný z účastníků neprojevil s výkonem lektorů nespokojenost.

Tým lektorů na základě těchto závěrů pokračuje v týmové spolupráci a tvorbě dalších výukových metod a postupů, které zajišťují efektivnost výuky.



PRÁVNÍ MINIMUM pro vedoucí servisu a osoby se širšími pravomocemi (1/2)

Označení kursu: NV 597

Obsah:

1. *Uplatnění právního nároku z pohledávek včetně exekucí*
2. *Uplatnění pohledávek v rámci konkursu, případně likvidace dlužníka*
3. *Zajištění pohledávek*
4. *Problematika dědictví a nároky dědiců*
5. *Pracovně právní vztahy: zaměstnavatel-zaměstnanec (pracovní smlouvy, ukončení pracovního poměru, pracovní doba, dovolená, překážky v práci, náhrada škody), mzda a oceňování pracovníků*
6. *Leasingové smlouvy (prodej vozidel leasingové společnosti, odpovědnost za vady, právní podstata leasingu, změna leasingového nájemce, předčasné ukončení leasingu, výměna vozidla v době leasingu, odstoupení od kupní smlouvy)*
7. *Zpětný prodej vozidel*



PRÁVNÍ MINIMUM pro vedoucí servisu a osoby se širšími pravomocemi (2/2)

Označení kursu: NV 597

Obsah:

8. *Výkup a zprostředkování prodeje ojetých vozidel (autobazar), obstarání prodeje vozidel, převody vozidel, záruční podmínky, odpovědnost za vady*
9. *Evidence osobních údajů fyzických osob, nabídka obchodu a služeb včetně elektronickou cestou*
10. *Spotřebitelské smlouvy (kupní, smlouva o dílo, zásilkový prodej)*
11. *Internetový obchod*
12. *Problematika životního prostředí (vztahy ke správním orgánům)*
13. *Bezpečnost práce*
14. *Postupy při vracení vozů v důsledku odstoupení od kupní smlouvy*