Diplomová práce

Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje v MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Bc. Lucie Vostalová

České vysoké učení technické v Praze | Masarykův ústav vyšších studií | Oddělení manažerských studií

Abstakt

Předmětem diplomové práce je optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Teoretická část se v první části zabývá popisem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků a v druhé možnostmi optimalizace procesů v souvislosti s procesním řízením, Lenem a Six Sigmou. Praktická část je zaměřená na analýzu současných procesů vzdělávání a rozvoje pracovníků a následnou optimalizací podle metody Lean Six Sigma v procesu DMAIC. Pro analýzu je využita analýza dokumentů, pozorování, rozhovory s vlastníky procesu a dotazníkový průzkum.

Abstract

The subject of this master's thesis is Optimization of Administration of Training and Development in MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. The theoretical part is firstly focus on description of training and development process and secondly on opportunities of optimization process based on process management, Lean and Six Sigma. The practical part is focus on analysis of current process training and development to continuous optimization based on method Lean Six Sigma in cyclus DMAIC. For analysis is used analyse documents, observation, interview with owners process and questionnaire survey.

Metodika

Na základě rozhovorů s vlastníky procesu byly vytvořeny SIPOC diagramy a vytipovány základní problematické oblasti. Projekt Lean Six Sigma probíhal na základě procesu Definování – Měření – Analyzování – Zlepšování – Kontrola (navržení způsobu kontroly). Po optimalizaci byly vytvořeny procesní mapy v systému ARIS.

SIPOC vybraných procesů

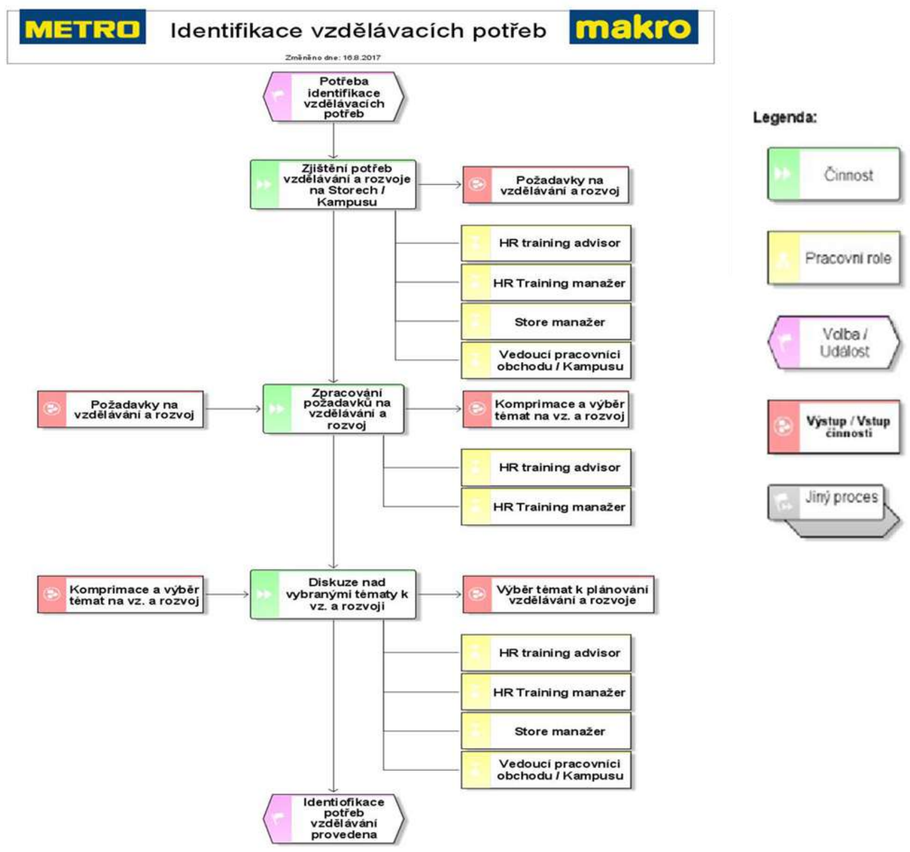
Proces	Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Adaptace pracovníků	HRBP	Informace o "nováčkovi" dostupné z tabulky nástupů	Tvorba adaptačního plánu Schvalování (nařízený, "nováček", Store) Dotvoření adaptačního plánu Příprava podkladů pro nástup (přidělení školení, desky, balíček) Den nástupu - předání informací Přidělení vzdělávací cesty + specifických školení	Adaptační plán Absolvování zákonných školení Přiřazení vzdělávací cesty	"Nováček" Nadřízený
Společný den pro nováčky	HRBP Personalisticky Storů CZ Personalisticky Storů SK	Informace o nástupech v CZ Informace o nástupech v SK Předchozí "nováčci", kteří se nedostavili	Rezervace termínů a místa Nominace "nováčků" + Zajištění účinkujících Pozvánky Organizační zajištění průběhu Společného dne pro nováčky (občerstvení, obědy, materiály) Zadání dat do SAP LSO	Poskytnutí přehledu o organizaci Seznámení s aktuálními projekty dotýkající se organizace	"Nováček"
Identifikace vzdělávacích potřeb	Story Kampus Board Germany	Potřeby Storů, Kampusu CZ i SK	Mapování požadavků Ověření požadavků Komprimace požadavků Vyhodnocení požadavků	Rozhodnutí o tendrování a vývoji vzdělávání a rozvoje s hrubými tématy	Zaměstnanec
Plánování vzdělávání a rozvoje	Interní trenér Externí organizace	Vzdělávání a rozvoj s hrubými tématy	Rozpracování do detailu Tendrování Smluvní proces Koordinace vývoje Pilot Úpravy dle Zpětné vazby Domluvení termínů, místa.. Koordinace z pohledu organizačního zajištění Tvorba a příprava materiálů	Metodicky i obsahově vytvořený trénink	Zaměstnanec
Realizace vzdělávání	Interní trenér Vzdělávací agentura	Metodicky i obsahově vytvořený trénink vč. Harmonogramu	Příchod účastníků Vzdělávání a rozvoj Uspůsobení potřebám skupiny Oběd Vzdělávání a rozvoj Vyplnění prezenční listiny a zpětné vazby	Účastník odchází s novými znalostmi, dovednostmi a novými vzory, které může uplatnit v rámci své pracovní pozice	Účastník aktivity
Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	Lektor	Vyplněná zpětná vazba	Obdržení vyplněné zpětné vazby Zaznamenání přijetí Vyhodnocení a) archivace b) kopírování b) odeslání lektorovi Informování o výsledcích	Ohodnocení tréninku Ohodnocení lektora	Lektor Training advisor Training manager
Tendering	Externí organizace	Rozpracovaný detail tréninku	Oslovení možných účastníků Schůzka + prezentace Výběr vhodných Ochutnávka tréninku vč. Seznámení s lektorem Finální rozhodnutí	Vybraný externí lektor	HR Expertize (Training and development)
Výuka Angličtiny	Jazyková agentura	Požadavky na výuku Angličtiny	Požadavek o výuku Schválení studia Kooperace s agenturou Testování Přidělení lektora	Přidělení zájemce k lektorovi či skupině	Zájemce (zaměstnanec)

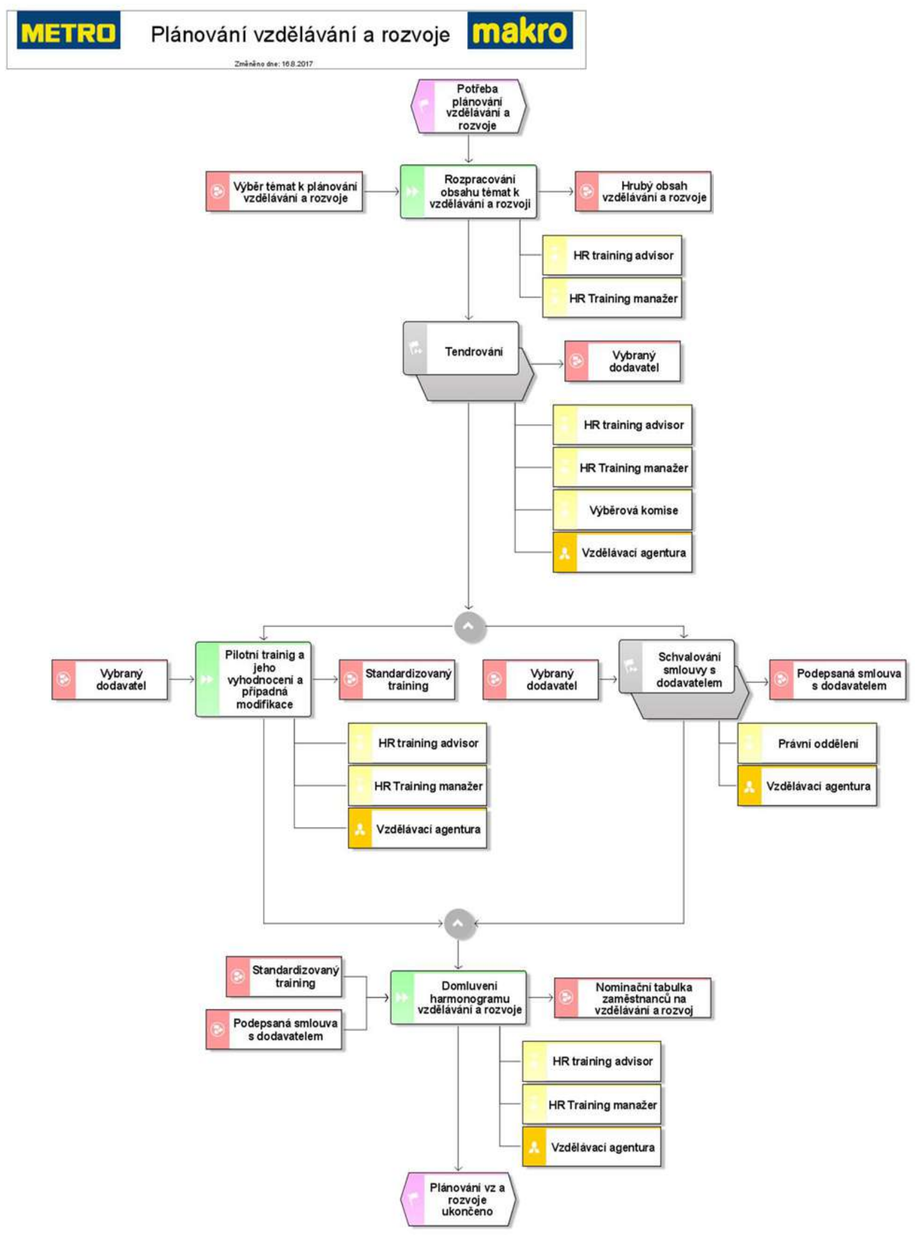
Závěr

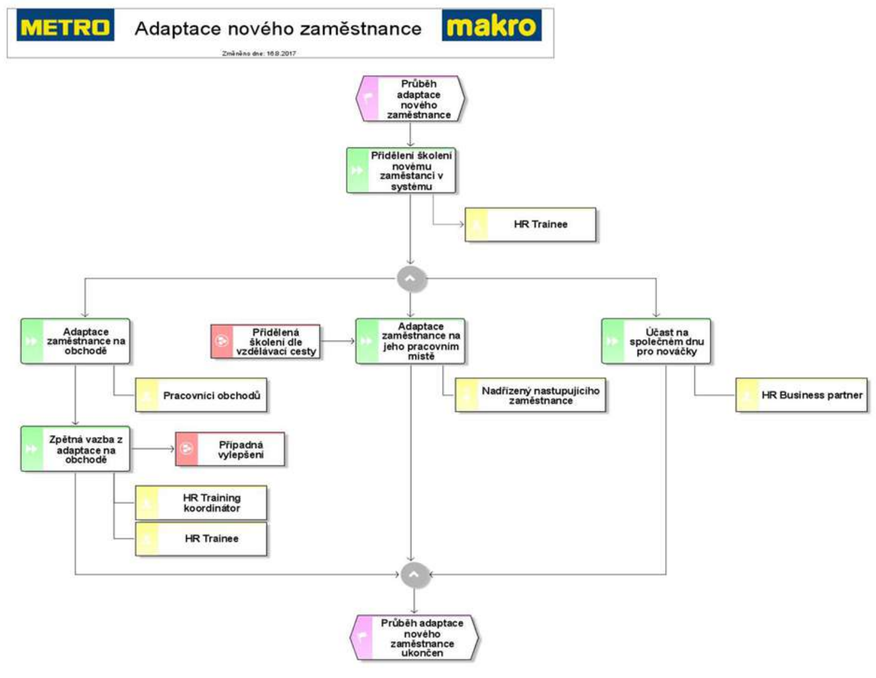
Výsledkem práce jsou vymodelovaná procesní schémata v systému ARIS již po optimalizaci. V procesních schématech jsou k vidění vstupy/výstupy činností a také jasně definované role, které se danou činností zabývají. Hlavními optimalizovanými procesy byl proces vzdělávání a rozvoje, především fáze plánování a vyhodnocování, poté správa adaptačního procesu nového za městnance a proces správy výuky anglického jazyka. Organizaci byly doporučeny projekty, které by byly dále vhodně do projektu Lean Six Sigma a také byly navrženy kontrolní body k jednotlivým zlepšením v procesech, aby bylo možné ověřit úspěch.

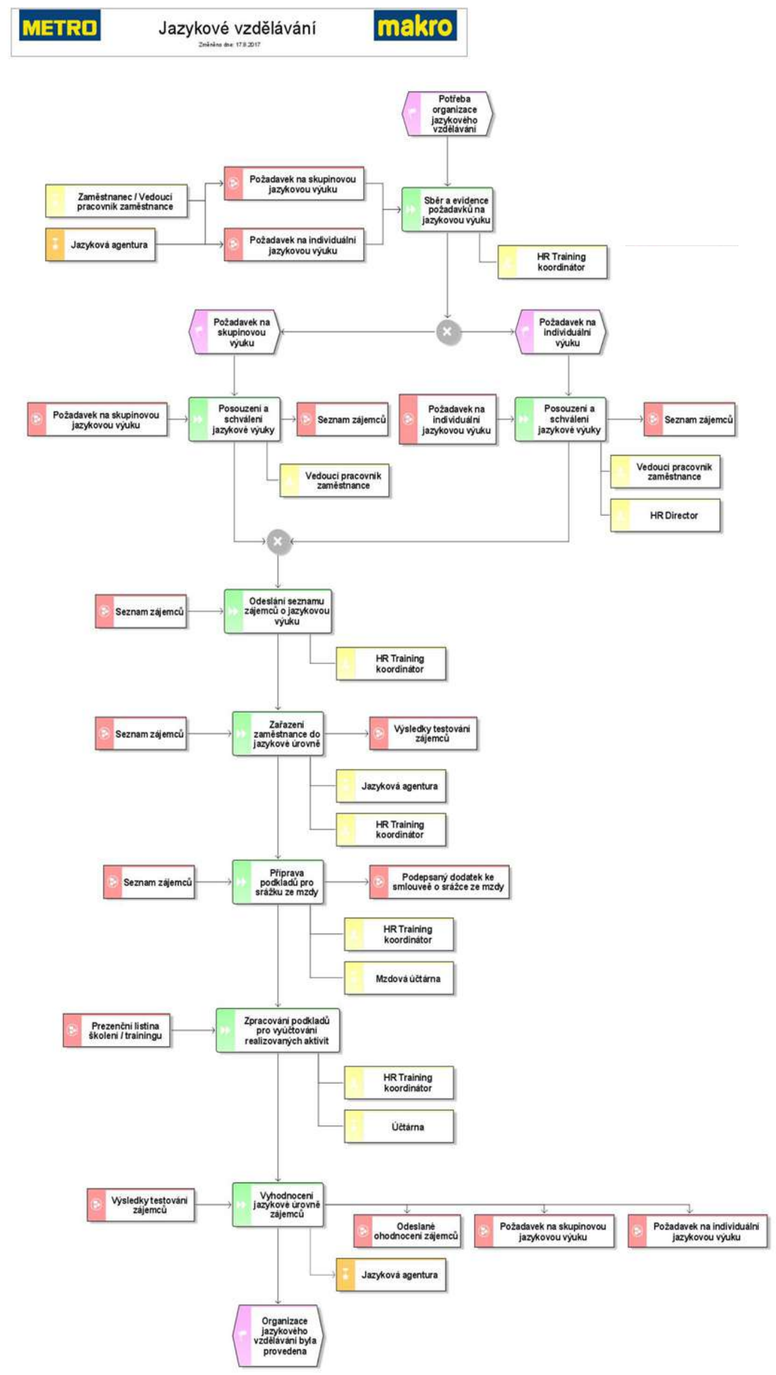
Cíl práce

Přínos pro společnost bude spočívat v odstranění procesů, které nepřidávají hodnotu se zaměřením na konečný výsledek. Případně budou odstraněny duplicitní činnosti. Navíc si pracovníci lépe uvědomí/vymezí svoje zodpovědnosti. Cílem práce je vytvoření procesního schématu správy vzdělávání a rozvoje pracovníků, který vymezí jednoznačný postup a odpovědnosti pracovníků, čímž se zvýší i efektivita.









Výsledky

V rámci optimalizace procesu adaptace byla navržena zlepšení týkající se komunikace se Story i SFM. Sdílení tabulky přehledu rozložení adaptací na Storech s možností doplnění nevhodných dnů adaptace, odesílání komunikace se sdílené e-mailové adresy. Tato zlepšení mají za cíl snížit počet declinů adaptací. Navíc byl proces doplnění o zpětnou vazbu z adaptace podle správného průběhu adaptačního procesu.

V rámci procesu adaptace i vzdělávání a rozvoje pracovníků byly pomocí nástroje 5S uspořádány skříně. V rámci procesu adaptace bylo navrženo sdílet tabulku přehledu adaptací se Story, aby mohli doplnit případné dny, kdy není možný průběh adaptace. V procesu vzdělávání a rozvoje byla navržena optimalizace týkající se objednávání občerstvení, odesláním objednávky spolu s po zvánkou, zapisování požadavků na ubytování přímo do nominační tabulky s cílem snížit objem e-mailové komunikace Training coordinatora. Byla jasně stanovena odpovědnost rezervace místností na tréninky Training advisorovi či Training managerovi. Dále byl upraven proces vyhodnocování zpětných vazeb do elektronické podoby, který urychlí získání zpětné vazby a navíc zde nebude nutná papírová archivace a lektorovi zůstane zpětná vazby ve fyzické podobě.

V rámci procesu výuky anglického jazyka bylo doporučeno stanovení pravidel odhlašování, která by se měla stát součástí procedury a také převedení odesílání vyhodnocování výuky na agenturu, které by měla přímo kontaktovat nadřízené a účastníky o zlepšení/zhoršení. Tím se zefektivní práce Training coordinatora.

Resume

Result of diplomatic thesis is optimization processes diagrams created in ARIS. In process diagrams are available income/outcome and role for specific activity. Main optimization processes are training and development, exactly phase planning and evaluation, administration adaptation new employee and process administration language learning

Organization was recommended projects which should be add into project Lean Six Sigma. After optimization was created control points into each improvement in process to check success.