



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická Fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Nastavení systému zaškolení zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Stanislav Hrbek

Vedoucí práce: Ing. Maříková Monika, Ph.D

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Stanislav HRBEK
Osobní číslo: E22368
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Nastavení systému zaškolení zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je nastavení systému zaškolení zaměstnanců ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Studium odborné české i zahraniční literatury zaměřené na řešené téma. Charakteristika daného podniku, popis aktuálního stavu zaškolování zaměstnanců v tomto podniku a navrhnout systém zaškolení zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2024

v z. *Palmová*

doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková, Ph.D.
děkanka

JIL
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

Řehoř

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. listopadu 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Stanislav Hrbek

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, a především trpělivost a ochotu při zpracování této práce. Dále patří mé díky také společnosti Ferospoj s.r.o. za ochotu a obětavost při realizaci praktické části této diplomové práce. V neposlední řadě bych také chtěl poděkovat své rodině za umožnění studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a také svým přátelům, kteří mi byli oporou.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 3 |
| 2 | Vzdělávání | 4 |
| 2.1 | <i>Typy vzdělávání</i> | 5 |
| 2.2 | <i>Firemní vzdělávání</i> | 6 |
| 2.3 | <i>Vzdělávání dospělých</i> | 8 |
| 2.4 | <i>Vzdělávací metody</i> | 9 |
| 2.4.1 | <i>Interní vzdělávání</i> | 10 |
| 2.4.2 | <i>Externí vzdělávání</i> | 13 |
| 2.5 | <i>Cyklus systematického podnikového vzdělávání</i> | 15 |
| 2.6 | <i>Styl Učení VARK</i> | 22 |
| 2.7 | <i>ADDIE Model</i> | 25 |
| 3 | Cíl a metodika práce | 30 |
| 3.1 | <i>Cíl práce</i> | 30 |
| 3.2 | <i>Metodika práce</i> | 30 |
| 3.3 | <i>Představení vybraného podniku</i> | 32 |
| 3.4 | <i>Dotazník VARK</i> | 33 |
| 3.5 | <i>Hlubkové rozhovory s ředitelem a personální</i> | 35 |
| 4 | Typy školení ve firmě | 42 |
| 4.1 | <i>Zákonné školení</i> | 42 |
| 4.2 | <i>Vstupní školení</i> | 43 |
| 4.2.1 | <i>Školící plán pro DPP</i> | 45 |
| 4.2.2 | <i>Školící plán pro HPP</i> | 48 |
| 4.3 | <i>Školení stávajících zaměstnanců</i> | 54 |
| 5 | Návrhy a doporučení | 57 |
| 6 | Závěr | 73 |
| 7 | Summary | 75 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Seznam použité literatury..... | 76 |
| Seznam obrázků..... | 78 |
| Seznam příloh | 79 |

1 Úvod

Ve stále se měnícím ekonomickém prostředí, kde nové technologie a inovace neustále posouvají hranice možného, je pro firmy zásadní nadále se vyvíjet a udržovat krok s konkurencí. V tomto dynamickém kontextu se stává lidský kapitál klíčovým prvkem pro úspěch organizací. Není již vnímán pouze jako náklad, ale jako hlavní zdroj bohatství nebo také jako jedna z konkurenčních výhod. Zaměření na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává prioritou, jelikož motivovaní a dobře školení jedinci jsou základem pro dosahování cílů organizace a její udržitelný růst.

Vzdělávání, ať už prostřednictvím tradičních či inovativních metod, je považováno za investici do budoucnosti, která se firmám vrátí ve formě zvýšené produktivity a lepších výsledků. V současné době, kdy se společnosti potýkají s vysokou konkurencí a rychlými změnami, je zřejmé, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců je nezbytné nejen pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, ale také pro udržení a přilákání talentů, které firmy potřebují k prosperitě.

Je důležité si uvědomit, že vzdělávání pracovníků není jen o předávání technických znalostí nebo zlepšení produktových dovedností. Podporuje se tím i osobní rozvoj zaměstnanců, což má pozitivní vliv na jejich psychickou pohodu, motivaci a loajalitu vůči společnosti. To má za následek nejen zvýšení produktivity, ale i zlepšení atmosféry v pracovním prostředí a posílení vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Potřeba firemního vzdělávání se neomezuje pouze na velké nadnárodní korporace, ale je stejně relevantní i pro malé a střední podniky. V dnešní době je nezbytné, aby se všechny organizace, bez ohledu na velikost, zaměřily na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, aby byly schopny čelit výzvám současného a budoucího tržního prostředí. To zahrnuje podporu kontinuálního učení a adaptace na nové technologie, což zase umožňuje firmám růst a rozvíjet se ve stále se měnícím světě.

2 Vzdělávání

„Vzdělávání je cílevědomý proces kultivace člověka, řízený, vedený a podporovaný společností prostřednictvím osob, na něž je delegována role vzdělavatelů, zpravidla realizovaný ve specializovaných institucích“ (Lišková a Vachutková, 2013).

„Vzdělávání je proces uvědomělého a aktivního získávání, předávání, zprostředkování a utváření soustavy vědomostí, dovedností a znalostí člověka. Vzdělávání je spojeno s aktivní prací lektora, učitele nebo nějakého technického prostředku (např. e-learning) vůči člověku, který se vzdělává a chce zpravidla dosáhnout nějakého stupně vzdělání“ (ManagementMania, 2017).

Podnikové vzdělávání je schopnost organizace získávat, uplatňovat a sdílet znalosti za účelem zkoumání nových řešení a jejich využití ke zvýšení efektivity a konkurenční výhody. Zatímco "učení" je označení, které některé společnosti používají pro své oddělení školení, tak i pro podnikové učení zahrnuje mnohem širší pojem, protože se týká celopodnikové kultury učení, v níž se organizace i její zaměstnanci neustále učí a přizpůsobují (Ben-Hur, 2012).

V této kapitole představím jednotlivé typy a metody vzdělávání, mimo jiné si také objasníme, co to vzdělávání je a proč je pro firmu důležité. Dále bude objasněna problematika vzdělávání dospělých, která poukazuje, o jak podstatný kontext se jedná.

Od počátku života jedince probíhá proces získávání vědomostí a dovedností, který je současně záměrný a spontánní. Oborem, který se tomuto fenoménu věnuje, je pedagogika. Tato disciplína se primárně soustředí na procesy učení a vzdělávání dětí a adolescentů. V rámci pedagogické praxe se očekává, že studující čerpají znalosti z externích zdrojů, avšak jejich schopnost poskytovat informace ostatním je považována za omezenou (Kirovová, 2017).

Předpokládá se, že studující přicházejí s minimálními předchozími zkušenostmi a že získané vzdělání bude pro ně prospěšné do budoucnosti. Pedagogika najde své

uplatnění hlavně ve strukturovaném prostředí předškolních zařízení, základních a středních škol, kde je vzdělávací proces formalizován (Kirovová, 2017).

2.1 Typy vzdělávání

Mimo jiné se jedná o obor zabývající se teorií a praxí vzdělávání, primárně zaměřený na děti a mládež. Tento obor zkoumá různé vzdělávací metody, vývoj učebních osnov a vliv pedagogických principů na učení. Pedagogika se také zajímá o rozvoj efektivních strategií pro podporu intelektuálního a sociálního růstu studentů.

Andragogika je studium vzdělávání a učení se dospělých, které se odlišuje od tradiční pedagogiky určené pro děti a mládež. Tento obor se zaměřuje na specifické potřeby a motivace dospělých studentů, podporuje jejich samostatnost a uznává jejich předchozí zkušenosti jako zdroj učení. V andragogice je důraz kladen na praktickou aplikaci a relevanci učiva v reálném životě dospělých, a podporuje se vzdělávací přístup založený na problémech a úkolech. Andragogické metody a principy jsou navrženy tak, aby odpovídaly autonomii dospělých a jejich potřebě integrovat nové informace do již existujícího rámce znalostí. Tento přístup je základem pro design efektivních vzdělávacích programů pro dospělé (Veteška, 2016).

Geragogika je oblast vzdělávací vědy zaměřená na studium a podporu učení a vzdělávání starších a stárnoucích lidí. Tento obor se věnuje specifickým potřebám seniorů, podporuje jejich aktivní účast v učebním procesu a přizpůsobuje vzdělávací strategie jejich jedinečným výzvám a zkušenostem. Geragogika také zdůrazňuje význam celoživotního vzdělávání a jeho přínos pro kvalitu života ve stáří (Vodák, 2011).

Dle toho, co bylo zjištěno dle autorů, tak pro profesionální vzdělávání v podniku jako takovém, je velice podstatná andragogika, vzhledem k tomu, že ve firmě jsou zaměstnanci starších ročníků, a to je naše cílová skupina. Mimo jiné se můžeme poohlédnout po mladší generaci, která do pracovní role teprve doroste.

2.2 Firemní vzdělávání

V této části textu se nezaměřuji na úplné vymezení všech forem podnikového vzdělávání. Místo toho naším cílem je upozornit na vybrané metody vzdělávání, které se stávají stále významnějšími vzhledem k narůstající potřebě efektivity. Nebereme v úvahu způsoby získávání schopností přímo v rámci výrobního cyklu, jako je například vytváření speciálně určených tréninkových míst ve větších společnostech, kde po osvojení základů dochází k dalšímu rozvoji pracovních dovedností přímo na pracovišti pod dohledem zkušenějšího kolegy či trenéra. Stejně tak opomíjíme účast na veřejně přístupných externích kurzech, které jsou určeny pro zaměstnance z různých podniků (Zormanová, 2017).

Firemní vzdělávání představuje proces, jenž implementuje řadu metod a přístupů s cílem zlepšit pracovní atmosféru a podporovat pracovníky v osobním i profesním růstu. Tento proces je navržen tak, aby motivoval zaměstnance ke kontinuálnímu vzdělávání a zvyšování odborných kompetencí v rámci jejich pracovních pozic (Zormanová, 2017).

Další autor uvádí, že se jedná o proces, který je organizovaný firmou ve vlastním vzdělávacím zařízení. Uvádí, že se může také jednat, jak o interní, tak i o externí vzdělávání. Mimo jiné také dodává, že se jedná o změnu pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací **subjektivní** (tedy soubor schopností, dovedností, návyků apod. získaných během uplynulého života jedince) a kvalifikací **objektivní** (kvalifikovanost práce, tedy požadavky na kvalifikaci daného pracovníka, vyplývající charakter, tempo apod.) (Palán, 2002).

Mimo jiné pak Koubek (2015) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců je klíčovou personální strategií, která hraje stěžejní roli v úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. V dnešní době se setkáváme s rychlým rozvojem nových technologií a znalostí, což má za následek, že dovednosti pracovníků se stávají zastaralými mnohem rychleji než kdy dříve. Aby organizace udržely krok s těmito změnami, je nezbytné investovat do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- vzdělávání v rámci **adaptačního procesu** a orientace pracovníků
- **prohlubování dosavadní kvalifikace** – rozšiřování znalostí a zvyšování profesní kvalifikace pro specifickou pozici, kterou osoba zastává
- **zvyšování dosavadní kvalifikace**
- **rekvalifikaci** – jde tedy o rekvalifikační proces, zaměřený na rozvoj a adaptaci lidských dovedností, který je orientován na získání znalostí a schopností potřebných pro vykonávání nového povolání nebo zastávání nové role v pracovním procesu
- **profesní rehabilitaci** – znovu integrace osob s omezenou zdravotní způsobilostí, které kvůli svému zdravotnímu stavu nemohou pokračovat ve své stávající práci (Bartoňková, 2010)

Prizpůsobivost je dnes nezbytností, jelikož se potřeby zákazníků neustále mění a vyžadují rychlou a pružnou reakci jak ze strany organizací, tak i jejich pracovníků. Proměnlivost technologií a technického vybavení je dalším faktorem, který vyžaduje neustálé vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni efektivně využívat nové a měnící se vybavení.

Organizační změny jsou častější než kdykoliv předtím a zaměstnanci se musejí naučit, jak se s nimi vyrovnat. Kromě toho, existuje silný tlak na zvyšování kvality výrobků a služeb, což vyžaduje dobře vzdělané a informované pracovní síly (Koubek, 2015).

Vzhledem k neustálým změnám v podnikatelském prostředí a organizaci práce, k rozvoji informačních technologií a globalizaci je nezbytné, aby se organizace a jejich pracovníci neustále vzdělávali a rozvíjeli své schopnosti. To pomáhá organizacím snižovat náklady a efektivněji využívat technická zařízení. Rovněž se mění hodnoty lidí, kteří dnes kladou větší důraz na kvalitu pracovního života, což znamená, že organizace, které investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, jsou schopny přilákat a udržet si kvalifikovanou pracovní sílu. Takové investice do zaměstnanců také vylepšují reputaci organizace a napomáhají stabilizaci pracovního kolektivu (Koubek, 2015).

2.3 Vzdělávání dospělých

Důležité je spontánní učení, které rozvíjí potenciál člověka. Tedy člověka jako samostatnou jednotku biologického druhu. Proces osvojování nových nebo simulovaných chování je řízen touhou po zaznamenání pozitivních zkušeností. Naše přirozená tendence směřovat k pocitům radosti a vyhýbat se nepohodlí slouží jako hnací síla učení. Navíc, každý z nás má různou úroveň citlivosti na různé typy a metody stimulace, což hraje klíčovou roli v cílevědomém a strukturovaném vzdělávacím procesu. Tato individualita ve vnímání a reagování na podněty je nezbytná pro efektivní vzdělávání, jelikož umožňuje přizpůsobit učební metody a materiály potřebám a preferencím jedince (Malach, 2005).

Vzdělání otevírá dveře k neomezeným možnostem rozvoje jedince a přispívá k formování schopností, které lze využít v profesním životě. Tyto schopnosti, známé jako lidské zdroje, jsou vlastní každému jednotlivci a slouží jako nástroj k dosažení lepší pracovní efektivity. Proces učení nejen že posiluje osobnost, ale také nás vybavuje nástroji k úspěšnějšímu zvládnutí problémů a výzev, s nimiž se setkáváme. Díky znalostem a dovednostem, které vzdělání poskytuje, je možné nejen předvídat překážky, ale i je obracet ve svůj prospěch (Mužik, 2004).

U vzdělávání dospělých je důležité si poznamenat určitá specifika, které jsou nedílnou součástí učení. V kontextu dospělého vzdělávání je kritičnost nezbytnou složkou, která se projevuje nejen ve schopnosti selektivně přijímat relevantní poznatky, ale také v umění směřovat svůj studijní úsilí efektivně. Dospělí zaměstnanci se často vyznačují schopností integrovat nové informace do již existujících znalostních struktur, což jim umožňuje informace nejen absorbovat, ale aktivně je třídit a organizovat do logických a ucelených systémů. Tento proces je důležitý pro hlubší porozumění a dlouhodobou retenci informací (Malach, 2005).

V oblasti sebeuplatnění lze pozorovat, že dospělí často hledají cesty, jak využít své zkušenosti a znalosti k dosažení osobních či profesních cílů. Tato potřeba se může

promítnout do vyšší motivace k učení a k uplatnění nově získaných poznatků v praxi. Tato tendence je zvláště patrná, když se učení a vzdělávání shodují s osobními hodnotami a cíli jedince, což vede k intenzivnějšímu a cílevědomějším vzdělávacímu procesu (Malach, 2005).

Mimo jiné existují i nepříznivé vlivy, které mohou negativně ovlivnit přístup dospělých jedinců ke vzdělávání v podniku. Dospělí jedinci často přistupují k novým informacím a učebním situacím s odlišnými názory, které jsou utvářeny jejich praktickými zkušenostmi. Tyto zkušenosti mohou vést k formování pevných postojů, které mohou být odlišné od teoretických koncepcí prezentovaných ve vzdělávacím procesu. Ve vzdělávání dospělých se setkáváme s fenoménem, kdy předsudky a stereotypy mohou ovlivňovat jejich přijetí či odmítnutí nových řešení problémů. Tyto stereotypy jsou často zakořeněny v minulých zkušenostech a mohou vést k nedůvěře v nové přístupy a metody, které jsou prezentovány během učení, jelikož jsou vnímány jako neprověřené nebo neodpovídající realitě (Plamínek, 2014).

2.4 Vzdělávací metody

Vzdělávání na pracovišti je zásadním prvkem, který přispívá k udržení konkurenceschopnosti a inovativnosti organizace, a lze ho charakterizovat podle místa a metody provádění. Důležitým aspektem je výběr vhodných vzdělávacích metod, který by měl být přizpůsoben specifickým potřebám zaměstnanců a charakteru školeného materiálu. Tento výběr by měl reflektovat také dostupné zdroje organizace, její celkový přístup k vzdělávání a zaměření na trh.

Za rychlých změn v podnikatelském prostředí a v období technologických inovací je pro firmy nezbytné věnovat pozornost systematickému rozvoji dovedností svých pracovníků. To vyžaduje pečlivé naplánování školicích programů, aby byly co nejefektivnější a aby odpovídaly konkrétním potřebám a situacím v rámci firmy. Právě správná kombinace vzdělávacích metod a technik může znamenat rozdíl mezi stagnací a růstem společnosti.

Dle autorky Zormanové (2017) jsou vzdělávací metody následující:

- **Interní vzdělávání** – tradičně je směřováno tak, aby odráželo hodnoty a principy dané organizace a aby nové i stávající zaměstnanci seznámili s interními procedurami, pravidly a standardy, které jsou nezbytné pro kvalitní výkon jejich pracovních rolí. Dále jsou tyto vzdělávací kurzy zaměřeny na poskytování podrobných znalostí o firemních informačních systémech, stejně jako na rozvoj dovedností manažerských pozic a členů vedení podniku. Cílem je zajistit, aby všichni zaměstnanci měli potřebné informace a schopnosti pro efektivní plnění svých povinností a pro posílení celkové účinnosti firmy.
- **Externí vzdělávání** – primárně se jedná o vzdělávací programy, které jsou často zajišťovány specialisty, kteří nejsou přímo zaměstnanci firmy, ale působí v různých edukačních institucích. Tito lektori jsou renomovanými odborníky ve svých oblastech a mají bohaté znalosti týkající se učiva, které předávají. Jedním z hlavních přínosů takového přístupu k vzdělávání je možnost pro účastníky školení sdílet a porovnávat své profesní zkušenosti s lidmi z různých oborů a prostředí, což může výrazně rozšířit jejich obzory a přinést nové nápady do jejich pracovní praxe.

2.4.1 Interní vzdělávání

Mentorování

Mentorování představuje strategii pro rozvoj kariéry a odborných dovedností, která spočívá ve vytvoření profesionálního vztahu mezi zkušeným expertem a méně zkušeným studentem nebo nováčkem v daném oboru. Tento vzájemně prospěšný vztah umožňuje mentorovanému individu, často označovanému jako mentee, využívat průvodcovství a zkušenosti mentora pro osobní i profesní rozvoj. Na rozdíl od tradičního školení, které se může zaměřovat na teoretické aspekty práce, mentoring poskytuje kontinuální podporu a praktickou zpětnou vazbu, což nováčkům umožňuje efektivnější integraci do pracovních procesů (Aylott, 2017).

Mentora si pracovníci obvykle volí sami a tato volba je často založena na odborných znalostech a zkušenostech mentora, který se pak stává průvodcem a poradcem během celého vzdělávacího procesu. Důležitým aspektem mentoringu je také pravidelná

produktivní zpětná vazba, která pomáhá identifikovat oblasti pro potenciální rozvoj a zlepšení. Kromě toho mentor často zastává roli zprostředkovatele mezi nováčkem a managementem, reportuje pokrok a případně navrhuje další kroky pro zlepšení (Chambers. 2015).

Koučování

Jedná se o interní vzdělávací strategie, které představují personalizovaný vývojový nástroj, kde kouč podporuje a řídí individuální růst zaměstnance. Tento proces se odvíjí od principu "jeden na jednoho", kde je důraz kladen na postupné zlepšování pracovních výkonů a reflexi aplikace specifických znalostí a dovedností v praxi (Wanberg, 2003).

Zaměřuje se na rozvoj měkkých dovedností, jako je komunikace a vyjadřování, čímž umožňuje zaměstnancům dosáhnout samostatnosti v jejich pracovních rolích. Kouč, je často ve funkci nadřízeného nebo zkušenějšího kolegy, funguje jako motivátor a poskytovatel zpětné vazby. Klade si za cíl odemknout lidský potenciál pro inovativní myšlení a efektivní jednání, což vede k udržitelnému úspěchu celé organizace (Russel, 2015).

Rotace pozic

Ve světě lidských zdrojů je funkční rotace chápána jako dynamický nástroj ke zvýšení kompetencí a motivace pracovníků v rozlehlých korporáčních strukturách. Tento přístup umožňuje pracovníkům, aby se načas ponořili do různorodých pracovních procesů různých oddělení, čímž získávají širší pochopení firemních operací a rozvíjejí svou adaptabilitu.

Přínosy této metody zahrnují nejen zvýšenou efektivitu a odstranění pracovní rutiny, ale také předcházení potenciálním frustracím z monotonie, posilování týmové dynamiky a přípravu jedinců pro budoucí povýšení tím, že se prokážou jako kompetentní v různých rolích. Navíc, tento přístup podporuje vzájemnou pomoc a mentorství mezi zaměstnanci, čímž se zlepšuje nejen pracovní výkonnost, ale i mezilidské vztahy a profesní soudržnost (Santos, 2017).

Příkladem mohou být japonské firmy, které po druhé světové válce přijaly tuto praxi a dosáhly významného ekonomického růstu a inovačního potenciálu. Dnešní důraz na funkční rotaci nejen přináší oživení pracovního prostředí, ale je také klíčem k rozvoji zaměstnanců, zvyšování pracovní výkonnosti a posilování mezilidských vztahů a profesní soudržnosti (Cosgel a Miceli, 1998).

Přímý trénink

V procesu začleňování nováčků do pracovních týmů se v praxi často upřednostňuje přímý trénink na pracovišti pod vedením zkušeného školitele. Tato metoda je ceněna pro svůj strukturovaný přístup a interaktivní charakter, kde se kritické informace nejen předávají, ale i vysvětlují v kontextu reálné pracovní situace. Interakce s instruktorem, která umožňuje živou výměnu otázek a odpovědí, představuje zásadní výhodu oproti distančním formám vzdělávání, jako je e-learning. Mimo jiné, pokud školitel vystupuje i v roli mentora, podporuje to budování neformálních vztahů, což usnadňuje pozdější komunikaci a řešení jakýchkoliv problémů nebo rozporů, které mohou v průběhu práce vzniknout (Noe, 2013).

Assessment centrum

Představuje užitečný nástroj nejen pro vzdělávání, ale také pro výběr zaměstnanců. Základní princip spočívá v pozorování jednotlivců v simulovaných situacích, které umožňují zhodnotit jejich reakce na stres a jejich schopnost řešit vzniklé problémy. Tato metoda není pouze odkazem na pozitivní stránky jednotlivců, ale dokáže identifikovat jejich slabiny, což přispívá k jejich následnému zdokonalení. Získané informace jsou neocenitelným zdrojem pro manažery a specialisty v oblasti lidských zdrojů, kteří mohou na základě nich provádět personalistická rozhodnutí. Tato metoda přináší výhodu v tom, že umožňuje organizaci efektivněji alokovat své zdroje, což zahrnuje i snížení nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců (Chadt, 2014).

Napodobování práce

Spočívá v aktivním pozorování pracovního procesu zkušenějšího spolupracovníka, přičemž pozorovatel získává praktické znalosti o pracovních postupech, komunikaci s klienty a firemní kultuře. V českém jazykovém prostředí se pro tento přístup vzdělávání využívá pojem "stínování". Tato metoda přináší účastníkovi porozumění pro běžné

pracovní úkony, a to sledováním skutečných pracovních situací, které bude následně řešit samostatně. Kromě toho dochází k budování profesního vztahu s mentorujícím kolegou a rozvoji schopnosti komunikace s klientelou (Richards, 2014).

Asistování

V této inovativní metodě získávání dovedností je nováček ve společnosti přiřazen k odborně vyškolenému mentorovi. Tato dvojice spolupracuje na běžných úkolech, přičemž nový zaměstnanec se učí od svého zkušenějšího partnera, jak provádět standardní pracovní operace. Tento přístup je ideální pro začleňování nových členů týmu v prostředích, kde převládá ruční práce. Je klíčové, aby asistent měl potřebné vědomosti pro efektivní podporu, a přitom se učil zvládat konkrétní pracovní úkoly. Během tohoto procesu je také možné, že převezme některé méně vhodné pracovní zvyklosti od svého mentora.

2.4.2 Externí vzdělávání

Přednášky a možné konference

Účast na přednáškách a konferencích představuje jednostranný proces, kde je důraz kladen na poslech a vnímání informací prezentovaných odborníky. Takové přednášky jsou obvykle zaměřeny na teoretické aspekty konkrétních témat a slouží k rozšíření znalostí stávajících zaměstnanců, tedy zde je praktická část omezená. Vyslání zaměstnanců na konference, zejména ty konané v zahraničí, může navíc působit jako efektivní motivační nástroj. Přestože tyto metody jsou ideální pro předávání rozsáhlých množství informací velkým skupinám, jejich efektivita v uchování a aplikaci těchto informací může být omezená (Buckley, 2004).

Samostudium

Tento proces zahrnuje nejen formální vzdělávání na institucích jako jsou vysoké školy, ale zejména vlastní iniciativu věnovanou studiu odborných materiálů. Samostudium, které může sloužit k rozšíření znalostí nebo ke získání uznávaných certifikací, zvyšuje zaměstnatelnost jedince na globálním trhu práce. Tato metoda vyžaduje významnou míru interní sebmotivace a stanovení osobních cílů. Proces sebevzdělávání je řízen samotným studujícím, jehož motivace je klíčová pro efektivitu

učení. Výhody samostudia zahrnují možnost určení vlastního tempa učení a snížení nákladů na cestování a využití firemních zdrojů pro zaměstnavatele. Nicméně hlavní nevýhodou je potřeba silné vůle a schopnost udržet dlouhodobý zájem o sebevzdělávání (Raymond, 2016).

E-learning

Online školení se stává stále oblíbenější metodou pro vzdělávání zaměstnanců po celém světě, přičemž vyniká zejména svou moderností a efektivitou. Přestože počáteční náklady na návrh a vývoj takových kurzů mohou být vyšší, provozní náklady jsou relativně nízké. Současným trendem jsou interaktivní kurzy, které vyžadují aktivní zapojení uživatele prostřednictvím klikání myši nebo vyplňování údajů v definovaných polích, čímž se vzdáleně podobají pracovním vzdělávacím metodám. Tento přístup je široce využíván například pro zákonná školení jako jsou bezpečnost práce nebo interní bezpečnostní školení, včetně školení řidičů. Navíc je tato forma školení rychlejší a levnější ve srovnání s tradičními vzdělávacími metodami (Malach, 2005).

Workshop

Workshopy představují specifickou formu vzdělávací aktivity, kde lektor hraje roli moderátora a vede účastníky ke společnému cíli. Program je navržen tak, aby účastníci využili svých znalostí a zkušeností v rámci různých technik, jako jsou brainstorming, mentální mapy, či zpětná vazba. Cílem je dosáhnout užitečného výstupu, který bude aplikovatelný v praxi. Workshop se zaměřuje na ty, kteří již mají určitý teoretický základ a jsou schopni jej sdílet s ostatními, čímž dochází k prohlubování znalostí a dalšímu vzdělávání. Během workshopu se často řeší případové studie skupinově, což umožňuje sdílení nápadů, nahlížení na problémy z různých úhlů a posiluje týmovou práci (Koubek, 2007).

Manažerské hry

Tento typ vzdělávání se primárně soustředí na rozvoj praktických schopností a dovedností, které jsou nezbytné zejména pro vedoucí pracovníky. Jeho klíčovým aspektem je podpora samostatnosti a hravého přístupu u účastníků. Při simulacích a rolích, do kterých jsou účastníci vtaženi, se nejen učí rozpoznávat složitost mezilidských vztahů, konfliktů a vyjednávání, ale také se naučí efektivně řešit různé

scénáře a situace. Program jim nabízí určitou míru svobody pro vložení vlastní iniciativy, což napomáhá k lepšímu pochopení a osvojení si žádoucích sociálních vlastností a vedení týmů (Vodák, 2011).

Brainstorming

Jedná se o metodu skupinového řešení problémů, která spočívá v spontánním přispívání kreativními nápady a řešeními, a to v intenzivní, volné diskusi. Tato technika, kombinující neformální přístup, podporuje členy skupiny v přemýšlení nahlas a generování co nejvíce nápadů, čímž se mohou dostat k originálním řešením problémů. Tato metoda je velice účinná při hledání nových nápadů a alternativních řešení. Hlavními pravidly brainstormingu jsou vytvoření příjemného prostředí, zaměření se na kvantitu nápadů a zákaz kritiky přednesených nápadů (Koubek, 2015).

Dále pak Horvátová (2017) dodává, že účastníci, kteří jsou si rovni bez ohledu na pracovní pozici, mohou být inspirováni již existujícími nápady a dále je rozvíjet. Proces řešení zahrnuje vytvoření heterogenní skupiny 6-12 osob, kde každý navrhne způsoby řešení daného problému a poté následuje diskuse vedená moderátorem, o těchto návrzích, hledající optimální řešení nebo kombinace několika nápadů. Brainstorming je efektivní nástroj, který však může být omezen nedostatečnou znalostí problematiky účastníků.

2.5 Cyklus systematického podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je neustále se opakující proces, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Aby bylo podnikové vzdělávání efektivní a plně odpovídalo cílům firmy, nesmí se jednat o náhodná rozhodnutí, ale musí být součástí promyšlené a systematické strategie. Efektivní vzdělávání znamená dosahování nejlepších výsledků s minimálními náklady, což vede ke zkrácení doby zapracování zaměstnanců, jejich profesnímu růstu, zvýšení hodnoty na trhu práce, zlepšení výkonu, maximálnímu využití jejich potenciálu, péči o spokojenost a dosažení strategických cílů podniku (Bartoňková, 2010).

Systematický přístup vzdělávání, opírající se o nepřetržité sledování podnikových cílů a strategie, zahrnuje logický vztah mezi analýzou, plánováním, uskutečněním a hodnocením vzdělávacích aktivit. Naopak absence strategie vzdělávání, kdy firma ponechává veškerý rozvoj na zaměstnancích nebo se omezí pouze na nárazové, finančně podmíněné vzdělávání, vedou k nesystematickému přístupu. Systémové vzdělávání, jakožto klíčový prvek řízení lidských zdrojů, vyžaduje neustálou pozornost personálních činností na vzdělávání a rozvoj pracovníků, včetně jejich organizačního a odborného zabezpečení (Dvořáková, 2007).

Krninská (2002) uvádí, že vzhledem k tomu, že systematickosti je primárním zdrojem efektivity, tak se skládá ze 4 základních fází:

- Identifikace potřeb
- Plánování a rozpočtování
- Realizace
- Vyhodnocování

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: Havlátová (2021)

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Při rozpoznávání a rozvoji kvalifikací pracovníků je klíčový komplexní přístup, který začíná hodnocením současného stavu vzdělání a schopností zaměstnanců ve vztahu k požadavkům pracovních míst. Tento proces je náročný, jelikož vyžaduje definici specifických kvalifikačních požadavků pro jednotlivá pracovní místa a jejich porovnání s existujícími dovednostmi a vzděláním pracovníků. Zatímco určení formálního vzdělání a praxe je relativně přímé, odhadování unikátních talentů a specifických schopností pracovníka představuje větší výzvu, neboť tyto aspekty nejsou jednoduše měřitelné (Koubek, 2001).

Následuje identifikace vzdělávacích potřeb organizace, což je složitý úkol vzhledem k obtížnému hodnocení kvalifikací a vzdělání pracovníků. Stanovení kvalifikačních požadavků a měření souladu mezi schopnostmi zaměstnance a požadavky pracovního místa je obzvláště náročné. Důležité je také posoudit, jakým způsobem kvalifikace pracovníka ovlivňují výsledky jeho práce. Proces identifikace vzdělávacích potřeb obvykle zahrnuje analýzu různých aspektů, od právních předpisů a bezpečnosti práce po hodnocení výkonu a jazykových schopností zaměstnanců (Koubek, 2007). Cílem je jasně určit, které osoby a v jakých oblastech potřebují další vzdělávání, a definovat očekávané výsledky těchto vzdělávacích aktivit.

Dle Koubka (2007) je klíčové se zaměřit při identifikaci a plánování vzdělávacích potřeb v organizaci na komplexní analýzu, která zahrnuje tři hlavní druhy zdrojů informací:

1. **Informace o celé organizaci:** Tato kategorie zahrnuje údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, zdrojích (lidských, finančních, materiálních), informace o počtu a struktuře pracovníků, jejich využívání kvalifikace, pracovní doby. Dále údaje o pracovní neschopnosti, absenci a další. Tyto údaje poskytují široký pohled na celkové potřeby a směřování organizace v oblasti vzdělávání.
2. **Informace o jednotlivých pracovních místech a aktivitách:** Zde se zaměřujeme na charakteristiky a specifikace pracovních míst, informace o způsobu vedení,

firemní kultuře a další relevantní aspekty, které mají vliv na konkrétní požadavky na vzdělávání spojené s jednotlivými pracovními pozicemi.

3. **Informace o jednotlivých pracovnících:** Tato kategorie zahrnuje informace týkající se vzdělání pracovníků, jejich pracovních výkonů, kvalifikace, výsledků z testů, účasti na vzdělávacích programech, stejně jako jejich postojů a názorů. Tyto údaje pomáhají identifikovat individuální vzdělávací potřeby a přispívají k lepšímu porozumění tomu, jak nejlépe podpořit rozvoj každého zaměstnance.

Plánování a rozpočtování

Z hlediska celkové strategie organizace je důležité tyto informace pravidelně shromažďovat a na jejich základě vytvářet plány vzdělávání. Systematické hodnocení zaměstnanců a diskuse o jejich kompetenčních nedostatcích a možnostech jejich odstranění, jsou zásadní pro zjišťování specifických vzdělávacích potřeb. Plán vzdělávání by měl reflektovat jak individuální potřeby zaměstnanců, tak širší potřeby organizace, aby se zlepšily kompetence a výkon pracovních týmů, zvýšila se produktivita, konkurenceschopnost a přizpůsobila se budoucím změnám v prostředí a ve firmě (Prokopenko & Kubr, 1996).

Pro efektivní plánování vzdělávacích aktivit v organizaci je nezbytné vytvořit ucelený vzdělávací plán, který začíná stanovením cíle vzdělávání. Tento cíl by měl reflektovat identifikované potřeby vzdělávání, vycházející ze současných a budoucích požadavků organizace. Po definování cíle je důležité určit cílovou skupinu zaměstnanců, pro kterou bude vzdělávání primárně určeno a zvolit vhodné metody vzdělávání, které budou odpovídat jak potřebám skupiny, tak specifikům vzdělávacího obsahu (Šikýř, 2012).

Důležitou součástí plánu je výběr vzdělávací instituce a lektorů, kteří mohou být jak interní, tak externí, v závislosti na charakteru vzdělávacího programu a dostupných zdrojích. Místo vzdělávání by mělo být vybráno s ohledem na přístupnost a vhodnost pro daný typ vzdělávací aktivity, a to může být buď přímo v prostorách organizace nebo na externím místě. Časové plánování vzdělávání by mělo respektovat pracovní režim

organizace a preference účastníků, ať už se jedná o vzdělávací aktivity během pracovní doby nebo mimo ni (Barták, 2011).

Plán by měl rovněž zahrnovat specifikaci požadavků na materiální a technické vybavení a další služby, jako je výpočetní technika, studijní materiály, ubytování či stravování. Metody hodnocení vzdělávání jsou klíčové pro porovnání výsledků a monitorování průběhu vzdělávacích aktivit. Závěrečnou částí plánu jsou náklady na vzdělávání, které by měly být kalkulovány s ohledem na počet účastníků, zvolenou metodu, vzdělávací instituci, místo a čas trvání vzdělávacího programu (Soyková, 2011).

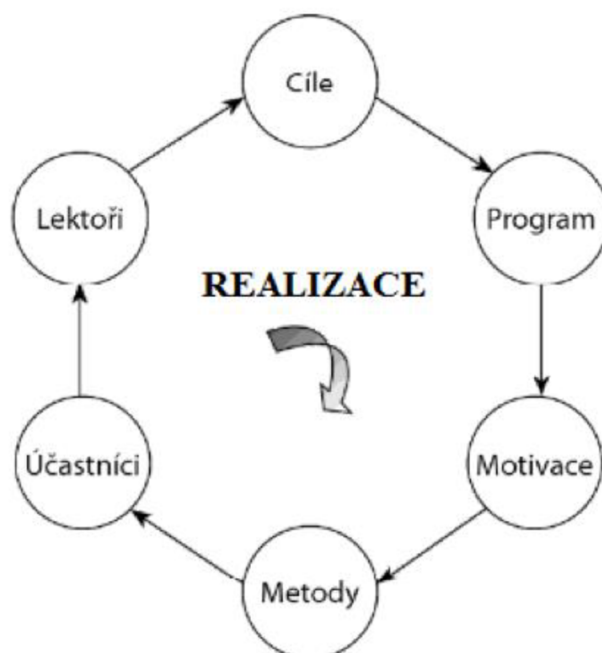
Podle Krninské (2002) je rozpočtování vzdělávacích programů v organizacích založeno na prioritách, které jsou odvozeny z celkové strategie firmy, zejména z plánů vypracovaných oddělením lidských zdrojů. Rozpočet na vzdělávání se obvykle skládá ze tří hlavních částí:

1. **Stálá složka rozpočtu** – Tato část je klíčová pro realizaci dlouhodobých a střednědobých vzdělávacích cílů a je primárně určena pro financování dlouhodobých vzdělávacích programů.
2. **Proměnlivá složka rozpočtu** – Zaměřuje se na krátkodobé vzdělávací cíle a poskytuje finanční prostředky pro operativní, krátkodobé vzdělávací aktivity.
3. **Rezervní složka rozpočtu** – Tato část je určena pro neočekávané výdaje, které mohou v průběhu realizace vzdělávacího programu vzniknout a slouží k jejich krytí.

Realizace

V procesu vzdělávání zaměstnanců je klíčový přechod od fáze plánování k fázi realizace. Tato fáze zahrnuje řadu důležitých kroků a rozhodnutí, která jsou nezbytná pro úspěšné uskutečnění vzdělávacího programu. Na počátku je důležité vybrat vhodnou metodu vzdělávání, určit odpovídající vzdělávací instituci, lektory, místo a čas konání kurzů. K tomu patří také zajištění materiálního a technického vybavení, dohodnutí podmínek realizace s vzdělávací institucí a uzavření specifických smluv mezi zúčastněnými stranami (Vodák, Kuchaříková, 2011).

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělání



Zdroj: Vodák (2011)

Cíle vzdělávacího procesu můžeme zkoumat ze dvou perspektiv. Buď jako dosažení celkového programového cíle, který zahrnuje celý vzdělávací proces, nebo jako dosažení cílů jednotlivých kurzů, což znamená postupné realizace různých vzdělávacích aktivit.

Je klíčové rozlišovat mezi záměrem, který určuje jaké informace a proč mají být účastníkům předávány, a cílem, který specifikuje, jaké kompetence by účastníci měli získat po dokončení kurzu. Cíle by měly být vždy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a stanovené v časovém rámci (Vodák, 2011).

Efektivní vzdělávací **program** by měl zahrnovat časový plán, specifikaci obsahu, použité metody a vzdělávací pomůcky. Důležitou součástí je také poskytnutí prostoru pro zpětnou vazbu od účastníků, který umožňuje přizpůsobení a modifikaci programu. Úspěch celého vzdělávacího projektu závisí na postoji účastníků k učení a jejich **motivaci**. Pro pochopení profilu **účastníka** a jeho preferovaného způsobu učení je možné využít **metody** jako jsou pozorování nebo dotazníky, což může celkový vzdělávací proces zefektivnit (Vodák, Kuchaříková, 2011).

Vyhodnocování

V rámci procesu vzdělávání je vyhodnocení programu klíčovou a závěrečnou fází, která je zaměřena na získání zpětné vazby od účastníků a zjištění efektivity a přidané hodnoty kurzu pro firmu. Toto vyhodnocování, následující po realizaci vzdělávacích aktivit, by mělo být připraveno již v plánovací fázi. Cílem je posoudit, zda vzdělávací program přinesl očekávaný užitek účastníkům i organizaci a zda byl efektivní ve vztahu k vynaloženým nákladům. Hodnocení účinnosti programu může být v praxi komplikované zejména proto, že přínos nebo zvýšení kvalifikace je často možné posoudit jen nepřímou. Zatímco u pracovníků vykonávajících převážně manuální činnosti může být měření účinnosti relativně jednoduché, u řídicích a vedoucích pracovníků to bývá složitější (Armstrong, 1999).

Jedním z hlavních problémů bývá určení vhodných postupů pro vyhodnocování vzhledem k širokému spektru dostupných metod. Celkově je vyhodnocování procesem, který porovnává stanovené cíle s dosaženými výsledky, aby se posoudila efektivita a přínos vzdělávacího programu (Koubek, 2007).

Folwarcznová (2010) poukazuje na to, že informace získané z vyhodnocení vzdělávání lidských zdrojů jsou klíčové pro plánování dalšího cyklu vzdělávání a rozvoje. Vzdělávací a rozvojový proces by měl být chápán jako kontinuální cyklus, který zahrnuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení. Přičemž fáze vyhodnocení je považována za nejsložitější. Zkušenosti a poznatky získané v jednom cyklu mohou sloužit jako cenné informace pro následující etapu vzdělávacího procesu.

Pro adekvátní vyhodnocení účinnosti vzdělávacích programů je zásadní mít jasně stanovená a platná kritéria hodnocení. Existují různé modely pro hodnocení vzdělávacích programů, jako jsou například Hamblinův nebo Simmondsův model. Jedním z nejrozšířenějších modelů ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů je Kirkpatrickův model, který vyhodnocuje vzdělávací výsledky na čtyřech úrovních: reakce účastníků, získané poznatky, chování a změny ve výkonnosti organizace.

2.6 Styl Učení VARK

Teorie učebních stylů VARK, navržená Neil D. Flemingem z Nového Zélandu, se zaměřuje na různé způsoby, jakými lidé přijímají a zpracovávají informace, přičemž klade důraz na individuální smyslové preference. Tato klasifikace, jíž název VARK (Visual, Aural, Read/write, Kinesthetic) odkazuje na čtyři hlavní smyslové modalitty (vizuální, auditivní, čtení a psaní, kinestetickou), poskytuje rámec pro pochopení, jak různí lidé nejlépe absorbují informace a učí se. Flemingova teorie má blízký vztah k Gardnerově teorii mnohonásobné inteligence a je využívána v mnoha oblastech, včetně sportu a obchodu, pro zlepšení učebních a tréninkových strategií (VARK. 2015).

V praxi se ukazuje, že kombinace různých stylů učení je nejběžnější, přičemž mnoho studentů preferuje tzv. multimodální styl, zahrnující několik učebních preferencí. Výzkumy potvrzují, že není běžné, aby jedinec měl jediný dominantní styl učení bez vlivu ostatních. Znalost této problematiky umožňuje lektorům a školitelům lépe zaujmout své studenty a vést efektivnější vzdělávací školení s lepšími výsledky. Proto je důležité, aby byly všechny učební strategie zakomponovány do školních programů, aby vyhovovaly různým stylům učení (Allen, Sheve & Kaiser, 2010).

Obrázek 3: Styl učení VARK



Zdroj: Gupta, (2021)

1. **Visual** – vizuální styl

Jedná se o styl, který preferuje značná část populace, zdůrazňuje učení prostřednictvím vizuálních materiálů, jako jsou obrázky, grafy, diagramy, mapy a barevné rozlišení různých témat. Tento způsob učení umožňuje jedincům si lépe zapamatovat a pochopit informace, které jsou prezentovány v obrazové formě. Vizuální žáci mají tendenci lépe si zapamatovat učivo, pokud mohou při učení používat zrak, a méně efektivně zpracovávají nestrukturovaný text nebo mluvené slovo. Využití myšlenkových map, barevných zvýraznění a symbolů může být pro ně užitečné, stejně jako převedení rozsáhlých textů do schémat nebo diagramů, které vysvětlují vazby mezi pojmy. Učitelé mohou podpořit studenty s vizuálním stylem pomocí názorných pomůcek, grafů, videí a multimédií, stejně jako tím, že jim umožní častěji se k učivu vracet vizuálně (Koubíčková, 2015).

2. **Aural** – auditivní styl

Auditivní typy studentů, nebo také posluchači, mají přednost v učení se prostřednictvím sluchových vjemů. Tyto osoby si informace nejlépe zapamatují, pokud je mohou slyšet, což zahrnuje poslech přednášek, nahrávek, a aktivní účast v rozhovorech s ostatními studenty. K efektivnímu učení těchto studentů napomáhá nejen pasivní příjem informací, ale také aktivní diskuse a mluvení o daném tématu, což může zahrnovat i e-mailovou komunikaci a chatování. Pro posluchače je klíčové vést interaktivní diskuse se školitelem a zapojovat se do skupinových prací (Allen, Sheve & Kaiser, 2010).

Významnou roli hraje i řečový projev vyučujícího, zejména jeho intonace, důraz na důležité informace a srozumitelnost. Při učení je důležité zaujmout studenty tónem hlasu a vyjadřovacími schopnostmi. Dokážou se také lépe soustředit při poslechu hudby nebo bílého šumu. Doporučuje se, aby studenti s auditivním stylem pravidelně navštěvovali výuku a doplňovali si informace četbou literatury nebo poslechem nahrávek (Koubíčková, 2015).

3. **Read/write** – čtení/psaní styl

Tento styl umožňuje studentům nejlépe absorbovat informace prostřednictvím čtení psaných textů, jako jsou skripta, učebnice nebo prezentace. Studenti mají schopnost dobře psát a chápat text, což je ceněno mnoha zaměstnavateli. Jsou schopni pracovat samostatně, a při studiu si obvykle zapisují klíčové informace nebo si připravují vlastní strukturované poznámky. Při učení se často spoléhají na vizuální pomůcky, jako je barevné rozlišení textu nebo využití učebních karet (Turek, 2010).

Pro maximální efektivitu učení je doporučeno, aby studenti při školeních nebo přednáškách si psali poznámky a měli možnost vracet se k poskytnutým textům. Je prospěšné, aby si učivo prepisovali vlastními slovy, což zvyšuje zapamatování. Tato metoda je obzvláště účinná, když je text psán rukou, než když je psán na elektronickém zařízení (VARK, 2015).

4. **Kinesthetic** – kinestetický styl

Kinestetický přístup k učení se vyznačuje integrací různých smyslů – sluchu, zraku, doteku, chuti a čichu – s důrazem na praktické zkušenosti a aktivní činnosti. Tento styl preferuje učení prostřednictvím praktických ukázek, simulací, případových studií a videí, které propojují teorii s realitou. Studenti s tímto přístupem si nejlépe osvojují informace prostřednictvím hmatu, pohybu a akce, přičemž si věci lépe zapamatují, pokud s nimi mohou fyzicky manipulovat nebo je vyzkoušet. Při kinestetickém učení je důležitá variabilita aktivit, včetně střídání různých činností a scénářů, což pomáhá udržet zájem a odstraňuje nudu spojenou s teoretickým vyučováním bez praktické aplikace (Turek, 2010).

Pro podporu tohoto stylu učení je doporučeno využívat názorné modely a pomůcky, zařazovat do výuky praktické činnosti související s tématem, propojovat praxi s teorií a organizovat školní exkurze nebo projektové vyučování. V kontextu školení informačních technologií je tento přístup známý jako "hands-on" nebo pokus-omyl, kde se upřednostňují reálné příklady a praktické aplikace teorie, zejména v pozdějších fázích

školení po osvojení základních principů. Tento styl učení je široce preferovaný a považován za jednu z nejefektivnějších strategií učení (VARK, 2015).

2.7 ADDIE Model

Model ADDIE, klasický nástroj v oblasti návrhu a implementace vzdělávacích programů, je nejen široce uznáván pro svou univerzálnost a jednoduchost, ale také pro svou vysokou účinnost. Tento model, který se skládá z pěti propojených fází, je používán odborníky na vzdělávání, vývoj lidských zdrojů a školení k tvorbě, organizaci a efektivní realizaci školicích programů a výukových materiálů. Jeho použití není omezeno na žádný konkrétní typ výuky nebo cílové publikum, což jej činí extrémně flexibilním a přizpůsobitelným (Kurt, 2017).

Přestože byl model vyvinut v 70. letech 20. století, jeho popularita a aplikace zůstávají vysoké díky jeho efektivitě a jednoduchosti. V praxi, jako v případě konkrétního školicího projektu, může být každá fáze modelu ADDIE upravena podle specifických potřeb projektu, například vynecháním vývojové fáze v případech, kde nejsou potřeba komplexní softwarové řešení. Implementace modelu zahrnuje i testování programů na vybraných zaměstnancích, což umožňuje získat cennou zpětnou vazbu a další optimalizaci programu (DeBell, 2020).

Obrázek 4: Schéma ADDIE modelu



Zdroj: Kurt (2017)

- **Analysis** – Analytická část

V rámci analytické fáze procesu ADDIE se zaměřujeme na hloubkovou identifikaci a vyjasnění problémů či výkonnostních mezer, které mají být prostřednictvím školení řešeny. Tato fáze zahrnuje nejen definování problému a jeho zdrojů, ale také určení potenciálních řešení, včetně rozhodnutí, zda se problém dá vyřešit efektivním školením nebo je potřeba jiného organizačního zásahu. Klíčovou činností je zde analýza potřeb, cílů a úkolů, včetně zjišťování charakteristik účastníků školení, jako jsou jejich aktuální znalosti, dovednosti, úroveň zkušeností, jazykové schopnosti a motivace (Kurt, 2017).

Součástí analýzy je i hodnocení stávajícího školicího systému (pokud existuje), včetně identifikace jeho slabých míst, sběru požadavků na dovednosti zaměstnanců a určení, zda tyto dovednosti mají být prerekvizitou nebo součástí školení. Důležité je také zkoumání pracovního prostředí a jeho aspektů, které mohou ovlivňovat výkonnost pracovníků a mohou být podpořeny školením či vhodným softwarovým nástrojem. V této fázi jsou rovněž vybrány nejvhodnější metodiky pro efektivní školení a prováděna analýza vzdělávacích potřeb s důrazem na komunikaci, procesní postupy a kontrolu plnění úkolů (DeBell, 2020).

Pro získání názorů pracovníků na stávající pracovní nástroje a školicí procesy lze využít dotazníky nebo brainstorming, jehož cílem je shromažďování nápadů a jejich následná analýza pro výběr nejrelevantnějších témat. Výstupem této analýzy by mělo být jasné stanovení požadavků na zlepšení školicího programu, vymezení rozdílů mezi současným stavem a požadovanými cíli, a určení, zda současný systém tyto cíle skutečně naplňuje (Kurt, 2017).

- **Design** – Vzhledová/Návrhová část

V rámci fáze návrhu vzdělávacího procesu se klade důraz na pečlivé zpracování a využití informací získaných v analýze. Tato fáze je klíčová pro určení specifických vzdělávacích cílů, struktury obsahu, metod výuky, a nástrojů, jako jsou videa či grafika. Důležitým aspektem je vytvoření osnovy, která definuje vzdělávací cíle pro každý seminář či lekci, včetně strategií a metod realizace (např. online, offline, smíšené výuky),

trvání lekcí, hodnocení a zpětné vazby. Hodnocení založené například na Kirkpatrickově modelu umožňuje měřit efektivitu vzdělávání na různých úrovních (Kurt, 2017).

Vývojový tým by měl mít k dispozici detailně zpracovaná témata, včetně kurikula, časové osy, grafických materiálů a metodiky výuky. Při designu vzdělávacích programů je třeba brát v úvahu časové kapacity a potřebu flexibilního přístupu k různému tempu učení účastníků. Cílem je zajistit, aby noví pracovníci byli efektivně zaškoleni a mohli být co nejdříve zapojeni do běžného provozu. V tomto kontextu je důležité najít rovnováhu mezi potřebou rychlého zaškolení a zajištěním kvalitního a komplexního vzdělávacího procesu (Muruganatham, 2015).

- **Development** – Vývojová část

V rámci fáze vývoje se tým zaměřuje na realizaci a integraci obsahu určeného ve fázi návrhu. Tento krok obnáší vizuální rozvržení obsahu, vytvoření grafiky, nahrání videí, výběr písma a barev a sestavení kurzu v autorském nástroji pro e-learning. V této fázi se rovněž věnuje důležitosti testování a kontroly kvality, aby se zajistilo, že všechny aspekty kurzu jsou funkční a bez chyb. Kromě toho, pokud je to požadováno, vývojový tým vytváří školicí materiály, digitální i tištěné, a zajistí náležitosti pro školitele, včetně zpětné vazby (Muruganatham, 2015).

Vývoj kurzu může zahrnovat různé formáty, od jednoduchých prezentací až po sofistikované e-learningové programy, které vyžadují programování. Rozhodnutí o vývoji s interním nebo externím poskytovatelem a výběr platformy, jako je například LMS nebo videokonferenční software (např. Zoom), jsou klíčové. Vývojový tým přitom zvažuje různé výukové strategie a metody a rozhoduje o tom, zda bude školení probíhat osobně, online, nebo kombinací obou přístupů. Závěrem, fáze vývoje je nezbytná pro převedení teoretických plánů a návrhů do praktické formy, a to s cílem poskytnout efektivní a funkční vzdělávací zkušenost (DeBell, 2020).

- **Implementation** – Zaváděcí část

Realizační fáze vzdělávacího programu spojuje různé aspekty školení od komunikace s účastníky až po praktické nasazení. Zahrnuje vytvoření rámce školení včetně osnov, výsledků učení a přípravy prostředí pro učení. Klíčové je zajištění dostupnosti materiálů a technologií potřebných pro kurz, jakož i příprava účastníků na jejich používání. Důraz je kladen na průběžné hodnocení a úpravy programu, aby bylo dosaženo maximální efektivity a pozitivních výsledků. Tato fáze zahrnuje intenzivní spolupráci mezi instruktory (IDs) a studenty, stejně jako zpětnou vazbu od obou stran pro další zlepšení kurzu (DeBell, 2020).

Cílem je zajistit, aby studenti porozuměli látce, dosáhli stanovených cílů a byli schopni přenést získané znalosti do praxe. Součástí implementace je také testování školicího kurzu, ideálně na malé skupině zkušených zaměstnanců, které pomůže identifikovat možné chyby a nedostatky před širším nasazením. Testování odhalí potenciální problémy a poskytne příležitost pro další zlepšení na základě zpětné vazby od účastníků (Muruganatham, 2015).

V rámci vývoje softwarových součástí programu dojde k nasazení systému ve vybraném produkčním prostředí. Vývojový tým složený z programátorů, pokračuje v práci na podpoře a opravách v průběhu testovacího provozu. Tým slouží nejen jako technická podpora pro uživatele kurzu, ale také pro opravu jakýchkoli nahlášených chyb. Testování je klíčové pro zajištění, že kurz je plně funkční a efektivní před jeho plným nasazením (Kurt, 2017).

- **Evaluation** – Hodnotící část

Hodnocení v procesu vzdělávání není pouze konečným posouzením úspěšnosti kurzu nebo školení, ale je nezbytnou součástí všech fází vzdělávacího procesu. Toto hodnocení se rozděluje na formativní a sumativní přístupy. Formativní hodnocení se provádí průběžně během i mezi jednotlivými fázemi s cílem zlepšit kvalitu výuky před jejím finálním implementováním. Celkové hodnocení, obvykle prováděné

po dokončení výuky, se zaměřuje na celkovou účinnost a výsledky školení, včetně spokojenosti účastníků, jejich učení a výkonnosti (Kurt, 2017).

Důležité je, že hodnocení je iterativní proces, jehož součástí jsou kontinuální úpravy a zlepšování na základě získaných zpětných vazeb. To zahrnuje nejen sledování, zda noví zaměstnanci skutečně získali požadované schopnosti, ale také identifikaci oblastí pro další zlepšování. Tímto způsobem se hodnocení stává klíčovým prvkem pro zvýšení efektivity a úspěšnosti vzdělávacích programů (Muruganatham, 2015).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo **nastavení systému zaškolení zaměstnanců ve vybraném podniku**. Primárně se jedná o vysvětlení a popis stávajícího stavu školícího systému, který je ve firmě aktuálně probíhá. Posléze navrhnutí nových inovací a doporučení, které by mohli firmě pomoci v dlouhodobém horizontu. Samotné návrhy a opatření vycházeli z informací, které jsem nabyl během svého dlouholetého působení ve firmě společně s řízeným hloubkovým rozhovorem s ředitelem firmy. Dále pak kolegyni z personálního oddělení a za pomoci dotazníku VARK.

3.2 Metodika práce

Studium odborné literatury

Velká část teoretické sekce je zpracována s využitím odborné literatury z Jihočeské univerzitní knihovny, spolu s informacemi z mezinárodních zdrojů a online článků. Studium odborných publikací umožnilo hlubší pochopení problematiky tématu. Důležitou součástí bylo také provedení literární rešerše, která zajistila, že byly prezentovány základní koncepty školení ve firmách, jejich různé přístupy a jednotlivá členění.

Popis stávajícího stavu

V rámci práce je popsáno, jak to ve firmě funguje, a to z pohledu vstupního zaškolování, tedy pokud přijde nový zaměstnanec na jednu z volných pozic ve firmě, tak co ho bude při zaškolování čekat. Mimo jiné je představeno školení stávajících zaměstnanců včetně toho, jak takové školení ve firmě funguje.

Školení jsou rozdělena na dva typy. Prvním typem je školení dané státem, jako je BOZP, PO nebo také školení řidičů. Druhým typem je školení nastavené firmou,

zahrnující znalost sortimentu, práce v interním systému a mnoho dalších směrnic, které musí každý zaměstnanec splnit.

Dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor s ředitelem a personalistkou

Pro praktickou část bylo využito dotazníkové šetření. Jak už bylo řečeno v cíli práce, tak byl výzkum zpracován za pomoci dotazníku VARK. Tento typ je zaměřen na problematiku toho, jakým stylem se daní zaměstnanci učí nové informace. Dotazník byl vyplněn anonymně, aby bylo zachováno, co největší pohodlí pro respondenty. Mimo jiné díky anonymitě se zamezilo strachu o pravdivé vyplnění dotazníku a nedošlo tak k nežádoucímu výstupu.

Samotný dotazník obsahoval 13 uzavřených otázek, na které byla vždy jedna správná odpověď. Otázky byly zaměřené na rozhodování v daných situacích tak, aby se dalo z výsledků vydedukovat, jakým stylem zaměstnanec nejnáze přijímá nové informace. Dotazník byl vyplněn v první polovině září roku 2023 ještě před vyhotovením hloubkových rozhovorů a návrhem mých doporučení tak, abych mohl z výsledků vycházet. Dotazník byl vyhodnocován za pomoci manuálu, který byl přiložen k dotazníku tak, aby se zamezilo špatnému vyhodnocení. Výsledky byly následně zpracovány do tabulky a následně ke každému stylu učení byl přidělen procentní výsledek, tak, aby firma věděla, jakým stylem nejlépe zaměstnanci přijímají informace.

Hloubkový rozhovor s ředitelem firmy byl vytvořen na konci září roku 2023, ihned po dotazníkovém šetření, a po analýze firemních dat. V průběhu hloubkového interview jsme diskutovali s ředitelem o důvodech, proč považuje za důležité zintenzivnit školení zaměstnanců. Prozkoumávali jsme, jaké cíle si tímto krokem stanovil – zda je jeho prioritou rozšíření znalostní báze týmu, zvýšení efektivity práce skrze automatizaci procesů, či jiné motivy. Dále jsme se věnovali otázce, proč se firma rozhodla tuto strategii školení zavést a jaké výsledky od ní očekává v kontextu svého dlouhodobého vývoje a předešlých zkušeností s implementací změn. Ředitelovi firmy bylo položeno celkem 8 otázek na které následně odpovídal.

Hlubkový rozhovor s personalistkou firmy byl vytvořen na konci září roku 2023, ihned po dotazníkovém šetření, hlubkovém rozhovoru s ředitelem a po analýze firemních dat. V průběhu hlubkového interview jsme diskutovali o školeních, která jsou zákonně stanovená a které má na starosti. Jedná se tedy o školení BOZP a požární ochranu. Vzhledem k tomu, že jsou tato školení zákonně stanovená, tak i tato firma musí tuto problematiku řešit. Rozebírali jsme otázky, které napověděly, jaká je stávající situace a zdali jsou nějaké problémy, které při školení nastávají a jak je firma řeší. Také jsme se zabírali postojem zaměstnanců a jak jejich pohled na toto školení zlepšit a ve výsledku zefektivnit. Personalistce firmy bylo položeno celkem 5 otázek na které následně odpovídala.

Návrhy a doporučení

V posledním kroku jsem se zaměřil na svá osobní doporučení a návrhy pro firmu. Vycházel jsem ze svých osobních zkušeností, díky svému působení ve firmě. Také jsem vycházel z informací, které jsem se dozvěděl z dotazníků a hlubkových rozhovorů. U každého doporučení jsem se snažil vizualizovat svou představu tak, aby firma měla uchopitelný příklad toho, jak by to mohlo vypadat/fungovat. Mimo jiné jsem doplnil také kalkulace, aby byla firma obeznámena o tom, jaká je předpokládaná finanční i časová náročnost jednotlivého doporučení. Díky tomu bude možné lépe vyhodnotit začlenění mého návrhu do systému.

3.3 Představení vybraného podniku

Společnost Ferospoj s.r.o., založená 10. března 2010, je dynamický podnik působící v oblasti elektronického obchodování, s cílem poskytovat rozsáhlý sortiment zboží prostřednictvím svého internetového obchodu ObchodProDílnu.cz. V dnešní době se jedná o největší online železářství v České republice. S více než 100 000 variantami položek v nabídce, se zaměřením na distribuci široké škály produktů od kování až po zahradní vybavení a hračky, se firma rychle rozrostla. Již v roce 2011 firma zaznamenala významný nárůst objednávek, což vedlo k pronájmu prostorného skladu na Hraniční 2256/8 v Českých Budějovicích, kde firma sídlí až do současnosti a kde se nachází také její kanceláře a prodejní prostor.

Ferospoj s.r.o. se pyšní mladým a dynamickým týmem s průměrným věkem kolem 33 let, kteří jsou klíčoví pro dosahování vynikajících výsledků a pro rozvoj firmy. Firma klade důraz na zákaznickou spokojenost, usiluje o poskytování pohodlného online nakupování s širokou nabídkou produktů pod heslem "snadno, rychle a za dobré ceny". Jedním z jejich strategických cílů je minimalizace dodacích lhůt a maximalizace automatizace procesů.

Aktuálně zaměstnává Ferospoj s.r.o. 13 lidí na plný úvazek a 4 na částečný úvazek, přičemž tito brigádníci se často střídají a nebyli zahrnuti do analýzy. Firma je hrdá na své silné IT oddělení, které neustále vyvíjí a zdokonaluje vlastní softwarové řešení pro efektivní správu podniku. S vizí stát se vedoucím online prodejcem pro řemeslníky a kutily. Ferospoj s.r.o. dělí práci mezi své týmy, přičemž ženy často pracují v zákaznické podpoře a prodeji, zatímco muži se věnují logistice a IT.

3.4 Dotazník VARK

Součástí popisování stávajícího stavu, který je ve firmě aktuální jsem se rozhodl položit pár otázek zaměstnancům, kteří pracují v oddělení skladu. Vzhledem k tomu, že se zabývám po celou dobu ukázkové interpretaci pozice „úředník na skladě“, tak jsem zvolil toto oddělení i zde tak, abych zachoval soudržnost napříč všemi kapitolami.

Jak již bylo vysvětleno v literární rešerši v kapitole 2.6 s názvem Styl učení VARK, tento dotazník slouží k určení preferovaného stylu učení konkrétního zaměstnance. Dotazník jsem našel na webových stránkách www.vark-learn.com. Jednalo se o otázky, které byly položeny v anglickém jazyce, proto jsem se rozhodl, dané otázky přeložit, aby nedocházelo k nedorozuměním od zaměstnanců, kteří ho vyplňovali.

Výsledkem tohoto dotazníku mohou být čtyři různé varianty. Jedna z možností je, že zaměstnanec bude mít nejraději školení formou V – vizuálu. Další z variant výsledku je školení formou A – audio. Možnost třetí, která může zaměstnanci nejvíce vyhovovat je školení formou R – čtení/psaní. Poslední možností, kterou může daný zaměstnanec preferovat je K – kinestetické.

Obrázek 5: Vyhodnocení dotazníku VARK

Vyhodnocení dotazníku

1. Sečtete všechny odpovědi, které jste v dotazníku zaškrtnli.
2. Zakroužkujete a poté sečtete všechny odpovědi, které jste v dotazníku zaškrtnli:
V - vizuální - neverbální (vizuálně-vizuální) styl učení
 1a, 2b, 3c, 4b, 5b, 6d, 7a, 8b, 10a, 11d, 12c, 13b Celkem.....bodů
A - sluchový styl učení
 1b, 2c, 3a, 4c, 5d, 6a, 7c, 8a, 9c, 10b, 11b, 12a, 13d Celkem.....bodů
R - vizuálně verbální (vizuálně verbální) styl učení
 1c, 2a, 3b, 5c, 6b, 7b, 9b, 10c, 11c, 12b, 13a Celkem.....bodů
K - kinestetický (pohybový) styl učení
 1d, 2d, 3d, 4a, 5a, 6c, 7d, 8c, 9a, 10d, 11a, 13c Celkem.....bodů
3. Od nejvyššího počtu bodů, kterého jste dosáhli v jednom z řádků, odečtete postupně počet bodů v ostatních řádcích.
4. Porovnejte číselné hodnoty jednotlivých rozdílů s hodnotami uvedenými v tabulce:

| Celkový počet Odpovědi | Velmi silný Preference | Středně silný Preference | Mírná preference |
|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| až 16 | 4 a více | 3 | 2 |
| 17 - 22 | 5 a více | 4 | 3 |
| 23 - 30 | 6 a více | 5 | 4 |
| více než 30 | 7 a více | 6 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku výše můžeme vidět, jak probíhá vyhodnocování výsledků z dotazníku. Součástí oficiálního dotazníku VARK jsou totiž podrobné instrukce na to, jak ho správně vyhodnocovat. Nejprve se v každé otázce zaškrtnou jedna odpověď a všechny tyto odpovědi se sjednotí k sobě (co otázka, to písmenko – varianta odpovědi). Dle obrázku můžeme vidět, že u každého ze čtyř písmen existují různé kombinace odpovědí, které náleží ke každému ze stylů přijímání informací. V dalším důležitém kroku následuje činnost, při které se od nejvyššího počtu bodů, kterého se dosáhlo v jednom řádku, odečtou postupně body v ostatních řádcích. V posledním kroku se výsledné hodnoty jednotlivých rozdílů porovnávají s hodnotami uvedenými v tabulce. Díky tomuto bodovému srovnání dojdeme ke konečnému vyhodnocení, při jakém ze čtyř uvedených stylů má největší preference.

Obrázek 6: Výsledky dotazníku VARK

| V | A | R | K |
|--------|-------|--------|--------|
| 17,53% | 7,47% | 32,53% | 42,47% |

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečné výsledky jsou prezentovány na obrázku výše, které jsem zpracoval tak, aby byly patrné výsledky. Jedná se o procentuální vyjádření, které jsem zprůměroval, aby byl výsledek přehlednější. Nejvíce převládá školení formou K, tedy kinestetická forma a také forma R, tedy čtení. Tyto výsledky vypovídají o tom, že pro zaměstnance v této firmě na oddělení skladu je nejlepší varianta školení složená formou názorné ukázky v praxi, či sledování školících videí. Mimo jiné také v kombinaci s možným nastudováním materiálů, které by firma poskytla například k individuálnímu učení v domácím prostředí. Mohla by k tomu využít například PowerPointové prezentace či jiné písemně zpracované materiály.

Naopak nejnižší úspěch školení měla pro zaměstnance ze skladu v této firmě forma A, tedy za pomoci audia. To znamená, že zaměstnanci horším způsobem přijímají informace mluvenou formou. To zapříčiňuje tomu, že je při samotném školení předáváno velké množství informací, které si nejsou schopni zapamatovat a dále tak používat v praxi. Vznikají dezinformace kvůli tomu, že znalost zaměstnanců o dané problematice není celistvá.

Toto je tedy i jedna z hlavních příčin proč nemá školení, které je ve firmě dosud aplikováno takový tížený efekt, jaký by firma chtěla. Proto by raději měli využívat formu praktického školení v kombinaci s tím, že si mohou informace najít v prezentacích či se podívat zpětně na video, jak se daná činnost vykonává a tím si danou situaci připomenout.

3.5 Hlubkové rozhovory s ředitelem a personální

Hlubkový rozhovor s ředitelem

Jak již bylo zmíněno v metodice práce, tak byl proveden hlubkový rozhovor s ředitelem firmy. Otázky se primárně zaměřovaly na důležitost školení zaměstnanců jako celek. Nutno podotknout, že rozhovor byl s pomocí souhlasu nahráván a následně přepsán do písemné podoby, jak je uvedeno níže.

1. Jaké byly hlavní důvody, které vás vedly k rozhodnutí zintenzivnit zaškolování zaměstnanců ve firmě?

„Hlavními důvody, které nás vedly k rozhodnutí intenzivněji zaškolovat naše zaměstnance, byla snaha o zvýšení kvality služeb pro naše zákazníky, zefektivnění interních procesů, jasnější určení odpovědností a stanovení sankcí za jejich nedodržení. Důležitým faktorem byla také potřeba splnit zákonná opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Věříme, že systematické školení zaměstnanců nejenže zlepší kvalitu našich služeb, ale také zvýší efektivitu pracovních procesů a zajistí bezpečnější pracovní prostředí pro všechny.“

2. Na jakých konkrétních oblastech školení se nyní firma nejvíce soustředí a proč právě na tyto oblasti?

„Naše firma se v současnosti intenzivně zaměřuje na školení v oblastech procesů a sortimentu, protože tyto oblasti přímo ovlivňují kvalitu služeb poskytovaných našim zákazníkům. Školení procesů je klíčové pro optimalizaci našich pracovních postupů, což vede k efektivnějšímu a rychlejšímu poskytování služeb, zatímco školení sortimentu zajišťuje, že naši zaměstnanci mají důkladné znalosti o produktech a službách, které nabízíme. Tímto způsobem se snažíme neustále zlepšovat spokojenost zákazníků a udržet vysokou úroveň kvality našich služeb.“

3. Jaké mezery nebo nedostatky ve znalostech a dovednostech zaměstnanců jste identifikovali jako největší problém, který potřebuje řešení?

„Jako největší problém v dovednostech a znalostech našich zaměstnanců jsme identifikovali neznalost našeho sortimentu a jeho praktického využití, včetně kombinování různých produktů. Tento nedostatek se projevuje zejména v neschopnosti okamžitě a efektivně poradit zákazníkům, což může vést k nespokojenosti na straně zákazníků a ztrátě potenciálních prodejů. Tento problém je zásadní, protože schopnost poskytnout rychlé a přesné informace o produktech a jejich aplikaci je klíčová pro vytváření kvalitních zákaznických zážitků. Právě proto se zaměřujeme na intenzivní školení v těchto

oblastech, abychom zajistili, že naši zaměstnanci jsou plně vybaveni potřebnými znalostmi a dovednostmi pro úspěšné interakce se zákazníky.“

4. Jaký vliv očekáváte, že bude mít zlepšené zaškolování na celkovou produktivitu a kulturu ve firmě?

„Identifikovali jsme, že hlavním nedostatkem ve znalostech našich zaměstnanců je neznalost sortimentu a jeho praktické aplikace, což má za následek neschopnost okamžitě a přesně poradit zákazníkům. Tento problém plánujeme řešit intenzivnějším školením, od kterého očekáváme nejen zvýšení produktivity díky efektivnějším a rychlejším pracovním postupům, ale také pozitivní vliv na firemní kulturu. Zlepšením zaškolování zaměřeného na jasné vymezení odpovědností a postupů očekáváme eliminaci svalování viny mezi zaměstnanci a podporu prostředí, kde jsou informace a znalosti přirozenou součástí každodenní práce, což povede k posílení týmové spolupráce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.“

5. Můžete popsat proces, jakým jste prošli při výběru konkrétních školicích metod a obsahu pro vaše zaměstnance?

„Při výběru konkrétních školicích metod a obsahu pro naše zaměstnance jsme prošli procesem zkoušení a hodnocení různých přístupů k vzdělávání. Začali jsme s praktickými ukázkami a využíváním wordových dokumentů jako primárních školicích materiálů. Tento přístup však brzy ukázal své omezení. Přestože zaměstnanci úspěšně absolvovali školení, zjistili jsme, že stále mají potíže samostatně řešit požadavky a dotazy zákazníků. Tento poznatek nás vedl k přehodnocení našeho přístupu k školení a k hledání efektivnějších metod, které by lépe podporovaly rozvoj praktických dovedností a schopností našich zaměstnanců. Tento proces nás učil důležitosti kontinuálního hodnocení a adaptace školicích metod na základě zpětné vazby a výkonnosti zaměstnanců, abychom zajistili, že školení skutečně plní svůj účel a přináší hmatatelné výsledky v praxi.“

6. Jak zapojujete zaměstnance do procesu školení a jak sbíráte jejich zpětnou vazbu na absolvovaná školení?

„V procesu výběru školicích metod jsme experimentovali s různými přístupy, včetně praktických ukázek a wordových dokumentů, avšak zjistili jsme, že tyto metody nebyly dostatečně efektivní, jelikož zaměstnanci nebyli schopni samostatně řešit požadavky zákazníků i po absolvování školení. Co se týče zapojení zaměstnanců do procesu školení a sběru zpětné vazby, momentálně neexistuje systematický způsob sběru zpětné vazby přímo od zaměstnanců; informace o efektivitě školení získáváme nepřimo od zákazníků, kteří se po školení obrací na nás s dalšími dotazy. Tato zkušenost ukazuje, že je potřeba zlepšit náš přístup k školení a zpětné vazbě, abychom lépe vyhodnotili a splnili potřeby našich zaměstnanců a zvýšili účinnost našich školicích programů.“

7. Jaké kroky podnikáte k udržení a dále rozvíjení získaných znalostí a dovedností zaměstnanců po absolvování školení?

„V současné době nepodnikáme konkrétní kroky k udržení a dále rozvíjení získaných znalostí a dovedností našich zaměstnanců po absolvování školení. Nemáme zavedený systém periodických školení ani testování znalostí zaměstnanců, což naznačuje oblast, kde vidíme potenciál pro zlepšení. Tato situace nám ukazuje důležitost zavedení efektivnějších mechanismů pro průběžné vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, aby bylo možné nejen udržet, ale i rozvíjet jejich dovednosti a znalosti v dynamickém pracovním prostředí.“

8. Co byste v procesu zlepšování zaškolování zaměstnanců udělali do budoucna jinak, pokud byste měli možnost?

„Pokud bych měl možnost provést změny v procesu zaškolování zaměstnanců, zaměřil bych se na vytvoření integrovaného školicího systému. Tento systém by umožňoval monitorovat zkušenosti zaměstnanců a zároveň by obsahoval kalendář s termíny pravidelných školení, vše pohodlně dostupné na jednom místě. Cílem by bylo zefektivnit

proces plánování a sledování školení, zajistit systematický přístup k vzdělávání a umožnit snadnější správu a aktualizaci školicích programů. Takový systém by zvýšil transparentnost školicích aktivit a umožnil by lepší sledování pokroku a vývoje dovedností každého zaměstnance.“

Hlubkový rozhovor s personalistkou

Jak již bylo zmíněno v metodice práce, tak byl proveden hlubkový rozhovor s personalistkou firmy. Otázky se primárně zaměřovaly na důležitost zákonného školení jako je BOZP a PO a jejich problematika ve firmě. Dále pak se zaměřoval na zjištění prvků, které by měly vést ke zlepšení. Nutno podotknout, že rozhovor byl s pomocí souhlasu nahráván a následně přepsán do písemné podoby, jak je uvedeno níže.

1. Jaké jsou nejčastější připomínky nebo stížnosti zaměstnanců ohledně školení BOZP a PO, a jak na ně reagujete?

"V rámci školení BOZP a PO jsem doposud s nikým neřešila žádné připomínky. Tento fakt může indikovat, že zaměstnanci jsou s obsahem a formou školení spokojeni, což naznačuje vysokou kvalitu a relevanci poskytovaných informací. Zároveň to může odrážet efektivní přístupy k předcházení problémům, nebo možná nízkou úroveň angažovanosti či obavy zaměstnanců z vyjádření kritiky. V každém případě absence stížností nabízí příležitost k dalšímu rozvoji a zlepšování školicích procesů."

2. Jaké metody nebo přístupy byste navrhla k zefektivnění školení BOZP a PO pro zaměstnance?

„Pro zefektivnění školení BOZP a PO pro zaměstnance bych navrhla implementaci více názorných ukázek přímo v našem pracovním prostředí, jako je sklad, což by zvýšilo relevanci a praktickou aplikovatelnost učiva. Důraz by měl být kladen na dynamičtější prezentace, které by udržely pozornost účastníků a podporovaly tak jejich zapojení. Navíc by také bylo skvělé větší začlenění příběhů z reálného života, které se skutečně staly. Pomohlo by to tak ilustrovat důležitost bezpečnostních postupů a mohlo by vést k lepšímu pochopení a zapamatování si informací.“

3. Vidíte prostor pro zlepšení v komunikaci a prezentaci informací o BOZP a PO, aby byly srozumitelnější a praktičtější pro všechny zaměstnance?

„Ano, určitě vidím prostor pro zlepšení v komunikaci a prezentaci informací o BOZP a PO, aby byly srozumitelnější a praktičtější pro všechny zaměstnance. V současné době probíhá školení formou Powerpoint prezentace a výkladu pro pracovníky na HPP, nebo jenom pročtením dokumentu s informacemi pro DPP. Tyto metody považuji za zastaralé a nezáživné, což vede k tomu, že neudrží pozornost školeného a nezanechá v něm potřebné poznatky. Pro HPP bych preferovala výklad doplněný o praktické ukázky, jak správně postupovat v různých pracovních situacích, jako je například bezpečný přístup k regálům, chování ve výškách, zacházení s paletovým vozíkem, nebo správné zvedání těžkých břemen. U DPP bych navrhla, aby byl dokument doplněn o prezentaci nebo video, které by si brigádníci mohli přehrát a nastudovat i doma. Kromě toho bych pro obě skupiny zaměstnanců zorganizovala exkurzi skladem s ukázkou důležitých bezpečnostních prvků, jako jsou umístění hasicích přístrojů, hlavních elektrických jističů a uzávěrů vody, stejně jako lékárniček.“

4. Jak byste upravila obsah školení BOZP a PO, aby lépe reflektoval konkrétní potřeby a rizika spojená s pracovními pozicemi ve vaší firmě?

„Nemyslím si, že by bylo vhodné úplně vypustit z školení témata, která se přímo netýkají našeho pracovního prostředí. Měla by zůstat alespoň okrajově zastoupena, aby byla zachována širší povědomí o BOZP a PO. Přesto bych upravila obsah školení tak, aby lépe reflektoval konkrétní potřeby a rizika našich pracovních pozic. Zejména bych se zaměřila na rozšíření témat, která jsou pro naše prostředí nejrelevantnější, jako je pohyb po skladu s vysokými regály, práce s paletovými vozíky a manipulace s těžkými předměty ve venkovním skladu. Také bych více rozvinula téma první pomoci, což považuji za klíčové pro zajištění bezpečnosti našich zaměstnanců.“

5. Máte návrhy na to, jak lépe integrovat školení BOZP a PO do každodenního pracovního prostředí, aby bylo přirozenou součástí firemní kultury?

„Pro lepší integraci školení BOZP a PO do každodenního pracovního prostředí a jejich proměnu v přirozenou součást firemní kultury navrhuji několik opatření. Za prvé, je důležité vytvořit pro zaměstnance dostatečný prostor pro uložení pracovních pomůcek při odchodu ze zaměstnání. Ideálně by každý zaměstnanec měl mít ve své šatní skříňce vyhrazené místo s popisky pro své pomůcky. Tím, že by pomůcky odložili při odchodu, automaticky by kontrolovali, zda něco nezanechali na skladě, a zároveň by si zajistili, že při příchodu na pracoviště nezapomenou na důležité vybavení.

Dále považuji za zásadní, aby vedoucí skladu šel příkladem. Měl by být vzorově oblečen, na skladě aktivně odstraňovat překážky bránící bezpečné práci a dávat pracovníkům příkazy k jejich odstranění, vždy s vysvětlením proč. Vedoucí by také měl namátkově kontrolovat vhodné oblečení a vybavení svých podřízených a upozorňovat je na nevhodné chování či postupy ohrožující jejich zdraví. Tímto způsobem se bezpečnostní opatření a pravidla stanou nedílnou a všední součástí pracovního dne, což přispěje k jejich lepšímu dodržování a posílení bezpečnostní kultury ve firmě.“

4 Typy školení ve firmě

4.1 Zákonné školení

Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a o požární ochraně je zákonně stanovená povinnost pro všechny nově přijaté zaměstnance, ale také brigádníky, která vyplývá z legislativy – konkrétně ze zákoníku práce a předpisů týkajících se ochrany před požárem. Tento instruktážní program, trvající přibližně dvě hodiny, poskytuje účastníkům důležité informace týkající se ochrany zdraví v pracovním prostředí, preventivních opatření proti požárům a správného používání osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP). Ve firmě Ferospoj s.r.o. takováto školení fungují formou za pomoci externisty, kterému platí měsíční sumu v hodnotě 790 Kč. Za tuto částku firma získá podporu při řešení jakéhokoliv problému a také každoroční školení. Toto školení probíhá zpravidla každý rok v letních měsících, kdy firma nabírá nejvíce zaměstnanců z důvodu letní sezóny. Vše je kvůli časté fluktuace pracovníků na skladě. Obecné fungování tohoto školení funguje na bázi takové, že firma má čtyřstránkový dokument, ve kterém jsou vypsány všechny paragrafy a podstatné informace, který si přečte a následně zaměstnanec podepíše, že všemu porozuměl.

Co se týká tohoto školení externím školitelem, tak to probíhá formou prezentace, která trvá přibližně 45 minut, kde jsou zaměstnancům představeny jejich práva a činnosti, které jsou dané státem na pracovišti. Ve své podstatě jsou v prezentaci lektorem vysvětleny věci, které jsou ve čtyřstránkovém dokumentu, o kterém jsem mluvil výše. Následně proběhne praktická instruktáž, kde školitel vypraví různé příběhy z praxe tak, aby si z toho zaměstnanci vzali i něco praktického a mohli si to i představit, jelikož při čtení paragrafů nemusí všemu porozumět. Vše je zakončeno vědomostním testem, kde si školitel potvrdí, zdali všemu všichni porozuměli a po jeho zvládnutí je školení považováno za ukončené.

Mimo jiné, co se týká školení řidičů, tak to probíhá jednou ročně formou workshopu vedeného externím školitelem, na který firma alokuje finanční prostředky. Všichni zaměstnanci, jejichž pracovní náplň zahrnuje používání automobilu – ať už jde o řidiče na hlavní pracovní poměr, tak i o kancelářské pracovníky, kteří se občas účastní

obchodních schůzek vozem – se shromažďují v jedné z kanceláří brzkých ranních hodinách. Školení začíná hodinovou prezentací, která nejenže pokrývá základní aspekty školení řidičů, ale také informuje o nedávných změnách a nových ustanoveních v legislativě. Tuto teoretickou část doplňuje prezentace praktických příkladů z reálného provozu, které externí lektor představuje. Tento přístup umožňuje účastníkům lépe pochopit a aplikovat získané znalosti v praxi, zvyšuje jejich bezpečnost a dodržování právních předpisů při vykonávání práce.

4.2 Vstupní školení

Vstupní školení zaměstnanců je jeden z klíčových prvků pro každou firmu. Vzhledem k tomu, že chce firma co nejrychleji dosahovat nastavených cílů. Je tedy podstatné,

aby zaměstnanci měli dostatečné vědomosti pro jejich splnění. Nutno podotknout, že vše začíná výběrovým řízením, které je důležité pro následné zaškolování.

Pro nejjednodušší vyjádření jsem se rozhodl vše znázornit na časové ose. Tedy co se týče inzerátu, kterým bezprostředně započne vše důležité. Během 1-3 týdnů se vybere konečný kandidát, který bude nastupovat na danou pozici. Nově nastupující zaměstnanec firmě ihned po přijetí nasdílí svou emailovou adresu, na kterou mu HR oddělení zašle Excel tabulku na obrázku níže.

Obrázek 7: Firemní školení

| A | B | C | D | E | F |
|--|---|------|------|------|-----|
| | černá - školení není povinné (nesouvisí s náplní práce,...) | | | | |
| | žlutá - školení je povinné, ale není hotovo | | | | |
| | zelená - školení provedeno | | | | |
| Název směrnice/školení | PŘ | PŘ | PŘ | PŘ | PŘ |
| Odpovědný nadřízený | ABC1 | ABC2 | ABC3 | ABC4 | |
| Pracovník | | | | | |
| Spolupráce | HPP | HPP | HPP | HPP | HPP |
| BOZP a PO školení | Z | Z | Z | Z | Z |
| Zachování mlčenlivosti | Z | Z | Z | Z | Z |
| Stravenkový paušál | Z | Z | Z | Z | Z |
| Nářízení homeoffice COVID | Z | Z | Z | Z | Z |
| Souhlas se zpracováním fotek | Č | Z | Č | Z | Č |
| 0_Docházkový systém | Z | Z | Z | Z | Z |
| 1_Kouření | Z | Z | Z | Z | Z |
| 2_Kamerový systém | Z | Z | Z | Z | Z |
| 109_využívané přepravní společnosti | Z | Z | Z | Č | Č |
| 123_zboží na výrobu | Z | Z | Č | Č | Z |
| 124_systémové položky k balení | Č | Č | Z | Č | Č |
| 125_mystery shopping | Č | Č | Č | Č | Č |
| 126_mzdová agenda | Z | Č | Č | Č | Č |
| 127_interní poznámka v přípravě | Z | Z | Z | Č | Z |
| 128_používání lepicí pásky na balení | Č | Č | Z | Č | Č |
| 129_příprava závitových tyčí | Č | Č | Z | Č | Č |
| 130_sáčkování zboží v přípravě | Z | Z | Z | Č | Z |
| 131_obsluha zákazníků mobilem bez čtečky | Z | Z | Z | Č | Z |
| 132_manko | Z | Z | Z | Č | Z |
| 133_KPI činnost PŘÍPRAVA | Z | Z | Z | Č | Z |
| 134_předelegace | Z | Z | Z | Č | Z |
| 135_KPI činnost BALENÍ + proces | Č | Č | Z | Č | Č |
| 136_skladovost na e-shopu neboli SUPERSI | Z | Z | Z | Č | Z |
| 137_online chat na e-shopu | Z | Z | Z | Č | Z |
| 138_obsluha na prodejně mobilem | Z | Z | Z | Č | Z |
| 139_delegování testovacích a zaměstnanců | Z | Z | Z | Č | Z |
| 140_minimální odběry na eshopu NP | Z | Z | Z | Č | Z |
| 141_děkovací karta | Č | Č | Z | Č | Č |
| 142_čidlové osvětlení skladu | Z | Z | Z | Č | Č |

Zdroj: Interní systém

V této tabulce je k dnešnímu dni přibližně 80 různých směrnic, které se týkají veškerého dění kolem firmy. Jak lze z obrázku vypožorovat, tak vše funguje na bázi prokliků na odkaz. To tedy ve výsledku znamená, že po kliknutí na název školení ve sloupci „A“, se zaměstnanec dostane do souboru, který si musí důkladně pročíst a nastudovat tak, aby později při vykonávání práce nedocházelo k niancím, za kterých by mohl vytvořit problém jak samotné firmě, tak i sobě samému. Pro interpretaci jsem si vybral jednu směrnici tak, abych poukázal na to, v jaké formě dané směrnice jsou. Jedná se o souvislý text v aplikaci WORD, kde je vše podrobně popsáno a na konci je vytvořená tabulka, kam zaměstnanec vyplní jméno, příjmení a podpis. Tuto směrnici jsem přiložil do příloh této diplomové práce. Podepsat danou školící směrnici může buďto elektronickým podpisem, či osobně do archu, který u sebe uchovává personalistka firmy.

Z obrázku také můžeme vidět, že v každém sloupci se nachází výběr ze 3 různých variant, které jsou barevně rozlišeny. Černé zbarvení s písmenkem „Č“ značí školení, které není povinné pro daného zaměstnance. Tímto se myslí, že dané školení nesouvisí s náplní práce určitého zaměstnance. Pro příklad uvedu, že zaměstnanec, který pracuje na prodejně jako referent prodeje, tak nebude dělat školení na „návin role pletiva“. Dále pak

žluté zbarvení s písmenkem „Ž“ značí takové školení, které je povinné pro každého zaměstnance, ale ještě není hotovo. Respektive se jedná o takové školení, které musí každý zaměstnanec splnit, ale ještě na něj nedošlo, vzhledem k tomu, že jednotlivá školení se dělají postupně. V neposlední řadě zelené zbarvení, ve kterém je písmenko „Z“ znamená, že dané školení má zaměstnanec za sebou a HR oddělení tak vidí, že je provedeno.

Dále pak v tabulce je taky zaznamenáno, jestli se jedná o pozici HPP nebo DPP, protože brigádníci musí splnit jiné směrnice / školení. Pro výslednou interpretaci jsem do políček jména pracovníka vyplnil obecné zkratky typu „ABC“ tak, abych zachoval GDPR jednotlivých zaměstnanců ve firmě. V tomto souboru je také uvedeno, kdo je odpovědný nadřízený za daného zaměstnance, který je označen vždy zkratkou iniciálu svého jména.

4.2.1 Školící plán pro DPP

Pro interpretaci školícího plánu jsem si zvolil pozici „baliče na skladu“. Vše započne v den nástupu na pozici. Nutno podotknout, že brigádník již ve svůj den nástupu ví, jaká práce ho bude čekat. Toto vyplývá ze situace, že jednou z částí přijímacího řízení brigádníků na tuto pozici je právě zkouška dané práce na 1-2 pracovní hodiny, tedy na této pozici brigádník balí balíky různých rozměrů tak, aby si mohl osahat, co ho v budoucnu bude čekat. Zároveň tím školitel / vedoucí skladu zjistí, zdali chce někoho takového do týmu. Firma tím chce předejít brzkému ukončení ze strany brigádníka.

Součástí školení je i přidělená administrativa kterou musí brigádník splnit. Pokud tedy po zkušebním dnu má i nadále zájem o pozici, jsou mu zaslány podklady, které má vyplnit. Převážně se jedná o dokumenty jako vyplnění lékařských papírů, růžové prohlášení – pokud bude uplatňovat slevu na dani v této firmě a v neposlední řadě také vyplnění osobního dotazníku. V průměru tato část zabere 2-4 dny pracovní dny, vše se odvíjí od rychlosti brigádníka.

Jak už jsem vysvětlil výše, tak v den 0 se jedná převážně o individuální úkoly pro brigádníka, které musí zvládnout před nástupem do práce. V den 1 ho nadále čeká další

administrativa tím je myšleno, zpřístupnění do interního systému tak, aby se mohl přihlašovat v docházce a na další úkony. Mimo jiné jsou mu poskytnuty směrnice, které si musí přečíst a následně podepsat, aby byla firma krytá, při jakýchkoliv niancích brigádníka. Samozřejmě má brigádník možnost se zeptat na cokoli čemu nerozumí a vše je mu následně dodatečně vysvětleno před podepsáním dané směrnice.

Od personalistky jsem zjistil, že se brigádníci ptají na otázky ohledně směrnic zcela zřídka. Bylo mi tedy řečeno, že vedoucí skladu vyvíjí svou proaktivitu k tomu, aby si doopravdy ověřil to, že daným směrnícím brigádník porozuměl. Firmě jde o to, aby všichni pracovníci věděli, co je čeká a jaké jsou pravidla fungování na dané pozici. Proto tedy jsou nováčkově pokládány základní otázky na ty nejdůležitější směrnice.

Je nutné zdůraznit, že když je ve firmě přes 80 různých směrnic na různé činnosti, tak brigádník, který je na pozici baliče se nebude školit a muset podepisovat směrnici na příklad na „přípravu“, či „zaskladňování“. To stejné platí i pro zaměstnance, kteří jsou přijatí na hlavní pracovní poměr, kterému se věnuji v následující podkapitole.

V samotný den nástupu proběhne školení na BOZP a PO, které jsem již popsal v samotné kapitole výše. Vzhledem k tomu, že fluktuace brigádníků je na skladě vyšší, tak zde probíhá školení formou poskytnutí čtyřstránkového dokumentu, který si každý z nově nastupujících brigádníků přečte a poté podepíše. Od vedoucího skladu jsem také dostal informaci, že následně jsou brigádníkovi představeny nejlhavější chyby a pochybení, které mohou nastat v tomto školení. Jsou mu tedy představeny činnosti typu, jak šplhat po žebříku ve skladu, či jakou má mít obuv při vykonávání práce, dále pak že nesmí lézt po regálu, aby se mu nic nestalo apod. Také mu je poskytnuta mapka toho, kde nalezne lékárničky či v jakých prostorech se nachází hasicí přístroje a jak s nimi zacházet v případě nouze.

Po takovémto „administrativním kolečku“ se jde školit více do praxe. To znamená, že brigádník začne vykonávat svou práci na oddělení balení zásilek. Byla mi nasdílena informace, že ze zkušenosti vedoucího skladu se tomu stačí věnovat průměrně 2 hodiny, každopádně je to velice individuální, a proto zde uvádím pouze průměr. Je důležité ale říct, že se nejedná o žádnou komplikovanou činnost, kterou by bylo podstatné se zabývat

celý den. Školitel s novým brigádníkem prochází všechny postupy a zdůrazňuje ty, při kterých se nejvíce chybuje. Pokud je školitelem usouzeno, že brigádník již svou práci vykonává správně, či větší část činností, tak je kontrolován náhodně, či na popud ostatních zaměstnanců.

Je důležité poznamenat, že i zde je důležitá zpětná kontrola a jaké si testování, při kterém si školitel pojistí to, že je práce vykonávána dle pravidel a může následně považovat školení za uzavřené. Závěrem tohoto testování je tak zvaný „MYSTERY“ jedná se o náhodnou kontrolu práce. Vše probíhá tak, že za celý pracovní den si školitel vybere 5 různých balíků, které v ten den brigádník zabalil. U těchto balíků školitel zkoumá správnost zabalení a další prvky, které musí brigádník plnit. Tyto balíčky znovu otevře, aby se podíval i dovnitř samotné zásilky, zdali jsou jednotlivé položky správně zabaleny a rozvrženy tak, aby se při přepravě nezničily a nedocházelo tak ke zbytečným reklamacím.

Obrázek 8: Mystery tabulka

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|-----------|----------|-------|-------|-------------------------------------|-----------------|------|--------------|
| KČO | Oddělení | Jméno | Datum | Problém | Odpovědná osoba | Stav | Zpětná vazba |
| 123042256 | Příprava | ABC1 | 10.11 | Smazaná obj. | AR | OK | - |
| 123042962 | Příjem | ABC2 | 11.11 | Závitovka M16 místo A4 připraven ZN | AR | nOK | - |
| 123042365 | Balení | ABC3 | 12.11 | Nespojené pletiva na PVE-D-2m | AR | OK | - |

Zdroj: Interní systém

Pro problémy je ve firmě vedena transparentní tabulka, do které se zaznamenávají problémy, které nastaly při „mystery“ kontrolách, tak i při běžném fungování. Jak můžeme vidět v obrázku výše, tak je zde uvedeno vždy KČO, tedy číslo zásilky, ve kterém se vyskytla daná chyba. Dále pak je zde uvedeno, na jakém oddělení chyba nastala, tedy na balení, přípravě či příjmu zboží. Další sloupce nám znázorňují jméno brigádníka, který provedl chybu a potřebuje na daný problém znovu zaškolit a také datum, ve který mystery kontrola proběhla.

Zhruba v polovině tabulky je nejdůležitější sloupec, který se zabývá popisem problému, který v danou situaci nastal. Pro ukázkou je zde uvedeno, že daný brigádník připravil v zásilce místo závitové tyče velikosti M14 v materiálu A4, tak připravil v povrchové úpravě ZN. Zde musí školitel vysvětlit a popsat dané rozdíly v různých materiálech tak, aby se daná chyba neopakovala. Dále pak je v tabulce uváděn kontrolor, který má celou tuto agendu na starosti, ve většině případech to bývá vedoucí skladu. V posledních dvou sloupcích je prostor pro uvedení, zda je chyba vyřešena a brigádník je poučen a také prostor pro zpětnou vazbu od brigádníka k řešení daného problému.

4.2.2 Školící plán pro HPP

Pro interpretaci školícího plánu na danou pozici jsem zvolil pozici „úředníka na skladě“. Zvolil jsem si ji, protože v oddělení skladu je nejvíce zaměstnanců a zároveň je to jedna z nejvíce klíčových pozic pro celou firmu. Od výkonu těchto úředníků na skladě se dále pak odvíjí výsledky celého podniku. Tento excelovský soubor slouží pro HR oddělení firmy tak, aby měli pod dozorem to, jak probíhá zaškolování nového zaměstnance a v jaké fázi se školení nachází. Nutno podotknout, že tento soubor je pouze interní záležitost a nemají k němu tedy zaměstnanci přístup. Slouží pouze pro trackování vývoje zaškolování. V následující fázi Vám představím, jak tréninkový plán v této firmě vypadá, a jak ho mají rozfázovaný a rozdělený.

Obrázek 9: Školící plán pro HPP 1/2

| Termín + činnosti | Stav | Datum zaškolení | Kdo řeší | Poznámka |
|--|--------------------------|-----------------|----------|----------|
| 0. den | | | | |
| - zřízené přístupy do OPD vč. modulů | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - zřízené přístupy programek | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - založený profil modul Zaměstnanci + fotka | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| 1. den | | | | |
| - administrativní okénko - vstupka, podpis smlouvy, fotka do docházky, zřízení přístupů atd. | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - firemní benefity s VS (kafe zdarma, zboží nákupy atd viz. leták co má JD) | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - seznámení s oddělením (lidi, činnosti, cíl práce, hodnoty) | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - představení OLYMP + představení, kdo co dělá na obchodě | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - představení firmy (HR - JD, obor, vize, sortiment, cíle, historie) | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - školení - základní směrnice (docházka, kouření, kamery,...) | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - otvírací doba prodejny | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - představení organizační struktury | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - předání klíčků od skříňky + pracovní oblečení | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - seznámení s docházkovým systémem (tabulka směn HPP) + pravidla obědové pauzy | <input type="checkbox"/> | | AV | |
| - skype přístupy a skupiny (onlinekomikace17@...) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - školení na váhy | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - správné polepování | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - úklid | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - odvoz DEPO dpd | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - pravidla hardware, hesla | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| 2. den | | | | |
| - zvonky na skladě co znamenají | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - rozdily hobby a master | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - vysvětlení zelená/modrá skladovost - vzniká na to nová směrnice | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| 3. den (ZASKLADŇOVÁNÍ) | | | | |
| - směrnice zaskladnění | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - facevání v regálech | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - správné polepování | <input type="checkbox"/> | | VS | |

Zdroj: Interní systém

Jak už jsem zmínil výše, tak firma má pro kontrolu stavu školení tento excel soubor, který můžete vidět na obrázku výše. Samotná tabulka je rozdělena do několika sloupců, aby kompetentní osoba, která se dívá do tabulky viděla ihned v jaké fázi se daný zaměstnanec nachází. Jak můžeme z obrázku vypožorovat, je ihned k dispozici „Stav“,

tedy zdali je daná činnost splněná, po zakliknutí čtverečku se objeví fajfka, která danou činnost odškrtně. Dále pak se u dané činnosti udává datum, kdy se činnost prováděla a také kdo jí vykonává. V neposlední řadě je zde prostor i pro poznámky a poznatky k dané činnosti, a to v posledním sloupci s názvem „Poznámka“.

Na tomto obrázku můžete vidět, že samotné činnosti jsou rozškálovány do jednotlivých dnů. Více méně to znamená, že na daný pracovní den jsou zde přidělena určitá školení, kterými musí nový příchozí zaměstnanec projít. V následující fázi Vám představím, jak to má firma přesně rozčleněné.

V den 0 tedy den, kdy se firma společně s novým zaměstnancem dohodnou na společné spolupráci a působení ve firmě. Jak už jsem vysvětloval výše, tak v tento den, nasdílí zaměstnanec svou emailovou adresu, kam mu jsou posléze nasdíleny jednotlivá školení, které ho čekají. Díky tomu, že firma získá emailovou adresu mu posléze může IT oddělení přidělit přístupy do jednotlivých sekcí jako je například docházka, společně s fotkou a je přiřazen do takzvaného modulu zaměstnanci. V tomto modulu se následně daný zaměstnanec přihlašuje do docházky a k dané činnosti, kterou vykonává, respektive za kterou je placen (příprava zásilek, zaskladňování nového zboží apod.).

V den 1 se zaměstnanec dozvídá veškeré informace o firmě. Respektive jsou mu ještě zopakovány, vzhledem k tomu, že například informace o firemních benefitech, otevírací doby prodejny apod. mu byli již řečeny na pohovoru před nástupem na pracovní pozici. Mimo jiné se také podepisují důležité a velice podstatné dokumenty jako je pracovní smlouva nebo dokument o mlčenlivosti citlivých firemních dat. Dále pak se zaměstnanci ukážou prostory celé společnosti, jako jsou kanceláře, parkoviště pro zaměstnance, prodejna a v neposlední řadě jejich pracoviště v tomto případě skladové prostory.

V dalším kroku mu jsou poskytnuty přístupy do aplikace Skype, ve které probíhá většina mimo personální komunikace. Tento den také slouží pro představení funkcí v interním systému, které bude zaměstnanec používat na denní bázi jako je docházkový systém, pravidla obědových pauz apod. Aby se zaměstnanec pomalu nacítíl na danou pozici úředníka na skladě, jsou mu první den představovány základní činnosti práce jako

je práce s váhou, jak na správné polepování apod. Nově příchozí zaměstnanec také dostane „přednášku“ o tom, jak udržovat pořádek na pracovišti a také je seznámen se všemi kolegy ve firmě. Vzhledem k tomu, že má firma málo zaměstnanců, tak mu jsou představováni naprosto všichni, aby se udržoval dobrý kolektiv a mohl se tak co nejdříve začlenit do týmu.

V den 2 je nový zaměstnanec obeznámen o takzvaných zvonkách na skladě a co znamenají. Vzhledem k tomu, že když přijde zákazník na prodejnu a chce poradit od skladníka, tak aby věděl, jestli se při zvonění jedná o práci pro něj. Dále pak mu jsou představeny základní a velice důležitá rozlišení mezi hobby a master. Takzvaný „master“ znamená například u spojovacího materiálu to, že se prodává přímo celá krabička 500ks vrutů. Naopak takzvaný „hobby“ znamená, že u spojovacího materiálu je prodej po jednotlivých kusech. V neposlední řadě je mu představeno, na jaké bázi fungují firemní skladové zásoby. Opět je zde rozdělení dle barev na zelenou (zboží je skladem přímo na firemním skladu) a modrou (zboží je na skladu u firemního dodavatele a musí ho objednat).

V den 3 se vše týká zaskladňování zboží, které je velice podstatné pro fungování celého podniku. Jakákoli chyba by byla velký problém vzhledem k tomu, že následné činnosti jsou navázány na správné uložení produktů na dané místo a také i správné polepení. V tabulce můžeme vidět, že přesně na tyto činnosti se v tento den školení zaměřuje. Projde se tedy celá směrnice zaskladnění, ale také správné umístění produktů včetně jeho správné polepení.

Obrázek 10: Školící plán pro HPP 2/2

| Termin + činnosti | Stav | Datum zaškolení | Kdo řeší | Poznámka |
|---|--------------------------|-----------------|----------|----------|
| 1 - 3. týden (PŘÍPRAVA) | | | | |
| - KIP | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - ovládání čtečky (manko, tisk,...) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - delegace, řízení zakázek | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - minisměrnice příprava | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - vozíky | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - zaškolení vozový park (čím se jezdí, kam, jak to funguje, lokatory existují atd.) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - nakládky a vykládky | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| 4. - 8. týden (BALENÍ) | | | | |
| - směrnice týkající se balení | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - KIB | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - tablety - dílto tiskárny | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - tiskárny - základní obsluha, seznámení s návody (resetování tisk.válce / toneru) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - balení palet | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - volumetrie | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - předávka palet | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| 2. - 3. měsíc (PŘÍJEM) | | | | |
| - směrnice příjem | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - přebírání příjmu s výhradou např. gulta | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - rekapitulace příjmu (co vše už umí a na co se zapomnělo) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - paletáky + pravidla el. bejk - jak se nabíjí, jak ovládat atd. | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - podrobné seznámení s e-shopem (založení fiktivní objednávky) | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| 4. měsíc (SYSTÉMOVÉ VĚCI) | | | | |
| - PDE dnes | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - vratky | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - reklamace | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - školení na dodavatele - odladit s pf | <input type="checkbox"/> | | VS | |
| - sortimentová školení nováčka | <input type="checkbox"/> | | VS | |

Zdroj: Interní systém

Ve druhé fázi se jednotlivé části rozdělují už ne po jednotlivých dnech, ale školení je rozčleněno do časové osy za pomoci týdnů. Je to uděláno z toho důvodu, že na jednotlivé činnosti je potřeba více času a učí se je zaměstnanec za provozu. To tedy znamená, že mu jsou jednotlivé činnosti představeny a on je začne sám používat a je sledován školitelem, zdali dělá danou práci správně.

V prvním až třetím týdnu se školení věnuje přípravě. Příprava je velice podstatnou činností, bez které by se zaměstnanec, který bude pracovat na skladě neobešel. V první řadě je mu představen systém s pracovním názvem „KIP“ toto označení udává časovou normu pracovníka na oddělení příprav. Je mu vysvětleno, jaký časový interval má na dané položky a podle toho se mu počítá tento KIP. Jelikož na přípravu čtyřhranného pletiva bude potřeba více času než třeba na přípravu spojovacího materiálu. Pokud je $KIP < 0$, tak daný pracovník pracuje pomalu a bude muset zrychlit vykonávání své práce, naopak pokud je $KIP > 0$, tak je rychlost vykonávání přípravy v normě. Firma v poslední době velice zapracovala na kvalitě fungování skladu a snažila se co nejvíce zefektivnit samotnou práci, a proto zavedla čtečky. Z toho důvodu na ně nový zaměstnanec musí být zaškolen, jelikož s ní bude pracovat ve své podstatě celou směnu. Toto představení je velice rychlé a jednoduché i z toho důvodu, že práce s ní je velice intuitivní a zaměstnanec například navádí kde jakou položku nalezne a je v podstatě velice těžké

udělat chybu – nevznikají tedy takzvaná manka. Následně mu jsou představeny vozíky a veškeré prvky, které může využívat při každodenní práci. V neposlední řadě je mu představeno, jak fungují samotné nakládky a vykládky nového anebo odchozího zboží. Toto je velice podstatná činnost, tak aby vše proběhlo hladce a rychle vzhledem k tomu, že na tuto práci pak navazuje práce všech ostatních na skladě.

Ve čtvrtém až osmém týdnu tedy během druhého až třetího měsíce v práci se dále zaučí v sekci balení. Vzhledem k tomu, že už umí přípravu pro ostatní na skladu, tak se může posunout o kus dál. Jsou mu představeny směrnice týkající se balení, které si musí nastudovat a následně podepsat, že všemu porozuměl a ví, jak vykonávat danou práci. Zde mu jsou předány informace o tom jak a kdy použít výplň při balení, který sortiment může balit k sobě, jakou používat stretch fólii apod.

Dále mu je představen systém hodnocení s pracovním názvem „KIB“ toto označení udává časovou normu pracovníka na oddělení balení. Jelikož na balení spojovacího materiálu bude potřeba méně času než například na balení plotovek. Pokud je $KIB < 0$, tak daný pracovník pracuje pomalu a bude muset zrychlit vykonávání své práce, naopak pokud je $KIB > 0$, tak je rychlost vykonávání balení v normě. V každé části balení jsou tablety, díky kterým posléze tiskne štítky na odesílání a faktury. Proto mu musí být vysvětleno a ukázáno, jak s daným příslušenstvím pracovat, tím myšleno tiskárny a tablety. Důležité podotknout, že je mu představena velice důležitá metrika, která se nazývá „volumetrika“, která je pro firmu podstatná. Ve výsledku to znamená, že zaměstnanec nesmí při balení dávat na paletu produkty větších rozměrů než je samotná paleta, jelikož pak dopravce účtuje větší částku za přepravu. Při špatném zabalení vzniká zaměstnanci manko, které mu pak ve výsledku ovlivňuje mzdové ohodnocení. Mimo jiné také dostane školení na předávku palet, tak aby věděl, jak s nimi zacházet.

Ve druhém až třetím měsíci se nový zaměstnanec opět vrátí ve fungování na skladě na příjem. Dostane k nastudování směrnici na příjem, kterou musí podepsat. Tato část slouží k tomu, aby si školitel dokázal udělat obrázek o tom, jak na tom nový pracovník je a jak mu práce, kterou se učil nějaký čas dozadu jde. Tato fáze taky slouží k tomu, aby se firma mohla rozhodnout o tom, zdali chce, aby zaměstnanec na pozici setrval, a to samé platí pro nového zaměstnance. Pokud zde je oboustranná spokojenost pokračuje

ve školení. Školitel, tedy vedoucí skladu má dále na starost ukázat, jak pracovat s „paletákem“ a také s elektrickým vysokozdvihným vozíkem – jak ho nabíjet a také, jak ho ovládat. Mimo jiné se nováček velice podrobně seznámen s e-shopem, aby dokázal lépe reagovat na požadavky zákazníků. V posledním kroku v této fázi společně se školitelem vytvoří fiktivní objednávku a celý proces mu ukáže tak, aby si školitel mohl udělat obrázek o tom, zdali svou práci vykonává správně a bez větších problémů a niancí.

Vzhledem k tomu, že jsou obě strany spokojeny, tak následuje poslední fáze školení nováčka, jedná se tedy o čtvrtý a poslední měsíc nováčkovského zaškolování. Termín plánované expedice je značen zkratkou „PDE“. Jedná se o důležitý prvek, který je nováčkovi vysvětlen, a to z důvodu pochopení priorit při expedici daných objednávek. Nesmí se stát, aby zaměstnanec vyhotovil objednávku pozdějšího charakteru dříve, než udává PDE. Velice podstatnou a hlavní činností úředníka skladu je, jak pracovat s reklamacemi a takzvanou „vratkovostí“. Školitel musí důkladně vysvětlit, jak přistupovat s těmito prvky práce, jelikož se od toho odráží výsledné fungování a splňování cílů firmy.

Každý zaměstnanec by měl být motivován k tomu, aby byl co nejnižší počet reklamací a vratek, jelikož to může ovlivnit například důkladným a kvalitním zabalením objednávky tak, aby nedošlo k jejímu poškození. Nutno podotknout, že nováček je také obeznámen o tom, že u každé reklamace zboží na jeho jméno je následně řešena srážkou ze mzdy. Na tyto prvky jsou kladeny velice velký důraz, a proto je to nedílnou součástí celého školení. Mimo jiné probíhá školení na jednotlivé dodavatele, jelikož ke každému se musí svým způsobem přistupovat jinak. Je to převážně z důvodu, že někteří dodavatelé jsou lokální a spolupráce funguje na jiném principu než dodavatelé, kteří jsou z jiných lokací. Musí tedy vědět, jak dopředu dané zboží například poptat nebo zdali je ještě možnost doskladnit v daný den.

Naprostou poslední fáze školícího procesu je školení prodávaného sortimentu. Tato fáze je jedna z nejdůležitějších, a to z toho důvodu, že od znalosti prodávaného zboží se odvíjí výsledná výkonost prodeje celé firmy. Vzhledem k tomu, že je firma malá, tak každý jednotlivý faktor a výkon zaměstnance pak posouvá celou firmu kupředu, či při špatné výkonnosti dolů. Školení v daném sortimentu je v tomto segmentu podnikání

odlišné, jelikož skladník neprodává například textil, kde jsou největší rozdíly jen ve velikostech a zákazník si ve své podstatě vybere sám a není moc velký prostor pro rady.

Jak už jsem uvedl výše, tak tento podnik se specializuje převážně na prodej spojovacího materiálu apod. je to tedy náročnější, než se může zpočátku zdát. Hlavním důvodem je, že daný sortiment má mnoho variant a způsobů použití. Zaměstnanec tedy musí vědět například, jak vypadá konstrukční vrut, pokud ho zákazník poptává, aby mu nenabízel, nějaký jiný na úkor, kterého zákazník pokázal stavbu, která nebude dostatečně kvalitní. Jak už jsem zmínil výše, tak tomuto školení mimo jiné podléhají i stávající zaměstnanci, kterým se věnuji v následující podkapitole.

4.3 Školení stávajících zaměstnanců

Školení stávajících zaměstnanců je zvláštní disciplínou, které firma čelí. Během let se vyzkoušelo mnohé, jako například školení formou externisty. Externista byl převážně vždy z nějaké firmy dodavatele, který ukazoval funkčnost jejich zboží, kde upozornil na výhody a nevýhody tak, aby o tom zaměstnanci dokázali mluvit a ve výsledku pomoci zákazníkovi. Školení probíhalo formou teorie + praxe. Zprvu byla přednáška na 30–45 minut na dané téma a poté se šlo vše vyzkoušet v praxi. Zaměstnanci si tedy mohli například osahat funkčnost daných el. vrtaček či kvalitu vrutů a jejich rychlosti zavrtnutí do různých typů materiálů. Tyto prvky byly postupem času nahrazeny tím, že vše bylo prováděno zkušeným zaměstnancem, který může předat své znalosti dál a zároveň pomáhat během vykonávání práce.

Dalším způsobem školení stávajících zaměstnanců v oddělení skladu je prováděno formou plánovaného vysvětlování. Jedná se o situaci pouze pokud nastane situace, že na skladu vznikají často se opakující chyby ve vyhotovování zásilek nebo při prodávání produktů koncovému zákazníkovi. Vedoucí skladu se domluví s pracovníky, že druhý den brzy ráno před prací se všichni sejdou a on jim činnosti, ve kterých se nejvíce chybovalo, opětovně vysvětlí. Pokud se jedná o funkčnost daných produktů, tak i přímo znázorní v praxi tak, aby se chyby neopakovaly a nevznikala tak manka.

Pokud se však poohlédneme ze školení skladníků do firemních kanceláří mezi Marketingové oddělení či oddělení obchodu, tak zde jsou školení pojaté jinak. Veškeré školení těchto zaměstnanců probíhá formou školení mimo působiště firmy. Členové marketingového týmu jezdí pravidelně každý rok na školení v jejich segmentu působení. Jako příklad mohu uvést školení od společnosti Taste Academy, s.r.o. Školení probíhá mimo společnost, kde se sejde mnoho různých lidí z oboru z různých firem. Nejen že člen získá mnoho kontaktů, tak se i dozví zajímavé informace, které se změnili za celý rok v marketingovém působení. Jedná se tedy o praktické dovednosti, které zaměstnanci nabudou. Firmě se toto velice osvědčilo, vzhledem k tomu, že firma je ze 70 % e-shop, tak se potřebuje stále udržovat v daných trendech tak, aby nezaspala určité změny v online marketingu, které by mohly ovlivnit celkové fungování firmy. Primárně se jedná o marketingové věci jako SEO, Google Analytics apod. Velký přínos to má samozřejmě i pro zaměstnance firmy, kteří vše mají hrazené firmou a na konci školení získají certifikát, který mohou uplatnit i v budoucnu například v jiném působišti.

IT oddělení má také své způsoby školení, které zahrnují opět externí školení, které je hrazené firmou, ale není tak časté. Jednalo se také o firmu Taste Academy s.r.o., které se snaží zaujmout široké působení externího školení pro firmy i individuality. Vzhledem k tomu, že firma má vytvořený svůj vlastní individuální systém a prostranství, tak je mnohem těžší je na něco školit. Pokud mají zaměstnanci z tohoto oddělení problém, tak má firma k dispozici externího IT specialistku, kterému fakturují za práci. Nejenom, že vyřeší daný problém v systému, ale zároveň tím zaškolí i zaměstnance na této pozici.

Poslední oddělení, kterého se týká školení je obchod. Zde probíhá školení formou naslouchání zkušenějších obchodníků. Mluvím zde o jednatelech firmy, kteří jsou taky velice zainteresováni v chodu firmy. Zaměstnanci obchodu jsou ukázány prvky komunikace se zákazníkem, jak ke každému přistupovat a různé další prvky vyjednávání, které napomáhají konečným výsledkům obchodním cílům firmy. Často jsou jednatele přítomni při vyjednávání na schůzkách, tak i při vyjednávání po telefonu. Snaží se předat své zkušenosti formou ukázkového hovoru, či zpětnou vazbu po obvolání zákazníka. Jsem obecně zastávce toho, že v obchodní sféře je nejvíce podstatnou částí práce a počet dokončených vyjednávání / obchodů. Jen tak se člověk naučí, jak reagovat na určité chování klientů.

Zde je také důležité podotknout, že každý ve firmě, a to také i brigádníci, tedy zaměstnanci, kteří jsou na smlouvu DPP mají možnost se účastnit školeních, které jsou interní ve firmě, jako například znalost sortimentu, či prezentace produktů od dodavatelů, vše je na individuálním přístupu jedince, ale ve firmě se snaží vyhovět všem a jsou rádi, za každou projevenou aktivitu.

V neposlední řadě bych chtěl také zmínit situaci, že firemní zaměstnanci mají také možnost školení od psychologa, a to ve smyslu, jak vyjednávat pod tlakem, jak se s tlakem vypořádávat a jak zapůsobit na lidi. Tyto jednotlivé prvky jsou velice podstatné, pokud chce člověk kvalitně odvádět svou práci tak, aby se firmě dlouhodobě dařilo. Toto školení je opět prováděné externě, kdy zaměstnanec dochází na pobočku psychologa.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole Vám představím, jaké jsou má doporučení a jaké návrhy jsem firmě představil, tak aby se zlepšila a také zrychlila výkonost zaškolování ve většině aspektech. Při svých doporučeních jsem vycházel z informací, kterých jsem nabyl ze svého čtyřletého působení ve firmě, ale mimo jiné i z hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Všechny tyto faktory jsem bral v potaz tak, abych dokázal navrhnout co nejlepší varianty pro firmu.

Instruktor

Jedním z prvních návrhů, respektive doporučení je online školící platforma od firmy Prevent s.r.o., kterou nabízí internetových stránkách www.instructor.cz. Tato platforma se zaměřuje primárně na zákonné školení. Jak již vyplývalo z celé praktické části této práce, tak i z hloubkového rozhovoru jsme se dozvěděli, že v tomto ohledu se dá školení zlepšit, inovovat a posunout k lepšímu tak, aby to bylo pro zaměstnance více zajímavé.

S touto firmou jsem byl na přímo v kontaktu a snažil jsem se zjistit, co nejvíce informací k tomu, aby měl tento návrh nějakou vypovídací hodnotu pro firmu. Bohužel mi bylo řečeno, že do této práce nemohu vložit žádné obrázky z jejich webových stránek pro mou snadnější interpretaci toho, jak samotná platforma funguje – z důvodu jejich práv. Každopádně mi byly poskytnuty informace o tom, jak školení na této platformě probíhá.

Školení je formou interaktivních prezentací, která za pomoci animací, a kreslených obrázků a prvků zábavně prezentuje legislativu, o které musí být zaměstnanec informován. Jednotlivé slidy těchto prezentací musí zaměstnanec poctivě číst, jelikož na konci je vždy test, který se odkazuje na znalosti, které měl během školení zaměstnanec nabýt. Tímto bude mít firma pokryté, že bude stoprocentně přesvědčená o tom, že si je zaměstnanec vědom všeho, co má a také, jak se v daných situacích na pracovišti chovat tak, aby nikoho neohrožoval a zároveň zvýšil jak svou, tak i bezpečnost ostatních pracovníků.

Nutno zde podotknout, že firma si může zvolit ze 3 různých balíčků školení které platí měsíčním poplatkem dle množství zaměstnanců ve firmě. První z balíčků je pouze na jeden libovolný kurz, který si firma vybere. Další možností je zvolit individuální balíček na míru dané firmy, která je cenově nákladnější a je primárně pro velké firmy od 500+ zaměstnanců. Dále pak je možnost, která je nejčastější a to, že v ceně jednoho balíčku je školení na BOZP, PO, ale také školení řidičů a první pomoci.

Tento zmiňovaný balíček školení bych firmě doporučil z toho důvodu, že by měli vše na jednom místě, daný zaměstnanec by školení mohl dělat i z pohodlí domova a ušetřil by tak čas vedoucím pracovníkům na skladě a také finance, které se postupně nasčítají, a to ať už za externího školitele, tak i personalistku, která tím tráví svůj čas a místo toho by mohla vykonávat jinou činnost.

Co se týče finanční nákladovosti tohoto balíčku, tak se jedná o 180 Kč bez DPH za každého zaměstnance měsíčně. Vzhledem k tomu, že má firma 13 zaměstnanců jednalo by se o 28 080 Kč bez DPH ročně za toto velice intuitivní a zábavné školení, kterým disponují firmy jako například IBM, DHL, Porsche, Deloitte.

Jsem si vědom toho, že toto doporučení je finančně nákladnější než školení, kterým nyní firma disponuje, ale přináší mnoho výhod, jako je zrychlení či zefektivnění školících procesů. Mimo jiné, jak jsem zmínil výše v balíčku je také školení na první pomoc, která ve firmě k dispozici není a například z hloubkového rozhovoru s personalistkou jsme se mohli dozvědět, že by tuto možnost nového školení zaměstnanci ocenili. Pevně věřím, že by to bylo pro firmu Ferospoj s.r.o. prospěšné, a to primárně z dlouhodobého hlediska. Firmě jsem již tuto platformu představil a bude se dále jednat o jejím zařazení do interních školících systémů.

Zefektivnění BOZP

Dalším návrhem pro zdokonalení zákonného školení navrhuji méně nákladnou variantu. Rozhodl jsem se vymyslet alternativu k doporučení, o kterém jsem psal výše. Myslím si, že firma, která nějakým způsobem řeší každou korunu, tak aby co nejvíce

snížila náklady tuto alternativu ocení. Při tomto návrhu jsem opět vycházel z hloubkového rozhovoru a také ze svého působení ve firmě.

Vzhledem k faktu, že školení BOZP v tomto případě u zaměstnanců, kteří jdou do firmy na smlouvu DPP je nepřehledně zpracované ve čtyřstránkovém dokumentu, tak jde zde prostor pro zlepšení. V tomto dokumentu jsou obecná ustanovení a prvky legislativy, které si musí zaměstnanci před nástupem na pozici prostudovat. Bohužel tento soubor obsahuje veškerá ustanovení, která například nejsou přímo spjatá s pozicí, na kterou daný zaměstnanec nastupuje. Proto by bylo skvělé vytvořit separátní soubor nejlépe ve formě PowerPointové prezentace tak, aby k ní měl zaměstnanec přístup i například z domova. V této prezentaci by byli přímo zpracované prvky a části legislativy, které jsou aplikovatelné na danou pozici tak, aby se těmto částem zaměstnanci více věnovali. Nutné je také zmínit, že každý zaměstnanec musí mít podepsaný originální dokument z toho důvodu, kdyby přišla do firmy kontrola. Jednalo by se spíše o pomocný prvek, který by zpřijemnil školení a zaměstnanec by si z toho vzal více například díky animacím v prezentacích apod., namísto od souvislého textu, který se nikomu nechce číst.

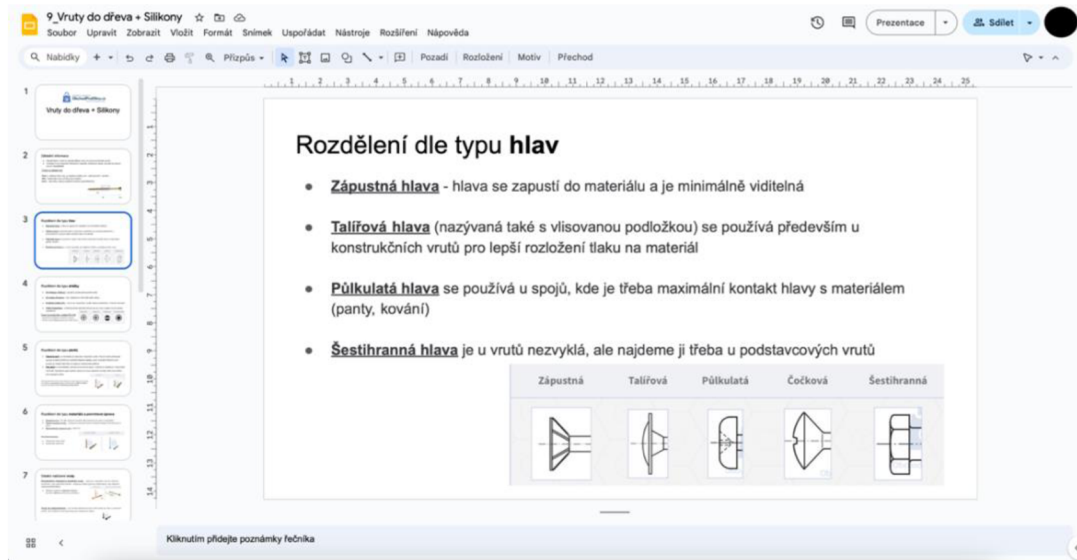
Obrovskou výhodou tohoto doporučení je velice nízká nákladovost na realizaci. Jednalo by se například o práci brigádníka, který by tyto materiály zpracoval, tak aby to jemu bylo příjemné se z toho učit a z toho by se dalo vycházet. Pokud bych měl toto doporučení vyčíslit, tak si myslím, že to je práce maximálně do osmi pracovních hodin. Nejvíce času zabere samotné nastudování celé problematiky, ale poté už zpracování bude rychlé. Pokud bych tedy bral osm hodin práce, při hodinové sazbě brigádníka 135 Kč, tak by tato inovace stála firmu 1080 Kč. Zároveň s tím by se zlepšilo a také zpestřilo zákonné školení pro zaměstnance. Osobně si myslím, že těmito malými krůčky by firma mohla postupně zefektivnit školení napříč organizací za nízké náklady.

Zlepšit zpracování školících materiálů

Nejen zákonná školení jsou zpracována formou souvislého textu, ze kterého je obtížné pochytit co nejvíce informací, ale také školení na sortiment. Učinil jsem tedy rozhodnutí doporučit firmě inovovat zpracování veškerých školících materiálů. Vzhledem k tomu, že ve firmě působím přes tři roky, tak sám osobně jsem se setkal s tím, že jsem si musel

projít určitým školením ať už na sortiment, či na práci v interních systémech. Společně s rozhovory jak s vedením, tak i se samotnými zaměstnanci jsem došel k názoru, že by bylo nejlépejší veškeré školicí materiály zefektivnit tak, aby byly více interaktivní a lépe vizuálně zpracované.

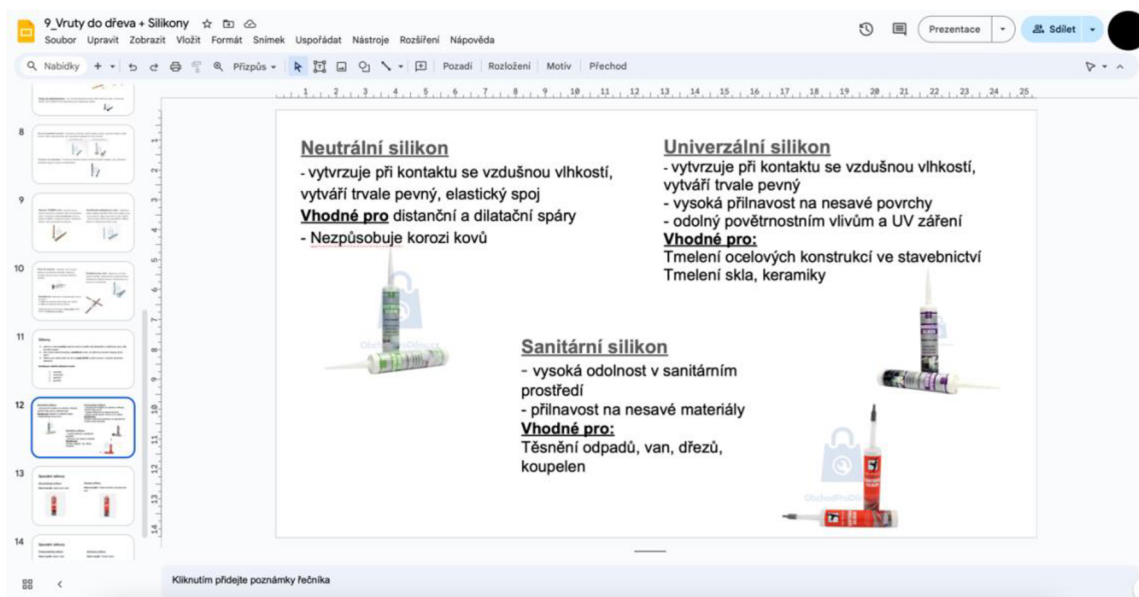
Obrázek 11: Příklad školicího materiálu 1/2



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro samotnou interpretaci jsem se rozhodl firmě navrhnout příklady, jak by taková inovace mohla v budoucnu u všech školicích materiálu vypadat. Na obrázku výše můžete vidět snímek obrazovky toho, jak bych si změnu představoval. Jak můžete vidět, tak je vše rozděleno do jednotlivých „slidů“, které zaručují přehlednost tématu, na které se zaměstnanec školí. Je důležité zde nemít pouze text, který je nepřehledný a špatně zapamatovatelný. Každopádně snažil jsem se zapojit animace a fotky tak, aby si to zaměstnanec mohl i vizuálně představit. Tedy je důležité se držet jednoduchých pravidel jako je – málo textu, zvýraznění nejdůležitějších částí, vše nejlépe v bodech a používat animace/fotky.

Obrázek 12: Příklad školícího materiálu 2/2



Zdroj: Vlastní zpracování

Na dalším obrázku je zřetelné, jak lze využít možnosti volného prostoru a zajistit tak více informací na jednom „slidu“, jde také o to efektivně využívat místo tak, aby samotná prezentace neměla například 40 stran. Jak už bylo výše zmíněno v kapitole o školení stávajících zaměstnanců, tak veškeré školící materiály jsou ve formě převážně souvislého textu v souboru Word, ve kterých bylo pár obrázků, které pouze znázorňovaly vzhled daného zboží. Školení pro příklad na sortiment vrutů jsem přiložil do přílohy této práce pro Vaši představu.

Mimo jiné i kvůli těmto důvodům jsem se snažil firmě navrhnout takové řešení, které nezabralo mnoho času a tím pádem to nebude pro firmu ani tak nákladné. Jak už jsem uváděl v návrzích výše, tak hodinová sazba mzdy brigádníka je 135 Kč. Vzhledem k tomu, že veškeré materiály jsou již zpracovány v souvislém textu ve Wordu, tak jde pouze o zpřehlednění textu v jiné aplikaci. Pokud bych bral v potaz pouze základní typy sortimentu, tak jich máme kolem 10 (tím myslím ty nejdůležitější, které se nejvíce prodávají a je tedy nejdůležitější jim dávat největší zřetel). Při vytváření ukázkového zpracování jsem potřeboval 2 h času. Vychází to tedy celkem na 20h práce, tedy firmu by to stálo přibližně 2 700 Kč. Přitom se zlepší efektivita učení, rychlost učení a tím přijdou i rychle viditelné změny ve znalostech zaměstnanců.

Myslím si také, že tímto stylem by šli také upravit veškeré směrnice ve firmě jako například kouření, docházka, dovolená apod. Výhodou je, že by to všichni měli zpřístupněné na firemním disku, ale byla by mimo jiné možnost vše vytisknout do papírové podoby.

Testování zaměstnanců

Jak jsme se mohli dozvědět z hloubkového rozhovoru s ředitelem, tak firma prozatím nemá žádné funkce, díky kterým by mohli sledovat výslednou znalost z daného školení. Většinou se neznalost zjistí až v praxi, kdy zaměstnanec nedokáže vyřešit žádosti zákazníka. Z toho poté vyplývají negativní recenze a firma z toho může mít dlouhodobější problémy. Mimo jiné také nemají přístup ke zpětné vazbě mimo to, že nějaký z odvážných zaměstnanců vystoupí a neřekne daný problém ihned, který se školením má.

Opět pro interpretaci svého doporučení pro firmu jsem vytvořil pilotní návrh testování znalostí a také proces, jak by dané školení mohlo fungovat. Pro samotnou interpretaci jsem opět zvolil školení na sortiment tak, abych zachoval stejný okruh školení ve firmě ve všech svých doporučeních. Vše vychází z poskytnutých materiálů, ze kterých bude muset znalosti zaměstnanec získat. Zajištění těchto materiálů jsem řešil ve svém doporučení výše. Vzhledem k tomu, že by k daným materiálům měli zaměstnanci přístup, mohou se tak připravit na testování z pohodlí domova, a to buď online formou, ale i možnost vytisknutí materiálů na tiskárně. Veškeré získané informace by se dali řešit individuálně, záleželo by tedy na preferencích každého zaměstnance.

Obrázek 13: Příklad testových otázek 1/2

Přifaďte obrázky k vrutům. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vrut do dřeva s částečným závitem a TORX drážkou | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konstrukční vrut do dřeva s částečným závitem a TORX drážkou | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Zdroj: Vlastní zpracování





Doporučil jsem firmě vytvořit test v aplikaci Google Forms, která je pro tuto formu testování ideální. Mimo jiné je taky skvělé to, že je tato aplikace zcela zdarma a práce v ní je velice intuitivní. Testové otázky byly vytvořeny z materiálů, které dostali zaměstnanci k dispozici tudíž vše, co bude v testování, by měli s přehledem vědět. Otázky by se měli skládat z poznávání jednotlivých produktů, protože je velice podstatné při vykonávání práce například vědět rozdíly mezi vrutem a hřebíkem a také vizuální rozdíly v materiálovém zpracování, jak můžete vidět na obrázku výše.

Obrázek 14: Příklad testových otázek 2/2

Kdy je lepší použít vruty s částečným závitem a nikoli plným? *

Vaše odpověď _____

Vyberte typ vrutu do dřeva, který se nemusí předvrtávat. *

| | |
|--|---|
|  |  |
| <input type="radio"/> Možnost 4 | <input type="radio"/> Možnost 1 |
|  |  |
| <input type="radio"/> Možnost 2 | <input type="radio"/> Možnost 3 |

Který z těchto silikonů **nezpůsobuje** korozi kovů? *

- Sanitární silikon
- Neutrální silikon
- Univerzální silikon

Zdroj: Vlastní zpracování

Podstatné je také znát funkčnosti daných produktů jako je vrtáček na konci vrutu nebo například typy hlav jako Torx, kříž apod. Pro jednodušší vyhodnocování testových otázek bych volil nejlépe uzavřené otázky. Pokud by chtěla firma využívat otázky otevřených, zde bych doporučoval použít otázku, na kterou je jasná přesná odpověď, tak jak můžete vidět v obrázku níže. Zdůrazňuji to z toho důvodu, aby se usnadnila práce při opravování a následně to nezabíralo mnoho času.

Jak už během popisu vytváření testových otázek vyplynulo, je důležité představit také to, jakou formou může probíhat vyhodnocování výkonosti takového školení. Obrovskou výhodou při vytváření školícího testu na platformě Google Forms je to, že jdou následně výsledky zpracovávat ihned do aplikace Excel. Vzhledem k tomu,

že má firma většinu svých materiálů a informací právě v aplikaci excel, tak by se tím vše sjednotilo. Z toho také vyplývá skutečnost, že zaměstnanec, který by následné výsledky zpracovával, neměl mít žádný problém v této aplikaci pracovat díky předešlým zkušenostem.

Obrázek 15: Testování HPP

| | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---------------|---------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | Časová značka | Výsledek | Napište své příjmení, jméno | Přifaďte obrázky k vrutům | Přifaďte obrázky k vrutům | Přifaďte obrázky k vrutům | Přifaďte obrázky k vrutům |
| 2 | 26.2.2024 | 17 / 28 ABC 1 | | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 3 | 27.2.2024 | 26 / 28 ABC 2 | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 28.2.2024 | 27 / 28 ABC 3 | | 1 | 2 | 3 | 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypořádat z obrázku výše, tak ten nám interpretuje pilotní výsledky z tohoto testu. Pro znázornění výsledků jsem vyplnil 3x tento test. Jak můžete vidět, tak je v souboru vždy zřetelné, v jaký den dané testování proběhlo, dále pak jsou velice snadno zřetelné kolik bodů daný zaměstnanec z testu získal. Nutno zde podotknout fakt, že lze přes formátování nastavit, kolik je minimální počet bodů pro úspěšné splnění školení. Po nesplnění minimální hranice se tak buňka zabarví do červena tak, aby vedoucí, který bude vyhodnocovat, ihned věděl, kdo bude muset školení opakovat a testování si tak projít znovu.

V dalších sloupcích tak lze mimo jiné vidět jméno zaměstnance, který test vyplňoval a také jednotlivé odpovědi na otázky, tak aby vedoucí mohl podniknout kroky k tomu, aby mohl dovysvětlit problematická témata, se kterými zaměstnanci v testu bojovali.

Obrázek 16: Vyhodnocování testování

| | A | B | C |
|---|-------|-----------------|-----------------------------|
| 1 | Jméno | Pracovní pozice | 9_Vruty do dřeva + Silikony |
| 3 | ABC 1 | Olymp | Hotovo |
| 4 | ABC 2 | Obchod | Nesplněno |
| 5 | ABC 3 | Sklad | |

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším kroku jsem pro představu vytvořil nový list ve stejném souboru, kde je výsledek z výše popisovaného školení. Doporučil bych, aby firma měla separátní list s tím, aby viděli pouze jméno pracovníka, které jsem pro tuto interpretaci zvolil ABC 1, ABC 2 a ABC 3. Dále je velice podstatné vidět na jaké pozici daný zaměstnanec pracuje, ať už je to sklad, obchod či Olymp, neboli lidé na pozicích (HR, IT, Marketing). V dalších sloupcích by poté byly vidět jednotlivé výsledky daného testovaného tématu – tak jako je zde vidět Vruty do dřeva + Silikony. Opět zde navrhuji jednoduché zpracování formou výběru z variant na „Hotovo“ – zaměstnanec úspěšně zvládl školení. Poté „Nesplněno“ – neboli zaměstnanec bude muset test opakovat.

Firmě mimo jiné navrhuji následující kroky, které by měli podnikat při události, že zaměstnanec nebude mít dostatečné znalosti k tomu, aby se danou problematiku, kterou každý den používá v práci naučil. Vymyslel jsem tedy následovný hodnotící proces:

- **Splněno:** Pokud zaměstnanec splní test na **> 80 %**.
- **Nesplněno:** Pokud zaměstnanec napíše test na **< 80 %**.
- **Odměna:** Náleží tomu zaměstnanci, který je nejúspěšnější ze všech (nejvyšší počet získaných bodů). Vyhodnocení bude probíhat čtvrtletně nebo půlročně. Bude záležet na počtu testů v daném období.
- **Sankce:** Pokud zaměstnanec v prvním pokusu napíše test na **< 45 %**, dále pak pokud nenapíše test úspěšně ani na **3. pokus**.

Samotnou sankci si osobně netroufám navrhopvat z toho důvodu, že přesně neznám podnikovou kulturu v tomto ohledu. Každopádně bych si dokázal představit něco ve formě finančního postihu, či domluvy. Každopádně je velice nutné, aby se na testování sepsala firemní interní směrnice tak, aby byli zaměstnanci obeznámeni o veškerém nastavení. Návrh této směrnice jsem vytvořil a přikládám do přílohy této práce.

V neposlední řadě je také velice důležité navrhnout firmě, kdy a jakým způsobem by mělo takové školení formou testování probíhat. I když to není nic jednoduchého, tak jsem se nad tím zamyslel a vycházel při tom ze svého dlouhého působení ve firmě.

Navrhuji tedy firmě, aby se konalo testování zaměstnanců převážně v zimních měsících. To z toho důvodu, že firma prodává zboží, které má převážně sezónní prodejnost, a to převážně od jara do podzimu. Nejlepší období na testování bude tedy v zimních měsících, kdy nemá firma tolik práce a mohou se tak více věnovat školení zaměstnanců tak, aby byli co nejlépe připraveni na nadcházející sezónu.

Školení bych prováděl v cyklech, myšleno tak, že zaměstnanec bude mít vždy týden na přípravu jednoho tématu školení. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanec dozví výsledky ihned po odeslání testu, tak si bude vědom toho, zdali ho bude čekat oprava anebo bude mít volno, respektive například více času na učení nového tématu. Takže tímto procesem by to dle mého názoru mohlo fungovat, tedy testování probíhá každých 14 dní, kdy v mezi-týdnu probíhá opravné testování. Každý zaměstnanec by měl 1 řádný a 2 opravné pokusy.

Důležité je také nezapomínat i na průběžné testování během roku. Myslím si, že by nebylo správné školit touto formou pouze a jen v zimních měsících. Respektive v tom největším množství by to bylo správné z pohledu časové vytíženosti. Každopádně si myslím, že by bylo správné poté vytvořit nějaký delší, ale pouze jeden souhrnný test napříč tématy tak, aby si to zaměstnanci připomněli a měli to stále v hlavách i přesto, že některé informace nepotřebují každý den při vykonávání své práce.

Co se týče nákladovosti, tak jsem provedl jednoduchou kalkulaci. Vzhledem k tomu, že už by měla podpůrné materiály firma připravené z předchozího návrhu, tak by se jednalo pouze o vytvoření daných testů na jednotlivá témata. Firma má již připravené soubory, kam by mohli zapisovat výsledky a sledovat tak výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Jeden test trval vytvořit přibližně 3 hodiny + následné vyhodnocení testů., nutné ale zdůraznit, že se délka zpracování může lišit. Vychází to tedy na 450 Kč.

Také bych firmě doporučil, aby si celým testováním prošel každý nově nastupující zaměstnanec nehladě na ročním období. Tímto zaměstnancům bych ponížil náročnost na % splnění, ale měl by si testy projít, aby věděl, co ho čeká a donutilo ho to, si projít školící materiály a naučit se něco o oboru, ve kterém bude vykonávat svou práci.

Anonymní dotazník

V návaznosti na testování bych firmě doporučil udělat anonymní dotazník, ve kterém zaměstnanci po odeslání školení mohou napsat své poznatky. Firma se tak z toho může poučit a určité parametry školení tak na úkor zpětné vazby modifikovat, aby to vyhovovalo všem. Již z hloubkových rozhovorů jsme se mohli dozvědět, že sbírání zpětné vazby je velice složité, a ne tak objektivní, proto si myslím, že vytvořit takovýto dotazník by měl doopravdy velký smysl a mohli by se tak vylepšit jednotlivé prvky firmy, a to nejen ve školení zaměstnanců. Myslím si tedy, že tento návrh je multifunkční a šel by tedy napasovat na cokoliv by firma potřebovala.

Vytvoření takového dotazníku není nákladně náročná položka jednalo by se o vytvoření pár otázek ve stejném duchu, jako se například vytvářejí testové otázky na školení zaměstnanců. Myslím si, že by vytvoření dotazníku zabralo do 2 hodin, tedy 270 Kč. Samotné vyhodnocování se může pohybovat v řádu minut, ale také i hodin – bude záležet na počtu získaných odpovědí.

Zvýšení četnosti využití mentoringu a koučinku

V současné době se mentoring a koučink stávají stále populárnějšími metodami pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které se často ukazují jako mimořádně efektivní. Tento individuální přístup umožňuje koučům – vedoucím pracovníkům intenzivně se věnovat jednotlivým zaměstnancům, poskytovat jim cenné rady a sdílet s nimi zkušenosti, což je klíčové pro zvládnutí specifických výzev a problémů. Vzhledem k těmto výhodám by společnost měla vážně zvážit zavedení těchto metod školení, zejména pro řešení složitějších úkolů nebo pro rozvoj klíčových pracovníků. Klíčovými pracovníky mám namysli pozice jako vedoucí daných oddělení od skladu až po obchod.

Individuální přístup ke vzdělávání

V rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se ukazuje, že přístupy založené na individuálním rozvoji nebo práci v malých skupinách přinášejí lepší výsledky než školení organizovaná pro velké množství pracovníků. Klíčovým prvkem je zde hlubší

a častější interakce mezi zaměstnancem a jeho manažerem, což podporuje otevřenější sdílení potřeb, přání a dotazů ze strany zaměstnance.

Pro efektivní rozvoj je důležité, aby zaměstnanci cítili, že jejich osobní a profesní růst je pro společnost a jejich nadřazené prioritou. To vyžaduje od manažerů, aby věnovali větší pozornost individuálním potřebám svých podřízených a angažovali se ve více personalizované komunikaci, namísto spoléhání se primárně na skupinové metody řešení.

Rozšíření nabídky školicích kurzů

Klíčovým prvkem pro každou firmu je problematika v konkurenceschopnosti. Proto firmě navrhuji, aby diverzifikovala a rozšířila nabídku školicích kurzů. Je důležité, aby byly školicí programy co nejefektivnější a přinášely hmatatelné výsledky. Jedním z návrhů je zahrnutí jazykových kurzů, které zaměstnancům umožní lepší komunikaci na mezinárodní úrovni a zvýší jejich konkurenceschopnost na globálním trhu. Vedoucí daných oddělení se častokrát setkávají se zákazníky, a to ať už B2B nebo B2C, kteří mluví cizím jazykem. Je tedy podstatné, aby se v tomto ohledu mohli zaměstnanci zdokonalovat a například častěji vyjíždět do zahraničí a domlouvat tak dlouhodobé spolupráce, které by této firmě z dlouhodobého hlediska zvýšili výkonnost.

Dalším příkladem jsou mimo jiné specifické kurzy zaměřené na rozvoj dovedností v oblasti marketingu pro stejně jmenované oddělení. Školení tohoto typu podporuje nejen osobní rozvoj jednotlivých zaměstnanců, ale také zvyšuje celkovou produktivitu a konkurenceschopnost firmy. Jak bylo zmíněno již během popisování stávajícího systému, tak zde vyplynulo, že školení tohoto typu zaměstnanci mají přibližně jednou do roka a pouze na agendu týkající se inovací a změn v daném roce.

Myslím si, že by bylo správné zapojit více možností školení, které by rozvinuly každého jedince. Navrhuji tedy například školicí kurzy od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o., která nabízí širokou škálu různých školení. Pro marketingové oddělení by například pasovalo školení s názvem – „Marketingový specialista“ nebo také „Strategické řízení portfolia“. Mimo jiné tato firma zastřešuje také školení například pro HR oddělení a nabízí například kurz s názvem – „Profesionální vedení výběrových rozhovorů“.

Vytváření uceleného a dobře strukturovaného školicího systému, který reflektuje specifické potřeby a cíle firmy, je nezbytné pro dosažení dlouhodobého úspěchu a udržitelného rozvoje.

Vytváření záznamů školení pro zaměstnance

Dalším návrhem pro firmu je zpracovávání záznamů školení. K tomuto doporučení jsem dospěl za pomoci workshopu od karierního centra naší fakulty na téma - „Interní komunikace ve firmě“. Mou představou je situace, která může běžně nastat a to taková, že v daný den školení se nebude moci nějaký ze zaměstnanců zúčastnit. Může to být například kvůli nemoci či jiné důvody třeba rodinné.

Pokud by firma měla školení například na práci v interních systémech, tak by se dané školení mohlo zaznamenávat a uchovat tak, aby si to zaměstnanec mohl pustit z pohodlí domova. Vzhledem k tomu, že určité úkony v interním systému jsou komplikované, tak by bylo vhodné je zaznamenávat například i pro zaměstnance, kteří byli na školení přítomni, aby se mohli kdykoliv podívat, jak se daný úkon dělá a nemuseli by tedy zaměstnávat svými dotazy své vedoucí.

Mimo jiné by se tímto krokem urychlil celý školicí systém a to z důvodu, že by se nemuselo školení dělat tak často, ale třeba jen na vyžádání. Jelikož by vše bylo zaznamenané, jak s obrazem, tak audiem a zaměstnanci by si to tak mohli nastudovat individuálně, a i dle svých časových preferencí. Další výhodou záznamu je také možnost pozastavení videozáznamu či vracení v čase.

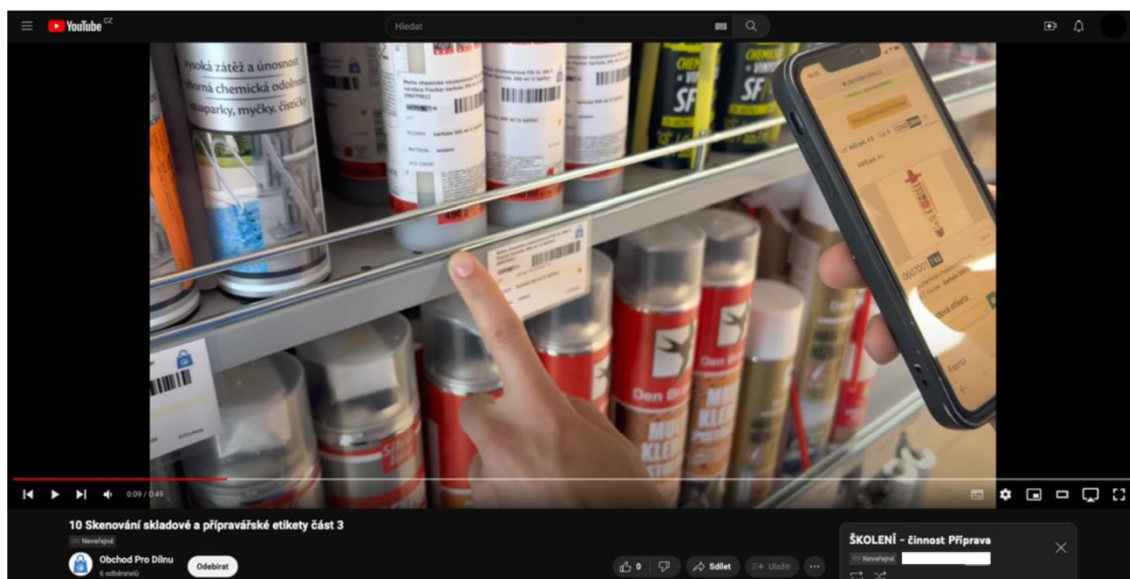
Školící videa

Můj poslední návrh této firmě je velice komplexní a také navazuje na předchozí doporučení o tvorbě záznamů z jednotlivých školení. Tím, že by se už videa tvořily, díky záznamům, tak by se to dalo posunout o další část. Nejednalo by se pouze o záznam obrazovky společně s audiem, ale začalo by se natáčet, jak provádět dané úkony v různých odděleních.

Firma už k dnešnímu dni disponuje několika videi, které točila pro podporu prodeje. Jednalo se o videa, ve kterých se podrobně představoval daný produkt. I na takovémto

projektu jsem se podílel společně s marketingovým týmem. Jsem si tedy jistý, že by tento můj návrh mohl firmě ve školení pomoci a nebyl by ani nijak nákladný, jelikož firma disponuje díky předešlým videím natáčecími světlými i kvalitní kamerou. Tím pádem by odpadal problém s počáteční investicí, která by na úkor tohoto faktu byla velice nízká. Jednotlivá videa by mohl zpracovávat brigádník za hodinovou sazbu. Dle pilotního videa jsem mohl spočítat i časovou náročnost. Celá příprava společně s natočením videa a následným střihem trvala přibližně 5 hodin. Při hodinové sazbě brigádníka 135 Kč, by takové video firmu stálo přibližně 700 Kč. Nutno ale dodat, že se výsledná částka může lišit od náročnosti natáčeného tématu. Další výhodou videa je také jeho dlouhodobé uchování a v dnešní době díky střihu se dají určité pasáže obměnit, kdyby například nastala změna v procesu.

Obrázek 17: Příklad školicího videa



Zdroj: Firemní youtube kanál

Pro interpretaci jsem se rozhodl natočit za pomoci kolegy pilotní video a předat tak firmě návrh, aby si dokázali tuto inovaci lépe představit v praxi. U doporučení ve formě videa, je velice náročné to v práci znázornit. Rozhodl jsem se tedy vložit snímek obrazovky z Youtubového kanálu firmy, viz. obrázek výše, tak aby bylo vidět, o co ve videu jde. Mimo jiné, aby byla udržena interpretace mých doporučení, rozhodl jsem se to představovat opět na úkonu pracovníka na skladě. Jedná se o video na problematiku „Skenování skladové a přípravářské etikety“. Například v tomto video

se za pomoci čteček, kterou má každý pracovník na skladu, načítají interní kódy, aby všichni pracovníci věděli, v jakém regálu je daný produkt uložen apod.

Obrázek 18: Soubor na zaznamenávání školících videí

| | A | B | C | D |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Školící VIDEA | | | |
| 2 | Příprava | Balení | Zaskladnění | Zbožiznalství |
| 3 | Příprava pravidla | Balení zakázek | Zaskladňování zakázek | Zbožiznalství I. |
| 4 | Příprava proces | Balící proces | Zaskladňovací proces | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost a ucelenost celkového školícího systému jsem se opět ubral k tomu, že vše bude k dispozici na interním disku firmy, aby k tomu měli všichni zaměstnanci kdykoliv přístup, vše bylo u sebe a jednoduché na spuštění pro jakoukoliv věkovou kategorii. Vytvořil jsem tedy tabulku v excelu, kterou jsem rozčlenil do jednotlivých částí jako je „Příprava“, ke které jsem sám první pilotní video natočil viz obrázek výše, dále pak sekce „Balení“, „Zaskladnění“ a v neposlední řadě „Zbožiznalství“, ve kterém by se dalo zaznamenávat školení na celistvé témata, jako například - „ Jak pomoci zákazníkovi s výběrem pletiva,“ nebo „ Jak se vyznat ve spojovacích materiálech“ apod.

Tato videa by měla zachycovat klíčové pracovní postupy a úkony s důrazem na detail a přesnost provedení. Video návody by umožnily novým zaměstnancům se rychleji orientovat v pracovních procesech a získat potřebné dovednosti tzv. "z první ruky", a to kdykoliv a kdekoliv, podle jejich aktuální potřeby nebo možností. Tím by se zefektivnil proces zaškolování, snížila by se potřeba osobní asistence zkušenějších kolegů a zároveň by se zvýšila kvalita pracovních výkonů. V neposlední řadě by takový přístup podpořil i vizuální učení, což je pro mnohé zaměstnance přirozenější a efektivnější způsob, jak se nové dovednosti naučit. Toto mimo jiné vychází také z dotazníkového šetření VARK.

6 Závěr

V současném dynamickém trhu je nezbytné, aby organizace zaměstnávali kvalifikované, motivované a perspektivní pracovníky, což představuje významnou konkurenční výhodu. S ohledem na rychlý vývoj trhu a neustálé změny je zásadní, aby se zaměstnanci i zaměstnavatelé soustředili na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jako na klíčovou součást firemních a osobních cílů.

Cílem diplomové práce bylo nastavení systému zaškolení zaměstnanců ve vybraném podniku. Zabýval jsem se analýzou a hodnocením současného systému vzdělávání ve společnosti, jehož pochopení jsem si prohloubil díky dlouholeté zkušenosti v dané firmě a také skrze cílené rozhovory s klíčovými osobami – ředitelem firmy a pracovníci z oddělení lidských zdrojů. Na základě těchto získaných informací a s využitím dotazníku VARK, který byl aplikován specificky na následovníky firmy, jsem navrhl řadu inovací a doporučení. Díky dotazníku bylo zjištěno vše, co bylo potřeba, a to primárně způsob jakým zaměstnanci nejlépe přijímají nové informace.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních sekcí, a to jak do teoretické, tak i části praktické. Teoretická sekce byla vytvořena na základě pečlivého studia a analýzy literatury, s cílem poskytnout hlubší pochopení klíčových pojmů jako je například „vzdělávání“, či „typy školení“. Dále pak se zaměřovala na principy týkajících se témat s ohledem na práci jako takovou. Následně praktická část přináší konkrétní popis aktuálního stavu ve firmě, včetně návrhů a doporučení pro implementaci, které byly zaměřeny především na zlepšení fungování školícího systému.

Samotné návrhy jsem se snažil situovat tak, aby korespondovaly s požadavky ředitele a mimo jiné i s tím, jakým stylem se zaměstnanci rádi učí nové věci. Jak už jsem také zmínil výše v mé práci, tak jsem vycházel i ze své osobní zkušenosti. Snažil jsem se tedy vybrat taková doporučení u kterých věřím, že budou reálné ve firmě aplikovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, kde se dává velký zřetel na nákladovou stránku, tak jsem veškeré své návrhy časově i finančně vykalkuloval tak, aby si firma mohla lépe rozmyslet jaké doporučení využijí.

Předložené inovace a strategická doporučení jsou zaměřeny na zlepšení a efektivnost školicího procesu ve společnosti s perspektivou přínosu v dlouhodobém horizontu. Pevně věřím, že moje návrhy a doporučení na zlepšení školicího systému budou v budoucnu aplikovány v praxi. Vzhledem k tomu, že mám k firmě blízko, tak i já sám budu moci pokračovat v implementaci jednotlivých kroků tak, aby se postupně zvyšovala znalost zaměstnanců v této firmě a stala se tak více konkurenceschopná napříč celým trhem.

7 Summary

The thesis deals with the issue of education in Ferospoj s.r.o. The aim of the thesis was to set up a system of employee training in the selected company. Primarily, it was to analyze and provide an overview of the current state of the educational system in the organization. This was followed by suggestions for innovations and recommendations that could contribute to the positive development of the company in the future. These submitted suggestions and measures were based on the experience gained during my long term work in the company, a detailed interview with the director, consultations with a member of the human resources department and the use of the VARK questionnaire.

Keywords: education, questionnaire, management, quantitative research, interview.

Seznam použité literatury

- Allen, K., Sheve, J., & Kaiser, F. (2010). *Understanding learning styles: Making a difference for diverse learners*. Shell Education.
- Aylott, A. M. S. (2017). *Coaching and mentoring team members*. In *Practice*.
- Barták, J. (2011). *Personální řízení současnost a trendy: Základy moderní personalistiky*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Computer Press. (Series: Business books).
- Cosgel, M. M., & Miceli, T. J. (1998). On job rotation. *Economics Working Papers*.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Fleming, N. (2015). VARK | A guide to learning preferences. Retrieved from <http://vark-learn.com>
- Gupta, D. (2023, December 14). VARK learning styles & multimodal learning. Retrieved from <https://whatfix.com/blog/multimodal-learning/>
- Kubičková, V. (2015). *Preference učebních stylů založených na smyslových preferencích u středoškolských studentů a jejich školní úspěšnost*. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta.
- Chadt, K., & Pechová, J. (2014). *Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi*. Press21.
- Chambers, F. (2015). *Mentoring in physical education and sports coaching*. Routledge.
- Kirovová, I. (2017). *Organizační chování* (2nd ed.). Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (3rd ed.). Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5th ed., rozš. a dopl.). Management Press.
- Krmínská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Malach, J., & Zapletal, B. (2005). *Vybrané problémy andragogiky*. Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta.
- Vodák, J., & Kuchaříková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2nd ed.). Grada.
- Mužik, J. (2004). *Androdidaktika: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející* (2nd ed.). ASPI.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Academia.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (2nd ed.). Grada.

- Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing.
- Noe, R. A. (2016). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Richards, K. (2014). *Job shadowing: Techniques to get maximum impact from the experience*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Huizing, R. L. (2012). Mentoring together: A literature review of group mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20(1), 27-55. DOI: 10.1080/13611267.2012.645599
- Santos, R. E. (2017). Uses, benefits, and limitations of job rotation in software engineering. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*.
- Soyková, V. (2011). *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. České vysoké učení technické.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing.
- Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Portál.
- Vodák, J., & Kuchaříková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu* (2nd ed.). Grada.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Koho, kdy a jak vzdělávat? (2021)*. In E. Havelková (Ed.), *Money.cz*. Retrieved November 28, 2023, from <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-koho-kdy-a-jak-vzdelavat/>
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring: A review and directions for future research. In *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Grada Publishing.

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání | 16 |
| Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělání | 20 |
| Obrázek 3: Styl učení VARK | 22 |
| Obrázek 4: Schéma ADDIE modelu | 25 |
| Obrázek 9: Vyhodnocení dotazníku VARK | 34 |
| Obrázek 10: Výsledky dotazníku VARK | 34 |
| Obrázek 5: Firemní školení | 44 |
| Obrázek 6: Mystery tabulka | 47 |
| Obrázek 7: Školící plán pro HPP 1/2 | 48 |
| Obrázek 8: Školící plán pro HPP 2/2 | 51 |
| Obrázek 11: Příklad školícího materiálu 1/2 | 60 |
| Obrázek 12: Příklad školícího materiálu 2/2 | 61 |
| Obrázek 13: Příklad testových otázek 1/2 | 63 |
| Obrázek 14: Příklad testových otázek 2/2 | 64 |
| Obrázek 15: Testování HPP | 65 |
| Obrázek 16: Vyhodnocování testování | 65 |
| Obrázek 17: Příklad školícího videa | 71 |
| Obrázek 18: Soubor na zaznamenávání školících videí | 72 |

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník VARK pro zaměstnance

VARK - dotazník pro identifikaci stylů učení na základě smyslových preferencí

Dotazník obsahuje 13 otázek popisujících běžné životní situace. Každá otázka nabízí 3 až 4 odpovědi. Zakroužkujte odpověď, která nejlépe vystihuje vaši reakci, kdybyste měli danou situaci řešit. Můžete také zakroužkovat více než jednu odpověď, pokud vystihuje vaše reakce. Pokud některá otázka v dotazníku obsahuje popis životní situace, kterou si neumíte představit, tuto položku vynechejte a nekroužkujte žádnou z nabízených odpovědí.

V dotazníku nejsou žádné správné, dobré, špatné nebo nesprávné odpovědi na jednotlivé otázky. Proto jej prosím vyplňte poctivě, upřímně a zodpovědně.

1. Představte si, že mluvíte se svým dobrým přítelem, který je cizincem ve vašem městě, bydlí v hotelu a půjčuje si auto. Rád by vás později navštívil ve vašem bytě. Jak byste mu vysvětlili, jak se dostane z hotelu do vašeho bytu:
 - a) Nakreslil bych mu na papír mapu, kam má jít.
 - b) Vysvětlil bych mu (řekl - popsál), kam má jít, napsal bych mu na kus papíru instrukce (ne mapu), kam má jít.
 - c) Přijel bych pro něj a odvezl ho svým autem.
2. Nejste si jisti, zda název ulice vyslovovat s dlouhým a Jiráskova nebo s krátkým a Jiráskova. Jak byste postupovali, abyste název ulice vyslovili správně?
 - a) Správnou výslovnost bych vyhledal ve slovníku.
 - b) Napsal bych si (ve své představivosti) obě varianty a vybral tu, která by se mi líbila víc.
 - c) V hlavě bych vyslovil název ulice s krátkým a a dlouhým a vybral bych si variantu, která by mi lépe zněla v uších.
 - d) Napsal jsem si na papír obě varianty názvu ulice a vybral si tu, která se mi líbila víc.
3. Chystáte se s přítelem na poznávací výlet. Právě jste od cestovní kanceláře obdrželi pokyny včetně itineráře. Jak byste reagovali:
 - a) Okamžitě bych zavolal svému příteli a řekl mu.
 - b) Poslal bych mu kopii pokynů a itineráře zájezdu.
 - c) Ukazoval jsem mu na mapě různá místa, která jsme navštívili.
 - d) Na každém místě, které jsme navštívili, jsem mu řekla, co chci dělat.
4. Rádi byste uvařili dobré jídlo pro svou rodinu. Jak byste postupovali?
 - a) Uvařila bych osvědčený pokrm, na který už nepotřebuji recept.
 - b) Listovala jsem v kuchařce a vybírala jídlo podle obrázku.
 - c) Podívala bych se do kuchařky na speciální recept.
5. Na vaše pracoviště přišla skupina pracovníků ze sesterského pracoviště ve vzdáleném městě. Měli byste těmto pracovníkům věnovat pozornost. Rádi by se od vás dozvěděli něco o přírodních krásách v okolí vašeho města. Jak byste reagovali:
 - a) Ukázal bych jim přírodní krásy přímo na místě.
 - b) Ukazoval jsem jim fotografie a diapozitivy, které ukazují přírodní krásy.
 - c) Dal bych jim propagační brožuru popisující přírodní krásy.
 - d) Řekl bych jim o přírodních krásách

6. Chcete si koupit nový přehrávač CD. Co kromě ceny nejvíce ovlivní váš výběr?
 - a) Prodavač, který mi řekne vše, co chci vědět o přehrávači CD.
 - b) Podrobnosti o přehrávači CD si přečtete v příručce k přehrávači.
 - c) Test ovládní přehrávače CD a poslech CD
 - d) Design (vzhled) přehrávače CD

7. Zkuste si vzpomenout, jak jste se naučili používat počítač, hrát počítačovou hru, ovládat nový spotřebič (např. vysavač, kuchyňský mixér) nebo používat mobilní telefon. Jaký byl pro vás nejlepší způsob, jak jste se naučili danou činnost provádět?
 - a) Podle diagramů, schémat a obrázků uvedených v příručce
 - b) Podle písemných pokynů v příručce
 - c) Poslouchání jiné osoby, která mi vysvětluje, jak mám postupovat.
 - d) Manuální činností, zkoušením, jak to udělat správně.

8. Máte problémy se zrakem. Rádi byste od svého očního lékaře získali vysvětlení svého stavu ve formě:
 - a) Říct mi, co je se mnou špatně
 - b) Ukázat mi na obrázku, na diagramu, v čem spočívá zhoršení mého zraku.
 - c) aby mi ukázal vadu mého zraku na modelu oka.

9. Chcete se naučit používat nový počítačový program na svém počítači. Jaký je nejlepší způsob, jak se ho naučit?
 - a) Sednu si k počítači, pokusím se spustit program a zpracovat ho podle příslušných pokynů na obrazovce.
 - b) Nejprve si přečtu příslušnou příručku, která popisuje práci s programem.
 - c) Zavolám svému příteli, aby mi vysvětlil, co mám dělat.

10. Bydlíte v hotelu v cizím městě, půjčili jste si auto a chcete navštívit přítele, jehož adresu neznáte a nevíte, jak se tam dostat. Co byste chtěli, aby váš přítel udělal?
 - a) Nakreslil mi mapu, jak se k němu dostat.
 - b) Řekl mi instrukce, jak se k němu dostat.
 - c) Na kus papíru napsal instrukce, jak se k němu dostat.
 - d) Přijel pro mě do hotelu a odvezl mě svým autem.

11. Chcete si koupit určitou učebnici. Co kromě ceny nejvíce ovlivní váš výběr?
 - a) že jsem již jednu kopii použil při výuce.
 - b) Kamarádka mi o ní řekla.
 - c) Rychlé přečtení některých částí knihy
 - d) Vzhled knihy, její formální stránka (barevnost, obálka, tisk atd.)

12. V kině se promítá nový film. Proč jste se rozhodli, že se na něj podíváte?
 - a) V rádiu jsem slyšel reportáž o filmu.
 - b) Četl jsem recenze na film
 - c) Viděl jsem reklamní fotografie z filmu.

13. Máte rádi učitele, který je ve třídě:
 - a) Používá učebnice, příručky, distribuuje písemné materiály, ve kterých je materiál prezentován.
 - b) Používá diagramy, vývojové diagramy, vývojové diagramy
 - c) Organizuje laboratorní práce, cvičení, exkurze.
 - d) Diskutuje se studenty

Příloha 2: Směrnice na školení zaměstnance

Tato vnitropodniková směrnice nastavuje pravidla pro splnění proškolení na zvolený sortiment ve společnosti Ferospoj, s. r. o.

- Každý zaměstnanec dostane řádně a za včasu nejdéle 4 dny před testováním školící materiály, které jsou dostatečným zdrojem informací k plnému zaškolení na daný sortiment.
- Materiály mohou být podávány v elektronické nebo tištěné podobě. A to formou souvislého textu nebo v PowerPoint slidech.
- Testování probíhá každých 14 dní, kdy v mezi-týdnu probíhá opravné testování. Každý zaměstnanec má 1 řádný a 2 opravné pokusy.

Rozdělení úspěšnosti:

Splněno: Pokud zaměstnanec splní test na > 80 %

Nesplněno: Pokud zaměstnanec napíše test na < 80 %

Odměna: Náleží tomu zaměstnanci, který je nejúspěšnější ze všech (nejvyšší počet získaných bodů). Vyhodnocení bude probíhat čtvrtletně nebo půlročně. Bude záležet na počtu testů v daném období

Sankce: Pokud zaměstnanec v prvním pokusu napíše test na < 45 %, dále pak pokud nenapíše test úspěšně ani na **3. pokus**.

- Každý zaměstnanec je povinen se dostavit na řádný termín testování. Mimo jiné je povinen se omluvit minimálně 3 dny předem, že se testu v daný termín nebude moci zúčastnit.
- Každý test má individuálně nastavenou časovou náročnost a počet otázek. Dále pak každý test je jinak náročný, ale všechny otázky musí být vytvářeny ze školících materiálů. To tedy znamená, že v testu nemůže být otázka, na kterou není odpověď v materiálech.

Všichni pracovníci kteří dočetli výše uvedené stanovy mají povinnost přistupovat k procesu s péčí řádného hospodáře, včas identifikovat slabá místa, navrhnout řešení a iniciovat případné doplnění pokynů uvedených v této směrnici. V případě porušení pokynů uvedených v této směrnici se pracovníci vystavují riziku udělení sankce ve výši min. 500 Kč za každé dílčí porušení.

Tato vnitřní směrnice / předpis nabývá účinnosti dnem

Tuto směrnici ukládám všem přečíst a dodržovat.

.....
 Ing. Lukáš Chládek
 provozní ředitel
 Ferospoj s.r.o.

| | |
|--|---------------|
| Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl řádně zaškolen do výše uvedené problematiky a souhlasím s dodržováním. | |
| Příjmení a jméno | Podpis |
| ABC1 | |
| ABC2 | |
| ABC3 | |
| | |

Příloha 3: Příklad školícího materiálu

NÝTOVACÍ MATICE

1. MATERIÁL

- rozlišujeme několik materiálů nerez, pozink, ocel a hliník

2. TYP HLAVY

- průchozí a uzavřená

PRŮCHOZÍ



UZAVŘENÁ



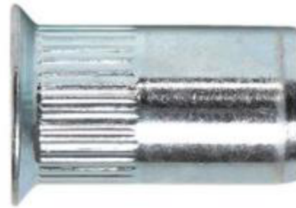
3. TVAR HLAVY

- plochá, zápusťná a mikro

PLOCHÁ



ZÁPUSŤNÁ



MIKRO



4. KONSTRUKČNÍ PROVEDENÍ

- šestihránná, hladká a rýhovaná

ŠESTIHRANNÁ



HLADKÁ



RÝHOVANÁ



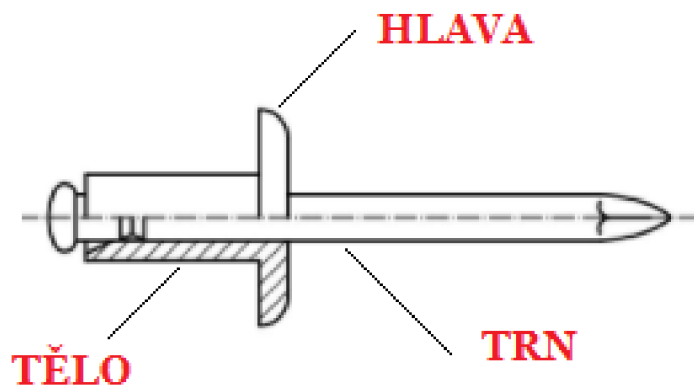
TRHACÍ NÝTY

1. MATERIÁL

- nýt se skládá z kombinací dvou materiálů, označeno je např. AL/ST
- před lomítkem je vždy materiál dřívku a za lomítkem materiál trnu
- nýty jsou z kombinací Al (hliník), ST (ocel), A2 (nerez), Cu (měď)
- nerezovou povrchovou úpravu lze poznat magnetem (nemagnetizuje) naopak zinek magnetizuje

2. POJMENOVÁNÍ ČÁSTÍ

- hlava, tělo a trn

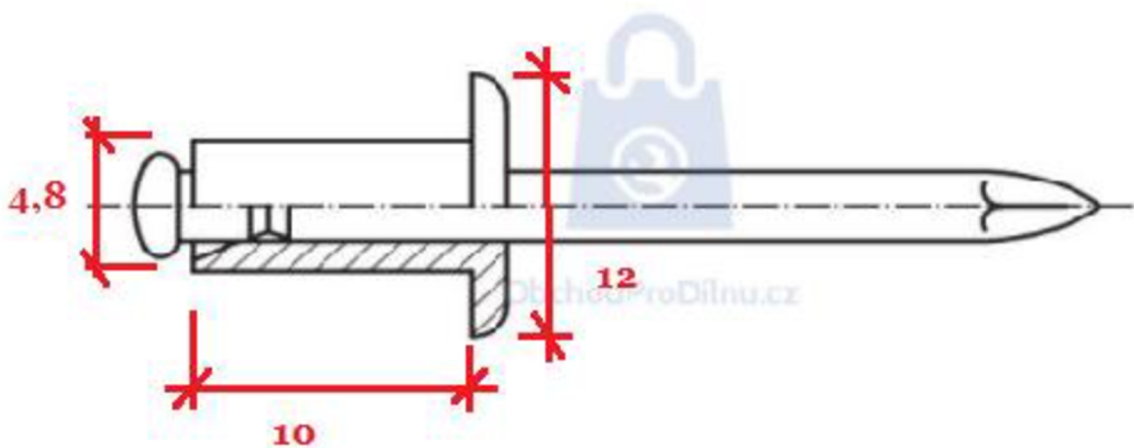


3. DÉLKA HLAVY

4. PRŮMĚR DŘÍKU

5. VELIKOST

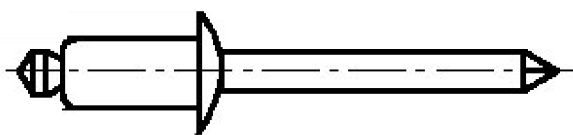
- dle obrázku měříme délku, průměr a velikost hlavy
- 4,8 (průměr dřívku) x 10 (délka) / 12 (velikost hlavy)



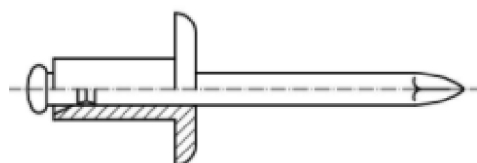
6. DRUH HLAVY

- rozdělujeme do kategorií
 - plochá hlava - nýt ve svém popisu nemá uvedenou velikost hlavy
 - zápusťná hlava - hlava nýtu je po vnějším okraji zkosená
 - velká - je vždy uvedeno za lomítkem, pokud není, považuje se za hlavu standardní

ZÁPUSTNÁ HLAVA



PLOCHÁ/VELKÁ HLAVA



7. SPECIÁLNÍ DRUHY

BAREVNÉ (RŮZNÉ RAL)



TĚSNÍCÍ



SLUPKOVÝ

