



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU
PRO PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI
UHS JAKOS, A. S. PŘI ZAVÁDĚNÍ ČÁROVÝCH
KÓDŮ

PROPOSAL OF AN EDUCATIONAL PROGRAMME FOR EMPLOYEES IN THE COURSE
OF IMPLEMENTATION OF BAR CODES AT THE UHS JAKOS COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

BC. JANA SLAVÍKOVÁ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

DOC. ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH. D.

SUPERVISOR

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Slavíková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh vzdělávacího programu pro pracovníky společnosti UHS JAKOS, a.s. při
zavádění čárových kódů**

v anglickém jazyce:

**Proposal of an Educational Programme for Employees in the Course of Implementation
of Bar Codes at the UHS JAKOS Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy


Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy; 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.


prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu




doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 30. 11. 2015

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vzdělávacího programu pro zaměstnance UHS JAKOS a.s., která před 4 lety implementovala nový informační systém a v návaznosti na jeho zavedení plánuje zavádění čárových kódů. Analýza byla zrealizovaná prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří přijdou do styku s čárovými kódy. Práce je rozdělena do 3 částí. První je teoretická popisující vzdělávání jako proces změny při zavádění čárových kódů. Dále je zde část analytická, kde je popsán současný stav společnosti prostřednictvím dotazníku. Závěr se soustředí na návrh vzdělávacího programu, který by ulehčil zavádění čárových kódů.

Abstract

This thesis deals with proposal for an education program for employees of UHS JAKOS, a.s. which implemented a new information system 3 year ago and because of this they are planning to implement a bar codes. The analysis was realized by questionnaire survey between the employees who will work with the bar codes. The thesis is divided into 3 sections. The first section is theoretical and describes an education as process of change during implementing the bar codes. Next is analysis section which describes a current situation in the company by questionnaire. At the end it focuses on proposal of education program which will get easy the implementing of code bars.

Klíčová slova

Kultura organizace, technologie, inovace, lidské zdroje, lidský kapitál, vzdělávání, metody, efektivní vzdělávání, změna, čárové kódy.

Key words

Culture of organization, technology, innovation, human resources, human capital, education, methods, effective education, change, bar codes.

Bibliografická citace

SLAVÍKOVÁ, J. *Návrh vzdělávacího programu pro pracovníky společnosti UHS JAKOS, a.s. při zavádění čárových kódů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za odborné rady a připomínky při zpracování diplomové práce a řediteli společnosti UHS JAKOS, a.s., pánu Ing. Vladimíru Horákovi, za poskytnutí potřebných materiálů, ochotu a spolupráci při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1. Lidské zdroje	13
1.1.1. Definice lidských zdrojů	13
1.1.2. Definice lidského kapitálu	13
1.2. Kultura organizace	16
1.2.1. Organizační kultura podporující inovace	17
1.3. Proces vzdělávání	21
1.3.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	23
1.3.2. Metody vzdělávání pracovníků	25
1.4. Změna	31
1.4.1. Proces řízení změny	31
1.4.2. Odpor ke změnám	32
1.4.3. Překonání odporu ke změnám	33
1.4.4. Fáze změny	34
1.4.5. Modely změn	36
2. ANALÝZA VZDĚLÁVAJÍCÍHO PROGRAMU	40
2.1. Představení společnosti UHS JAKOS, a. s.	40
3.1.1. Základní údaje o společnosti	41
2.1.2. Organizační struktura	42
2.1.3. Lidské zdroje	43
2.2. Zhodnocení současného stavu	44
2.3. Cíle vzdělávacího programu ve společnosti	45
2.4. Hlavní záměry vzdělávacího programu	45
2.5. Financování zavádění nového IS	46
2.6. Předmět zkoumání	47
2.7. Metody	48
2.8. Dotazníkové šetření	48
2.8.1. Příprava dat pro statistickou analýzu	48
2.8.2. Interpretace zjištěných údajů z dotazníkového šetření	49
2.8.3. Zhodnocení celého šetření	61
3. NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI UHS JAKOS NA ZAVÁDĚNÍ ČÁROVÝCH KÓDŮ	63

3.1.	Vzdělávací středisko.....	63
3.1.1.	Předmět vzdělávacího programu.....	64
3.1.2.	Metoda.....	65
3.1.3.	Zvolený model implementace ČK	66
3.2.	Vzdělávací program.....	66
3.2.1.	Efektivní vzdělávání	67
3.2.2.	Rozdělení zaměstnanců do skupin.....	69
3.2.3.	Struktura vzdělávacího programu	73
3.2.4.	Obsah vzdělávacího programu pro techniky, skladníci, asistentku a fakturantku	74
3.2.4.1.	Motivační stránka.....	74
3.2.4.2.	Základy počítačových dovedností	74
3.2.4.3.	Seznámení se s čárovými kódy	75
3.2.4.4.	Aktuální zjišťování současného stavu dílů na hlavním skladě (příp. délka dodání objednaných dílů).....	77
3.2.4.5.	Postup odepisování náhradních dílů.....	77
3.2.4.6.	Vykazování práce, cestovného a kilometrovného	81
3.2.4.7.	Možnosti kontroly stavu zásob na svých skladech, odepsaných dílů, vykázaných hodin práce i cestovného, kilometrovného.	81
3.2.4.8.	Doložení montážních listů.....	81
3.2.5.	Obsah vzdělávacího programu pro vedoucí jednotlivých středisek a jejich obchodní zástupce (servis, prodej, filtry, ZAPI).....	81
3.2.6.	Obeznamení principu fungování ČK ředitele a účetního	82
3.2.7.	Praktické přezkoušení	82
3.3.	Harmonogram vzdělávacího programu	83
3.4.	Rozpočet.....	84
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	92
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM GRAFŮ	92
	PŘÍLOHY	93

ÚVOD

Obecně je známo, že hlavně díky růstu konkurence je vyžadován zájem a kladen důraz společností na technické zdokonalování, zvyšování kvality produkce i služeb. Vše vede k implementacím informačních technologií a inovací. Je důležité, aby s těmito vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní flexibilně reagovat na změny (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Změna značí přechod jakéhokoliv objektu z jedné podoby do podoby druhé. Změna, to je slovo, kterého se, dá se říci, všichni pracovníci zaleknou, jakmile o něm započne jakákoliv debata mezi nadřízenými. V tomto případě se jedná o zavádění čárových kódů vlivem změny informačního systému.

Vlastníci, manažeři, vedoucí společností mají za úkol, aby samotná společnost dobře fungovala. V dnešním „světě“ technologií je nutné kladt důraz na pokrok, inovace. Nejen, že na firmu padne dobré světlo zvenku, ale samotná inovace nutí zaměstnance nezabřednout do stereotypu, ale naopak je nutí do vzdělávání se, jak v pracovním, tak osobním životě. V této diplomové práci se zaměříme na pracovní sféru.

Základem je rozvoj lidských zdrojů. Změnu charakterizoval Eduard Bakoš a jeho kolegové v knize Lidské zdroje jako **proces pozitivních změn**, kdy dochází ke zlepšení kvantitativních a kvalitativních charakteristik dané oblasti (Bakoš, Binek, Póč, 2006). Budeme se zabývat zvyšováním znalostí, schopností a dovedností v souvislosti s novými technologiemi, v tomto případě se budeme zabývat tvorbou vzdělávacího programu při zavádění čárových kódů ve společnosti UHS JAKOS a.s.

Vzdělávací program je vytvořen na základě identifikací potřeb vzdělávání. Následuje návrh plánů, vznik konkrétních plánů. Vytýčují se potřebné první kroky a důležitosti vzdělávání, ze kterých pak vznikají návrhy programů a rozpočtů. Než započne realizace vzdělávacího programu, je nutné si stanovit, kdo tímto programem projde (Koubek, 2006).

CÍLE A METODY

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma „Návrh vzdělávacího programu pro pracovníky společnosti UHS JAKOS, a.s. při zavádění čárových kódů“.

Touto problematikou jsem se rozhodla zabývat, protože v dnešní době se klade důraz nejen na modernizaci, nové technologie ve společnostech, ale také na vzdělávání zaměstnanců. Dochází k uvědomění, že vzdělávání je celoživotní proces nutný k tomu, aby lidé obstáli v dnešním konkurenčním prostředí na trhu práce.

Společnost UHS JAKOS se zabývá servisem vysokozdvizných vozíků. Téměř 60% techniků ve společnosti při vykonávání svých povinností používají notebooky. Je jim umožněno i používání internetu, který jim umožňuje sdílení různých softwarů ze serveru společnosti. Ty jsou potřebné pro vykonávání jejich každodenních povinností při opravování vozíků.

Při zavádění nového informačního systému vedení společnosti napadlo, že v budoucnosti by mohlo dojít ke sdílení nejen různých softwarů, ale mohlo by dojít i k využívání informačního systému techniků u zákazníků.

Situace ve firmě není v dnešní moderní době moc příznivá. Dříve použité díly byly ručně evidovány v sešitech jednotlivých techniků a z tohoto důvodu do fakturace, než byly díly odepsány, byl stav dílů na skladech zkreslen. Neobsahoval aktuální informace, někdy tak došlo k navyšování stavů zásob a v některých situacích k chaosu.

Zavedení čárových kódů má ve spolupráci s novým informačním systémem dopomoci k rychlejšímu odepisování dílů, k její evidenci a tím pádem k aktualizaci nejen stavu dílů na skladě, ale i k aktuálnímu vyhodnocování jednotlivých servisních zásahů. Cílem je dosáhnout efektivnějšího fungování celé firmy a tím pádem k ulehčení práce každého ve firmě.

To vše přináší něco nového, co se musí naučit nejen samotní skladníci, fakturantky, mistři, ale především technici, kteří budou mít sice aktuální přehled dílů evidovaných na jejich skladech, ale zároveň budou mít částečně zodpovědnost za jejich odepisování. K tomu všemu mají napomoci čárové kódy. Předtím ale musí prodělat vzdělávací

program, který společnost musí ve spolupráce s M.I.S.S. spol. s r.o., spravující nový informační systém, vypracovat.

Bude se jednat o složitý proces, který bude doprovázen problémy, ale pokud bude vzdělávací program na čárové kódy správně vypracován a zaměstnanci budou motivováni vidinou všech výhod přinášející čárové kódy, tak výsledkem toho všeho může být zvýšení efektivity společnosti jako celku.

Analytická část se bude zaměřovat na zaškolování pracovníků především na techniky, dále také na skladnice a fakturantky. Okrajově budou zaškoleni i vedoucí jednotlivých středisek, účetní a v neposlední řadě ředitel společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření na různých pozicích budou specifikovány různé možné hrozby, následně bude provedena samotná změna pomocí vzdělávacího programu na zavedení čárových kódů a vyhodnocen. Samotnou změnu, neboli provedení vzdělávacího programu, bude realizován pomocí Lewinova modelu, nebo-li mechanismem řízené změny. Tato fáze bude doprovázena tzv. brzdícími a hnacími silami. V tomto případě hnací silou bude vedení a brzdící mohou být technici, skladníci atd.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Lidské zdroje

O lidských zdrojích se v poslední době čím dál více hovoří v souvislosti s jejich řízením, neboli o personálním řízení. Jedná se o zdroje, do kterých se nyní ve větší míře investuje a to kvůli dlouhodobému efektu (Vodák, Kucharčíková, 2011). Z tohoto důvodu následující kapitola má sloužit k pochopení pojmů lidských zdrojů, lidského kapitálu a do něj vložených investic.

1.1.1. Definice lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou souborem vlastností, znalostí a dovedností lidí, jejich fyzických (zdraví, kondice) i psychických charakteristik (Bakoš, Binek, Póč, 2006).

Věda zabývající se konkrétně lidskými zdroji slouží k intenzifikaci zdrojů ostatních, kde vzniká zvýšený zájem o jejich rozvoj. Objektivizují se obtížně kvůli získání potřebných dat (statistiky, ročenky). Do popředí vystupuje stále větší a větší důraz na znalosti a dovednosti, protože vzdělanost a flexibilita představuje konkurenční výhodu nejen pro jednotlivce, ale i celou společnost. Vlivem tempa technologických změn již nestačí základní vzdělání, ale celoživotní učení se stává nezbytností (Bakoš, Binek, Póč, 2006).

1.1.2. Definice lidského kapitálu

Lidský kapitál představuje zásobu vrozených a během života získaných znalostí, dovedností, schopností, talentu i důvtipu. Je považován za dynamickou složku, která od narození je spjatá s jedincem a nedá se jí zbavit, odcizit ji. Na trhu práce ji její nositel může pronajímat a získávat za něj protihodnotu – mzdu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Investice vložené do vzdělávání a výcviku jsou stejně tak důležité pro *zvyšování individuálního pracovního bohatství, produktivitu a důchod* jako investice do věcného kapitálu. Dalo by se říci, že vzdělávání je do jisté míry určováno potřebou trhu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

S lidským kapitálem úzce souvisí i *lidský potenciál*. Rozumí se jím soubor dispozic a předpokladů člověka soustředěných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jinými slovy můžeme říci, že je to způsobilost člověka produkovat výrobky a služby, které sama přetváří. Lidský potenciál se vztahuje spíše k budoucnosti, na rozdíl od lidského kapitálu zaměřeného na současnost (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.1.2.1. Investice do lidského kapitálu

V současné době je kladen velký důraz na investice lidského kapitálu. Čím dál více si firmy uvědomují, že pokud chtějí, aby lidský kapitál směřoval ke zvyšování produktivity celého podniku, je zapotřebí investic.

Vynakládání peněžních a nepeněžních prostředků vede k uspokojení budoucích potřeb. V první řadě se jedná o investice, ne o spotřebu, které mohou být buď jednorázové, nebo dlouhotrvající. Dále je nutné si uvědomit, že účinek vynaložených investic se projeví až v delším časovém období. Tyto investice by neměly být opomíjeny, protože lidský kapitál je zdrojem příjmu a představuje zásobu bohatství ekonomiky (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Dle Vodáka, Kucharčíkové a spol. se investice do lidského kapitálu liší ve 3 základních aspektech (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- *forma vzdělávání* představující např. formální vzdělávání (školní), provádění školení na pracovišti atd.,
- *efekt* na výši příjmů a potřebu a

- *hodnoty investovaných částek i míry výnosů, intenzita vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.*

Pomocí investic do lidského potenciálu lidé zvyšují úroveň svých vědomostí, dovedností, dochází ke zkvalitnění lidských zdrojů, psychické zdatnosti a v neposlední řadě k motivačnímu růstu příjmů (Kameníček, 2012).

Vodák a Kucharčíková poukazují na to, že stav a tvorba lidského kapitálu jsou výrazně ovlivňovány dědičnými dispozicemi, rodinným i okolním prostředím, ve kterém člověk žije a rozvíjí se. V této knize naráží i na názor G. Beckera, kdy směřuje na důležitost schopností jedince (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Možnosti investování podniků do lidského kapitálu jsou:

- *Zlepšování zdravotního stavu* obsahuje např. zajišťování komplexních zdravotních prohlídek, umožňování pravidelného přísunu tekutin, podílení se na financování stravného, ale i poskytování výhod jako jsou např. zdarma návštěvy plaveckých bazénů, lázní atd.
- *Zlepšování pracovních podmínek* klade důraz na bezpečnost a ochranu zaměstnanců při práci (BOZP), tzn. modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, pomocí kterých dochází k eliminaci vzniku úrazů a poškození zdraví zaměstnanců. Na BOZP se v dnešní době klade důraz, a proto se konají ohlášené i neohlášené kontroly podniků, zda tak opravdu konají.
- *Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, vědomostí, dovedností, změna postojů.* K celkovému rozvoji napomáhá podnikové vzdělávání, vzdělávající kurzy, sebevzdělávání, dálkové studium apod.

V knize efektivní vzdělávání zaměstnanců Vodák, Kucharčíková a kol. zmiňují R. Lucase. Ten tvrdí, že tyto investice napomáhají k tzv. *interním a externím efektům*. *Interní* vedou ke zvyšování odborných a profesionálních schopností zaměstnanců, které směřují k růstu produktivity zaměstnanců. *Externí efekt* vede ke zdokonalování jiných zaměstnanců a podniků včetně efektivnosti ekonomiky jako celku. Tento efekt

je někdy nazýván jako *pozitivní externalita* a napomáhá k dlouhodobému růstu každé ekonomiky (Vodák, Kucharčíková, 2011).

K tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali, je zapotřebí, aby o to měli zájem, aby měli potřebu podrobit se procesu zdokonalování. Na druhou stranu v dnešní době je vše čím dál víc náročnější. Žádá se od nich, aby pracovali více a často s omezenými zdroji. Nesmí se také opomíjet, že samotné firmy dělají velkou chybu, a to že upouští od nabízení kariéry, od jistoty zaměstnání a tak zaměstnanci přehodnocují svůj přínos a oddanost firmě (Warren, Gressler, Rousseau, 1994 In Ulrich, 2009). V první řadě si společnost musí říci, čeho chce docílit a musí být ochotna provést kroky k tomu potřebné.

Měla by být brána v potaz i inovace znalostí, dovedností a postojů vzhledem k době a adaptovat je současnými potřebami.

Samotný proces vzdělávání bude rozebrán v kapitole 1.3.

1.2. Kultura organizace

„Kultura organizace neboli podniková kultura, představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“
(ARMSTRONG, 2007, s. 257).

Organizační kultura integruje získané zkušenosti organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek vůči vnějšímu okolí. Hlavní faktory ovlivňující funkce v rámci organizace je obsah a síla organizační kultury. **Obsah** představuje předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci. **Silou organizační kultury** se rozumí, nakolik je obsah sdílen (Lukášová, Nový, 2004).

Nezanedbatelný vliv ve firmách má i technologie ve firmách. Technologie využívané v organizacích ovlivňují pracovní procesy, interní chod organizace a chování organizace z vnějšího pohledu. Podle toho, jak je organizace vybavena výpočetní technikou

a podle výstavby počítačových sítí významně předurčují způsob komunikace uvnitř ní i naopak užívání elektronického obchodu pak způsob komunikace se zákazníky. Vzhledem k čím dál častějšímu používání moderních komunikačních prostředků ubývá v mnoha organizacích ústní komunikace a vznikají dokonce i virtuální firmy, kde pracovníci spolu komunikují jen elektronicky. To vše má dva úhly pohledu, jedním z nich je, že firma musí jít stále kupředu, musí investovat do technologie, ale také se jí tak otevírají „dveře“ jinde a rozevírají se jim tak jiné možnosti (Lukášová, Nový, 2004).

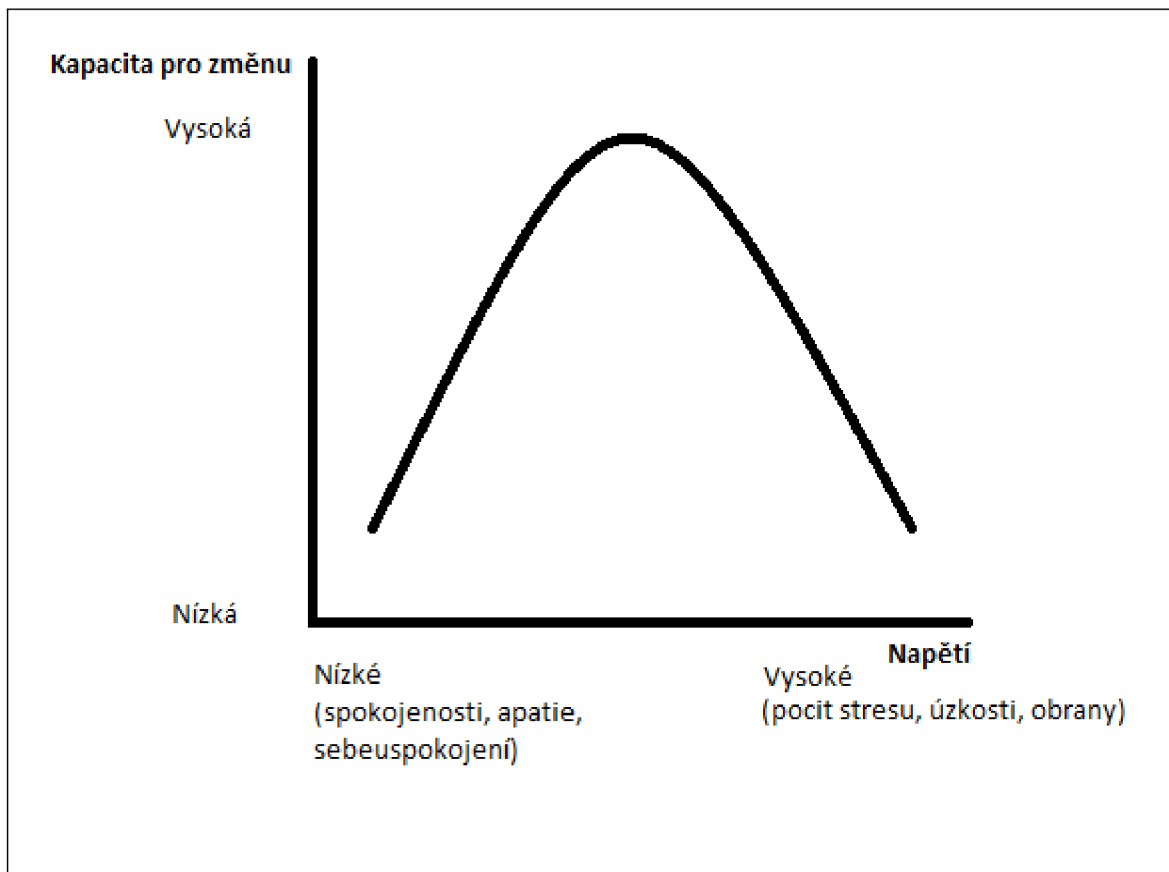
Technologické inovace vyžadují dobře vycvičené, motivované, zkušené a oddané pracovníky, protože jen takové lidské zdroje mohou být inovované (Dauda, 2009).

1.2.1. Organizační kultura podporující inovace

Inovace podporující organizační kulturu napomáhají k úspěchu organizace. Zvolí si strategii inovací a touží po úspěchu na trhu prostřednictvím poskytování lepších, odlišných, nebo zcela nových výrobků a služeb. Vnější okolí se neustále mění čím dál rychleji, a proto jsou organizace ke změnám nuceny, aby mohly na trhu obstát. V knize Organizační kultura od R. Lukášové, I. Nového a kolektivu uvedli rysy podporující inovace, tj. pružnost, adaptivnost a tvořivost. Inovace také podporuje připravenost organizace na změnu, která je pro přežití na trhu nepostradatelná (Lukášová, Nový, 2004).

Inovativní kulturou je míněna kultura podporující inovace umožňující pružnost a přizpůsobivost organizace (Lukášová, Nový, 2004).

Vystihuje typická ji změna, vývoj, učení, pružnost, přizpůsobivost, tvořivost. Celý proces změny obsahuje napětí. Vztah napětí změny a její kapacitu vystihuje následující obrázek tvaru obrácené U-křivky (Lukášová, Nový, 2004).



Obrázek 1: Vztah mezi změnou a napětím (Převzato z: Evans, Doz, 1989 In LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

Obrázek zaznamenává vztah mezi *kapacitou pro změnu* a *napětím* mezi jednotlivými zaměstnanci. Kapacita klesá s pocitem spokojenosti, apatie a sebeuspokojením, ale také při vysokém stresu, úzkosti, při ohrožení v krizi. Naopak v organizaci, kde je vysoká míra spokojenosti, v prostředí bez napětí, stresu dostává se do pozadí učení, vývoj a změna. Příliš vysoké napětí není také žádoucí, protože dochází k narušení výkonu jedinců a to není s učením se a vzděláváním slučitelné. Optimální kombinací všech těchto faktorů může dopomoci k hladkému průběhu vývojové změny a jeho následným vytvářením a udržováním.

Charakteristické rysy inovativní kultury

V knize Lukášová, Nový a kol. se zmiňují tři organizační charakteristiky, které uvedli Chandler, Keller, a Lyon ve svém díle. Jsou jimi (Chandler, Keller, a Lyon, 2000 In Lukášová, Nový, 2004):

- **Podpora zaměstnanců ze strany managementu** je klíčová, protože vytváří a podporuje důvěru zaměstnanců v management. Pro efektivní inovativní kulturu je důvěra nezbytná pro dosahování požadovaných výsledků. Profesionální a často složité mezilidské vztahy jsou často spjaté s vysokým stupněm nejistoty z možného rizika. Ale na základě důvěry je zaměstnancům možné do určité míry umožnit vystavovat se riziku bez obav z nespravedlivých trestů z pochybení a neúspěchů, které by mohly ohrožovat jejich výkon. Je důležité si uvědomit, že s inovacemi jsou spjaty vždy určité neúspěchy, rizika z výsledků.
- **Stimulační systém podporující inovace** má velký vliv na její průběh. Inovativní aktivity narůstají, pokud je stimulační systém dostatečně stimuluje, neboli odměňuje. Pokud stimulační systém odměňuje neinovativní aktivity, podráždí proces inovace. Inovativní kultura se vyznačuje tím, že respektuje a odměňuje zdařilou inovaci.
- **Optimální tlak pracovní zátěže** se zabývá rozdělováním zdrojů. Jestliže zaměstnanci vnímají organizaci jako něco, co podporuje inovaci prostřednictvím přidělování zdrojů, tak podle tohoto kritéria posuzují také organizační hodnotu svých programů a nutnost dosažení vytyčených cílů. Jednotlivci musí být v dostatečné míře informováni, mít dané materiály a zdroje v potřebném čase, protože v opačném případě vše povede k vysoké pracovní zátěži, která utlumuje inovativní chování.

Výše zmíněné charakteristické rysy budou rozebrány a aplikovány v návrhové části vzdělávacího programu pro zaměstnance společnosti na zavádění čárových kódů. Je podstatné, aby byly vyvážené a aby se s nimi pracovalo dle potřeb firmy. Nesmí dojít k jejich podcenění.

Specifika inovativní kultury

Tato kultura je obdobná jako jakákoliv jiná kultura, ale má výrazná specifika, dalo by se říci, že se jedná o určité paradoxy (Lukášová, Nový, 2004).

- Inovativní kultura pomocí sdílených inovativních hodnot a norem chování redukuje konflikty uvnitř organizace, ale vede i ke zvýšené citlivosti

na problémy, tj. k aktivnímu vyhledávání problémů a k destrukcím stávajících, ke konfliktům při tvorbě nového problému a při prosazování změn. Existují zde *zdravé konflikty* podporující odhalování i využívání příležitostí a k rozpoznávání i odstraňování slabých míst.

- Vytváří i podporuje nutný řád a současně i vzpuru proti řádu stávajícímu. To znamená, že u ne moc kreativních, tzn. nepřipravených pracovníků na inovace, v malé míře zainteresovaní pracovníci, to vše může vést k nepochopení, nesouhlasu a k nárůstu konfliktů, nebo dokonce k rozpadu dosavadních vztahů i struktur.
- Na jedné straně zajišťuje kontinuitu, obstarává i usnadňuje koordinaci a kontrolu, na druhé straně stanovuje provokativní cíle a usiluje o jejich sdílení. Tyto cíle mohou zviklat nebo poškodit dosavadní hodnoty a normy chování, vnímání profesionálních rolí apod. Výsledkem toho všeho ale je kvantitativně vyšší stupeň kontinuity, koordinace a kontroly.
- Inovativní kultura má dvě strany mince. Jinak řečeno, vytváří žádoucí shodu a organizaci harmonizuje, ale také udržuje a podporuje prostupnost a propustnost organizačních hranic a to z toho důvodu, že kontakt s vnějším okolím je prospěšný, přináší nové inspirace, nápady, posiluje odvahu ke změnám uvnitř organizace.
- Tato kultura podporuje sdělování kritických výhrad a připomínek napomáhající k informování, co se v organizaci děje a co by se mělo změnit. Zapojuje do komunikace a organizačního vývoje pracovníky ze vzdálených hraničních oblastí organizace. Tito členové napomáhají informacemi, zkušenostmi, podněty z vnějšího prostředí. Často jsou velmi tvořiví a mohou mít velký přínos pro organizaci.
- Redukuje vysoký stupeň nejistoty tím, že cílevědomě a systémově utváří sociálně-psychologickou atmosféru psychologického bezpečí. Zde se zaměstnanci cítí příjemně, protože mohou projevat svobodně i

otevřeně své názory a cítí se tak zodpovědněji vůči vzniklým rizikům spojených s inovacemi, napomáhají jim tato rizika lépe přijímat.

- Usiluje o inovativního a kreativního manažera, nebo vedoucího pracovníka s vůdčími schopnostmi. Ty může uplatňovat při svém řízení a vedení, uznává a oceňuje dosažené výsledky, žádoucí chování jednotlivců a pracovních týmů.
- Má mimořádně silný motivační potenciál. Inovativní kultura má typickou vysokou úroveň motivace. Inovativní organizační kultura klade důraz, aby pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence manažerů odpovídala náročnosti jejich pracovní pozice a organizačního prostředí. Dále jejím cílem je, aby systémy řízení, manažerské postupy řízení a vedení podporovaly vysokou úroveň motivace účinným systémem stimulačních prostředků.

1.3. Proces vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do **fáze plánování vzdělávání** pracovníků. Iniciativa vychází od vedení společnosti a od personálního oddělení, kde dochází k vytvoření podkladů pro identifikaci potřeb kvalifikace a vzdělávání. V této fázi se objevují návrhy plánů a předběžné plány. Formují se první úkoly, priority vzdělávání a z nich vycházející návrhy programů i rozpočtů. Všechny rozpočty se upřesňují, probíhá o nich diskuze směřující až k definitivní podobě programu a rozpočtu. Program se konkretizuje do podoby vymezující předmět vzdělávání, jehož se má týkat včetně metod, prostředků vzdělávání a časového plánu. Než započne samotná realizace vzdělávacího programu, musí proběhnout registrace navrhovaných účastníků, zájemců, jejich výběr, který dle potřeby provádí liniovní manažeři a jiní vedoucí pracovníci (Koubek, 2006).

Výstupem dobře vypracovaného plánu vzdělávání pracovníků by měly být odpovědi na otázky v tabulce č. 1 (Koubek, 2006).

Tabulka 1: Přehled otázek pro vypracování plánu vzdělávání pracovníků

Otázky	Odpověď
Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	předmět vzdělávacího programu
Komu?	jednotlivcům, skupinám, zaměstnáním, povoláním, kategoriím, kritériím výběru účastníků
Jakým způsobem?	na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání
Kým?	interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení
Kdy?	termín, časový plán
Kde?	místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.
Za jakou cenu, s jakými náklady?	rozpočtová stránka plánu
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?	metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

Zdroj: Koubek, 2006

1.3.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění. K tomu, aby mohl být v této společnosti zaměstnatelný, musí své dovednosti a znalosti prohlubovat a rozšiřovat. Jedná se o proces celoživotní. Pro firmu je základní její flexibilita a připravenost na změny. Musí změnu přijat a podporovat. Nezaměřuje se jen na tradiční vzdělávání, ale především na rozvojové aktivity, které připravenost zaměstnanců a jejich flexibilitu formují. Synonymem pro vzdělávací aktivity jsou personální činnosti, které představují následující aktivity (Koubek, 2006):

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, měnící se požadavky pracovního místa, prohlubování jejich pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků, jinak řečeno rozšiřování pracovních schopností,
- nástroji mohou být rekvalifikační procesy v organizaci, kdy jsou zaměstnanci přeškolení,
- přizpůsobování pracovního místa používané technice, technologii, stylu práce v organizaci. Souhrnně se dá nazývat změna orientace pracovníka
- nejedná se jen o formování způsobilosti (kvalifikace) pracovníka, ale zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Důležitý poznatek publikoval J. Koubek v knize *Personální práce v malých a středních firmách*, kterým je: *„Pozornost, kterou věnujeme novému pracovníkovi a jeho vzdělávání během počátečního období jeho práce ve firmě, významně ovlivňuje jeho následný pracovní výkon a profesionální chování i jeho vztah k firmě.“* (KOUBEK, 2011, s. 142).

Formování pracovních schopností pracovníka představuje pracovníka konkrétní organizace, u něhož dochází k rozšíření 3 oblastí (Koubek, 2006):

1) Oblast všeobecného vzdělávání

Všeobecný přehled zahrnuje znalosti jedince o okolním světě, potřebu získávat informace a vytvářet si o nich samostatný úsudek (Evangelu, 2009).

Součástí této oblasti je získávání a rozvíjení specializovaných pracovních schopností a jiných vlastností. Jinak řečeno je orientovaná na sociální rozvoj jedince. Neuplatňuje se zde aktivita organizací, ale naopak se jedná o oblast řízenou a kontrolovanou státem.

2) Oblast odborného vzdělávání

Nazývá se formováním kvalifikace, pracovníci se připravují po odborné pracovní stránce. Ve světě se uplatňuje tzv. training, který pomáhá k přípravě na povolání, zvyšuje své pracovní znalosti a dovednosti. Napomáhá k přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Jak již bylo řečeno, zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování prostřednictvím zvyšování kvalifikace, ale také přeškolování neboli rekvalifikace.

Jak bylo zmíněno, jednou z možností pro zdokonalování odborného vzdělávání je doškolování pracovníků, které je v každé firmě nezbytné. Zajišťuje pracovníkům dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro provozování práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Drží krok s poznatky odrážející rozvoj techniky a technologie. Jsou tak lépe připraveni na změny (Koubek, 2011).

3) Oblast rozvoje

Představuje nový pohled, novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Rozvíjí se zde pracovní schopnosti, jejich osobnosti s cílem, aby zaměstnanci byli zaměstnatelní, vykonávali svou práci efektivně a nezálekli se nových pracovních úkolů. Tato oblast se orientuje na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku, podporování pracovních týmů, tvorba potřebných a dynamických struktur znalostí i dovedností. Výstupem má být zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. Vzniká tak učící se organizace, kde je klima podporující vzdělávání a rozvoj.

1.3.2. Metody vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci ani zaměstnavatelé většinou nemají všechny praktické dovednosti ani znalosti nutné k vykonávání jejich práce, které jsou vyžadované společností. Za těchto podmínek je nezbytné neustálé vzdělávání pracovníků. Samotný výcvik je velmi časově i finančně náročný. Společnost musí vyhodnotit, které školení je pro jejich firmu zapotřebí. Bere v úvahu jejich zvýšené pracovní výsledky a tím i efektivitu firmy. Na základě stanovených obchodních cílů může vybrat, pro které oddělení je které školení přínosné. Firma bez něj nemůže mnohdy docílit svých vytyčených obchodních cílů. V současnosti je pro firmy nejcennější proces přípravy a modernizace zaměstnanců v oblasti technického a technologického vývoje v podmínkách globalizace trhu a konkurenčního prostředí. Tím, že dojde ke zlepšení pracovní kapacity zaměstnanců, může mít za následek zlepšení profilu firmy a jejich obchodních cílů, cílů jedinců i obecných cílů firmy (Koleva, 2013).

Předtím, než proběhne zvolení metody vzdělávání pracovníků, je zapotřebí zvážit, která z metod bude nejvhodnější a to proto, že některé jsou vhodné pro nové pracovníky, jiné pro doškolení stávajících pracovníků a jiné k jejich rozvoji. Pokud se jedná o malou firmu, jsou dle J. Koubka vhodné pro vzdělávání na pracovišti při vykonávání práce následující zásadní metody (Koubek, 2011):

- *Instruktaž při výkonu práce* představuje nejjednodušší způsob zaškolení pracovníků nových, nebo pracovníků s méně zkušenostmi. Tato metoda je řízena zkušeným pracovníkem nebo nadřízeným, jenž předvádí pracovní postup. Zaškolený pozoruje, následně napodobuje tento postup a osvojí si ho při plnění svých pracovních povinností. Jedná se ale o instruktaž u jednodušších a dílčích pracovních postupů, které se týkají jednorázových ukázek při vykonávání hlučných a rušivých prostředí pod tlakem pracovních úkolů.
- *Koučování* se používá při dlouhodobém zácviku pod dohledem nadřízeného nebo školitele. Jedná se o neustálé podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce, k vlastní iniciativě závislé na individualitě daného pracovníka. Pracovník je informován o hodnocení vykonávání své práce

a metoda umožňuje oboustrannou spolupráci vzdělávaného pracovníka a školitele.

Scott Snell, Shad Morris and George Bohlander uvádějí ve své knize *Managing Human Resources*, že koučování je plynulý tok instrukcí, připomínek a námětů od nadřízeného k podřízenému (Snell, Morris, Bohlander, 2014).

- *Counselling* značí vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. Jejich vztah je jednosměrný, kdy vzdělávaný přináší svou iniciativu a aktivitu, vyjadřuje. Školitel formuje a prověřuje jeho schopnosti pracovat s lidmi. Tato metoda je bohužel časově náročná a vzdělávání se může dostat do rozporu s běžnými pracovními úkoly na pracovišti.
- *Asistování* znamená přidělení vzdělávaného ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj. Postupně se podílí na práci víc a víc, až jeho schopnosti a dovednosti jsou připravené vykonávat práci zcela samostatně.
- *Pověření úkolem* je další krok směřující od asistování. Školitel jej pověří úkolem, práce zaškolujícího zaměstnance je sledována, usměrňována a hodnocena. Pracovník si tak vyzkouší své schopnosti a je více motivován k rozvoji. Výsledkem je pak splnění, nebo nesplnění úkolu, a tím tak může ohrožit důvěru nadřízeného a jeho vlastní sebedůvěru.
- *Rotace práce* je určena pro vzdělávání řídicích a univerzálních pracovníků, kdy jsou pověřeni na určitou dobu určitým úkolem v různých částech firmy. Dochází ke komplexnějšímu poznání celé organizace.
- *Pracovní porady* jsou metodou vhodnou k formování pracovních schopností pracovníků. Během ní se seznamují s obtížemi nejen vlastní pozice, ale i ostatních zaměstnanců a pochopení, jak daného pracoviště, tak celé firmy. Dochází ke zvyšování jejich informovanosti a sounáležitosti s kolektivem, celou firmou. Jedná se o neformální metodu, ale na druhou stranu napomáhá

k motivaci, iniciativě, rozšíření znalostí. Nevýhodou je, že čas věnovaný poradám zkracuje čas pro vykonávání běžných pracovních povinností.

Dle Michaela Armstronga v knize Řízení lidských zdrojů existuje **10 podmínek**, které poukazují na jejich splnění, aby mohlo být vzdělávání efektivní (Armstrong, 2002):

1.) Motivace

První podmínkou pro dosažení efektivního vzdělávání je motivace se učit, vzdělávat se. Musí si uvědomovat, že současné znalosti, dovednosti, schopnosti nejsou dostačující, a že je nutné, aby i své postoje a názory zlepšovali a docházelo tak nejen k uspokojení jednotlivých jedinců, ale i jiných. Toto si musí uvědomovat. Zkrátka musí mít jasnou představu, jak by se v takovém případě měli zachovat (Armstrong, 2002).

Existují 2 typy pracovních motivací:

- *Vlastní motivace* v hledání, nalézání a vykonávání práce, tak aby byly uspokojeny jejich vlastní potřeby, nebo splněny jejich stanované cíle.
- Motivace *managementem* prostřednictvím např. odměňování, povyšení, pochvala, benefity atd.

Dle původního zjištění Herzberga a kolektivu jsou zde následující typy motivací:

- *Vnitřní motivace*

Faktory, které si jedinci sami vytváří a které je ovlivňují, aby se chovali či vydali určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny z odpovědností, autonomie, neboli volby v konání svých vlastních rozhodnutí, příležitostí využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti zajímavou a podnětnou prací. V neposlední řadě příležitostí k funkčnímu postupu.

- *Vnější motivace*

Tato motivace slouží k motivování zaměstnanců, aby svou práci vykonávali rychle, spolehlivě a co nejlépe umějí. Skládají se z finančních odměn, pochvaly,

povýšení a v opačném případě, pokud zaměstnanci svou práci nekonají, jak mají, jsou trestáni prostřednictvím disciplinárního řízení, srážek z mezd, kritikou od nadřízených atd.

U *vnější motivace* existuje riziko, že nebude mít dlouhotrvající účinek, ale naopak mohou mít výrazný účinek na vykonání stanovené práce. *Vnitřní motivátory* vedou k dlouhodobějším a hlubším účinkům a to protože se zaměřuje přímo na jedince.

V takovém případě musíme zvážit, k čemu chceme docílit. Jestliže se jedná např. o zakázku v krátkodobém horizontu, kdy chceme zaměstnance namotivovat k vyšším výkonům, přesčasům atd., tak vnější motivátory jsou vhodným nástrojem. Naopak pokud se jedná o dlouhodobý proces, kdy chceme zdokonalit fungování firmy, dosáhnout dlouhodobých úspor a celkově aby společnost efektivněji fungovala, tak v tomto případě volíme vnitřní motivátory.

2.) Normy výkonu

Pro to, aby zaměstnanci vykovávali svou práci tak, jak po nich nadřízení vyžadují, je nevyhnutelná znalost svých *cílů* a *norem*. Ty musí být přijatelné a možné je použít k posouzení dosaženého pokroku.

3.) Pečlivé vedení

Vzdělávající osoby potřebují pečlivé vedení. Nesmí zde být lhostejnost k jejich vzdělání, jinak by to mohlo vést k jejich demotivaci. Jedinci mohou být vnitřně motivováni a nesmí se zanedbávat povzbuzování jedinců. Vzdělavatel by měl mít vždy v ruce něco, co napomůže k vyřešení faktorů, které by odváděly lidi od dosažení svých cílů, tj. dokončení daného vzdělání.

4.) Pocit uspokojení

Základem je, aby vzdělávaný pociťoval užitek ze svého vzdělávání. Pak přestože se jedinci vyskytují i v obtížných podmínkách, napomáhá jim tento užitek, který je jim k dispozici, k dosažení vytyčených cílů. V opačném případě,

přestože budou mít podmínky ke vzdělávání ideální, může tento vzdělávací systém jednoduše selhat.

5.) Aktivní vzdělávací proces

Je důležité zapojit vzdělávající nejen do samotného procesu vzdělávání, ale i do tvorby vzdělávacího programu, aby mohl vyslovit svůj názor a mít pocit, že jeho slovo má váhu.

6.) Používání vhodných metod

Na základě bystrého úsudku musejí používat vhodné metody, a to vzhledem k potřebám práce, pracovním místům, jedincům i skupině.

7.) Přeměna a rozmanitost metod učení a vzdělávání

Vhodná široká škála metod má za následek udržování zájmu vzdělávajících se.

8.) Potřeba přiměřeného času na absorbování získaných znalostí a dovedností

Učení si vyžaduje čas potřebný pro naučení a pochopení problematiky. S tím by vzdělávací programy měly počítat. Mnohdy se vzdělavatelé pokouší naučit velké množství informací během krátké doby a dochází k nepropojení teorie s praxí, nebo dokonce k nepochopení látky. Je důležité najít rovnováhu mezi množstvím informací a převedení těchto informací do praxe.

Pokud se budeme zaměřovat jen na jednu věc a druhou opomíjet, mohlo by dojít k nepropojení těchto částí a tím pádem i k nekvalitnímu vzdělávání.

9.) Upevňování vědomí správného chování

Člověk musí být motivován a být si jist, že dělá správnou věc. Konkrétněji řečeno musí vidět výsledek a smysl toho, co dělá. V celém dlouhodobém procesu vzdělávání je vhodné, aby do něj byly zařazeny určité mezistupně zakončené dílčím

vyhodnocením. Ty mají sloužit k upevnění vědomí učící osobě, zda mají správné, či nesprávné chování.

10.) Úrovně učení

Existují různé úrovně učení se, které vyžadují různé metody a které zaberou různou dobu. Rostoucí složitost učení a vzdělávání se obsahuje *4 úrovně*:

1. Úroveň je nejjednodušší a spočívá v učení se přímých fyzických reakcí, neboli v provádění úkonů, dále v učení se věcí nazpaměť a v základním formování člověka.
2. Úroveň se zaměřuje na používání naučených znalostí a dovedností při nových úkolech, v novém prostředí.
3. Úroveň nachází učení ve složitém procesu, kde dochází k rozpoznávání podstaty určitého okruhu postupu a akcí. Na této úrovni je nutné sjednocovat, propojovat řadu oddělených úkolů. Tato část se zaměřuje na *interpersonální dovednosti*.
4. Úroveň je nejsložitější formou učení. Je také oblastí nejobtížnější a nejnebezpečnější. Zde se zabýváme hodnotami a postoji lidí, skupin.

Efektivní vzdělávání je složitý proces, který obsahuje řadu podmínek. Ty musí být pečlivě provázány, vyváženy a sledovány. Pokud dojde k podcenění, mohlo by dojít ke komplikacím v průběhu vzdělávacího programu a ke zbytečně zdlouhavému průběhu. Jednotlivé části jsou aplikovány v návrhové části.

1.4. Změna

Mezi jednotlivými částmi systému je vzájemná závislost, která podněcuje dopad změny na celý systém. Musíme zahrnout do jednotlivých změn nejen osoby samotné, ale i jejich okolí. V opačném případě v okolí vzniká nebezpečí nerealizovatelnosti požadovaného úspěchu. Může dojít k problému na jiném místě nebo může dojít k celkovému zhoršení. Nejedná se o samotné řešení, ale především o jeho dopady v systému, které je nutné zjistit a vyvarovat se jim pomocí preventivních úvah o možných nežádoucích vedlejších účincích a vhodnými opatřeními je zredukovat (Armstrong, 2002).

Mnohdy velká námaha má minimální, nebo dokonce žádný dopad, jindy malé, nenápadné změny mohou mít velký účinek. Celý systém může ovlivnit jedna část a ostatní části mohou na tuto změnu reagovat a dojde k řetězové reakci. Každá tato změna něco stojí a my musíme zvážit, zda to, co za tuto změnu zaplatíme, se nám vyplatí, neboli zvážit, porovnat užitek vzhledem k požadované ceně. Pro to vše je nutný čas pro působení a projevení se daných změn (Armstrong, 2002).

1.4.1. Proces řízení změny

Prvotní je uvědomění nutnosti změny. Následně provedení analýzy této situace a faktorů, které změnu způsobily. Vede k diagnóze charakteristik a ke stanovení směru, kterým se má změna ubírat. Poté může dojít k identifikaci a vyhodnocení možných kroků, kdy vybereme ty, jimž dáme přednost (Armstrong, 2002).

Základem je rozhodnutí současné situace a zvolení cest k žádoucí situaci. Tento přechod je považován za kritickou etapu procesu změny. Jedná se o období, kdy „vyplouvají“ na povrch problémy a ty musejí být zvládnuty. Problémy se mohou vyskytnout v odporu ke změně, nízké stabilitě, vysoké míře stresu, energie směřované nesprávným směrem, konfliktů a ztráty podnětů. Bez předvídavosti a pravděpodobnosti překážky při zavádění změny se neobejdeme. Samotná fáze provádění změny může být bolestivá. Plánování se často strhne k myšlenkám o logickém a přímočarém procesu přechodu z bodu A do bodu B, ale realita je zcela jiná (Armstrong, 2002).

M. Armstrong zmínil Pettigrewa a Whippa , kteří definovali realizaci změny jako opakující se a kumulativní proces, během kterého dochází ke změnám jeho utváření (Pettigrew a Whipp, 1991 In Armstrong, 2002).

Bez toho, abychom změnu provedli, musíme porozumět změně a tomu, proč se lidé změně brání. Ti, co chtějí změnu, musí změnu podporovat, co se týče cílů, a ohledně prostředků musí být pružní. Proto je důležité znát a porozumět jednotlivým modelům změny. Jen tak může dojít k porozumění návodů, jak provést cílenou změnu (Armstrong, 2002).

1.4.2. Odpor ke změnám

M. Armstrong vystihl, co odpor pro lidi znamená a vysvětluje, proč se jich tak obávají. Změna představuje pro jedince ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny. Konkrétně si změny definujeme hlavními příčinami vzniku odporu ke změnám (2002):

- *Obavy z nového* mívají lidé z důvodu narušení jejich zaběhlé rutiny, metod práce či podmínek, v nichž pracují. Mají pocit, že ztrácí jistotu, co dobře znají a neuvěří jen tak managementu, že plánované změny jsou k prospěchu jejich i organizaci. Mnohdy se ukazuje, že jejich nedůvěra měla i opodstatnění.
- *Ekonomické obavy* představují pro jednotlivce ztrátu peněz, nebo dokonce ohrožená existence zaměstnání.
- *Nepohodlí* znamená, že vlivem změn jim ztěžují práci.
- *Nejistota* pramení z dané změny, nevíme, co jim přinese.
- „*Symbolické*“ obavy vychází sice z malé změny, ale představuje něco nového, co jedince zneklidňuje a znamená to pro něj změnu mnohem většího vnitřního rozsahu především, jestliže neví rozsah programu změn (speciální kanceláře, rezervace parkovacích míst).

- *Ohrožení interpersonálních vztahů* symbolizuje vše, co narušuje dosud fungující sociální vztahy a normy v týmu nebo i v organizaci.
- *Ohrožení postavení nebo kvalifikace* jsou jakékoliv změny ohrožující postavení a dequalifikaci jedince.
- *Obavy související se schopností* vyrovnat se s novými požadavky a schopnosti získat nové dovednosti.

1.4.3. Překonání odporu ke změnám

Lidé se obávají nových věcí, změn, přestože nemusí jít o škodlivou, ale naopak pozitivní změnu. Podstatné je uvědomit si, že proti každé změně se každý brání a vzniká tak odpor. Navzdory tomu všemu je nutné se o ni pokoušet. Skládá se z několika kroků. Prvním je *analyzování potenciálního dopadu* změny. Součástí tohoto kroku je zvážení, jak ovlivní lidi na jejich pracovních místech. Výsledkem této analýzy by mělo být zjištění, které stránky vzbudí všeobecnou podporu, nebo alespoň podporu jedinců, a které naopak vyvolají odpor. Mělo by dojít v co nejvyšší míře k rozpoznání potencionální nepřátelské nebo negativní reakce lidí. Také by měly brát v potaz příčiny odporu rozebrané v předchozí kapitole. Základním kamenem pro překonání odporu ke změně je pochopení pocitů a obav těch, jichž se to týká. Následně může dojít k minimalizaci zbytečných obav a vyjasnit si nejasnosti. Ten, kdo změnu provádí, *agent (činitel) změny*, by měl zjistit na základě analýzy, že nové nápady jsou asi podezřelé a mělo by dojít k otevření diskuze o reakci na návrhy změny. Jen tak může dojít k pochopení těchto reakcí. Zapojení lidí do procesu změny jim napomůže k nastolení a vyjasnění svých starostí, mohou navrhnout své nápady o zavedení změny. To, že dojde k začlenění lidí do tohoto procesu, má vést k uklidnění a ke spokojenosti, že s touto změnou mohou s klidným svědomím žít. Bez zapojení zaměstnanců do plánování a zavedení změny nedosáhneme urovnání obav. Tato změna už totiž není *jen* změnou, ale je *jejich* změnou. Aby docházelo k efektivní komunikaci a vyvarování se komplikacím, je důležité použít všechny *komunikační kanály* (Armstrong, 2002).

1.4.4. Fáze změny

V první řadě je důležité si uvědomit, že změnu je možné provést kdykoliv. Liší se však ochota pouštět se do nich. V každém člověku se nachází část jeho samotného, která změnu vyžaduje, ale i touha po zachování toho známého, stávajícího stavu. U obou těchto vlastností se intenzita mění v návaznosti s věkem, životními zkušenostmi a situací, ve které se zrovna nachází. Každý se změně obává, jedná se o lidskou vlastnost. Na každém začátku provádění změny je chaos, nejistota. Tomu se nedá vyhnout. Pokud se ale proti tomuto chaosu bude bojovat, přistupovat konstruktivně, dojde k překonání negativních emocí a lidé uvítají nový nastolený stav.

Každý pracovník vnímá různě kompetence a v souvislosti s tím každá změna ve společnosti probíhá v *následujících fázích* (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009):

1. Šok, překvapení

Zaměstnanec je konfrontován s novými, neočekávanými podmínkami. V první fázi jedinec o svých kompetencích pochybuje. Jeho dovednosti se sice osvědčily v jeho předchozích situacích, ale nově nastolená situace ho nabádá k myšlenkám, že jeho dovednosti nejsou dostatečné, aby danou změnu zvládl. Představitelem této fáze je nejistota zaměstnance v sebe samého.

2. Negace, odmítání

Hodnoty a postoje vytváří důvody, proč se změna nemá provádět. K doprovodným postojům jako obranný mechanismus přibývá obviňování ostatní. Tento stav vnímá jako přechodný a proto neguje vše, aby nemusel měnit své myšlení a chování. Často se stává jejich postoj strategií, jak se vyhnout započaté změně, jak ji zvrátit.

3. Racionální pohled

V této fázi si pracovník uvědomí, že změna je nutná a nevyhnutelná. Hledá východiska, jak z této situace uniknout. Jeho kompetence opět klesají a občas se jedinec stane i obětí frustrace.

4. Emocionální akceptování

Zaměstnanec nemá důvěru ve své postoje a hodnoty, aby se mohl vyrovnat se změněnou situací. Proto hledá své nové schopnosti, dovednosti, cesty směřující k vyzdvižení jeho kompetencí. Občas se tato fáze nezdaří, situaci opět odmítá. Celá změna se zpomalí, ne-li zastaví.

5. Zkoušení, učení, nacvičování

Jedinec zkouší, co jeho schopnosti a dovednosti dovedou, testuje své změněné způsoby chování a nacvičuje si je. Je rozhodující, jak s úspěchem naloží on i jeho okolí. Podle toho se odvíjí i jeho ochota riskovat a podle toho hodnotí svou kompetenci.

6. Poznání

Základním „kamenem“ je zde zpětná vazba, prostřednictvím které pracovník získává mnoho potřebných informací napomáhající k lepšímu přizpůsobení se nové situaci. Učí se správné volbě, kdy má použít nové způsoby myšlení a chování a kdy je zapotřebí použít ještě ty staré. Zdokonaluje své flexibilní chování, věří v sám sebe, uvědomuje si, že změna byla dobrý krok a připadá si tak kompetentnější díky jejímu provedení, došlo k rozšíření svých znalostí i náhledu na provedenou změnu.

7. Integrace

Pracovník integruje a prohlubuje své znalosti tím, že své chování a myšlení používá při své práci samozřejmě a, dalo by se říci, automaticky. Tím, že se přenesl přes fázi šoku a odmítání, dává šanci provedené zásadní změně.

K překlenutí všech etap směřující ke hladkému provedení změny napomáhá kouč. Ujímá se jich emocionálně podle toho, v které fázi se právě nachází. Pracovník musí absolvovat všechny etapy a kouč pouze dopomůže k rychlejšímu sledu etap. Např. ve fázi negace kouč nesmí přesvědčovat o výhodách, musí naopak jen naslouchat a snažit se pochopit, proč danou změnu odmítá. Musí se to brát vážně a ne na lehkou váhu. Dále v racionální fázi má kouč za úkol nasměřovat jedince k tomu, aby se sám konstruktivně zpochybnil a napomohl mu k tomu, že se z oběti stane tvůrcem. Vše je díky stresu stále negativní a k tomu, aby se to mohlo změnit, kouč redukuje nejistotu a vyzdvihuje jeho dosažené úspěchy. Ochota změnit ovlivňuje užitek,

ježž jedinec vidí z budoucí očekávané situace. Koučové, vedoucí mají být manažery změn, provázet permanentními procesy změn a pracovník zvyšovat své znalosti, zkušenosti pomocí učení a zvyšovat své kompetence. To je hlavní užitek nejen pro pracovníka samotného, ale i na trhu jeho hodnotu.

1.4.5. Modely změn

Mezi nejznámější představitele změn patří Lewin a Beckhard. Dále existovali autoři, jako jsou Thurley, Bandura, Beer a kol., kteří vytvořili modely změn a příspěvky, jak pochopit mechanismy změn. Pro pochopení tyto představitele probereme podrobněji.

Lewin

Zabýval se mechanismem pro řízení změn, jimiž jsou (Armstrong, 2002):

- *Rozmrazení* – představuje demontáž stávající stabilní rovnováhy. Tato rovnováha podporuje existující chování a postoje. V tomto procesu musí vzít v úvahu pro lidi znamenající eventuální ohrožení, potřeba motivovat ty, kterých se změna dotkne, aby změnu akceptovali a docílili přirozeného stavu rovnováhy.
- *Změna* – lidé reagují na nové informace.
- *Zmrazení* – někdy nazýváno stabilizování změny prostřednictvím zavedením a fixace nových reakcí do profilu osobnosti lidí, kterých se změna týká.

Navrhl také metodologii analýzy změn jím nazývanou „analýza sil na bojišti“ obsahující 3 etapy:

- Provedení analýzy pomocí brzdících a hnacích sil ovlivňují přechod od současného stavu do budoucího stavu. K brzdícím silám náleží reakce, které zpomalují proces, tj. lidé považují změnu za zbytečnou, nebo dokonce ji vnímají jako hrozbu.
- Do analýzy dále spadá určení, co pro hnací a brzdící síly je rozhodující.

- Poslední etapa této analýzy je podpořit hnací síly a oslabit nejvýznamnější brzdící síly.

Beckhard

Beckhard definoval program změny *následujícími kroky* (Armstrong, 2002):

- stanovení cílů a definování budoucího žádoucího stavu organizace nebo podmínek v organizaci po změně,
- určení současných podmínek vzhledem k těmto cílům,
- formulace činností a úkolů v období změny, které jsou potřebné pro docílení budoucího stavu a
- tvorba strategií a plánů činností nutné pro vedení tohoto přechodu vzhledem k analýze faktorů, jež bude pravděpodobně ovlivňována při zavádění změny.

Thurley

Thurley vytvořil následujících pět přístupů k řízení změn (Armstrong, 2002):

- *Direktivní* – Používá se v krizových situacích, kdy jiné metody ztroskotaly. Součástí této metody nejsou konzultace.
- *Dohodnutý* – Tento přístup vychází ze slova dohody, kdy moc je rozdělena mezi zaměstnance i zaměstnavatele. Změna je výsledkem vyjednávání, kompromisu a souhlasu, na jehož základě se teprve změna realizuje.
- *„Srdcem a hlavou“* – Podstatou tohoto „normativního“ přístupu je snaha o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech zaměstnanců. První krok je definování názorů manažerů, co je správné a „normální“. Dalším krokem je nalezení oddanosti a snahu sdílet vizi mezi pracovníky. Neznamená zapojení, spoluodpovědnost ale ani jejich participaci.
- *Analytický* - Základní kameny tohoto přístupu pochází z předchozího přístupu, kdy se postupuje od analýzy a diagnózy, přes definování cílů, návrhu procesu změny, vyhodnocení výsledků až k formulaci cílů následující fáze procesu

změny. Vychází z racionality a logiky. Je příznivci, jak interních, tak i externích konzultantů. Hladký chod racionálního průběhu narušují emoce, mocenská politika i vnější tlaky. Není jednoduché si jej udržet.

- *Založený na akci* – Připouští rozdíly mezi analytickým a teoretickým přístupem, dále že praxe se liší činy od počátečních myšlenek. Zkrátka, to co si manažeři myslí, je to, co dělají a reálný život je mnohdy o aktuální akci, co si situace vyžádá. Prvním krokem je uvědomění, že problém existuje, přestože není korektně definován. Správné a optimální řešení je výsledkem pokusů a omylů vedoucí k vyjasnění povahy problému, případně alespoň vyjasnění rámce, v němž bude řešení objeveno.

Bandura

Popsal průběh měnění lidí následovně (Armstrong, 2002):

1. Lidé si volí vědomě své chování.
2. Informace vychází z prostředí, ve kterém žijí, a ty používají k této volbě.
3. Tato volba je založena na:
 - důležitosti věci,
 - názoru o svých schopnostech vztahující se ke způsobu chování a
 - důsledky jejich chování, pro které se rozhodnou.

Pro lidi řídicí změnu vyplývá:

- Užší vazba mezi určitým chováním a určitým výsledkem povede k pravděpodobnějšímu rozhodnutí pro jejich chování.
- Žádanější výsledek zapříčiní pravděpodobnější způsob chování podporující výsledek.
- Víra v osvojení nového chování k pravděpodobnosti, že se o to pokusíme.

Pokud chceme změnit lidské chování, musíme provést několik kroků, jimiž je změna prostředí, v němž pracují, dále přesvědčit, že nové chování je v jejich silách

a jako poslední přesvědčit, že to povede k výsledku, který za to bude stát. Je důležité si uvědomit, že ani jeden z kroků není jednoduchý.

Beer a kol.

Článek publikovaný v Harvard Business Review o tom, proč programy změn nevedou ke změnám, publikoval Michael Beer (1900) a jeho kolegové. Poznamenali, že program změn se řídí teoriemi, které jsou od základu nesprávné. Jejich teorie tvrdí, že změny v postojích vedou ke změnám v jejich chování, tzn. změna, je něco jako obrácení se na víru, tj. následovat víru, nebo změny v chování. Také tvrdí, že tato teorie značí v procesu zpětný chod. Předepisuje šest kroků pro efektivní provedení změny. Soustředuje se na „nastavení úkolů“. Patří sem reorganizování rolí, odpovědností a vztahů pracovníků za účelem vyjasnění specifických podnikových problémů v malých pracovištích, kde je možné cíle a úkoly jasně definovat. Následující kroky se překrývají, ale jejich cílem je vybudovat sebeupevňující cyklus angažovanosti, koordinace a schopnosti (Armstrong, 2002):

1. Vyvolání oddanosti změny prostřednictvím společné analýzy problémů.
2. Tvorba společné vize, jak organizovat a řídit za účelem získat cíl jako je konkurenceschopnost.
3. Tvořit a upevňovat soulad mezi novými vizemi, schopnostmi její realizace a jednotu lidí při postupování této vize.
4. Bez nátlaku nadřízených útvarů dosáhnout znovuoživení struktur a procesů uvnitř těchto útvarů – každý útvar ať si najde vlastní cestu.
5. Tvorba koncepce znovuoživení pomocí formální politiky, systémů a struktur.
6. Sledovat proces znovuoživování a přizpůsobování strategií problémům tohoto procesu.

Jednotliví představitelé prezentují své přístupy a ty pokládají za správné. Každý se zaměřuje na něco jiného, a proto jednotlivé postupy jsou vhodné v různých prostředích změn. Jak bylo řečeno v kapitole „Cíle a metody“, při návrhu vzdělávacího programu bude aplikovaný Lewinův model.

2. ANALÝZA VZDĚLÁVAJÍCÍHO PROGRAMU

Tato část diplomové práce bude věnována analýze společnosti. UHS JAKOS je akciovou společností, vznikla v říjnu 1991 a jejím sídlem je Uherské Hradiště.

2.1. Představení společnosti UHS JAKOS, a. s.

Navázala na více než dvacetiletou historii. Dříve působila v oblasti servisu vysokozdvihných vozíků a v dnešní době se řadí i mezi nejvýznamnější dodavatele komponentů do akumulátorových vozidel v České republice i na Slovensku. Také spolupracuje se společností Toyota Material Handling CZ převážně v oblasti prodeje manipulační technologie, ale i odebírání náhradních dílů pro servis VZV.

Samotná společnost se skládá ze *4 oddělení*. Organizační schéma je znázorněno v kapitole 2.1.2.

Oddělení servisu, které má ve společnosti nejdelší historii. Zajišťuje jak udržování, tak opravy vysokozdvihných vozíků. Zaměstnává 7 techniků, kteří se zabývají odstraňováním všedních i nevšedních závad a provádějí preventivní údržby, mezi které spadá i montáž a oprava plynových zařízení. Působí i v oblasti pronájmu a výkupu motorových vozíků.

Oddělení filtrů se zabývá dodáváním do velkoobchodů a maloobchodů filtrů pro stavební a zemědělské stroje, kamionovou a nákladní dopravu.

Co se týče **oddělení prodeje**, tak to se orientuje na prodej paletových vozíků, vidlí, baterií atd.

Posledním oddělením je **oddělení ZAPI**. Nabízí produkty italské společnosti Zapi Group, která seskupuje několik společností, kterými je ZTP (prodej regulátorů, pedálů, ostatní příslušenství), Best Motor (výroba motorů), ZIVAN (výroba bateriových nabíječů a vybíječů, příslušenství nabíjecí techniky atd.), od roku 2012 je součástí i Schabmuller (německý výrobce motorů). Nejen tyto výrobky jednotlivých výrobců jsou dodávány jako elektronické komponenty do vysokozdvihných elektrických vozíků.

Samotné oddělení se nezabývá jen distribucí těchto produktů, ale poskytuje i renovace vozíků či pohony do nich. Jejich zaměření je velmi rozsáhlé a stěžejní činností jsou pohony do vozů. Společnost tak realizuje několik projektů za rok a každý z nich se připravuje a realizuje řádově v několika měsících.

Jelikož je společnost UHS JAKOS a.s. jedna z mála, která se zabývá renovacemi a dodáváním pohonů do vozíků na českém a slovenském trhu, má na něm poměrně dobré postavení, navzdory tomu, že se jedná o malou společnost do 25 pracovníků.

3.1.1. Základní údaje o společnosti

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	UHS JAKOS, a.s.
Datum zápisu	7. 3. 1991
Sídlo společnosti	Moravníky 1392, 686 01 Uherské Hradiště-Mařatice
Zápis v obchodním rejstříku	7. 3. 1991
IČO	15528618
DIČ	CZ15528618
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Opravy silničních vozidel - Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů - Zámečnictví, nástrojářství - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: Justice, ©2012-2015

Společnost UHS JAKOS vystupuje jako akciová společnost od roku 1991, ale její počátky sahají do 70. let 20. století. V této době pracoval jako vedoucí divize servisu vysokozdvizných vozíků p. Josef Skládal se sídlem v obci Huštěnovice. Tato divize byla součástí OPP, neboli Oblastního Průmyslového Podniku. Do roku 1990 se tento státní podnik skládal z několika divizí rozmístěných v *několika oblastech*:

- *Huštěnovice* – zárubně, dveře, klima, slévárna, kotle, servis VZV,
- *Jarošov* – autodílna, brašnářství,
- *Vlčnov* – autoservis, výroba montérek na stavech, stavební výroba a
- *Uherské Hradiště* – chladírenství, kotle, oprava televizí.

V letech 1977-1978 proběhlo stěhování divize servisu vysokozdvizných vozíků z Huštěnovic do Uherského Hradiště. Byl zde sklad anglických a polských náhradních dílů VZV pro Českou republiku i bulharských náhradních dílů pro Jihomoravský kraj.

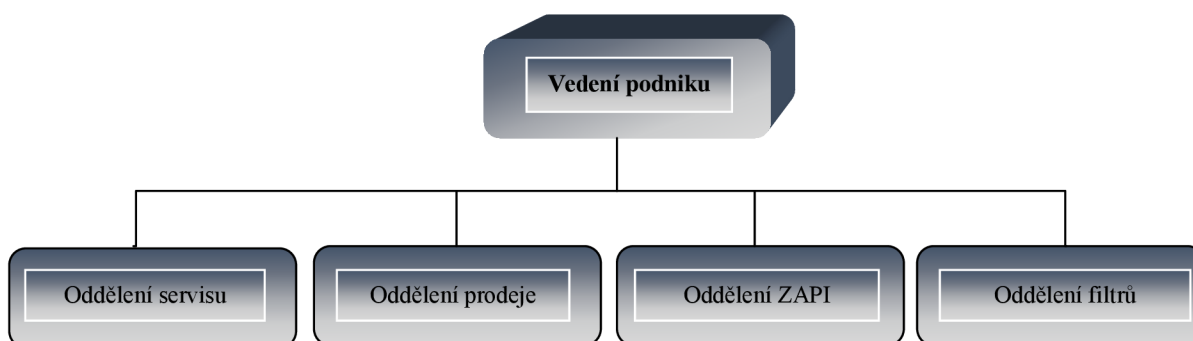
Roku 1990 byl přejmenován na OPP UHS JAKOS a 1991 vznikla nynější akciová společnost UHS JAKOS. Překonala počáteční nesnáze, dokonce povodně v roce 1997. Jelikož se nacházela v povodňové oblasti, nejednalo se o bezvýznamnou událost, ale navzdory všemu vše překonala. UHS JAKOS, a.s. byla známá jako průkopník v oblasti servisu VZV. Samotného ředitele společnosti znal každý servis nejen v oblasti Uherskohradištska. Zakladatel byl velice uznávanou osobou v této oblasti a nedalo se představit, aby jej člověk podnikající v této sféře neznal.

Podnik spolupracoval se Strojírenským exportem Praha. Tato společnost jim dodávala náhradní díly a vypomáhala jim na Strojírenském veletrhu v Brně, kde připravovala pro jednotlivé firmy expozice pomocí VZV. V tehdejší době se jednalo o silnou spolupráci s velkým významem v obchodním světě.

2.1.2. Organizační struktura

Společnost UHS JAKOS a.s. je malá a její organizační struktura je liniová. Následující obrázek znázorňuje způsob řízení společnosti.

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Předsedou a nyní i majitelem společnosti je Ing. Vladimír Horák, který má na starosti řízení jednotlivých oddělení. Vedoucí středisek mu poskytují informace o jejich fungování a také se z části podílejí na jejich zásadních rozhodnutích.

Výše zmíněné střediska vykazují výsledky hospodaření, kde jsou promítnuté veškeré náklady, včetně nákladů vedení. Ty tvoří ředitel společnosti a zaměstnanci podílející se na fungování společnosti jako celku. Za tyto výsledky se vedoucí středisek zodpovídají řediteli společnosti a dle nich jsou ohodnoceni. Jsou motivováni, aby dané středisko dosahovalo co nejlepších výsledků.

2.1.3. Lidské zdroje

Jelikož se jedná o malou společnost s 21 zaměstnanci, neexistuje zde personální oddělení, jež by se zabývalo nabíráním lidských zdrojů. Lidé jsou z velké části přijímáni na doporučení, jak stávajících, tak bývalých zaměstnanců.

Vzdělání zde nikdy nehrálo velkou roli. Podstatným faktorem byla vnitřní motivace zaměstnanců, aby společnost správně fungovala. Důvod byl jasný a byl podněcován jejich ohodnocením.

Velké množství původních zaměstnanců mělo možnost při vzniku akciové společnosti koupit akcie a podle počtu akcií a výsledků hospodaření byli vypláceni prostřednictvím dividend. Dalo by se říci, že tento krok vedl ke zvyšování nejen jejich výkonů, ale také k jejich loajálnosti vůči firmě.

Implementace nového IS nastolil z části novou potřebu netýkající se jen jejich výkonů, ale učení se zcela nových věcí. Jedná se např. o odepisování dílů ze skladu hlavního i skladu jednotlivých techniků. To povede k nutnosti zaškolení starší zaměstnance k obsluhování notebooků a čteček ČK. K tomu všemu má sloužit vzdělávací program zaměstnanců na zavádění ČK. Bez tohoto programu nebude možné zrealizovat zavedení ČK a pokud by proběhl tento proces i bez zaškolení, může jej prodloužit. Zaměstnanci se mohou dopouštět chyb. Tyto chyby pak mohou zkomplikovat práci ostatních lidí, kteří na základě jejich vykonané práce pokračují dále (zpracování montážních listů, odepisování správných dílů, vykazování práce techniků, tvorba cestovních výkazů,

fakturace atd.). Při každé změně dochází ke vzniku problémů, ale tyto problémy mohou být eliminovány kvalitním návrhem vzdělávacího programu. Jeho vypracování je předmětem této diplomové práce.

Tím, že budou zaměstnanci informováni o tom, jak vše bude probíhat ještě před samotným zaváděním ČK, může přispět k minimalizaci chaosu nejen ve vykonávání práce, především techniků, ale i k minimalizaci odporu zaměstnanců. Budou mít pocit, že jsou do tohoto procesu vzdělávání zainteresováni a budou mít větší snahu, aby vše fungovalo, jak má a co nejdříve to bude v jejich silách.

2.2. Zhodnocení současného stavu

Vzdělávání je v dnešní době rozšířenou oblastí, které se stále více a více věnuje pozornost. Ať už se jedná o nadnárodní velkou, či regionální malou společnost. Tak či tak, aby mohla obstát na trhu, musí věnovat pozornost vzdělávání se.

Společnost UHS JAKOS, a.s. je malá a do té doby, než se zavedl nový informační systém, vzdělávací programy byly zaměřeny jen na aktuální potřebu v oblasti „servisování“ VZV.

Po zavedení nového informačního systému se objevily nové možnosti pro zautomatizování procesu fasování a odepisování dílů. Protože informační systém nebyla levná záležitost, následovaly kroky směřující k využití další možnosti, kterou systém nabízí.

Prostředkem k tomu všemu byly čárové kódy, prostřednictvím kterých se usnadní jednoznačnost odepisování dílů, jejich evidence a především efektivnější vyhodnocování jednotlivých servisních zásahů všech středisek. Nesmíme opomenout, že stávající informační systém byl zaměněn za nový z důvodu, že docházelo ke ztrátě na jednotlivých skladech a tím pádem nebyl spolehlivý. Veškeré výsledky tak byly zkreslené. Tomu všemu se chce firma vyvarovat a přispět by k tomu měly již zmíněné ČK. Pro usnadnění práce s novými technologiemi a novým programem i pro jejich snazší pochopení by měl napomocet vzdělávací program zaměřený na zavádění ČK.

2.3. Cíle vzdělávacího programu ve společnosti

Do doby, než byl implementován nový informační systém, nebyl kladen důraz na vzdělávací programy. Vzdělávací programy byly podmíněny jen aktuální nabídkou pro techniky sloužící k „servisování“ VZV. Tyto programy byly vždy poskytovány externími společnostmi. Společnost nikdy sama nevytvářela žádný vzdělávací program, a z tohoto důvodu jeho cíle nebyly vysoké, ale především účelné:

- urychlení a ulehčení fasování náhradních dílů pomocí čárových kódů (dále jen ČK)
- konkretizace a tím pádem minimalizace zaměnitelnosti jednotlivých dílů
- využívání nových technologií při vypisování montážních listů
- urychlení odepisování náhradních dílů, aktuálnost stavů dílů na skladech jednotlivých techniků - urychlení zpětné vazby kontroly fakturace (správné odepsání dílů)
- urychlení zpracování a fakturace montážních listů
- urychlení vyhodnocování jednotlivých servisních zásahů
- evidence jednotlivých servisovaných zařízení, urychlení identifikace možných příčin závad.

2.4. Hlavní záměry vzdělávacího programu

Východisky vzdělávacího programu jsou:

- motivování
- minimalizace odporu vůči novým věcem
- nové technologie

V současnosti se čím dál více klade důraz na technologický pokrok. Z analýz vychází, že pokud firma chce jít s dobou, je nutná implementace informačního systému

(dále jen IS). Nespolehlivé uchování dat je hrozba, kterou musíme eliminovat, ať již z pohledu fungování společnosti, tak i předávání informací finančnímu úřadu, sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojišťovně. Nesmíme nic podceňovat, ale naopak urychlit předávání informací zákazníkům (pomocí IS můžeme rychleji sledovat stav zásob a vytvářet cenové nabídky). Díky ČK dojde k minimalizaci záměny ND na skladě.

Zpočátku můžeme narážet na překážky, které pokud firma pomocí svých loajálních pracovníků překoná, ve finále tak usnadní práci nejen spolupracovníkům, ale celé společnosti. Můžeme zvyšovat svou konkurenceschopnost vůči konkurenci. Pomocí různých modulů můžeme sledovat např. záruky, technické kontroly, docházku zaměstnanců atd.

2.5. Financování zavádění nového IS

Dřívější ředitel společnosti p. Skládal byl v době založení společnosti nevídaně pokrokovým člověkem. Ve společnosti fungoval IS POM, který byl předělán, ve spojení s externí spoluprací, na zakázku dle požadavků majitele firmy. Tento IS společnosti dlouhou dobu dobře sloužil. Bohužel kvůli jeho stále větší nespolehlivosti (ztrácení dat) byla firma nucena, IS co nejdříve vyměnit. Z hlediska účetní uzávěrky je nepřijatelné, aby se v průběhu roku přecházelo z jednoho IS na druhý. Jelikož ale situace byla čím dál více neudržitelná, nebylo vyhnouti. Nový IS, nazývaný QI, byl implementován 1. 7. 2012.

Tento IS byl financován ze zisku společnosti a náklady činily:

Tabulka 3: Náklady zavedení nového IS

Financované položky	Náklady
Licenční poplatky	306.324 Kč
Správa IS, konzultace	288.141 Kč
Hardware	510.000 Kč

Zdroj: Horák, 2015

Samotné zavedení IS a nákladná správa byly provedeny za částku 1.104.465 Kč. Ta byla rozdělena do 36 měsíčních splátek. Ke splacení došlo v roce 2015. Po ukončení splátkového kalendáře společnost MISS, jež vytvářela a zaváděla tento IS, bude IS již jen spravovat. Bude účtováno jen za správu, případně konzultace.

Pro zajímavost jsou v následující tabulce uvedeny zisky v letech 2011-2014.

Tabulka 4: Čisté hospodářské výsledky po zdanění v letech 2010-2014

Rok	Čistý hospodářský výsledek po zdanění
2010	1.130.823,-
2011	76.000,-
2012	941.000,-
2013	576.433,-
2014	1.706.597,-

Zdroj: Horák, 2015

V polovině roku 2012 byl zaveden nový IS, kdy zisk byl 941.000 Kč. Byly zde počáteční náklady na implementaci IS. Dále v roce 2013 došlo k poklesu na 576.733 Kč a rok 2014 byl ve sledovaném období nejvyšší čistý zisk 1.706.597 Kč. Předpokládejme, že pokud by došlo k urychlení procesu fakturace, tedy i k rychlejšímu Cash-Flow, mohla by být společnost konkurenceschopnější.

2.6. Předmět zkoumání

Předmětem zkoumání je zavádění ČK. Jelikož se do nového IS QI investovalo velké množství finančních prostředků je na místě zvažovat zavedení i ČK, k němuž QI přímo vybízí.

Provedená analýza je soustředěna jak na řadové pracovníky, tak i vedoucí. U každého z pracovníků budou jiné argumenty, proč zavést a proč ne. Budou zde i určité vlny odporu, se kterými musíme počítat.

V rámci analýzy bude provedeno šetření, jehož součástí bude sledovat různé pohledy pracovníků na danou problematiku a jak k nim budou přistupovat. Výsledkem bude návrh vzdělávacího programu na zavádění ČK.

2.7. Metody

V kapitole 3.2.2. jsou zaměstnanci rozděleni do skupin a podskupin. V této části provedeme analýzu, a to prostřednictvím *dotazníku*. Základní statistický soubor je roven 21 zaměstnancům (kromě kuchařské síly), dotazník tedy bude proveden u všech pracovníků, kteří budou pracovat s ČK.

Zjištěné údaje z dotazníkového průzkumu budou podkladem pro tvorbu návrhu vzdělávacího programu na zavádění ČK. Tyto informace budou sloužit ke zmírnění odporu, ale i k motivaci zaměstnanců při jejich zavádění.

Tato metoda bude provedena v souladu s výše zmíněnými informacemi v teoretické části této diplomové práce.

2.8. Dotazníkové šetření

Tato podkapitola bude sloužit ke zjištění současného stavu a současných představ zaměstnanců, jak by měl vypadat vzdělávací program na zavádění ČK.

Ve firmě bylo provedeno dotazníkové šetření, v němž byly položeny otázky, které jsou k nahlédnutí v příloze č. 1.

2.8.1. Příprava dat pro statistickou analýzu

Prvním krokem vyhodnocování statistické analýzy je důležité utřídit získané informace.

Dotazníkového šetření se účastnilo 21 respondentů, tj. pracovníků UHS JAKOS, a.s., kteří budou pracovat s ČK. Dotazník byl vyplněn ředitelem společnosti, 4 vedoucími středisek, 3 obchodními zástupci a 13 řadovými pracovníky.

Především těchto 12 zaměstnanců bude přímo v kontaktu s ČK a podle toho, jak budou přistupovat k jejich zavádění, bude aplikace ČK časově i obsahově náročná.

Toto šetření obsahovalo *11 uzavřených otázek*, které tvořilo *1 selektivní odpověď* (tj. výběr 1 a více možností) a *10 alternativních odpovědí* (jedna možná odpověď).

Návratnost vyplněných dotazníků byla 100% a neobsahovaly žádné nezodpovězené otázky. Došlo tak k vyvarování se chybějících údajů.

První otázka sloužila k identifikaci pozice, jakou dotyčný ve společnosti zaujímá.

2.8.2. Interpretace zjištěných údajů z dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 respondentů. Předání dotazníků bylo uskutečněno osobně. Přestože se jednalo pouze o 21 zaměstnanců, tak vyplnění bylo mírně zdlouhavé, ale v případě dotazů mohlo dojít ke konzultaci. Tím bylo zamezeno nepochopení a zkreslení údajů. Jiná varianta vyplnění dotazníků ani nebyla možná, protože, jak již bylo řečeno, ne každý zaměstnanec má k dispozici notebook a ne každý je zblhlý v práci s počítačem.

Návratnost dotazníků bylo 100% a úplné znění dotazníků můžete vidět v příloze.

Respondenti byli muži i ženy ve věku 21 – 57, včetně pracovníka v důchodu, který příležitostně vypomáhá ve společnosti, ve věku 68. Dotazník byl vyplněn zaměstnanci v poměru 1:6 (ženy:muži). Z dotazníkového šetření vyplynuly následující skutečnosti.

Co předpokládáte, že přinese zavedení ČK?

Cílem této otázky bylo prošetřit, jaká očekávání mají zaměstnanci při změně pracovních úkonů. Následující tabulka znázorňuje, jak zaměstnanci pohlíží na zavádění ČK pomocí statistické veličiny absolutní a relativní četnosti.

Tabulka 5: Četnost přínosů/následků zavedení ČK

Přínosy/Následky	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Urychlení fasování	0,5714	57,14
Zpomalení fasování	0,1429	14,29
Ulehčení fasování	0,3810	38,10
Snadnější identifikace ČK	0,7143	71,43
Zkomplikování práce	0,0952	9,52
Vyšší časová náročnost	0,1905	19,05
Nižší časová náročnost	0,3333	33,33
Aktuálnější sledování stavu zásob	0,5714	57,14

Zdroj: Vlastní zpracování

ČK mají přispět firmě k vyšší efektivitě práce. Nejčastější hodnota, neboli modus, je přínos „*Snadnější identifikace ČK*“ s relativní četností 71,43 %. Vysoké četnosti 57,14% dosáhla možnost „*Urychlení fasování*“ ND. Zaměstnanci převážně vnímají aplikaci ČK jako pozitivní, ale jsou zde i určité skeptické názory. Ty se pokusíme „odbourat“ v návrhové části.

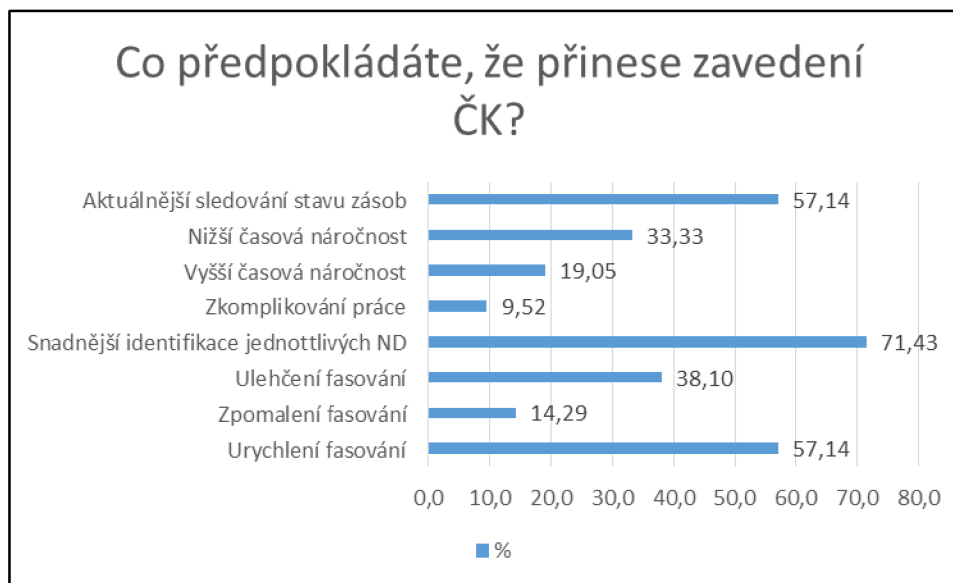
Tabulka 6: Vzestupná četnost přínosů/následků zavedení ČK

Přínosy/Následky	Počet hlasů Respondentů	Četnost	
		Absolutní	Relativní
Zkomplikování práce	2	0,0952	9,52
Zpomalení fasování	3	0,1429	14,29
Vyšší časová náročnost	4	0,1905	19,05
Nižší časová náročnost	7	0,3333	33,33
Ulehčení fasování	8	0,3810	38,10
Aktuálnější sledování stavu zásob	12	0,5714	57,14
Urychlení fasování	12	0,5714	57,14
Snadnější identifikace ČK	15	0,7143	71,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zjištěných údajů vyplývá, že více než polovina zvolených možností je pozitivního charakteru. Z toho můžeme usuzovat, že zaměstnanci mají ze zavedení ČK

obavy, uvědomují si však význam a výhody jejich zavedení. Názornější přehled poskytuje graf č. 1.



Graf 1: Přínosy zavedení ČK (Zdroj: Vlastní zpracování)

První otázka sloužila k identifikaci pozice, jakou dotyčný ve společnosti zaujímá. Tato otázka byla položena a na základě odpovědí bylo provedeno pro zajímavost kódování u otázky č. 1 s účelem zjistit, zda se dospěje k odlišným výsledkům. Přehled provedeného kódování je znázorněn v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Kódy vah odpovědí jednotlivých pracovníků

Respondent	Kódování
Vedoucí pozice (ředitel, vedoucí středisek)	4
Fakturantka, skladnice, asistentka	3
Technik	2
Obchodní zástupce, účetní	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucím pozicím jsou přiděleny *nejvyšší hodnoty*, neboť jsou zodpovědní za co nejefektivnější fungování společnosti, ať již jednotlivých středisek, nebo samotné společnosti. Po konzultaci s jinými firmám, u nichž zavedení ČK proběhlo, ví, že pokud přečkají počáteční nesnáze, bude společnost lépe fungovat. Jedná se o další

krok, kterému předcházely velké počáteční investice vložené do nového IS QI. Jejich odpovědi proto budou mít největší váhu.

Kód 3 byl přidělen skladnici, fakturantce i asistentce, protože se budou podílet na samotném „oštítkování“ zboží při jeho přijetí a jeho převádění mezi sklady, až po samotnou fakturaci. Tyto tři pracovníci spolu budou vzájemně kooperovat napříč celým procesem, od přijetí, přes fakturaci až po vyskladnění zboží. Procesy týkající se pohybu zboží jsou tedy prováděny z velké části právě jimi.

Nižší kód byl přiřazen technikům z důvodu, že budou zodpovědní za uvedení ČK na montážní listy, které jsou podkladem pro fakturaci, tím pádem i k vyskladnění zboží. V případě, že tomu bude jinak, bude zkomplikována práce asistentky a fakturantky.

Samotní obchodní zástupci a účetní mají mít v podvědomí důležitost uvádění ČK, např. na cenových nabídkách, následně na objednávkách, ale přímo do kontaktu s nimi nepřijdou. Proto tato skupina zaměstnanců byla kódována *nejnižším stupněm*.

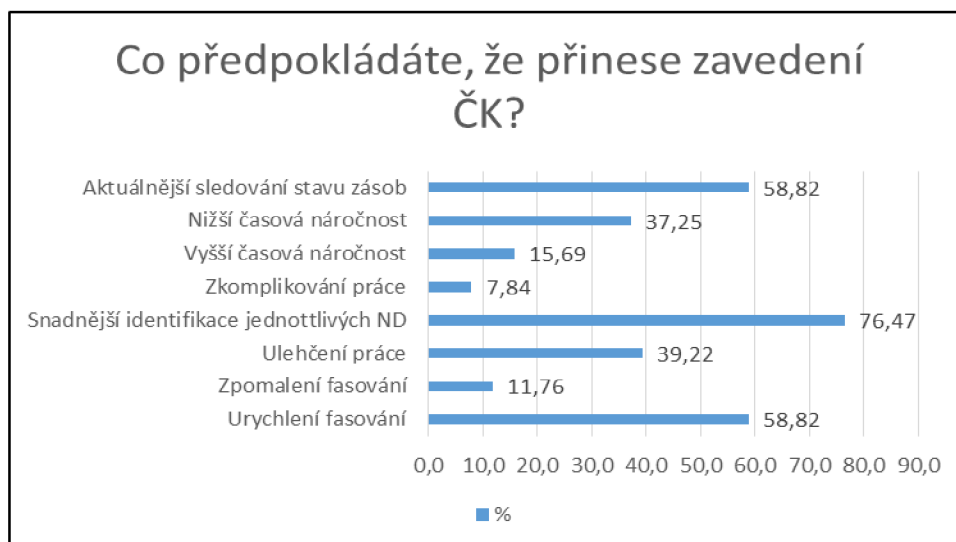
Pro jasnější představu poslouží tabulka č. 8, jež je zpracována na základě výše uvedeného kódování. Je uspořádána vzestupně tak, aby mohly být vyhodnoceny statistické hodnoty, relativní a absolutní četnost, modus.

Tabulka 8: Vzestupná četnost přínosů/následků zavedení ČK dle kódování

Přínosy	Počet hlasů respondentů dle kódování	Četnost	
		Absolutní	Relativní
Zkomplikování práce	4	0,0784	7,84
Zpomalení fasování	6	0,1176	11,76
Vyšší časová náročnost	8	0,1569	15,69
Nižší časová náročnost	19	0,3725	37,25
Ulehčení fasování	20	0,3922	39,22
Urychlení fasování	30	0,5882	58,82
Aktuálnější sledování stavu zásob	30	0,5882	58,82
Snadnější identifikace ČK	39	0,7647	76,47

Zdroj: vlastní zpracování

Při vyhodnocování dotazníkového šetření dle kódování, je zajímavé, že nenastaly žádné zásadní změny. Modus je „*Snadnější identifikace ČK*“. Níže je k nahlédnutí graf č. 2.



Graf 2: Předpokládané přínosy/následky zavedení ČK (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je všeobecně známo, že čím jsou lidé starší, přiklánějí se ke známým, zaběhlým věcem, nevyhledávají razantní změny. Z tohoto důvodu jsme v následující tabulce vyhodnotili, jak na zavádění ČK nahlíží lidé ve věku 45 let a více.

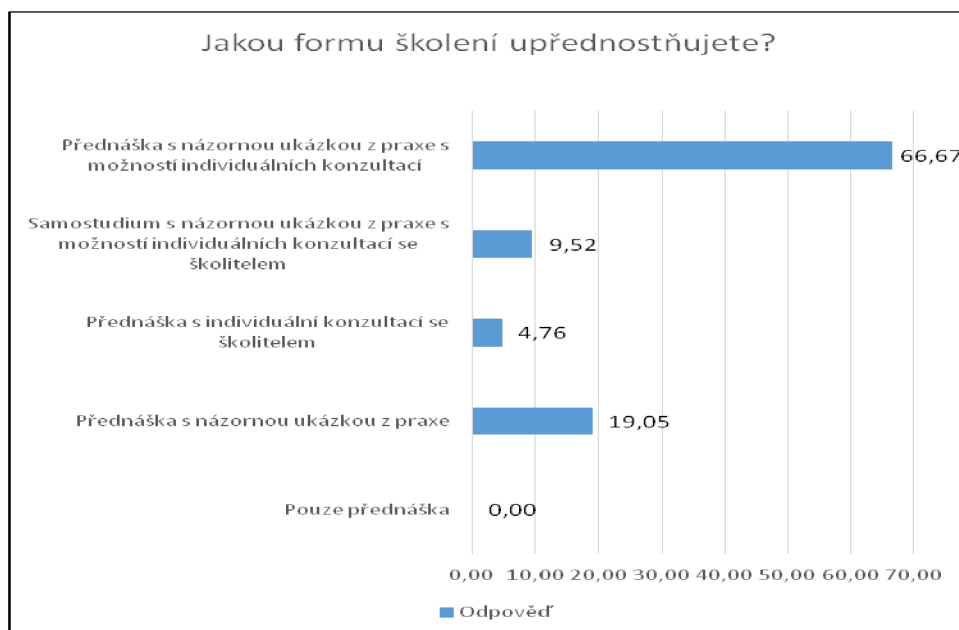
Tabulka 9: Souhrn odpovědí zaměstnanců nad 45 let

Možnosti odpovědí	Četnost všech zaměstnanců		Četnost zaměstnanců nad 45 let	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Zkomplikování práce	0,0952	9,52 %	0,0952	9,52 %
Zpomalení fasování	0,1429	14,29 %	0,1429	14,29 %
Vyšší časová náročnost	0,1905	19,05 %	0,1905	19,05 %
Nižší časová náročnost	0,3333	33,33 %	0,0476	4,76 %
Ulehčení fasování	0,3810	38,10 %	0,0952	9,52 %
Aktuálnější sledování stavu zásob	0,5714	57,14 %	0,1429	14,29 %
Urychlení fasování	0,5714	57,14 %	0,1429	14,29 %
Snadnější identifikace ČK	0,7143	71,43 %	0,3810	38,10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 9 můžeme vidět zbarvené políčka, jimiž jsou *zkomplikování práce, zpomalení fasování a vyšší časová náročnost*. Jde vidět, že negativní dopad zavedení ČK očekávají jen zaměstnanci nad 45 let. Myslí si, že zavedení ČK bude komplikovat jejich práci. Jelikož relativní četnost zaměstnanců ve věku 45 let a více je 47,62 %, tak se z toho důvodu musíme v návrhu zaměřit především na motivaci těchto zaměstnanců.

Jakou formu školení upřednostňujete?

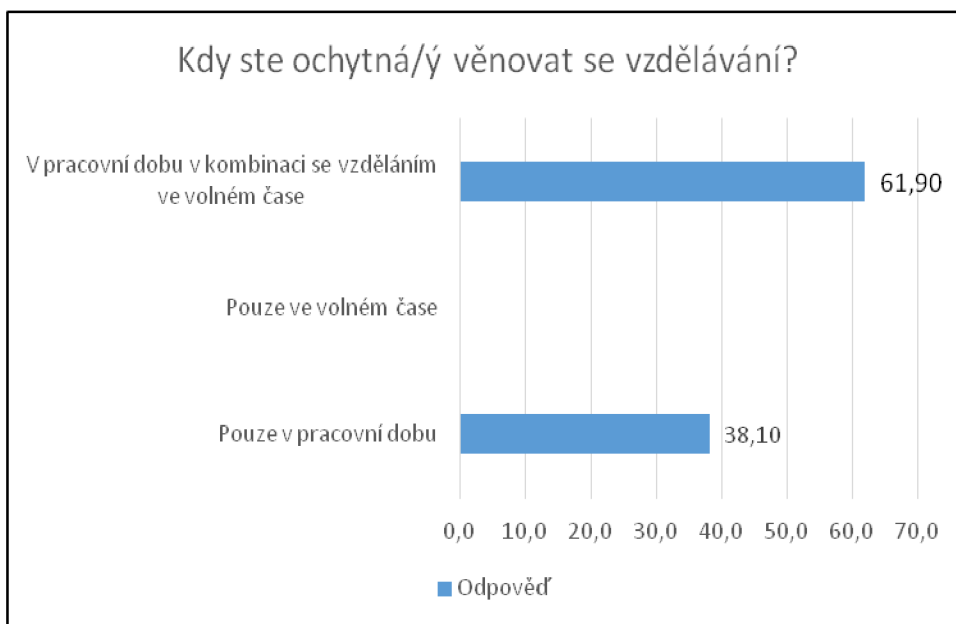


Graf 3: Forma školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázka směřovala ke zjištění, která forma školení by pro zaměstnance byla nejvýhodnější a nejpříznivější. K samotné *přednášce* se nepřiklonil ani jeden ze zaměstnanců.

Modus, neboli nejčastěji vyskytující se hodnotou, s relativní četností 66,67 %, připadá školení ve formě *přednášky s názornou ukázkou z praxe s možností individuální konzultace*. *Přednášku v kombinaci s názornou ukázkou z praxe* zvolilo s relativní četností 19,05 % zaměstnanců. Pouze 9,52 % označilo za vhodné *samostudium s názornou ukázkou z praxe s možností individuálních konzultací dle potřeb se školitelem*. Nejmenší relativní četnost, a to 4,76%, dosáhla možnost *„přednáška s individuální konzultací se školitelem“*.

Kdy jste ochotný/á se věnovat vzdělávání?

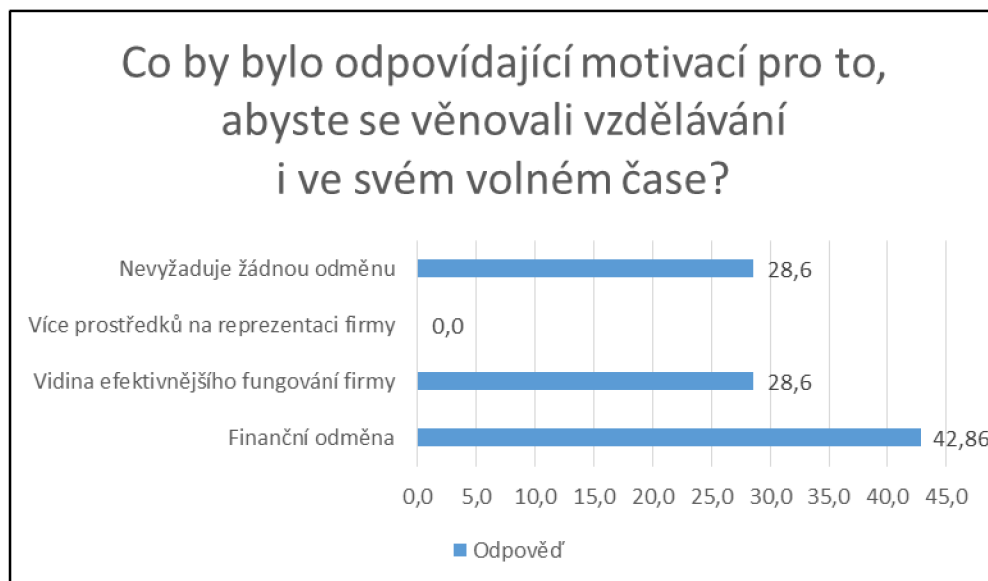


Graf 4: Kdy jsou zaměstnanci ochotni se vzdělávat (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro to, aby byl vhodně navržen vzdělávací program na zavádění ČK a bylo to pro zaměstnance co možná nejsnazší, je potřeba zjistit, kdy je daný jednatel ochotný se vzdělávat.

Možnost vzdělávání se *ve volném* čase zamítli všichni zaměstnanci, naopak modus s relativní četností 61,9 % zaujímá názor zaměstnanců na vzdělávání *pouze v rámci pracovní doby*. Zbýlých 38,10 % přistoupilo na kompromis, kdy by svůj čas věnovaný vzdělávání rozptýlil *částečně na pracovní dobu a částečně ve svůj volný čas*.

Co by bylo odpovídající motivací pro to, abyste se věnovali vzdělávání i ve svém volném čase?



Graf 5: Motivace vzdělávání se ve volném čase (Zdroj: Vlastní zpracování)

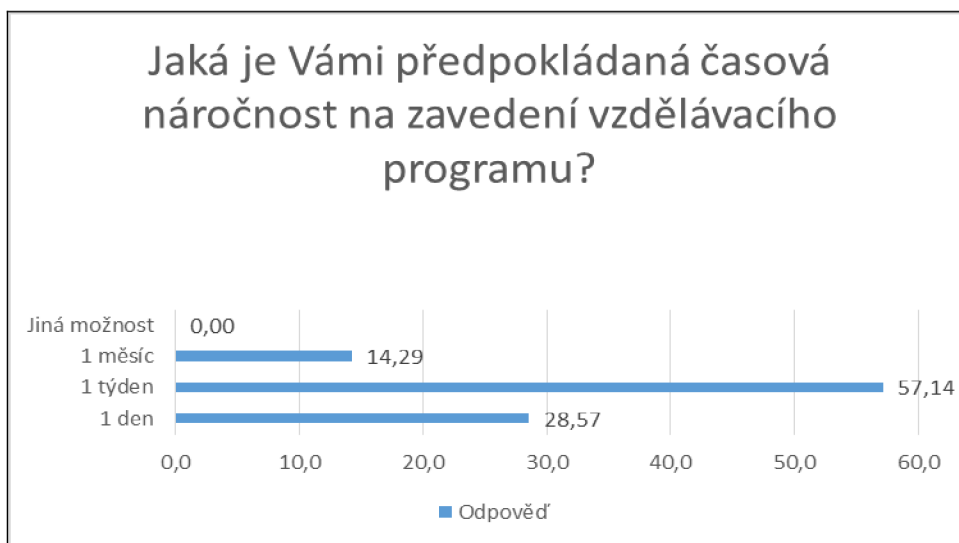
Aby společnost nestrávila nadměru časového fondu zaměstnanců jen vzděláváním se a tím pádem by společnost vytvářela nízké zisky, ne-li ztrátu, stojí za zvážení zjistit, za jakých podmínek by zaměstnanci byli ochotni se přiklonit ke vzdělávání i ve volném čase.

Dle grafu č. 5 s nejvyšší relativní četností a zároveň i modusem je možnost finanční odměny.

Je zajímavé, že relativní četnost *vidiny efektivnějšího fungování firmy* a relativní četnost zaměstnanců, co *nevyžadují žádnou odměnu*, je stejná, tj. 28,57 %. S nulovou relativní četností je varianta *více prostředků na reprezentaci firmy*.

Dalo by se to přisoudit tomu, že pro zaměstnance je důležité, aby společnost fungovala a generovala zisky, což je pochopitelné. Propagace firmy pro ně není nutná. Pravděpodobně tuto starost nechávají na majiteli/řediteli společnosti.

Jaká je Vámi předpokládaná časová náročnost vzdělávacího programu?



Graf 6: Časová náročnost zavedení vzdělávacího programu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 6 znázorňuje, jak si zaměstnanci představují časovou náročnost vzdělávacího programu. Nejvyšší relativní četnosti 57,14% dosahuje varianta, kdy zaměstnanci upřednostňují, aby obsah vzdělávacího programu byl zrealizován během *1 týdne*. Dále 28,57% relativní četností pouze v *1 dni*. K rozptýlení obsahu probírané látky v rámci do *1 měsíce* preferuje 14,29 % zaměstnanců. Jinou možnost žádný ze zaměstnanců nezvolil.

Po jaké době očekáváte viditelné výsledky zavedení čárových kódů?

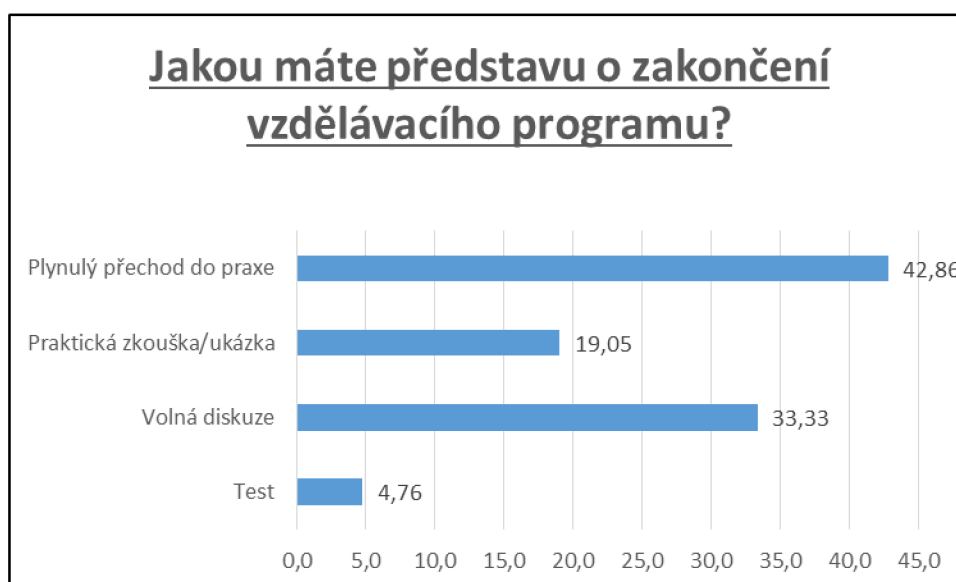


Graf 7: Očekávané viditelné výsledky po zavedení ČK (Zdroj: Vlastní zpracování)

Každý, především vedoucí, vyžaduje, aby investovaný čas, námaha i vložené finanční prostředky měly co nejdříve i své výsledky. Jednak aby společnost správně fungovala, ale především, aby bylo vidět, co zavedení ČK přineslo a pracovníci tím byli motivováni a ne naopak demotivováni. Je tedy žádoucí vidět výsledek a užitek, který ČK přinese, co možná nejkratším čase.

V UHS JAKOS, a.s. zaměstnanci očekávají viditelné výsledky po zavedení ČK s relativní četností a zároveň s modusem 47,62 % po 1 roce. Dále nejčastěji očekávaným obdobím je *půl roku* a *1 měsíc*. Obě varianty zvolilo 23,81 %. Relativní četnost 4,76% je spojena s výsledky již po 14 dnech fungování ČK. K možnosti *1 týden*, ani k ničemu jinému se již nikdo nepřiklonil.

Jakou máte představu o zakončení vzdělávacího programu?

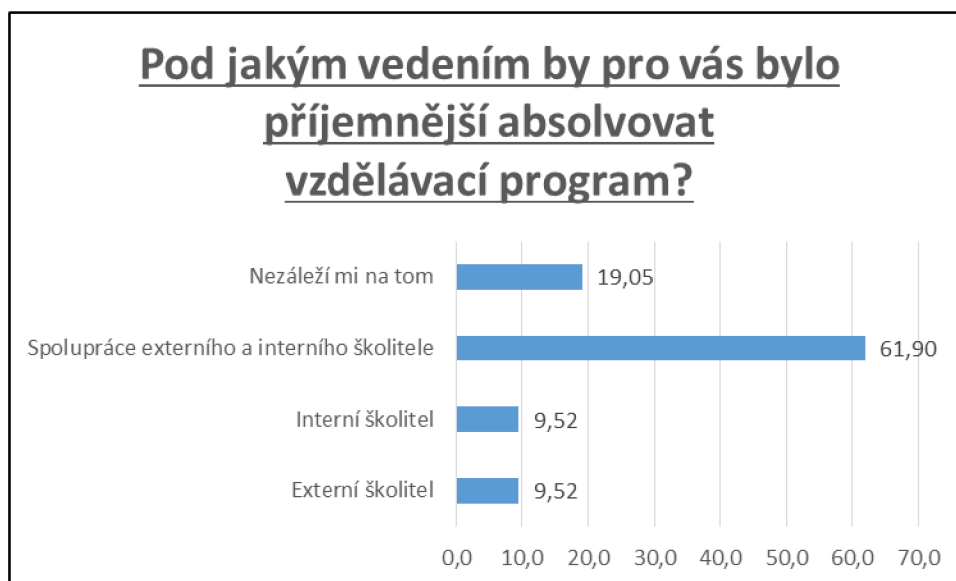


Graf 8: Možnosti zakončení vzdělávacího programu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázka směřovala ke zjištění, jak si zaměstnanci představují zakončení vzdělávacího programu. Odpovědi nám názorně zobrazuje graf č. 8. Tato část je podstatná, protože je důležité naslouchat, co jednotliví zaměstnanci upřednostňují a na základě toho může být zvolen co nejefektivnější vzdělávací program. Je možno tak předejít případným bouřlivým nesouhlasům.

Téměř poloviční relativní četnost, ale i nejčastější odpovědi, tj. modus, je hodnota 42,86 %, kdy zaměstnanci upřednostnili *plynulý přechod do praxe*. Následující *volná diskuze* byla zvolena 33,33 % relativní četností a *praktická zkouška, formou ukázky*, upřednostnili zaměstnanci 19,05 % relativní četností. *Test*, který by sloužil jen k utřídění informací, považovali zaměstnanci za vhodné zakončení jen s 4,76% relativní četností.

Pod jakým vedením by pro vás bylo příjemnější absolvovat vzdělávací program?



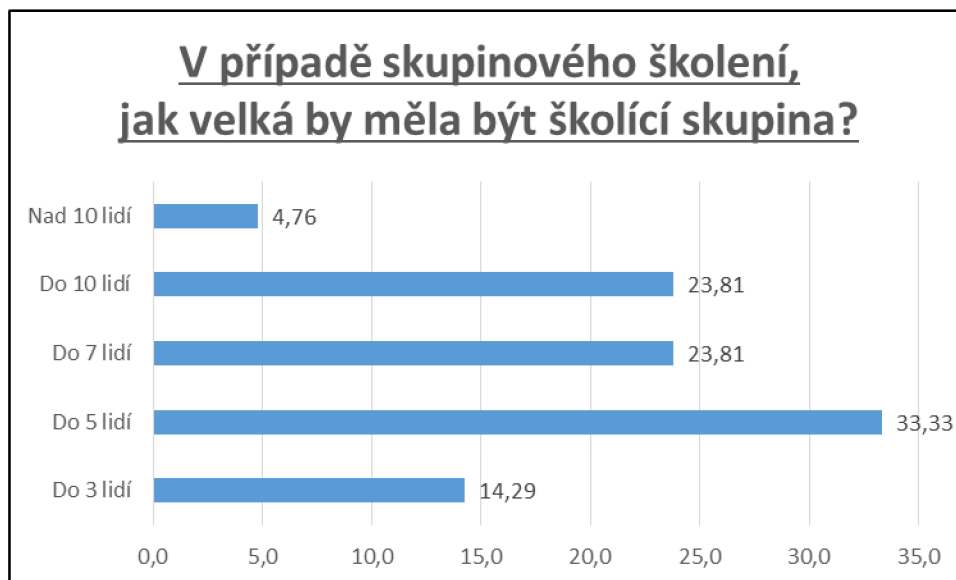
Graf 9: Možnosti absolvování vzdělávacího programu (Zdroj: Vlastní zpracování)

V dotazníkovém šetření nesměla chybět otázka týkající se, pod jakým vedením by zaměstnanci upřednostňovali absolvovat vzdělávací program. Tato otázka byla položena z toho důvodu, aby byl program pro zaměstnance co nejpřínosnější, především nestresující. Možný stud zaměstnanců z projevení poznání svých nedostatků před nadřízenými, by mohl vést k narušení účinnosti programu. Odpovědi znázorňuje graf č. 9.

Nejčastější odpovědi, tedy modus, byla zvolena *spolupráce externího a interního školitele* s relativní četností 61,90 %. Pravděpodobně si zaměstnanci uvědomují důležitost vedení a dozoru přímo z firmy, aby bylo vyučováno konkrétním úkonům, jež budou v praxi používat. Pouze *externího školitele*, nebo naopak *interního školitele* upřednostňují zaměstnanci se stejným podílem relativní četností, tj. 9,52 %.

Zaměstnanci, kterým *nezáleželo na vedení vzdělávacího programu*, se přiklonili 19,05 % četností.

V případě skupinového školení, jak velká by měla být školící skupina?



Graf 10: Velikost školící skupiny (Zdroj: Vlastní zpracování)

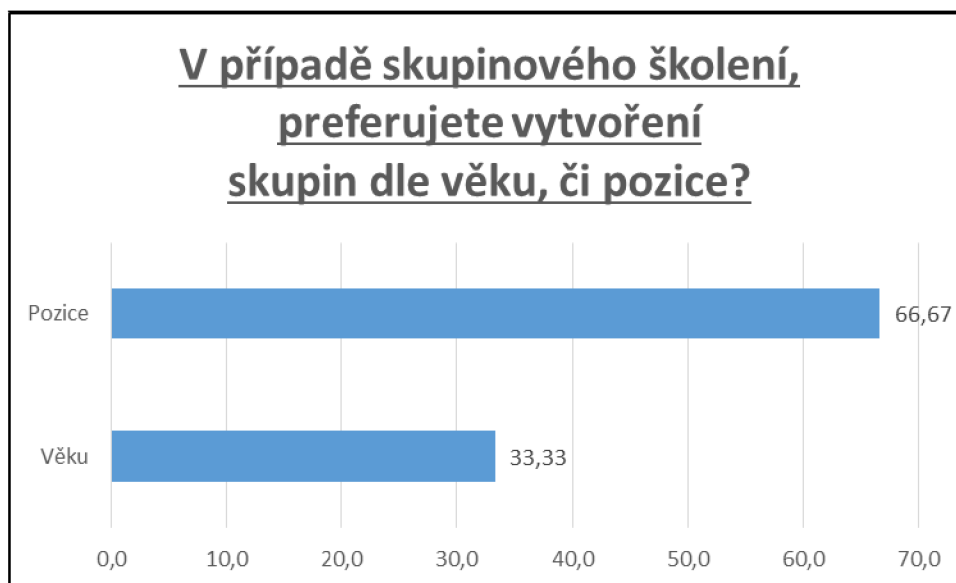
Nesměla chybět otázka, jak velká školící skupina by měla být. Přehled odpovědí znázorňuje graf č. 10.

Dle zaměstnanců je nejvhodnější, tj. modus, množství školených zaměstnanců *do 5 lidí* s četností 33,3%. Naopak *nad 10 lidí* 4,76 % četností.

Zaměstnanci preferují skupiny buď *do 7*, nebo *do 10 lidí* četností 23,81%

Skupiny do 3 lidí zaměstnanci zvolili z důvodu, že dávají přednost komornější atmosféře, tj. 14,29 % relativní četnost. Vedla by k větší šanci pochopení látky a v případě dotazů se nebudou v menší skupině bát projevit.

V případě skupinového školení, preferujete vytvoření skupin dle věku, či pozice?



Graf 11: Tvorba skupin (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka směřovala ke zjištění, zda zaměstnanci preferují vytvořit školící *skupiny dle věku*, nebo *pozice*. S relativní četností 66,67% získala varianta *dle pozice* a skupina vytvořená *dle věku* 33,33% zaměstnanců.

Jak jde jednoznačně vyčíst z grafu č. 10 modus, neboli nejčastější zvolenou hodnotou je skupina vytvořená *dle pozice*.

2.8.3. Zhodnocení celého šetření

Společnost UHS JAKOS, a. s. je malá firma, ale je si vědoma konkurence na trhu. Vedení klade důraz na pokrok. V současnosti je pro ni nejaktuálnější zavedení ČK a z šetření vyplynulo, že je „otevřená“ této myšlence.

Starší skupina zaměstnanců (nad 45 let) je však ke změně skeptická. Očekávají komplikace a nevidí v zavedení ČK dostatečné výhody. Z tohoto důvodu je nutné zahrnout do vzdělávacího programu pro tyto zaměstnance i motivační stránku.

Zaměstnanci podle předpokladu nejsou příkloněni vzdělávání se ve volném čase. Za finanční odměnu jsou však ochotni přistoupit ke kompromisu. Mají zájem na zefektivnění fungování firmy, což je dobrý předpoklad společnosti pro zavedení ČK.

Vzdělávací program by měl obsahovat přednášku s názornou ukázkou z praxe a možností individuální konzultace se školitelem.

Očekávaná náročnost vzdělávacího programu je 1 týden. Vzdělávací program by tedy měl být rozdělen do více částí, aby zaměstnanci nebyli zahlceni informacemi a probíraná látka jim byla srozumitelná. Je ale také dobré častější, i když méně obsahově náročné opakování v kratších časových intervalech. Zaměstnanci nebudou zahlceni informacemi v jeden okamžik, ale taky nebude docházet k zapomínání již naučeného z důvodu dlouhého časového rozestupu mezi jednotlivými lekcemi. Zaměstnanci jsou v otázce dosažení přínosů a viditelných výsledků ze zavedení ČK realističtí, vědí, že to nějakou dobu potrvá. Nejsou naivní, vědí, že viditelných výsledků bude dosaženo v delším časovém horizontu, tj. 1 rok.

Za vhodné zakončení vzdělávacího programu pokládají plynulý přechod do praxe bez jakéhokoliv zkoušení. V krajních případech jsou ale nakloněni případné otevřené diskuzi.

Pro zaměstnance nejvhodnější školící skupina je do 5 lidí. Poměrně významný podíl zaujímá skupina do 7, nebo do 10 lidí.

V případě skupinového školení se přiklánějí spíše k rozdělní do skupin podle vykonávané pozice.

Zaměstnanci pokládají za nejvhodnější absolvovat školení pod vedením interního zaměstnance ve spolupráci s externím školitelem.

Dle získaných odpovědí z dotazníkového šetření se pokusíme vytvořit návrh vzdělávacího programu pro pracovníky UHS JAKOS, a. s. na zavádění ČK tak, aby pro řadové pracovníky i vedení společnosti byl co nejefektivnější.

3. NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI UHS JAKOS NA ZAVÁDĚNÍ ČÁROVÝCH KÓDŮ

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, společnost se skládá ze 4 středisek, ale ani jedna se nezaměřuje na vzdělávání se. Jedná se o malou společnost na bázi rodinné, kdy všichni mají společný cíl, jímž je ziskovost organizace, konkurenceschopnost a stabilní pozice na trhu. Z toho důvodu, pokud je to jen trochu možné, snaží se mnohé řešit v rámci svých interních lidských zdrojů.

Donedávna se společnost zaměřovala pouze na generování zisku a vzdělávání bylo sekundární činností, vykonávanou v nezbytně nutných případech. Pokud bude vzdělávací program dobře navržen po stránce časové, obsahové i motivační, může společnost dosáhnout mnohem větší efektivity práce, tím i spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě kladných hospodářských výsledků společnosti. Proto se v následujících podkapitolách pokusíme navrhnout vzdělávací program tak, aby vyhovoval jak zaměstnancům, tak i samotnému vedení společnosti.

Bude vytvořeno provizorní, dočasné vzdělávací středisko, které se zaměří na tento program. Toto středisko bude mít za úkol vytvořit návrh vzdělávacího programu, dále zrealizovat školení pro zaměstnance a následně dohlížet, především v počátcích, zda pracovníci dělají své povinnosti tak, jak mají. Tato kapitola se zaměří pouze na návrh vzdělávacího programu ve společnosti na zavádění ČK.

3.1. Vzdělávací středisko

Společnosti UHS JAKOS, a.s. identifikovala potřebu kvalitního vzdělávacího programu pro implementaci ČK. Tato potřeba plynule přechází do fáze plánování prostřednictvím návrhu vzdělávacího programu. Iniciativa pochází od samotného vedení společnosti a vedoucích jednotlivých středisek, kteří by chtěli zefektivnit činnost pracovníků.

Pro vytvoření kvalitního vzdělávacího programu je nutné, aby bylo před samotnou realizací zavádění ČK stanoveno, jak bude celý tento proces probíhat, tzn. vytvořit návrh plánu programu. Je nutné si stanovit priority, úkoly a návrh obsahující rozpočet. V analytické části jsou uvedeny náklady na zavedení a správu informačního systému QI. Je nutné určit rozpočet na zavedení samotných čteček, počítačů pro pracovníky pracující se čtečkami a náklady s tím související.

Po navržnutí vzdělávacího programu bychom měli mít odpovědi na všechny tyto body.

Veškeré dílčí části „zastřeší“ vzdělávací středisko v čele s vedoucím oddělení ZAPI, který pomocí vzdělávacího programu bude dohlížet na to, aby i po samotném zaškolení vše probíhalo dle pravidel stanovených v navrženém programu. Tento vedoucí byl zvolen díky bohatým zkušenostem s vytvářením prezentací vzdělávacích programů zaměřených na potřeby zákazníků.

Zaměstnanci se neustále zdokonalují v oblasti odborného vzdělávání a vzdělávací program bude spadat do rozvoje společnosti.

3.1.1. Předmět vzdělávacího programu

V současnosti se klade důraz na znalosti a dovednosti lidí. Proto, aby byl zaměstnatelný, musí své dovednosti i znalosti rozvíjet po celý svůj život. Nesmí se opomíjet ani flexibilita a připravenost na změnu. Jestliže zaměstnanci budou připraveni na změnu zavedení ČK, bude celý program aplikovaný s minimálními silami odporu.

Pro to, aby byl vzdělávací program úspěšný, je nutné vysvětlit zaměstnancům, že ČK nejsou pouhou vymožeností moderní doby komplikující jejich práci. Naopak ČK mají vést k usnadnění odepisování dílů a tím pádem nezatěžovat jejich hlavy, kde který díl nainstalovali. Podle průzkumu však s tímto nebude problém. Většina zaměstnanců si výhody ČK uvědomuje.

Výhodami ČK jsou zejména:

- snadnější identifikace dílů,

- nezaměnitelnost náhradních dílů,
- rychlejší odepisování dílů na příslušný servisní zásah, příslušnému zákazníkovi,
- ušetření času při zpracovávání papírových montážních listů,
- rychlejší dohledávání správného dílu vhodného pro jednotlivé zařízení,
- dohledání dílů z důvodu identifikace oprávněné reklamace,
- možnost rychlého předložení seznamu odepsaných náhradních dílů zákazníkovi,
- přesnější vyhodnocení jednotlivých SZ.

3.1.2. Metoda

V teoretické části byly zmíněny metody, prostřednictvím kterých může probíhat zaškolování.

Ze zjištěných údajů zaměstnanci upřednostňovali školení pod vedením interního zaměstnance ve spolupráci s externím.

Byla zvolená metoda „*pověřením úkolem*“. Tato metoda je dalším stupněm asistování, kdy školitel proškolí, pověří školící zaměstnance úkoly, jak provádět svou práci, a školitel poté sleduje, usměrňuje a hodnotí provedenou práci.

Pokud zaměstnanci nebudou vykonávat svou práci tak, jak mají, nebude jejich mzda obsahovat motivační složku, v opačném případě budou odměněni úměrně odvedené práci.

Zaměstnanci si tak prověří své schopnosti, bude je motivovat jejich vlastní rozvoj. Tyto všechny správně vykonané úkoly povedou k jejich vlastním sebedůvěrám.

3.1.3. Zvolený model implementace ČK

Samotná implementace ČK bude řízená změna a vybranou metodou je Lewinův model:

- *Rozmrazení* – tato fáze bude tzv. demontáž stávající stabilní rovnováhy a bude obsahovat zaškolení prostřednictvím vzdělávacího programu. Zaměstnanci si utříbí, jak se jejich pracovní postupy změní, jaké budou mít povinnosti a jaké výhody aplikace ČK jim přinese.
- *Změna* – Zaměstnanci budou provádět své pracovní postupy dle nových nastolených pravidel. Budou aplikovat své získané teoretické znalosti v praxi.
- *Zmrazení* – Po zavedení ČK stabilizujeme změnu a zafixujeme zde i poznatky zaměstnanců, které získají při zkušebním provozu ČK.

3.2. Vzdělávací program

Úkolem vzdělávacího programu je nejen uklidnit zaměstnance společnosti před jeho aplikací v praxi, ale také jim vysvětlit, jak celý proces implementace bude probíhat. Bude to pro ně velká změna a musíme počítat i s odporem některých zaměstnanců proti používání ČK. Jak z analytické části vyplynulo, především starší zaměstnanci mají nedůvěru, cítí se nejistí, obávají se nových požadavků vedení vůči jejich schopnostem a dovednostem.

Na základě zjištěných údajů můžeme počítat s tímto odporem a ve vzdělávacím programu můžeme zpracovat na jeho zmírnění. Určitě napomůže, když budou zaměstnanci informováni a získají směřodonné a totožné informace. Zaměstnanci by tak měli být uklidněni.

V případě nepochopení problematiky bude možnost konzultace s pracovníkem, jenž má vzdělávací program na starost a je tzv. agentem změny, nebo-li tzv. koučem celého procesu. Díky této zpětné vazbě může dojít ke zjištění, že vzdělávací program má nedostatky, může být tedy upraven ještě před realizací a předejde se tak následným komplikacím. Je nutné se vyvarovat komunikačním šumům. Z toho důvodu tyto

nedostatky prodiskutovat na školeních zasvěceným implementaci ČK se všemi zaměstnanci.

Přestože vzdělávací program bude pečlivě připraven, musíme počítat s těmito fázemi:

- **Šok, překvapení** – zaměstnanci budou pochybovat o nutnosti zavádění ČK.
- **Negace, odmítání** – budou zde argumenty zaměstnanců, proč změnu ve vykonávání jejich stávající práce neprovádět.
- **Racionální pohled** – pokud budou jejich argumenty zodpovězeny, získají jistotu, zaměstnanci si uvědomí, že tato změna je nutná.
- **Emocionální akceptování** – zaměstnanci budou psychicky připraveni na změnu, získají důvěru vůči svým schopnostem a dovednostem.
- **Zkoušení, učení, nacvičování** – po aplikaci vzdělávacího programu se zaměstnanci zaměří na zacvičení a budou zkoušet, co vše dovedou pomocí nově přidělených notebooků a čteček.
- **Poznání** – zaměstnanci budou vědět, jaké jsou jejich možnosti, jak vykonávat svou práci efektivně. Zjistí, že implementace ČK nebyl špatný krok ze strany vedení.
- **Integrace** – zdokonalí své znalosti, svou práci s novými pracovními postupy budou vykonávat automaticky.

3.2.1. Efektivní vzdělávání

Aby bylo vzdělávání efektivní, je nutné zaměstnancům v průběhu vzdělávacího programu předložit jednotlivé podmínky pro úspěšné ukončení tohoto programu:

- *Motivace* – má dvě složky. *Vlastní motivaci* zaměstnanců je osvojení si nových schopností, pocítí, že se posouvají kupředu a dojde ke zvýšení jejich sebevědomí.

Druhou složkou je *motivace managementem*. Ta představuje obohacení mzdy o motivační složku, ale i pochvalu z dobře vykonané práce, či benefity, kterými budou např. přidělení notebooků, čteček kódů atd.

- *Normy výkonu* – zaměstnanci budou prodělávat školení po dobu cca. 1 týdne, kdy nebudou pouze absolvovat školení, ale budou i běžně navštěvovat zákazníky. Po celou dobu budou mít svůj běžný plat, který bude obohacen o 1.000 Kč. Po zaškolení, při samotné implementaci ČK bude školitel konzultovat s mistrem, či vedoucím příslušného střediska, zda plní svou práci tak, jak mají, a jestli plní všechny body stanoveným způsobem. Pokud ano, plnohodnotná odměna bude nadále 1.000 Kč, pokud částečně, tak přímo úměrně bude takto částka krácena. V opačném případě mohou dostat napomenutí vedoucím a může dojít i k snížení jejich mzdy.
- *Pečlivé vedení* – zaměstnanci si musí být vědomi, že pokud nebudou vykonávat svou práci tak, jak mají, budou komplikovat práci jiným.
- *Pocit uspokojení* – je důležité, aby zaměstnanci pocíťovali užitek ze zavedení ČK. V opačném případě budou k celému procesu přistupovat lhostejně a nebude mít očekávaný efekt.
- *Aktivní vzdělávací proces* – zaměstnanci budou začleněni do vzdělávacího programu pomocí diskuzí během školení, kdy mohou předložit své obavy, mezery navrženého vzdělávacího programu. Může tak dojít k odhalení problémů, které by se mohly objevit v průběhu zavádění.
- *Používání vhodných metod* – důležité je, aby školitel přistupoval k celému vzdělávacímu programu individuálně dle potřeb zaměstnanců a v průběhu školení vycítil nutnost zopakování, nebo zrychlení probírané látky. To vše tak, aby byli spokojeni a ze školení pracovníci odcházeli s pocitem, že neztráceli čas a odnesli si cenné informace.
- *Přeměna a rozmanitost metod učení a vzdělávání* – zapojení zaměstnanců do debat, ukázky, během školení budou pracovníci jezdit k zákazníkům. Cílem je udržet jejich zájem.

- *Potřeba přiměřeného času na absorbování získaných znalostí a dovedností* – školení bude rozděleno do několika částí s cílem nezahltit zaměstnance nadměrným množstvím informací. Tím by se předešlo tomu, že by se zaměstnanci v problematice neorientovali a byli zmatení.
- *Upevňování vědomí správného chování* - smyslem školení je, aby zaměstnanci byli utvrzení, že implementace ČK má smysl.
- *Úrovně učení* – školení bude rozděleno do různých skupin (dle věku, pozic) a tyto skupiny budou dále školeny v různých rozsazích tak, aby na konci školení byli všichni připraveni na samotnou realizaci zavedení ČK.

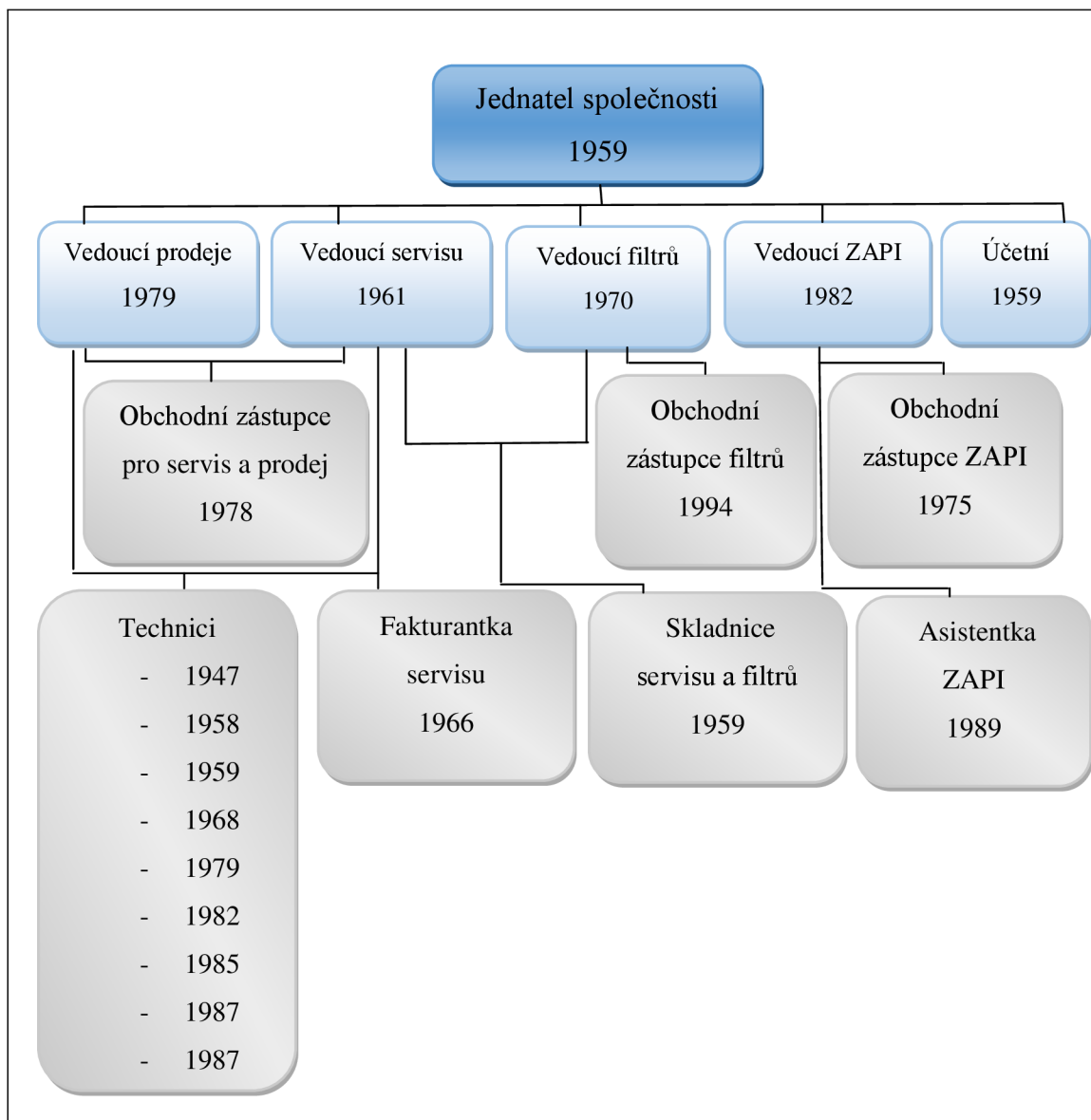
3.2.2. Rozdělení zaměstnanců do skupin

Na základě provedené analýzy jsme získali informaci o preferovaném rozdělení do školicích skupin. Zaměstnanci budou tedy rozděleni podle pozic.

Společnost má širokou škálu věkové struktury zaměstnanců. Nejmladší zaměstnanec má 21 let a nejstarší 57. Dále společnost zaměstnává bývalého zaměstnance, který je již v důchodu a příležitostně vypomáhá. Tento zaměstnanec má 68 let.

To nasvědčuje tomu, že vzdělávací program musí počítat jak se schopnostmi mladých lidí, jež se v oboru nových technologií lépe a intuitivně orientují, tak i starších zaměstnanců, většinou méně „počítačově gramotných“. Navíc mladí lidé jsou flexibilnější k učení se novým věcem, ale starší zaměstnanci by neměli být indisponováni, protože jsou zkušení a jejich znalosti v „servisování“ jsou mnohdy nenahraditelné.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti dle roku narození



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou znázorněny zaměstnanců pozice, roky narození a věk. Z ní můžeme vyčíst, že více než 50 % zaměstnanců je ve věku 40 a více.

Je známo, že „proměnné“ věk a schopnost učení se novým věcem mají tendence nelineární. S růstem věku se lidé hůře učí novým věcem.

Tabulka 10: Vzestupná věková struktura zaměstnanců

Pozice	Rok narození	Věk
Technik	1947	68
Technik	1958	57
Technik	1959	56
Účetní	1959	56
Ředitel	1959	56
Skladnice filtrů a servisu	1959	56
Mistr	1961	54
Fakturantka	1966	49
Technik	1968	47
Vedoucí filtrů	1970	45
Obchodní zástupce ZAPI	1975	40
Obchodní zástupce prodeje a servisu	1978	37
Technik	1979	36
Vedoucí prodeje	1979	36
Vedoucí ZAPI	1982	33
Technik	1982	33
Technik	1985	30
Technik	1987	28
Technik	1987	28
Asistentka ZAPI	1989	26
Obchodní zástupce filtrů	1994	21

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto zaměstnance rozdělíme do 2 věkových kategorií, dále do 2 podskupin dle zastávané pozice a pro tyto věkové kategorie navrhne vzdělávací program.

Na základě výše zjištěných informací rozdělíme zaměstnance do 2 věkových skupin:

- **1. skupina** - do 45 let
- **2. skupina** – nad 45 let

Hranice 45 let je zvolena z toho důvodu, že především zaměstnanci nad 45 let vidí negativa vyplývající ze zavedení ČK.

A dále do 2 podskupin, dle pozice:

- **1. podskupina** - ředitel, vedoucí středisek, obchodní zástupce a účetní – zaměstnanci musí znát problematiku ČK, ale nemusí vědět vše do podrobností. Musí dodržovat postupy, které budou stanoveny, aby na základě jejich práce mohli bez větších komplikací pokračovat zaměstnanci z 2. podskupiny.
- **2. podskupina** - skladnice, fakturantka, asistentka a technici – pracují se skladovými zásobami, dokončení fakturace bude přímo závislé na ČK a na předešlých krocích zaměstnanců z 1. podskupiny.

Komplexní přehled o zavedených školicích skupinách poskytuje tabulka č. 10.

Tabulka 11: Rozdělení dle pozice

Věk/pozice	1. Podskupina	2. Podskupina
1. Skupina	<ul style="list-style-type: none"> - vedoucí ZAPI - vedoucí prodeje - vedoucí filtrů - obchodní zástupce ZAPI - obchodní zástupce prodeje a servisu - obchodní zástupce filtrů 	<ul style="list-style-type: none"> - asistentka ZAPI - technici do 45 let
2. Skupina	<ul style="list-style-type: none"> - Ředitel - účetní - mistr 	<ul style="list-style-type: none"> - fakturantka - skladnice - technici nad 45 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Do návrhu vzdělávacího programu budou začleněni téměř všichni zaměstnanci s takovým rozsahem školení, které budou při svém výkonu práce potřebovat a využívat. Je nezbytné si uvědomit, že každý zaměstnanec je součástí tohoto vzdělávacího programu. Dále je podstatné, aby jednotliví pracovníci byli obeznámeni s informacemi, které budou využívat a ne nepodstatnými, které je mohou jen mást. Každý si však musí

uvědomit, že je nutné, aby své kroky splnili do nejmenšího detailu, protože pokud tak neučiní, může nastat problém v dalších krocích tohoto procesu a tím zkomplikovat práci ostatním, prodloužit všem pátrání, kde se stala chyba.

3.2.3. Struktura vzdělávacího programu

Na základě předchozích informací budou zavedeny různé stupně školení v různých rozsazích:

1. Zaškolení techniků nad 45 let nejprve se zaměřením na počítačové dovednosti:

Tato skupina zaměstnanců nemá velké, případně vůbec žádné znalosti ani zkušenosti v oblasti informačních technologií. Je tedy třeba nejprve pracovníky zaškolit na práci s počítači. Prvním krokem bude seznámení pracovníků s běžnou prací na počítačích.

V této fázi je již nutné, aby zaměstnanci disponovali svými vlastními notebooky, které budou potřebovat pro svou práci s ČK.

2. Zaškolení techniků do 45 let se zaměřením na ČK spolu s asistentkou oddělení ZAPI:

Seznámení se s ČK, aktuálním zjišťováním stavu dílů na skladě, způsoby odepisování dílů, vykazováním práce, cestovného a kilometrovného, kontrolou stavů zásob, dokládáním montážních listů.

3. Zaškolení techniků nad 45 let a skladní, fakturantky již se zaměřením na postupy práce s ČK:

Bude probíhat ve stejném rozsahu, jako u pracovníků do 45 let pouze s tou výjimkou, že školení bude přizpůsobeno jejich tempu.

4. Zaškolení vedoucích jednotlivých středisek s jejich obchodními zástupci (servis, prodej, filtry, ZAPI):

Obeznámení se s jejich náplní práce, kterou je zejména vytváření objednávek, vygenerování SZ, příp. OP.

5. Obeznámení ředitele a účetního s principem fungování ČK:

Seznámení se s nutnými náležitostmi dokladů.

6. *Sloučení skupin techniků a shrnutí informací a postupů získaných v obou školicích skupinách:*

Tato část školení má sloužit k zopakování získaných informací a v případě nejasností, znovu vysvětlit, jak se veškeré procesy mají vykonávat. Výsledkem by měla být stejná úroveň znalosti techniků v oblasti ČK.

7. *Sloučení asistentky, skladní a fakturantky pro sjednocení veškerých informací získaných v obou školicích skupinách:*

S důrazem na zopakování činností, které budou v jejich kompetenci.

8. *Praktické přezkoušení*

Cílem praktického přezkoušení bude zjištění získaných znalostí pracovníků.

9. *Hromadné ukončení školení, které vyjasní práva a povinnosti jednotlivých pracovníků.*

Součástí tohoto procesu již bude zavedení zkušebního provozu ČK. Tato část školení bude obsahovat diskuze pracovníků.

3.2.4. Obsah vzdělávacího programu pro techniky, skladnici, asistentku a fakturantku

3.2.4.1. Motivační stránka

Zaměstnancům budou sděleny výhody implementace ČK, včetně odměn a benefitů z toho vyplývající.

3.2.4.2. Základy počítačových dovedností

Zejména spuštění počítače, spuštění systému, připojení k síti společnosti.

3.2.4.3. Seznámení se s čárovými kódy

ČK se skládá z 2 kódů:

Kód zboží

- Unikátní kód, kdy v systému 1 kód zboží může mít několik zákaznických kódů, ale naopak to nejde.
- Tento kód je k dispozici jednotlivým zaměstnancům i vedení, ale zákazník jej nezná. Jedná se o kód zboží dodavatele.
- Pomocí čtečky je tento kód načítán, je směrodatný pro odepisování dílů, bez něj odepisování, ani převod zboží mezi sklady není možný.

Zákaznický kód

- Tento kód je přiřazen ke kódu zboží.
- Pro zákazníka je směrodatný, uvádí se na faktury, ale pro odepisování ne.
- Pomocí tohoto čísla nemůžeme odepisovat díly, ale pomůže nám k dohledání kódu dílu.

Druhy a postupy odepisování materiálu na servisní zásah (dále jen SZ):

Proto, aby byly na SZ odepisovány ty díly, které technik u daného zákazníka opravdu použil a došlo tak k přesnému sledování toku materiálu, budou nastoleny tyto postupy:

- *drobný materiál* – ve společnosti je DM specifikován jako malé díly, či prostředky (rukavice, šroubky, šroubováky atd.), které při vykonávání své činnosti potřebují v hodnotě do 200 Kč.
- *Oleje, směsi vod, spreje atd.* – určitý druh oleje je vhodný pro určitý druh VZV. Společnost má skladem běžné druhy olejů, sprejů, vod k tomu, aby bylo možné SZ okamžitě zrealizovat a provést revizi, případně provést jejich opravu.
- *Ostatní díly běžně držené skladem*, případně objednávané na základě požadavku zákazníka.

Je důležité si představit, jak je sklad situován. ČK není nutné mít umístěn na všem, co je drženo skladem. Z toho důvodu ČK budou mít 2 podoby:

- *Velký ČK*

Obrázek 4: Velký čárový kód


 10788973		
Název dílu:		
ED252-1 96V Bateriový odpojovač		
UHS kód:	Kód zboží:	Výrobce
ED252	10788973	ALBRIGHT

Zdroj: UHS JAKOS, 2015

„Velký ČK“ slouží pro orientaci ve skladu. Bude používán ve skladech, umístěn na regálech, krabicích, kde se daný ND bude běžně skladovat. Je možné ho nalepit na pevný podklad, zafóliovat jej a pomocí šňůrek připevnit např. k nádržím s daným druhem oleje. Např. oleje jsou mastné a tím pádem olepení pomocí „malého ČK“ není vhodný.

- *Malý ČK*

Obrázek 5: Malý čárový kód

 10788973	
UHS kód: ED252	ALBRIGHT
ED252-1 96V Bateriový odpojovač	

Zdroj: UHS JAKOS, 2015

Malý ČK je vytištěn na lepicí papír a připevněn na sáčky jednotlivých náhradních dílů. Při fasování bude díl uložen do tohoto sáčku, pomocí čtečky načten a převeden z hlavního skladu (kde je zboží po přijetí naskladněno) na sklad technika. Při převzetí a načtení je již technik zodpovědný za tento díl.

Pokud jej nainstaluje u zákazníka, je v jeho zájmu, aby byl díl co nejdříve odepsán na příslušný SZ.

3.2.4.4. Aktuální zjišťování současného stavu dílů na hlavním skladě (příp. délka dodání objednaných dílů)

Pomocí přihlášení se do IS QI u zákazníka si může technik dohledat díl, který potřebuje, zjistit, jestli je stavem a je k dispozici. V případě, že není na skladě, může si prověřit dodání, případně cenu dílu.

3.2.4.5. Postup odepisování náhradních dílů

1. Vystavení „Objednávky přijaté na servis“

Na základě vystavené tzv. „Objednávky přijaté na servis“ se mistrovi vygeneruje číslo SZ, které předá spolu s popisem závady technikovi (k nahlédnutí v příloze č. 2). Máme 2 SZ:

- interní
- externí

2. Fasování dílů na sklad technika (při externím SZ)

Technik nafasuje díly, které čtečkou z jeho skladu odepíše na příslušný SZ. Při odepisování dílů na interní SZ je zboží převáděno skladnicí ne na sklad technika, ale přímo na SZ.

3. Odepisování dílů

Jestliže technik díly nainstaluje u zákazníka, převede čtečkou zboží ze svého skladu pomocí čísla SZ na příslušný servisní zásah.

Externí SZ

Jestliže technik jede na SZ, obdrží číslo SZ od mistra. Toto číslo je vygenerované z objednávky přijaté na servis.

Způsob odepisování ND podle jednotlivých středisek

Společnost se zabývá několika činnostmi rozdělenými do jednotlivých středisek. Dále naznačíme, jak by měla jednotlivá střediska fungovat při vykonávání svých náplní práce.

Jelikož máme pouze jeden typ servisního zásahu, ale ve společnosti jsou 4 oddělení, musíme nějak rozlišit, na které středisko mají být náklady upsány. Proto při generování servisního zásahu je potřebné vyplnit *kód střediska*, jimiž jsou:

- **Ser** – oddělení servisu
- **Zap** – oddělení ZAPI
- **Pro** – oddělení prodeje
- **Fil** – oddělení filtrů – toto středisko se vyplňuje pouze pro fakturaci, protože toto středisko pouze prodává filtry zákazníkům, nebo dodává technikům při „servisování“ filtry. Nikdy negeneruje žádné SZ.

a) **Středisko SERVIS**

Oddělení servisu, jak již název naznačuje, se zabývá servisováním VZV. Některé SZ jsou plánované, jako např. revize, provádění technických kontrol atd. V průběhu životnosti VZV se mohou vyskytnout komplikace, jež vyžadují rychlý, ne-li okamžitý zákrok technika.

Toto středisko má v čele mistra, dále na poloviční úvazek obchodního zástupce (který v případě absence mistra je i jeho zástupce), skladníci a techniky.

Proto, aby mohl být SZ vykonán, je nezbytné pro jeho identifikaci přidělit servisovanému zařízení číslo SZ. Při generování SZ se ke každému SZ přiřkládá kód střediska, v tomto případě „*Ser*“.

Technici mají povinnost napsat na každý montážní list č. SZ. SZ může být proveden v prostorách firmy, jde tedy o SZ interní, nebo přímo u zákazníka, to je SZ externí.

SZ je vždy přiřazeno č. SZ ve tvaru:

SZI/SZE-2015-000001

Postup:

Pokud technik díl „*fasuje*“ na interní SZ z hlavního skladu, skladník jej automaticky vydá na technikum sdělený SZ.

Pokud se jedná o díly předem ujednané, díly se automaticky vydají do spotřeby. V opačném případě se díly načtou do dodacího listu, který po zkontrolování, že zde díly byly opravdu použity, potvrdí a „*překlopí*“ do faktury.

Čísla SZ jsou propojena s výrobními čísly servisních zařízení. Na tyto SZ budou odepisovány nejen náhradní díly, ale i vykazované hodiny techniků, cestovné a kilometrovné. Zákazník má nárok kdykoliv k nahlédnutí do těchto servisních zásahů a mistr může flexibilněji reagovat na požadavek zákazníka.

Díky zavádění ČK budou mít všichni technici k dispozici notebooky a bude zde i možnost nahlédnutí na předchozí provedené SZ na zařízení prostřednictvím výrobního čísla, protože výrobní číslo je podmínkou pro vygenerování SZ. Technikům ulehčí práci předchozí dokumentace, protože budou moct snadněji rozklíčovat, o jakou závadu se může jednat.

Po každém pracovním dnu předá vykázané hodiny spolu s díly vytištěné z čtečky mistrovi, který je zpracuje. Mistr tak bude mít přehled o činnosti techniků v konkrétní dny.

Celý proces je urychlený, zákazníci mají dříve fakturu a společnosti jsou dříve fakturované částky připsány na účet.

Zavedením nového IS v roce 2012 došlo k ulehčení vyhodnocování SZ.

Nadřazení pomocí středisek přiřazeným k SZ budou mít aktuálnější přehled o ziskovosti/ztrátě jednotlivých SZ.

b) Středisko ZAPI

Činností oddělení ZAPI je prodej elektrických komponentů do vysokozdvizných elektrických vozíků a jejich oprava. Dalším předmětem činnosti jsou renovace vozíků, případně pohonů do nich i jiných např. těžkotonážních vozů.

Za chod oddělení je zodpovědný vedoucí oddělení, dále je zde obchodní zástupce a asistentka.

Technik realizuje SZ nejen pro oddělení servisu, ale i pro ostatní oddělení, v tomto případě pro ZAPI. U vygenerovaného SZ je uveden kód střediska „Zap“ a náklady nejsou upisovány na středisko servisu, ale ZAPI.

Pokud se jedná pouze o běžné opravy, údržby či revize elektrických komponentů, vozů, tak toto oddělení generuje stejně tak jako oddělení servisu 2 typy servisních zásahů – *SZI* (interní) a *SZE* (externí).

Princip odepisování dílů, vykazování práce technika je stejný, jako u interních SZ oddělení servisu. Vytištěné protokoly ze čtečky jsou předány asistentce

ZAPI, vedoucí oddělení ZAPI je schválí, asistentka je zpracuje, vyfakturuje a zašle zákazníkovi k úhradě.

Při realizaci velkých, časově náročných projektů, jimiž jsou revize, případně návrh pohonů do vozů je vytvořen obchodní případ ve formátu *OPZ-2015-00001*. Tento obchodní případ je nadřazen servisním zásahům *SZI*, či *SZE*. Vyhodnocuje se především OPZ, ale je možné odděleně vyhodnotit připojené SZ interní i externí.

c) Středisko FILTRŮ

Dlouhodobá tradice prodeje a distribuce filtrů patří k základním kamenům společnosti spolu se servisem VZV.

Středisko negeneruje žádné SZ a zabývá se prodejem filtrů svým zákazníkům, případně poskytuje oddělení servisu filtry k opravě VZV.

Skladnice filtrů a servisu je jedna a ta samá osoba a díly upisuje na SZ dle stanovených pravidel na *SZI* a *SZE*. Součástí tohoto oddělení je i obchodní zástupce.

d) Středisko PRODEJ

Zabývá se prodejem nových VZV, trakčních baterií a příslušenstvím elektrických vozíků.

Za fungování oddělení je zodpovědný vedoucí oddělení, dále je zde na částečný úvazek vedený obchodní zástupce (jedná se o osobu, která je zaměstnána na poloviční úvazek v oddělení servisu).

Toto středisko generuje obchodní případy ve formě *OPP-2015-000001*.

Pod obchodními případy *OPP* jsou vyhodnocovány zisky/ztráty. Pomocí tohoto kódu je přehlednější evidence veškerých zrealizovaných akcí za měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok atd.

Stejně jak je tomu u oddělení ZAPI, jsou generovány v případě potřeby techniků (např. montáž nových trakčních baterií do VZV) *SZI* a *SZE*, které jsou podřízeny *OPP*.

3.2.4.6. Vykazování práce, cestovného a kilometrovného

Jsou stanoveny *kódy* pro odepisování, jimiž technici vykazují svou práci, cestovné, kilometrovné:

- **SZE** – práce technika na SZ externím
- **SZI** – práce technika na SZ interním
- **cest** – cestovné technika
- **km** – kilometrovné technika

Ke každému kódu uvedou konkrétní spotřebu.

3.2.4.7. Možnosti kontroly stavu zásob na svých skladech, odepsaných dílů, vykázaných hodin práce i cestovného, kilometrovného.

3.2.4.8. Doložení montážních listů

Montážní listy musí být doloženy mistrovi do 48 hodin. Má tak přehled o činnosti techniků a opravách na konkrétních zařízeních.

3.2.5. Obsah vzdělávacího programu pro vedoucí jednotlivých středisek a jejich obchodní zástupce (servis, prodej, filtry, ZAPI)

Povinností vedoucího servisu i prodeje, obchodních zástupců ZAPI, servisu a prodeje je při objednání dílů, či před zasláním technika na servis k zákazníkovi vytvořit objednávku, tedy i SZ pro své středisko, případně OP.

Bez objednávky není možné dále pokračovat. Je to zásadní podmínka. Pokud nebude splněna, nebudou ČK uplatnitelné, protože technici nebudou mít kam díly, práci, cestovné ani kilometrovné upisovat. Celý proces se tak zhroutlí. Jedná se o zásadní poznatek, který si ze školení musí odnést a musí jej dodržovat.

Vedoucí oddělení ZAPI realizuje náročné projekty a tak tuto povinnost vytvářet OP, SZI a SZE je na jeho asistentce. Tento vedoucí bude agentem změny, tj. implementace ČK. Tzn., že o nutnosti vytváření objednávek i SZI i SZE si je vědom ze všech nejvíce.

Co se týče vedoucího a obchodního zástupce oddělení filtrů, tak ti nevytváří žádné OP ani SZ. Je ale zapotřebí, aby byli obeznámeni, co se ve společnosti děje a jakými pravidly se řídí.

3.2.6. Obeznamení principu fungování ČK ředitele a účetního

Jelikož iniciativa o zavedení ČK vzešla od ředitele společnosti, je na místě, aby byl informován, jak školení probíhá, na jaké nedostatky se v průběhu vzdělávacího programu přišlo. Povinností ředitele je schvalování dokladů techniků. Je nutné pohlídat, aby neprošel doklad bez uvedeného čísla SZ.

Technik po ředitelově podpisu doklad předloží účetnímu, ten mu jej proplatí a předá ke zpracování skladní. Povinností účetního je, aby nedošlo k proplacení dokladu bez ředitelova podpisu a bez uvedeného čísla SZ.

3.2.7. Praktické přezkoušení

Cílem praktického přezkoušení je zjištění úrovně získaných znalostí a orientace v systému ČK jednotlivých pracovníků. Školitel bude technikům dávat úkoly a technici je budou pod dohledem, případně s konzultací školitele plnit ve zkušební verzi QI. Přezkoušení také ukáže, zda školení bylo dostatečné, nebo je nutné s techniky problematiku ještě projít, aby při provozu nedocházelo ke zbytečným nejasnostem.

Vedoucí ani obchodní zástupci se nebudou účastnit, protože tvorba objednávek, generování SZI, SZE a OP jsou doposud jejich stávající náplní.

3.3. Harmonogram vzdělávacího programu

Odhadovaný harmonogram vzdělávacího programu na implementaci ČK ve společnosti je následující:

Tabulka 12: Harmonogram vzdělávacího programu

Školení	Časová náročnost
Školení techniků nad 45 let se zaměřením na počítačové dovednosti	1.den – cca. 2,5 hod.
Školení techniků nad 45 let, skladní a fakturantky již se zaměřením na postupy práce s ČK	2.den – cca 4 hod.
Zaškolení techniků do 45 let se zaměřením na ČK spolu s asistentkou oddělení ZAPI	2.den – cca. 3 hod.
Vedoucí jednotlivých středisek s jejich obchodními zástupci (servis, prodej, filtry, ZAPI)	3.den – cca. 1 hod.
Obeznamení principu fungování ČK ředitele a účetního	3.den – cca. 0,5 hod.
Sloučení skupin techniků a shrnutí informací i postupů získaných v obou školicích skupinách	4.den – cca. 2 hod.
Dále asistentka, skladní a fakturantky pro sjednocení veškerých informací získaných v obou školicích skupinách	4.den – cca. 1 hod.
Praktické přezkoušení	5.den – cca. 4 hod.
Hromadné dokončení školení všech zaměstnanců - volná diskuze	5.den – cca. 1 hod.

Zdroj: Vlastní zpracování

Celé školení se plánuje zrealizovat v průběhu 1 týdne, tj. *5 pracovních dní*.

Důraz je kladen na školení techniků nad 45 let a následně na praktické přezkoušení. Z tohoto důvodu je těmto etapám věnováno více hodin programu. Byl zvolen tento

harmonogram, protože větší časové prodlevy mezi jednotlivými školeními by měly za následek zapomenutí získaných znalostí a v opačném případě by zaměstnanci byli zahlceni informacemi a vzdělávací program by neměl tak vysokou účinnost. Je podstatné myslet také na to, že pracovní náplní vedoucího oddělení ZAPI není pouze provádět školení, ale musí zvládat i svou běžnou činnost, tj. vést své oddělení.

Odhadovaný čas, jenž je potřebný pro osvojení si práce s novou technikou a zavedeným programem na ČK, odhadujeme přibližně na půl roku až jeden rok. Tento předpoklad jsme stanovili na základě konzultací s pracovníky a zkušenostmi firem, jež zavedení ČK již absolvovaly.

3.4. Rozpočet

Proto, aby mohli technici odepisovat díly pomocí čárových kódů, je nezbytné mít notebook, čtečky a přikoupit licence potřebné k připojení se do systému QI.

Náklady výše zmíněných „pomůcek“ je následující:

- Notebook – cca. 12.000 Kč/ks bez DPH
- Čtečka ČK – cca 600 Kč/ks bez DPH
- Licence – 2.000 Kč/ rok bez DPH pro 1 zaměstnance.

Společnost má 21 zaměstnanců, kteří budou pracovat a ČK, z toho 9 pracovníků jsou technici a 5 z nich již disponuje notebookem, ale vzdálené připojení do systému QI nevyužívají. Vstupní náklady při zavádění ČK včetně externího a interního školitele budou následující:

Tabulka 13: Vstupní náklady při zavádění ČK

Nutno dokoupit	Náklady bez DPH
4x notebook	48.000 Kč
9x čtečku ČK	5.400 Kč
9x licenci do systému	18.000 Kč
Náklady externího školitele	5.000 Kč
Náklady interního školitele	6.000 Kč
Celkové náklady	82.400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupní náklady se odhadují na cca. 82.400 Kč. Součástí rozpočtu jsou i náklady externího a interního školitele při zavádění ČK. Další rok by se jednalo o provozní částku 2.000 Kč/rok na zakoupení licenci pro 1 technika.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou návrhu vzdělávacího programu na zavádění čárových kódů ve společnosti UHS JAKOS, a.s.

Teoretická část se zaměřila na vysvětlení pojmů, jako jsou kultura organizace a vliv technologie v organizacích, podpora inovací v podnicích. Dále nechybělo objasnění vzdělávání lidských zdrojů a jejich rozvoj, ale ani metody efektivního vzdělávání. Pro společnost zavedení čárových kódů znamená změnu v postupech vykonávání práce. Aby byla pochopena celá problematika, je diplomová práce zaměřena na proces změny a její řízení.

Součástí analytické části bylo představení společnosti včetně organizační struktury a zhodnocení jejího současného stavu. Byly stanoveny hlavní cíle i záměry vytvořeného vzdělávacího programu zahrnující jeho financování. Předmětem zkoumání bylo zavádění ČK a práce s nimi prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Podle informací získaných analýzou podniku a od zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, byl v návrhové části vytvořen návrh vzdělávacího programu.

V rámci návrhové části byla provedena také finanční náročnost projektu. Náklady v tomto případě nejsou nijak vysoké a slouží spíše pro úplnost projektu. Při rozhodování o zavedení ČK má totiž minimální váhu. Společnost v minulých letech přešla na nový informační systém QI, který byl velmi nákladný, ale bez ČK není plně využíván. Se zavedením ČK se tedy do budoucna počítalo.

Zavedení ČK ovlivní zejména pracovní postupy techniků, skladníků, fakturantky a asistentky. Školení a návrh vzdělávacího programu jsou ale „ušité na míru“ danému podniku a jsou vytvořeny podle požadavků zaměstnanců, zjištěných z dotazníkového šetření. Společnosti tento návrh na vzdělávací program poslouží nejen k nutnému vysvětlení nově prováděných postupů, ale díky zahrnutí motivační stránky bude také mírnit dopady odporu a protestů při zavádění.

Provedená analýza byla zaměřená celkem na 21 zaměstnanců. Většina zaměstnanců bylo přikloněno ke vzdělávání se částečně i ve volném čase, ale pouze za finanční

odměnu. Zaujala je možnost, kdy by vzdělávací program obsahoval přednášku s názornou ukázkou v kombinaci s ukázkami z praxe a možností konzultace se školitelem. Očekávali, že vzdělávací program by měl být absolvován v rámci 1 týdne, rozdělený do více částí, aby zaměstnanci nebyli zahlceni informacemi a probraná látka tak byla srozumitelná. Upřednostnili ukončení ve formě plynulého přechodu do praxe. Zaměstnanci jsou si vědomi, že reálný časový horizont pro zavedení ČK a následné osvojení si nových postupů bude 1 rok. Dle představ zaměstnanců, školící skupina by měla být do 5 lidí a to podle vykonávané pozice pod vedením především interního zaměstnance ve spolupráci s externím.

Jeho součástí bylo i vytvoření dočasného vzdělávacího střediska, které bude „zastřešovat“ celý vzdělávací program. Agentem změny bude vedení společnosti a koučem, tedy i školitelem bude vedoucí obchodního oddělení ZAPI. Byla zvolena metoda „*pověřením úkolem*“. Kouč bude také dohlížet, zda jsou dodržovány všechny stanovené postupy.

Vzdělávací program rozdělil zaměstnance do 2 věkových skupin (do 45 let, nad 45 let) a do 2 podskupin dle pozic. Jelikož více než 50% zaměstnanců má více než 40 let bylo důležité se zaměřit na starší zaměstnance a vzdělávací program obohatit o školení zaměřené na základy počítačové techniky. Další školení bylo zaměřeno přímo na odepisování náhradních dílů, drobného materiálu, práce, cestovného a kilometrovného, prostřednictvím ČK pro techniky, skladní, fakturantku i asistentku (do 45 let, nad 45 let).

Aby mohlo docházet k odepisování pomocí ČK je nutné, aby vedoucí středisek, obchodníci aj. vytvářeli „objednávky přijaté na servis“ a z nich generovali servisní zásahy, protože bez kódu servisního zásahu není odepisování možné. Následuje obeznámení ředitele a účetního s principy odepisování, kteří budou napomáhat k tomu, aby odepisování drobného materiálu probíhalo tak, jak má.

Následující fází vzdělávacího programu je sloučení techniků a ostatních řadových pracovníků do jedné školící skupiny, kde bude problematika probraná a v případě nejasností dojde k vysvětlení. Technici ze skupin do 45 let a nad 45 let se dostanou znalostně na stejnou úroveň.

Další etapa vzdělávacího programu je sloučení ostatních řadových pracovníků do 1 skupiny, aby si zopakovali, jaké budou jejich kompetence.

Protože školení bylo do této doby spíše teoretického směru, nesmí chybět praktické přezkoušení. Technikům budou přidělovány úkoly a ve zkušební verzi IS QI je budou vykonávat. V případě nutnosti budou mít technici možnost konzultace se školitelem.

Poslední fází je tzv. hromadné ukončení školení, kde budou všichni zaměstnanci, vše se ještě jednou shrne a proběhne zavedení zkušebního provozu ČK.

Implementace ČK ve společnosti UHS JAKOS, a. s. docílí efektivnější a rychlejší zpracování montážních listů a tím dojde ke zkrácení a zjednodušení celého procesu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knihy

- 1.) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2.) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3.) BAKOŠ, Eduard, Jan BINEK a David PÓČ. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: Referenční příručka*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 150 s. ISBN 80-738-0013-6.
- 4.) DAUDA, Yunus. *Managing technology innovation: The Human Resource Management Perspective*. 12.vydání. New York: Peter Lang, 2009, xvii, 155 p. ISBN 978-3-631-57012-8.
- 5.) EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- 6.) HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- 7.) KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: Bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. V Praze: Karolinum, 2012, 230 s. ISBN 978-802-4621-395.
- 8.) KOLEVA, Silvana. Continual education of employees: Prerequisite for successful company. *Report Information from ProQuest* [online]. 2013, č. 1, s. 7 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1542129555?accountid=15518>
- 9.) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

10.) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.p., 2006, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

11.) LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha 7: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

12.) MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000, 142 s. ISBN 80-716-9410-X.

13.) SNELL, Scott, Shad MORRIS a George BOHLANDER. *Managing human resources*. 17th edition. Mason, OH: Cengage, 2014, 706 s. ISBN 978-128-5866-390.

14.) ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: Překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

15.) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 237 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

Firemní literatura:

1.) UHS JAKOS. *Podklad pro zavádění čárových kódů*. Uh. Hradiště-Mařatice: UHS JAKOS, 2015.

Internetové stránky

1.) JUSTICE.CZ: *Veřejní rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, ©2012-2015 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=171245&typ=PLATNY>

Interview

1.) HORÁK V. Interview. UHS JAKOS. Moravníky 1392, Uh. Hradiště-Mařatice. 4.5.2015.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
ČK	čárové kódy
DM	drobný materiál
IS	informační systém
OP	obchodní případ
SZ	servisní zásah
SZE	servisní zásah externího
SZI	servisní zásah interní
tzn.	to znamená
VZV	vysokozdvížené vozíky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi změnou a napětím	18
Obrázek 2: Organizační struktura	42
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti dle roku narození	70
Obrázek 4: Velký čárový kód	76
Obrázek 5: Malý čárový kód	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled otázek pro vypracování plánu vzdělávání pracovníků	22
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti	41
Tabulka 3: Náklady zavedení nového IS	46
Tabulka 4: Čisté hospodářské výsledky po zdanění v letech 2010-2014	47
Tabulka 5: Četnost přínosů/následků zavedení ČK	50
Tabulka 6: Vzestupná četnost přínosů/následků zavedení ČK	50
Tabulka 7: Kódy vah odpovědí jednotlivých pracovníků	51
Tabulka 8: Vzestupná četnost přínosů/následků zavedení ČK dle kódování	52
Tabulka 9: Souhrn odpovědí zaměstnanců nad 45 let	53
Tabulka 10: Vzestupná věková struktura zaměstnanců	71
Tabulka 11: Rozdělení dle pozice	72
Tabulka 12: Harmonogram vzdělávacího programu	83
Tabulka 13: Vstupní náklady při zavádění ČK	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přínosy zavedení ČK	51
Graf 2: Předpokládané přínosy/následky zavedení ČK	53
Graf 3: Forma školení	54
Graf 4: Kdy jsou zaměstnanci ochotni se vzdělávat	55
Graf 5: Motivace vzdělávání se ve volném čase	56
Graf 6: Časová náročnost zavedení vzdělávacího programu	57
Graf 7: Očekávané viditelné výsledky po zavedení ČK	57
Graf 8: Možnosti zakončení vzdělávacího programu	58
Graf 9: Možnosti absolvování vzdělávacího programu	59

Graf 10: Velikost školící skupiny	60
Graf 11: Tvorba skupin.....	61

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Servisní zásah

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazník pro návrh vzdělávacího programu na zavádění ČK

Rok narození respondenta:

Tento dotazník má sloužit k analýze, která má být podkladem pro tvorbu *návrhu vzdělávacího programu na zavádění ČK ve společnosti UHS JAKOS, a.s.*

Vámi zodpovězené otázky, nebudou nijak jinak využity, než jen k této analýze, jsou anonymní, pouze rok narození je vyžadován, a to z čistě výzkumných důvodů.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tomuto dotazníku.

Předem děkuji za vyplnění.

1.) Jakou pozici ve firmě zastáváte?

- Vedoucí pozice (ředitel, vedoucí středisek)
- Obchodní zástupce
- Účetní
- Fakturantka, skladnice, asistentka
- Technik

2.) Co předpokládáte, že přinese zavedení ČK?

- Urychlení fasování
- Zpomalení fasování
- Ulehčení práce
- Snadnější identifikace jednotlivých ND
- Zkomplikování práce
- Vyšší časová náročnost
- Nižší časová náročnost
- Aktuálnější sledování stavu zásob

3.) Jakou formu školení upřednostňujete?

- Pouze přednáška
- Přednáška s názornou ukázkou z praxe
- Přednáška s individuální konzultací se školitelem

- Samostudium dle obdržených příruček s možností individuální konzultace se školitelem
- Přednáška s názornou ukázkou z praxe s možností individuální konzultace

4.) *Jste ochotná/ý věnovat se vzdělávání:*

- Pouze v pracovní dobu
- Ve volném čase
- V pracovní dobu v kombinaci se vzděláváním i ve volném čase

5.) *Co by pro Vás bylo odpovídající motivací pro to, abyste se věnoval vzdělávání i ve svém volném čase?*

- Finanční odměna
- Vidina efektivnějšího fungování firmy -> lepší vybavení firmy
- Více prostředků na reprezentaci firmy
- Nevyžadují žádnou odměnu, dělám to pro dobro firmy

6.) *Jaká je Vámi předpokládaná časová náročnost vzdělávacího programu (jak dlouho by mělo vzdělávání trvat)?*

- 1 den
- Týden
- Měsíc

7.) *Po jaké době očekáváte viditelné výsledky zavedení čárových kódů (identifikace bezchybně fungujícího systému ČK)*

- Týden
- 14 dní
- Měsíc
- Půl roku
- Rok

8.) *Jakou máte představu o zakončení vzdělávacího programu?*

- Test
- Volná diskuze
- Praktická zkouška/ukázka
- Plynulý přechod do praxe

9.) *Bylo by pro Vás příjemnější absolvovat vzdělávací program pod vedením:*

- Externího školitele
- Interního školitele – zaměstnance firmy
- Spolupráce externího a interního školitel

10.) *V případě skupinového školení: Jak velká školicí skupina je pro Vás nejvíce vyhovující (seřadte možnosti od nejvyšší priority)*

- Do 3
- Do 5
- Do 7 lidí
- Do 10
- Nad 10

11.) *V případě skupinového školení: Preferujete vytvoření skupin podle:*

- Věku
- Pozice

Příloha 2: Servisní zásah

Servisní zásah



UHS JAKOS, a. s., Moravníky 1392, 686 01 Uherské Hradiště

www.uhsjakos.cz

30.11.2015 14:19:45

Kód	SZE-2015-001793	Datum zaevídování	26.11.2015 9:34:57
Název	Servisní zásah externí	Datum účetního ukončení	

Zodpovědná osoba		Odběratel:	
Zadavatel	Tomeček Petr	BAUMAX ČR s.r.o.	
Kód procesu	SZE	Holická ul. 26	
Název procesu	Servisní zásah externí	772 00 Olomouc	

Výrobce vozíku	ARTISON	Kontaktní osoba	Stav při ukončení akce
Typ vozíku pr.	FG25	Kontaktní telefon	Stav při ukončení akce (Nh)
Výrobní číslo	Y315675		
Evidenční číslo			

Účastníci servisního zásahu

<u>Objednané položky</u>		Název zboží	Objednáno	MJ	Cena za jednotku	Cena celkem bez DPH
Pozice	EAN Kód	Kód zboží				
1		Servisní zásah externí SZE	1,00	hod	490,00	490,00
2		Přepínač směrových světel 9273857	1,00	ks	1 265,00	1 265,00
Celkem						1 755,00

Popis servisního zásahu