

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2020-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nikola Kabelová

**Firemní vzdělávání operátorů výrobních linek ve firmě
Fujikoki Czech s.r.o.**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2020-2021

BACHELOR THESIS

Nikola Kabelová

**Corporate Training of Production Line Operators in
Fujikoki Czech s.r.o.**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. února 2021

Jméno autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedení společnosti Fujikoki Czech s.r.o. za umožnění realizace praktické části bakalářské práce a zároveň vedoucím výrobních hal a zaměstnancům personálního oddělení za sdílnost a poskytnuté informace.

Současně děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Milanu Demjanenkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části věnuje problematice vzdělávání výrobních zaměstnanců. Popisuje firemní vzdělávání a jeho typy, představuje vzdělávání jako proces a seznamuje nás s jeho funkcemi. Detailněji nám představuje vzdělávací metody pro výrobní zaměstnance a v závěru se zamýšlí nad budoucností vzdělávání.

Praktická část nám představuje firmu, ve které byl realizován výzkum. Další součástí je popis vzdělávacího systému firmy pomocí metodik interview, pozorování a dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení těchto informací jsou doporučeny náměty na zlepšení firemního systému vzdělávání, určení silných a slabých míst a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, identifikace a analýza vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, systematické vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání, vzdělávací metody, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The present bachelor's thesis focuses on the issue of education of production employees. The theoretical chapter describes corporate education and its types, characterizes education as a process, and details its functions. Additionally, it describes educational methods for production employees in more detail, and in the end, it hypothesizes about the future of education.

The empirical chapter details the research of production employees education in a specific company. Firstly, it introduces the company in which the research was carried out. Secondly, it describes the company's educational system on the basis of the interview, observation and questionnaire survey methods. Lastly, based on the evaluation of the findings, suggestions for improving the company's education system are recommended, strengths and weaknesses are identified and established hypotheses are confirmed or refuted.

Keywords

Corporate training, education identification and analysis, educational methods, education planning, employees education, evaluation of education, implementation of education, systematic education.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.1 Systém firemního vzdělávání.....	13
1.2 Funkce vzdělávání zaměstnanců.....	17
1.3 Metody vzdělávání a rozvoje výrobních zaměstnanců	19
1.4 Účastníci vzdělávání	23
1.4.1 Lektor.....	23
1.4.2 Zaměstnanec	25
1.5 Současné trendy ve vzdělávání	27
1.6 Význam vzdělávání výrobních zaměstnanců pro současnost a budoucnost firem	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY FUJIKOKI CZECH S.R.O.....	31
2.1 Historie firmy.....	31
2.2 Současnost firmy.....	31
2.3 Obor podnikání	32
3 VZDĚLÁVÁNÍ OPERÁTORŮ VÝROBNÍCH LINEK VE FIRMĚ FUJIKOKI CZECH S.R.O.	33
3.1 Vstupní školení nových zaměstnanců.....	33
3.2 Školení na pracovišti.....	36
3.3 Školení mimo pracoviště	37
3.4 Mimořádná školení	40
4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI OPERÁTORŮ VÝROBNÍCH LINEK S JEJICH VZDĚLÁVÁNÍM	41
4.1 Tvorba dotazníku	41
4.2 Stanovení cílů a hypotéz.....	41
4.3 Výběr vzorku	42
4.4 Realizace průzkumu.....	42
4.5 Zpracování výsledků šetření	43
4.6 Výstupy z dotazníkového šetření	43

4.7	Vyhodnocení hypotéz	64
4.8	Shrnutí a doporučení změn pro zaměstnavatele	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
	SEZNAM ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Bakalářská práce je nazvaná Firemní vzdělávání operátorů výrobních linek ve firmě Fujikoki Czech s.r.o. a jak již z názvu vypovídá, věnuje se problematice vzdělávání zaměstnanců linkových provozů v dané společnosti. Téma práce bylo zvoleno z toho důvodu, že pokud se podíváme na otázky firemního vzdělávání výrobních zaměstnanců, tak většina zdrojů popisuje tuto problematiku v obecné rovině, nebo se soustředí na vzdělávání středního a vyššího managementu. Vazba výrobní zaměstnanec a vzdělávání vyvolává úsměv a logickou reakci v podobě komentáře „Co by se měl dotýčný zaměstnanec učit, vždyť mu stačí vysvětlit ovládání stroje“. Možná to je důvod, proč je tak málo zdrojů a informací pro toto téma.

Cílem práce je nejen popsání skutečného procesu vzdělávání výrobních zaměstnanců společnosti, ale hlavně analýza spokojenosti těchto zaměstnanců s jejich vzděláváním. Získané informace, jak od zaměstnavatele, tak od zaměstnanců, tvoří ucelený zdroj pro vyhodnocení firemního systému vzdělávání. Práce je rozdělena na teoretickou část, která se věnuje obecnému popisu firemního vzdělávání se zaměřením na výrobní zaměstnance a praktickou část, kde zkoumá skutečný vzdělávací systém. Jednou z výzkumných metod praktické části je metoda interview. Touto metodou jsou zjišťovány informace z personálního oddělení a je použita v komunikaci s vedoucími pracovníky výrobních hal. Výsledkem těchto rozhovorů jsou reálné informace o organizování firemního vzdělávání výrobních zaměstnanců. Další použitou metodou je pozorování. Pozorování je uplatněno přímo v linkových provozech. Poslední výzkumnou metodou je dotazníkové šetření. Toto šetření má za cíl zjistit názory výrobních zaměstnanců na vzdělávání z jejich pohledu. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky, které jsou textově a graficky zpracovány a vyhodnoceny. Otázky jsou konzultovány s personálním oddělením firmy z důvodů jejich srozumitelnosti. Výzkum a vyhodnocení otázek je řešen metodikou analýza – syntéza, kdy problematika vzdělávání výrobních zaměstnanců je rozdělena na otázky sociální, motivační a vzdělávací a ty jsou následně dávány vzájemně do souvislostí.¹ Před vlastním dotazníkovým šetřením jsou také stanoveny hypotézy, které jsou pomocí

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 35. ISBN 80-7367-040-2.

otázek v dotazníku potvrzeny či vyvráceny. Hypotézy směřují do oblasti spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami, jejich dostatečností pro jejich další pracovní růst a do komunikace s nadřízeným v oblasti jejich vzdělávání.

Mezi hlavní přínosy práce můžeme zařadit poznání skutečného systému firemního vzdělávání, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Můžeme vidět, jak probíhá reálný systém vzdělávání zaměstnanců, jaké se používají metody a jak flexibilně s ohledem na technologický vývoj se tento systém mění. Dalším přínosem této práce jsou získaná zjištění pro firmu, která jsou na základě výstupů z dotazníkového šetření s následným zpracováním vhodné pro implementaci do systému vzdělávání. Zjištění, ohledně motivací zaměstnanců, jsou pro firmu jistě také zajímavé informace a budou nápomocny pro další rozvoj firmy. V neposlední řadě jde také o osobní přínos, kterým je získání praktických zkušeností při vzdělávání zaměstnanců z reálné firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je proces sloužící primárně k rozvoji zaměstnanců organizace. „Podnikové vzdělávání je zaměřeno především na odstranění negativních rozdílů mezi požadavky na pracovníka (na jeho formální/objektivní kvalifikaci, resp. kompetenční profil) a jeho skutečným výkonem, který může být nepříznivě ovlivněn v důsledku sníženého rozvoje schopností nebo sníženou motivací.“² Tyto rozdíly jsou způsobeny dvěma faktory. Prvním z nich je připravenost zaměstnanců ze vzdělávacích institucí. Tyto instituce, jako jsou střední a vysoké školy, v dnešní době nedokážou připravit zaměstnance dle požadavků a potřeb zaměstnavatelů. Ještě horší situace je v oblasti učňovského vzdělávání. Těmto institucím chybí praxe. Praxe, jež byla součástí výuky a která se realizovala přímo ve výrobních podnicích. Dnes je minimum firem, které spolupracují přímo nebo umožňují učilištím praxi jejich žákům. Druhým faktorem je vývoj technologií a s tím i související požadavky na trvalé zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Oba tyto faktory přímo ovlivňují zaměstnance, zejména jeho pracovní výkon. „Súčasná meniace sa podmienky výkonu práce, jej intelektualizácie spôsobuje, že do popredia sa dastáva potreba ďalšieho vzdelávania s cieľom trvale prispôsobovať odbornú pripravenosť ľudských zdrojov požiadavkám zamestnávateľov.“³ Firmy se tedy stávají vzdělávací institucí, které doučují své zaměstnance z aktivit, které si měly přinést z předchozího zaměstnání nebo školní výuky a zároveň mají svůj vlastní vzdělávací program. Firemní vzdělávání můžeme rozdělit na tyto typy:

- „orientační vzdělávání pracovníků (zaškolování a příprava na úkoly spojené s pracovním místem);
- normativní vzdělávání (právně vymezené, slouží k udržování či aktualizaci odborné způsobilosti);
- kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání (rozšiřování a změna kvalifikace);

² VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 118. ISBN 978-80-262-1026-9.

³ MATULČÍKOVÁ, Marta. *Vzdelavanie a kariéra*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonom, 2012, s. 124. ISBN 978-80-225-3472-7.

- *kariérové vzdělávání (zaměřené na individuální rozvoj);*
- *jiné podnikové vzdělávání (např. vzdělávání v cizích jazycích).“⁴*

Orientační vzdělávání pracovníků jsou aktivity, které souvisí přímo s výkonem práce zaměstnance. Jedná se o adaptaci zaměstnance na své pracoviště. Cílem je jeho seznámení s pracovním místem, se specifickými požadavky místa, používanými nástroji a náradím, pracovními postupy a vysvětlení všech činností s ním spojených. Lze říci, že se jedná o základní vzdělávací aktivity zaměstnance, po kterých je schopný vykonávat svou práci. Souběžně s tímto vzděláváním probíhá i vzdělávání normativní. Jedná se o zákonné vzdělávací aktivity, jako jsou školení z oblasti BOZP, požární ochrany, školení první pomoci či odborné povinné školení, jako např. školení řidičů referentských vozidel, řidičů vysokozdvížných vozíků nebo školení při práci ve výškách. Tento typ aktivit je zaměřený na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnance. Kvalifikační vzdělávání slouží ke zvyšování kvalifikace zaměstnance z důvodu měnících se požadavků na pracovní místo a také pro potřeby zaměstnavatele, jakou je např. univerzální zaměstnanec. Znamená to jeho využití na více pracovištích. Rekvalifikační vzdělávání je trvalé přeškolení zaměstnance na jiné pracovní místo. Firmy toto používají, pokud se ruší pracovní místo a oni nechtějí o zaměstnance přijít. Kariérové vzdělávání, jak již název vypovídá, připravuje zaměstnance na kariérní posun. Zaměstnanec absolvuje vzdělávací aktivity, které nesouvisí s vlastním výkonem práce, ale budou nutné v jeho další kariéře. V rámci kategorie jiné podnikové vzdělávání se zaměstnanec vzdělává v oblastech, které nesouvisí s jeho prací a nemají charakter kariérního vzdělávání. Jedná se o osobní aktivity, které firmy většinou poskytují jako bonus. Jako příklad můžeme uvést jazykové nebo počítačové kurzy.

Investice do vzdělání zaměstnanců ještě dnes dělí firmy na dvě skupiny. Na ty, co vzdělávání vlastních zaměstnanců vidí jako nákladovou položku a na firmy, které již pochopily, že správně vynaložené prostředky na vzdělání se jim vrátí, i když ne třeba hned. Investice do vzdělávání by se měly vrátit v podobě zvýšené produktivity práce a ve formě spokojených zaměstnanců. Častým argumentem firem je to, že zaměstnanci

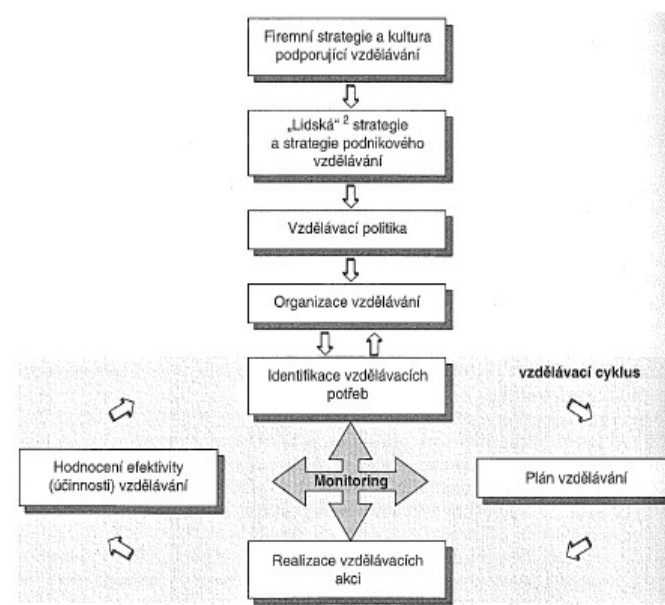
⁴ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 118. ISBN 978-80-262-1026-9.

zaplatí vzdělávací aktivitu a ten poté odchází do jiné firmy, kde ji využije. Tento jev však není otázkou vzdělávání a vynaložených prostředků, ale souvisí s kulturou firmy, péčí o zaměstnance a motivací zaměstnanců. Zaměstnanci musí cítit, že jejich vzděláváním jim firma poskytuje bonus, který je zavazuje k přirozené loajalitě.

1.1 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

System firemního vzdělávání se skládá z několika na sebe navazujících komponentů a vzájemných vazeb mezi nimi. Následující obrázek ukazuje nejčastější schéma firemního vzdělávání.

Obrázek 1: Vazby a schéma komponentů systému podnikového vzdělávání



Zdroj⁵

„Průběh (proces nebo cyklus) podnikového vzdělávání je dále odvozen z organizace vzdělávání, jejímž cílem je vytvořit pro podnikové vzdělávání odpovídající podmínky

⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s. 90. ISBN 80-247-0405-6.

a zajistit pro ně patřičné zdroje (materiální, finanční, informační i „lidské“), v odpovídajícím množství i kvalitě a v patřičné souhře a návaznosti (harmonizovaně a koordinovaně). Čtyři fáze cyklu podnikového vzdělávání pak na sebe navazují ve výše uvedené sekvenci, přičemž vyhodnocování účinnosti (efektivity) vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale průběžnou aktivitou, jejímž základním účelem je sledovat (monitorovat) a vyhodnocovat efekty podnikového vzdělávání pro jednotlivce, týmy firmu jako celek a případně činit dílčí nebo zásadní nápravná opatření.“⁶ Aby tento čtyřfázový cyklus firemního vzdělávání fungoval, musí být součástí systému péče o zaměstnance a nesmí stát osamocně. Personální oddělení musí k problematice vzdělávání přistupovat komplexně, nestačí jen aktivity identifikovat, naplánovat, realizovat a vyhodnotit. Ještě předtím musí zaměstnance na vzdělávací cyklus připravit. Zaměstnanec musí vědět nejen to, co ho čeká, ale hlavně proč se to děje, co to přinese jemu a co firmě. Člověk se přirozeně brání aktivitám, které po něm někdo chce a o kterých je přesvědčený, že je nepotřebuje. Proto je velice důležitá komunikace ze strany personálního oddělení. Další logickou otázkou zaměstnanců je „Co za to?“. Motivační systém musí být součástí vzdělávacího systému. Firma, která řekne zaměstnanci „Co bys ještě chtěl, víš, kolik to školení stálo?“ těžko může očekávat ochotu a pozitivní přístup. Celý systém je tedy závislý na firemní kultuře a její interpretaci personálním oddělením.

První částí cyklu je identifikace potřeb. Vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců jsou špatně měřitelné parametry, a proto je tento cyklus jeden z nejdůležitějších. *„Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.“⁷ Analýza potřeb vzdělávání je porovnání mezi požadovanými schopnostmi a dovednostmi zaměstnance s jeho aktuálním stavem.⁸ Každá firma by měla znát požadavky každého pracovního místa a z nich vyvodit*

⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s. 100. ISBN 80-247-0405-6.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 85. ISBN 978-80-247-3651-8.

požadavky na kvalifikaci požadovaného zaměstnance. Firma musí též reagovat na zavádění nových technologií, zlepšování jednotlivých procesů, zavádění nových výrob. Všechny tyto aspekty mění požadavky na pracovní místo a vyplývá z toho potřeba dalšího vzdělávání. Při stanovování vzdělávacích potřeb musí brát firma v potaz nejen požadavky konkrétního pracovního místa, ale i zájmy pracovních týmů a celé firmy. Pokud má firma například v plánu automatizovat linku, musí kromě jednotlivých zaměstnanců na tuto změnu připravit zaměstnance linky jako tým (požadavky na jinou organizaci práce, systém kontrol nebo plán údržby linky) a zároveň i ostatní zaměstnance, neboť se jedná o zásadní změnu ve firmě. Firma musí také systematicky sledovat zaměstnance z pohledu jejich výkonnosti a v případě zjištěných nedostatků reagovat formou vzdělávacích aktivit.

Pokud již víme, koho máme vzdělávat a z čeho ho budeme vzdělávat, nastává druhá fáze a tou je plánování vzdělávacích aktivit. Existuje spousta způsobů, jak proces plánování řídit, ale jako nejsystémovější se jeví sestavení vzdělávacího plánu. Tento dokument zastřešuje všechny potřeby a cíle, a jelikož se jedná o živý dokument, je v každém okamžiku vidět aktuální stav naplánovaných vzdělávacích aktivit. Dobře zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

- „1 Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)*
- 2 Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci/skupiny)*
- 3 Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)*
- 4 Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé)*
- 5 Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)*
- 6 Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)*
- 7 Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)*
- 8 Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)“⁹*

Plán vzdělávacích aktivit je tvořen zpravidla jako jednoletý, maximální délka bývá tři roky. Důvodem jsou měnící se požadavky na vzdělávání zaměstnanců, ať už

⁹ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015, s. 99-100. ISBN 978-80-248-3829-8.

z důvodu jejich fluktuace, tak z důvodu změn požadavků na vzdělání vyvolaných jak interními, tak externími potřebami.

Fázi realizace je možné spustit, pokud je vzdělávací aktivita naplánována a jsou zajištěny všechny další nezbytnosti. Vlastní fáze realizace má několik pevných částí. Jsou jimi cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.¹⁰ Cíl stanovuje, co má být výsledkem vzdělávací aktivity a pokud je aktivita součástí většího celku, jsou stanoveny i konečné cíle. Je potřeba, aby s nimi byli seznámeni všichni účastníci vzdělávacích aktivit, a to z důvodu, aby věděli, co je od nich očekáváno, že se naučí, respektive, co se mají naučit. Program je časový harmonogram všech částí vzdělávací aktivity. Je důležité, aby ho všichni znali, respektovali ho a byl vyhovující pro všechny zúčastněné. Motivace je důležitým prvkem celého procesu vzdělávání. Z ní vyplývá ochota vzdělávaného získávat nové vědomosti. Zaměstnanec musí vědět, co mu to přinese a co z toho bude mít. Mezi nejčastější motivační faktory patří vyšší mzdové ohodnocení, získání kvalifikace nebo zvýšení pracovní výkonnosti. Metody vzdělávání závisí na organizaci, její velikosti, zaměření a na jejích zaměstnancích. Mezi nejčastější rozdělení se používá vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Výběr vhodné metody záleží na mnoha aspektech a je věcí organizace, pro jaký typ se rozhodne. Důležitý je i charakter pracovní činnosti. Jinou metodiku bude mít výrobní operátor a jinou například plánovač výroby. Účastníci jsou nejdůležitějším prvkem, bez něhož by celý systém neměl smysl. V procesu nám figurují jak vzdělávaní, tak vzdělavatelé, všechno individuální osobnosti se svými problémy, náladami a emocemi. Úspěch vzdělávací aktivity záleží právě na zvládnutí těchto jedinců začleněných do týmu. Pro lektory platí to samé, co pro účastníky. Na rozdíl od vzdělávaných zde hraje roli vystupování profesionála a z toho vyplývající nadhled a autorita.

Poslední fází je vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Pro firmy to je a vždycky bude otázka peněz. Jaká je cena vzdělávací aktivity se dá teoreticky přesně spočítat, ale jestli se tyto prostředky, kdy a v jaké efektivitě vrátí už jednoduše spočítat nelze. Organizace nejčastěji používají Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení. Tento model má pět stupňů hodnocení a každý stupeň je zdrojem pro hodnocení dalšího. Prvním krokem je vlastní hodnocení vzdělávaného. Jedná se o osobní a pocitové hodnocení. Další krok

¹⁰ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 99. ISBN 978-8 0-247-3651-8.

je hodnocení nadřazeného, kdy kontroluje, zda se vzdělávaný naučil to, co měl. Třetí stupeň hodnotí, jak se získané poznatky projevují při výkonu práce. Čtvrtý stupeň už hodnotí aplikaci získaných poznatků v rámci výkonnosti organizace. Poslední stupeň je čistě ekonomický a zjišťuje návratnost investic do vzdělávání. Obecně se to dá charakterizovat tak, že první čtyři stupně jsou informace pro personální oddělení, které na základě zjištěných poznatků plánuje další kroky a poslední stupeň je pro ekonoma firmy, zda a kolik financí uvolní pro další vzdělávací aktivity.

Tento cyklicky se opakující vzdělávací model se jeví pro organizace jako neekonomičtější a neefektivnější. Mezi jeho přínosy můžeme uvést:

- „1 Poskytuje organizaci náležitě odborně připravené zaměstnance.*
- 2 Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb organizace.*
- 3 Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců.*
- 4 Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobků a služeb.*
- 5 Díky zpětné vazbě umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů.*
- 6 Zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci, zvyšuje jejich motivaci.*
- 7 Zlepšuje image organizace, usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.*
- 8 Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců, kvalitu i tržní cenu jednotlivého zaměstnance i jeho potenciální šance uspět na trhu práce (zaměstnanost)...“¹¹*

1.2 FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem firemního vzdělávání není jen naučit zaměstnance konkrétním pracovním činností, které mají za cíl zvýšení pracovního výkonu. *„Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobností pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy*

¹¹ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015, s. 97-98. ISBN 978-80-248-3829-8.

*motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.*¹² Vidíme tedy, že vzdělávání zaměstnanců plní několik funkcí současně. Tyto funkce slouží nejen k prospěchu organizace, ale hlavně k individuálnímu rozvoji zaměstnance. Mezi nejčastější funkce označil Barták tyto: humanizační, integrační, kvalifikační, komunikační, sociálně adaptační, morálně-volní.¹³

Humanizační funkce formuje osobnost zaměstnance jako člověka. Formuje a posiluje jeho chování a jednání.

Integrační funkce začleňuje zaměstnance do pracovního prostředí. Jedná se o jeho integraci do nového prostředí jako je firma, linka nebo pracoviště.

Kvalifikační funkce si klade za cíl připravit zaměstnance pro výkon svého povolání. Slouží k získání odborných znalostí a dovedností aplikovatelných na svém pracovišti.

Komunikační funkce připravuje zaměstnance na oboustrannou komunikaci. To znamená nejen informace poskytovat, ale zároveň je i přijímat.

Sociálně adaptační funkce začleňuje zaměstnance do pracovního kolektivu. Učí ho přijmout filosofii dané firmy, její vize a kulturu. Výsledkem by mělo být přijetí firemního myšlení a uvažování.

Morálně-volní funkce slouží k tomu, aby si zaměstnanec osvojil požadavky etického kodexu firmy, její požadavky na morálku a chování.

Během vzdělávacích aktivit získává zaměstnanec informace napříč jednotlivými funkcemi a to vědomě, či nevědomě. Vzdělávaný tedy získává komplexní informace, které rozvíjejí jeho kvalifikaci z mnoha pohledů.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 31. ISBN 978-80-7452-113-3.

1.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VÝROBNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Jakým způsobem a kde bude probíhat vzdělávací aktivita, to jsou faktory, které ovlivňují její stanovené cíle. „Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“¹⁴ Výběr vhodné metody vzdělávání je vždy třeba pečlivě zvážit s ohledem na vzdělávanou skupinu zaměstnanců a cíl vzdělávání. Každá metoda má svoje plusy a mínusy a pro celkové splnění cíle vzdělávání je nutné často metody kombinovat. Dalším důležitým faktorem je status zaměstnance. Jiná metodika se použije pro nového, který musí dostat komplexní informace a jiná pro dlouholetého, který tu samou věc potřebuje doškolit. „Základními formami podnikového vzdělávání jsou prezenční (může probíhat za použití tzv. „indoor“ nebo i „outdoor“ technik), distanční (korespondenční forma, k níž můžeme zařadit také elektronickou podobu vzdělávání, tj. e-learning) a kombinovaná forma výuky a vzdělávání.“¹⁵ Toto je jedno z možných rozdělení metod vzdělávání. Jiné členění je dle místa výkonu vzdělávací aktivity, a to na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Další možný pohled je podle Bartáka, který rozděluje formy na: „**monologické:** jsou založeny především na ústním podání lektora a na bezprostředním – přímém vztahu lektora a účastníka vzdělávacího procesu (např.: přednáška, referát, komentář, popis, úvaha apod.);

dialogické: jsou založeny na aktivním dialogickém vztahu lektora s účastníkem vzdělávacího procesu, event. na interakci účastníků mezi sebou;

skupinové, složené a kombinované: jsou založeny na prožitku kooperace a synergických efektů vyplývajících z kombinace různých forem a metod, využívaných v různých variantách týmové spolupráce (např.: diskuse, skupinové práce, řešení problémových situací, simulace profesních či jiných problémů apod.).“¹⁶

¹⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s. 103. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁶ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 125. ISBN 978-80-7452-113-3.

„Monologické metody sa uplatňujú pri vdelávaní, kde je potrebné systematické odovzdávanie nových informácií, ktoré umožňujú základnú orientáciu v probléme.“¹⁷

Jak už z názvu vypovídá, jedná se o metodu jednostranně zaměřenou, kdy na jedné straně je lektor jako učitel a na druhé straně je zaměstnanec jako posluchač. Pro vzdělávání výrobních zaměstnanců jsou vhodné při jejich nástupech do zaměstnání a při vzdělávání v zákonných blocích, jako je BOZP nebo požární ochrana. Jako vhodné metody pro vzdělávání výrobních zaměstnanců můžeme zařadit:

Přednášku – jedná se o prezentaci, kdy dochází k jednostrannému přenosu informací ze strany lektora na velkou skupinu posluchačů. Je vhodná tam, kde je potřeba přenést spoustu teoretických informací bez zpětné reakce. Přednáška má tři části. Úvod, kde se představí téma a cíle přednášky, vlastní hlavní část a závěr, kde se shrnou hlavní myšlenky.

Popis – jedná se o metodu, kde je lektorem popisována určitá věc. V praxi tato metoda slouží k seznámení zaměstnanců s výrobky nebo s pracovním místem.

Vysvětlování – metodika, kdy je zaměstnanec seznamován s určitým postupem nebo jevem. Nejčastěji je používána při seznamování zaměstnance s výrobní linkou, jednotlivými pracovišti a výrobními procesy. Pomocí této metody může být také vysvětlována organizace práce nebo práce v týmu.

Dialogické metody jsou založené na komunikaci mezi lektorem a vzdělávanými, případně lektor vystupuje jako moderátor a řídí diskusi. Cílem těchto metod je pochopit danou problematiku, a nikoliv se snažit si něco zapamatovat. Od lektora i zaměstnanců se již zde očekává určitá znalost řešené problematiky. Tyto metodiky jsou časově otevřené, a i když mají daný cíl, je jen na lektorovi, do jaké šíře téma bude řešit. Mezi typické zástupce těchto metod patří:

Brainstorming – *„základním principem brainstormingu je oddělení generování nápadů od jejich hodnocení a určení takových pravidel, které uvolňují atmosféru a vytvářejí podmínky pro generování spousty originálních nápadů a vzájemnou inspiraci.“¹⁸* Metodika je postavená na tom, že moderátor stanoví problém a zbytek

¹⁷ MATULČÍKOVÁ, Marta. Vzdelavanie a kariéra. Bratislava: vydavateľstvo Ekonom, 2012, s. 151. ISBN 978-80-225-3472-7.

¹⁸ *Brainstorming* [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Brainstorming>

týmu přináší náměty k řešení. Každý námět je zapsán a žádný nesmí být jakkoliv komentován. Touto metodikou se dají řešit jakékoliv problémy od vedení organizace až třeba po problémy na výrobní lince.

Parlamentní metoda – zaměstnanci se rozdělí na dvě části. Nadefinuje se konkrétní akce a jedna polovina řešitelů tuto akci obhajuje a druhá polovina je proti ní. Výsledkem je spousta argumentů pro a proti a ty se poté vyhodnocují a hledá se nejlepší řešení. Metoda je vhodná při řešení konkrétní situace na výrobní lince, jako je například úprava pracoviště, změna výrobního procesu nebo organizace práce.

Výměna zkušeností – metodika je založená na vzájemné výměně pracovních zkušeností jak mezi zaměstnanci, tak mezi kolektivy. Používá se k přenosu informací mezi směnovými zaměstnanci nebo mezi výrobními linkami.

Skupinové, složené a kombinované metody jsou nejčastěji zastoupené a nejvíce používané. Mezi typické zástupce patří:

Kurz – jedná se o soubor vzdělávacích aktivit s jasně definovaným obsahem a časovým rozvrhem. Bývá zakončený zkouškou a vystavením osvědčení o absolvování kurzu. Typickými příklady jsou svářečský, jeřábnický nebo rekvalifikační kurz.

Workshop – interaktivní forma vzdělávání, založená na týmovém řešení problému při využití osobních zkušeností a znalostí. Cílem této metody je kolektivní řešení problému s důrazem na komunikativní a praktickou stránku. Výsledkem má být zaměstnanec připravený na práci v týmu.

Pracovní porada – metodika je určena k předávání informací a koordinaci práce. Zaměstnancům slouží k získávání obecných, organizačních a odborných informací.

Koučování – jeho podstatou je neustálé vedení zaměstnance v jeho pracovním zlepšování zkušeným kolegou, který je mu přiřazen. Pomocí sledování jeho práce a hledáním společných řešení v otázkách jeho práce, dochází průběžně k jeho zlepšování. Jedná se o dlouhodobé vedení zaměstnance s průběžným hodnocením.

Mentoring – princip této metodiky je stejný jako koučování, jen s tím rozdílem, že mentora si vzdělávaný vybírá sám a je odborníkem v dané oblasti. Většinou to bývá pracovní kolega, ke kterému má vzdělávaný důvěru. Výhodou této metodiky oproti koučování je větší vzájemná otevřenost a jednodušší komunikace. Nevýhodou je chybějící důraz při vyžadování rozvojových aktivit.

Rotace práce – „používá se, aby pracovník poznal nejen svoje pracoviště a bezprostřední kolegy, ale aby poznal širší okruh činností organizace a větší okruh spolupracovníků. Také se používá, aby pracovník střídal různé činnosti a vypadl tak z každodenní rutiny. Tím se předchází únavě a frustraci z každodenního pracovního stereotypu.“¹⁹ Metoda se nejvíce používá při zapracovávání nových zaměstnanců, ale může být použita pro rozvoj stávajících zaměstnanců. Cílem této metody jsou flexibilní zaměstnanci, schopní obsluhovat několik pracovišť. Nevýhodou může být zjištění, že zaměstnanec není schopen odvádět 100% výkon na konkrétním pracovišti, protože svůj potenciál má rozprostřený na více pracovišť.

Instruktaž – jedná se o metodiku, kdy zkušený pracovník vysvětluje a předvádí vzdělávanému pracovní činnost a ten ji po něm opakuje.

Asistování – podstata této metody spočívá v tom, že vzdělávaný se stane asistentem zkušeného kolegy. Asistent v dlouhodobém horizontu sleduje kolegu a pomáhá mu vykovávat jeho práci. Cílem je získání stejných znalostí jako má zkušený kolega. Nevýhodou této metodiky je i předání špatných či nevhodných pracovních návyků.

Stínování – „Stínování je metoda založená na pozorování práce zkušeného a nezkušeného pracovníka. Lze jej využít dvěma způsoby: stínovaným je zkušený pracovník, který běžně pracuje nebo řeší reálné úkoly. Nezkušený kolega, který provádí stínování, jej pozoruje, klade otázky, případně si může vyzkoušet dílčí úkony. Opačný přístup funguje tak, že zkušený pracovník pozoruje nezkušeného a po skončení určitého časového úseku upozorňuje na možnosti zlepšení, navrhuje efektivnější pracovní postupy.“²⁰ Metodika slouží ke zlepšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců.

Pověření úkolem – vzdělávaný zaměstnanec, který má již nějaké zkušenosti je pověřený splnit konkrétní úkol. Tato metodika má dvě varianty. Při plnění úkolu má vzdělávaný k dispozici zkušeného pracovníka, který na něj dohlíží, nebo úkol splní zcela bez pomoci. Při druhé variantě může dojít k jeho nesplnění. Metodika slouží jako kontrolní prvek, který prověřuje, zda si zaměstnanec osvojil vzdělávací aktivitu.

¹⁹ Rotace práce. [online]. USA, 2016, [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

²⁰ Martin Dobeš, Ivana Sládková. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2013, s.31. e-kniha.

1.4 ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVÁNÍ

To, zda celý vzdělávací proces přinese požadovaný cíl, záleží v neposlední řadě na jeho účastnících. Kvalitně naplánovaný, organizovaný a realizovaný proces může zkazit špatný učitel nebo jeho žák. V našem případě se jedná o vzdělavatele lektora, na straně jedné a vzdělávaného zaměstnance na straně druhé. Jejich role je v celém systému klíčová a výsledek záleží na jejich připravenosti a přesvědčení o smysluplnosti vzdělávací aktivity.

1.4.1 LEKTOR

„Lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů; proto předpokladem pro výkon této činnosti je nejen odborná znalost v přednášeném oboru, ale i základní znalost andragogiky.“²¹ Není důležité (kromě ekonomického hlediska), zda je lektor externí nebo interní, podstatné jsou jeho kompetence. Ty se dělí na dva typy a jsou to kompetence získané a kompetence osobní. Zde se jedná o schopnost výkonu činnosti, znalosti a dovednosti. Oba typy jsou stejně důležité, ale firmy musí často volit mezi lektory, u kterých převažuje jeden typ. Obecně se dá říci, že pokud si firma vybere externího lektora, bývá to často profesionál – pedagog s malou praxí a technickými vědomostmi. Interní lektor bývá obvykle technicky zdatný, ovšem s malými pedagogickými zkušenostmi. Firmy musí volit, co je pro ně v danou chvíli výhodnější a která varianta je vhodnější k dosažení vzdělávacího cíle.

Vodák definuje ve své knize čtyři vzdělávací styly: behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický a humanistický.²² Každý představuje jiný přístup lektora ke vzdělávanému, ale všechny by měly vést ke stanovenému cíli. Ať už tedy lektor použije kterýkoli z nich, vždy musí brát v potaz vzdělávaného, jeho schopnosti, vědomosti, možnosti, emoce a nálady. Mezi lektorem a vzdělávaným musí zůstat

²¹ PALÁN, Zdeněk. *Základy personalistiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2002, .s.92. ISBN 80-86723-03-8.

²² VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 118. ISBN 978-80-247-3651-8.

vzájemný respekt a ten kdo musí okamžitě reagovat na aktuální situaci, je vždy vzdělavatel.

V rámci firemního vzdělávání se označení lektor používá minimálně. Je nahrazeno pojmy, které blíže vystihují činnost vzdělavatele. Mezi nejvíce používané patří:

Instruktor – odborný poradce, vedoucí teoretickou i praktickou přípravu v daném oboru.

Školitel – osoba, která někoho vzdělává.

Přednášející – osoba, která prezentuje výklad určitému publiku.

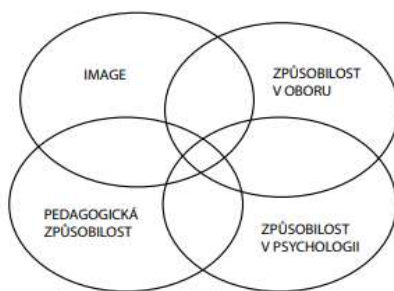
Moderátor – uvádí a optimalizuje týmovou práci ve všech vzdělávacích formách.

Kouč – vzdělavatel, který průběžně vzdělává vzdělavatele na jeho pracovišti.

Mentor – vzdělavatelem vybraná osoba, která s ním dlouhodobě spolupracuje.

Každá z těchto rolí vyžaduje jiné kompetence a výběr vhodného lektora nebývá jednoduchý. Instruktor musí být odborník, přednášející učitel a kouč musí splňovat obě kritéria. Zde se ukáže kvalita zaměstnanců personálního oddělení, kteří musí právě vhodné typy najít. Ideální lektor by měl být směsicí několika způsobilostí, jak nám ukazuje následující obrázek.

Obrázek 2: Lektorské způsobilosti



zdroj²³

Měl by to být odborník v daném oboru vzdělávání, který dokáže zaujmout a zvládnout vzdělávané, a naučí potřebné znalosti a dovednosti. Tyto „odborné“ způsobilosti doplňuje image lektora. Image je první věcí, co vidí vzdělávaný na

²³ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednost: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-3236-7.

lektorovi. Vzhled, oblečení, řeč, první gesta, prostě první dojem, který, může ovlivnit celý další průběh vzdělávací aktivity. Je proto ještě možná důležitější než zbylé tři způsobilosti. Další součástí image lektora jsou tyto hodnoty, které by měl cítit a dodržovat: kompetentnost, zodpovědnost, spolehlivost, diskrétnost, zdvořilost a takt.

1.4.2 ZAMĚSTNANEC

Vzdělávání zaměstnanců je stejné jako vzdělávání dospělých, jen s tím rozdílem, že hlavní myšlenkou je pracovní proces. Vzdělávání probíhá většinou na pracovišti vzdělávaného pomocí metod, jakou jsou např. rotace práce, asistování, koučování, trénink a mentoring. Pracoviště je tedy prostředí, kde probíhá většina vzdělávacích aktivit.

Na zaměstnance se nelze dívat jako na jednu skupinu. Pokud pomineme osobnost, tak nám zůstane věk. Musíme si uvědomit, že pracujeme se skupinou, kde máme mladé lidi po skončení školy, ale také pracující důchodce. Nelze proto efektivně aplikovat jednotné vzdělávací styly. Pokud se na věk podíváme pomocí kognitivních procesů, vyjdou nám pro jednotlivé typy tyto skutečnosti:

Vnímání – vyvíjí se s věkem, nabitými zkušenostmi a praxí. Zaměstnanec se zkušenostmi dokáže lépe hledat vztahy, souvislosti a vzájemné vazby v rámci vzdělávacích aktivit.

Pozornost – je dána schopností soustředit se a má vazbu na motivaci. Pokud zaměstnanec ví, čeho chce dosáhnout a je pro to správně motivován, je schopen dlouhodobé pozornosti za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Paměť – s rostoucím věkem klesá schopnost zapamatování si a musí se udržovat neustálým opakováním. Na druhou stranu s rostoucím věkem roste schopnost odvodit si věci a souvislosti, takže není potřeba si spoustu věcí pamatovat.

Myšlení – s věkem roste neochota přijímat nové myšlenky a převažuje udržování stereotypů.

Americký psycholog Malcom Knowles, už v sedmdesátých letech minulého století popsal čtyři principy vzdělávání dospělých:

- „1. *Dospělí potřebují vědět, proč se daný obsah či dovednost mají učit*
2. *Dospělí preferují zkušenostní (praktické) učení*
3. *Dospělí chápou učení jako řešení problémů*
4. *Dospělí se nejlépe učí, pokud danou dovednost mohou co nejrychleji využít.*“²⁴

Tyto principy platí i pro vzdělávání zaměstnanců, kteří musí mít stanovený cíl, kterého chtějí nebo musejí vzděláváním dosáhnout. Proto, aby cíle dosáhly, musí mít dostatečnou motivaci. Motivace je jedním z nejdůležitějších impulsů pro aktivní přístup ke vzdělávací aktivitě. Dělíme je na dvě skupiny:

Vnitřní motivace – jedná se o osobní motivaci, která vychází z potřeb vzdělávaného. Mezi typické představitele patří osobní rozvoj, rozšíření pracovního uplatnění nebo kariérní motivace.

Vnější motivace – vychází z vnějších zdrojů, v našem případě od zaměstnavatele nebo od spolupracovníků. Její princip vychází z odměny při dosažení cíle. Vzorovým příkladem je zvýšení mzdy nebo zisk daného bonusu.

Motivace ke vzdělávání je narušována bariérami, se kterými se musí vzdělávaný vyrovnat, nebo je musí překonat, ale mohou vést až k úplnému odrazení od vzdělávací aktivity. Bariéry jsou překážky na cestě ke vzdělávacím cílům. Nejčastěji se rozdělují do třech skupin a jejich zastoupení ve vzdělávacím procesu jde s každým vzdělávaným. Zaměstnanec, který absolvuje jakýkoliv vzdělávací proces, si s sebou nese nějaký typ nebo typy bariér, které ho limitují a musí je překonávat. Jednotlivé typy dělíme na:

Vnitřní bariéry – jedná se o osobní bariéry, které souvisí s osobností vzdělávaného. Tyto překážky mají většinou subjektivní příčiny. Mezi nejčastější, které bývají zastoupeny častěji, patří nedostatek motivace, sebevědomí a nedůvěra v efektivnost. Typickými příklady jsou překážky schované ve výrazech: „nemám motivaci, jsem na to starý, nevěřím si, nepotřebuji se vzdělávat, vždyť už to znám, k ničemu to nebude“. Tyto překážky jsou na rozdíl od objektivních pouze pocitové, ale jejich překonání bývá mnohdy složitější.

²⁴ Karolína Duschinská, *Psychodidaktická specifikace vzdělávání dospělých* [online]. 2016 [cit. 2021-01-22]. Dostupné z https://d11.cuni.cz/pluginfile.php/867526/mod_resource/content/1/METODIKA-I-Psychodidakticka-specifika.pdf

Vnější bariéry – bariéry vyplývající z aktuální situace vzdělávaného. U těchto bariér existuje stav, že buď jsou, nebo ne. Příkladem může být nedostatek času, nedostatek financí na vzdělání nebo zdravotní stav.

Institucionální bariéry – jedná se o bariéry, které přináší vzdělávací instituce. Zde můžeme uvést například nedostatek informací, nedostatečná nabídka aktivit, časový rozvrh aktivit nebo špatná komunikace. Většinu těchto příkladů lze eliminovat již před začátkem vzdělávacích aktivit a spadají do oblasti plánování vzdělávacích aktivit.

1.5 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Současné trendy ve vzdělávání mají přímý vztah s moderními technologiemi. Firmy preferují individuální školení s důrazem na nové poznatky a profesní rozvoj. Jejich požadavkem jsou flexibilní a univerzální zaměstnanci, kteří v rámci týmů mohou zastat jakékoliv místo. Zaměstnanci sami již nechtějí být jen obsluhami strojů, ale chtějí více rozumět tomu, co dělají. Mnoho z nich se aktivně věnuje sebevzdělávání, ať už za účelem lepšího pochopení své práce nebo za účelem osobního rozvoje a v neposlední řadě i kariérního postupu.

Jedním ze současných trendů je kompetenční model. Kompetenční model je soupisem požadovaných znalostí, kvalifikací, schopností a dovedností zaměstnanců. Měl by přesně popisovat, co by konkrétní zaměstnanec na své pozici měl umět. Jedná se většinou o matici, kde jsou na jedné straně požadavky firmy, a na druhé straně je úroveň těchto požadavků. Firmy si uvědomují, že pro naplnění svých cílů potřebují přesně definované požadavky na vzdělávání svých zaměstnanců s jejich následnou realizací. Cílem tohoto modelu je potřeba co nejefektivnějšího vzdělávání zaměstnanců. Kompetenční model pomáhá firmám v těchto oblastech:

- Stanovení klíčových kompetencí pro splnění cílů firmy
- Plánování a rozvoji kompetencí lidí
- Plánování nových pracovníků
- Komunikaci mezi zaměstnanci

Dalším současným trendem je organizování tréninků se zaměřením na účastníka, kde je obsah školení dáván do pozadí. Jedná se o personalizaci, kdy jednotlivé tréninkové bloky jsou pasovány na konkrétní zaměstnance s cílem získané zkušenosti sdílet s ostatními zaměstnanci. Hovoříme zde o adaptivním učení, které umožňuje flexibilně měnit obsah a metody vzdělávání dle možností a schopností účastníků. Tyto cílené aktivity mají nahradit dlouhá a univerzální školení, které nejsou efektivní a nejsou vhodná pro každého. Jednotlivé tréninky vychází z kompetenčního modelu firmy, který je zpracován pro každého zaměstnance. Další součástí personalizace je hybridní učení, které je založené na prolínání jednotlivých vzdělávacích metod, umožňující ještě cílenější přístup ke konkrétnímu zaměstnanci.

Rozvíjející se automatizace klade důraz na technické znalosti ale také na týmovou a efektivní komunikaci, vzájemnou spolupráci a schopnost vedení lidí. Jedná se o měkké dovednosti, které se stávají důležité pro organizaci výroby. Firmy si čím dál víc uvědomují, že již na linkách nestačí jen schopnost operátorů zvládat své procesy, ale že je nutná koordinace procesů jako celku. Zaměstnanci musí být schopni vzájemné spolupráce, tvořivého myšlení a naslouchání. Potřeba vzdělávání měkkých dovedností se týká převážně dnešní mladé generace, která relativně dobře zvládá technickou znalost, ale není připravená právě v oblasti sociálních schopností.

Technologický vývoj sebou nese požadavek za neustálý rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců. Změny mohou být někdy tak zásadní, že některé pracovní procesy zanikají a vznikají jiné. Zaměstnanci se v takových případech musejí rekvalifikovat. *„Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.“*²⁵ Důvodem rekvalifikace nemusí být jen technologický pokrok, ale mohou tam být osobní důvody zaměstnance. Jedním z nich je požadavek kariérní změny. Zaměstnanec již necítí potřebu v současném zaměstnání pokračovat a chce se vydat jiným směrem. Dalším podnětem je v současnosti časté

²⁵ Portál úřadu práce. [online]. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/rekvalifikace-1>

střídání zaměstnání a z toho vyplývající potřeby nových vědomostí a dovedností. Rekvalifikace také bývá poslední šancí, jak získat nové zaměstnání.

K nejviditelnějším změnám patří určitě forma vzdělávání. Digitální formy dnes již postupně vytlačují klasické formy. Firmy nechtějí posílat své zaměstnance na vzdělávací aktivity, protože ti jim pak chybí v provozech. Zaměstnanci zase nechtějí jezdit na školení, které je nebaví. Digitální svět je řešení pro obě skupiny. Pokud zaměstnanci dáte šanon pracovních postupů s tím, že se je má doma naučit tak se na ně ani nepodívá. Jednak proto, že papírová forma je nezáživná a jednak proto, že ve svém volnu nebude pracovat pro firmu. Pokud mu pracovní instrukce převedete do formy videa, a to umístíte na YouTube nebo budete sdílet na sociálních sítích, určitě se na to podívá i ve svém volném čase. Zaměstnanci se takto budou vzdělávat, protože je to forma, která je baví a zaměstnavatel může efektivně využít jejich pracovní čas.

1.6 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ VÝROBNÍCH ZAMĚSTNANCŮ PRO SOUČASNOST A BUDOUCNOST FIREM

Význam firemního vzdělávání je důležitý nejen dnes ale hlavně pro budoucnost. *„Nová průmyslová odvětví se neustále rodí a stará se stávají zastaralými. Zpráva Světového ekonomického fóra uvedla, že téměř 65 % současných žáků základních škol bude v budoucnu dělat v profesích, které zatím ještě neexistují. Pracovní síla i znalostní základna se rychle vyvíjejí. V kombinaci s dopady technologické automatizace na pracovní sílu to v nás vyvolává zásadní otázku: Jaké schopnosti a dovednosti bude potřebovat budoucí generace?“*²⁶ Pokud se podíváme na pozice výrobních zaměstnanců, tak následující obrázek nám s trochou nadsázky ukazuje jejich možný vývoj.

²⁶Věra Řeháčková et al, *Budoucnost práce a společnost*. [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/0913e2cfd408ab51/uploads/ES_ZAMESTN AVATELE_STUDIE_FINAL.pdf

Obrázek 3: Pracovní pozice ve výrobě

Pracovní pozice ve výrobě

Dnes	Zítřka
Montér	Inženýr pro digitální výrobu
Odlévač	Odborník na prediktivní údržbové systémy
Technik	Stratég pro kyberbezpečnost výroby
Svářeč	Odborník na kolaborativní robotiku
Slévač	Odborník na digitální biomimetickou výrobu
Konstruktér	Stratég pro change management
Obráběč	Etik pro digitalizaci
Inspektor	Specialista na systémy virtuální reality
Mechanik	Architekt uživatelské zkušenosti
Operátor	Specialista na virtuální simulace

Zdroj²⁷

At' už je vývoj pracovních pozic blízká nebo vzdálená realita, tak pozice výrobních operátorů je dnes ve firmách pozice, na které je nejvíce vidět nástup automatizace, digitalizace a robotizace. Tito zaměstnanci již nejsou jen obsluhami strojů, ale jsou nuceni s nimi digitálně komunikovat a spolupracovat. Tyto aspekty pochopitelně generují požadavky na jejich kvalifikaci. „*Jak by se tedy měli zaměstnavatelé a zaměstnanci lépe připravit na změny v budoucnu? Firmy mohou začít tím, že se pokusí identifikovat růstové segmenty a predikovat potřebné zdroje i jejich podobu a kompetence. Pracovníci by si naopak měli osvojit koncept průběžného učení a vzdělávání.*“²⁸ S rozvíjející se automatizací a robotizací dojde k poklesu poptávky po obsluhách výrobních linek. Zaměstnanec se bude muset stát aktivním ve svém rozvoji a sám si plánovat osobní a profesní rozvoj.

²⁷ Hana Čermáková, *Pracovní trh se vyvíjí. Továrny budoucnosti potřebují nové pozice* [online]. 2016 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pracovni-trh-se-vyvi-ji-tovarny-budoucnosti-potrebuji-nove-pozice/>

²⁸ ICT Revue, *Profese budoucnosti - vědí firmy, jakým směrem rozvíjet své zaměstnance?* [online]. 2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66544030-0ICT00_d-66544030-profese-budoucnosti-vi-firmy-jakym-smerem-rozvi-jet-sve-zamestnance

PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY FUJIKOKI CZECH S.R.O.

Firma Fujikoki Czech s.r.o. je pobočka rodinné firmy Fujikoki Corporation, která má sídlo v Tokiu. Společnost byla založena v roce 1949 panem Masakazu Yokoyama. Až do roku 1981 se jednalo čistě o japonské výrobní provozy. V tento rok došlo k první zahraniční expanzi, a to uvedení do provozu pobočky v Dallasu v USA. V dalších letech byly postaveny další pobočky, a to konkrétně na Taiwanu, Koreji, České republice, Číně, Thajsku a Mexiku. Společnost Fujikoki Corporation je světovým výrobcem termoexpanzních ventilů do klimatizačních jednotek a komponentů do domácích a kancelářských klimatizací. V obou oborech má světovou dominanci.

2.1 HISTORIE FIRMY

Fujikoki Czech s.r.o. byla oficiálně založena dne 14.03. 2001. Vlastní stavba byla dokončena v květnu 2002 a v té době začaly náboru prvních zaměstnanců. Zahájení výroby začalo v listopadu 2002 na první montážní lince s jednou pracovní směnou. Firma byla od začátku postavena jako dvě části. Část obráběcí a část montážní. Všechny komponenty pro její finální produkty se dovážely z Japonska. Na nepřetržitý osmihodinový provoz na obráběcích linkách se firma dostala v červenci 2004 a na montážní hale v listopadu 2005. Nepřetržitý, dvanáctihodinový provoz byl zaveden v lednu 2017.

2.2 SOUČASNOST FIRMY

V roce 2017 došlo k rozhodnutí o rozšíření výrobních prostor. Za tímto účelem došlo k zahájení stavby, která skoro zdvojnásobila výrobní možnosti. V rámci stavby byly též postaveny nové prostory pro oddělení kvality, techniky, logistiky a v neposlední řadě došlo k vybudování nové hlavní kanceláře. V současné době firma

disponuje šestnácti plně automatizovanými obráběcími linkami a šesti montážními linkami a celkem v ní pracuje 300 zaměstnanců.

2.3 OBOR PODNIKÁNÍ

Výrobní program společnosti Fujikoki Czech s.r.o. se orientuje pouze na automobilový průmysl. Hlavním programem je montáž termoexpanzních ventilů pro klimatizační jednotky automobilů všech typů. Dalším výrobkem jsou jednocestné ventily, a to jak mechanické, tak v elektronické verzi. Tyto výrobky jsou součástí klimatizačních jednotek v hybridních a plně elektrických vozidel. Výrobní kapacity umožňují ročně smontovat více jak 10 000 000 ventilů, a to samé množství hliníkových těles pro jejich montáž obrobit. Mezi největší zákazníky v oblasti termoexpanzních ventilů patří společnosti Denso, Valeo a Mahle Behr. V oblasti jednocestných ventilů se jedná o automobilky Audi, BMW, Iveco a Mercedes.

Obrázek 4: Graf vývoje prodeje ventilů



Zdroj²⁹

²⁹ Fujikoki: Prodej ventilů 2002 - 2019 [online]. [04.10. 2020]. Dostupné z: www.fujikoki.cz

3 VZDĚLÁVÁNÍ OPERÁTORŮ VÝROBNÍCH LINEK VE FIRMĚ FUJIKOKI CZECH S.R.O.

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z podpůrných procesů, který má firma implementovaný v rámci systému kvality. Tento proces se týká všech zaměstnanců. Každá pracovní pozice má definované požadavky na vzdělávání, a to jak požadované, tak cílové. Jednotlivé definice požadavků na vzdělávání jsou součástí dokumentu, který popisuje pracovní místo. Zde se dozvíme, které vzdělávací aktivity jsou požadovány při nástupu zaměstnance, které jsou požadovány a musí být ještě absolvovány a jako bonus jsou tam ještě doporučené aktivity, které jsou na zaměstnanci, zda je absolvuje, či ne. V případě zaměstnanců výrobních linek jsou tyto požadavky minimální. Jediným požadavkem při nástupu je praxe v linkovém povozu. Cílovým požadavkem je pochopení požadavků automobilového průmyslu, pochopení pojmů jako jsou: požadavky zákazníka, jakost produktu, nulová zmetkovitost a procesní přístup. V neposlední řadě je zde požadavek na plné zvládnutí práce na automatické či poloautomatické lince.

3.1 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

První vzdělávací aktivitu absolvuje výrobní zaměstnanec hned první den nástupu do zaměstnání, a to vstupní školení zaměstnance. Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance a týká se i opětovných nástupů po mateřské dovolené, či po opakovaném nástupu ke stejnému zaměstnavateli. Jeho osnova je pevně daná a liší se pouze zaměřením na konkrétní pracovní pozice. Jako doklad o absolvování těchto školení je formulář, do kterého jsou prezenčně zaznamenávány jeho jednotlivé vzdělávací části a který je nakonec zaměstnancem podepsán.

První informace, které zaměstnanec obdrží, jsou informace z personálního oddělení. Začíná se nařízením GDPR a jeho implementací ve firmě a pak následuje zákonný blok. Ten se skládá ze Zákoníku práce (zákon 262/2006 Sb., v aktuálním znění), zákonu o mzdě (zákon 1/1992 Sb., o mzdě v aktuálním znění), zákonu 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců v aktuálním znění, z nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších

požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí a několika dalších výňatků zákonů a vyhlášek. Následuje blok z interních předpisů firmy. Jedná se o Etický kodex firmy, Pracovní řád a organizační schéma společnosti se zaměřením na výrobní linky. Na závěr tohoto personální bloku mu jsou vysvětleny vztahy mezi jednotlivými odděleními, včetně japonského vedení.

Zákonná část začíná školením z BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Školení je zajišťované interním zaměstnancem na pozici bezpečnostní technik. Začíná se jednotlivými paragrafy Zákoníku práce, jako jsou například §301, 303 (základní povinnosti zaměstnanců), §103 (povinnosti zaměstnavatele), §102 (prevence rizik) a §104 (osobní ochranné pracovní prostředky). Zde se zaměstnanec seznámí se všemi aspekty bezpečnosti práce jak z jeho strany, tak ze strany zaměstnavatele. Další částí je seznámení s kategorizací prací s konkrétním zařazením na svojí pozici. Zde dostane informace o souboru rizik pro své pracoviště a zařazení své práce do kategorie dle §37 zákona č. 258/2008 Sb., o ochraně veřejného zdraví v platném znění. Důležitým bodem jsou informace z vyhlášky 50/1978 Sb., v aktuálním znění. Jelikož se jedná o osoby bez elektrikářské kvalifikace, ale pracující na plně elektrifikované lince, musí být z této oblasti proškoleni. Zaměstnanci během výkonu své práce budou manipulovat s výrobky, proto je v této části zařazen blok manipulace s břemeny. Jsou jim zde citovány paragrafy z nařízení vlády 361/2007 Sb., v aktuálním znění a to zejména §28, který hovoří o ruční manipulaci s břemenem a §29, definující hmotnosti břemen. Pokračuje se nařízením vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu v platném znění. Zde se zaměstnanci dozvědí veškeré informace v otázkách pracovního úrazu a jeho řešení. Na závěr tohoto bloku dostane zaměstnanec informace o OOPP (osobní ochranné pracovní prostředky) a povinnostech z toho vyplývajících. Firma má také interně zpracovanou problematiku alkoholismu a toxikologie na pracovišti a problematiku pohybu zaměstnanců po areálu firmy.

Druhou částí zákonného bloku je školení požární ochrany. Tato část je realizována externím kvalifikovaným pracovníkem, neboť firma takto specializovaného zaměstnance nemá. Mezi nejdůležitější body školení patří seznámení s požárním řádem pro výrobní haly, organizace požární ochrany ve firmě, rozmístění hasebních prostředků

a zajištění požární ochrany na jednotlivých směnách. Speciálním bodem jsou požární hlídky, protože výrobní zaměstnanci jsou jejich součástí.

Poslední částí zákonného bloku je školení o ochraně životního prostředí. Tato část obsahuje problematiku chemických látek používaných ve firmě a odpadové hospodářství. V oblasti chemických látek jsou zaměstnanci seznámeni s jednotlivými chemikáliemi používanými na jejich pracovištích, s jejich používáním, likvidací, ochrannými pomůckami a první pomocí. V oblasti odpadů jsou zaměstnanci seznámeni s odpadovým hospodářstvím firmy, umístěním odpadních nádob a způsobem třídění odpadů. Zvláštní důraz je kladen na výrobky firmy. Výrobní zaměstnanci jsou poučeni o tom, že výrobek, který vyrábí je pro ně produkt, který se prodá zákazníkovi, ale může se stát i odpadem a pak už to není produkt ale např. hliník, ocel, plast nebo guma.

Posledním bodem vstupního školení je seznámení zaměstnance s firmou z pohledu výroby a výrobku. Na začátku se dozví informace, jaké má firma Fujikoki Corporation jednotlivé výrobní závody, co vyrábí a jaké jsou mezi nimi vztahy. Po tomto obecném začátku již následují informace o Fujikoki Czech s.r.o. jako jsou, co a kolik toho vyrábí a kdo jsou její dodavatelé a zákazníci. Následují informace o integrovaném systému jakosti, který má firma implementovaný. Systém se skládá z požadavků norem ISO 9001, IATF 16949 a ISO 14001 a aplikací těchto požadavků do jednotlivých procesů firmy. Zaměstnancům jsou zdůrazňovány základní požadavky automobilového průmyslu, jako je plnění požadavků zákazníka a nulová zmetkovitost. Po tomto bloku jsou zaměstnancům představeny výrobky firmy. Je jim ukázán termoexpanzní řídicí ventil klimatizace a vysvětlena jeho funkce v klimatizačním okruhu. Tímto způsobem jsou seznámeni i s druhým výrobkem a tím je jednocestný ventil pro klimatizace elektromobilů. Po seznámení s výrobky dostanou zaměstnanci informace o jejich výrobě. Začíná se informacemi o obráběcí hale, kdy se seznámí s jednotlivými linkami, s jejich členěním, s jednotlivými výrobními procesy a systémem kontroly výrobku. Na montážní hale dostanou stejné informace, ale jelikož se jedná o procesy, kde vzniká finální výrobek, dostávají zde ještě informace o funkčních testech výrobku a o práci s neshodným výrobkem.

3.2 ŠKOLENÍ NA PRACOVIŠTI

Dnes již není možné přivést nového zaměstnance na výrobní linku, ukázat mu co má dělat a myslet si, že tímto svou práci pochopil a bude ji dělat kvalitně. Firma Fujikoki Czech s.r.o. si plně uvědomuje, že ti nejméně kvalifikovaní zaměstnanci vytváří finální produkt, na jehož prodeji je celá firma závislá. Z tohoto důvodu je na vzdělávání zaměstnanců výrobních linek kladen vysoký důraz. Firma disponuje poloautomatickými, nebo plně automatickými linkami a je proto nutná trvalá a rozvíjející se vzdělanost jejich obsluh.

Základním nástrojem je adaptační program pro nové zaměstnance. Během tříměsíční zkušební doby si každý vyzkouší všechna pracoviště, kde bude vykonávat svou práci. Zaměstnanci rotují mezi jednotlivými pracovišti a snaží se každé pracovní místo pochopit a naučit. Na každém takovém pracovišti jsou během této doby hodnoceni dle „čtverce“, kterým je definována jejich úroveň znalostí pro dané pracoviště. Jednotlivé úrovně jsou. 1 – v závěru, 2 – pod dozorem, 3 – samostatný, 4 – může sám školit. Požadovaným cílem je, aby se každý zaměstnanec po skončení tříměsíční doby dostal minimálně na úroveň 3 – samostatný. Toto hodnocení slouží zároveň jako jedno z hodnotících kritérií pro hodnocení zaměstnance během zkušební doby. Rotace práce není ve firmě jen vzdělávací metodou, ale je trvalou součástí práce jednotlivých linek. Rotace zaměstnanců po pracovištích se používá i jako nástroj pro eliminaci syndromu vyhoření z důvodu monotónní práce. Dalším přínosem je možnost okamžité zastupitelnosti na pracovišti. Firma má systém zastupitelnosti až na úrovni linek. V praxi to znamená, že zaměstnanci jsou schopni rotace mezi pracovišti jednotlivých linek.

V rámci rotace zaměstnanců využívá firma dvě metody vzdělávání na pracovišti. První z nich je instruktáž. Vedoucí linky, případně zaměstnanec na úrovni 4 – může sám školit, vysvětluje a předvádí novému zaměstnanci správné pracovní postupy pro jednotlivá pracovní místa. V praxi to vypadá tak, že školitel pomocí dokumentů, jako jsou pracovní instrukce, specifikace stroje, záznamové listy, kniha vad a další, teoreticky vysvětluje a popisuje veškerou pracovní činnost na daném pracovišti. Tato činnost je potom předváděna fyzicky na daném pracovišti a školený zaměstnanec

se jí snaží naučit. Po určité době tato činnost plynule přechází do druhé metodiky a tou je mentoring. Mentor může být původní školitel, ale většinou se jím stává nějaký zkušený zaměstnanec, kterého si vzdělávaný vybere. Školený již ovládá své pracoviště, ale přesto se vyskytne spousta situací, se kterými si ještě neporadí. Proto je mu k dispozici vybraný mentor, který mu pomáhá tyto situace zvládat. Tato činnost již není časově omezená a dá se říci, že každý zaměstnanec má trvale nějakého mentora.

System rotace práce provází zaměstnance výrobních linek po celou dobu výkonu zaměstnání. V rámci této rotace dochází k trvalému vzdělávání, protože linky se neustále vylepšují a modernizují a tak je nutné trvalé doškolení nových aplikovaných vylepšení. Rotační cyklus je primárně nastavený jako dvouhodinový interval, ale vedoucí linky ho může měnit dle aktuální potřeby.

Další pravidelnou metodou vzdělávání na pracovišti je brífink. Před začátkem každé směny se na každé lince odehrává krátká porada všech zaměstnanců. Zde je vedoucí linky seznámí s aktuální situací na lince. Jsou diskutovány problémy předešlé směny, jaké produkty se budou vyrábět a zda bude přestavba linky. Zaměstnanci dostanou personální a jiné obecné informace, případně je čas na jejich dotazy. Na závěr dojde k rozdělení zaměstnanců na pracoviště.

3.3 ŠKOLENÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Všichni zaměstnanci výrobních linek absolvují pravidelné měsíční školení. Jedná se o 1-2hodinovou pracovní poradou, která má přesně daný obsah. Témata porady jsou stejná pro obě výrobní části firmy, liší se pouze technickým zaměřením. Obráběcí část řeší trochu jiné otázky než montážní část. Tématy pracovní porady jsou:

- Linkové školení BOZP
- Školení Požární ochrany
- Změny na výrobních linkách
- Opakování pracovních postupů
- Ověření znalostí

Tato témata jsou zvolena pro dosažení těchto stanovených cílů:

- Práce bez úrazů
- Nulová reklamace
- Zvýšení produktivity a kvality výroby
- Trvalé zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Trvalé povědomí o 5S standardech

Školení BOZP a školení Požární ochrany vychází z požadavků zákonů a vyhlášek. Primárním cílem je práce bez úrazů a tak se školení cílí na jednotlivá pracoviště zaměstnanců. Firma má zpracovaná pracovní rizika při práci na montážní a obráběcí hale. V tomto dokumentu je popsáno každé pracoviště z pohledu zdraví, bezpečnosti a ochrany zaměstnance a požární bezpečnosti. Zaměstnanci zde dostávají teoretické informace, které si později na lince představí konkrétně. Jedná se hlavně o bezpečnostní tlačítka, ochranné světelné závory, dveřní bezpečnostní senzory, používané chemické látky, bezpečnostní opatření při opravě strojů a podobně. V oblasti požární ochrany probíhá též školení požární hlídky, která je přítomna na každé směně z důvodu nepřetržitého provozu. Součástí tohoto bloku jsou i školení a informace z oblasti první pomoci.

V tématu změny na výrobních linkách se zaměstnanci seznamují se všemi změnami, úpravami a novinkami. Firma dbá na to, aby zaměstnanci věděli, co se v ní děje. Je to důležité z hlediska jejich práce, protože úprava jejich pracoviště by mohla vést ke zranění nebo výrobě neshodného produktu. Zaměstnanci jsou trvale seznamováni a školeni z jakýchkoliv zásahů do výrobních linek. Myšlenkou tohoto bloku je, aby zaměstnanci nebyli jen ti, co zmáčknou to tlačítko na stroji, ale aby věděli, co se stane, jaký to má účel a co v případě něčeho nestandardního mají dělat. Obecné informace o změnách dostávají všichni školení, ale pak už je to cílené na obráběcí a montážní část zvlášť. Neznamená to ovšem, že by zaměstnanci obráběcí části neznali problematiku montážní části a obráceně. Právě naopak. Firma například vyžaduje, aby obráběcí část znala finální smontovaný výrobek a jeho funkci a aby její zaměstnanci věděli, proč tam jsou obrobené otvory a plochy a jak důležitá je jejich kvalita.

Opakování pracovních postupů je velice důležitá část z pohledu jak zdraví, tak kvality výrobku. Zde se podle firmy nejvíce projevují nedostatky lidského faktoru. Jedná se o prvek dlouhodobé, monotónní práce, při které dochází ke ztrátě koncentrace a pozornosti a převažují tendence ke zjednodušování a vymýšlení vlastních pracovních postupů. V rámci tohoto bloku jsou teoreticky a opakovaně rozebírány jednotlivé pracovní postupy. Školení mohou aktivně vstupovat do výkladu a přinášet své poznatky a náměty. Výstupem může být úprava jednotlivých pracovních postupů. Firma chce, aby tato část byla vedena formou konstruktivního dialogu, a ne monotónní přednáškou školitele. Zaměstnanci si toto uvědomují, protože se jedná o jejich práci a o to, jak si ji zjednoduší a zpříjemní. Obě dvě strany, jak firma, tak zaměstnanci, si musí při práci s pracovními postupy uvědomovat dvě nepřekročitelná omezení a ta jsou zdraví a bezpečnost provozu.

Posledním tématem, nejméně oblíbeným, je ověření vědomostí. Všechny nové i opakované vědomosti a poznatky jsou u každého zaměstnance prokazatelně ověřovány. V případě BOZP a školení o požární ochraně se jedná o písemný test s následným vyhodnocením, vysvětlením a případně jeho opakováním. V otázkách pracovních postupů se jedná o dvoustupňové ověřování. První částí je písemný test. Firma má databázi otázek a software k jejich generování. Žádné dva testy nejsou totožné a školení zaměstnanci se je pro další test nemůžou dopředu naučit. Všechny nesprávné odpovědi z nich jsou znovu vysvětlovány, a pokud je to potřeba, neúspěšní jednotlivci píší test opakovaně. Druhou částí je praktické ověření. To se neprovádí při měsíčním školení, ale je provedeno přímo na lince během směny. Jedná se o ověření v praxi, v reálném provozu. Jsou zde prověřovány jak bezpečnostní otázky, jakou jsou například elektronické závory, centrální stopy a práce s chemikáliemi, tak otázky týkající se pracovních postupů. Jedná se o dodržování všech částí pracovního postupu. Jednou z „oblíbených prověrek pozornosti“ je to, když vedoucí linky tajně pustí do linky neshodný výrobek a zaměstnanci ho musí odhalit.

3.4 MIMOŘÁDNÁ ŠKOLENÍ

Zaměstnanci výrobních linek absolvují i mimořádná školení. Tato školení jsou neplánovaná a vycházejí z nějaké konkrétní situace a reakce na ni. Nejčastěji se jedná o tyto situace:

- Změna pracovního zařazení
- Změna technologie nebo změna pracovního postupu

Neplánovým školením je i školení v případě reklamace. Zaměstnanci jsou seznámeni s tím, co je reklamováno, co je její příčinou a za jakých okolností k tomu došlo. V případě změny technologií, či pracovních postupů v reakci na reklamaci, dochází také k mimořádnému proškolení.

Samostatnou kapitolou je školení po pracovním úrazu. Toto školení musí absolvovat všichni zaměstnanci včetně poškozeného. Součástí tohoto školení je seznámení s tím, co se stalo, proč se to stalo a jaká jsou opatření pro eliminaci dalšího případu.

4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI OPERÁTORŮ VÝROBNÍCH LINEK S JEJICH VZDĚLÁVÁNÍM

Průzkum měl za úkol zjistit názory výrobních zaměstnanců na úroveň jejich vzdělávání. Dotazníková forma byla zvolena proto, že zaměstnanci nemají možnost během své pracovní doby otázky zodpovědět, a dotazník mohli vyplnit ve svém volném čase. Dotazníky byly předány vedoucím výrobních hal s vysvětlením, k čemu dotazník slouží, jak má být vyplněn a s následným vysvětlením doplňujících otázek. Od nich byly distribuovány na jednotlivé směny a s vysvětlením byly předány výrobním zaměstnancům. Po jejich vyplnění se opět vrátily k vedoucím hal a přes personální oddělení jsem si je převzala. Zjištěná data byla následně zpracována a vyhodnocena.

4.1 TVORBA DOTAZNÍKU

Dvaceti-šesti otázkový dotazník byl vytvořen jako anonymní. První otázka zjišťovala délku zaměstnaneckého poměru. Sedm otázek zjišťovalo spokojenost s prací, komunikací, pracovními podmínkami, odměňováním atd. Tyto otázky byly zvoleny jako uzavřené, s jednou možnou odpovědí. Dalších patnáct otázek se již věnovalo problematice vzdělávání. Poslední tři otázky byly otevřené, kdy oslovení zaměstnanci mohli vyjádřit bez omezení svůj názor. Všechny otázky byly konzultovány s personálním oddělením firmy a vedoucími výrobních hal. U některých z nich byla jistá obava, zda budou pochopeny a budou srozumitelné pro oslovenou skupinu zaměstnanců, ale nakonec nedošlo k žádné úpravě.

4.2 STANOVENÍ CÍLŮ A HYPOTÉZ

Cílem dotazníku bylo získání informací o stavu vzdělávání výrobních zaměstnanců z jejich pohledu. Výstupem je popsání silných a slabých stránek systému vzdělávání z pohledu oslovené skupiny a následné doporučení vedení společnosti ze zjištěných názorů a podnětů.

Při tvorbě dotazníku byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Většina oslovených nebude spokojena se vzdělávacími aktivitami.

Hypotéza 2: Většina oslovených označí vzdělávací aktivity jako nedostatečné pro svůj další růst (pracovní, kariérní).

Hypotéza 3: Minimálně jedna třetina oslovených vyjádří nespokojenost s komunikací s nadřízeným v otázkách jejich rozvoje.

4.3 VÝBĚR VZORKU

Jako vzorek byli vybráni zaměstnanci na pozicích výrobních operátorů linek. Jak už bylo řečeno, firma se skládá ze dvou odlišných provozů, obráběcí a montážní části, které pracují v nepřetržitém taktu. Po konzultaci s personálním oddělením, bylo rozhodnuto oslovit zaměstnance obou provozů a to tak, aby dotazovaní reprezentovali několik směn. Tento výběr měl zaručovat objektivní vzorek, který zahrnoval všechny typy pracovišť a dostatečný počet nadřízených.

4.4 REALIZACE PRŮZKUMU

Průzkum byl proveden v týdnu mezi pátým až jedenáctým říjnem 2020. Jelikož nebylo možné dotazníky roznést mezi zaměstnance osobně, a to z důvodu interních pravidel firmy reagujících na COVID 19 a s ohledem na směnný provoz jednotlivých respondentů, byly dotazníky předány vedoucím hal. Ti je postupně během týdne poskytovali jednotlivým respondentům. Po jejich vyplnění a vrácení jsem si je vyzvedla na personálním oddělení. Oslovených zaměstnanců bylo celkem 35 (25 na montážní hale, 10 na obráběcí hale). Tento poměr respektoval procentuální rozložení zaměstnanců jednotlivých provozů. Průzkum byl realizován jako dobrovolný a zpět se vrátilo 29 vyplněných dotazníků.

4.5 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Všechny uzavřené otázky jsou zpracovány jak graficky, tak textově. V grafické části je vidět skutečný počet odpovědí na danou otázku včetně přepočtu na procentuální vyjádření. Jednotlivé otázky jsou doplněny vlastní analýzou a komentářem.

4.6 VÝSTUPY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka č. 1 - Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Délka pracovního poměru zaměstnanců měla za úkol zjistit, s jakým vzorkem budeme v dalších otázkách pracovat. Délka pracovního poměru má vliv na objektivní hodnocení spokojenosti zaměstnance, včetně jeho množství absolvovaných vzdělávacích aktivit. Délka pracovní poměru byla rozdělena na pět kategorií. Z 29 dotazovaných (100 %), spadají do kategorie méně než jeden rok 2 respondenti (6,9 %), do kategorie 1 až 3 roky spadá 5 respondentů (17,24 %), do kategorie 3 až 5 let spadá 2 respondenti (6,9 %), do kategorie 5 až 10 let spadá 6 respondentů (20,69 %) a kategorie 10 a více let spadá 14 respondentů (48,28 %).

Z odpovědí je vidět, že vedoucí hal distribuovali dotazník mezi dlouhodobější zaměstnance. Výsledkem je, že skoro 50 % oslovených je ve firmě zaměstnáno déle než 10 let a skoro 70 % déle než 5 let. Můžeme tedy říci, že vybraný vzorek má bohaté zkušenosti jak v oblasti vlastní práce, tak i v oblasti firemního vzdělávání.

Graf 1: Počet odpracovaných let ve společnosti

Četnost odpovědí				
6,90%	17,24%	6,90%	20,69%	48,28%
2	5	2	6	14
méně než 1 rok	1-3 roky	3-5 roků	5-10 let	10 a více let

Zdroj³⁰

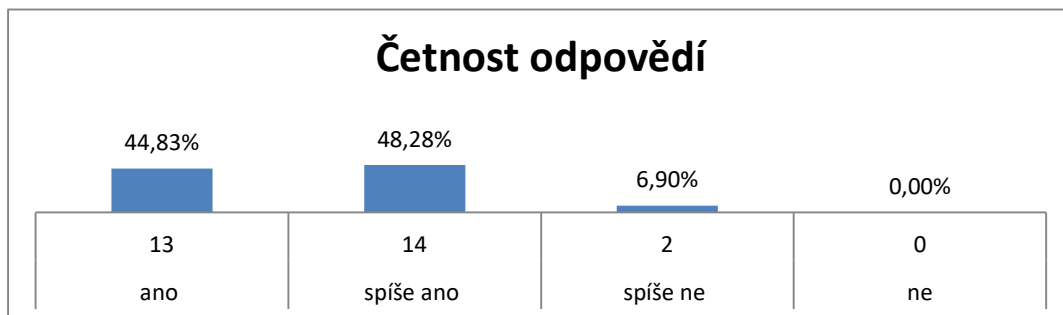
³⁰ autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 2 - Jste spokojen/a se svou prací?

Otázka zjišťovala obecnou spokojenost respondentů se svým zaměstnáním. Spokojenost či nespokojenost, je jedním z důležitých osobních vjemů pro nezávislé hodnocení dalších otázek. Nespokojený zaměstnanec bude mít tendenci k negaci, u spokojeného zaměstnance budou převažovat tendence pro objektivní hodnocení. Z 29 dotazovaných (100 %), vyjádřilo plnou spokojenost 13 respondentů (44,83 %), spíše spokojených bylo 14 respondentů (48,28 %), spíše nespokojení byli 2 respondenti (6,9 %) a nespokojen nebyl žádný respondent.

Z odpovědí vyplynulo, že 93 % oslovených je spíše spokojeno, nebo plně spokojeno se svojí prací. Pouze dva oslovení vyjádřili spíše nespokojenost. Pro firmu je toto pozitivní signál, že nabízená práce se lidem líbí a jsou v ní spokojeni. Pro dva spíše nespokojené oslovené zaměstnance se nabízí dvě řešení, buď jasné nadefinování příčiny nespokojenosti a její odstranění, v opačném případě odchod z firmy. Zaměstnanec, který deklaruje nespokojenost s prací, ji nebude kvalitně vykonávat.

Graf 2: Spokojenost se svou prací



Zdroj³¹

Otázka č. 3 - Jak byste definoval/a svou práci?

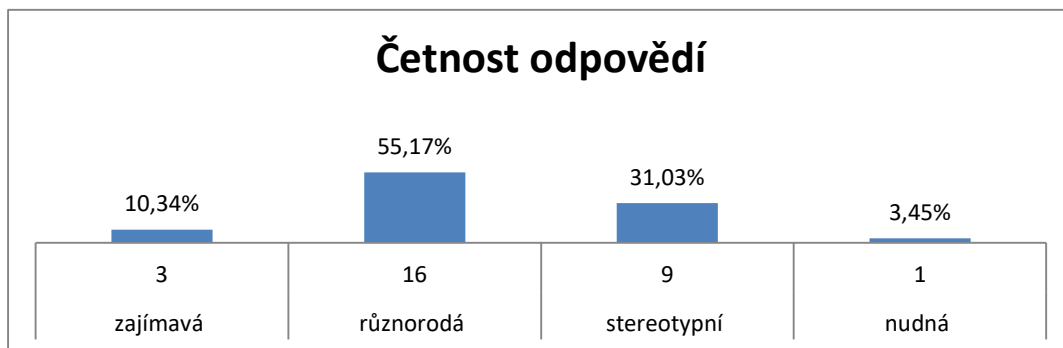
Otázkou měli oslovení definovat charakter své práce. Možnosti jim byly předdefinovány a oslovení si měli vybrat dle svého pocitu, jak svou práci vidí. Pokud by si nevybrali z nabízených možností, měli ještě k dispozici napsat svoji charakteristiku. Tuto možnost nikdo nevyužil. Možnost zajímavá si z celkového počtu

³¹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

29 dotazovaných (100 %), vybrali 3 respondenti (10,34 %), možnost různorodá zaškrtno 16 respondentů (55,17 %), stereotypní odpovědělo 9 respondentů (31,03 %) a nudná odpověděl 1 respondent (3,45 %).

Odpovědi jsou do jisté míry překvapující, ale pro firmu jistě pozitivní. Z pohledu linkové práce, kdy je charakter práce monotónně se opakující, by se daly očekávat spíše odpovědi typu nudná a stereotypní. Tyto varianty vyjádřilo pouze necelých 35 % oslovených. Naopak 65 % oslovených vidí tuto práci jako zajímavou a různorodou. Linková práce je mnohdy chápána jako depresivní, neustále se opakující činnost, která v čase působí na psychiku zaměstnanců. Z tohoto pohledu se musí tento výsledek jevit pro firmu jako potěšující.

Graf 3: Definice své práce



Zdroj³²

Otázka č. 4 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (pracovní podmínky, bezpečnost práce, hygiena atd.)

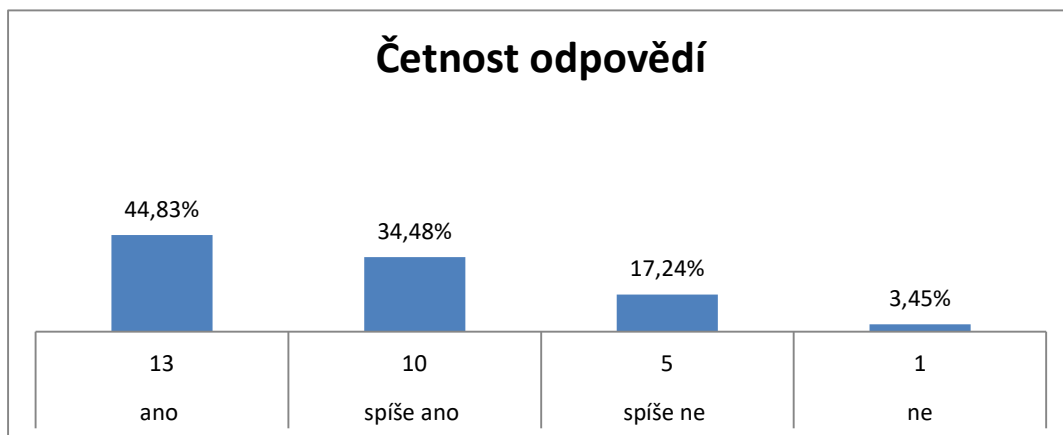
Tato otázka již cílila na stav jednotlivých pracovišť výrobních operátorů. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověď ano zaškrtno 13 respondentů (44,83 %), spíše ano zvolilo 10 respondentů (34,48 %), spíše ne označilo 5 respondentů (17,24 %) a odpověď ne odpověděl 1 respondent (3,45 %).

Můžeme konstatovat, že 80 % oslovených je spokojeno se stavem pracovního prostředí. Pokud se na to podíváme z druhé strany, tak nám vyjde, že zhruba každý pátý oslovený vyjadřuje jistou nespokojenost. Pokud to budeme chápat tak, že 29 oslovených

³² Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

je vzorek, který reprezentuje všechny výrobní zaměstnance, tak by toto zjištění již firma neměla podceňovat. Znamenalo by to, že každý pátý výrobní zaměstnanec není spokojen se stavem svého pracovního prostředí, což pro firmu, kde podíl těchto zaměstnanců je dominantní, může signalizovat současný, nebo budoucí problém.

Graf 4: Stav pracovního prostředí



Zdroj³³

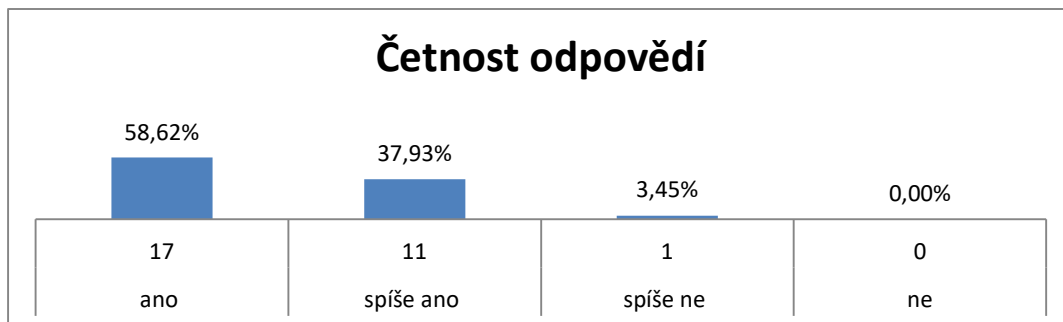
Otázka č. 5 - Jste spokojen/a s komunikací s vaším nadřízeným?

Citlivá otázka, která má přímý vliv na vzdělávací aktivity, neboť nadřízení jsou také lektori. Pokud by nefungoval komunikativní vztah nadřízený – podřízený nebude fungovat ani vztah učitel – žák. Z celkového počtu 29 oslovených (100 %), odpovědělo ano 17 respondentů (58,62 %), spíše ano odpovědělo 11 respondentů (37,93 %), spíše ne odpověděl 1 respondent (3,45 %) a odpověď ne nevedl nikdo.

Odpověď na tuto otázku může být ovlivněna aktuálním vztahem mezi konkrétním zaměstnancem a jeho nadřízeným a nevychází z dlouhodobého hlediska. Na druhou stranu může jít o jistý strach z označení negativní odpovědi, i když je dotazník anonymní. Pokud tedy přijmeme odpovědi jako relevantní, pak oslovení nemají problém s komunikací mezi nimi a jejich nadřízenými. Nadřízený je tedy chápán jako člověk, v kterého má zaměstnanec důvěru.

³³ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 5: Úroveň komunikace s nadřízeným



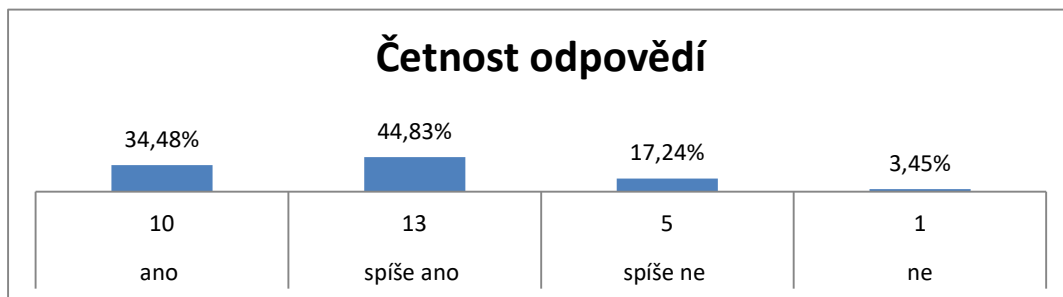
Zdroj³⁴

Otázka č. 6 - Jste spokojen/a s atmosférou a kolektivem na Vašem pracovišti?

Další důležitý faktor, který má vliv na spokojeného zaměstnance. Pracovní atmosféra má vliv nejen na vlastní práci ale i na další rozvoj zaměstnance. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 10 respondentů (34,48 %), spíše ano odpovědělo 13 respondentů (44,83 %), spíše ne odpovědělo 5 respondentů (17,24 %) a ne uvedl 1 respondent (3,45 %).

Spokojenost nám deklaruje 80 % oslovených, ale jen necelých 35 % je spokojených bez výhrad. Šest zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost, což odpovídá každému pátému oslovenému. Výsledek je pro firmu pozitivní, ale měla by si uvědomit, že ta nespokojená pětina oslovených nejen že může nabourávat linkový provoz, ale možná si už hledá jinou práci.

Graf 6: Stav atmosféry a kolektivu na pracovišti



Zdroj³⁵

³⁴ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

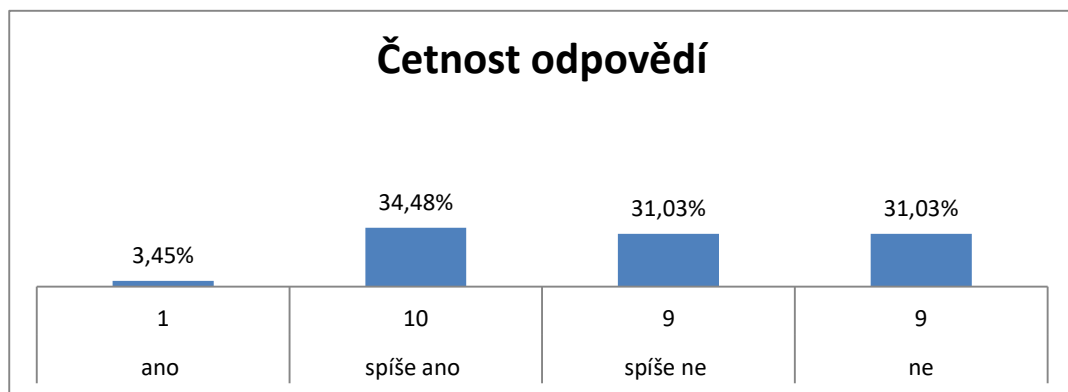
³⁵ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 7 - Odpovídá Vaše mzda vykonávané práci? (množství, náročnost, odpovědnost atd.)

Poslední, nevzdělávací otázka řešila tu nejcitlivější tematiku a tou je mzda za odvedenou práci. Otázka nebyla záměrně položena jako „jste spokojeni se svou mzdou“, protože tam by se dala očekávat jednoznačná odpověď ne. Otázka byla položena tak, aby se oslovení museli zamyslet obecněji, a ne z pohledu osobního pocitu. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), zazněla odpověď ano pouze od 1 respondenta (3,45 %), spíše ano odpovědělo 10 respondentů (34,48 %), spíše ne odpovědělo 9 respondentů (31,03 %) a odpověď ne uvedlo 9 respondentů (31,03 %).

Odpověď ano se nedala předpokládat, což se také potvrdilo. Ostatní tři odpovědi vykazují vyrovnanou shodu. Pokud se na to podíváme z pohledu nespokojenosti, tak k té se přiklonilo 62 % oslovených. Pro firmu to znamená, že více než polovina oslovených si myslí, že ohodnocení jejich práce není dostatečné. Jiný pohled nám říká, že 65 % oslovených to vidí tak, že to není nejhorší, ale mohlo by to být lepší. Pokud se na to podíváme komplexně, tak firma by se na mzdovou politiku měla více soustředit.

Graf 7: Výše mzdy za odvedenou práci



Zdroj³⁶

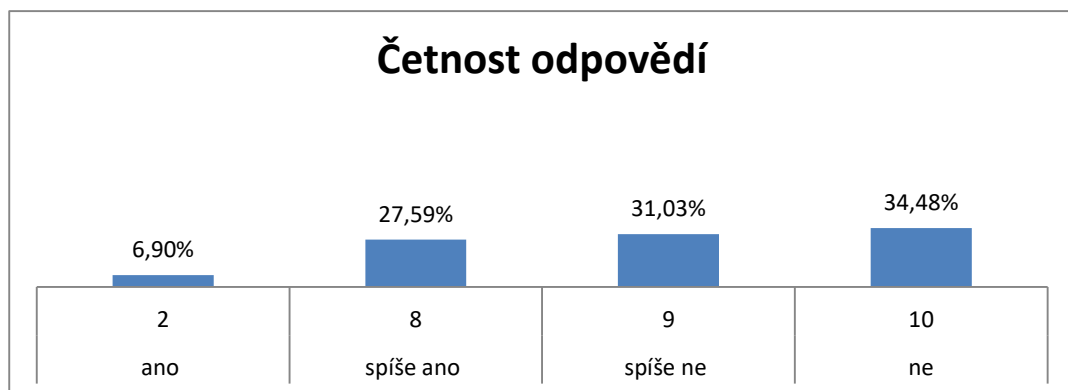
³⁶ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 8 - Jsou Vaše nápady, zlepšení a náměty na pracovišti přijímány a realizovány?

Angažovanost operátorů výrobních linek byla cílem této otázky. Ochota či neochota naslouchat této skupině zaměstnanců, ve vztahu ke zlepšování pracovního prostředí. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověděli ano 2 oslovení (6,9 %), spíše ano odpovědělo 8 respondentů (27,59 %), spíše ne odpovědělo 9 respondentů (31,03 %) a ne odpovědělo 10 respondentů (34,48 %).

Z výsledků vyplývá, že třetině dotazovaných se naslouchá a jejich myšlenky jsou realizovány, na druhou stranu dvě třetiny dotazovaných si to nemyslí. Každý zaměstnanec by se měl aktivně podílet na zlepšování svého pracovního prostředí. Každý nadřízený by měl naslouchat své podřízené a snažit se jejich nápady realizovat. Ne všechny nápady jsou realizovatelné, ale minimálně komunikační kanál musí být neustále otevřený.

Graf 8: Realizace nápadů, zlepšení a námětů na pracovišti



Zdroj³⁷

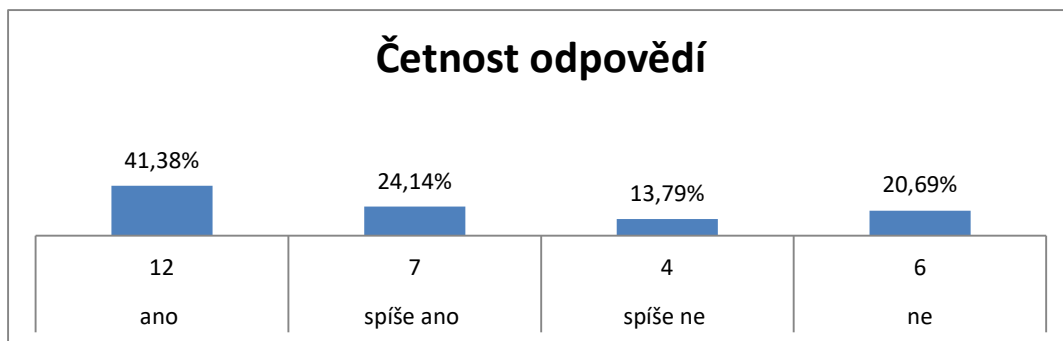
Otázka č. 9 - Považujete další vzdělávání (školení) ve své profesi za důležité?

Cílem otázky bylo zjistit, jaký mají oslovení názor na jejich další rozvoj. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 12 respondentů (41,38 %), spíše ano odpovědělo 7 respondentů (24,14 %), odpověď spíše ne označili 4 respondenti (13,79 %) a odpověď ne označilo 6 respondentů (20,69 %).

³⁷ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Z odpovědí vyplývá, že třetina oslovených nepovažuje další vzdělávání za důležité, což není pro firmu dobrý signál. Pokud tyto oslovené bude firma dále vzdělávat a oni k tomu budou přistupovat tak, že se jedná o ztrátu času, nebude z toho mít prospěch ani firma ani oslovení. Obecné povědomí o trvalé potřebě vzdělávání jak ze strany firmy, tak ze strany zaměstnanců, je základním předpokladem pro zvládnání nových požadavků automobilového trhu a rozvoje nových technologií.

Graf 9: Důležitost vzdělávání se ve své profesi



Zdroj³⁸

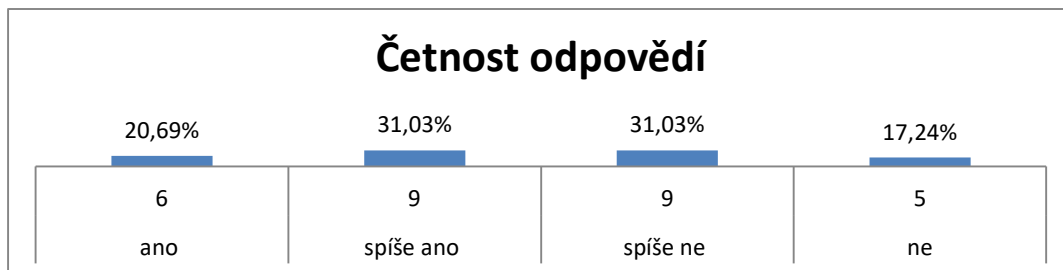
Otázka č. 10 - Splňují absolvované vzdělávací aktivity (školení na pracovišti, mimo pracoviště) Vaše představy?

Otázka zjišťovala, zda vzdělávací aktivity naplňují představy oslovených. Oslovení měli zhodnotit, zda je množství, kvalita, rozsah, srozumitelnost atd. vzdělávacích aktivit pro ně dostatečné. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 6 respondentů (20,69 %), spíše ano odpovědělo 9 respondentů (31,03 %), spíše ne odpovědělo 9 respondentů (31,03 %) a ne označilo 5 respondentů (17,24 %).

Polovina oslovených není spokojena s absolvovanými vzdělávacími aktivitami. Toto číslo je velmi vysoké a pro firmu by to mělo znamenat rychlou reakci. Oslovení tímto říkají, že něco není na systému jejich vzdělávání v pořádku. Může to i znamenat, že přestože se zaměstnanci vzdělávají, tak výsledná efektivita je nízká, a to se může projevat na pracovních výkonech.

³⁸ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 10: Představa úrovně plnění vzdělávacích aktivit



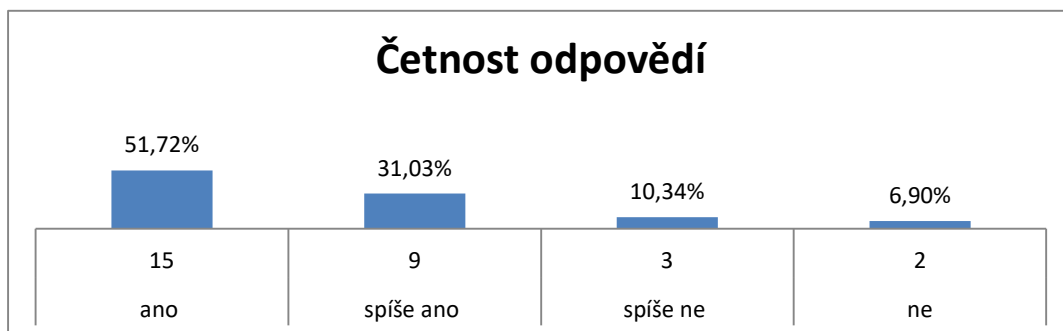
Zdroj³⁹

Otázka č. 11 - Využíváte poznatků ze školení při své práci?

Otázkou měli respondenti vyjádřit svůj názor, zda absolvované vzdělávací aktivity využívají pro svou pracovní činnost. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 15 oslovených (51,72 %), spíše ano odpovědělo 9 oslovených (31,03 %), spíše ne odpověděli 3 oslovení (10,34 %) a odpověď ne označili 2 oslovení (6,9 %).

Na odpovědi se můžeme podívat ze dvou úhlů. První pohled ukazuje, že 83 % oslovených využívá získané poznatky pro svou práci. Na druhou stranu 48 % oslovených vyjádřilo větší či menší nespokojenost z aplikací získaných poznatků pro svou práci. Firma by měla vzít 48 % oslovených v potaz a provést přezkoumání jednotlivých vzdělávacích aktivit s ohledem na pracovní přínos vzdělávaných.

Graf 11: Využití poznatků ze školení práci



Zdroj⁴⁰

³⁹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

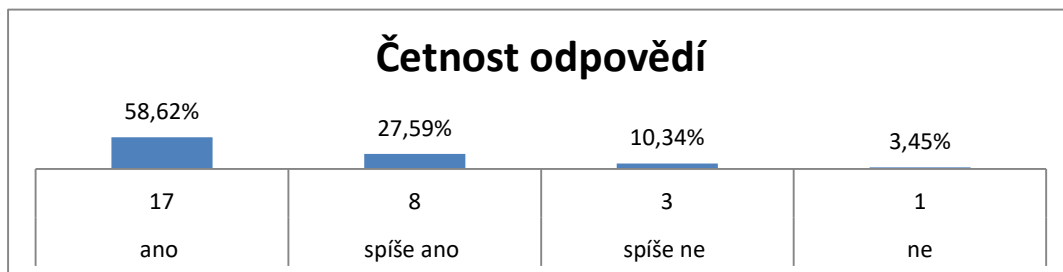
⁴⁰ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 12 - Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou vzdělávací aktivity pochopeny a zda jsou aplikovány v pracovním procesu. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 17 respondentů (58,62 %), spíše ano odpovědělo 8 respondentů (27,59 %), spíše ne odpověděli 3 respondenti (10,34 %) a ne odpověděl 1 respondent (3,45 %).

Kontrola nebo ověření získaných znalostí je jedním z důležitých procesů v oblasti vzdělávání. Tento proces by měl být aplikován na 100 %. Pokud firma nebude ověřovat účinnost vzdělávacích procesů, nebude mít představu o efektivitě vynaložených prostředků na vzdělávání. Z odpovědí vidíme, že pouze 59 % oslovených potvrzuje ověření znalostí od svých nadřízených. Ostatní oslovení říkají, že ne vždy k ověření dochází. Firma by měla mít systém, kde každá vzdělávací aktivita je vždy adekvátním způsobem ověřena.

Graf 12: Ověření znalostí a dovedností



Zdroj⁴¹

Otázka č. 13 - Považujete absolvované vzdělávací aktivity (školení) jako dostatečné pro zlepšení Vašich znalostí a dovedností potřebných k Vaší práci?

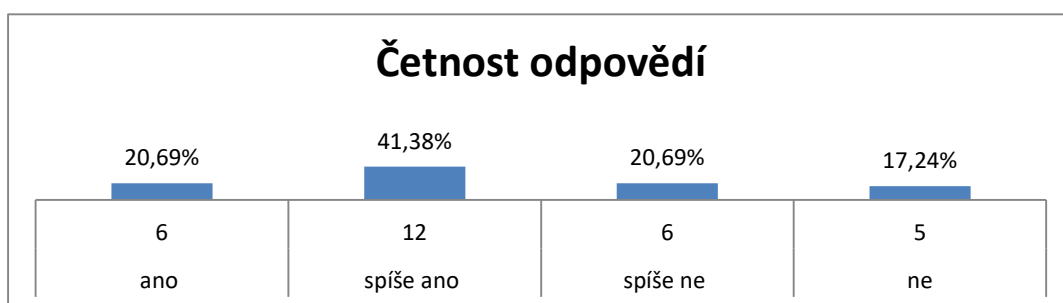
Oslovení se měli vyjádřit k tomu, zda jimi absolvované vzdělávací aktivity považují za dostatečné pro svoji konkrétní práci. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 6 respondentů (20,69 %), spíše ano odpovědělo 12 respondentů

⁴¹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

(41,38 %), spíše ne odpovědělo 6 respondentů (20,69 %), ne odpovědělo 5 respondentů (17,24 %).

Cílenost vzdělávacích aktivit na jednotlivé zaměstnance je další důležitá věc pro vzdělávací systém firmy. Pouhá pětina oslovených potvrdila dostatečnost vzdělávacích aktivit pro svou práci. Nedostatečnost vyjádřilo 38 % oslovených. Firma by měla přezkoumat plán vzdělávacích aktivit, s důrazem na obsah jednotlivých aktivit ve vztahu na pracovní pozici.

Graf 13: Úroveň dostatečnosti vzdělávacích aktivit



Zdroj⁴²

Otázka č. 14 - Myslíte si, že Vám absolvované vzdělávací aktivity (školení) mohou pomoci ke kariérenímu postupu?

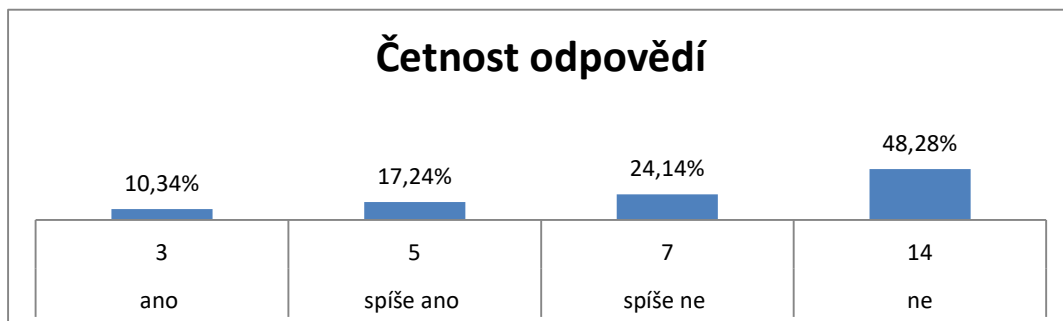
Motivace je dalším důležitým bodem v oblasti vzdělávání. Otázka zjišťovala možnost kariéreního postupu na základě získaných vědomostí. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověděli ano 3 oslovení (10,34 %), spíše ano odpovědělo 5 oslovených (17,24 %), spíše ne odpovědělo 7 oslovených (24,14 %) a ne odpovědělo 14 oslovených (48,28 %).

Pokud někoho cíleně vzdělávám, měl bych mu vysvětlit, proč to dělám a co je cílem, ať z krátkodobého či dlouhodobého hlediska. Kariérení postup je dlouhodobý cíl a měl by být jedním z motivačních faktorů všech zaměstnanců. Šanci na pracovní postup by měli mít všichni. Z osloveného vzorku pouze pětina respondentů sdílí pocit, že jim absolvované aktivity pomůžou ke kariérenímu postupu. Firma musí v rámci

⁴² Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

jednotlivých vzdělávacích aktivit vysvětlovat vzděláným, že se nevzdělávají pouze pro současnou potřebu, ale že to má nebo může mít vazby i pro jejich budoucnost.

Graf 14: Kariérní postup v závislosti na absolvovaných vzdělávacích aktivitách



Zdroj⁴³

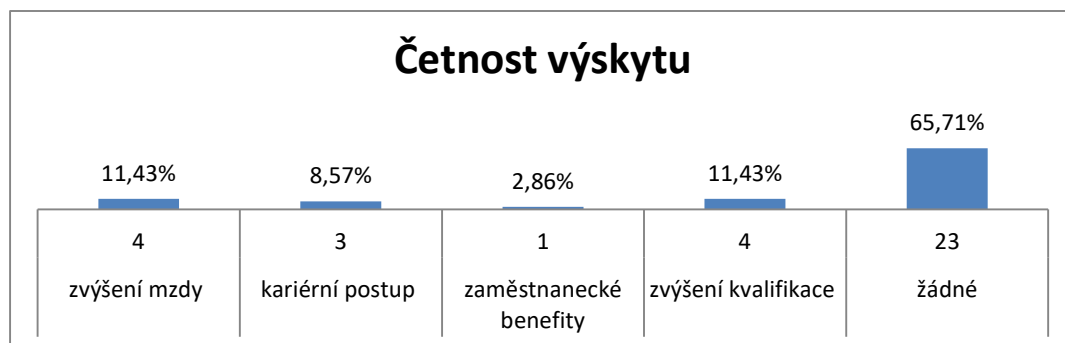
Otázka č. 15 - Jaké výhody Vám přináší absolvované vzdělávací aktivity (školení)?

Jedná se opět o motivační otázku. Cílem bylo zjistit, jaké výhody osloveným přináší jejich pracovní vzdělávání. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověděli zvýšení mzdy 4 respondenti (11,34 %), kariérní postup odpověděli 3 respondenti (8,57 %), zaměstnanecké benefity odpověděl 1 respondent (2,86 %), zvýšení kvalifikace odpověděli 4 respondenti (11,43 %) a žádné odpovědělo 23 respondentů (65,71 %).

Odpovědi na tuto otázku jsou velice překvapivé. Oslovení si mohli vybrat pouze jednu z nabízených možností. Jakékoliv vzdělávání zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, ale tuto možnost si vybrali pouze 4 oslovení. Naopak 66 % oslovených si vybralo možnost žádné. Otázkou je, zda je to jen výsledek nedostatečné osvěty oslovených v otázkách proč se vzdělávají a jaké to má cíle, nebo je to vyjádření motivační nespokojenosti. Pro firmu z toho vyplývá vzkaz, že zaměstnanci nemají motivaci proč se vzdělávat a že vzdělávací aktivity mohou brát jako něco, co je na chvíli odvede od jejich pracovní náplně.

⁴³ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 15: Vzdělávací aktivity a výhody z toho plynoucí



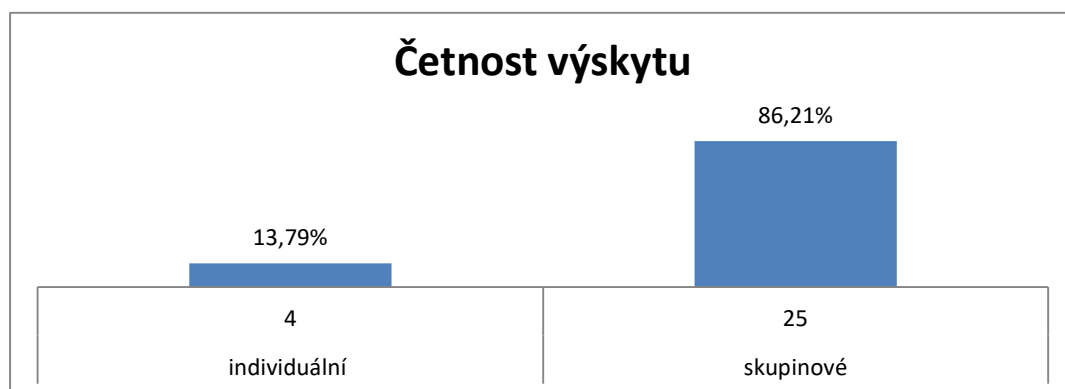
Zdroj⁴⁴

Otázka č. 16 - Preferujete skupinové či individuální vzdělávání (školení)?

Otázka zjišťovala, jakou formu vzdělávacích aktivit oslovení preferují. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověděli individuální 4 respondenti (13,79 %) a naopak možnost skupinového odpovědělo 25 respondentů (86,21 %).

Většina oslovených se vyslovila pro skupinové vzdělávání. Výsledek je možná ovlivněn tím, že většina povinných vzdělávacích aktivit se odvíjí jako přednášky pro velké množství zaměstnanců. Vlastní charakter pracovní náplně operátorů výrobních linek je individuální práce na konkrétním pracovišti. Tam by mělo být i primárně cíleno individuální vzdělávání každého zaměstnance.

Graf 16: Preference skupinového či individuálního vzdělávání



Zdroj⁴⁵

⁴⁴ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

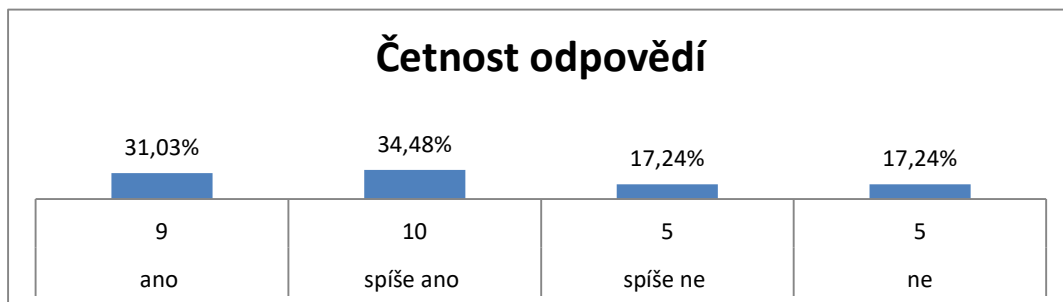
⁴⁵ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 17 - Komunikuje s Vámi Váš nadřízený v oblasti Vašich znalostí a kvalifikací (co Vám jde a co nejde, kde jste silní a kde slabí, co byste měli doškolit atd.)?

Komunikace, resp. obousměrná komunikace v otázkách vzdělávání mezi nadřízeným a podřízeným je dalším důležitým aspektem v oblasti systému vzdělávání firmy. Otázka zjišťovala, jak funguje směr nadřízený – podřízený. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 9 respondentů (31,03 %), spíše ano odpovědělo 10 respondentů (34,48 %), spíše ne odpovědělo 5 respondentů (17,24 %) a ne odpovědělo 5 respondentů (17,24 %).

Pouze 65 % oslovených uvádí, že funguje komunikace směrem od nadřízeného. Jelikož oslovení byli z několika směn, nedá se s jistotou určit, zda je problém systémový nebo zda jde o problém konkrétních nadřízených. Firma by měla mít systém monitorující spokojenost zaměstnanců, a právě otázky komunikace by v něm měly být obsaženy.

Graf 17: Komunikace s nadřízeným v oblasti znalostí a kvalifikací



Zdroj⁴⁶

Otázka č. 18 - Jaký typ vzdělávání Vám vyhovuje?

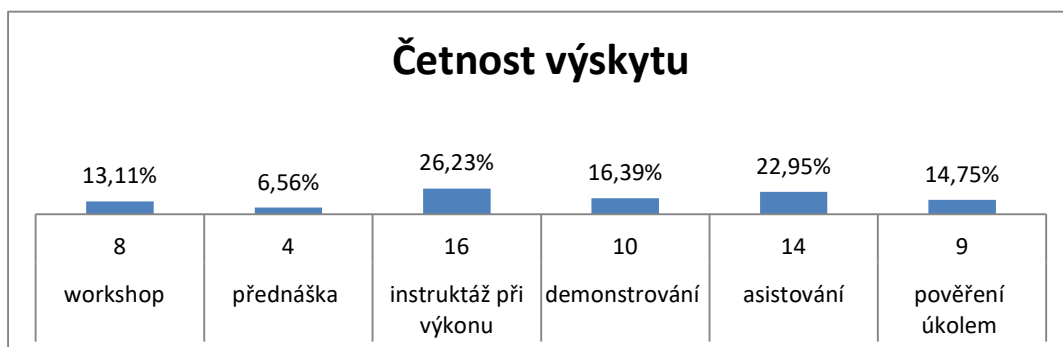
Otázka měla za úkol zjistit, jaký typ vzdělávání oslovení preferují. Tato otázka byla nejvíce diskutována při schvalování dotazníku. Problémem se jevílo její pochopení a srozumitelnost pro oslovenou skupinu zaměstnanců. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo workshop 8 oslovených (13,11 %), přednášku si vybrali 4 oslovení (6,56 %), instruktáž při výkonu odpovědělo 16 oslovených

⁴⁶ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

(26,23 %), demonstrování odpovědělo 10 oslovených (16,39 %), asistování si zvolilo 14 oslovených (22,95 %) a pověření úkolem si vybralo 9 oslovených (14,75 %).

Otázka umožňovala zaškrtnutí více variant. Každý oslovený zaškrtnl v průměru dvě odpovědi. Pokud se podíváme na interpretaci dat, tak dvě nejčastější varianty jsou instruktáž při výkonu a asistování. Tyto varianty se nejčastěji používají při školení operátorů přímo ve výrobních provozech. Nejméně bodů dostaly varianty workshop a přednáška. Tyto varianty mají skupinový charakter a zde se projevuje rozpor oproti odpovědi na otázku č. 16, kde 86 % oslovených preferuje skupinové vzdělávání. Jedním z důvodů může být to, že v otázce č. 16 se spíše projevilo přání oslovených, kdežto v otázce č. 18 spíše popisovali skutečnost.

Graf 18: Preference typu vzdělávání



zdroj⁴⁷

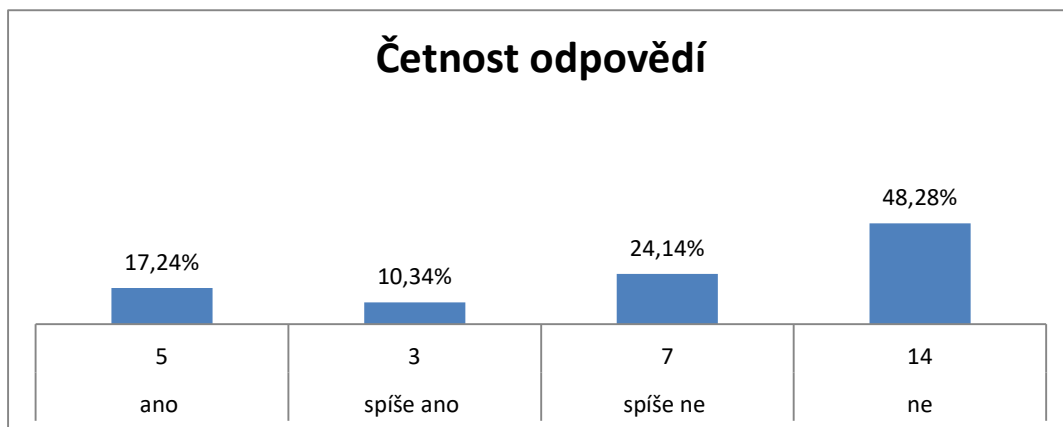
Otázka č. 19 - Můžete se aktivně podílet na vzdělávacích aktivitách (školeních)? (tvořit osnovy školení / přinášet témata školení / říct, co byste potřebovali proškolit, doškolit atd.)

Obsah vzdělávacích aktivit je dalším důležitým prvkem. Kvalita vzdělávacích aktivit má vliv na výslednou efektivitu. Otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci mohou aktivně podílet na náplni vzdělávacích aktivit. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 5 respondentů (17,24 %), spíše ano odpověděli 3 respondenti (10,34 %), spíše ne odpovědělo 7 respondentů (24,14 %) a ne odpovědělo 14 respondentů (48,28 %).

⁴⁷ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Sedmdesát dva procent oslovených nemá možnost se aktivně podílet na tvorbě obsahu vzdělávacích aktivit. Praxe je to, co ověřuje vzdělávací aktivity nejlépe. Pokud ale chybí, nebo není umožněná zpětná vazba, vzdělávací aktivita nemůže být efektivní a nemůže dále rozvíjet. Firma by měla tuto zpětnou vazbu mít implementovanou do svého vzdělávacího systému.

Graf 19: Osobní aktivita při tvorbě vzdělávacích aktivit



Zdroj⁴⁸

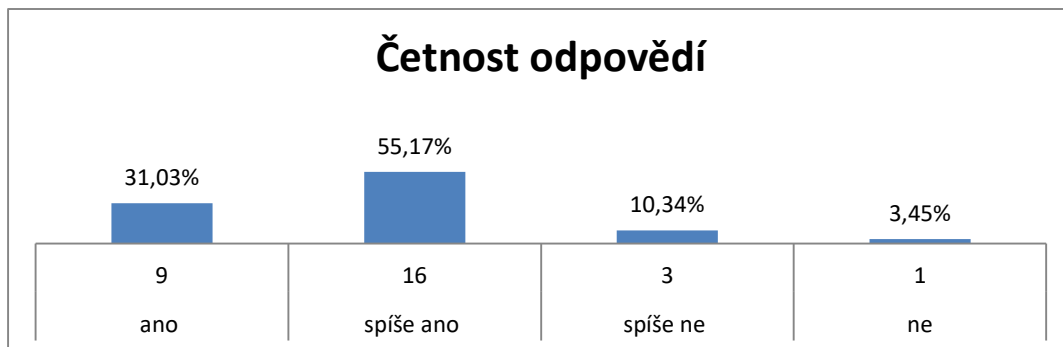
Otázka č. 20 - Jste spokojen/a s úrovní odborných znalostí školitelů?

Školitel, lektor nebo učitel, je jedno, jak tuto osobu budeme nazývat, ale jedná se o klíčový element celého vzdělávacího cyklu. Otázka zjišťovala míru odborných znalostí dané osoby. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 9 dotazovaných (31,03 %), spíše ano odpovědělo 16 dotazovaných (55,17 %), spíše ne odpověděli 3 dotazovaní (10,34 %) a ne odpověděl jeden dotazovaný (3,45 %).

Pokud bude u vzdělavatele chybět odbornost, nemá takové vzdělávání smysl. Jelikož vzdělávání linkových zaměstnanců je zajišťováno převážně interními školiteli, jako jsou převážně přímí nadřízení nebo specialisté z jiných oddělení, je nutné u těchto lidí udržovat právě vysokou odbornost. Většina oslovených (86 %) si myslí, že odbornost jejich školitelů je na požadované úrovni, což je pro firmu dobré zjištění.

⁴⁸ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 20: Spokojenost s odbornou úrovní školitelů



Zdroj⁴⁹

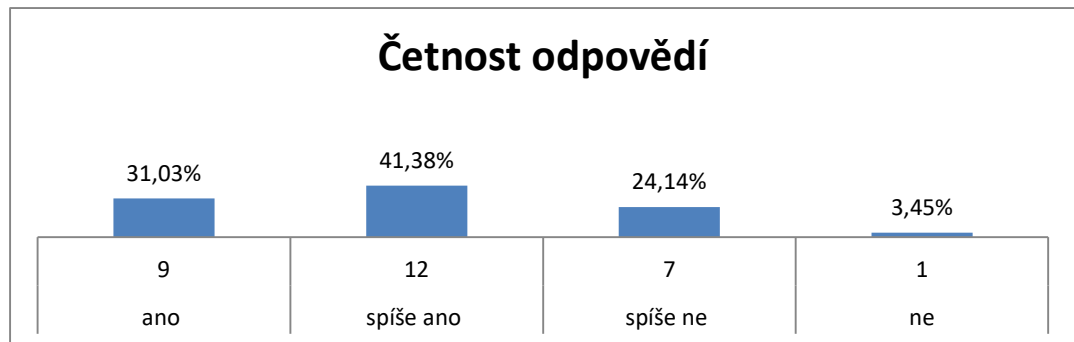
Otázka č. 21 - Jste spokojen/a s úrovní školitelů?

Nejenom odbornost, ale i osobnost školitele je důležitá. Pokud vás lektor za dvě minuty uspí nebo vám bude dávat najevo jeho momentální náladu, tak vzdělávání nebude opět efektivní. Oslovení se měli vyjádřit k osobnosti lektora. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 9 oslovených (31,03 %), spíše ano odpovědělo 12 oslovených (41,38 %), spíše ne odpovědělo 7 oslovených (24,14 %) a ne odpověděl 1 oslovený (3,45 %).

Osobnost lektora je další důležitý faktor. Profesionální lektoři bývají školeni a prověřováni i z psychologického a pedagogického pohledu. Musejí zvládat situace, které mohou při vzdělávacích aktivitách nastat. Jedná se především o emoce, jako jsou hádky, osobní útoky, útok na city a podobně. Ve firmách vzdělávají ne vždy profesionálové, a tak je výběr lektora velice důležitý. Sedmdesát dva procent oslovených je s úrovní lektora spokojeno. Oproti odbornému pohledu je to číslo nižší, tudíž odbornost mírně převažuje nad osobností.

⁴⁹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 21: Spokojenost s úrovní školitelů



Zdroj⁵⁰

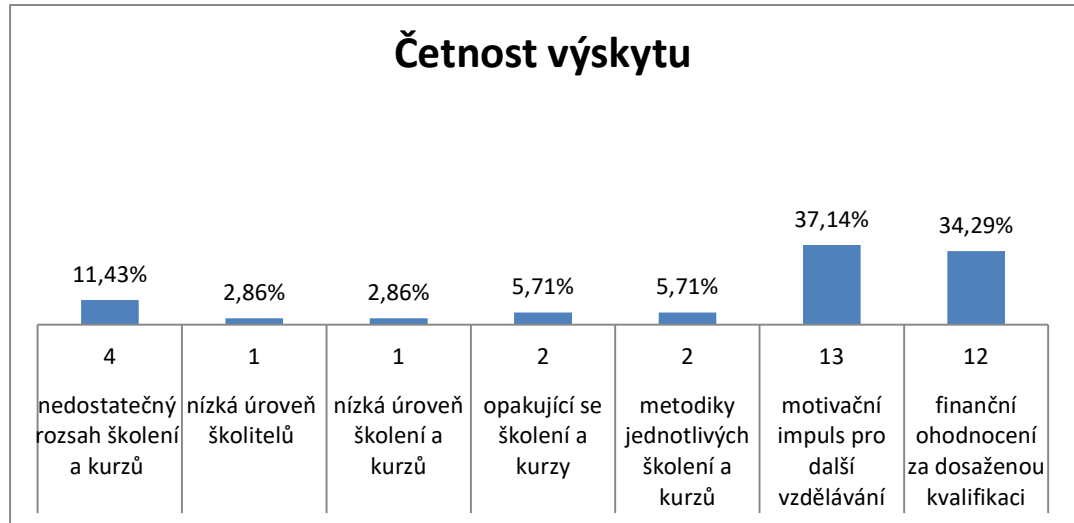
Otázka č. 22 - Co osobně považujete za největší nedostatek ve Vašem vzdělávání ze strany firmy?

Otázka zjišťovala názor oslovených na nedostatky systému vzdělávání ze strany firmy. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpověděli nedostatečný rozsah školení a kurzů 4 respondenti (11,43 %), nízká úroveň školitelů odpověděl 1 respondent (2,86 %), nízká úroveň školení a kurzů odpověděl 1 respondent (2,86 %), opakující se školení a kurzy odpověděli 2 respondenti (5,71 %), motivační impuls pro další vzdělávání odpovědělo 13 respondentů (37,14 %) a finanční ohodnocení za dosaženou kvalifikaci odpovědělo 12 respondentů (34,29 %).

Přestože oslovení mohli zaškrtnout více možností, tak tuto možnost prakticky nevyužili. Výsledek je naprosto jednoznačný. Jedná se o nedostatečný motivační faktor a tím jsou peníze. Finanční ohodnocení nebo motivační impuls, ve kterém jsou peníze pochopitelně také zastoupeny, označilo 71 % dotazovaných. Oslovení tímto říkají, „Na co se budu vzdělávat, když z toho nic nemám“. Firma by měla ve firemním systému vzdělávání mít i vazbu na spokojenost zaměstnance. Zaměstnanec, který bude mít pocit, že se vzdělává za nic, se pochopitelně nebude mít zájem cokoliv učit a pro firmu z toho vyplynou zbytečně vynaložené prostředky.

⁵⁰ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 22: Nedostatky vzdělávání ze strany firmy



Zdroj⁵¹

Otázka č. 23 - Můžete se účastnit i jiných vzdělávacích aktivit, které přímo nesouvisí s Vaší prací? (jazyky, počítače, vedení lidí atd.)

Vzdělávání se nad rámec pracovních povinností je jistě přínosem jak osobním, tak firemním. Otázka zjišťovala možnost účasti na dalších aktivitách. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), odpovědělo ano 12 respondentů (41,38 %), spíše ano odpověděli 3 respondenti (10,34 %), spíše ne odpověděli 3 respondenti (10,34 %), ne odpověděli 3 respondenti (10,34 %), možnost nezjišťoval/a jsem to odpovědělo 6 respondentů (20,69 %) a variantu nemám potřebu aktivit nad rámec své práce odpověděli 2 respondenti (6,9 %).

Pokud firma umožní zaměstnancům další vzdělávání, určitě je to dobře. Je ale potřeba si uvědomit, že primárně musí být zajištěno vzdělávání v rámci pracovní pozice a být úspěšné a teprve potom se mohou realizovat další aktivity. Výsledky ukazují, že oslovení se mohou zúčastnit, případně se o tuto možnost nezajímali.

⁵¹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 23: Účast na vzdělávacích aktivitách and rámec své práce



Zdroj⁵²

Otázka č. 24 - Co byste změnil/a na systému Vašeho vzdělávání?

První z otevřených otázek zjišťovala, co by oslovení chtěli změnit na systému interního vzdělávání. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), napsalo nějaký podnět 7 respondentů (24,14 %). Mezi nejčastější návrhy změn byly návrhy na jiný způsob prezentace řešení otázek testů a zavedení pravidelných technických školení. Pokud je vzdělávací aktivita zakončena testem pro ověření pochopení dané problematiky, je nutné, aby součástí vyhodnocení testu bylo i jeho vysvětlení. Vzdělávání musí porozumět hlavně oblastem, kde udělali chybu. Jestliže vysvětlení není z jakéhokoli důvodu pochopeno, je nutná komunikace mezi lektorem a vzdělávaným.

V požadavku na zavedení pravidelných technických školení se jedná o proškolení pracovních postupů a obsluh strojů. Znalost těchto postupů je základní předpoklad pro výrobu kvalitního produktu. Pokud zaměstnanci chtějí přidat další školení je potřeba, aby firma přezkoumala plán těchto školení a případně ho zrevidovala.

Všechny návrhy na změnu systému vzdělávání směřovali dotazovaní do oblasti vlastní pracovní náplně oslovených. Výstupem pro firmu je zjištění, že systém vyhovuje, ale jsou nutné úpravy ve vzdělávacích aktivitách přímo na linkách.

⁵² Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 25 - Jaké vzdělávací aktivity (školení) byste navrh/a přidat a které ubrat ze stávajícího systému Vašeho vzdělávání?

Otázka zjišťovala, zda množství vzdělávacích aktivit je dostatečné či nikoliv, případně zda by nebylo vhodné některé přidat či odebrat. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), se konkrétně vyjádřilo 6 respondentů (20,69 %). Nejčastějším požadavkem je přidání školení ohledně komunikace. Z odpovědí není jasné, zda oslovení měli na mysli komunikaci z pohledu asertivního chování ve vztahu zaměstnanec-zaměstnanec, případně podřízený-nadřízený nebo komunikaci jako nástroj pro pochopení např. technických věcí na lince. Obě dvě formy jsou důležité, ať už z pohledu pohody na pracovišti, tak z pohledu srozumitelnosti pracovních požadavků. Firma by měla mít v systému vzdělávání zařazena školení o komunikaci pro nadřízené pracovníky a v nějaké formě i pro pracovníky výrobních linek.

Otázka č. 26 - V čem byste se dále potřeboval/a nebo chtěl/a vzdělávat (školit)?

Poslední z otevřených otázek zjišťovala, v jakých oblastech by se oslovení chtěli nebo potřebovali ještě vzdělávat. Z celkového počtu 29 dotazovaných (100 %), se vyjádřilo 10 respondentů (34,48 %). Nejčastějšími požadavky jsou potřeby technických věcí a postupů v souvislosti se stroji, práce na PC a jazyky. Požadavek na technické školení již byl zmiňován v první otevřené otázce a pro firmu je to potvrzení, že v této oblasti není něco v pořádku.

Práce na PC, a studium jazyků je dnes naprostý standart. Je jen na firmě, zda tento osobní rozvoj nějakým způsobem umožní i zaměstnancům, kteří to pro svou pracovní činnost nutně nepotřebují. Na druhou stranu je určitě dobře, že se i tito zaměstnanci mají zájem osobně rozvíjet.

4.7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza 1: Většina oslovených nebude spokojena se vzdělávacími aktivitami. Spokojenost se vzdělávacími aktivitami řešila otázka číslo 10. Nespokojenost zde vyjádřilo 48,27 % oslovených. Hypotéza se těsně **nepotvrdila**.

Hypotéza 2: Většina oslovených označí vzdělávací aktivity jako nedostatečné pro svůj další růst (pracovní, kariérní). Odpověď na tuto hypotézu je v otázce číslo 15. Žádný přínos zde označilo 65,71 % oslovených. Hypotéza se **potvrdila**.

Hypotéza 3: Minimálně jedna třetina oslovených vyjádří nespokojenost s komunikací s nadřízeným v otázkách jejich rozvoje. Hypotézu ověřovala otázka číslo 17. Nespokojenost vyjádřilo 34,48 % oslovených. Hypotéza se **potvrdila**.

4.8 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN PRO ZAMĚSTNAVATELE

Cílem průzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření, bylo získání informací o stavu vzdělávání výrobních zaměstnanců z jejich pohledu. Anonymní dotazník, který se skládal z 26 otázek, byl distribuován 35 zaměstnancům výrobních linek (25 montážní hala, 10 obráběcí). Realizace průzkumu byla provedena v týdnu mezi pátým až jedenáctým říjnem 2020 a zpět se vrátilo 29 vyplněných dotazníků.

První otázka dotazníku zjišťovala délku pracovního poměru oslovených ve firmě. Dle této doby se odvíjí množství absolvovaných vzdělávacích aktivit a tím i relevantnost odpovědí na další dva bloky otázek. Zjistilo se, že většina oslovených pracuje ve firmě více jak pět let, a tudíž disponují znalostmi problematiky své práce, ale také za tuto dobu absolvovali dostatečné množství vzdělávacích aktivit.

Prvním blokem otázek v dotazníku byly otázky směřující na vlastní práci. Vztah oslovených k pracovním podmínkám má důležitou vazbu na další vzdělávací blok otázek. Pokud zaměstnanci nebudou spokojeni s jednotlivými aspekty své pracovní činnosti, tak se tato nespokojenost promítne i v jejich přístupu ke vzdělávání. Podíváme-li se na obecnou spokojenost s vykonávanou prací, tak oslovení vyjádřili

pozitivní přístup. S prací tedy spokojeni jsou, i když v definici se trochu liší. Část z nich ji nazvalo jako různorodá a část jako stereotypní. Je vidět, že každý práci na linkách v pravidelném směnném taktu vidí trochu jinak. Dalším pozitivním signálem pro firmu je kladné hodnocení pracovního prostředí a pracovního kolektivu. Obzvláště kolektiv je důležitý z pohledu toho, že dokáže „strhnout zaměstnance“ ať už pozitivně či negativně. Mezi důležité faktory jistě patří i komunikace s nadřízeným. Musíme si uvědomit, že jeden špatný vedoucí vytvoří několik nespokojených podřízených. I v této otázce firma vyšla úspěšně, neboť oslovení nemají problém s komunikací s nadřízeným. Problém je ovšem v poslední otázce, která zjišťovala spokojenost se mzdou za vykonanou práci. Peníze jsou a nejspíš i vždy budou na prvním místě. Pokud firma nebude mít tento problém správně nastavený a vyřešený, tak bude ovlivňovat všechny další aspekty související s prací zaměstnance. V průzkumu na tuto otázku převažují negativní odpovědi. Firma má zde nespokojené zaměstnance v nejcitlivější oblasti, oblasti peněz a touto otázkou by se měla intenzivně zabývat.

Druhý blok otázek již byly otázky týkající se vzdělávání zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, můžou, ale nemusí být odpovědi na ně ovlivněny zjištěným negativním finančním aspektem.

První část otázek se věnovala obecnému hodnocení systému vzdělávání zaměstnanců. Systém vzdělávání označilo za dostatečný 65,52 % oslovených a absolvované vzdělávací aktivity splňují představu 51,72 % oslovených. S množstvím vzdělávacích aktivit je spokojeno 62,07 % oslovených. Toto nejsou vysoká čísla a je velké procento zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s organizací, metodikou a obsahem vzdělávacích aktivit. Funkční a efektivní vzdělávací systém je základem pro rozvoj organizace, v případě zaměstnanců výrobních linek je to základ pro výrobu kvalitního produktu. Firma by měla provést revizi stávajícího systému ve spolupráci se zaměstnanci a společně najít zlepšení, které by byly prospěšné pro obě strany. Pozitivní může být informace, že poznatky z absolvovaných vzdělávacích aktivit využívá 82,75 % oslovených.

V otázce, zda se mohou zaměstnanci aktivně zapojit do přípravy vzdělávacích aktivit, odpovědělo 72,42 %, oslovených, že ne. Podobně dopadla otázka, zda jsou nápady, náměty na zlepšení zaměstnanců vyslyšeny a realizovány. Zde se vyjádřilo

65,51 % oslovených negativně. Komunikace se zaměstnanci, ověřování vzdělávacích aktivit praxí a zapojení zaměstnanců do vzdělávacího systému jsou další důležité prvky funkčního systému vzdělávání. Kdo jiný, než vzdělávaný zaměstnanec by měl přinést zpětnou vazbu, jestli vzdělávací aktivita měla smysl, zda je efektivní, zda nepotřebuje pozměnit, zda byla dostatečná a podobně. Firma by měla mít efektivní, systémový nástroj zpětné vazby, a nikoliv jen papírový dotazník hodnotící vzdělávací aktivitu. Toto přímo potvrzuje otázka, zda jsou ověřovány znalosti získané vzdělávací aktivitou. Převážná většina oslovených (86,21 %) odpověděla, že ano. To jsou právě vyplněné hodnotící dotazníky školení, případně testy. Jedná se pouze o okamžitá hodnocení a už chybí hodnocení po aplikaci nabitých vědomostí do pracovních procesů. V otázce komunikace nadřízeného s podřízeným v oblasti požadavků na vzdělávání se třetina oslovených vyjádřila, že taková komunikace neprobíhá. Každý nadřízený musí hodnotit své podřízené, musí je znát, musí být schopen jim říct, co jim jde a kde by se měli zlepšit. Z toho se odvíjí i požadavky na konkrétní vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance. Firma by měla mít systém hodnocení zaměstnance, jehož součástí jsou i vzdělávací kritéria.

Poslední částí jsou motivační otázky. Na otázku „Jaké výhody Vám přináší absolvované vzdělávací aktivity“ odpovědělo 65,71 % oslovených, že žádné. Pouze 11,43 % dotazovaných uvedlo zvýšení kvalifikace. Pokud k tomu přidáme 71,43 % oslovených, kteří uvedli za největší nedostatek systému vzdělávání právě chybějící motivační faktor, vyjde nám, kde je z pohledu oslovených zaměstnanců hlavní problém v systému vzdělávání. Zaměstnanci, nejenže nemají motivaci pro vzdělávání, ale firma s nimi ani otázky ohledně vzdělání neřeší. Vše je vidět z odpovědí, kdy pouze 11,43 % oslovených uvedlo, že přínosem je jim zvýšení kvalifikace a 72,41 % oslovených si myslí, že jim vzdělávání nepomůže ke kariérnímu růstu. Nastavení motivačního systému je pro každou firmu důležité a nesmírně citlivé téma. Každopádně zaměstnanci by měli mít povědomí o důležitosti jejich vzdělávání, proč se po nich chce a co jim to přinese.

Na základě odpovědí můžeme stanovit slabá a silná místa systému vzdělávání z pohledu oslovených zaměstnanců.

Slabá místa:

- Zaměstnancům chybí motivační faktory pro jejich vzdělávání.
- Zaměstnanci nemají možnost se aktivně zapojovat do tvorby vzdělávacích aktivit.
- Firma nemá nastavenou zpětnou vazbu z aplikace vzdělávacích aktivit z dlouhodobého hlediska.

Silná místa

- Zaměstnanci mají povědomí o důležitosti jejich vzdělávání.
- Odborná i osobní úroveň lektorů.
- Komunikace nadřízených v oblasti vzdělávání.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje jedné části andragogiky a tou je vzdělávání zaměstnanců, konkrétně skupině výrobních zaměstnanců. Z časového hlediska se jedná o dlouhodobou aktivitu, která trvá celou dobu zaměstnaneckého poměru. V oblasti vzdělávání výrobních zaměstnanců se jedná o jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících aktivit. Projevují se zde hlediska konkurenceschopnosti, požadavků trhu, rozvoje technologií a intenzivní nástup automatizace a robotizace. Firma musí všechny tyto aspekty sledovat a vyhodnocovat. Získané poznatky musí aplikovat do firemního vzdělávacího systému. Zaměstnanci tyto aspekty musí začít čím dál více vnímat a musí sami cítit potřebu vzdělávat se, jak ze strany firmy, tak systémem sebevzdělávání. Výrobní zaměstnanci jsou skupina, která se bude muset čím dál více rekvalifikovat na nové pracovní pozice nebo bude trvale nahrazena v rámci automatizace a robotizace. Pouze vzájemná spolupráce zaměstnance, který cítí potřebu vzdělávat se a má dostatečnou motivaci, s firmou, která má svou kulturu, jasně nadefinované cíle, svou vizi, může přinést firemní vzdělávání jako efektivní systém výhodný pro obě strany.

Práce začíná teoretickou částí, která popisuje v obecné rovině problematiku firemního vzdělávání a představuje jednotlivé její typy. Pokračuje představením nejčastěji používaným systémem firemního vzdělávání. Detailněji jsou zde představeny jeho čtyři hlavní části, skládající se z identifikace a analýzy, plánování, realizace a vyhodnocení. Práce pokračuje v teoretické části popsáním funkcí vzdělávání a podrobně nás seznamuje s nejčastějšími metodami vzdělávání výrobních zaměstnanců. Problematika účastníků vzdělávání je popsána jak v osobě vzdělavatele, lektora, tak v osobě vzdělávaného, tedy zaměstnance. Dále jsou zde popsány současné trendy ve vzdělávání výrobních zaměstnanců a poslední kapitola se věnuje otázkám významu vzdělávání současnosti a budoucnosti.

Praktická část se věnuje systému vzdělávání v konkrétní firmě. Cílem práce je popsat skutečný systém vzdělávání výrobních zaměstnanců. Během výzkumu byly použity metody interview, pozorování a dotazníkový průzkum.

První částí výzkumu je zjišťování, jakým způsobem probíhá vzdělávání výrobních zaměstnanců firmy. Tyto informace jsou získány během rozhovorů

se zaměstnanci personálního oddělení. V nich byla popsána celá problematika firemního vzdělávání s důrazem na vzdělávání výrobních zaměstnanců. Během rozhovorů byla předložena i dokumentace s tím spojená. Jednalo se zejména o vzdělávací plán, dokumentaci spojenou s nástupem nového zaměstnance a interní vzdělávací dokumenty, jako například Požární školení nebo školení BOZP. Další rozhovory byly vedeny s vedoucími pracovníky jednotlivých hal, během kterých byly získány informace se vzdělávacími metodami používanými na pracovišti. Jednalo se především o rotaci práce, instruktáž a z dlouhodobých koučování. Z metod používaných mimo pracoviště se jednalo o pravidelné porady a každodenní linkové porady.

Metoda pozorování byla aplikována během rozhovorů s vedoucími hal, které se odehrávaly přímo ve výrobním prostoru a kde byla možnost tyto vzdělávací metody vidět v reálných podmínkách. Zde bylo možno vidět metodu rotace práce, instruktáž a linkové porady.

Polední metodikou bylo dotazníkové šetření. Pomocí ní bylo zjišťováno, jak výrobní zaměstnanci vnímají firemní vzdělávání. Dotazník byl rozdělen na dvě části. Prvních sedm otázek zjišťovalo spokojenost s prací, komunikací, pracovními podmínkami a odměňováním. Tyto otázky byly zvoleny jako uzavřené, s jednou možnou odpovědí. Spokojenost zaměstnanců mohla mít vliv na druhou část dotazníku, kde již následovaly otázky na vzdělávací systém. Těchto otázek bylo celkem patnáct, z toho tři otevřené. Výsledkem první části dotazníkového šetření bylo zjištění, že zaměstnanci nemají dostatečnou finanční motivaci. Toto zjištění se následně potvrdilo i v otázkách motivace k jejich vzdělávání. Všechna zjištění byla vyhodnocena jak textově, s doporučením na zlepšení, tak pomocí grafů. Ze všech zjištění bylo zpracováno doporučení pro zaměstnavatele a byla vypíchnuta silná a slabá místa systému vzdělávání výrobních zaměstnanců. Pomocí odpovědí dotazníkového šetření byly také potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy. Zde došlo k zajímavému zjištění. Přestože většina oslovených, konkrétně 65,71 % vidí nabízené vzdělávací aktivity jako nedostatečné pro svůj další růst, tak nespokojenost se vzdělávacími aktivitami vyjádřilo pouze 48,27 %. Jedním z možných vysvětlení je právě dotazníkem zjištěný problém motivace. Zaměstnanci na jednu stranu deklarují, že aktivity jsou nedostatečné a na druhou stranu je jim to jedno. Takové zjištění je velký námět pro personální oddělení.

Bakalářská práce umožnila teoretické poznatky o firemním vzdělávání porovnat s praxí v jedné konkrétní firmě. Firma má systémově propracované firemní vzdělávání. Vzdělávací plán má jednorozhodnou s neustálou aktualizací. Systém funguje jako klasický čtyřfázový model vzdělávání. Firma využívá pro výrobní zaměstnance hlavně metody vzdělávání na pracovišti. Jedná se hlavně o rotaci práce, koučování, instruktáž a pověření úkolem. Společnost má velice dobře propracovaný systém nasazování zaměstnanců na jednotlivá pracoviště dle jejich úrovně znalostí. Jednotlivé úrovně jsou: 1 – v závěru, 2 – pod dozorem, 3 – samostatný, 4 – může sám školit.

Všechny tyto zjištěné prvky firemního vzdělávání odpovídají definicím a popisům teoretické části. Během výzkumné aktivity bylo zjištěno několik skutečností, které nejsou v literatuře a jiných zdrojích uváděny, nebo jen částečně. Prvním zjištěním byly vysoké požadavky na úroveň znalostí pro výrobní zaměstnance. Jelikož firma disponuje pouze poloautomatickými a automatickými linkami a v kombinaci s rotací zaměstnanců mezi nimi, je tento požadavek logický, i když se bavíme o nejnižší zaměstnanecké úrovni. Dalším zjištěním, které částečně vyplývá i ze zjištění prvního, je práce a vzdělávání pod tlakem. Zaměstnanci jsou pod neustálým tlakem (práce bez chyb, plnění plánu výroby, neustálý dohled nadřazeného atd.) a je pouze na nich, jak se s tím vyrovnají. Žádná vzdělávací aktivita, která by je na toto připravila, neexistuje. V praxi to znamená, že pokud se zaměstnanec dobře naučí nějakou činnost, ještě to neznamená, že ji zvládne v „ostrém“ provozu. Posledním zjištěním je to, že se všude píše o plánovaném vzdělávání. Právě na úrovni výrobních zaměstnanců je spousta vzdělávacích aktivit, které vylynou z aktuální situace a nedají se plánovat. Jedná se například o okamžitou změnu pracovního postupu nebo poruchy stroje a přechod na ruční práci.

Bakalářská práce byla přínosem i pro firmu Fujikoki Czech s.r.o., která data z vyplněného dotazníku použila pro své interní potřeby v rámci analýzy a zlepšování vzdělávacího procesu. Přínosem byla i moje výsledná doporučení ke zlepšení, neboť se jednalo o nezávislý pohled na interní systém vzdělávání. Jednotlivá zjištění budou postupně aplikována ke zkvalitnění interního vzdělávacího procesu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, ISBN 978-80-7452-113-3.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015, ISBN 978-80-248-3829-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3236-7.

PALÁN, Zdeněk. *Základy personalistiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2002, ISBN 80-86723-03-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MATULČÍKOVÁ, Marta. *Vzdelavanie a kariéra*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonom, 2012, ISBN 978-80-225-3472-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Brainstorming [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z
<https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Brainstorming>

Rotace práce. [online]. USA, 2016, [cit. 2020-12-04]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

Martin Dobeš, Ivana Sládková. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2013, e-kniha.

Budoucnost práce a společnost. [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z:
https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/0913e2cfd408ab51/uploads/ES_ZAMESTNANAVATELE_STUDIE_FINAL.pdf

Pracovní trh se vyvíjí. Továrny budoucnosti potřebují nové pozice [online]. Hana Čermáková, 2016 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pracovni-trh-se-vyviji-tovarny-budoucnosti-potrebuji-nove-pozice/>

Karolina Duschinská, *Psychodidaktická specifikace vzdělávání dospělých* [online]. 2016 [cit. 2021-01-22]. Dostupné z https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/867526/mod_resource/content/1/METODIKA-I-Psychodidakticka-specifika.pdf

Portál úřadu práce. [online]. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/rekvalifikace-1>

Profese budoucnosti - vědí firmy, jakým směrem rozvíjet své zaměstnance? [online]. Pixbay, 2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66544030-0ICT00_d-66544030-profese-budoucnosti-vi-firmy-jakym-smerem-rozvijet-sve-zamestnance

Fujikoki: Prodej ventilů 2002 - 2019 [online]. [04.10. 2020]. Dostupné z: www.fujikoki.cz

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CEO - Chief executive officer

OOPP - Osobní ochranné pracovní prostředky

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vazby a schéma komponentů systému podnikového vzdělávání	13
Obrázek 2: Lektorské způsobilosti	24
Obrázek 3: Pracovní pozice ve výrobě	30
Obrázek 4: Graf vývoje prodeje ventilů	32

Seznam grafů

Graf 1: Počet odpracovaných let ve společnosti	43
Graf 2: Spokojenost se svou prací	44
Graf 3: Definice své práce	45
Graf 4: Stav pracovního prostředí.....	46
Graf 5: Úroveň komunikace s nadřízeným	47
Graf 6: Stav atmosféry a kolektivu na pracovišti	47
Graf 7: Výše mzdy za odvedenou práci.....	48
Graf 8: Realizace nápadů, zlepšení a námětů na pracovišti.....	49
Graf 9: Důležitost vzdělávání se ve své profesi.....	50
Graf 10: Představa úrovně plnění vzdělávacích aktivit	51
Graf 11: Využití poznatků ze školení práci	51
Graf 12: Ověření znalostí a dovedností	52

Graf 13: Úroveň dostatečnosti vzdělávacích aktivit	53
Graf 14: Kariérní postup v závislosti na absolvovaných vzdělávacích aktivitách ...	54
Graf 15: Vzdělávací aktivity a výhody z toho plynoucí	55
Graf 16: Preference skupinového či individuálního vzdělávání	55
Graf 17: Komunikace s nadřízeným v oblasti znalostí a kvalifikací	56
Graf 18: Preference typu vzdělávání.....	57
Graf 19: Osobní aktivita při tvorbě vzdělávacích aktivit.....	58
Graf 20: Spokojenost s odbornou úrovní školitelů	59
Graf 21: Spokojenost s úrovní školitelů	60
Graf 22: Nedostatky vzdělávání ze strany firmy	61
Graf 23: Účast na vzdělávacích aktivitách nad rámec své práce	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník, zjišťující spokojenost zaměstnanců výrobních linek s jejich vzděláváním.....	I
--	---

Příloha A – Dotazník, zjišťující spokojenost zaměstnanců výrobních linek s jejich vzděláváním.

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na mé bakalářské práci, která se zabývá vzděláváním ve Vaší společnosti. Prosím o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit Váš pohled na vzdělávání zaměstnanců výrobních linek. Vaše odpovědi budou použity pro moji bakalářskou práci na UJAK a poskytnuty zástupcům personálního oddělení. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za jeho vyplnění.

Nikola Kabelová

Odpověď prosím vyjádřete přeškrtnutím kolečka

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 roků
- 5-10 let
- 10 a více let

Jste spokojen/a se svou prací?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jak byste definoval/a svou práci?

- zajímavá
- různorodá
- stereotypní
- nudná
- Vaše definice:.....

Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (pracovní podmínky, bezpečnost práce, hygiena, atd.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s komunikací s Vaším nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s atmosférou a kolektivem na Vašem pracovišti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Odpovídá Vaše mzda vykonávané práci? (množství, náročnost, odpovědnost atd.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jsou Vaše nápady, zlepšení, náměty na pracovišti přijímány a realizovány?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Považujete další vzdělávání (školení) ve své profesi za důležité?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Splňují absolvované vzdělávací aktivity (školení na pracovišti, mimo pracoviště) Vaše představy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Využíváte poznatků ze školení při své práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Považujete absolvované vzdělávací aktivity (školení) jako dostatečné pro zlepšení Vašich znalostí a dovedností potřebných k Vaší práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Myslíte si, že Vám absolvované vzdělávací aktivity (školení) mohou pomoci ke kariéernímu postupu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jaké výhody Vám přináší absolvované vzdělávací aktivity (školení)? *(lze zaškrtnout více odpovědí)*

- zvýšení mzdy
- kariéerní postup
- zaměstnanecké benefity
- zvýšení kvalifikace
- žádné

Preferujete skupinové či individuální vzdělávání (školení)?

- individuální
- skupinové

Komunikuje s Vámi Váš nadřízený v oblasti Vašich znalostí, kvalifikací (co Vám jde a co nejde, kde jste silní a kde slabí, co byste měli doškolit atd.)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jaký typ vzdělávání Vám vyhovuje? *(lze zaškrtnout více odpovědí)*

- workshop (skupinová práce)
- přednáška
- instruktáž při výkonu (učení se od zkušených kolegů)
- demonstrování (zkušený předvádí ukázkou práce)
- asistování (pomáhání při práci zkušenějšímu kolegovi)
- pověření úkolem (zkušený kolega zadává úkol a dohlíží na jeho plnění)

Můžete se aktivně podílet na vzdělávacích aktivitách (školeních)? *(zasahovat do osnov školení / přinášet nové témata školení / říct, co byste potřebovali proškolit, doškolit atd.)*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s úrovní odborných znalostí školitelů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s úrovní školitelů? (komunikace, srozumitelnost, schopnost zaujmout atd.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Co osobně považujete za největší nedostatek ve Vašem vzdělávání ze strany firmy? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- nedostatečný rozsah školení a kurzů
- nízká úroveň školitelů
- nízká úroveň školení a kurzů
- opakující se školení a kurzy
- metodiky jednotlivých školení a kurzů
- motivační impuls pro další vzdělávání
- finanční ohodnocení za dosaženou kvalifikaci
- jiný nedostatek, napište jaký.....

Můžete se účastnit i jiných vzdělávacích aktivit, které přímo nesouvisí s Vaší prací? (jazyky, počítače, vedení lidí atd.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nezjišťoval/a jsem to
- nemám potřebu aktivit nad rámec své práce

Co byste změnil/a na systému Vašeho vzdělávání?

Jaké vzdělávací aktivity (školení) byste navrhl/a přidat a které ubrat ze stávajícího systému Vašeho vzdělávání?

V čem byste se dále potřeboval/a nebo chtěl/a vzdělávat (školit)?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nikola Kabelová

Obor: Andragogika (Bc. po VOŠ)

Forma studia: denní

Název práce: Firemní vzdělávání operátorů výrobních linek ve firmě Fujikoki Czech s.r.o.

Rok: 2020/2021

Počet stran textu bez příloh: 62

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.