

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Učenie PDR technikov ako portfóliových pracovníkov

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**Učenie PDR technikov ako portfóliových pracovníkov**

**Magisterská diplomová práca**

**Študijný program: Andragogika**

**Autor:** Bc. Alexandra Poláková

**Vedúci práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2024

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som magisterskú diplomovú prácu na tému *Učenie PDR technikov ako portfóliových pracovníkov* vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 1. apríla 2024

*Alexandra Poláková*

### **Poďakovanie**

Touto cestou by som chcela poďakovať pánovi doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za jeho ochotu, čas, trpezlivosť a hlavne veľmi cenné rady, ktoré mi počas vedenia mojej magisterskej diplomovej práce poskytol. Je pre mňa veľkou inšpiráciou v akademickom svete.

Tiež ďakujem všetkým respondentom, ktorí sa podieľali na tejto práci, bez Vás by táto práca nikdy nevznikla.

## Anotácia

<b>Meno a priezvisko:</b>	<i>Bc. Alexandra Poláková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Študijný program:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedúci práce:</b>	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Názov práce:</b>	Učenie PDR technikov ako portfóliových pracovníkov
<b>Anotácia práce:</b>	Táto práca skúma procesy učenia sa technikov Paintless Dent Repair (PDR) v rámci ich pracovného kontextu, najmä so zameraním na to, ako sa učia prostredníctvom interakcií so zákazníkmi a na vplyv inovácií a technologických zmien na ich učenie. Prostredníctvom prípadovej štúdie, využívajúcej pološtruktúrované rozhovory s technikmi PDR, štúdia identifikuje a analyzuje metódy, ktorými títo pracovníci získavajú a rozvíjajú svoje zručnosti. Cieľom výskumných otázok je odhaliť špecifické spôsoby, akými sa technici PDR učia na pracovisku a ako ich učenie ovplyvňujú inovácie v tejto oblasti. Zistenia prispievajú k hlbšiemu pochopeniu učenia sa na pracovisku, zdôrazňujúc dôležitosť praktického zapojenia a neustáleho prispôsobovania sa technologickému pokroku v profesionálnom rozvoji technikov PDR.
<b>Kľúčové slová:</b>	Paintless Dent Repair (PDR), portfóliová práca, učenie na pracovisku, organizačné učenie, interakcia so zákazníkmi, technologické inovácie, ambidextrous learning, prípadová štúdia
<b>Title of Thesis:</b>	Learning of PDR technicians as portfolio workers
<b>Annotation:</b>	This paper examines the learning processes of Paintless Dent Repair (PDR) technicians within their work context, particularly focusing on how they learn through interactions with customers and the impact of innovation and technological change on their learning. Through a case study, using semi-structured interviews with PDR technicians, the study identifies and analyses the methods

	<p>by which these workers acquire and develop their skills. The research questions aim to uncover the specific ways in which PDR technicians learn in the workplace and how their learning is influenced by innovations in the field. The findings contribute to a deeper understanding of workplace learning, highlighting the importance of hands-on engagement and continuous adaptation to technological advances in the professional development of PDR technicians.</p>
<b>Keywords:</b>	<p>Paintless Dent Repair (PDR), portfolio work, workplace learning, organizational learning, customer interaction, technological innovation, ambidextrous learning, case study</p>
<b>Názvy príloh viazaných v práci:</b>	<p>Príloha č. 1: Rozhovor s vedúcim pracovníkom Príloha č. 2: Otázky pološtruktúrovaného rozhovoru pre technikov Príloha č. 3: Ukážka otvoreného kódovania</p>
<b>Počet literatúry a zdrojov:</b>	<p>45</p>
<b>Rozsah práce:</b>	<p>83 s. (120 730 znakov s medzerami)</p>

1	Obsah	
	<i>Úvod</i>	9
2	<i>Typy učenia</i>	10
2.1	Neformálne učenie	12
2.2	Informálne učenie	13
2.3	Transformácia celoživotného vzdelávania v ére neoliberalných tendencií	14
3	<i>Workplace learning/Učenie na pracovisku</i>	16
3.1	Typy učebného prostredia v organizácii	18
3.2	Riziká učenia na pracovisku	19
3.3	Integrácia teórie Knuda Illerisa do učenia na pracovisku	21
4	<i>Učiaci sa organizácia</i>	24
4.1	Action learning	28
4.2	Ambidextrous learning	31
4.2.1	Back/front office	33
4.2.2	Ambidextrous learning v kontexte zákazníckej objednávky	35
5	<i>PDR Technici</i>	39
5.1	PDR metóda	39
5.2	PDR technici ako portfólioví pracovníci	40
5.3	Výber a charakteristika tímu technikov	41
6	<i>Metodológia</i>	42
6.1	Výskumné otázky a metódy zberu dát	44
6.1.1	Výskumné otázky	44
6.1.2	Výskumné metódy	45
7	<i>Realizácia výskumu</i>	46
7.1	Predvýskum	47
7.1.1	Zistenia	47

7.2	<b>Výskum</b>	50
7.2.1	Výber respondentov a zber dát	51
8	<b><i>Analýza a interpretácia dát</i></b>	53
8.1	<b>Analýza učenia sa PDR technikov</b>	57
8.2	<b>Analýza učiacej sa organizácie</b>	59
8.2.1	Vzdelávanie v kontexte zákaznickej objednávky	61
8.3	<b>Limity a etika výskumu</b>	62
8.4	<b>Diskusia</b>	63
	<b><i>Záver</i></b>	66
	<b><i>Literatúra a zdroje</i></b>	69
	<b><i>Zoznam skratiek</i></b>	74
	<b><i>Zoznam schém</i></b>	75
	<b><i>Zoznam príloh</i></b>	76
	<b><i>Prílohy</i></b>	77



## Úvod

V súčasnom rýchlo sa meniacom technologickom prostredí sa pracovné postupy a vzdelávacie metódy musia neustále adaptovať, aby boli v súlade s najnovšími trendmi a inováciami. Táto dynamika je obzvlášť výrazná v technických oblastiach, kde je potrebná vysoká miera odbornosti a pružnosti. Práve v tomto kontexte sa moja diplomová práca zameriava na špecialistov v oblasti opráv karosérií automobilov technikou Paintless Dent Repair (ďalej už PDR), ktorí dokážu opraviť poškodenia bez potreby lakovania. Cieľom je preskúmať, akým spôsobom sa tieto technici učia a adaptujú na nové technológie a pracovné postupy v rámci svojho špecifického pracovného prostredia.

Upútalo ma, akým spôsobom sa ľudia s tak vysokou technickou zručnosťou učia a zdokonaľujú svoje schopnosti v prostredí, ktoré často neponúka jasne definované vzdelávacie trajektórie alebo štandardizované vzdelávacie postupy. Inšpiráciou pre výber tejto témy bola teda predovšetkým už zmienená absencia formalizovaných vzdelávacích štruktúr v danom odvetví. Čo predstavuje výnimočnú príležitosť pre skúmanie alternatívnych foriem učenia. Tento unikátny kontext umožňuje detailne preskúmať, ako PDR technici rozvíjajú svoje zručnosti, pristupujú k inováciám a ako ambidextrálne učenie - teda kombinácia exploratívneho a exploatačného učenia - prispieva k ich profesionálnemu rastu a adaptácii na meniace sa technologické trendy v automobilovom priemysle.

Cieľom mojej práce je analyzovať proces učenia sa PDR technikov, s dôrazom na to, ako priamočiarly alebo komplexný môže byť tento proces v kontexte ich špecifického pracovného prostredia. Hlavnou výskumnou otázkou je zistiť, ako sa PDR technici učia priamo pri práci so zákazníkmi a akými konkrétnymi spôsobmi môžu svoje zručnosti ďalej rozvíjať. Zároveň sa snažím odhaliť, ako sú schopnosti a učenie týchto technikov ovplyvnené neustálymi inováciami v ich odvetví.

Táto práca tak predstavuje príspevok k lepšiemu pochopeniu neformálnych vzdelávacích procesov v technicky orientovaných profesiách a poukazuje na dôležitosť flexibilného a cieleného učenia v prostredí, ktoré je neustále vystavené novým výzvam a zmenám.

## 2 Typy učenia

V prvom rade je potrebné si terminologicky zadefinovať pojmy učenie a vzdelávanie. Hoci sú tieto termíny často používané ako synonymá, majú rozdielne ciele, povahu a aj spôsob realizácie. Ja som si pre ich vymedzenie vybrala andragogickú definíciu od Průchy a Vetešku. Vzdelávanie autori (2014, s. 276) definovali nasledovne: *„V odbornom význame je vzdelávanie to, čo sa označuje termínom edukácia, teda proces riadeného učenia a vyučovania, ku ktorému dochádza typicky v edukačnom prostredí školy alebo v inom edukačnom prostredí (napr. v rámci podnikového vzdelávania, záujmového vzdelávania dospelých a i.).“*

A definícia učenia v podaní autorov:

Výklad pojmu učenia sa menil s tým, ako sa ho pokúšali objasňovať rôzne teórie učenia. Dnes sa uplatňujú najmä pojatia vytvárané v kognitívnej psychológii, podľa nich učenie u jednotlivca spočíva hlavne vo vytváraní znalostí, s ktorých využívaním človek mení svoje formy chovania, obsahy svojich činností, vlastnosti svojej osobnosti aj vzťahy k iným ľuďom. (s. 255, 256)

V kontexte andragogiky, a teda vzdelávania dospelých, dochádza k zmenám v chápaní pojmov učenia a vzdelávania. Autori ako Beneš alebo Prusáková zdôrazňujú rastúcu dôležitosť pojmu „učenie sa“ v porovnaní s tradičným „vzdelávaním“. Tento trend odráža sociálne, kultúrne, ekonomické a politické zmeny, ktoré kladú väčšiu zodpovednosť za vlastné vzdelávanie na jednotlivcov. Žiadna vzdelávacia alebo iná organizácia nenesie zodpovednosť za ich kvalifikácie a zručnosti. Táto zmena je reflektovaná aj v dokumentoch Európskej únie a naznačuje posun od pasívneho prijímania vzdelania k aktívnemu učeniu sa. (Krystoň, 2018, s. 5) Preto sa tiež v mojej

práci prikláňam k používaniu pojmu učenie, keďže nepanuje terminologická zhoda naprieč odbornou literatúrou.

V súvislosti s otázkami ohľadne (seba)vzdelávania sa a učenia, sa stále viac prisudzuje význam celoživotného učenia, ktoré zdôrazňuje kontinuálny proces učenia sa počas celej životnej cesty jednotlivca. O koncepte celoživotného učenia píše aj Rabušicová a Rabušic (2008a, s. 26 –27). Zmieňujú sa, že v posledných desaťročiach tento koncept významne ovplyvňuje pedagogické a andragogické myslenie o ľudskom rozvoji a tiež výchovno-vzdelávacie politiky. To si vyžiadalo identifikáciu a rozlišovanie rôznych foriem vzdelávania a učenia. Výsledkom tohto procesu je triáda formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania. Tieto formy sú rozlišované podľa Memoranda o Celoživotnom učení z roku 2000, ktoré prijala Európska komisia, na základe troch hlavných kategórií účelových vzdelávacích aktivít:

- Formálne učenie: Tento druh vedie k získaniu diplomov a kvalifikácií v rámci formálneho vzdelávacieho systému.
- Neformálne učenie: To sa odohráva mimo formálneho vzdelávacieho systému a nevedie k získaniu vyššieho stupňa vzdelania. Zvyčajne sa poskytuje v rámci pracovného prostredia alebo občianskych aktivít.
- Informálne učenie: Tento typ je prirodzenou súčasťou každodenného života a nemusí byť zámerný. Často sa neuznáva ako formálny proces učenia, ale napriek tomu prispieva k rozvoju vedomostí a zručností jednotlivcov.

V dnešnej dobe je vysoký dôraz kladený na formálne vzdelávanie ako spôsob poskytovania oficiálneho potvrdenia nadobudnutých znalostí a zručností pre absolventov. Diplomy a certifikáty získané v rámci formálneho vzdelávacieho systému hrajú významnú úlohu pri zvyšovaní šancí na úspech na trhu práce. Tento fenomén popísali sociológovia už na sklonku 20. storočia. Napríklad Randall Collins (1979) vo svojej práci *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*

označil vyspelé spoločnosti za "spoločnosti dokladov" a Pierre Bourdieu a Jean-Claude Passeron v publikácii *Les Héritiers. Les étudiants et la culture* (1964) zdôraznili význam diplomov a osvedčení ako kultúrneho kapitálu, ktorý prispieva k reprodukcii sociálnej a ekonomickej elity. Petrusek (2006, s. 366-369) tento jav pomenoval ako "spoločnosť diplomov", kde spoločenské postavenie jedinca nie je determinované iba ekonomickým kapitálom, ale aj dosiahnutou pozíciou v rámci formálneho vzdelávacieho systému. Pomocou oficiálnych dokumentov formálneho vzdelávacieho systému je však možné zachytiť iba časť vzdelávacej kariéry jednotlivca. Ako vieme, ďalšie skúsenosti sú zahrnuté pod pojmy neformálneho a informálneho učenia, ktoré sú kľúčovými súčasťami osobného rozvoja. (Rabušicová, & Rabušic, 2008b, s.77–78)

Vzhľadom na cieľ mojej práce a jej empirickú časť považujem za potrebné ešte viac priblížiť neformálne a informálne učenie. Zaoberám sa tým, ako technici rozvíjajú svoje zručnosti a znalosti prostredníctvom pracovných skúseností, vzájomného mentorstva a samoučenia, čo spadá pod kategórie neformálneho a informálneho učenia. Význam tohto typu učenia v ich profesijnom rozvoji je obzvlášť dôležitý, keďže formálne vzdelávacie programy špecificky zamerané na opravy áut po krupobití prakticky neexistujú. Týmto spôsobom sa tieto zistenia spájajú s konceptom celoživotného učenia, ktorý zdôrazňuje dôležitosť kontinuálneho rozvoja a adaptácie na meniace sa požiadavky pracovného prostredia.

## 2.1 Neformálne učenie

Neformálne vzdelávanie je akékoľvek štruktúrované učenie, ktoré nie je oficiálne certifikované podľa medzinárodnej klasifikácie ISCED. Typicky má jasne stanovené vzdelávacie ciele, obsah a časový rámec, a často je poskytované s podporou inštitúcií alebo jednotlivcov. Môže sa vykonávať v rámci zamestnania alebo mimo neho, a môže sa zameriavať tak na profesijné, ako aj na voľnočasové zručnosti. Z pohľadu jednotlivca, ktorý sa učí, je neformálne vzdelávanie vždy zámernou aktivitou smerujúcou k osobnému rozvoju (Kalenda, 2021, s. 13).

V oblasti vzdelávania dospelých predstavuje neformálne učenie významnú časť edukačných aktivít, najmä v rámci kultúry andragogiky. Osobitná pozornosť je venovaná samoštúdiu, ktoré je charakteristické pre túto oblasť vzdelávania dospelých. Neformálne učenie zahŕňa zámerné získavanie znalostí, zručností a kompetencií, najmä prostredníctvom efektívneho využitia voľného času, hoci obvykle nekončí získaním oficiálneho certifikátu alebo osvedčenia. Možnosť získania určitého druhu potvrdenia absolvovania takeého vzdelávania však nie je vylúčená (Beran Sládkayová, 2022, s. 29). Ďalej dodáva, že neformálne učenie je podporované niekoľkými národnými a medzinárodnými dokumentmi, rovnako ako mnohými aktivitami realizovanými na národnej a medzinárodnej úrovni. Jeho dôležitosť je stále viac zdôrazňovaná, čo dokazujú iniciatívy smerujúce k uznaniu výsledkov neformálneho učenia na rôznych úrovniach.

## 2.2 Informálne učenie

Malach (2007, s. 49) definuje informálne učenie ako prirodzený a sprievodný prvok každodenného života, ktorý nemusí vždy byť zámerným učením, a preto ho jeho účastníci často nemusia ľahko rozpoznať. Naopak, Veteška (2010, s. 17) sa zameriava na proces získavania vedomostí, zručností, postojov a kompetencií z každodenných skúseností a činností, ako je práca, rodina a voľný čas. Podrobnejšie opisuje, že informálne vzdelávanie zahŕňa aj sebvzdelávanie, ale učiaci sa nemá možnosť overiť si nadobudnuté znalosti. Tiež zdôrazňuje, že informálne vzdelávanie je neorganizované, nesystematické a nie je inštitucionálne koordinované. Průcha (2020, s. 28) zasa definuje informálne učenie ako celoživotný proces osvojovania znalostí, zručností, hodnotových orientácií a postojov z každodennej skúsenosti, prostredia a kontaktov s inými ľuďmi. Popisuje, že informálne učenie prebieha v rôznych kontextoch, ako sú rodiny, pracoviská, čítanie novín, sledovanie televízie, návštevy

múzeí a výstav. Dôraz kladie na to, že informálne učenie je neoddeliteľnou súčasťou života ľudí, vrátane tých, ktorí už absolvovali formálne vzdelanie.

Na rozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania, informálne učenie nie je organizované, systematické a nemusí byť inštitucionálne koordinované. Tento proces je spontánny a je riadený vnútornou zvedavosťou jednotlivca. Informálne učenie prináša mnoho výhod, ako je absencia stresu spojeného s učením, možnosť učenia sa popri práci, ľahká prístupnosť pre každého bez ohľadu na predchádzajúce skúsenosti. Tento proces nie je obmedzený žiadnymi učebnými plánmi či osnovami a môže sa odohrávať kdekoľvek a kedykoľvek. Medzi spôsoby informálneho učenia patrí napríklad mentoring na pracovisku, angažovanosť na sociálnych sieťach, spoločné aktivity zamestnancov mimo pracoviska, dobrovoľníctvo, koučing, ap. (Maľa, 2019).

### **2.3 Transformácia celoživotného vzdelávania v ére neoliberalných tendencií**

Koncom 80. a začiatkom 90. rokov došlo k podstatnej zmene v prístupe k celoživotnému vzdelávaniu. Tento obrat, podporený OECD<sup>1</sup> a v súlade s jej ekonomicky orientovanou a neoliberalnou politikou, uviedol do pohybu takzvanú druhú generáciu celoživotného učenia. Svoje ciele integrovala do širšieho kontextu ekonomickej produkcie v rámci spoločnosti založenej na znalostiach, individuálnej iniciatíve a zodpovednosti jej členov. Práve táto éra je zastúpená súčasnou vzdelávacou politikou EÚ, ktorá prostredníctvom dokumentov, ako je už predtým spomenuté Memorandum celoživotného učenia (2000), stanovila nové smernice pre vzdelávacie reformy v rámci EÚ (Kaščák, & Pupala, 2011, s. 11).

---

<sup>1</sup> OECD je skratka pre Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Ide o medzinárodnú organizáciu, ktorá sa zaoberá politikami podporujúcimi hospodársky rast, prosperitu, a udržateľný rozvoj.

Zdôrazňovanie modelu sebaregulačného celoživotného vzdelávania, sprevádzané neoliberálnymi kritériami ako flexibilita, mobilita a pripravenosť na riziko, vedie k zvýšenej pružnosti vo vzdelávacích ponukách a možnostiach. Tento trend podporuje myšlienku učenia sa počas celého života (inak aj *lifewide learning*), ktorý zahŕňa aj informálne a neformálne formy vzdelávania. Prístup umožňuje rozšírenie procesu vzdelávania do všetkých oblastí života, premieňajúc učenie na neoddeliteľnú súčasť všetkých životných sfér. Deinštitucionalizácia celoživotného učenia zároveň posúva zodpovednosť za formalizáciu učenia na jednotlivcov, ktorí musia dokumentovať a prezentovať svoje zručnosti nadobudnuté mimo formálneho vzdelávacieho systému (Kaščák, & Pupala, 2011, s. 12).

Teda v posledných troch desaťročiach sa v rámci vzdelávacieho diskurzu kladie zvýšený dôraz na význam formálneho, neformálneho a informálneho učenia, čo súvisí s neoliberálnym prístupom k vzdelávaniu. Tento prístup prioritizuje aktivitu jednotlivca v procese učenia sa a zároveň sa snaží o zníženie nákladov spojených s financovaním vzdelávacích aktivít organizácií, presúvajúc financovanie vzdelávania na samotných jednotlivcov. Ako píše Štech (2007, s. 327), súčasné reformy v školstve možno charakterizovať ako zamerané na zvyšovanie konkurencieschopnosti. Medzi kľúčové prvky týchto reforiem patria decentralizácia, redukcia výdavkov pokrytých z verejných zdrojov, presúvanie finančnej záťaže na rodiny a školy, a takzvaná profesionalizácia učiteľov. Tento posun je výsledkom ekonomickej a neoliberálnej politiky, ktorá sa snaží integráciu celoživotného učenia zapracovať do širšieho kontextu ekonomickej produkcie v spoločnosti založenej na znalostiach, kde dôraz na individuálnu iniciatívu a zodpovednosť jej členov vystupuje do popredia.

### 3 Workplace learning/Učenie na pracovisku

Učenie na pracovisku, v zahraničnej literatúre označované ako workplace learning, je treba chápať v širšom kontexte, v ktorom sa dané pracovisko nachádza. Výzvy, ktorým organizácie čelia pri rozvoji pracovnej sily, sú ovplyvnené faktormi, akými sú ekonomika, globalizácia a politika danej krajiny (Fuller, & Unwin, 2011, s. 40). Toto širšie pojetie workplace learning sa dá rozdeliť na tri celky (Šimberová, 2009, s. 22–23):

1. Učenie na pracovisku – rôzne formy učenia, ktoré môžu byť formálne štruktúrované alebo prebiehajú spontánne počas sociálnych interakcií, napr. pozorovanie ostatných, robenie a opravovanie chýb.
2. Učenie pre pracovisko - úzko definované ako tréning pre prácu naplňajúcu potreby zamestnávateľa alebo široká definícia všeobecného vzdelávania, ktoré môže priamo alebo nepriamo súvisieť s prácou (musí ale naplňovať potreby zamestnanca).
3. Učenie prostredníctvom pracoviska - pracovníci k nim majú prístup vďaka svojmu vzťahu k zamestnávateľovi, napr. zamestnanecké benefity.

K tomu dodáva Novotný (2009, s. 49), že táto definícia výborne zachytáva účel celej diskusie ohľadom učenia na pracovisku. Cieľom je zmeniť perspektívu, z ktorej sa skúma téma učenia a vzdelávania v pracovnom a profesnom kontexte. Namiesto tradičného zamerania andragogiky na interakciu jednotlivca s obsahom učenia a manažmentu na interakciu jednotlivca so výkonom, sa teraz kladie dôraz na interakciu jednotlivca s pracoviskom.

Ľudia sa v práci učia prostredníctvom svojich každodenných úloh a interakcií, ako aj prostredníctvom technických a sociálnych aspektov práce. Toto učenie môže prebiehať rôznymi formami, napríklad formálnym školením mimo pracoviska, inštruktážou na pracovisku a zdieľaním vedomostí s kolegami. Niektoré pracoviská môžu kombinovať



vzdelávanie na pracovisku a mimo neho pomocou metód, ako je napríklad e-learning. Externé regulácie niektorých profesií, akými sú napríklad právo, účtovníctvo a medicína, môžu podporiť učenie sa, najmä ak sú potrebné pravidelné aktualizácie (Fuller, & Unwin, 2011, s. 41-42). Šimberová (2009, s. 22) toto rozdelenie dopĺňa a klasifikuje, kedy hovorí, že primárnym spôsobom vzdelávania v podnikovom prostredí je neformálne učenie, ktoré zahŕňa interné vzdelávanie mimo pracoviska (alebo inak nazývané off-the-job training), alebo externé vzdelávanie v špecializovaných zariadeniach. Taktiež je rozšírené informálne učenie, ktoré zahŕňa interné vzdelávanie a učenie na pracovisku (inak aj on-the-job training) a zahŕňa metódy ako learning-by-doing, mentoring, tutoring a podobne.

Napriek tomu by sme nemali prehliadať význam formálneho vzdelávania, ktoré vedie k dosiahnutiu určitého stupňa vzdelania, získaniu uznávaných certifikátov a kvalifikácií. Formálne vzdelávanie sa často uskutočňuje externými inštitúciami, ako sú školy, a môže byť vyžadované alebo podporované samotným podnikom. Tento druh vzdelávania môže vychádzať z konkrétnych potrieb pracovného miesta, napríklad v prípade, že určitá pozícia vyžaduje vysokoškolské vzdelanie (Šimberová, 2009, s. 22). Na význam a istú dominanciu formálneho vzdelávania v českom prostredí poukazuje Kalenda (2021, s. 142), kedy argumentuje, že neformálne vzdelávanie dospelých nemá v Česku z hľadiska certifikácie rovnakú hodnotu ako výstupy formálneho vzdelávania. A zároveň tu existuje rozsiahly systém verejne hradeného a dostupného terciárneho vzdelávania. Vo väčšine prípadov je možné získať uznávaný certifikát o ďalšom odbornom vzdelaní jedine prostredníctvom formálneho vzdelávania. Systém certifikácií ďalšieho neformálneho vzdelávania, ktorý je vyžadovaný zamestnávateľmi, sa týka len malej časti profesií s regulovaným výkonom povolania, ktoré už boli spomenuté v predošlom odstavci.

Fuller a Unwin (2011, s. 44-45) sa vo svojom článku odkazujú na výskum Lavovej a Wengera z roku 1991, ktorí spochybňujú tradičné teórie učenia zdôrazňovaním

dôležitosti účasti na procese učenia. Pričom upozorňujú na prepojenie medzi učením sa a formovaním identity. Odmietajú myšlienku učenia ako obyčajného získavania zručností a vedomostí, namiesto toho ho považujú za sociálny a vzťahový proces. Pohľad na učenie sa ako na sociálny proces je účinný nielen pre pochopenie rôznych vzdelávacích prostredí, ale aj pochopenie kolektívneho učenia. Najmä pri štúdiách na pracovisku, kde sú príležitosti na učenie ovplyvnené sociálnymi vzťahmi v rámci organizačného kontextu.

Učenie na pracovisku sa teda musí chápať v širšom kontexte, ovplyvnenom ekonomikou, globalizáciou a politikou krajiny. Ľudia sa v práci učia cez každodenné úlohy a sociálne interakcie. Sociálny aspekt učenia sa považuje za kľúčový, najmä pri štúdiách na pracovisku, kde sú vzťahy v organizácii kľúčovým faktorom. Spôsob, ako ľudia vzájomne komunikujú, spolupracujú a zdieľajú vedomosti, má výrazný vplyv na proces učenia. Analýza workplace learning v kontexte opravy áut poskytuje podstatný základ pre pochopenie, ako sa technici učia a rozvíjajú svoje zručnosti v praxi. Tento pohľad nám umožňuje lepšie chápať vzťahy a interakcie, ktoré formujú učebné príležitosti, a zdôrazňuje význam praktického učenia vo svete práce

### **3.1 Typy učebného prostredia v organizácii**

Na základe výskumu učebného prostredia bol vytvorený rámec, ktorý zahŕňa niekoľko charakteristík v oblasti učenia. Boli identifikované takzvané dimenzie kultúry, ktoré hrajú kľúčovú úlohu vo vytváraní kvalitného učebného prostredia. Učebné prostredie sa tu prepája s organizačnou kultúrou, pretože takmer všetky charakteristiky učebného prostredia sú vlastne zložkami tejto kultúry. Jedná sa o spôsob riadenia (rozdeľovanie úloh manažérom), hodnoty (spolupráca v tíme, podpora rozvoja, atď.) a normy. (Šimberová, 2009, s. 24)

Fuller a Unwin (2011, s. 45) rozdeľujú vzdelávacie prostredia na pracovisku na expanzívne a reštriktívne. V expanzívnych vzdelávacích prostrediach je priestor pre

rozsiahlu interakciu, dialóg a riešenie problémov v rôznych oblastiach, čím sa vytvárajú rôznorodé a reflexívne odborné znalosti. Integrujú tiež učenie do práce, podporované procesmi mentoringu, koučingu a hodnotenia. V týchto prostrediach nie sú osobné a organizačné ciele oddelené, ale sú vnímané ako prepojené vo vzájomne výhodnom vzťahu. Na druhej strane reštriktívnym prostrediam chýba rozmanitosť, čo obmedzuje účastníkov pri získavaní znalostí a riešení úloh. V takýchto prostrediach si študenti rozvíjajú obmedzené a hierarchické odborné znalosti a učenie sa často vníma ako jednosmerný proces od expertov k začiatočníkom.

Reštriktívne prostredie býva označované samotnými pracovníkmi ako nudné, monotónne, opakujúce sa a nepodnetné. Expanzívne prostredie označili ako motivujúce, stimulujúce, zaujímavé a podnetné (Evans et al., 2006, s. 57-58). Autori dodávajú, že tieto dva typy prostredí sa nachádzajú na škále, kde umiestnenie danej organizácie závisí na tom, do akej miery je učenie podporované. Avšak nemožno tvrdiť, že po vytvorení expanzívnejšieho učebného prostredia automaticky vzniknú nové formy práce a učenia. Empirický výskum skôr naznačuje, že expanzívny prístup k rozvoju pracovníkov pravdepodobne zvyšuje množstvo a rozsah príležitostí na participáciu a teda aj k učeniu.

### **3.2 Riziká učenia na pracovisku**

Učenie na pracovisku má nespochybniteľné výhody a je tiež prakticky uskutočniteľné. Avšak, je dôležité sa pozrieť aj na jeho riziká alebo bariéry, s ktorými sa môžu pracovníci pri jeho využívaní stretnúť. Novotný (2009, s. 73–74) uvádza tieto riziká a možné negatívne dôsledky:

- Nároky na zdroje - učenie pre pracovisko vyžaduje investíciu času a energie zo strany organizácie, čo môže byť vnímané zamestnancami i riadiacimi pracovníkmi ako problém.

- Nevyhovujúca motivácia - konflikt medzi potrebou učiť sa a potrebou podávať výkon môže viesť k prioritizácii druhého. Zamestnanci môžu vnímať náklady na riadenie informácií a čas vzdelávateľov ako vysoké, zatiaľ čo výsledky učenia môžu byť neisté.
- Riziko odchodu pracovníkov - investícia do učenia zamestnancov môže zvyšovať riziko, že pracovník odíde do inej organizácie.
- Psychický a fyzický stres - nároky spojené s učením môžu spôsobovať neistotu, ohrozenie a stres, čo môže negatívne ovplyvniť psychické i fyzické zdravie pracovníka
- Demotivácia z neuznania - niektoré formy učenia pre pracoviská, najmä informálne učenie, nemusia byť zahrnuté do oficiálnych vzdelávacích programov, čo môže viesť k demotivácii zamestnancov.
- Konflikty - zmena rutín spojená s učením môže vyvolávať nesúhlas u niektorých skupín pracovníkov a spôsobovať konflikty medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi alebo medzi zamestnancami navzájom.
- Nesúlady s právnymi normami - obsah učenia môže byť v rozpore s právnymi normami, záujmami zamestnávateľa alebo môže pracovníka viesť k činnostiam, na ktoré nie je oprávnený.

Ak by som to mala zhrnúť, tak celkovo možno povedať, že aj napriek tomu, že učenie pre pracovisko prináša výhody, môže byť tiež spojené s množstvom komplikácií a rizík. Pred zavedením tohto vzdelávania v organizácii je treba zvážiť všetky pozitíva a negatíva, ideálne nastaviť vzdelávanie tak, aby sme predom vyššie uvedené negatíva eliminovali, ak je to možné. Nekritická implementácia uplatňovania techník súvisiacich so vzdelávaním na pracovisku môže viesť k neželaným výsledkom.

### 3.3 Integrácia teórie Knuda Illerisa do učenia na pracovisku

Teória učenia Knuda Illerisa je v kontexte učenia sa na pracovisku kľúčová, keďže ponúka holistický pohľad na učebný proces, zdôrazňujúc jeho komplexnosť a multidimenzionalitu. Učenie súvisiace s prácou sa neobmedzuje len na pracovisko, ale zahŕňa aj aktivity mimo neho, ako sú kurzy, sieťové stretnutia a výmenné programy, či kontakt so zákazníkmi a dodávateľmi. Táto šírka učebných príležitostí vytvára dynamický vzťah medzi učebným prostredím a individuálnymi procesmi zamestnancov, čo spoločne formuje učenie na pracovisku. Tento proces je ovplyvnený nielen technickými a organizačnými aspektmi, ale aj sociálnymi podmienkami a kultúrou pracovného prostredia. Tieto faktory ukazujú, že učenie na pracovisku je odrazom širšieho spoločenského kontextu, kde pracovný život a jeho požiadavky formujú učebné skúsenosti zamestnancov (Illeris, 2005, s. 1, 2).

Model učenia Knuda Illerisa (2018) predstavuje holistický prístup k pochopeniu procesov učenia, ktorý zdôrazňuje integráciu vonkajších interakčných procesov medzi jednotlivcom a jeho sociálnym, kultúrnym alebo materiálnym prostredím, a vnútorných psychologických procesov elaborácie a osvojenia. Učenie na pracovisku by teda malo zahŕňať interakciu s pracovným prostredím (napr. cez prax, skúsenosti alebo spätnú väzbu) a internú psychologickú elaboráciu (premýšľanie a internalizácia učeného). Efektívne učebné stratégie by mali podporovať aktívnu účasť zamestnancov a reflexiu nad učeným obsahom.

Illeris (2018, s. 13, 14) tiež identifikoval štyri typy učenia:

1. **Kumulatívne alebo mechanické učenie:** Tento typ učenia je charakterizovaný izolovanou formáciou, kde niečo nové nie je súčasťou ničoho iného. Je najbežnejší v ranom detstve a vyskytuje sa v špeciálnych situáciách, ktoré vyžadujú učenie bez kontextu zmyslu, ako je učenie si PIN kódu. Výsledkom

učenia je druh automatizácie, ktorý možno vybaviť a aplikovať iba v situáciách mentálne podobných kontextu učenia.

2. **Asimilačné učenie alebo učenie pridaním:** Najbežnejší typ učenia, pri ktorom sú nové prvky pripojené ako prídavok k už existujúcemu schému alebo vzoru. Tento typ učenia prebieha postupne, ako jeden rozvíja svoje kapacity a je charakterizovaný jeho spojením so schémou alebo vzorom, čo uľahčuje jeho vybavenie a aplikáciu, keď je mentálne orientovaný k špecifickému odboru.
3. **Akomodačné alebo transcendentné učenie:** Nastáva, keď niečo nemôže byť okamžite vzťahované k žiadnemu existujúcemu schému alebo vzoru, čo sa prežíva ako niečo, čomu nerozumiem alebo čo nemôžem priradiť. Tento typ vyžaduje rozloženie a transformáciu existujúcej schémy na začlenenie novej situácie. Je náročné, vyžaduje veľké množstvo mentálnej energie a jeho výsledky možno vybaviť a aplikovať v mnohých rôznych kontextoch.
4. **Transformačné učenie:** Zahŕňa zmeny osobnosti alebo zmeny v organizácii seba samého, charakterizované reštrukturalizáciou celého zhluku schém a vzorov vo všetkých troch dimenziách učenia. Nastáva v dôsledku krízovej situácie, je hlboké a rozsiahle, vyžaduje veľa mentálnej energie a prežíva sa fyzicky, často ako pocit úľavy alebo uvoľnenia.

Pri učení na pracovisku by sa tieto typy učenia dali uplatniť nasledovne. Kumulatívne učenie je základom pre zaškolenie nových zamestnancov na základné pracovné postupy a memorovanie špecifických bezpečnostných protokolov. Tento typ učenia umožňuje rýchle osvojenie základných znalostí a postupov potrebných pre výkon práce. Asimilačné učenie je bežne používané pri rozvoji zručností zamestnancov, keď sú nové informácie alebo postupy pridávané k už existujúcim znalostiam a schémam, čo umožňuje postupné zlepšovanie a efektívnosť v práci. Akomodačné alebo transcendentné učenie je kľúčové pri zavádzaní nových technológií alebo pracovných postupov, ktoré vyžadujú zásadnú zmenu v spôsobe práce. Tento typ učenia podporuje adaptabilitu zamestnancov a ich inovačnú schopnosť. Transformačné

učenie má význam najmä v kontextoch osobného rozvoja zamestnancov alebo pri veľkých organizačných zmenách, kde dochádza k hlbokým premenám v hodnotách, postojoch a identite.

## 4 Učiaca sa organizácia

Koncept učiacej sa organizácie sa už neodmysliteľne spája s menom Peter Senge, ktorý ho predstavil v roku 1990 prostredníctvom svojej vplyvnej knihy *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Táto kniha vyšla aj v českom preklade Senge (2007). Hoci je Senge často považovaný za autora tohto konceptu, nebol prvý, kto tento termín použil v publikácii. Napríklad Bob Garratt ho použil už v roku 1987 alebo kolektív autorov okolo Roberta H. Hayesa v roku 1988 (Ortenblad, 2018, s. 1).

Ortenblad (2018, s. 3–4) hovorí, že v literatúre, ktorá sa zaoberá učiacou sa organizáciou existujú štyri hlavné definície tohto pojmu:

- Organizácia ako sprostredkovateľ:
  - Učenie v práci: Zdôrazňuje vzdelávanie na pracovisku pred formálnymi kurzami.
  - Prostredie pre učenie: Zahŕňa poskytovanie nástrojov a príležitostí na učenie, povzbudzovanie k experimentovaniu a poskytovanie času na reflexiu.
- Organizácia ako vzdelávacia jednotka:
  - Organizačné učenie: Definuje ho ako ukladanie individuálneho učenia kolektívne v organizačnej pamäti, ktoré slúži ako základ pre pracovné úlohy.
- Organizácia ako koniec procesu:
  - Štruktúra učenia: Štruktúrovanie organizácie do tímov, kde sa každý člen učí vykonávať úlohy ostatných, čím sa podporuje flexibilita. Organizácia závisí od neustáleho vzdelávania zamestnancov, ktoré sa podobá organickej, decentralizovanej štruktúre.



Každá verzia zdôrazňuje rôzne spôsoby, akými organizácia integruje učenie do svojej štruktúry a procesov, pričom ako integrálne aspekty kladie dôraz na adaptabilitu, kolektívne znalosti a vzdelávanie zamestnancov.

Literatúra o organizačnom učení sa však vyznačuje rôznorodosťou prístupov k jeho definícii. Ja som si pre lepšie vysvetlenie a ukázanie komplexnosti tohto konceptu vybrala prácu od Edmondsnovej a Moingeona (1998), ktorí prehľadne syntetizujú poznatky viacerých autorov. Hovoria, že jedným z kľúčových rozdielov v tejto literatúre je pohľad autorov na učenie. Skúmajú, ako sa organizácie ako celé systémy prispôsobujú alebo menia. Táto zmena môže byť výsledkom individuálnych schopností myslenia alebo pravidiel a štruktúr v rámci organizácie. Tento celkový proces nazývajú učenie sa. Iní výskumníci sa zameriavajú na to, ako sa jednotlivci začlenení do organizácií učia – teda ako jednotlivci rozvíjajú, prispôsobujú alebo aktualizujú svoje kognitívne modely. Okrem toho existuje rozdelenie medzi výskumníkmi, ktorých cieľom je opísať vzťahy medzi premennými a tými, ktorí sa zaoberajú intervenčným výskumom, pričom sa snažia identifikovať a testovať manažérske akcie na zlepšenie efektívnosti organizácie. Tieto rozdelenia sú znázornené dvojrozmernou maticou (schéma 1), ktorá kategorizuje vzdelávacie javy do štyroch odlišných typov (Edmondson, & Moingeon, 1998, s. 22).

### **Schéma č.1: Typológia výskumu organizačného učenia**

PRIMÁRNA JEDNOTKA ANALÝZY

	Organizácia	Jedinec
Deskriptívny výskum	<p><b>Zostatky</b></p> <p>1. organizácie ako výsledky minulého učenia (autori: Levitt a March, 1988)</p>	<p><b>Komunity</b></p> <p>2. organizácie ako skupiny jednotlivcov, ktorí sa môžu učiť a rozvíjať (autori: Pedler et al., 1990)</p>
VÝSKUMNÝ CIEĽ		
Intervenčný výskum	<p><b>Participácia</b></p> <p>3. zlepšenie organizácií prostredníctvom inteligentnej činnosti jednotlivcov (autori: Hayes et al., 1988)</p>	<p><b>Zodpovednosť</b></p> <p>4. zlepšenie organizácií prostredníctvom rozvoja mentálnych modelov jednotlivca (autori: Senge, 1990; Argyris, 1993)</p>

Zdroj: Edmondson a Moingeon (1998, s. 23). Upravené.

Edmondson a Moingeon (1998) to popisujú nasledovne:

1. **Zostatky: Organizácie ako výsledky minulého učenia** – V rámci deskriptívneho výskumu na úrovni organizácie sa vedecky preskúma, ako sa organizácie učia zo svojej minulosti. Tento prístup chápe organizačné učenie ako zostatok nahromadených skúseností a sústreďí sa na to, ako rutiny formujú správanie a akú úlohu zohrávajú interpretačné procesy pri obmedzovaní racionálnej adaptácie. Organizácie často zachovávajú zavedené postupy, ktoré sa naučili z minulosti, čím vznikajú prekážky adaptácie.
2. **Komunity: Organizácie ako skupiny jednotlivcov, ktorí sa môžu učiť a rozvíjať** – Opisný výskum na individuálnej úrovni skúma individuálne vzdelávanie v rámci organizácií, pričom sa zameriava na modely, ktoré načrtávajú podmienky umožňujúce vzdelávanie zamestnancov a tie, ktoré

opisujú pozitívne výsledky individuálneho vzdelávania. Hovorí o tom, že zlepšenie organizačných schopností je spojené s individuálnym vzdelávaním medzi jej členmi. Tento prístup je v kontraste s intervenčným výskumom a nepredpisuje stratégie na implementáciu organizačných zmien.

3. **Participácia: zlepšenie organizácií prostredníctvom inteligentnej činnosti jednotlivcov** – Intervenčný výskum na organizačnej úrovni sa zameriava na stratégie a politiky na vytvorenie flexibilných a pohotových (učiach sa) organizácií. Výskumní pracovníci v tejto kategórii často navrhujú ľudské zdroje alebo výrobné politiky na zlepšenie schopnosti organizácie reagovať. Ide o praktický výskum, ktorý hľadá technické riešenia na udržanie organizačného učenia, pričom zdôrazňuje úlohu ľudí pri zavádzaní zmien. V tomto prístupe k organizačnému učeniu dochádza, keď sa členovia aktívne podieľajú na riešení problémov a vecnej komunikácii.
4. **Zodpovednosť: zlepšenie organizácií prostredníctvom rozvoja mentálnych modelov jednotlivca** – Intervenčný výskum sa na individuálnej úrovni zameriava na stratégie, preskúmanie a zlepšenie toho, ako jednotlivci premýšľajú o organizácii. Organizačné učenie je vnímané ako fenomén, pri ktorom jednotlivci prijímajú opatrenia na rozvoj a zdokonaľovanie svojich kognitívnych máp, vďaka čomu sú efektívnejšími osobami s rozhodovacou právomocou. Cieľom výskumníkov je vytvoriť intervenčné stratégie na uľahčenie tohto procesu kognitívneho rozvoja. Systémová dynamika a akčná veda sú príkladom tejto kategórie výskumu, pričom zdôrazňujú zodpovednosť – individuálne rozhodnutia a poznanie formuje organizácie a jednotlivci sa môžu naučiť meniť tieto poznania k lepšiemu.

Učiaca sa organizácia kladie veľký dôraz na úlohu vzdelávania pri zvyšovaní efektívnosti organizácie. Vyznačuje sa inšpiratívnou víziou učenia a zodpovedajúcou stratégiou na realizáciu tejto vízie. Vedenie učiacej sa organizácie je presvedčené o dôležitosti učenia sa, pričom zdôrazňuje jeho rozhodujúcu úlohu pri úspechu

organizácie. Vedenie uznáva význam ponuky motivácie, zdrojov a príležitostí na učenie. Rozumejú, že motivácia sa zameriava na „prečo“ – účel a dôvod učenia. Zdroje zahŕňajúce „ako a čo“ zahŕňajú modely, metódy a kompetencie potrebné na efektívne učenie. Príležitosti, ktoré definujú „kde a kedy“, sa vzťahujú na priestory a načasovanie poskytované pre vzdelávacie aktivity. Aktívne podporujú a udržiavajú podpornú kultúru učenia, pričom v tomto procese zohrávajú vedúcu úlohu (Serrat, 2017, s. 58).

V tejto kapitole som sa venovala konceptu učiacej sa organizácie, ktorý predstavuje kľúčový rámec pre chápanie, ako môžu organizácie systematicky zlepšovať svoje výkonnostné schopnosti prostredníctvom učenia. Rôzne perspektívy a definície učiacej sa organizácie, od prezentácie organizácie ako sprostredkovateľa učenia až po organizáciu ako koniec procesu učenia, poukazujú na komplexnosť a multifunkčnosť tohto konceptu. Či už ide o zdôraznenie učenia v práci, vytvorenie prostredia podporujúceho učenie, alebo štruktúrovanie organizácie tak, aby podporovala flexibilitu a neustále vzdelávanie zamestnancov. Každá definícia prináša jedinečný pohľad na to, ako organizácia môže podporovať a rozvíjať učenie. Koncept učiacej sa organizácie nám umožňuje uvažovať o tom, ako by sa mohli tieto technické tímy organizovať a riadiť tak, aby maximálne podporovali učebné procesy svojich členov. Tento teoretický základ nám poskytuje nástroje na hlbšie porozumenie, ako môže byť učenie na pracovisku integrované do každodennej praxe technikov, čím sa nielen zvyšuje ich individuálna odbornosť, ale aj celková adaptabilita a výkonnosť organizácie.

#### **4.1 Action learning**

Akčné učenie je podobné tímovému úsiliu, kde sa malá skupina, pravidelne stretáva. Spolupracujú na riešení vzniknutých problémov, ktorým čelia pri svojej práci. Jedna osoba predstaví problém, ktorý rieši. Zvyšok skupiny jej pomáha kladením podporných, ale náročných otázok. Tento proces povzbudzuje každého, aby sa hlbšie

zamyslel nad problémami, premýšľal o nich a prišiel na spôsoby riešenia. Výsledkom každého stretnutia sú konkrétne kroky riešenia. Celkovo ide o štruktúrovaný spôsob spolupráce, ktorý každému pomáha učiť sa zo svojich skúseností a zlepšovať svoje zručnosti (Serrat, 2017, s. 590).

Zabiegalski a Marquardt (2022, s. 171) dopĺňajú tri kľúčové prvky, ktoré prispievajú k zlepšeniu a zabezpečeniu učenia sa v akčnom učení: prítomnosť kouča akčného učenia, zameranie sa na reflektívne skúmanie a dôraz na učenie sa na individuálnej, skupinovej a organizačnej úrovni. Akčné učenie, identifikované ako kľúčový nástroj pre efektívne učenie v organizáciách zdôrazňuje potrebu vyváženía akcie a učenia prostredníctvom prítomnosti akčného učiteľa/kouča. Tento človek usmerňuje členov tímu pri premýšľaní o ich učebnom procese a prístupoch k riešeniu problémov. Kladením otázok pomáha tímu zhodnotiť spôsob spolupráce, riešenia problémov a pochopenie dôsledkov svojich činov. Túto rolu kouča si môžu striedať aj rôzni členovia skupiny. Pri akčnom učení sa kladie dôraz na kvalitné otázky a reflexiu, čo v konečnom dôsledku prispieva k lepším výsledkom učenia a rozvoju jednotlivca, skupiny a organizácie.

Action learning funguje najlepšie, keď sa zameriava na riešenie dôležitých problémov. Dôležité sú problémy, ktoré majú pre jednotlivcov, tímy alebo organizácie veľký význam. Skupina ľudí sa stretáva, aby spoločne riešila tieto problémy, a to vo forme, ktorá prináša príležitosti na učenie sa, budovanie vedomostí a rozvoj zručností. Dôležitý je aj fakt, že skupina by mala byť rôznorodá, s rôznymi skúsenosťami a pohľadmi. Členovia tejto skupiny by mali byť schopní prevziať zodpovednosť za svoje akcie a byť si istí, že ich návrhy budú realizované. Akcia je kľúčom k učeniu, pretože poskytuje základ pre reflexiu. Celý proces začína identifikáciou problému, stanovením cieľa, návrhom stratégií a ich vykonaním. Skutočné učenie sa deje až vtedy, keď sa tieto kroky uskutočnia a následne sa nad nimi zamyslíme (Zabiegalski, & Marquardt, 2022, s. 171-172).

Akčné učenie je teda spôsob tímovej spolupráce, kde malá skupina rieši problémy súvisiace s ich prácou. Tieto skupiny riešia organizačné problémy, pre ktoré nie je ľahko identifikovateľné riešenie. Toto učenie sa snaží vyvážiť prvky učenia s prvkami akcie.

Najbežnejšie sa aplikuje akčné učenie v profesionálnom a manažérskom vzdelávaní a rozvoji. Môže ísť o pracovný projekt alebo program, na ktorom sa podieľajú členovia určitej skupiny a za ktorý nesú určitú mieru zodpovednosti. Alebo sa môže jednať o problém (ne)fungovania skupiny. Členovia tejto skupiny pracujú v pracovnom prostredí, ktoré by radi zlepšili, a kde by mohli ťažiť zo vzájomnej podpory a výziev ostatných členov. Medzi výhody tohto učenia patrí napríklad zvýšenie povedomia a umožnenie jednotlivcom identifikovať výzvy osobného rozvoja, rozvíjanie sebavedomia a pripravenosť prevziať zodpovednosť a iniciatívu, efektívna komunikácia a nadväzovanie kontaktov s ostatnými kolegami. Môže tiež učiť disciplíny v tíme, rozvíja myslenie, kreativitu, flexibilitu a tiež podporuje inovácie. (Serrat, 2017, s. 591)

Akčné učenie hrá kľúčovú úlohu pri formovaní ambidextrózných (učiach sa) organizácií, a to pozdvihovaním kultúry, vedenia a štruktúr na najvyššie štandardy a najjednoduchšie princípy. To sa dosahuje zameraním sa na učenie, inklúziu, rozmanitosť a správnym kladením otázok. (Zabiegalski, & Marquardt, 2022, s. 175)

Akčné učenie ponúka konkrétny a prakticky realizovateľný spôsob, ako podporiť učenie a rozvoj technikov opravujúcich autá po krupobití. Prístup zameraný na reflexiu, spoluprácu a praktickú aplikáciu poznatkov je v súlade s potrebami technikov, ktorí sa musia rýchlo učiť a prispôbovať v dynamickom pracovnom prostredí.

## 4.2 Ambidextrous learning

Termín ambidextrous learning alebo ambidextrous organization zatiaľ nenájdeme v českej alebo slovenskej literatúre. Podľa Cambridge Dictionary znamená ambidextrous v preklade byť schopný používať obe ruky rovnako dobre. Tiež sa tento pojem metaforicky spája s rímskym bohom Janusom<sup>2</sup>. V kontexte organizácií je ambidextrous organization organizácia schopná vyvážiť a integrovať zdanlivo protichodné prvky, ako je prieskum a exploatácia (proces využívania alebo vytvárania hodnoty z niečoho, často s využitím dostupných zdrojov, informácií alebo príležitostí), inovácia a efektivita alebo adaptabilita a stabilita. Koncept čerpá inšpiráciu z pôvodnej myšlienky ambidexterity, kde jednotlivec dokáže rovnako dobre používať obe ruky. Preložila by som teda tento pojem ako organizácia dvoch tvárí, kde jedna sleduje efektivitu (rutinu, štandardy a stabilitu) a druhá, ktorá sleduje inovácie (flexibilitu, kreativitu a otvorenosť ku zmenám).

Organizačná ambidexrita predstavuje strategickú schopnosť firmy účinne sa angažovať v dvoch zásadných činnostiach: skúmaní a využívaní. To znamená, že organizácia môže efektívne konkurovať na dobre etablovaných trhoch, využívajúc efektivitu a postupné zlepšenia, a zároveň prosperovať na nových trhoch vďaka flexibilita, autonómii a experimentovaniu. Koncept ambidextrózne organizácie prvýkrát predstavil Duncan v roku 1976, ktorý identifikoval dve primárne zložky: exploatáciu (využívanie) a exploráciu (prieskum). Exploatácia je zdokonaľovanie už existujúcich znalostí v rámci interných domén organizácie, čo vedie k zlepšeniam a zvýšenej efektívnosti. Je to vlastne zdokonaľovanie sa v tom, čo už spoločnosť vie a robí. Jedná sa o ešte plynulejší chod vecí v organizácii a o malé, ale stabilné vylepšenia.

---

<sup>2</sup> V rímskej mytológii je Janus zobrazovaný s dvoma tvármi, ktoré sa pozerajú do opačných smerov, symbolizujúce schopnosť vidieť minulosť a budúcnosť. Symbolizuje duálnu povahu alebo dvojaký pohľad.

Na druhej strane, prieskum je o skúšaní nových vecí. Znamená to hľadať nové nápady, riskovať, experimentovať a byť otvorený objavovaniu nových spôsobov, ako veci robiť. Organizácia s obojručným prístupom dokáže simultánne zdokonaľovať a využívať to, v čom je už dobrá, a zároveň skúmať a experimentovať s novými nápadiami a technológiami. Táto rovnováha umožňuje spoločnosti úspešne pôsobiť na osvedčených trhoch, kde je dôležitá efektívnosť, a zároveň aj v nových, neistých oblastiach, kde sú kľúčové flexibilita a inovácia. (Zabiegalski, & Marquardt, 2022, s. 172)

Tento koncept ambidextrózne organizácie vychádza z organizačného učenia. Brix (2019, s. 345) vo svojej štúdií poukazuje na tieto spoločné znaky:

- Je nevyhnutné nájsť správnu kombináciu medzi skúšaním nových vecí (prieskum) a maximálnym využívaním toho, čo už vieme (využívanie). Táto myšlienka je kľúčovým konceptom zdôrazňovaným v oboch oblastiach literatúry.
- Je dôležité, aby akcie a stratégie spoločnosti – či už skúmanie nových možností alebo optimalizácia existujúcich – dobre zodpovedali vonkajším podmienkam alebo výzvam, ktorým organizácia čelí.
- Prostredie v rámci organizácie musí povzbudzovať a motivovať manažérov a zamestnancov pri vykonávaní úloh súvisiacich so skúmaním nových nápadov alebo optimalizáciou existujúcich nápadov. Táto podpora a motivácia sú životne dôležité pre úspech organizácie.

Dodáva však, že existujú aj rozdiely. Zameranie v rámci organizačnej ambidexterity má tendenciu byť interné vo firme, s obmedzenou pozornosťou na medziorganizačné aspekty. Naopak poznatky organizačného učenia sú prenosné naprieč rôznymi organizáciami, sú všeobecne aplikovateľné.

Tento koncept vzdelávania poskytuje teoretický základ pre pochopenie, ako sa technici opravujúci autá po krupobití učia a rozvíjajú v rámci svojich pracovných prostredí.



Vysvetlenie ambidextrous learning a organizácie odhaľuje, ako je možné v praxi aplikovať schopnosť efektívne kombinovať a vyvažovať dva zdanlivo protikladné prístupy: inováciu a efektivitu, exploráciu a exploataciu.

#### **4.2.1 Back/front office**

Back office a front office sú termíny používané na označenie rôznych častí organizácie alebo firmy a ich vzájomný vplyv na spôsoby poskytovania služieb v kontexte interakcie so zákazníkmi. Vplyv zákazníkov prináša zložitosť, ktorá nie je obvyklá vo výrobných operáciách. Kontakt so zákazníkom zavádza neistoty a odchýlky v poskytovaní služieb, čo vyžaduje premyslený návrh zariadení, personálu a technológie. Oddelenie činností front office a back office zaručuje riešenie odlišných požiadaviek zákazníkov na dizajn a zvýšila sa efektívnosť systému. Je potrebné venovať väčšiu pozornosť návrhu systému služieb, berúc do úvahy meniace sa perspektívy, zmeny v metódach kontaktu so zákazníkmi (napr. interakcie sprostredkované technológiou) a praktickú zložitosť organizácie práce front office a back office. V konkurenčnom prostredí je tiež nevyhnutné, aby organizácie vyvážili viaceré výkonnostné ciele a prispôbili sa technologickým zmenám, čo vyžaduje ďalšie výskumné úsilie v tejto oblasti. (Zomerdijk, & de Vries, 2007, s. 109)

Front office sa vzťahuje na časť servisnej operácie, do ktorej sú priamo zapojení zákazníci. Toto je viditeľný a interaktívny aspekt servisného procesu. Back office zahŕňa úlohy a operácie, ktoré sa vyskytujú v zákulisí a zákazníci ich zvyčajne nevidia. Činnosti v back office sú neoddeliteľnou súčasťou celkového servisného procesu, ale vykonávajú sa mimo priameho pohľadu zákazníkov (Johnston, & Clark, 2001, s. 10 – 11). Inak povedané, front office je orientovaný na zákazníka a zahŕňa priame interakcie (napríklad služby zákazníkom, predaj, marketing). Zatiaľ čo back office je zameraný na interné operácie, ktoré podporujú a umožňujú poskytovanie služieb, ale nemusia byť priamo viditeľné pre zákazníkov (napríklad administratívne úlohy, spracovanie údajov, riadenie zásob a iné prevádzkové činnosti).

Pri štruktúrovaní práce front office a back office je potrebné vziať do úvahy zložitosť a kompromisy spojené s optimalizáciou efektívnosti a splnením potrieb zákazníkov v rámci systémov poskytovania služieb. Existujú tri kľúčové rozhodnutia o dizajne, ktoré formujú systém poskytovania služieb a nemusia vždy viesť k tradičnému modelu front office – back office. Autori Zomerdijk a de Vries (2007, s. 110 - 113) predstavujú pojem "konfigurácie front office – back office" ako spôsob opisu organizácie práce v týchto systémoch:

1. Prístup kontaktu so zákazníkom: Prvé rozhodnutie zahŕňa rozsah kontaktu so zákazníkom v procesoch poskytovania služieb, pričom sa rieši, či by sa aktivity s vysokým a nízkym kontaktom mali oddeliť alebo spojiť. Je potrebné určiť úroveň kontaktu so zákazníkom a rozhodnúť, ktoré aktivity budú s kontaktom so zákazníkom a ktoré bez neho. Dôraz sa pri tom kladie na optimalizáciu efektívnosti pri zvažovaní kompromisov medzi efektívnosťou back office a možnosťami predaja front office.

2. Spojenie alebo oddelenie práce front office a back office: Druhé rozhodnutie skúma, či by sa aktivity front office a back office mali oddeliť do samostatných oddelení alebo spojiť v rámci jedného oddelenia. Odpojenie prináša výhody v zamestnávaní odborníkov na konkrétne úlohy, zladení osobností s požiadavkami úloh a izolácii činností back office od neistôt spôsobených zákazníkom. Naopak, spojené procesy často ponúkajú väčšiu flexibilitu a rýchlosť reakcie, čo vedie k lepšiemu využitiu kapacity front office.

3. Zoskupenie zamestnancov front office a back office: Tretie rozhodnutie zavádza koncepciu zoskupovania zamestnancov. Zvažuje, či by zamestnanci zapojení do poskytovania služieb mali byť zoskupení v jednom oddelení, čím by sa podporila ich úzka spolupráca. Pre zoskupenie zamestnancov môžeme využiť rôzne kritéria. Tie sa dajú rozdeliť do dvoch základných zoskupení: podľa trhu (zahŕňajúci výstup, klienta a miesto) a podľa funkcie (zahŕňajúce vedomosti, zručnosti, pracovné procesy a

funkcie). Funkčné skupiny zahŕňajú zamestnancov, ktorí vykonávajú rovnakú funkciu, zatiaľ čo trhové skupiny pozostávajú zo zamestnancov, ktorí vykonávajú rôzne funkcie, ale pracujú na tom istom výstupe, klientovi alebo oblasti. Zloženie skupiny alebo tímu teda významne ovplyvňuje výkon a výsledky, pričom kľúčovú úlohu zohrávajú faktory ako vnútroskupinová koordinácia, vzájomné obohacovanie, špecializácia a uniformita.

Konfigurácia front office – back office sa potom definuje ako špecifický spôsob organizovania práce v systéme poskytovania služieb, vychádzajúci z rozhodnutí o kontakte so zákazníkom, oddelení a zoskupení. Autori tvrdia, že tento prístup lepšie zohľadňuje zložitosť súčasných servisných organizácií oproti tradičnému modelu front office – back office.

#### **4.2.2 Ambidextrous learning v kontexte zákazníckej objednávky**

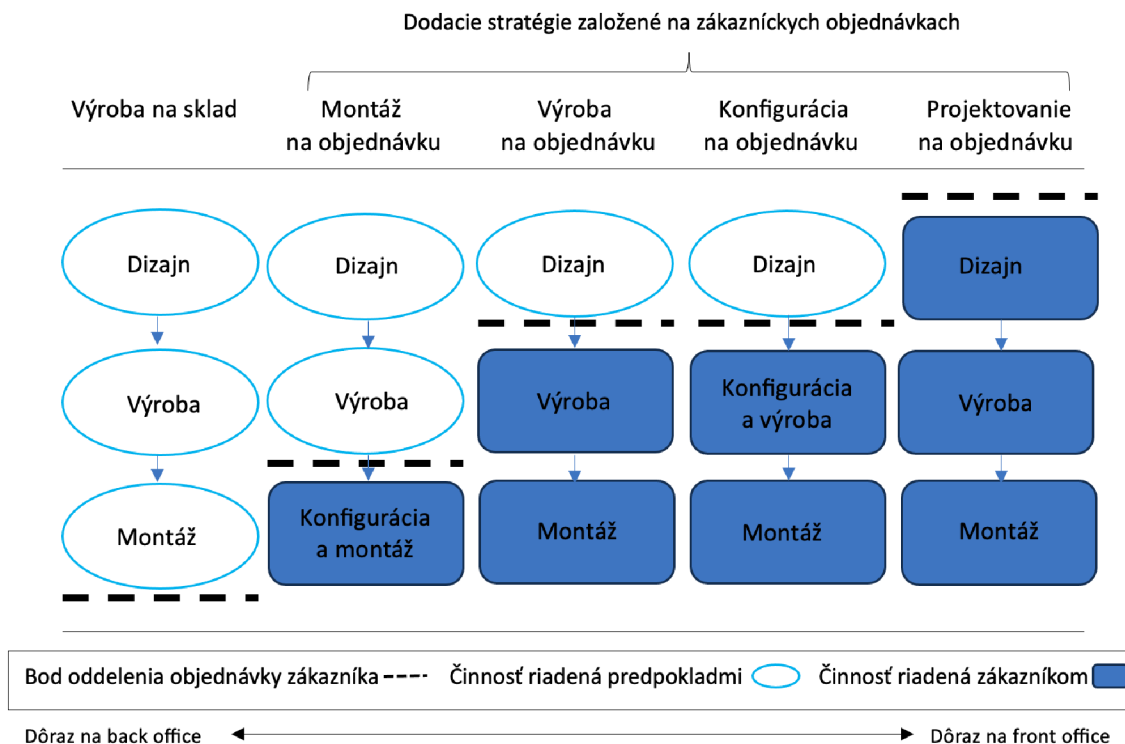
V dnešnom konkurenčnom prostredí sa každá organizácia snaží stať sa orientovanou na zákazníka. Zákaznícky orientovaná organizácia vynakladá veľké úsilie na sledovanie trendov a prípravu pre svojich zákazníkov rozvíjaním vhodných schopností. Zamestnanci majú možnosť naviazať kontakt so zákazníkmi s cieľom lepšie porozumieť tomu, čo si zákazníci skutočne cenia. Týmto spôsobom môžu zamestnanci získať hlbšie pochopenie potrieb a preferencií zákazníkov. Napríklad spoločnosť P&G spustila svoj program, ktorý zahŕňa vykonávanie 20 000 štúdií zahŕňajúcich päť miliónov spotrebiteľov v 100 krajinách každý rok. Takáto angažovanosť zákazníkov pomohla P&G zvýšiť jej výnosy a zisky, najmä v rýchlo rastúcich rozvíjajúcich sa ekonomikách. (Mukerjee, 2013, s. 50)

V tomto kontexte je dôležité, že organizácie si uvedomujú potrebu flexibilnej reakcie na individuálne požiadavky zákazníkov. Koncept riadenia na základe objednávky zákazníka sa stáva významným manažérskym nástrojom, pretože umožňuje organizovať prispôbenie svojich služieb priamo na základe potrieb zákazníkov.

Princíp jeho fungovania tvoria individuálne požiadavky zákazníkov, ktoré predstavujú kľúčový vstup do pracovných procesov organizácie a obmedzujú možnosti plánovania a štandardizácie. Tento prístup podporuje efektívnosť nákladov, schopnosť rýchlej reakcie a inovácií, čo je kľúčové pre konkurencieschopnosť v dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí. (Engström, Käkelä, & Wikner, 2022, s. 117). V organizáciách, kde sú úlohy rôznorodé a zložité, a kde na seba narážajú efektívnosť a schopnosť rýchlo reagovať, sa otvárajú nové výzvy a možnosti pre vzdelávanie. Už v roku 1990 firmy začali implementovať významné organizačné zmeny, pretože dôležitosť zákazníkov bola uznaná ako kľúčový faktor a spúšťač zmien. Tieto zmeny zahŕňajú zvýšenú priamu interakciu, uznanie zákazníkov ako zainteresovaných strán, prispôsobenie sa rastúcej sofistikovanosti zákazníkov a vyvíjajúci sa koncept zákazníkov ako koproducentov, najmä v odvetví služieb. (Lengnick-Hall, 1996, s. 795). Prispôsobenie systému potrebám zákazníka môže byť navyše spúšťačom organizačného učenia a v konečnom dôsledku základom pre to, aby sa organizácia stala učiacou sa organizáciou, čo je ideálny stav trvalého učenia, ktorý môže organizácia dosiahnuť (Engström, Käkelä, & Wikner, 2022, s. 117).

Autori Engström, Käkelä a Wikner (2022, s. 120 -121) vo svojom výskume popísali konkrétne dodacie stratégie založené na zákazníckych objednávkach (schéma 2). Tento koncept oddeluje procesy v rámci výrobných operácií do dvoch častí: procesov riadených predpokladmi a procesov riadených dopytom zákazníka, so zameraním na bod oddelenia objednávky zákazníka. Tento bod určuje, ktoré aktivity sa vykonávajú na základe predpokladov pred zahrnutím zákazníka a ktoré sa vykonávajú na základe skutočného dopytu zákazníka. Poloha bodu oddelenia objednávky zákazníka ovplyvňuje klasifikáciu stratégií dodávok s rôznymi stupňami zapojenia zákazníka.

**Schéma č.2: Dodacie stratégie v rámci konceptu založeného na zákazníckych objednávkach**



Zdroj: Engström, Käkelä & Wikner (2022, s. 120). Upravené.

Tento koncept znázorňuje päť stratégií dodávok, pričom výroba na sklad (Make-to-stock = MTS) a projektovanie objednávky (Engineer-to-order = ETO) predstavujú extrémny. Skladová výroba zahŕňa výrobu štandardných produktov vo vysokých objemoch bez priamej účasti zákazníka, s dôrazom na prístup zameraný na back office. Naopak projektovanie na objednávku sa zameriava na vysoko prispôsobené produkty navrhované a vyrábané podľa jedinečných potrieb zákazníka, vyžadujúc priamy kontakt s klientmi a presunutie úloh back office do front office. Medzi týmito extrémami sa nachádzajú montáž na objednávku (Assemble-to-order = ATO), výroba na objednávku (Make-to-order = MTO) a konfigurácia na objednávku (Configure-to-order = CTO). MTO produkuje štandardné produkty, ale až po prijatí objednávky od zákazníka, zatiaľ čo ATO a CTO umožňujú prispôsobenie v rámci preddefinovaných modulov alebo stupní. Článok zdôrazňuje rôzne prostredia spojené s týmito stratégiami, od masovej výroby a štandardizácie po šité prispôsobovanie a projektové operácie. Sústreďuje sa na vzájomné pôsobenie úloh back office a front office pri dodávaní produktov na základe dopytu a preferencií zákazníkov.

Typické pre organizácie kontexte zákazníckych objednávok je zabezpečiť kombináciu dodávok MTS, ATO, MTO, CTO a ETO a tieto dodávky sa vykonávajú paralelne, pričom dôraz na back office a front office sa medzi jednotlivými objednávkami zákazníkov líši. Pre organizáciu to predstavuje výzvu v oblasti flexibility, ktorá si vyžaduje opakované organizačné úpravy na splnenie požiadaviek zákazníkov a úloh. To však v konečnom dôsledku vytvára možnosti učenia sa v organizácii. (Engström, Käkelä, & Wikner, 2022, s. 121)

## 5 PDR Technici

PDR technici sú špecialisti na opravu menších poškodení karosérie vozidiel bez potreby lakovania, využívajúc metódu známu ako Paintless Dent Repair (PDR). Títo technici musia mať vysokú úroveň zručností a presnosti, pretože ich práca vyžaduje jemné manipulácie s nástrojmi, aby mohli dôkladne a opatrne vypracovať poškodené časti späť do ich pôvodnej formy. Práca vyžaduje nielen technické schopnosti a hĺbkové porozumenie automobilovej karosérie, ale aj estetické cítenie a detailný zmysel pre dokončovacie práce.

Technici často pracujú pre servisné strediská, autosalóny, poisťovne spoločnosti ako nezávislí kontraktori. Vďaka svojej schopnosti opraviť poškodenie bez potreby prelakovania sú vysoko cenení pre svoju efektivitu, schopnosť udržiavať pôvodnú hodnotu vozidla a za minimalizáciu nákladov na opravy. Ich práca je obzvlášť dôležitá v prípadoch, kde je nutné zachovať originálny lakovaný povrch, čo je často požiadavkou pri opravách luxusných a zberateľských vozidiel.

### 5.1 PDR metóda

Paintless Dent Repair (skrátene PDR) je špecializovaná metóda na opravu drobných preliačín a škrabancov na vozidle bez poškodenia jeho laku, vďaka čomu je preferovanou voľbou pre menšie opravy vďaka svojej nákladovej efektívnosti a menej invazívnemu charakteru. Táto technika je použiteľná iba v prípade, že lak vozidla zostane neporušený, pretože akékoľvek poškodenie laku si vyžaduje tradičnú opravu karosérie. Tradičné metódy opráv, ktoré sa používajú pri závažnejších poškodeniach, zahŕňajú komplexné kroky, ako je obrúsenie postihnutej oblasti a jej prefarbenie, čo môže byť invazívnejšie a nákladnejšie. Hoci tradičné metódy môžu riešiť širší rozsah škôd, môžu viesť aj k zníženiu hodnoty vozidla v dôsledku zmien pôvodného laku. PDR teda vyniká svojou schopnosťou zachovať pôvodný vzhľad a hodnotu vozidla tým, že sa vyhýba zmenám na povrchu laku (Ray, 2022).

PDR funguje tak, že sa dostanete k zadnej strane priehlbiny a jemne ju vytlačíte späť do pôvodnej polohy. Zvyčajne sa to robí pomocou špecializovaných nástrojov a technik, ktoré masírujú kov späť do pôvodného tvaru z vnútornej strany karosérie. Niekedy pomocou lepidla a špeciálne navrhnutých hríbikov<sup>3</sup> na vytiahnutie priehlbín zvonku. Proces si vyžaduje skúseného technika, ktorý dobre rozumie vlastnostiam kovov a podrobne pozná karosériu vozidla. PDR je najúčinnější na malých až stredne veľkých priehlbínach, kde farba nebola prasknutá alebo zlomená. Používa sa hlavne pri poškodení krupobitím, ale aj pri riešení drobných poškodení pri parkovaní alebo inými mierne deformatívnymi vplyvmi.

## 5.2 PDR technici ako portfólioví pracovníci

Portfóliová práca, ako ju definuje štúdia Eurofound (2018, s. 14), je zmluvné zamestnanie typicky vykonávané freelancermi<sup>4</sup>, samostatne zárobkovo činnými osobami alebo mikropodnikmi, ktorí obsluhujú veľký počet klientov. Kľúčové charakteristiky portfóliovej práce zahŕňajú samostatne riadené, nezávislé činnosti generujúce príjem, ktoré od jednotlivcov vyžadujú, aby sa uvádzali na trh, budovali a udržiavali rôznorodé vzťahy s klientmi a prispôbovali sa rôznym pracovným situáciám a požiadavkám klientov. Tento typ práce sa často vzťahuje na rôzne odvetvia a nie je obmedzený na jednu organizáciu.

V rámci teórie portfóliovej práce možno PDR technikov považovať za ukážku súčasného trendu v pracovných modeloch, kde jednotlivci kombinujú viaceré formy

---

<sup>3</sup> Názov používaný PDR technikmi, pre danú pomôcku. Zrejme odvodený od jej tvaru.

<sup>4</sup> Freelancer inak povedané aj nezávislý pracovník či samostatne zárobkovo činná osoba, ktorá pracuje na vlastnú päsť, najčastejšie na dohodu alebo projektovej báze pre rôznych klientov, bez toho, aby bola dlhodobo zamestnaná u konkrétneho zamestnávateľa. Freelanceri si sami hľadajú zákazky, určujú si pracovný čas a miesto svojej práce a často pracujú na viacerých projektoch súčasne pre rôznych klientov.



zamestnania alebo spolupráce s cieľom vytvoriť si portfólio pracovných aktivít. PDR technici, pracujúci samostatne alebo v tíme na väčších projektoch, sú ilustráciou portfóliového pracovníka v praxi. Táto práca vyžaduje od nich nielen technické zručnosti v oblasti opravy vozidiel, ale aj schopnosť efektívne komunikovať s klientmi, marketingové a obchodné zručnosti na budovanie a udržiavanie klientely, ako aj flexibilitu a prispôsobivosť na prácu na rôznych projektoch.

Portfóliová práca prináša vysokú flexibilitu, čo podporuje lepšiu rovnováhu medzi prácou a osobným životom a môže viesť k vyšším príjmom, ak sú dostupné príležitosti. Zároveň poskytuje autonómiu, osobné naplnenie, rozmanitosť aktivít a nové výzvy, avšak môže narážať na otvorený pracovný čas, obmedzený prístup k odbornej príprave a nepravidelné pracovné vzorce. Z hľadiska trhu práce ponúka flexibilitu, ktorá podporuje predĺženie pracovného života a umožňuje dodatočný príjem po odchode do dôchodku. (Eurofound, 2018, s. 14)

### **5.3 Výber a charakteristika tímu technikov**

V rámci môjho výskumu som sa zamerala na tím technikov špecializujúcich sa na paintless dent repair (PDR) techniky opravy vozidiel. Tento tím som objavila prostredníctvom osobného známeho, ktorý mi predstavil jedného z technikov. Toto stretnutie mi umožnilo nahliadnuť do vnútorného fungovania ich pracovného procesu a zároveň mi otvorilo dvere k ďalším rozhovorom s ostatnými členmi tímu.

Tím, s ktorým som sa stretla, tvorí približne 15 technikov, čo naznačuje stredne veľkú skupinu odborníkov, ktorí spolu úzko spolupracujú na rôznych projektoch a zadaniach. Tvoria ho výhradne muži, čo môže naznačovať určité genderové rozdelenie v tomto konkrétnom segmente trhu s opravami vozidiel. Táto skutočnosť môže byť odrazom širších trendov v automobilovom priemysle, kde dominujú práve muži. Vzhľadom na veľkosť a spôsob práce tímu možno predpokladať, že je flexibilný a mobilný, schopný rýchlo reagovať na potreby klientov a adaptovať sa.

## 6 Metodológia

Pre výskum som zvolila kvalitatívnu výskumnú stratégiu. Ako píše Creswell (2013, s. 44), kvalitatívny výskum sa zameriava na zachytenie významu, ktorý jednotlivci alebo skupiny pripisujú sociálnym alebo ľudským problémom. Na preskúmanie týchto problémov sa využíva zber údajov v prirodzenom prostredí citlivom na skúmané osoby a miesta. Pri tomto výskume sa zohľadňujú hlasy účastníkov, reflexia výskumníka, komplexný popis a interpretácia problému.

Ako výskumný prístup som zvolila prípadovú štúdiu. Pojem prípadová štúdia predstavuje výskumný prístup, ktorý má za cieľ pochopiť konkrétnu situáciu alebo jav. Štúdia tohto typu môže byť vykonávaná pomocou rôznych výskumných metód, ako je pozorovanie, rozhovory, diskusia v ohniskových témach alebo analýza dokumentov. Jej hlavnou úlohou je zachytiť komplexnosť a celistvosť skúmaného prípadu a hlbšieho dorozumenia. Typicky sa jedná o detailné štúdium jedného alebo niekoľko málo prípadov (Mareš, 2015, s. 116). Ako dodáva Chrastina (2019, s. 49–50), prípadová štúdia je postup na získanie hlbšieho pochopenia konkrétneho procesu, programu, udalosti alebo aktivity v širšom kontexte. Môže byť použitá ako dizajn výskumu, výskumná metóda, stratégia či technika zberu dát, rovnako ako vyučovacia metóda. Najčastejšími autormi, spojovanými s prípadovou štúdiou sú Robert K. Yin, Robert E. Stake a Sharan Merriam. Títo autori k nej pristupujú z rôznych perspektív a zdôrazňujú rôzne aspekty tejto metódy výskumu. Ja som si vybrala Yinov prístup, pretože mi je zo všetkých najbližší svojím pojatím. Yin predstavuje prípadovú štúdiu ako metódu výskumnej stratégie, ktorá sa zameriava na hlbšie pochopenie konkrétneho javu v širšom kontexte. Inými slovami, prípadová štúdia je komplexným popisom a analýzou jedinečnej situácie či procesu. Pre úspešnú realizáciu prípadovej štúdie podľa Yina je kľúčové formulovať jasne stanovené otázky, propozície a plán štúdie, spojiť dáta s teoretickými konceptmi a kriticky interpretovať získané výsledky.

Pred začatím zberu dát je dôležité dôkladne preštudovať relevantnú literatúru a zahrnúť do analýzy rôzne teoretické návrhy. (Chrastina, 2019, s. 76–79)

Skúmaným prípadom sú v tejto štúdií PDR technici a ich prístup k učeniu. Jedná sa o jednopřípadovú štúdiu s viacerými jednotkami analýzy (Mareš, 2015, s. 125), kde prípadom sa rozumie analýza učenia týchto technikov a jednotky analýzy tvoria samotní technici. V tejto štúdií využijem idiografický prístup, ktorého cieľom je zachytiť jedinečnosť prípadu, čiže jeho špecifické skutočnosti, kontext a vzťahy. Tento prístup kladie dôraz na individuálnu perspektívu študovanej situácie, procesov a vzťahov. (Chrastina, 2019, s. 49). Vychádza z kvalitatívnej výskumnej stratégie. Jedným z možných kritérií, podľa ktorých delíme prípadové štúdie sú funkcie, ktoré majú vo výskume plniť. V mojom výskume hovoríme o deskriptívnej prípadovej štúdií, ktorá sa zameriava na podrobný a komplexný opis javu alebo situácie tak, ako sa vyskytuje v reálnom živote. Berie pri tom do úvahy jeho prirodzený kontext (Mareš, 2015, s. 121). Teória v tomto prípade slúži ako východisko pre výskumnú časť, kde sa rozhoduje, ktoré získané údaje budú pre výskumníka najdôležitejšie (Hendl, 2005, s. 110).

Predmetom výskumu je vzdelávanie a učenie dospelých pracovníkov. Tá zahrňuje všetky prostredia a situácie, v ktorých sa dospelí zúčastňujú edukačných procesov a využívajú sa edukačné konštrukty, čo vedie k vzniku vzdelávacích výsledkov a efektov. Edukačné konštrukty, v andragogickej perspektíve, predstavujú rôzne teórie, modely, plány, scenáre a predpisy zamerané na edukáciu dospelých a aplikujú sa v edukačnom procese, vrátane počítačových programov, učebných textov, certifikátov a údajov o účinnosti vzdelávacích aktivít. Andragogický výskum plní dvojité funkciu: exploratívnu, ktorá sa zameriava na preskúmanie konkrétneho aspektu andragogickej reality, a explanačnú, ktorá generuje objasňovanie tejto reality. (Průcha, 2014, s. 37, 44, 345)

## 6.1 Výskumné otázky a metódy zberu dát

Súlad výskumných otázok, metód zberu dát a teoretického rámca zabezpečuje konzistentnosť a úplnosť výskumného procesu. Týmto spôsobom sa zaručuje, že výskum bude mať jasnú štruktúru a že jeho výsledky budú relevantné, spoľahlivé a presné.

### 6.1.1 Výskumné otázky

Na základe stanoveného cieľa práce som formulovala výskumné otázky. Hlavná výskumná otázka znie:

#### **Ako sa učia PDR technici pri práci so zákazníkmi?**

Ďalej som si stanovila vedľajšie výskumné otázky, ktoré rozvíjajú hlavnú výskumnú otázku. Inak povedané slúžia na podporu alebo doplnenie hlavnej otázky, pomáhajú dosiahnuť stanovený cieľ práce a môžu poskytnúť štruktúru pre výskumný proces. Stanovila som ich nasledovne:

*VO1<sup>5</sup>*: Akými konkrétnymi spôsobmi sa PDR technici môžu učiť?

*VO2<sup>6</sup>*: Ako je učenie PDR technikov ovplyvnené inováciami v danom odvetví?

Hlavná výskumná otázka sa rozkladá na špecifické časti, ktoré sú zamerané na podrobnejšie aspekty učenia PDR technikov. Tieto vedľajšie otázky pomáhajú preskúmať rôzne dimenzie učenia sa v kontexte ich práce, čo v konečnom dôsledku umožňuje hlbšie pochopenie celého učebného procesu. VO1 skúma metódy a stratégie, ktoré PDR technici využívajú na učenie, či už ide o formálne vzdelávanie, neformálne učenie na pracovisku alebo informálne učenie prostredníctvom každodenných skúseností a interakcií. Táto otázka umožňuje identifikovať rôzne

---

<sup>5</sup> VO1 = výskumná otázka č. 1

<sup>6</sup> VO2 = výskumná otázka č. 2

prístupy k učeniu a zistiť, ktoré sú najefektívnejšie alebo preferované v kontexte opravy automobilov poškodených krupobitím. VO2 sa zameriava na vplyv externých faktorov, konkrétne inovácií v odvetví, na učebný proces. Skúma, ako nové technológie, techniky opravy alebo zmeny v pracovných postupoch ovplyvňujú, ako sa PDR technici učia a prispôsobujú týmto novinkám. Táto otázka je kľúčová na pochopenie dynamiky učenia sa v rýchlo sa meniacom odvetví, ako je oprava automobilov, a na identifikáciu výziev a príležitostí spojených s udržiavaním aktuálnych zručností a znalostí. Tieto vedľajšie otázky teda rozširujú a prehlbujú pochopenie toho, ako sa PDR technici učia v kontexte svojej práce, čo je nevyhnutné na dosiahnutie cieľa práce – analyzovať učenie PDR technikov. Pomáhajú preskúmať rôzne aspekty učenia sa, od interných procesov a metód až po vplyv externých inovácií, čím prispievajú ku komplexnejšiemu pohľadu na učenie sa v tomto odvetví.

## 6.1.2 Výskumné metódy

### 6.1.2.1 Pološtruktúrované rozhovory

Pološtruktúrovaný rozhovor je jeden z typov hĺbkového rozhovoru, ktorý vychádza z predom pripraveného zoznamu tém a otázok, ale umožňuje aj voľnejšie diskusie a prehĺbenie poznatkov. Pri hĺbkovom rozhovore sa badateľ zameriava na členov určitého prostredia alebo špecifickej sociálnej skupiny. Používa otvorené otázky, aby porozumel ich pohľadom a skúmal ich názory bez toho, ich pohľad obmedzoval pomocou výberu položiek v dotazníku. Vďaka hĺbkovému rozhovoru môže zachytiť výpovede a slová v ich prirodzenej podobe, čo je základom kvalitatívneho výskumu (Šed'ová, & Švaříček a kol., 2007, s. 159 –160). V kontexte hĺbkového rozhovoru je dôležité si uvedomiť, že odpoveď na tú istú otázku môže závisieť od perspektívy respondenta. To znamená, že rôzni ľudia môžu mať odlišné názory a skúsenosti, ktoré ovplyvňujú ich odpovede. Je úlohou výskumníka identifikovať túto rôznorodosť perspektív a porozumieť ich podstate. Takto sa zabezpečí, že výskum je komplexný a zohľadňuje širšie spektrum názorov a skúseností.

### 6.1.2.2 Obsahová analýza dokumentov

Ak sa jedná o obsahovú analýzu dokumentov, tento prístup kombinuje silné stránky obsahovej analýzy a analýzy dokumentov, aby poskytol hlbší vhl'ad do študovaného javu. Zatiaľ čo obsahová analýza sa zameriava na hodnotenie a interpretáciu obsahu textov s vysokou spoľahlivosťou a efektívnosťou, ako uvádza Gavora (2015, s. 345), analýza dokumentov podľa Reichela (2009, s. 125) rozširuje túto perspektívu tým, že pripomína, že dokumenty sú produktmi ľudskej činnosti, ktoré boli vytvorené s odlišným účelom než na riešenie výskumných otázok. Obsahová analýza dokumentov teda integruje metódy na preskúmanie textov s cieľom získať poznatky, ktoré sú relevantné pre výskumné otázky, pričom zohľadňuje pôvodný kontext a účel týchto dokumentov. Táto integrovaná metóda umožňuje výskumníkom interpretovať texty nielen na základe ich explicitného obsahu, ale aj v širšom kontexte ich vzniku a sociálnej funkcie, čo vedie k bohatšiemu a komplexnejšiemu porozumeniu študovaného javu.

## 7 Realizácia výskumu

Výskumné šetrenie prebiehalo v dvoch fázach: predvýskum a výskum. V rámci prípravy na hlavnú fázu výskumného šetrenia som uskutočnila predvýskum formou pološtruktúrovaného rozhovoru s vedúcim pracovníkom. Predvýskum je akéhokoľvek empirické výskumné úsilie vykonaného počas prípravnej fázy výskumu. Táto fáza môže mať buď orientačný alebo overovací charakter a zameriava sa na komplexné overenie metodiky pripravenej pre terénne šetrenie (Buriánek, 1996, s. 876). Zistenia z tohto predvýskumu mi poskytli lepšie porozumenie skúmaného prostredia a vytvorili základný rámec, ktorý mi umožnil formulovať otázky pre hlavný výskum. Ten tvoril druhú fázu a bol zameraný priamo na radových technikov, ktorí tvorili hlavnú skupinu respondentov. Pozostával z výberu respondentov a zberu dát.

## 7.1 Predvýskum

Predvýskum začal dôkladnou rešeršou literatúry, ktorá bola nevyhnutná pre pochopenie širšieho kontextu témy mojej štúdie. Využívala som najmä databázy elektronických informačných zdrojov Univerzity Palackého, vrátane EBSCO, JSTOR, Sage Journals a Emerald, ktoré mi poskytli prístup k širokému spektru odbornej literatúry zameranej na učenie na pracovisku, celoživotné vzdelávanie, teórie učenia a prípadové štúdie z rôznych odvetví. Celkovo bola rešerš literatúry kľúčovým krokom, ktorý mi poskytol komplexný prehľad o študovanej téme a umožnil mi lepšie chápať vzťahy a procesy, ktoré formujú učenie na pracovisku.

Na základe rešerši literatúry som formulovala otázky pre rozhovor s vedúcim pracovníkom (príloha č.1), ktorý poskytuje prehľad o organizácii práce, pracovných procesoch, výzvach a stratégiách učenia, ktoré môžem ďalej preskúmať medzi technikmi. Pri formulácii otázok som sa sústredila na kľúčové teoretické aspekty mojej práce, ako sú 3 Workplace learning a 4 Učiaci sa organizácia, pričom som sa ale usilovala o pokrytie celej škály teoretických základov mojej štúdie.

### 7.1.1 Zistenia

Aby sme plne pochopili, ako PDR technici efektívne fungujú a ako sú rozdelené ich úlohy a zodpovednosti, je potrebné sa zamerať na organizačnú štruktúru, v ktorej operujú a ktorá vyplynula z rozhovoru s vedúcim pracovníkom. Táto organizačná štruktúra sa vyznačuje minimálnym počtom riadiacich úrovní a priamou komunikáciou medzi vedením a zamestnancami. V prípade skúmanej skupiny PDR technikov je na vrchole tejto štruktúry duo zložené z vedúceho pracovníka/manažéra a jeho kolegu. Tento model umožňuje tímu pohotovo reagovať na výzvy, rýchlo sa prispôbiť novým požiadavkám a efektívne distribuovať úlohy. Tiež umožňuje technikom, aby boli viac zapojení do rozhodovacích procesov a mali väčšiu autonómiu v rámci svojej práce. Tým podporuje inovačný prístup a umožňuje rýchlu výmenu informácií a skúseností medzi členmi tímu. Takáto organizačná kultúra nielenže

zvyšuje efektivitu práce, ale tiež podporuje vzájomnú spoluprácu a zdieľanie vedomostí, čo je pre učenie sa na pracovisku a rozvoj technických zručností kľúčové.

Vedúci pracovník a jeho kolega tvoria základnú os riadenia, pričom vedúci pracovník nesie konečnú zodpovednosť za strategické smerovanie, zatiaľ čo kolega sa viac zameriava na dennú operatívnu správu a koordináciu činností technikov. Spoločne zabezpečujú, že celkové fungovanie tímu je v súlade so stanovenými cieľmi a zároveň podporujú flexibilitu a rýchlu adaptáciu na zmeny, čo je v prostredí PDR technikov nevyhnutné. Ak by som to mala vzťahovať ku kapitole 4.2.1 Back/front office, ako už bolo zmienené, back office zahŕňa všetky operácie, ktoré nie sú priamo viditeľné pre zákazníka, ale sú zásadné pre hladké fungovanie organizácie. To znamená úlohy, ako sú spracovanie objednávok, účtovníctvo, správa a udržiavanie databáz, ako aj strategické plánovanie. Vedúci pracovník a jeho kolega v tejto štruktúre predovšetkým zabezpečujú, že back office činnosti sú efektívne riadené a podporujú celkovú misiu organizácie. Na druhej strane, front office zahŕňa všetky aspekty práce, ktoré sú priamo v interakcii so zákazníkom. Pre PDR technikov to znamená nielen samotnú opravu vozidiel, ale aj komunikáciu so zákazníkmi, diagnostiku a predaj služieb. Technici sú tu na najprednejšej línii, reprezentujú spoločnosť a sú prvým bodom kontaktu so zákazníkom. Táto časť organizácie vyžaduje nielen technické zručnosti, ale aj schopnosti v oblasti komunikácie a zákazníckeho servisu.

Získané poznatky ukazujú, že existujú dva hlavné prúdy procesov, ktoré sú základom fungovania v tejto oblasti: procesy vedúcich pracovníkov a procesy, ktoré sa priamo týkajú technikov. Dôležité procesy pre vedúcich pracovníkov (môj respondent a jeho kolega):

- Komunikácia s poisťovňou a klientmi: Telefonický kontakt s poisťovňou na začiatku procesu a následná komunikácia s klientmi ohľadom miesta, času a detailov opravy vozidla je kritická.



- Plánovanie a koordinácia opráv: Pracovníci sa snažia dohodnúť optimálne termíny pre opravy, zabezpečiť priestor na opravu, a koordinovať potreby klientov s dostupnosťou servisných stredísk.
- Flexibilita a prispôsobivosť: Organizácia sa snaží flexibilne pristupovať k požiadavkám klientov, vrátane zohľadnenia špeciálnych požiadaviek.

Procesy týkajúce sa technikov obsahujú:

- Zabezpečenie kvality: Aj keď nie je zdokumentované fotografovanie po oprave, kontrola kvality je dôležitá pred odovzdaním vozidla klientovi. Táto kontrola je zvyčajne vykonávaná vizuálne.
- Sledovanie a implementácia nových technológií: Vedúci pracovník sleduje nové technológie a inovácie v odvetví, snaží sa ich implementovať do pracovných procesov a poskytuje zamestnancom príležitosti na zlepšenie svojich schopností a znalostí prostredníctvom školení alebo po väčšine formou individuálneho vzdelávania.
- Spätná väzba a zlepšovanie: Využívajú spätnú väzbu od zákazníkov na identifikáciu oblastí na zlepšenie a prehodnocujú pracovné postupy a procesy s cieľom optimalizovať ich.
- Využívanie digitálnych nástrojov: Digitálne technológie, ako sú emailová komunikácia, sociálne siete a vzdialený prístup k dokumentom, sa využívajú na zefektívnenie komunikácie a organizácie práce.
- Vzdelávanie: Zlepšovanie sa a sebazvedelávanie pri technikoch vítané, najväčšia príležitosť sa ukazuje pri výmene skúseností medzi technikmi na medzištátnej úrovni. Na zaškolenie nových technikov využívajú učenie sa na pracovisku/workplace learning. Získavajú nové znalosti a zručnosti priamo v pracovnom prostredí. Existujú aj medzinárodné školenia, ktoré však slúžia hlavne pre vedúcich pracovníkov na koordináciu procesov front/back office, aby zabezpečili ich hladký priebeh.
- Pracovná kultúra: Spôsob, akým nový technik rastie a učí sa naznačuje dôležitosť spolupráce, mentorstva a podpory vo vytváraní pozitívneho a podporujúceho pracovného prostredia.

Vedúci pracovník a jeho kolega hrajú kritickú úlohu v koordinácii a podpore týchto procesov, zabezpečujúc, že organizácia ako celok je schopná efektívne reagovať na potreby trhu a zákazníkov, zatiaľ čo technici sa neustále vyvíjajú a zdokonaľujú svoje

zručnosti. Tento prístup vytvára podmienky pre nepretržité učenie a adaptáciu v dynamickom a konkurenčnom prostredí.

Pri analýze získaných dát z rozhovoru som tiež identifikovala výskyt niektorých neoliberalných tendencií, ktoré sú významné pre pochopenie prístupov k učeniu a práci technikov. Tieto tendencie odhaľujú, ako pracovné prostredie a vzdelávací proces vplývajú na individuálne postoje a prístupy k práci, a súčasne reflektujú širšie spoločenské a ekonomické dynamiky. Napríklad som identifikovala silnú orientáciu na individualizmus a zodpovednosť, kde sa nový technik učí prostredníctvom osobnej praxe a pozorovaní skúseného technika. Tento prístup zdôrazňuje dôležitosť individuálnej iniciatívy a osobnej zodpovednosti nového technika za jeho vlastné vzdelávanie a rozvoj. Táto orientácia reflektuje neoliberalný dôraz na samostatnosť a osobnú zodpovednosť jednotlivca v kontexte jeho profesionálneho rastu. Analýza tiež ukázala, že proces vzdelávania a prispôsobovania sa nových technikov je výrazne ovplyvnený potrebou flexibility a orientácie na trh. Technici sa postupne zoznamujú so skúsenosťami a zručnosťami, ktoré sú relevantné pre ich pracovné pozície, čím sa adaptujú na meniace sa požiadavky trhu. Tento prístup k učeniu a práci je v súlade s neoliberalným dôrazom na prispôsobivosť a schopnosť reagovať na dynamické trhové podmienky, čím sa zdôrazňuje význam adaptability a orientácie na trh v profesionálnom rozvoji.

## 7.2 Výskum

Na základe rozhovoru s vedúcim pracovníkom a jeho analýzy som upravila pôvodnú sadu otázok. Niektoré otázky som zachovala, iné vymazala alebo upravila, čím som vytvorila novú sadu otázok pripravenú pre druhú fázu mojej štúdie - hlavné výskumné šetrenie s technikmi (príloha č. 2). Prepracovala som tieto otázky s cieľom získať hlbší vhlád do špecifických oblastí učenia a inovácií, ktoré sú kľúčové pre tento výskum. Prípadne som niektoré otázky úplne vynechala, pretože som zistila, že nie sú relevantné. Došlo teda k optimalizácii výskumu tak, aby čo najlepšie odrážal záujmy

a potreby technikov a poskytol hlbšie pochopenie toho, ako sa učia pri práci so zákazníkmi

### 7.2.1 Výber respondentov a zber dát

Pre výber respondentov som zvolila postupné určenie výberovej štruktúry. Ide o proces získavania dát potrebných k tvorbe teórie, pričom výskumník zbiera, kóduje a analyzuje dáta. Zároveň tiež rozhoduje, aké ďalšie informácie sú potrebné a ako ich získať. Postupné určenie výberovej štruktúry výskumného procesu končí po dosiahnutí teoretickej saturácie. To indikuje, že z hľadiska výskumníka je teória už vyvinutá a nie je predpoklad, že ďalšie prípady prinesú nové poznatky, ktoré by mohli ovplyvniť jej podobu. Zber dát je riadený vznikajúcou teóriou (Hendl, 2005, s. 151). V kvalitatívnom výskume je populárna metóda výberu prípadov známa ako metóda "snehovej gule", pri ktorej výskumník vyberie jedného alebo len niekoľko jednotlivcov na interview. Títo informátori potom slúžia ako zdroj odporúčaní pre ďalších potenciálnych respondentov z populácie (Hendl, 2005, s. 152). Túto metódu som zvolila aj pre svoj výskum. Ide o kombináciu účelového a prostého náhodného výberu súčasne. Tento prístup sa používa na identifikáciu vhodných osôb pre štúdiu alebo výskum. Začína sa zvyčajne s jednou osobou, ktorá je požiadaná, aby identifikovala ďalšie potenciálne osoby, a tento proces sa opakuje, kým výskumník nezhrmaždí potrebné informácie. Metóda môže byť známa aj ako reťazový výber alebo referenčné vzorkovanie. Táto metóda je užitočná v situáciách, kde je ťažké nájsť vhodné prípady, najmä ak neexistuje dostupný vzorkovací rámec pre populáciu záujmu. Umožňuje identifikovať účastníkov štúdie, ktorí by inak mohli byť ťažko dostupní, a demonštruje citlivosť voči súboru potenciálnych prípadov tým, že sú identifikované osoby s podobnými životnými skúsenosťami (Chrastina, 2019, s. 180–184).

Vo svojom výskume som sa rozhodla uskutočniť celkovo sedem rozhovorov s technikmi špecializujúcimi sa na paintless dent repair (PDR). Tento počet rozhovorov

som považovala za dostatočný, pretože som dosiahla už spomínaný bod teoretickej saturácie. Dosiahnutie bodu nasýtenia nastalo v momente, keď ďalšie rozhovory neposkytovali žiadne nové užitočné informácie, ktoré by rozširujúce alebo menili už vypracovanú teóriu. Opakovanie rovnakých vzorcov odpovedí a absencia nových perspektív na preskúmanú tému poukázalo na to, že výskum pokryl všetky kľúčové aspekty pracovných metód, vzdelávacích stratégií a prístupov k inováciám skúmanej skupiny PDR technikov.

## 8 Analýza a interpretácia dát

Po zhromaždení všetkých dát z rozhovorov pristúpila k ich transkripcii, teda som ich prepísala textovej podoby. Potom som pristúpila ku kódovaniu, kedy som identifikovala kľúčové slová alebo témy. V prvom kroku išlo o opisné kódovanie, ktoré zahŕňa zhrnutie základných tém pasáží kvalitatívnych údajov do slovných alebo krátkych frázových kódov. Tieto kódy identifikujú tému, o ktorej sa diskutuje, ale neskracujú samotný obsah. Tvoria základnú slovnú zásobu pre ďalšiu analýzu a poskytujú všeobecný opis toho, čo bolo pozorované alebo počuté (Saldana, 2013, s. 88). V druhej fáze som pristúpila k otvorenému kódovaniu. Ako píše Strauss s Corbinovou (1999, s. 43), počas otvoreného kódovania sú údaje rozobrané na samostatné časti a starostlivo preštudované, porovnaním sú zistené podobnosti a rozdiely, a tiež sú kladené otázky o javoch údajmi reprezentovaných. Poslednou časťou bolo axiálne kódovanie. Ide o súbor postupov, pomocou ktorých sú údaje po otvorenom kódovaní znovu usporiadané novým spôsobom. To sa robí v duchu kódovacej paradigmy, ktorá zahŕňa podmieňujúce vplyvy, kontext, stratégie rokovania a interakcie a následky (Strauss, & Corbinová, 1999, s. 70).

Pri opisnom kódovaní som v každom rozhovore identifikovala nasledujúce frázové kódy: sektor, výber práce, právna forma, denné úlohy, kvalita práce, spätná väzba, inovácie, vzdelávanie, jazykové schopnosti, tímová práca, osobné ciele, digitálne technológie, problémy a nedorozumenia. Následne otvorené kódovanie (príloha č. 3) odhalilo konkrétne aspekty ich práce pri každom identifikovanom kóde:

- sektor – opravy karosérii, automotív;
- výber práce – preference manuálnej práce, finančné ohodnotenie;
- právna forma pôsobenia – s.r.o., živnosť;
- denné úlohy – opravy, komunikácia so zákazníkmi, kalkulácie škôd;
- zabezpečenie kvality – kontroly, zodpovednosť;
- spätná väzba – od zákazníkov, kontrolórov;

- inovácie v nástrojoch a technikách – nové technológie, techniky od zahraničných kolegov;
- vzdelávanie – neformálne, vzájomné učenie, účasť na výstavách;
- jazykové schopnosti – komunikácia v zahraničí, význam pre medzinárodnú spoluprácu;
- tímová práca – spolupráca s kolegami, vedúcimi pracovníkmi;
- osobné ciele a ambície – kariérny rast, rozvoj zručností;
- používanie digitálnych technológií – aplikácie, mobilné telefóny pre zaznamenávanie práce;
- problémy a nedorozumenia – komunikačné bariéry, potreba lepšej koordinácie.

Axiálne kódovanie mi umožnilo identifikovať vzťahy medzi kľúčovými konceptmi získanými z otvoreného kódovania. Tieto údaje som reorganizovala do širších kategórií, ktoré odrážajú hlavné osi profesionálneho života týchto technikov. Poslúžilo mi to najmä pre hlbšiu analýzu a porozumenie dynamiky ich práce. Tieto osi zahŕňali:

1. **Profesionálny rast a inovácie:** Táto kategória vychádza z otvorených kódov, ako sú inovácie v nástrojoch a technikách, jazykové schopnosti, a osobné ciele a ambície. Ukazuje, ako technici neustále sledujú a adaptujú najnovšie postupy a technológie, aby zlepšili efektivitu a kvalitu svojej práce. Zároveň odhalila, že motivácia pre neustály osobný a profesionálny rast je hnacou silou za ich záujmom o nové technológie a metódy.
2. **Vzdelávacie prístupy a zdieľanie vedomostí:** Táto os zdôrazňuje význam vzdelávania, spätnej väzby a interpersonálnych vzťahov a spolupráce. V tejto kategórii sa objavuje, ako vzájomná výmena skúseností a učenie sa od skúsenejších kolegov predstavujú základ pre zvyšovanie odbornosti technikov. Spolupráca a komunitný prístup k učeniu podporujú vývoj schopností a zdieľanie najlepších postupov.

3. **Interpersonálne vzťahy a spolupráca:** Vychádzajúc z otvorených kódov týkajúcich sa tímovej práce, komunikácie s klientmi a spätnej väzby, táto os zdôrazňuje význam efektívnej komunikácie a dobrej spolupráce, nielen medzi technikmi, ale aj s klientmi a inými zainteresovanými stranami. Ukazuje, že schopnosť efektívne komunikovať a pracovať v tíme sú kľúčové pre úspech v ich profesií.
4. **Adaptácia na digitálne technológie:** Z otvorených kódov ako používanie digitálnych technológií a problémy a nedorozumenia vyplýva, že technológia je dvojsečná zbraň. Na jednej strane ponúka nástroje na zlepšenie efektívnosti a kvality práce, na druhej strane vyžaduje od technikov prispôbiť sa novým systémom a zvládať výzvy spojené s ich implementáciou.

Proces axiálneho kódovania odhalil, že základom úspechu v tejto profesií je neustály rast a inovácie, podporované pevným základom v učení a zdieľaní vedomostí. Efektívne interpersonálne vzťahy a adaptácia na technologické zmeny sú nevyhnutné pre splnenie očakávaní v tejto dynamicky sa meniacej sa profesií. Tieto nálezy naznačujú, že technici opravujúci vozidlá musia byť nielen technicky zruční, ale aj schopní adaptovať sa na meniace sa technológie, udržiavať kvalitné vzťahy so zákazníkmi a kolegami a neustále sa zameriavať na osobný a profesionálny rast. Význam jazykových schopností a medzikultúrnej komunikácie tiež poukazuje na globalizáciu trhu s opravami a potrebu byť konkurencieschopným na medzinárodnej úrovni.

Postup, ktorý ďalej navrhuje Strauss a Corbinová (1999), teda selektívne kódovanie a model s hypotézou, som sa rozhodla neaplikovať. Pretože cieľom mojej práce nebolo vyvinúť všeobecnú teóriu, ale skôr poskytnúť hlboký a detailný opis skúmaných prípadov. Moja štúdia sa sústredila na pochopenie jedinečných aspektov, skúseností a perspektív účastníkov v kontexte učenia na pracovisku, čo si vyžadovalo prístup

zameraný na opis a analýzu konkrétnych prípadov bez nutnosti integrácie dát do jednej hlavnej teórie prostredníctvom selektívneho kódovania.

Dokument s názvom Inovácie vo svete bezlakovej opravy karosérií (interný dokument č.1) som podrobila dôkladnej obsahovej analýze. Ten potvrdzuje a dopĺňa niekoľko záverov z axiálneho kódovania, najmä v kontexte profesionálneho rastu, inovácií, vzdelávacích prístupov, spolupráce a digitálnych technológií. V kontexte profesionálneho rastu a inovácií analýza dokumentu ukázala na bohaté medzinárodné skúsenosti a schopnosť technikov implementovať inovatívne riešenia. To poukazuje na neustály záujem firmy o najnovšie techniky a prístupy v oblasti opravy vozidiel, čo sa odzrkadľuje v profesionálnom raste a zavádzaní inovácií. Čo sa týka vzdelávacích prístupov a zdieľania vedomostí, spolupráca s poprednou slovenskou automobilovou spoločnosťou ukazuje, ako sa technici dokázali pod riadením vedúcich pracovníkov efektívne zorganizovať v krátkom čase. Schopnosť poskytovať vysokokvalitnú prácu v krátkom čase je priamym výsledkom silných vzdelávacích procesov a kultúry zdieľania vedomostí. Analýza dokumentov ukazuje, že v oblasti interpersonálnych vzťahov a spolupráce sa kladie významný dôraz na budovanie profesionálnych vzťahov nielen medzi technikmi, ale aj s ostatnými zainteresovanými stranami, čo je viditeľné aj v zozname partnerov a klientov, s ktorými technici úzko spolupracujú. Táto spolupráca je považovaná za zásadný faktor úspechu v odvetví a schopnosť efektívne komunikovať a pracovať v tíme je nevyhnutná. A hoci som pri analýze dokumentov priamo nenarazila na používanie konkrétnych digitálnych technológií, dôraz na rýchlosť a efektívnosť opráv naznačuje integráciu moderných nástrojov a procesov. Toto poukazuje na potrebu technikov byť flexibilnými a otvorenými voči novým technológiám, aby udržali konkurencieschopnosť.

Analýzy interného dokumentu organizácie poskytuje konkrétne príklady, ktoré ilustrujú a podporujú závery získané z axiálneho kódovania. Odzrkadľuje sa tu, ako odvetvie opráv vozidiel usiluje o neustály profesionálny rast a inovácie. Či už ide o



význam vzdelávania a spolupráce alebo adaptácie na technologické zmeny nevyhnutné pre dosiahnutie vynikajúcich výsledkov.

### 8.1 Analýza učenia sa PDR technikov

Podľa zistení získaných z rozhovoru s vedúcim pracovníkom (príloha č. 1) vyplynulo, že učenie sa v ich pracovnom prostredí efektívne prebieha prostredníctvom neformálneho a informálneho učenia. Neformálne učenie sa ukázalo ako zásadný spôsob, akým sa technici učia a rozvíjajú svoje zručnosti. Tento proces zahŕňa predovšetkým učenie sa pri práci (workplace learning), kde technici získavajú nové znalosti a schopnosti priamo v kontexte svojej pracovnej činnosti. Učenie sa odvíja od každodennej praxe, kde sa členovia tímu učia jeden od druhého a prostredníctvom riešenia reálnych pracovných úloh. Tento prístup nie lenže podporuje kontinuálny profesijný rast technikov, ale tiež zabezpečuje ich schopnosť efektívne reagovať na rýchle zmeny a nové výzvy v ich odbore.

Vedúci pracovník: *„Naše vzdelávanie funguje veľmi individuálne. Už pri zaškolení skúsení technici zaúčajú nováčikov, kde to funguje spôsobom jeden na jedného. Ďalšie vzdelávanie, keď prichádzajú nejaké inovácie tiež funguje individuálne, kde sa technik vzdeláva sám, pomocou toho videa alebo iných inštrukcií.“*

Informálne vzdelávanie sa prejavuje vo voľnom prístupe k získavaniu vedomostí a zručností mimo oficiálne štruktúrovaných vzdelávacích programov. To zahŕňa samoštúdium, používanie online zdrojov a videí, účasť na výstavách a seminároch, ako aj neformálne diskusie a výmenu skúseností medzi technikmi. Informálne vzdelávanie umožňuje technikom byť na čele s najnovšími inováciami a technologickými trendmi v ich odvetví.

Vedúci pracovník: „S implementáciou (inovácií, technologických zmien v odbore, pozn. autora) nie je problém, pretože väčšinou k tomu existujú rovno inštruktážne videá. Zároveň sú technici veľmi prakticky skúsení, šikovní, jednoducho vedia tú činnosť implementovať do svojej práce. Ale samozrejme existujú aj školenia. Keby prišlo niečo technologicky závažné, odlišné, určite pôjdeme na školenie. Tieto inovácie sú však len doplnky do našej živnosti, ktoré urýchľujú, zľahčujú, zlepšujú našu prácu. A vieme to implementovať sami.“

Tiež je možné vnímať proces učenia cez prizmu teórií učenia, ktoré opisuje Illeris.

Vedúci pracovník: V princípe technológia, s ktorou pracujeme je tu od začiatku. Skôr by som dal dôraz na tie inovácie, technológia sa vyvíja. Dôležité sú pre nás novinky a edukácia v rámci nových technologických postupov. Nepovedal by som, že my sme tú činnosť nejako špeciálne upravovali, skôr trh ju upravuje a posúva stále na vyšší level. My sa tomu len prispôbujeme, aby sme boli neustále konkurencieschopný.“

Vedúci pracovník: „Ten proces prijatia a zaškolenia nového technika v podstate väčšinou začína tak, že ten chlapec najprv rozoberá autá pre technika, ktorí ho následne opravuje. A potom sa školí pomaly, v priebehu tých opráv. Vlastne pozoruje prácu už skúseného technika. Ten technik ho potom v priebehu výučby kontroluje, jeho prácu. Vyrastá vlastne popri ňom. Ja sám tu prácu vidieť nemusím, pretože tí školiaci technici majú moju plnú dôveru.“

Kumulatívne učenie sa prejavuje v začiatočnom štádiu, keď nový technik začína prácu tým, že sa zoznami s existujúcimi technológiami a postupmi. Toto zahŕňa nahromadenie základných znalostí a skúseností potrebných pre ich prácu. Asimilačné učenie je evidentné v momente, keď technici prijímajú nové informácie a technologické postupy, ktoré sa vkladajú do ich existujúceho porozumenia práce bez toho, aby museli svoj predchádzajúci rámec výrazne meniť. Napríklad, keď technici získavajú znalosti o nových inováciách a začlenia ich do svojich súčasných postupov. Akomodačné učenie sa odohráva, keď sa technici stretávajú s úplne novými

technológiami alebo postupmi, ktoré vyžadujú zmenu ich existujúcich pracovných schém. Napríklad, zmena v spôsobe opravy alebo využívanie úplne novej technológie, ktorá mení spôsob, akým prácu vykonávajú. Transformačné učenie môže byť menej priamočiaro zahrnuté v tejto odpovedi, ale môže byť implikované cez proces, kde technici počas práce a vzdelávania prehodnocujú svoje postupy, hodnoty a možno aj samotnú perspektívu na svoje povolanie. To by mohlo zahŕňať momenty, keď si uvedomia potrebu zlepšiť kvalitu práce, zvýšiť efektivitu alebo prijať inovatívnejšie prístupy k opravám, čo môže viesť k výrazným zmenám v ich profesionálnom vývoji.

## 8.2 Analýza učiacej sa organizácie

Hovorím o tíme PDR technikov ako o organizácii v širšom zmysle slova, najmä preto, že spolupracujú a fungujú spoločne na projektoch. Tiež sa delia o zdroje, zákazníkov a informácie, čo naznačuje určitú úroveň koordinácie a spolupráce. Hoci sú z hľadiska právnej štruktúry samostatnými podnikateľmi, ako vyplynulo z rozhovorov (príloha č. 2) každý má vlastnú firmu, pre účely môjho výskumu ich vnímam ako členov jednej organizácie. Kvôli ich spôsobu spolupráce a vzájomného pôsobenia. Toto vnímanie mi umožňuje analyzovať ich vzdelávacie procesy, spôsoby spolupráce a organizáciu práce v kontexte, ktorý prekračuje individuálne podnikanie každého z nich.

Príkladom organizačného učenia môže byť situácia, kde organizácia identifikovala potrebu zlepšenia v oblasti komunikácie a plánovania s klientmi. Následne prijala kroky na začlenenie získaných poznatkov do svojich štandardných operatívnych procedúr. Týmto spôsobom sa poučila zo skúseností a úspechov a vytvorila proces, ktorý zvyšuje efektivitu a spokojnosť klientov. Zároveň tento prístup ukazuje na dôležitosť zdieľania a aplikácie vedomostí v rámci organizácie. Vedomosti získané z jednej konkrétnej situácie sú systémovo zdieľané medzi členmi tímu, čím sa zvyšuje celková kompetentnosť organizácie v oblasti plánovania a komunikácie s klientmi.

Vedúci pracovník: „Čo mi momentálne napadá ako príklad, v Košiciach sme sa pri jednej veľkej zákazke poučili a využívame to odvtedy stále. Bolo to práve pri kontakte s klientom, klient vždy musí mať vždy pevný termín. Vtedy nešpekuluje, aj keď je to o pol roka, vždy je lepšie ho potom posunúť na skorší termín.“

Ďalší príklad, ktorý vzišiel z rozhovorov s PDR technikmi (príloha č. 2), ukázal na koncept action learningu (učenie sa prostredníctvom konania). Ten ilustruje, ako sa tento prístup uplatňuje v ich každodennej praxi. Počas samotnej opravy technik reflexívne hodnotil efektivitu každého kroku, prispôboval postupy podľa potreby a zapájal sa do kontinuálneho učenia sa získaním priamej spätnej väzby z výsledkov svojej práce. Tento cyklus plánovania, konania, pozorovania a reflexie bol typickým príkladom action learningu, kde sa učenie deje priamo v procese riešenia reálnych pracovných úloh.

Technik 3: „Jasné, napríklad sa také niečo stalo pri oprave vozidla, konkrétne sa to týkalo preliačeniny na dverách. Museli sme zvoliť neštandardný prístup k jej riešeniu, pretože sme sa nedokázali dostať k poškodeniu. Museli sme vymontovať dvere a odstrániť vnútorné vybavenie, aby sme sa k tomu dentu dostali. Museli sme byť v tomto prípade trošku kreatívni.“

Z analýzy rozhovorov s PDR technikmi môžeme tiež usudzovať, že ambidextrálne učenie, teda schopnosť učiť sa a adaptovať sa súčasne na explotačné a exploračné úlohy, je pre nich kľúčová. Explotačné učenie sa odráža v tom, ako technici zdokonaľujú svoje zručnosti prostredníctvom praxe a opakovania, zatiaľ čo získavajú spätnú väzbu od zákazníkov a kolegov. Tento proces im umožňuje zlepšovať štandardy kvality a efektívnosť ich práce. Z rozhovorov je zrejmé, že technici neustále pracujú na zlepšovaní svojich existujúcich techník opravy a snažia sa byť čo najefektívnejší v rámci svojich tradičných postupov.

Technik 1: „Spätná väzba prichádza v individuálnej forme priamo od zákazníkov, prípadne po ukončení platformových zákazkách od manažérov na riadiacich pozíciách.“

Na otázku či mu pomáha spätná väzba pri individuálnom raste a rozvoji dodáva:

*"Určite, či už tá pozitívna aj negatívna." a dopĺňa, "Pomáha mi v zlepšovaní sa. Keď dostanem pochvalu za to, čo robím dobre, som motivovaný. Naopak, ak dostanem kritiku, chcem sa zlepšiť. Viem, že ešte musím popracovať."*

Exploračné učenie sa prejavuje v ich ochote prijímať nové technológie a metódy, ako aj v otvorenosti voči novým spôsobom práce, ktoré môžu zlepšiť ich služby a riešenia ponúkané zákazníkom. Príklady zahŕňajú prijímanie nových nástrojov, techník a aplikácií, ako aj učenie sa od medzinárodných kolegov a účasť na špecializovaných výstavách. Táto ochota experimentovať a prijímať nové postupy je nevyhnutná pre inovačnú činnosť a zvyšovanie konkurencieschopnosti na trhu.

Technik 4: *"Každoročne sa snažím skúšať nové náradie, ktoré mi bolo odporúčané z nášho kolektívu technikov. Náradie a zlepšenia, ktoré mi vyhovujú si následne objednáam a využívam pri práci."*

Výsledky teda ukazujú, že ambidextrálne učenie je pre PDR technikov centrálnym elementom ich profesijného rozvoja, keďže musia efektívne balansovať medzi zdokonaľovaním svojich tradičných zručností a zároveň byť otvorení novým inováciám a prístupom v ich oblasti. To im umožňuje nielen udržať sa na špičke v oblasti opráv poškodení automobilov, ale aj reagovať na neustále meniace sa požiadavky a očakávania zákazníkov.

### **8.2.1 Vzdelávanie v kontexte zákazníkovej objednávky**

Z analýzy rozhovorov s PDR technikmi a konceptu dodacích stratégií založených na zákazníckych objednávkach (schéma 2 v teoretickej časti práce) je možné vyvodit' viaceré závery týkajúce sa adaptability, flexibility a inovačného potenciálu v rámci PDR sektora. Tieto zistenia naznačujú, že PDR technici a organizácie v tomto odvetví sú schopné aplikovať rôzne stratégie dodávok - od MTS po ETO - v závislosti od

požiadaviek a očakávaní zákazníkov, ako aj od špecifických podmienok každej opravy. PDR technici demonštrujú vysokú mieru flexibility a prispôsobivosti, keďže ich práca môže zahŕňať široké spektrum aktivít, od štandardných opráv až po špecifické zákaznícke požiadavky. To odráža schopnosť organizácií v tomto sektore pracovať podľa rôznych stratégií dodávok, od MTS, kde sa predpokladá štandardizácia a vysoký objem, až po ETO, kde každá objednávka vyžaduje individuálny prístup a šité na mieru riešenia.

Technici sa tiež neustále učia a adaptujú na nové technológie a postupy, čo podporuje exploračné učenie a inovačnú činnosť v sektore. Táto schopnosť prijímať a implementovať inovácie je kritická pre udržanie konkurencieschopnosti a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb. Rozličné úlohy vyžadujú rôzne stupne zapojenia so zákazníkmi, čo odráža potrebu efektívnej komunikácie a koordinácie medzi back office a front office. Táto interakcia je dôležitá pre zabezpečenie spokojnosti zákazníkov a úspešného vykonávania opráv podľa ich požiadaviek. Schopnosť paralelne vykonávať rôzne stratégie dodávok zasa poskytuje organizáciám v PDR sektore príležitosť pre organizačné učenie sa. Toto učenie sa umožňuje organizáciám neustále sa prispôsobovať a optimalizovať svoje procesy a postupy na základe skúseností a spätnej väzby od zákazníkov.

### **8.3 Limity a etika výskumu**

V rámci výskumu som sa zamerala na špecifickú skupinu PDR technikov, čo prináša určité obmedzenia v generalizácii zistení. Keďže bola vzorka obmedzená len na malú skupinu respondentov, výsledky nemusia nutne odrážať praktiky a skúsenosti technikov pracujúcich v celom odvetví alebo v rozličných geografických a kultúrnych kontextoch. Pôvodne som plánovala osloviť celkovo pätnásť technikov, ktorí tvoria malý tím, do ktorého som získala prístup. To by poskytlo širší pohľad na problematiku, avšak z rôznych dôvodov sa mi podarilo získať rozhovory iba so siedmymi z nich. Niektorí z oslovených technikov nereagovali na moje žiadosti, iní

boli v danom období dlhodobo pracovne v zahraničí a jeden z potenciálnych respondentov vážne ochorel. Napriek tomu sa mi podarilo dosiahnuť teoretickú saturáciu vzorku (viď kapitola 6.2.2), takže reprezentatívnosť výskumu bola zachovaná. Taktiež metóda „snehovej gule“ má svoje limity, ako je obťažnosť porozumenia požiadavkám a zámeru štúdie respondentom a môže viesť k skreslenej predstave o probléme (Chrastina, 2019, s. 182).

V rámci mojej diplomovej práce som tiež venovala osobitnú pozornosť etickým aspektom práce s účastníkmi. Na začiatku každého rozhovoru som sa zameriavala na jasné informovanie účastníkov o cieľoch výskumu a o tom, ako rozhovor bude prebiehať. Zdôraznila som, že neexistujú správne alebo nesprávne odpovede a že mi ide o porozumenie ich skúsenostiam a názorom. Tento prístup mi umožnil zabezpečiť, aby sa účastníci cítili pohodlne a vyjadrovali svoje myšlienky otvorene a bez obavy z hodnotenia. Pred začiatkom každého rozhovoru som získala súhlas účastníkov s nahrávaním, pričom som im garantovala zachovanie ich anonymity a dôvernosti poskytnutých informácií. Súčasťou môjho procesu bolo aj informovanie účastníkov o možnosti nadviazania ďalšieho kontaktu so mnou, čo prispelo k pocitu bezpečnosti a otvorenosti. Okrem toho som zabezpečila anonymizáciu všetkých získaných údajov a pred začiatkom rozhovorov som informovala respondentov o zachovaní ich anonymity.

## **8.4 Diskusia**

V súčasnom globálnom ekonomickom prostredí sa neoliberalné tendencie stávajú významnými faktormi ovplyvňujúcimi pracovné podmienky, vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom, a prístupy k vzdelávaniu a profesionálnemu rozvoju. Ako to popísal Balon (2014, s. 717) v svojej štúdiu, neoliberalizmus sa zameriava na uvoľnenie trhov z pod dohľadu a regulácií zo strany štátu, zároveň sa snaží rozšíriť trhové princípy a rozhodovacie kritériá do oblastí, ktoré predtým neboli vnímané ako výsostne ekonomické. Postmodernizmus a neoliberalizmus sa stretávajú

v dôraze na individualitu a nezávislosť človeka. V postmodernizme sa to prejavuje ako oslava jedinečnosti a kreativity jednotlivca, zatiaľ čo v neoliberalizme sa zdôrazňuje obraz "slobodného" človeka, ktorý si sám určuje svoju cestu a osud.

Neoliberalizmus zásadne pretvára koncept poznania, prispôsobuje ho tržnej logike a zvyšuje dôraz na jeho evaluáciu a aplikáciu. Tento prístup k vedeniu ako kľúčovému faktoru ekonomického rozvoja má ďalekosiahle dôsledky nielen v makroekonomickej rovine, ale predovšetkým vo svete práce a vzdelávania. V prostredí PDR technikov, ktoré je predmetom tejto štúdie, možno pozorovať, ako sa neoliberalistické poňatie poznania prejavuje v praktických procesoch učenia sa na pracovisku. Technici sú vyzývaní k neustálej adaptácii na nové technológie a metódy, čo si vyžaduje od nich flexibilitu a schopnosť rýchlo sa učiť a aplikovať novo získané znalosti v praxi. Tým sa vedenie transformuje na „zdroj“, ktorý je nevyhnutný pre udržanie konkurencieschopnosti na trhu.

Napríklad aj v inej štúdií od pani docentky Kateřiny Nedbálkové, "Nehodit se do dnešní doby: dělníci v továrně korporace Baťa," je analyzovaný prípad Baťovej továrne, ktorý odhalil dôležité aspekty týkajúce sa transformácie pracovného prostredia v dôsledku štrukturálnych zmien spôsobených postsocializmom a neoliberalizmom. Táto transformácia má hlboký vplyv na pracovné podmienky, ako aj na to, ako zamestnanci a manažéri vnímajú svoju prácu a identitu. Tento etnografický výskum v Baťovej továrni ukázal vznik kultúry neistej zodpovednosti, charakterizovanej zbavením sa zodpovednosti zo strany manažmentu, prevzatím zodpovednosti zamestnancami, a posilnením trendu ekonomizácie (Nedbálková, 2022).

Tieto zistenia sú v súlade s výsledkami rozhovorov s PDR technikmi a vedúcim pracovníkom, ktoré odhalili podobné tendencie k individualizmu, zodpovednosti a flexibilitate v duchu neoliberalizmu. Technici, podobne ako zamestnanci Baťovej



továrne, sú vystavení tlaku na neustále zlepšovanie a adaptáciu na meniace sa technológie a trhové podmienky, čo zvyšuje ich pracovnú neistotu. Táto situácia odráža širší sociálno-ekonomický kontext, kde neoliberalizmus formuje pracovné podmienky a prístupy k práci a identite.

Z diskusie vyplynul záver, že neoliberálne tendencie majú významný vplyv na pracovné prostredie, vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom, a na prístupy k vzdelávaniu a profesionálnemu rozvoju. Prepojenie medzi postmodernizmom a neoliberalizmom ukazuje, ako dôraz na individualitu a nezávislosť jedinca odráža širšie socio-ekonomické zmeny, ktoré transformujú koncept vedomostí, aby zodpovedal logike trhu. Táto transformácia zahŕňa zvýšený dôraz na hodnotenie a aplikáciu vedomostí, čo má hlboký dopad nielen na ekonomickú rovinu, ale najmä na pracovné a vzdelávacie prostredie. Táto realita potvrdzuje potrebu ďalšieho skúmania vplyvu neoliberalizmu na pracovné prostredie a identitu pracovníkov, aby sa lepšie pochopili súčasné výzvy a hľadali možnosti ich riešenia.

## Záver

V tejto diplomovej práci som sa venovala skúmaniu procesov učenia sa medzi PDR technikmi, špecialistami na bezlakové opravy karosérií automobilov. Cieľom práce bolo analyzovať učenie PDR technikov. Empirická časť práce bola podporená hlavnou výskumnou otázkou: Ako sa učia PDR technici pri práci so zákazníkmi? Táto hlavná výskumná otázka bola rozčlenená na dve podotázky: Akými konkrétnymi spôsobmi sa PDR technici môžu učiť? Ako je učenie PDR technikov ovplyvnené inováciami v danom odvetví?

Pred začiatkom vlastného výskumu som sa venovala rešerši literatúry, ktorý poslužil ako teoretický základ a východiskový bod pre moju prácu. Táto literatúra mi pomohla vytvoriť rámec pre pochopenie kľúčových konceptov a teórií súvisiacich s procesom učenia sa v pracovnom prostredí, konkrétne medzi PDR technikmi. Avšak, ako je bežné v priebehu výskumu, moje pochopenie a interpretácia teoretického rámca sa vyvíjalo a prispôbovalo na základe získaných empirických dát. Prvým krokom empirickej časti práce bol pilotný výskum, počas ktorého som realizovala rozhovor s vedúcim pracovníkom. Tento rozhovor poskytol cenný vhľad do pracovného prostredia a procesov učenia sa medzi PDR technikmi, čo mi umožnilo lepšie pochopiť kontext a špecifiká skúmaného prostredia. Na základe informácií získaných počas tohto rozhovoru som následne upravila a preformulovala otázky pre technikov tak, aby lepšie odrážali realitu ich pracovného a učebného prostredia. Ako posledný krok bola vykonaná obsahová analýza relevantných dokumentov, ktorá slúžila na podporu a overenie zistení z rozhovorov. Analýza dokumentu mi umožnila získať hlbší vhľad do organizácie práce a vzdelávacích postupov medzi PDR technikmi, čím som potvrdila a rozšírila poznatky získané počas rozhovorov.

Analýza ukázala, že pri práci so zákazníkmi sa PDR technici učia predovšetkým prostredníctvom priamej interakcie a spätnej väzby. Táto interakcia im poskytuje

cenné poznatky o potrebách a očakávaníach zákazníkov, ako aj o výzvach, ktoré môžu pri práci vzniknúť. Spätná väzba od zákazníkov, či už pozitívna alebo negatívna, slúži ako dôležitý nástroj pre osobný a profesijný rozvoj technikov, umožňujúci im identifikovať oblasti, kde sa môžu zlepšiť, a zároveň potvrdzovať, čo robia dobre. Technici sa tiež učia adaptovať na rôzne typy poškodení a situácie založené na skúsenostiach so špecifickými požiadavkami zákazníkov. Práca na rozmanitých prípadoch im umožňuje rozvíjať široké spektrum techník a prístupov k opravám, čím zvyšujú svoju flexibilitu a schopnosť poskytovať vysokokvalitné služby. Navyše, práca so zákazníkmi posilňuje komunikačné a medziludské zručnosti technikov, ktoré sú kľúčové pre úspešnú interakciu. Technici sa učia, ako efektívne komunikovať technické aspekty opravy, poskytovať realistické odhady a riešiť akékoľvek obavy alebo otázky zo strany zákazníkov. Tieto zručnosti im pomáhajú nielen pri práci so súčasnými zákazníkmi, ale aj pri získavaní nových klientov a vytváraní pozitívnej reputácie v odvetví.

PDR technici sa učia predovšetkým prostredníctvom praktickej práce a skúseností, čo zahŕňa sledovanie a spoluprácu so skúsenejšími kolegami a výmenu informácií a techník v rámci pracovného prostredia. Učenie sa deje aj prostredníctvom samostatného experimentovania s novými technikami a nástrojmi, ako aj adaptáciou na špecifické požiadavky zákazníkov. Ďalším dôležitým spôsobom učenia je účasť na výstavách, kde technici môžu získať nové poznatky o najnovších technológiách a metódach opravy. Tieto aktivity im umožňujú rozširovať ich odborné zručnosti a zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu.

Inovácie v odvetví PDR majú priamy vplyv na učenie a rozvoj technikov. S nástupom nových technológií, materiálov a nástrojov musia byť technici neustále informovaní a pripravení adaptovať sa na nové metódy opravy. Toto zahŕňa nielen osvojenie si nových techník práce, ale aj získavanie znalostí o najnovších produktoch a zariadeniach na trhu. Inovácie taktiež motivujú technikov k neustálemu vzdelávaniu

a samovzdelávaniu prostredníctvom online zdrojov, a sociálnych sietí. Významnú úlohu v tomto procese zohráva aj medzikultúrna výmena, keďže mnohé inovatívne prístupy a techniky môžu pochádzať od technikov z rôznych častí sveta. V konečnom dôsledku inovácie stimulujú rozvoj profesionálnych zručností PDR technikov a prispievajú k ich schopnosti efektívne reagovať na požiadavky a výzvy moderného trhu s opravami vozidiel.

## Literatura a zdroje

Balon, J. (2014). Jak se privatizují ideje?: Neoliberální režim vědění a jeho přivlastnění postmoderního obrazu světa. *Sociologický časopis*, 50(3), 713–733. DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/00380288.2014.50.5.120>

Beran Sládkayová, M. (2022). *Neformálne učenie (sa) dospelých*. Belianum.

Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>

Buriánek, J. (1996). Předvýzkum. In Petrušek, M. a kol. Velký sociologický slovník II. (s. 876). Karolinum.

Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.

Engström, A., Käkälä, N., & Wikner, J. (2022). Ambidextrous learning in a customer order-based context. *Learning Organization*, 29(2), 116–128. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0116>

Eurofound, (2018). Overview of new forms of employment – 2018 update. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/overview-new-forms-employment-2018-update>

Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (Eds.). (2006). *Improving Workplace Learning*. Routledge.

Fuller, A., & Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. *The SAGE handbook of workplace learning* (s. 46–59). Sage.

Gavora, P. (2015). Obsahová analýza v pedagogickom výskume: Pohľad na jej súčasné podoby. *Pedagogická orientace*. 25(3), 345–370. Dostupné z <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/3670>

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Portál.

Illeris, K. (2005). *Model učení v pracovním životě*. Zpravodaj – odborné vzdělávání v zahraničí, příloha VI, s. 1-7.

Illeris, K. (2018). *A comprehensive understanding of human learning*. In Illeris K. (ed.) *Contemporary Theories of Learning Learning Theorists...In Their Own Words* (s. 7-20). Routledge.

Interný zdroj č. 1 - Inovácie vo svete bezlakovej opravy karosérií

Johnston, R., & Clark, G. (2001). *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. Pearson Education Limited.

Kalenda, J. (2021). *Vratký triumf. Vývoj účasti na neformálním vzdělávání dospělých v České republice v letech 1997 až 2016*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. <https://doi.org/10.7441/978-80-7454-986-1>

Krystoň, M. (2018). *Základy andragogiky*. Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica.

Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *The Academy of Management Review*, 21(3), 791–824. <https://doi.org/10.2307/259002>

Malach, J. (2007). *Pedagogika jako obecná teorie edukace*. Ostravská univerzita v Ostravě.

Maľa, P. (2019). Informálne učenie a jeho spôsoby využitia na pracovisku. Citované 4. marca 2024. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/informalne-ucenie-jeho-sposoby-vyuzitia-na-pracovisku>

Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2), 113–142. Dostupné z: [https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment\\_id=11271&edmc=11271](https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?attachment_id=11271&edmc=11271)

Mukerjee, K. (2013). Customer-oriented organizations: a framework for innovation. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 49-56. <https://doi.org/10.1108/JBS-Jun-2012-0013>

Nedbálková, K. (2022). Nehodit se do dnešní doby: dělníci v továrně korporace Baťa (Not right for these days: workers at the Bata Corporation factory), *Český lid*, 109(2), 147–168. doi:10.21104/CL.2022.2.01.

Novotný, P. (2009). *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Masarykova univerzita.

Örtenblad, A. (2018). Editorial What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

- Petrusek, M. (2006). *Společnosti pozdní doby*. Sociologické nakladatelství.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.
- Průcha, J. (2020). *Psychologie učení. Teoretické a výzkumné poznámky pro edukační praxi*. Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Grada.
- Rabušicová, M., & Rabušic, L. (2008a). Teoretický kontext a metodologická východiska. In M. Rabušicová, & L. Rabušic. (Eds.), *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 25-40). Masarykova univerzita.
- Rabušicová, M., & Rabušic, L. (2008b). Dospělí a informální učení. In M. Rabušicová, & L. Rabušic. (Eds.), *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 77-96). Masarykova univerzita.
- Ray, C. (2022). What is the difference between paintless dent repair and body shop repairs? Citované 10. marca 2024. Dostupné z <https://www.dentlesstouch.com/blog/what-is-the-difference-between-paintless-dent-repair-and-body-shop-repairs>
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Management Press.
- Serrat, O. (2017a). Action learning. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, (s. 589-594).Springer.



Serrat, O. (2017b). Building a learning organization. *Knowledge solutions: : Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (s. 78-99). Springer.

Strauss, A. L., & Corbin J. M. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce

Šedová, K., Švaříček, R. et al. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Šimberová, Z. (2009). Učenie a vzdelávanie v podniku a ich podmienky. In P. Novotný, *Pracovisko ako priestor na učenie. Inšpiratívne štúdie* (s. 20–30). Masarykova univerzita.

Veteška, J. (2010). *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Zabiegalski, E., & Marquardt, M.J. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2021-0062>

Zomerdijk, L. G., de Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems: An empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 108 – 131.

## **Zoznam skratiek**

ATO – Assemble to order, montáž na objednávku

CTO – Configure to order, konfigurácia na objednávku

ETO – Engineer to order, projektovanie objednávky

ISCED - Medzinárodné štandardné členenie vzdelávania

OECD - Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

PDR – Paintless dent repair, špecializovaná metóda na opravu preliačín a škrabancov na vozidle bez poškodenia jeho laku

MTO – Make to order výroba na objednávku

MTS - Make to stock, výroba na sklad

## **Zoznam schém**

Schéma č.1: Typológia výskumu organizačného učenia

Schéma č.2: Dodacie stratégie v rámci konceptu založeného na zákazníckych objednávkach

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Rozhovor s vedúcim pracovníkom

Príloha č. 2: Otázky pološtruktúrovaného rozhovoru pre technikov

Príloha č. 3: Ukážka otvoreného kódovania

## Prílohy

### Príloha č. 1: Rozhovor s vedúcim pracovníkom

- 1) V akej oblasti podnikáte?
- 2) Aká právna forma upravuje vaše pôsobenie na trhu práce?
- 3) Charakterizujte prosím služby, ktoré poskytujete.
- 4) Ako sa vykonáva proces od prijatia zákazky po jej ukončenie v rámci vašej organizácie? Mohli by ste mi poskytnúť detailnejší prehľad o krokoch a činnostiach, ktoré sa vykonávajú počas tohto procesu?
- 5) Môžete popísať požiadavky vašich potenciálnych zákazníkov?
  - a) Vzhľadom na rôznorodý charakter požiadaviek, ako organizácia zabezpečuje flexibilitu a prispôsobivosť rôznym objednávkam zákazníkov?
- 6) Môžete uviesť príklady situácií, keď organizácia musela vykonať úpravy, aby splnila špecifické požiadavky zákazníkov? (ak taká nastala)
- 7) Uviedli by ste príklady iniciatív alebo zmien vykonaných na základe spätnej väzby z rôznych objednávok zákazníkov?
- 8) Na akých trhoch pôsobíte?
  - a) V súvislosti s vašou prítomnosťou na rôznych trhoch, môžete mi povedať, aké jazykové schopnosti sú požadované od zamestnancov?
  - b) Ako sa tieto jazykové požiadavky líšia v závislosti od jednotlivých trhov, na ktorých podnikáte?
- 9) Existujú nejaké postupy alebo metódy, ktoré sa ukázali ako optimálne pri výkone práce? (po ich zavedení sa zlepšila kvalita, zefektívnil sa procesy využívané pri práci, optimalizoval sa výkon, inovácia predošlých postupov)
  - a) Akým spôsobom ich prenášate na nových technikov?
- 10) Akým spôsobom kontrolujete kvalitu výrobkov, služieb? Môže dokumentácia zohrať úlohu pri udržiavaní kvality vašich služieb?

- a) Sú vo vašej organizácii vytvorené štruktúry na hodnotenie výkonnosti a identifikáciu oblastí na zlepšenie?
- 11) Máte nejaké štandardizované postupy práce, ktoré v prípade spolupráce vyžadujete od technikov?
- 12) Môžete mi poskytnúť pohľad na organizačnú štruktúru a s ňou spojené prevádzkové procesy v organizácii? Konkrétne mám záujem pochopiť, ako sú rozdelené úlohy pre zamestnancov pracujúcich so zákazníkmi a tých, ktorí sa starajú o interné operácie.
- 13) Ako prebieha plánovanie a koordinácia interných procesov? (interné procesy: objednávky fakturácie, účtovníctvo, skladové zásoby)
- 14) Ako pri organizácii práce riadite koordináciu a komunikáciu medzi rôznymi tímami alebo jednotlivcami zapojenými do vybavovania rôznych objednávok?
- 15) Používate nejaké digitálne technológie pri práci/organizovaní práce? Ak áno, ako s nimi pracujete?
- 16) Zaznamenávate technologické zmeny v odbore, ktorom pôsobíte? Pokiaľ áno, ako na ne reagujete?
- a. Kde tie inovácie sledujete, teda kde k tým informáciám prichádzate? Existujú nejaké oficiálne dokumenty alebo platformy, kde tieto novinky vychádzajú?
- b. Ako to potom tých technikov učíte, implementujete do praxe?
- 17) Ako sa vo vašej organizácii realizuje zachytenie a využitie poznatkov z minulých skúseností a úspechov? Môžete uviesť príklady konkrétnych procesov alebo iniciatív, ktoré sa používajú na tento účel?
- 18) Podporuje vaša organizačná štruktúra a kultúra individuálne vzdelávanie a rast? Ak áno, môžete uviesť nejaké príklady?
- a) Sú k dispozícii nejaké školenia alebo tréningové programy pre zamestnancov na rozvoj ich schopností a znalostí? Individuálne alebo aj skupinové (napr. workshopy)?

- 19) Existujú špecifické mechanizmy alebo platformy na uľahčenie vzájomnej online závislosti medzi pracovníkmi a na podporu spolupráce a zdieľania znalostí?
- 20) Ako vaša organizácia podporuje kultúru neustáleho vzdelávania a zlepšovania sa medzi zamestnancami?
- 21) Ako vo vašej firme podporujete reflexívne skúmanie pracovných procesov, teda schopnosť jednotlivcov alebo tímov systematicky a kriticky premýšľať o tom, ako vykonávajú svoju prácu a ako ju môžu zlepšiť?
- a) Využívate pri tejto aktivite aj tzv. kouča?
- 22) Vidíte nejaké problémy alebo nedorozumenia pri zadávaní úloh alebo pri postupe práce technikov?
- a) Ako by ste to navrhovali odstrániť?

Príloha č. 2: Otázky pološtruktúrovaného rozhovoru pre technikov

- 1) V akej oblasti podnikáte?
- 2) Aké máte v tomto sektore možnosti a prečo ste zvolili tú, ktorú ste zvolili?
- 3) Aká právna forma upravuje vaše pôsobenie na trhu práce?
- 4) Môžete popísať typický deň vo vašej práci? Aké úlohy vykonávate?
- 5) Ako zabezpečujete, že vaša práca spĺňa stanovené štandardy kvality?
- 6) Môžete opísať situáciu, keď ste museli riešiť nový/nezvyčajný problém pri oprave vozidla? Ak taký nastal, ako ste ho vyriešili?
- 7) Ako dlho pracujete v tomto odvetví?
  - a) Menili alebo teda inovovali sa nástroje alebo techniky, ktoré používate pri oprave počas tohto obdobia? Ak áno, tak ako?
  - b) Kde k týmto inováciám prichádzate?
  - c) Ako ich implementujete do svojej práce?
- 8) Ako často a od koho dostávate spätnú väzbu o vašom výkone?
  - a) Pomáha vám pri vašom individuálnom raste a rozvoji?
- 9) Aký význam prisudzujete jazykovým schopnostiam vo vašej práci?
  - a) Snažíte sa zlepšovať si svoje jazykové schopnosti?
- 10) Máte možnosť sledovať prácu skúsených technikov a učiť sa od nich? Ak áno, aká je vaša skúsenosť s týmto spôsobom učenia?
- 11) Ako by ste zhodnotili úroveň spolupráce s ostatnými technikmi a vedúcimi pracovníkmi pri práci?
- 12) Aké školenia, vzdelávacie programy alebo iné vzdelávacie aktivity ste absolvovali počas svojej kariéry? Ako vám pomohli vo vašej práci?
- 13) Máte nejaké osobné ciele alebo ambície týkajúce sa vášho kariérneho rastu (mám na mysli získavanie nových zručností alebo rozvoj podnikateľských schopností)? Ak áno, aké to sú?
- 14) Používate nejaké digitálne technológie pri práci/organizovaní práce? Ak áno, ako s nimi pracujete?



15) Vidíte nejaké problémy alebo nedorozumenia pri zadávaných úlohách alebo pri postupe práce?

a) Ako by ste to navrhovali odstrániť?

### Príloha č. 3: Ukážka otvoreného kódovania

#### **Kód: Výber práce**

**T5:** Citácia z rozhovoru: *"Je to jednoduché pre mňa, pretože to robia moji kamaráti... bol som tomu viac menej otvorený."*

Poznámky: Rozhodnutie pre prácu v tomto sektore bolo ovplyvnené osobnými vzťahmi a životnou situáciou.

**T7:** Citácia z rozhovoru: *"V tomto sektore existuje celý rad možností... vďaka známostiam som sa dostal k mojej súčasnej práci... Je to flexibilná práca a finančne veľmi dobre ohodnotená."*

Poznámky: Výber práce bol motivovaný flexibilitou a finančnou výhodnosťou, ovplyvnený predchádzajúcimi skúsenosťami a sociálnymi kontaktmi.

#### **Kód: Právna forma pôsobenia**

**T5:** Citácia z rozhovoru: *"Momentálne mám aj živnosť a aj s.r.o.-čku."*

Poznámky: Respondent využíva dve formy právnej štruktúry pre optimalizáciu svojho podnikania.

**T3:** Citácia z rozhovoru: *"S.r.o.... Keď mi hovorili, že aké odvody platili ako živnostníci nejako som ani nerozmýšľal nad inou formou."*

Poznámky: Rozhodnutie pre právnu formu s.r.o. bolo ovplyvnené radami kolegov a úvahami o optimalizácii odvodov.

#### **Kód: Spätná väzba**

**T4:** Citácia z rozhovoru: *"Najskôr asi by som povedal že od zákazníkov príde nejaká spätná väzba, že sú akože spokojní alebo tak."*

Poznámky: Spätná väzba prichádza najmä od zákazníkov, čo potvrdzuje kvalitu práce.

**T7:** Citácia z rozhovoru: *"Neustále od klientov a samozrejme aj od sprostredkovateľov, zahraničných kolegov... Určite áno. Pomáha mi v zlepšovaní sa."*

Poznámky: Spätná väzba od klientov a kolegov je dôležitým faktorom pre osobný rast a rozvoj, motivuje k zlepšeniam.

#### **Kód: Problémy a nedorozumenia**

**T2:** Citácia z rozhovoru: *"Ja nemám úplne jasno, ako to máme na Slovensku so všetkými poisťovňami."*

Poznámky: Existujú určité nejasnosti a potreba jasnejších inštrukcií, najmä v komunikácii s poisťovňami.

**T5:** Citácia z rozhovoru: *"Keď sa už niečo vyskytne, tak skôr v kalkuláciách alebo vo fotodokumentácii... Asi väčšia precíznosť a dôslednosť."*

Poznámky: Občasné problémy sú obmedzené a zvyčajne súvisia s technickými aspektmi práce; ich riešenie spočíva v zlepšení presnosti a postupov.