

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Lech Nierostek

Vzdělávání dospělých jako součást štihlé výroby

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
Doc. PhDr. Juraj Kalnický, PhD.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part-Time) Studies

2009-2012

**BACHELOR THESIS**

Lech Nierostek

The Education of Adults as a Part of Lean  
Production

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
Assoc. Prof. Juraj Kalnický, PhD.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Frýdku-Místku dne 5.3.2012

*Lech Nierostek*

### **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval Doc. PhDr. Juraji Kalnickému PhD. za ochotu, se kterou přistoupil k vedení mé bakalářské práce, za odborné vedení, pomoc, radu a čas, který mi věnoval.

Děkuji rovněž za pomoc mé ženě Pavlíně Nierostkové, Mgr. Haně Urbankové a Ing. Kateřině Hurkové.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá vzájemným propojením a ovlivňováním se vzdělávání dospělých a štihlé výroby, a to jak v oblasti pojmů, tak praktických vazeb. Nahlíží očima procesního manažera na andragogiku a současné vzdělávání ve výrobní firmě jako na společnou platformu, kterou je třeba neustále rozvíjet. Cílem praktické části práce je analýza míry dopadu podnikového vzdělávání na zavádění „štihlé výroby“ a návrh možností jeho zefektivnění.

## **Klíčové pojmy:**

Andragogika, firemní kultura, formy vzdělávání, Kaizen, kompetence lektora, learning by doing, lifelong education, lifelong learning, rozvoj lidských zdrojů, štihlá výroba, vzdělávací metody, vzdělávací potřeby

## **Annotation**

This bachelor composition goes into inter connection and influencing of education on af adult and lean production, as well as in the area of subjekt names, but also in practical connetions. It is looping through the eyes of a process manager in andragogy and linear education in manufacturing copany as at a collective platform, which i tis necessary to continuously develop. The target of the practical part of this work is an analysis of the consequence of copany education on introducing „lean production“ and a sign of possibilities of it's effectivity rissing.

## **Key words**

Andragogy, educational methods, educational needs, firm culture, human ressource development, Kaizen, learning by doing, lean production, lifelong education, lifelong learning, The kompetence of a lecturer, the forms of education

## OBSAH

ÚVOD.....	8
VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A FIREMNÍ ROZVOJ.....	9
1.1 Vzdělávání dospělých, rozvoj lidských zdrojů.....	9
1.2 Vedení firmy, kultura organizace a vzdělávání zaměstnanců.....	11
1.3 Firemní rozvoj a vzdělávání dospělých – proč firmy vzdělávají.....	13
1.4 Definování vzdělávacích potřeb.....	14
1.5 Formy vzdělávání.....	16
1.5.1 Vzdělávací metody.....	17
1.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	19
ŠTÍHLÁ VÝROBA.....	21
2.1 Štíhlá výroba a Kaizen.....	21
2.2 Štíhlá výroba a Kaizen – vzdělávání napříč firmou.....	22
2.3 Metodické řízení Kaizenu a štíhlé výroby.....	24
2.4 Lektor – jeho osobnost a kompetence.....	26
2.5 Firmy a profesní vzdělávání ve 21. století.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
3.1 Výzkumný cíl a výběr hypotéz.....	29
3.2 Sběr dat, charakteristika výzkumného vzorku.....	30
3.3 Vyhodnocení výzkumného šetření.....	34
3.4 Interpretace hypotéz stanovených pro výzkumné šetření.....	43
3.5 Doporučení k zefektivnění.....	45
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	51
PŘÍLOHY.....	I

## ÚVOD

Po většinu svého profesního života se setkávám s dvěma veličinami. První z nich je vzdělávání dospělých a druhou je štihlá výroba. Obě veličiny jsou mi bytostně blízké a jsem přesvědčen o jejich nutnosti a zároveň přirozené potřebě v každodenním životě.

Téma mé bakalářské práce „Vzdělávání dospělých jako součást štihlé výroby“ bylo pro mne přirozenou volbou. Teoretická část této práce má být dokladem a potvrzením toho, že andragogika a štihlá výroba mají mnoho společných průsečíků. První část textu ukazuje spojení mezi vzděláváním dospělých a firemním rozvojem. Druhá část se zaměřuje na štihlou výrobu a Kaizen a třetí část je věnována andragogice. Všechny tři části mají z pohledu mých profesních zkušeností mnoho společného. Snažil jsem se představit si andragogiku i štihlou výrobu jako dvě v praxi spolupracující a vzájemně se ovlivňující veličiny. Jak andragogika, tak štihlá výroba potvrzují svou opodstatněnost v praxi svou teoretickou i praktickou rovinou. Chtěl bych touto prací ozřejmit důležitost propojení teorie i praxe andragogiky, štihlé výroby, firmy i jejich zaměstnanců. Zmiňuji zde pod jiným jménem i firmu, ve které pracuji a jejíž zaměstnanci laskavě a anonymně vyplnili dotazníky, aby se tak podíleli na výzkumu, jež je částí této práce. Cílem praktické části je pak zjištění a analýza míry dopadu podnikového vzdělávání na zavádění štihlé výroby a nástin možností jeho zefektivnění. Praktická část je postavena na výzkumném šetření pomocí dotazníku na zhruba 1/5 vzorku zaměstnanců firmy.

Z dlouhé výrobní praxe vnímám vzdělávání dospělých jako přirozenou součást štihlé výroby. Neznamená to však, že bych znal všechny její zákonitosti. Tato práce mi má pomoci k prohloubení mých zkušeností a zároveň k jejich utřídění. Byl bych velmi rád, aby obsah této práce byl přínosem nejen pro mne samotného, ale rovněž pro firmu, ve které pracuji.



# VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A FIREMNÍ ROZVOJ

## 1.1 Vzdělávání dospělých, rozvoj lidských zdrojů

K nedílné součásti celého našeho života patří, kromě všudypřítomné změny, také vzdělávání a učení se (formální, neformální, informální). Chceme-li porozumět pojmu vzdělávání dospělých a jeho spojitosti se strategickým rozvojem lidských zdrojů a firemním rozvojem vůbec, musíme začít dvěma základními, v mnohém podobnými termíny.

Prvním z nich je celoživotní vzdělávání a výchova – lifelong education (Kalnický), druhým pak je celoživotní vzdělávání (učení) – lifelong learning (Palán, Langer). Těmito termíny pojmenovávají jejich autoři širší procesy celoživotního vzdělávání, výchovy a učení se. Kalnický ve své knize (2007, str. 11) píše: „Celoživotní vzdělávání a výchova je záměrný a cíleně řízený výchovně vzdělávací proces, probíhající u člověka v průběhu celého jeho života, zahrnující formální i neformální formy školského i mimoškolského vzdělávání, včetně řízeného sebevzdělávání. Přitom pod mimoškolským vzděláváním rozumíme oblast jak profesního (professional training), tak i oblast zájmového, kulturního vzdělávání (enlightment education)“.

Palán, Langer (2008, str. 101) uvádějí: „Celoživotní učení (angl. lifelong learning) představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, změnu jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života“. „Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami.“

Z obou definicí je patrné, že jedním ze subsystémů celoživotního vzdělávání je právě vzdělávání dospělých. Palán a Langer (2008, str. 95) schematicky znázorňují místo, které patří vzdělávání dospělých v koncepci

celoživotního vzdělávání a jeho dvojitý dělení na vzdělávání ve školách a další vzdělávání (viz tabulka 1 a 2). Podle výše zmíněných autorů se další vzdělávání dělí na další profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání. Další profesní vzdělávání má pak strukturu kvalifikační, rekvalifikační a normativní.

tabulka č. 1 „Koncepce celoživotního vzdělávání“

<b>CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (UČENÍ)</b>		
<b>VZDĚLÁVÁNÍ DĚTÍ A MLÁDEŽE</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b>	
	<b>VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKOLÁCH</b> ZŠ, SŠ, VOŠ, VŠ	<b>DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> (viz další obrázek)

Zdroj: Palán, Z., Langer, T. Základy andragogiky (2008, str. 95)

tabulka č. 2 „Koncepce dalšího vzdělávání“

<b>DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b>		
<b>(DALŠÍ) PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b>	<b>ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>	<b>OBČANSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>
KVALIFIKAČNÍ		
REKVALIFIKAČNÍ		
NORMATIVNÍ		

Zdroj: Palán, Z., Langer, T. Základy andragogiky (2008, str. 95)

Celoživotní vzdělávání, jeho subsystemy a struktury spoluvytvářejí v posledních desetiletích přirozeným způsobem obsah strategického rozvoje lidských zdrojů. Michael Armstrong (2007, str. 443) definuje strategický rozvoj lidských zdrojů jako: „Identifikaci potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii“.

Strategický rozvoj lidských zdrojů je spojen s technickým a kulturním rozvojem, které přineslo 20. století. Firmy i státy bohatly, hospodářský růst umožňoval rozvoj nových technologií a s nimi přicházely nové požadavky na rozvoj a vzdělávání dospělých. 21. století je ve svých nárocích na lidské zdroje, jejich znalosti a dovednosti mnohem dynamičtější. Zaměstnavatelé i zaměstnanci jsou totiž pod trvalým tlakem společnosti, zaměřené na výkon. Suchy ve své knize (2010, str. 26) dokonce píše: „Jestliže přijmeme, že učení se je procesem přípravy jak postupovat v nových situacích, tak jsme krok od konstatování, že tradiční adaptační výchovu je třeba zastoupit inovační“.<sup>1</sup>

Strategický rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání dospělých spojují procesy učení, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, tedy zaměstnanců a ve většině případů dospělých lidí. Současnost ukazuje nezbytnost tohoto spojení, které se, podmíněno jedno druhým, rychle rozvíjí.

## **1.2 Vedení firmy, kultura organizace a vzdělávání zaměstnanců**

S požadavky na strategický rozvoj lidských zdrojů, který pak výrazným způsobem ovlivňuje vzdělávání dospělých, přichází vedení firmy. To má moc, vliv, ale také odpovědnost za její směřování, a tím také za zaměstnance, kteří jsou mu podřízeni. Vedení firmy promítá do svých strategií (nejen lidských zdrojů) reakce na změny okolí, nebo naopak vlastní - konkurenční změnou reaguje na neměnnost trhu. Je to právě vrcholový nebo střední management, který musí rozpoznat příležitost ke změně, být vůči ní stále otevřený, rozhodnout o ní a stanovit vize a cíle k ní vedoucí. Management firmy musí určit sílu a stupeň naléhavosti této změny. Kotter (2004, str. 88) píše: „A konečně, pokud není vytvořeno dostatečně vysoké vědomí naléhavosti přistoupit ke změně, nikdy nenajdete dostatek času proces dokončit“. Aby mohlo dojít k naplnění výše zmíněného vědomí naléhavosti, je nutné mít

---

<sup>1</sup> Suchy, S. *Edukacja dorosłych pracowników i bezrobotnych* (překlad: autor BC práce) „Jeśli założymy, że uczenie się jest procesem przygotowania się do postępowania w obliczu nowych sytuacji, to jesteśmy o krok od stwierdzenia, że tradycyjne wychowanie adaptacyjne należy zastąpić innowacyjnym“.

manažery s potřebnými kompetencemi. Plamínek (2008, str. 170) uvádí: „Ve skutečnosti je třeba kompetence manažerů (a v menší míře i lídrů, o vykonavatelích ani nemluvě) šít na míru specifické povaze úloh, které odrážejí jedinečnost podnikání, originální detaily řízení firem a firemních kultur a jedinečnost lidí, kteří pro firmy pracují“. Zkušené a zodpovědné vedení firmy reaguje na změnu, ať už vnitřní nebo vnější, vzděláváním zaměstnanců.

Rozhodnutí vzdělávat, vytvářet vize, cíle, utvářet kompetence manažerů, určovat sílu změny podmiňující firemní rozvoj, ovlivňuje výraznou měrou kultura organizace. Armstrong (2007, str. 257) definuje kulturu organizace takto: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikdy výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“. Jsou to právě vůdcové, kteří formují a vytvářejí hodnoty a normy firmy, a jsou to právě oni, kteří začínají vzdělávat sebe a posléze i své podřízené, tedy zaměstnance. Dá se říci, že mezi kulturou organizace, promítající se vzájemně do kvality managementu, a vzděláváním zaměstnanců, je přímá úměra. Samozřejmě ne vždy a za všech okolností. Občasná majitelská či ředitelská direktiva, suplující osvícenost managementu, či nedostatek firemní kultury, není sto nahradit vliv společně chápaného cíle. Pasivní a neuvědomělý postoj managementu se pak stejnou mírou odráží v přístupu zaměstnanců k důležitosti a smyslu vzdělávání.

### **1.3 Firemní rozvoj a vzdělávání dospělých – proč firmy vzdělávají**

Smyslem vzdělávání dospělých je především rozvoj firem a společností. K rozhodnutí vzdělávat dochází vedení firmy nejčastěji ve dvou případech. Prvním je zásadní nutnost změny uvnitř firmy a druhým je pozitivní zkušenost s výsledky vzdělávání. Oba důvody spojuje cíl, kterým je rozvoj firmy spojený s navýšením její efektivity.

Tato skutečnost se odráží i v požadavku na proces učení, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Armstrong (2007, str. 444) uvádí: „Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace“. Píše také: „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“. A právě ona synonyma vyšších úkolů ukazují a zdůrazňují důvod vzdělávání dospělých.

Definice důvodů vzdělávání dospělých mohou být různé. V jejich obsahu ale téměř vždy najdeme slovo produktivita. Kalnický (2007, str. 13) definuje svou zkušenost z praxe takto: „Modernizace produktivních činností si dnes vyžaduje kromě finančního kapitálu a materiálních investic v dostatečném množství i investice nemateriální – v podobě produktu šedé hmoty, které sehrávají právě rozhodující úlohu při realizaci toho-kterého projektu“. „Praxe v ekonomicky nejvyspělejších zemích světa potvrzuje fakt, že rozhodující úlohu v růstu produktivity a kvality práce a při zvyšování úrovně konkurenceschopnosti sehrávají právě tyto nemateriální investice v podobě vzdělávání lidí, školských i mimoškolských systémů, doškolování, rekvalifikace, kontinuální přípravy, výzkumů, inovací, komerčních a flexibilních řídicích struktur“. Další, aktuální důvod vzdělávání dospělých

uvádí Alexander (2009, str. 324): „Snižuje se trvalost práce. Zanikají staré a objevují se nové obsahy pracovních náplní“.<sup>2</sup>

Je patrné, že k docílení firemního rozvoje nestačí pouze materiální investice. Konec konců i ony jsou úzce spojeny s lidským kapitálem, který je zároveň součástí, ale také začátkem a koncem každého firemního rozvoje. Plamínek (2008, str. 70) vnímá úlohu lidského kapitálu ve firmě takto: „Ale od okamžiku zavádění zpětných vazeb, učení se z dosažených výsledků a zejména podpory firemní dynamiky jsou lidé nepostradatelnou součástí motoru, který pohání další vývoj firmy“. Nehmotným a mnohdy těžko udržitelným kapitálem firmy je know-how zaměstnanců. Cestou, jak si zaměstnance udržet a zajistit rozvoj firmy, je jejich neustálé vzdělávání.

#### **1.4 Definování vzdělávacích potřeb**

Současný svět výrobní i nevýrobní, „produktivní i neproduktivní“, se vzdělává, leč s různou intenzitou. Na její míru má vliv nespočet faktorů. Patří mezi ně bohatství země či firmy, historicko-politická zkušenost, vzdělání, ambice atd.

Smysluplné firemní vzdělávání závisí na dobré analýze vzdělávacích potřeb a posléze na strukturované definici vzdělávacích potřeb zahrnující firmu jako celek, jednotlivé skupiny a týmy a samozřejmě i jednotlivce. V průběhu celého procesu definování vzdělávacích potřeb může dojít k celé řadě chyb a omylů, pramenících například ze špatné interpretace dat či vzájemného nepochopení se mezi zadavatelem a vzdělávací agenturou. Výsledkem pak může být špatně zvolený objekt nebo téma vzdělávání.

Jak tedy dobře nedefinovat vzdělávací potřeby firmy? Plamínek (2010, str.v65) nabízí jednu z velmi často používaných metod: „Chcete-li dobře určit témata vzdělávání, neptejte se na ně. Neptejte se ani na potřeby. Ptejte se na problémy“. „Problémy jsou tedy nanejvýš vhodným polem k intervenci.

---

<sup>2</sup> Alexander, T. *Andragogika* (překlad: autor BC práce) „Obniża się też trwałość pracy, zanikają stare, a pojawiają się nowe treści aktywności zawodowej“.

A navíc jsou to naši nejlepší spojenci při hledání obsahu vzdělávacích programů“. Autor knihy Řízení lidských zdrojů Michael Armstrong s tímto modelem identifikace vzdělávacích potřeb nazývaným „modelem deficitu“ nesouhlasí a nazývá jej omezeným. Ve výše zmíněné knize (2007, str. 503) píše: „Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotní brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí“.

Oba modely, každý svým způsobem, nás přivádějí k potřebné definici obsahu vzdělávacích potřeb. První model nás přiměje analyzovat firemní procesy a odchylky uvnitř těchto procesů, které ohrožují chod firmy. Dobrá analýza určí potřebná témata a cílové skupiny, a tím dojde k naplnění vzdělávacích potřeb. U druhého modelu se budeme spíše zabývat analýzou podnikových plánů, plánů lidských zdrojů a analýzou rolí. Budeme provádět průzkumy, rozdávat dotazníky, vést rozhovory, provádět analýzy. I tento model pojmenovává a definuje vzdělávací potřeby firmy.

Zkušenost ukazuje, že spojení identifikace výrobních problémů s očekáváními a vizemi budoucího směřování firmy tvoří rub a líc správného definování vzdělávacích potřeb.

## 1.5 Formy vzdělávání

Správně či optimálně nadefinované vzdělávací potřeby by se měly odrážet ve zvolených formách vzdělávání a vzdělávacích metodách. Od rozhodnutí vzdělávat přes definování vzdělávacích potřeb, forem vzdělávání, vzdělávacích metod až ke vzdělávání samotnému vede dlouhá cesta, měřená v týdnech a měsících. Právě tento dlouhý čas nahrává rozmělnění koncepčnosti celého procesu nebo jej může ovlivnit natolik, že obsah pak nekoresponduje s požadavkem a rozchází se s cílem vzdělávání. Ve firemním vzdělávání jsou formy a metody vzdělávání důležitou součástí vzdělávacího procesu a mají nezanedbatelný podíl na jeho úspěšnosti.

Definic forem vzdělávání a jejich následných kategorizací existuje několik, Kalnický (2007, str. 57) uvádí jednu z nich: „Forma výchovně-vzdělávacího procesu představuje obecně vyšší stupeň jeho organizovanosti: v čase, vzhledem na systémy, ve kterých nebo mezi kterými procesy probíhají, v prostoru“. Palán, Langer (2008, str. 151) definují formu vzdělávání dospělých jako „určitý rámec výuky, vnější organizační uspořádání vzdělávacího procesu, jeho stavbu, a to z mnoha hledisek – především jsou to: délka trvání, prostředí výuky, organizační uspořádání vzdělávaných, zaměření vzdělávacího procesu“. Další příklady kategorizací forem přináší výše zmiňovaní autoři, Palán a Langer (2008, str. 151), např. formy podle Paška: „monologické, dialogické, kolektivní, laboratorní, institucionální a organizační“. Jiné pojetí podle nich přináší Mužík. Tento andragog diferencuje formy vzdělávání takto: „Přímá výuka, kombinovaná výuka, korespondenční (distanční) vzdělávání, terénní vzdělávání, sebevzdělávání“.

Po analýze vzdělávacích potřeb nabízejí vzdělávací agentury firmám formy vzdělávání, které zohledňují výsledky analýz a snaží se najít vhodnou formu pro celek i jednotlivce. Velmi často zvolené formy vzdělávání odpovídají firemní kultuře firmy a jejímu zařazení do daného výrobního či nevýrobního odvětví. Formy vzdělávání vytvářejí vstupní podmínky pro použití vzdělávacích metod.



### 1.5.1 Vzdělávací metody

Nutno říci, že jak vzdělávací metody, tak i formy vzdělávání procházejí v posledních desetiletích výrazným vývojem a i tuto oblast ovlivňují trendy v dobrém i špatném slova smyslu. Stejně jako v jiných oblastech lidského života, tak i ve vzdělávání se výrobní firmy poměřují značkou vzdělavatelské firmy, úrovní vzdělavatele, formou vzdělávání, ale především mírou sofistikované vzdělávací metody. Často se při tom zapomíná na přínos, přidanou hodnotu dané vzdělávací metody.

Pravdou, vycházející ze zkušeností, je fakt, že jsou to právě metody vzdělávání, které ve spojitosti s lektorem přinášejí konkrétní efekty jednotlivci a firmě. Palán a Langer (2008, str. 154) definují formu vzdělávání takto: „Metodou rozumíme nejjednodušeji postup za určitým cílem. Ve vzdělávání dospělých můžeme metodu definovat jako způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle“. Palán, Langer (2008, str. 154 až 155) uvádějí rovněž dělení metod podle Jaroslava Mužíka na: teoretické, teoreticko-praktické, praktické, výkladově ilustrativní, dialogické, problémové“. Všechny výše zmíněné klasifikace metod vzdělávání odpovídají firemní praxi s tím, že metody teoreticko-praktické, praktické a problémové jsou využívány častěji než jiné.

O metodách používaných ve firemní praxi konkrétněji píše ve své knize Kalnický (2007, str. 73) „Ale vznikly a vyprofilovaly se hlavně ty, o kterých se mluví jako o typických, či specifických metodách dalšího profesního vzdělávání, jako případová metoda, inscenační metoda, panelová diskuze, brainstorming, brainwriting, hobo-metoda, metoda delfi, metoda došlé pošty (basket Metod), metoda ekonomické hry, metoda řídicí hry, jako i metody (v západních zemích – techniques) na sociologicko-psychologické bázi, jako metoda aktivního sociálního učení – ASU, metoda asertivity...“ Aplikace těchto metod, ale i dalších, které s léty přibývají, je běžně firmami po vzdělavatelích požadována. To, co však je čím dál tím více aktuálnější v profesním vzdělávání, je spojení metod a praxe u konkrétních firem, týmů

a jednotlivců. Často je to spojováno s pojmem Learning by doing, tedy učení děláním, toho, co bych se měl skrze vzdělavatele naučit.

Metody vzdělávání samozřejmě nejsou jediným krokem procesu na cestě od uvědomění si potřeby vzdělávat až po vzdělávání samotné. Důležitými prvky, vedoucími k úspěchu, jsou rovněž lektor, čas a místo vzdělávání, obsazení vzdělávací akce atd., ale použitá metoda vzdělávání patří mezi nejdůležitější a často spolu s lektorem a účastníky je nejdéle zapamatovatelným prvkem celého procesu.

## 1.6 Vyhodnocování vzdělávání

Nedílnou součástí nejen profesního vzdělávání je, a mělo by být, vyhodnocování jeho efektivity. Spolu s rozhodnutím vzdělávat (nejčastěji vycházejícím z potřeby změny určitých hodnot) je vhodné vytvořit metriky a kritéria vhodná pro budoucí hodnocení (srovnání) dosažené změny. Armstrong (2007, str. 508) píše: „Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje“.

Pravdou také je, že velká část vzdělavatelů předkládá firmám maximalistický výsledek své práce, ať už skutečně dosažený či pouze předpokládaný v budoucnu. Velmi často se jedná právě o ten potenciální přínos ze vzdělávacích aktivit. Těchto potencionálních přínosů pak není firmou ve skutečnosti nikdy dosaženo, což se obrací proti účastníkům vzdělávací akce, kteří jakoby nenaplnili očekávání obou stran. Nesplnitelnost potencionálních přínosů je však většinou ovlivněna ambiciózností zadavatele i vzdělavatele.

Jednou z příčin rozdílů mezi očekávaným a skutečným výsledkem vzdělávání je také nesoulad mezi teorií a praktickým zaváděním do praxe, během níž se teorie devaluje množstvím reálných problémů. Plamínek (2010, str. 238 až 239) píše: „Tříměsíční odstup pro zhodnocení kursu se mi ostatně jeví jako ideální pro většinu běžných vzdělávacích situací a programů. Lidé si po uběhnutí této lhůty již stačí uvědomit, co z kursu zůstane jako trvalé a co definitivně (nebo prozatím?) zapadlo do nevědomí či neužívání“. Ano, tato lhůta se jeví jako optimální pro zhodnocení vzdělávací akce. Armstrong (2007, str. 508 až 509) uvádí čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1. Reakce. Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na dané vzdělávání reagují.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků. Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.

Úroveň 3. Hodnocení chování. Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků. Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů.

Všechny čtyři úrovně odpovídají skutečnosti i zkušenosti s vyhodnocováním ve firmách. Míra použití těchto hodnotitelských úrovní odpovídá kulturní úrovni vzdělávané i vzdělávající firmy. Vyhodnocování vzdělávání uzavírá kruh celého procesu, který můžeme nazvat vzděláváním dospělých ve spojitosti s firemním rozvojem.

# ŠTÍHLÁ VÝROBA

## 2.1 Štíhlá výroba a Kaizen

Budeme-li přemýšlet, co je vlastní štíhlé výrobě, Kaizenu, profesnímu vzdělávání a firemnímu rozvoji, zjistíme, že je to změna lidského chování a myšlení. Činnosti firmy, která praktikuje filozofii štíhlé výroby či Kaizenu, jsou postaveny na kontinuální změně chování a myšlení. Firma, která má ve své strategii zakotveno profesní vzdělávání, naplňuje touto strategií změnu chování a myšlení. A konečně firma, která se rozvíjí nebo se chce rozvíjet, toho nemůže dosáhnout jinak než změnou chování a myšlení, potažmo tedy profesním vzděláváním. Přibývá firem, které si uvědomují vzájemnou spojitost profesního vzdělávání a změny chování a myšlení, a tu ukotvují (s různou intenzitou) právě ve filozofii štíhlé výroby či Kaizenu.

Štíhlá výroba jako celek má svůj původ v jednotlivých metodách zlepšování, které v padesátých letech pomáhaly japonským automobilkám zvýšit konkurenceschopnost a vymezit se vůči světu. Kušturiak ve své knize (2006, str. 13) charakterizuje štíhlou výrobu takto: „Štíhlá výroba je paradigma a způsob myšlení o výrobě. Je to filozofie, která zkracuje průběžný čas eliminací plýtvání, aby byly včas dodávány výrobky vysoké kvality při nízkých nákladech. Štíhlá výroba, to je úzké propojení vývoje výrobků, technické přípravy výroby, logistiky, výroby s administrativou podniku“.

Pojem Kaizen se objevil na stránkách českého odborného tisku těsně po roce 1989. Stejně jako předtím, tak i dnes má své vyhraněné zastánce i odpůrce. Jedním ze zastánců Kaizenu je i Košturiak, který v úvodu své knihy (2010, str. 1) píše: „Kaizen začíná sebereflexí a pokorou, která je základem schopnosti učit se a zdokonalovat“. Uvádí definici Kaizenu: (2010, str. 4) „Kaizen jako výraz je složený ze dvou slov: KAI – změna a ZEN – dobrý, lepší, což znamená změna k lepšímu. Kaizen je systém kontinuálního zlepšování v osobním, sociálním, ale i pracovním životě, který zahrnuje stejně tak dělníky jako manažery. Kaizen je také způsob života a životní filozofie.“ Jak štíhlá výroba, tak Kaizen mají ve výrobní i nevyrobní praxi mnoho podob a úrovní.

Definice Kaizenu, ale především konkrétní živá praxe, ukazuje na potřebnost těchto systémů či filozofií ve výrobních firmách a spřízněnost se vším, co souvisí s profesním vzděláváním a firemním rozvojem.

## **2.2 Štíhlá výroba a Kaizen – vzdělávání napříč firmou**

Česká republika má za sebou dvacet let bohatých zkušeností, týkající se implementace štíhlé výroby a Kaizenu. Mnozí s ní mají zkušenost z našich i zahraničních firem. Špičkové české podniky si neváhaly na zavádění a implementaci štíhlé výroby a Kaizenu najmout renomované evropské nebo americké vzdělávací agentury či zkušené jednotlivce. Vzdělávací materiál z celého světa pochybné i špičkové kvality zaplnil police a knihovny těch, kteří měli příležitost a možnosti jej získat. Současnost štíhlovýrobních a Kaizenovských školení a kurzů je sofistikovaným souhrnem teorie a her a mnohdy adrenalinových zážitků organizovaných pod dohledem zkušených lektorů s psychologickým vzděláním. Během posledních let došlo na poli vzdělávání v této oblasti k obrovskému vývoji. Z teorie předávané formou přednášek přešlo vzdělávání ve štíhlé výrobě a Kaizenu k systému učení, nabízeném Janem Ámosem Komenským, tedy „škola hrou“ neboli „vzdělávání hrou“.

Je nutné si uvědomit, jak velkou váhu dávají výše zmíněné filozofie, tedy štíhlá výroba a Kaizen, vzdělávání. Proč tomu tak je? Firmy, aplikující tyto filozofie, si více než jiné uvědomují hodnotu lidského kapitálu. Košturiak (2010, str. 161) píše: „Analýza vývoje podniků v posledních letech ukazuje, že hlavní konkurenční výhodou jsou zlepšování a inovace, učení se a schopnost neustálé změny. Právě tato konkurenční výhoda vychází z lidského potenciálu v podniku“. Štíhlá výroba a Kaizen je mimořádným způsobem spojená s potřebou vychovávat a vzdělávat zaměstnance uvnitř firmy, což není v českých firmách běžným jevem. Vzorem v této oblasti byla a je pro většinu špičkových firem ve světě i v Česku japonská firma Toyota. Košturiak (2010, str. 152) uvádí manažerské principy této firmy a jeden z nich zní takto: „Vytvoření silné a stabilní kultury, ve které se mohou dlouhodobě rozvíjet

podnikové hodnoty, výjimečné individuality a týmy, neustálé úsilí o rozvoj a učení multifunkčních týmů, které řeší problémy, kvality, produktivity, ale i složité technické problémy“. Je patrné, že firmy vycházející z principů Toyoty a praktikující štihlou výrobu a Kaizen, kladou důraz na učení se a rozvoj, a to jak jednotlivce, tak týmu. Takto smýšlející firmy neupřednostňují jednu skupinu zaměstnanců před druhou. Základní principy se týkají všech stejně, ať už je to vývoj výrobků, logistika, administrativa, výroba atd. Jeden podnikový proces a lidé v něm při vzájemné spolupráci učí ostatní a zároveň rozvíjejí sami sebe. Dosáhnout v této oblasti standardu, který budou napodobovat jiné firmy, však vyžaduje dlouhý čas a nemalé úsilí.

Jedním z hnacích motorů štihlé výroby a Kaizenu je týmová práce využívaná jak při řešení problémů, tak v rámci vzdělávacích aktivit uvnitř firmy. Spojitost Kaizenu a týmové práce vnímají i autoři knihy (1999, str. 6 až 7): „Kaizen se zcela odlišuje od tradičního neustálého zlepšování procesů, protože je celý postaven na akčnosti. Práce týmu, to je rozvoj a implementace jejich řešení, oni tvoří proces nebo mění existující proces, zanechávají nový proces na místě“.<sup>3</sup> Podle složitosti problémů vyžadujících řešení nebo podle tématu vzdělávání bývají k těmto účelům nejčastěji využívány formy klasických nebo kaskádových workshopů (vícedenní - týdenní). Projektová metoda (3-6 měsíců) je používána k řešení problémů, na které management firmy klade vysoký důraz a které vyžadují komplexní řešení.

Metody štihlé výroby a Kaizenu, které firmy používají, jsou využívány (ne vždy) ke vzdělávání a učení se prací, a to napříč firemními procesy i organizačními a firemními hierarchiemi. Volba forem i metod a samozřejmost jejich využívání se přizpůsobuje dané firemní kultuře, míře zavádění štihlé výroby a Kaizenu, vzdělávání atd.

Mezi nejčastěji používané metody patří: matice příčin a následků, diagram toku, regulační diagram, Paterův diagram, Ishikawův diagram,

---

<sup>3</sup> Laraia, A., et al. *The Kaizen Blitz* (překlad: autor BC práce) „Kaizen fundamentally differs from traditional continuous improvement processes because it is almost entirely action-based. Teams are charged with both developing and implementing their solutions; they create processes or change existing processes, leaving a new process in place“.

brainstorming, mapování toku hodnot, rychlé změny a redukce dávek, chybu vzdornost, kanban, PDCA, totálně produktivní údržba atd.

Obsah všech výše zmíněných metod je v prvním kroku náplní vnitrofiremního profesního vzdělávání, ve kterém se zaměstnanci seznamují s jejich funkcí. V druhém kroku je používání těchto metod součástí řešení problémů. Formy i metody, které jsou v praxi v rámci štihlé výroby a Kaizenu používány, jsou „otevřené“ všem úrovním organizační hierarchie. V rámci vzdělávání i řešení problémů se velmi často setkávají v jedné skupině řadoví zaměstnanci s vedoucími pracovníky firmy. Je to dáno také tím, že tyto filozofie dávají větší důraz na týmovou práci a na multifunkčnost týmů. Štihlá výroba a Kaizen stavějí svůj přínos mimo jiné na komunikaci a znalosti firemních procesů. Toho není možné dosáhnout bez jejich sdílení napříč firmou za účasti maximálního počtu zaměstnanců.

### **2.3 Metodické řízení Kaizenu a štihlé výroby**

Jestliže hovoříme o štihlé výrobě a Kaizenu jako o filozofiích štihlých výrobních procesů, kterými bezesporu jsou, pak, aby tomu tak ve skutečnosti opravdu bylo, musíme tyto filozofie a především jejich metody a nástroje řídit. Způsob metodického řízení implementace Kaizenu a štihlé výroby závisí na základních faktorech, kterými jsou např. velikost firmy či úroveň implementace. Osoba zodpovědná za metodické vedení a implementaci zmíněných filozofií, by měla být součástí vedení firmy. Důvodem je nejen větší věrohodnost, neboť za záměrem stojí podpora vedení, ale i skutečné pravomoci a zodpovědnosti, které takovému členu vedení firmy bývají obvykle svěřeny. Zkušenost z větších firem ukazuje, že struktura implementace Kaizenu a štihlé výroby může být například následující viz Kušturiak (2010, str. 135 a 136)



**Kaizen manažer** (úroveň vrcholového vedení, 1/závod)

- koordinace procesu zlepšování
- koordinace stanovení cílů

**Kaizen trenér** (1. úroveň managementu, 1/400 pracovníků)

- koordinace zlepšování v odděleních
- koordinace stanovení cílů v odděleních
- trénink metod a nástrojů
- moderace kaizen workshopů
- výměna informací a nejlepších řešení

**Kaizen praktikant** (2. úroveň managementu, 1/50 pracovníků)

- přítomnost na workshopech a spolupráce s kaizen trenérem na dosažení požadovaných výsledků
- vedení menších kaizen workshopů
- podpora plnění akčního plánu z workshopu
- vyhledávání témat pro další workshopy

Menší firmy volí mnohem plošší strukturu řízení. Lidé zodpovědní za implementaci Kaizenu a štihlé výroby bývají nazýváni Kaizen manažery, Kaizen asistenty, koordinátory zlepšování, procesními manažery, lean manažery a podobně. Na nich samotných pak zůstává zodpovědnost za plnění všech úloh výše zmíněné struktury. Firmy s větší praxí, zkušenějším managementem a Kaizen manažerem nevynechají ve své struktuře řízení Kaizenu a štihlé výroby také roli sponzorů. Tu definuje Košturiak (2010, str. 136) takto: „Sponzoři – definují témata k řešení, cíle projektu, vybírají projektové manažery a spolupracují s nimi v průběhu řešení projektu při důležitých rozhodnutích, konfliktech a neočekávaných problémech. Vytvářejí podmínky a zdroje pro práci projektových týmů, hodnotí průběh projektů, výsledky a rozhodují o případných odměnách pro projektové týmy.“ Nutno říci, že sponzoři nemusí být garanty jen projektových týmů, ale třeba také

kaskádových týmů a podobně. Důležitost role sponzorů narůstá zvláště tehdy, je-li sponzor „majitelem“ daného procesu, tedy je-li za něj zodpovědný. Metodické řízení na samém začátku implementace a obrovská podpora, jak teoretická, tak praktická, jsou nezbytnou součástí funkčnosti štíhlé výroby i Kaizenu.

## **2.4 Lektor – jeho osobnost a kompetence**

Štíhlá výroba a Kaizen, to je velké množství mnohdy specifických vzdělávacích i analytických metod. Mnohé z nich vznikaly spontánně při potřebě najít příčinu problému a vyřešit ji. Z velké části jsou předávány dál a vyučovány svými tvůrci, zdokonalovateli nebo těmi, kteří mají s jejich používáním největší zkušenosti. Ty, kteří toto know-how ve firemní praxi nejčastěji předávají dál, nazýváme lektory. Kalnický (2007, str. 118) píše: „Běžným označením profesionálů, ale i neprofesionálů – učitelů, kteří zabezpečují výukovou činnost pro dospělé v tematicky vymezených poznatkových oblastech, bez ohledu na používané formy a metody, je lektor“.

Zvláště v oblasti štíhlé výroby a Kaizenu využívá mnoho firem k profesnímu vzdělávání kromě externích také interní lektory. V posledních dvaceti letech dochází k obrovskému pokroku v rozvoji a vzdělávání právě interních lektorů. Jsou na ně kladeny obrovské znalostní i psychické nároky, a proto rozvíjejí jejich lektorské schopnosti jak lektoři sami, tak zaměstnavatelé. Personální oddělení firem, mnohdy již vedená zkušenými andragogy, kladou důraz při výběru lektorů na jejich osobnost, kompetence, organizační schopnosti a podobně. Nemalé předpoklady, které by měli splňovat, jsou očekávány jako samozřejmost. V praxi to však samozřejmostí není. Kalnický (2007, str. 118) uvádí tyto potřebné osobnostní předpoklady lektora: „široký rozhled, mravní vybavenost, optimismus, takt se smyslem pro humor, didaktická tvořivost, rozhodnost a rozvážnost, spravedlivost“.

Není pochyb o tom, že kromě osobnostních předpokladů trenéra je nutná i jeho odborná znalost a v dnešní době i andragogická způsobilost. Co se týče

znalosti lektora, lze souhlasit s Plamínkem (2010, str. 276) „Skutečný expert se pozná podle toho, že ví, proč říká to, co říká. A lektor s alespoň trochu vyššími ambicemi by bezpochyby měl znát kromě toho, co bude účastníků říkat, i detaily alespoň o jednu vrstvu hlubší“. Ukazuje se, že externí lektoři často neumějí spojit teoreticky nabyté znalosti s aplikací v praxi. V tomto směru je neoddiskutovatelný přínos andragogiky, která propojuje teorii i praxi jak u vzdělavatele, tak i u vzdělávaného. Lektor je tím, který může kladným i záporným způsobem zásadně ovlivnit bezpočet zaměstnanců ve firmě. Kalnický (2007, str. 119) uvádí jednu z důležitých andragogických způsobilostí lektora: „Řídit a organizovat učební proces s účastníky tak, aby jim co nejpřístupnější cestou toto učivo odevzdal, v přijatelném časovém limitu a celkové tvořivé atmosféře, i za funkčního užití didaktických prostředků, při postavení v partnerském vztahu vůči nim“. Dobrý lektor je požehnáním pro profesní i osobní život účastníků vzdělávání i firmu samotnou.

## **2.5 Firmy a profesní vzdělávání ve 21. století**

Konec 20. století a začátek 21. století je pro štihlou výrobu a Kaizen a s tím spojené profesní vzdělávání obdobím mimořádného rozvoje a podpory. S rostoucí konkurencí a globalizací světa si firmy uvědomují nutnost přebírat nejlepší praktiky ve všech oblastech řízení a chodu firmy. Formy a metody vzdělávání doznávají neustálých inovací, mnohdy i na úkor kvality. Potvrzuje se totiž, že má-li být metoda úspěšná a používaná v denní firemní praxi, musí být, až na výjimky, jednoduchá a snadno aplikovatelná. Vnitrofiremní tlak nedává prostor pro zdlouhavá a komplikovaná řešení.

Zaměstnanci mnohých firem, především ve středním a vyšším managementu, prošli v posledních letech velkým množstvím vnitrofiremních či externích školení. Je stále těžší přesvědčit zaměstnance všech úrovní o tom, aby používali další, nové metody. Zvláště, pokud ty předchozí ještě nejsou dostatečně zažitá a nepřinášejí očekávaný efekt. Nezbytnou nutností, potřebou mnohdy těžce docílitelnou, je zaujmout. Uvědomují si to vzdělávací firmy, trenéři i firemní management. Suchy (2010, str. 76) zdůrazňuje potřebu

zaktivizovat účastníky vzdělávání. „V duchu této zásady, při výběru programového materiálu, je třeba zdůraznit ten obsah a metody, které podnítí zájem, uvolní intelektuální aktivitu, povzbudí zangažovanost a aktivnost. Přijetí těchto zásad umožní rozvoj tvůrčích postav otevřených na všechno, co je nové, a vytvoří podmínky výchovy pro pokrok a rozvoj“.<sup>4</sup>

Všechny firmy chtějí od profesního vzdělávání maximální přidanou hodnotu a pokud možno lektora praktika s univerzitním vzděláním. Zde se otevírá prostor pro praktickou a teoretickou andragogiku. Kalnický (2007, str. 17 a 18) píše: „Vzdělávání dospělých vyžaduje neustálé absorbování nových poznatků, prakticky po celou profesní životní dráhu člověka. V čase intenzivního rozvoje výrobních sil však nemohou postačovat jenom praktické zkušenosti, je nutné opírat se i o širokou a hlavně kvalitní teoretickou základnu“. Tato přesná definice platí jak pro firmy a její zaměstnance, tak pro andragogiku s lektorem včetně.

Zkušenost ukazuje, že profesní vzdělávání dospělých stále málo podporuje samostatnost zaměstnance v umění rozhodnout se správně tvář v tvář problému. Všeobjímající a narůstající standardizace, jež je výstupem většiny vzdělávacích aktivit, na první pohled zamezuje všem nepředvídaným situacím. A přeci k takovým situacím dochází. Téměř nikdo neučí kreativité, která by pomohla nejen v případě řešení nestandardní situace, ale především při rozvoji procesů firmy samotné.

Profesní vzdělávání obsažené ve štihlé výrobě a Kaizenu ušlo za krátkou dobu dlouhou cestu, hodnou myšlenek, které tyto filozofie představují. Ukázalo směr, nastavilo tolik potřebné zrcadlo skutečnosti, v mnohých firmách tristní skutečnosti. Chtělo by se říci, že co mělo být standardizováno, standardizovaným je! Nyní je třeba hledat cestu ke kreativité.

---

<sup>4</sup> Suchy, S. *Edukacja dorosłych pracowników i bezrobotnych* (překlad: autor BC práce) „W myśl tej zasady w doborze materiału programowego należy akceptować te treści nauczania i te metody, które spowodują zainteresowanie, wyzwolą aktywność intelektualną, pobudzą do zaangażowania i działania. Uwzględnienie tej zasady przyczynia się do kształtowania postaw twórczych, otwartych na wszystko, co nowe, a więc stwarza warunki wychowania dla postępu i rozwoju“.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3.1 Výzkumný cíl a výběr hypotéz

Cílem praktické části bakalářské práce je zjištění a analýza míry dopadu podnikového vzdělávání na zavádění „štlhlé výroby“ a nástin možností zefektivnění v konkrétní firmě. Touto firmou je firma Produkttra a respondenty v dotazníkovém šetření jsou pak zaměstnanci Produkttry.

Výzkumný cíl a posléze hypotézy vycházejí z poznatků autora práce a z potřeby vedení firmy Produkttra, která prostřednictvím vzdělávání dospělých a aplikace štlhlé výroby usiluje o zvýšení produktivity firmy. Cílem tohoto výzkumu je potvrdit, vyvrátit, či získat nové poznatky, týkající se níže zmíněných hypotéz. Autorovým záměrem je pak využít získané poznatky v praxi tak, aby ve firmě došlo k maximálnímu zefektivnění podnikového vzdělávání, týkajícího se štlhlé výroby.

Byly stanoveny tyto čtyři hypotézy:

Hypotéza 1.:

U firmy s nízkou firemní kulturou má podnikové vzdělávání mnohem menší dopad na zavádění štlhlé výroby než u firmy, kde firemní kultura dosahuje vysoké úrovně (ot. č. 8, 9, 10, 11, 12)

Hypotéza 2.:

Firma, která při zavádění štlhlé výroby čerpá jen z teoretických znalostí štlhlé výroby, zavádí štlhlou výrobu pomaleji než firma, kterou vzdělává trenér s dlouholetou osobní praxí při jejím zavádění (ot. č.: 13, 14, 15, 16)

Hypotéza 3.:

Podnikové vzdělávání (trénink) probíhající přímo na ploše pracoviště (learning by doing) má větší dopad na zavádění a přijetí štlhlé výroby než vzdělávání v učebně firmy (ot.č.: 17,18,19,20,21)

Hypotéza 4.:

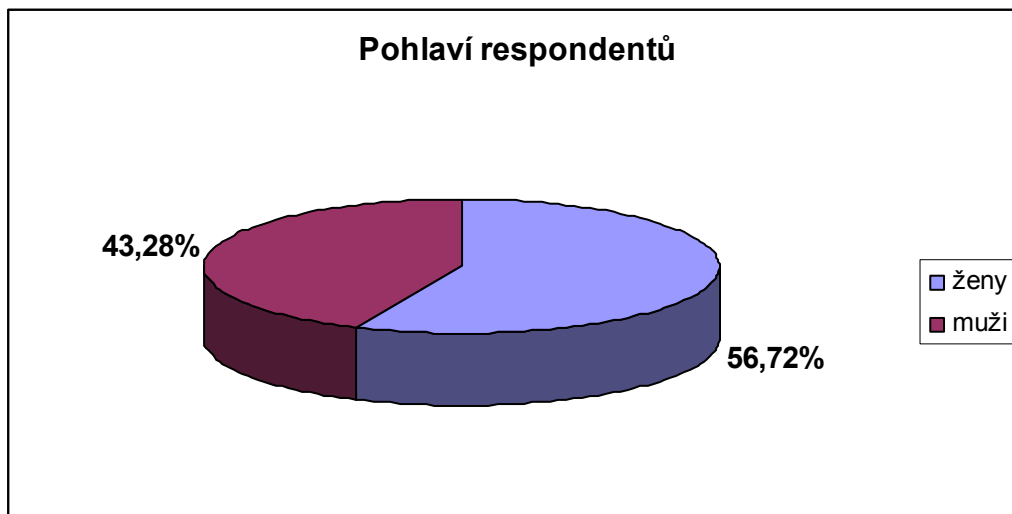
Zaměstnanci podporování managementem firmy k zavádění štihlé výroby mají mnohem větší motivaci ke vzdělávání ve štihlé výrobě a k její aplikaci než zaměstnanci bez podpory managementu firmy (ot. č.: 22, 23, 24, 25, 26)

### 3.2 Sběr dat, charakteristika výzkumného vzorku

Objektem zkoumání byli zaměstnanci firmy Produkttra ve věku od 18 let do 61 a více let. Ke sběru dat bylo použito dotazníkové metody a použit byl standardizovaný dotazník (viz příloha č. I). Sběr dat probíhal v průběhu cca 4 týdnů a z větší části byl anonymní, tzn. dotazníky byly doručeny na jednotlivá firemní pracoviště a s odstupem času byly vráceny zadavateli.

Dotazník byl vtištěn v počtu 70 kusů (100%). Vráceno bylo 67 vyplněných dotazníků (95,71%). Z absolutního počtu 67 (100%) bylo 38 (56,72%) žen a 29 (43,28%) mužů, (graf č. 1)

graf č. 1: Otázka č. 1

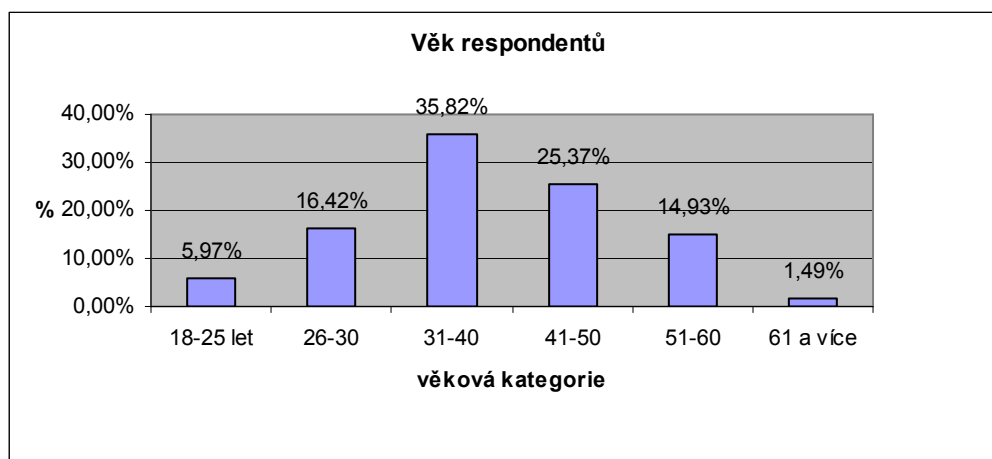


Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Nejnižší zkoumanou věkovou hranicí respondentů byla kategorie 18-25 let a nejvyšší 61 let a více. Ve věku 18-25 let vyplnili dotazník 4 respondenti (5,97%), ve věku 26-30 let 11 respondentů (16,42%), ve věku 31-40 let 24

respondentů (35,82%), ve věku 41-50 let 17 respondentů (25,37%), ve věku 51-60 let 10 respondentů (14,93%) a ve věku 61 let a více 1 respondent (1,49%), viz graf č.2.

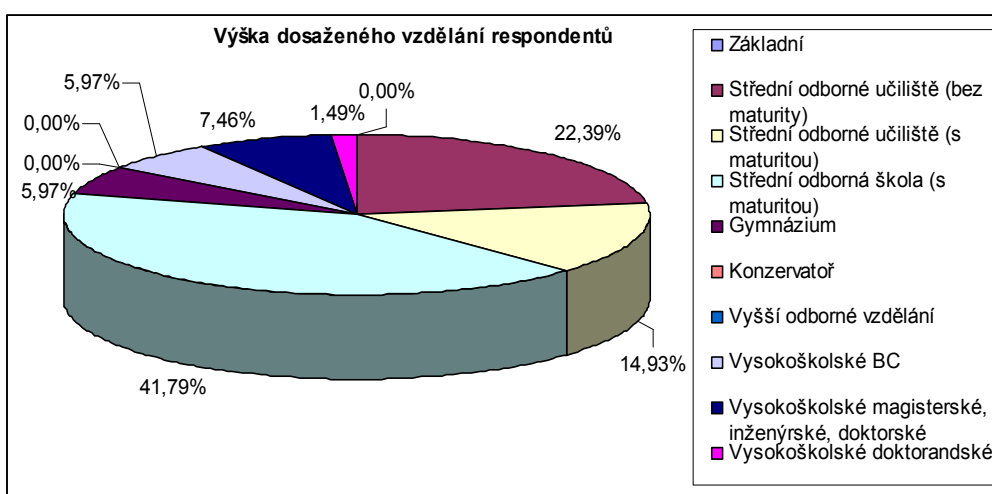
graf č.2: Otázka č.2



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Základní vzdělání (graf č. 3) mělo 0 (%) respondentů. Střední odborné učiliště bez maturity mělo 15 z nich, tedy 22,39%. Střední odborné učiliště s maturitou mělo 10 oslovených (14,93%). Střední odbornou školu s maturitou mělo 28 respondentů (41,79%). Gymnázium měli 4 respondenti (5,97%), konzervatoř 0 respondentů (0%), vyšší odborné vzdělání 0 respondentů (0%), vysokoškolské BC typu 4 respondenti (5,97%), vysokoškolské vzdělání 5 respondentů (7,46%) a doktorandský titul zastupoval 1 respondent (1,49%).

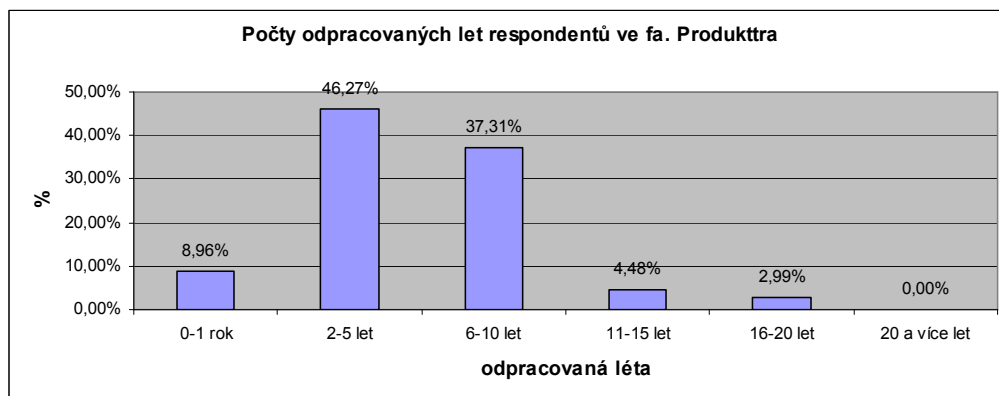
graf č.3: Otázka č.3



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Mezi respondenty (graf č. 4) je 6 zaměstnanců (8,96%), kteří ve firmě pracují 0-1 rok. 2-5 let pracuje ve firmě 31 respondentů (46,27%), 6-10 let 25 respondentů (37,31%), 11-15 let 3 respondenti (4,48%), 16-20 let 2 respondenti (2,99%), 20 a více let 0 respondentů (0%).

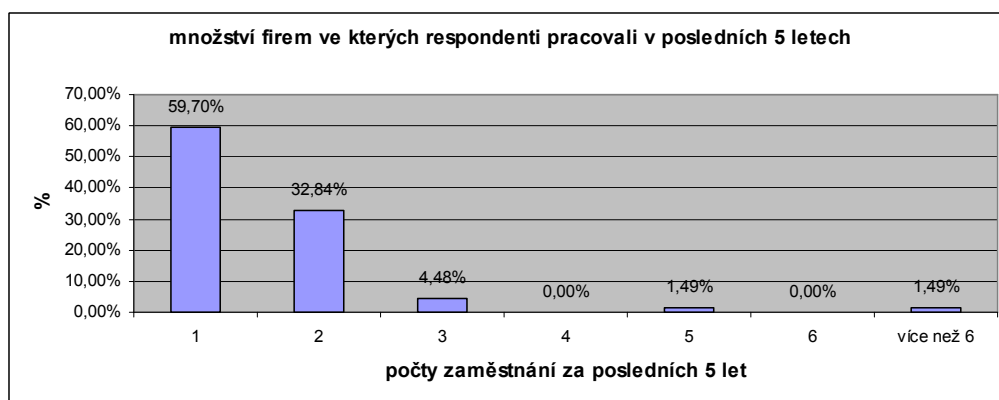
graf č. 4: Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

40 respondentů (59,70%) pracovalo v posledních 5 letech pouze v jedné firmě. Pro 22 respondentů (32,84%) je to během posledních 5 let druhé zaměstnání, pro 3 respondenty (4,48%) 3. zaměstnání, pro 0 respondentů (0%) 4. zaměstnání, pro 1 respondenta (1,49%) 5. zaměstnání, pro 0 respondentů (0%) 6. zaměstnání a pro 1 (1,49%) respondenta více než 6. zaměstnání, viz graf č. 5.

graf č. 5: Otázka č. 5

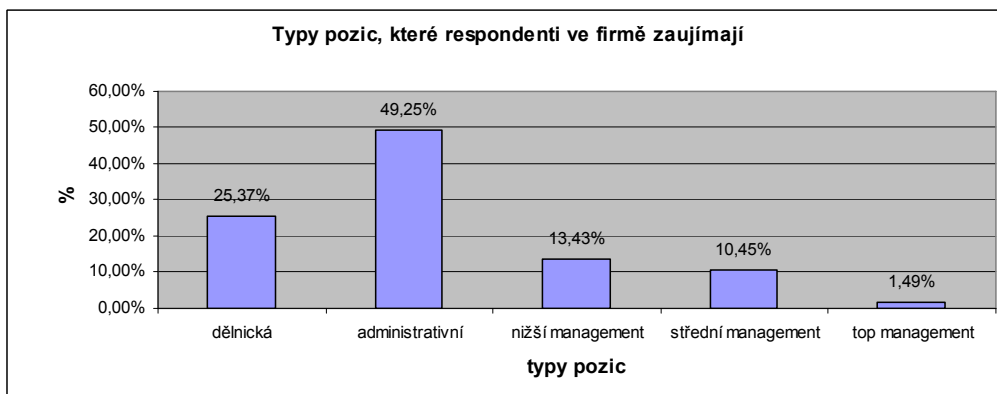


Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012



Ze všech respondentů pracuje v dělnické pozici 17 (25,37%) respondentů, na administrativní pozici 33 respondentů (49,25%). V nižším managementu pracuje 9 z nich (13,43%), ve středním managementu 7 z nich (10,45%) a v TOP managementu 1 respondent (1,49%), viz graf č. 6.

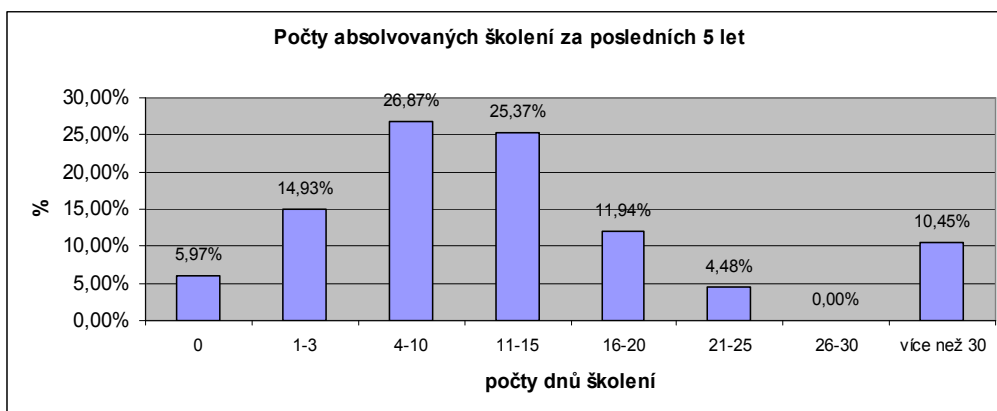
graf č. 6: Otázka č. 6



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Mezi 67 respondenty (graf č. 7) jsou 4 respondenti (5,97%), kteří během posledních 5 let neabsolvovali žádné školení, 10 respondentů (14,93%), kteří absolvovali 1-3 dny školení. 4-10 dnů školení absolvovalo 18 respondentů (26,87%), 11-15 dnů školení absolvovalo 17 respondentů (25,37%), 16-20 dnů, 8 respondentů (11,94%), 21-25 dnů školení 3 respondenti (4,48%), 26-30 dnů 0 respondentů (0%) a více než 30 dnů školení absolvovalo 7 respondentů (10,45%).

graf č. 7: Otázka č. 7

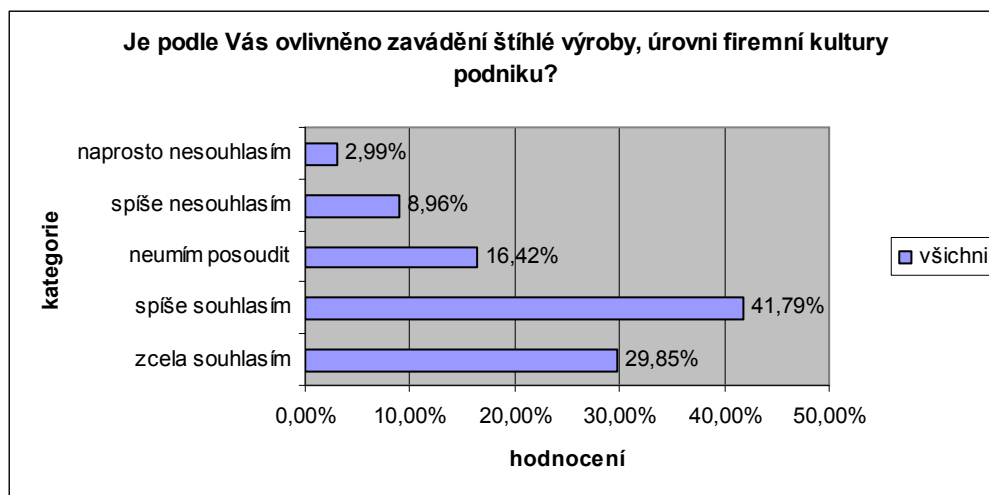


Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

### 3.3 Vyhodnocení výzkumného šetření

Dotazník umožňující vyhodnocení výzkumné šetření byl vyplněn 67 respondenty, kteří odpověděli na 26 otázek. Vyhodnocení prvních sedmi otázek bylo uvedeno v předchozí kapitole. Dalších devatenáct vyhodnocení následuje nyní.

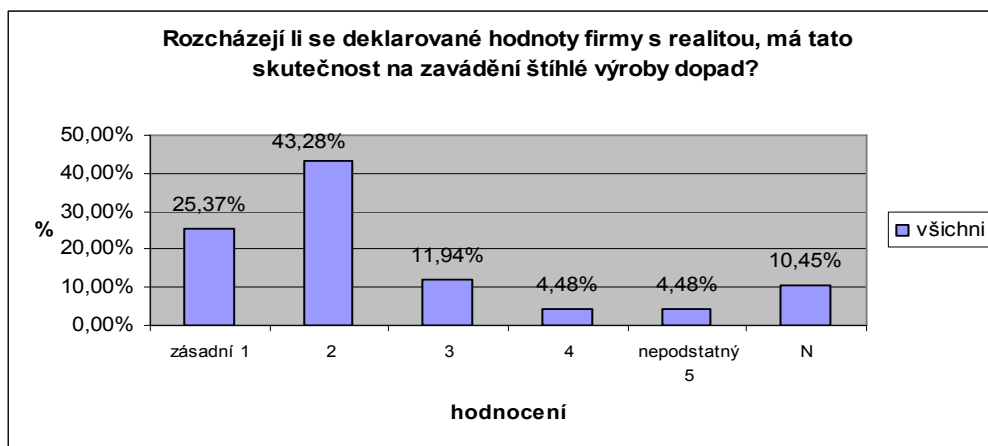
graf č. 8: Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Z uvedeného grafu č. 8 (otázka č. 8) vyplývá, že 29,85% respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že zavádění štihlé výroby je ovlivněno úrovní firemní kultury podniku a 41,79% respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Toto tvrzení neumí posoudit 16,42% respondentů, 8,96% s tvrzením spíše nesouhlasí a 2,99% naprosto nesouhlasí.

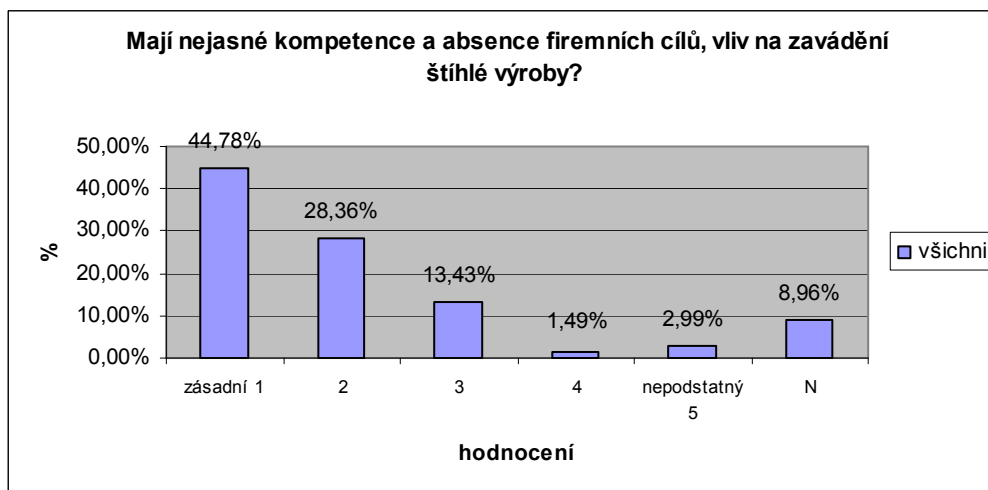
graf č. 9: Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 9 (graf č. 9), jaký dopad na zavádění štihlé výroby má nesoulad deklarovaných hodnot firmy s realitou na škále (1 základní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit), bylo následující: hodnocení 1 = 25,37% respondentů, 2 = 43,28% respondentů, 3 = 11,94% respondentů, 4 a 5 shodně 4,48% respondentů a N označilo 10,45% respondentů.

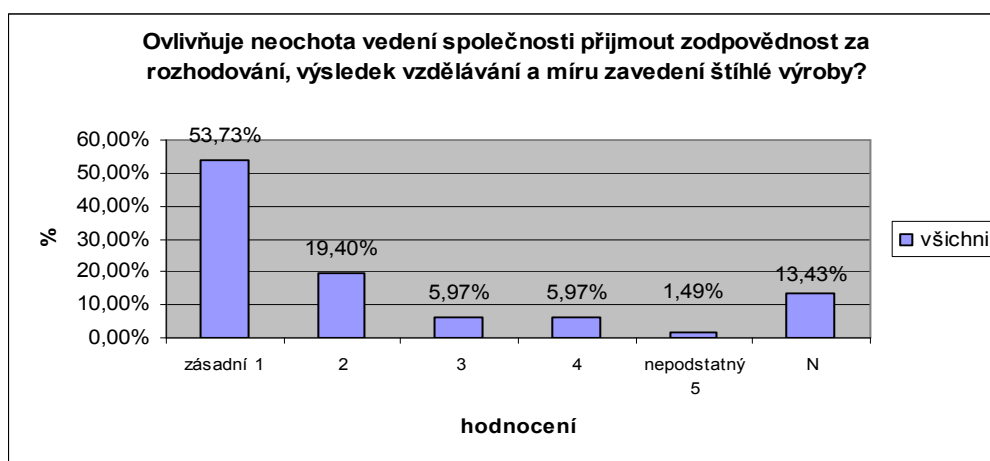
graf č. 10: Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 10 (graf č. 10) na škále (1 zásadní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit) bylo následující: 1 = 44,78% respondentů, 2 = 28,36% respondentů, 3 = 13,43% respondentů, 4 = 1,49% respondentů, 5 = 2,99%, a N = 8,96% respondentů.

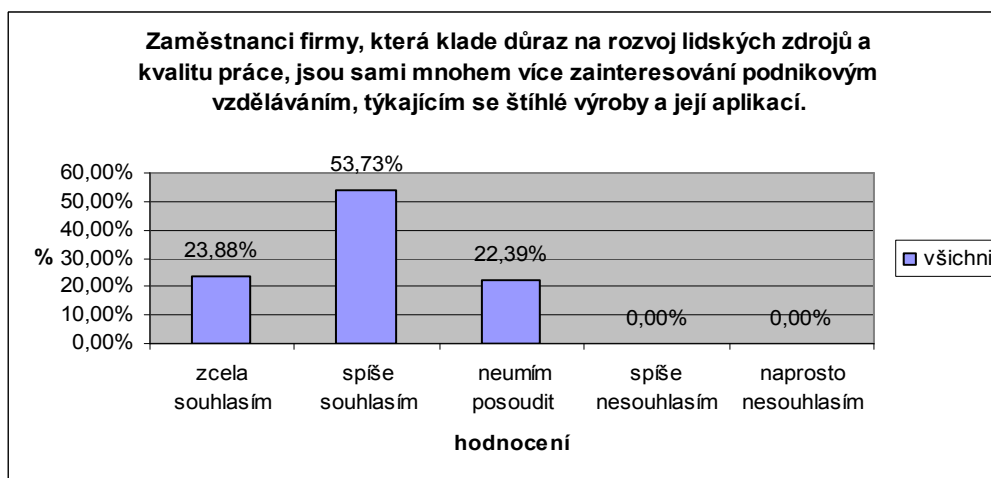
graf č. 11: Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 11 (graf č. 11) na škále (1 zásadní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit), bylo následující: 1 = 53,73% respondentů, 2 = 19,40% respondentů, 3 a 4 shodně 5,97% respondentů, 5 = 1,49% respondentů a N = 13,43% respondentů.

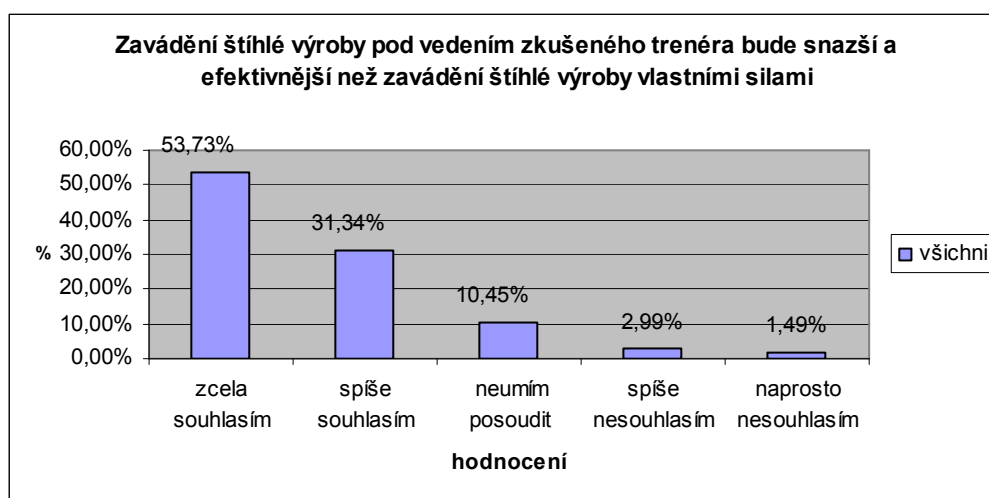
graf č. 12: Otázka č. 12



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

U otázky č. 12 (graf č. 12) odpovědělo 23,88% respondentů, že zcela souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci firmy, která klade důraz na rozvoj lidských zdrojů a kvalitu práce, jsou sami mnohem více zainteresováni podnikovým vzděláváním, týkajícím se štihlé výroby a její aplikací. 53,73% respondentů s tvrzením spíše souhlasí, neumí jej posoudit 22,39% respondentů. Hodnocením spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím připadlo 0%.

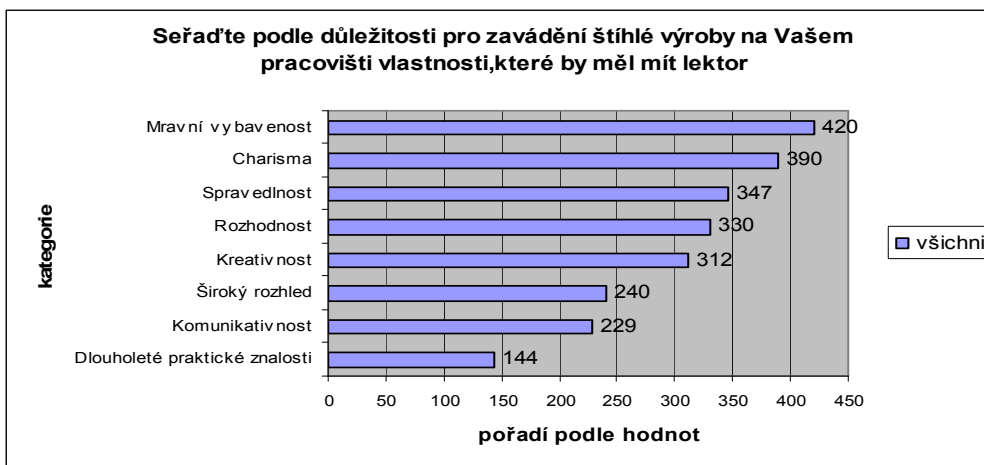
graf č. 13: Otázka č. 13



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Na otázku č. 13 (graf č. 13), zdali bude zavádění štihlé výroby pod vedením zkušeného trenéra snazší a efektivnější než zavedení štihlé výroby vlastními silami, odpovědělo zcela souhlasím 53,73% respondentů, spíše souhlasím 31,34%, neumím posoudit 10,45% respondentů, spíše nesouhlasím 2,99%. Naprosto nesouhlasí 1,49% respondentů.

graf č. 14: Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Na otázku č. 14 (graf č. 14), u které je výsledek seřazen podle pořadí dle hodnot (nejnižší hodnota = největší důležitost) seřadili respondenti jednotlivé kategorie takto: dlouholeté praktické znalosti 144 bodů, komunikativnost 229 bodů, široký rozhled 240 bodů, kreativnost 312 bodů, rozhodnost 330 bodů, spravedlnost 347 bodů, charisma 390 bodů, mravní vybavenost 420 bodů.

Otázka č. 15 zněla: Je praktická znalost štlhlé výroby přednášejícího lektora důležitá pro Vaší aplikaci štlhlé výroby? Z 67 respondentů (100%) odpovědělo ANO 89,55% respondentů a NE 10,45% respondentů.

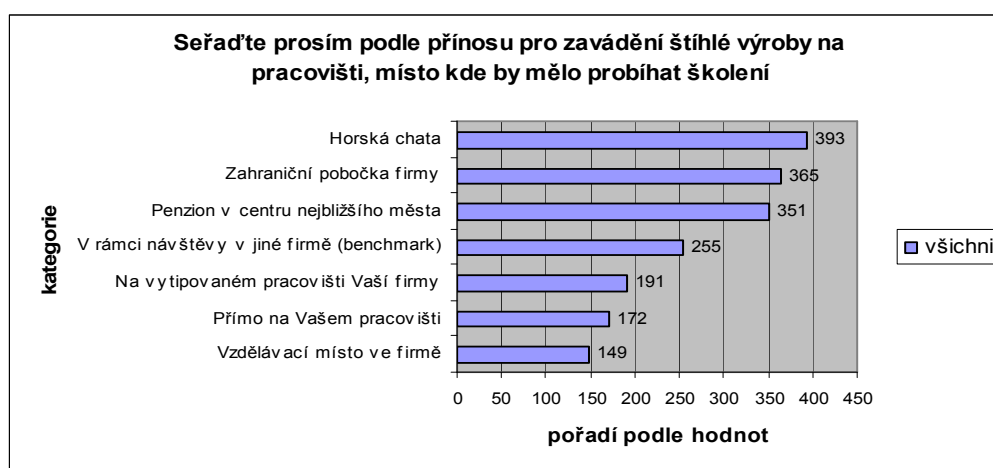
graf č. 15: Otázka č. 16



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 16 (graf č. 15) je následující: zcela souhlasím 20,90% respondentů, spíše souhlasím 44,78% respondentů, neumím posoudit 13,43%, spíše nesouhlasím 17,91%, a naprosto nesouhlasím 2,99% respondentů.

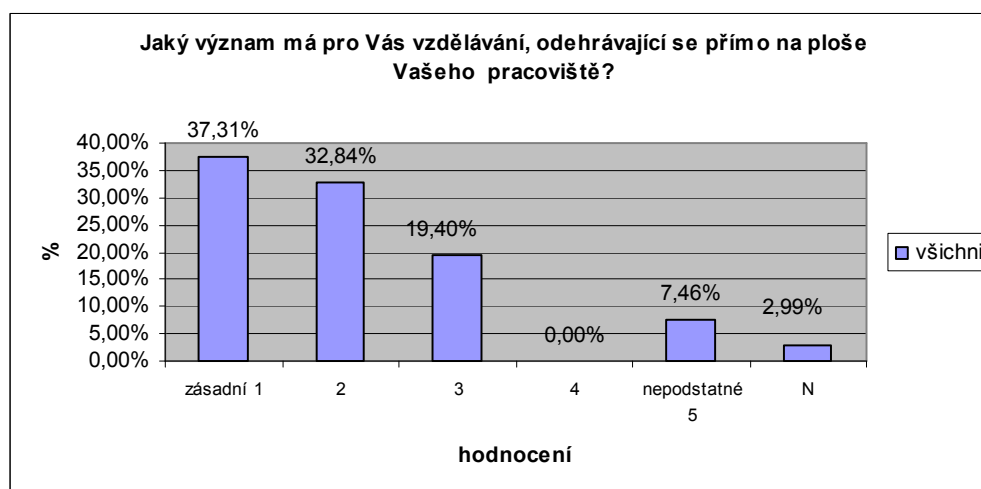
graf č. 16: Otázka č. 17



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Na otázku č. 17 (graf č. 16), u které je výsledek seřazen podle pořadí dle hodnot (nejnižší hodnota = největší důležitost) seřadili respondenti jednotlivé kategorie takto: vzdělávací místo ve firmě 149 bodů, přímo na Vašem pracovišti 172 na vytipovaném pracovišti Vaší firmy 191 bodů, v rámci návštěvy jiné firmy (benchmark) 255 bodů, penzion v centru nejbližšího města 351 bodů, zahraniční pobočka firmy 365 bodů, horská chata 393 bodů.

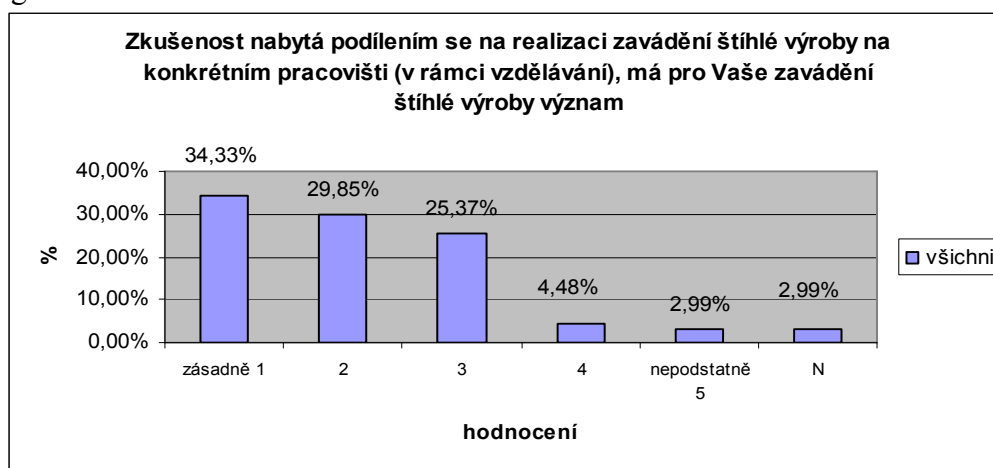
graf č. 17: Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 18 (graf č. 17) na škále (1 zásadní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit) bylo následující: 1 = 37,31% respondentů, 2 = 32,84% respondentů, 3 = 19,40% respondentů, 4 = 0% respondentů, 5 = 7,46% respondentů a N = 2,99% respondentů.

graf č. 18: Otázka č. 19



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Otázku č. 19 (graf č.18) na škále (1 zásadní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit) hodnotili respondenti následovně: 1 = 34,33% respondentů, 2 = 29,85% respondentů, 3 = 25,37% respondentů, 4 = 4,48% respondentů, 5 = 2,99% respondentů a N = 2,99% respondentů.

Na otázku č. 20 Je pro Vás přesvědčivější výstup ze školení ukazující zlepšení a změnu ve Vaší konkrétní práci (týkající se štihlé výroby) než obecné příklady zlepšení, odpovědělo 92,54% respondentů ANO a 7,46% respondentů NE.

Na otázku č. 21 Je pro Vás důležitá reakce a zpětná vazba okolí týkající se pochopení a aplikace školení štihlé výroby, odpovědělo ANO 89,55% respondentů a odpověď NE dalo 10,45% respondentů.



graf č. 19: Otázka č. 22



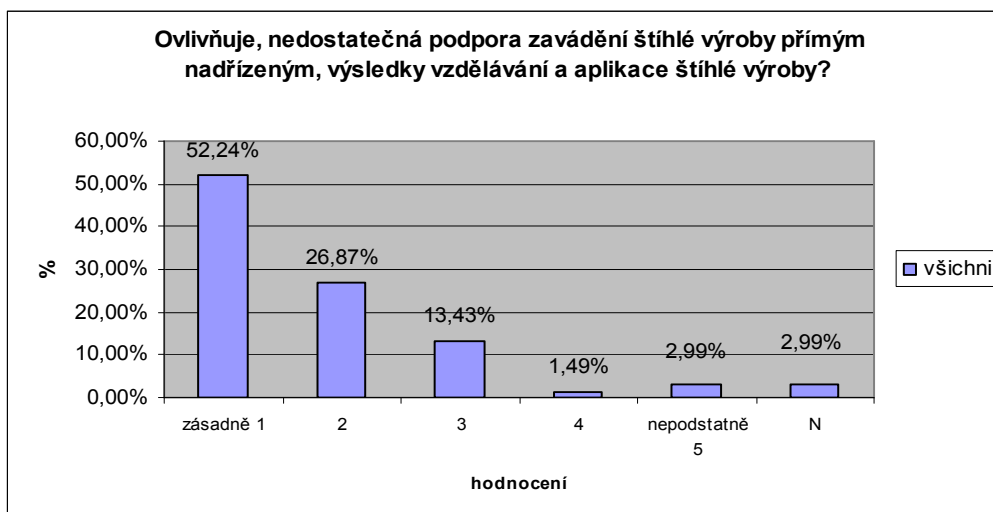
Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Na otázku č. 22 (graf č. 19), u které je výsledek seřazen podle pořadí dle hodnot (nejnižší hodnota = největší důležitost) seřadili respondenti jednotlivé kategorie takto: finanční odměna 198 bodů, osobní rozvoj 199, zlepšení vlastní práce a bezpečnosti 209 bodů, jistota pracovního místa 223 bodů, kariérní postup 260 bodů, firemní kultura 316 bodů.

Na otázku č. 23, zda je spoluúčast managementu firmy při vzdělávání a zavádění štihlé výroby motivujícím prvkem pro zaměstnance firmy, odpovědělo 79,10% respondentů ANO a 20,90% respondentů, že NE.

Otázku č. 24 Je pro Vás „motivátorem“ pro další vzdělávání a aplikaci štihlé výroby, znají-li Vaši nadřízení výsledky Vaší práce a aplikace štihlé výroby do praxe, ohodnotili respondenti z 82,09% ANO a 17,91% NE.

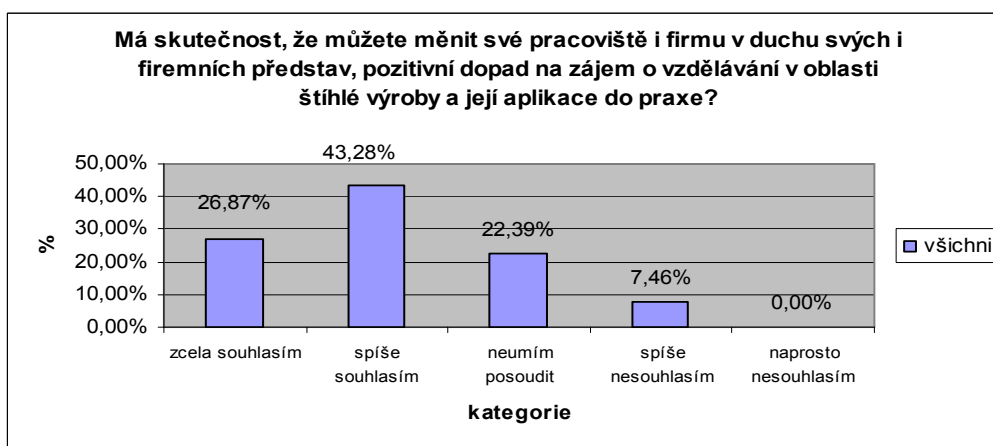
graf č. 20: Otázka č. 25



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Otázku č. 25 (graf č. 20) na škále (1 zásadní, až 5 nepodstatný a N neumím se vyjádřit) hodnotili respondenti následovně: 1 = 52,24% respondentů, 2 = 26,87% respondentů, 3 = 13,43% respondentů, 4 = 1,49% respondentů, 5 = 2,99% respondentů a N = 2,99% respondentů.

graf č. 21: Otázka č. 26



Zdroj: Vlastní šetření, únor 2012

Hodnocení otázky č. 26 (graf č. 21) je následující: zcela souhlasím 26,87% respondentů, spíše souhlasím 43,28% respondentů, neumím posoudit 22,39%, spíše nesouhlasím 7,46% a naprosto nesouhlasím 0%.

### **3.4 Interpretace hypotéz stanovených pro výzkumné šetření**

Hypotéza č. 1: **U firmy s nízkou firemní kulturou má podnikové vzdělávání mnohem menší dopad na zavádění štihlé výroby než u firmy, kde firemní kultura dosahuje vysoké úrovně** (otázky: č. 8 až 12 - graf č. 8 až 12). Výsledek analýzy všech pěti otázek ukazuje podporu hypotéze č. 1 v rozmezí 68,66% - 77,61% u jednotlivých otázek, která je součtem hodnocení 1 a 2 (1 = nejvíc, 5 = nejméně) a součtem hodnocení zcela souhlasím a spíše souhlasím. Procento těch, kteří se neuměli jednoznačně rozhodnout a u jednotlivých otázek uvedli odpověď neumím posoudit nebo hodnocení 3, se pohybuje v rozmezí 5,97% - 22,39%. Hypotézu nepotvrzuje u jednotlivých otázek 0 – 11,94% respondentů. Hodnocení neumím se vyjádřit nebo nehodí se směřující k hypotéze č. 1 uvedlo 8,96 – 13,43% respondentů. Na základě dat konstatujeme, že hypotéza č. 1 byla potvrzená.

Hypotéza 2.: **Firma, která při zavádění štihlé výroby čerpá jen teoretických znalostí štihlé výroby, zavádí štihlou výrobu pomaleji než firma, kterou vzdělává trenér s dlouholetou osobní praxí při jejím zavádění** (ot. č. 13, 14 - graf 13, 14, ot. č. 15 – bez grafu, ot. č. 16 – graf 15 ) Respondenti se u této hypotézy vyjádřili u jednotlivých otázek kladně, v rozmezí 65,67 – 89,55%, kdy je součtem hodnocení 1 a 2 (1 = nejvíc, 5 = nejméně), zcela souhlasím, spíše souhlasím a hodnocení Ano. U otázky č. 14 je pak kladným hodnocením první v pořadí podle hodnot kategorie – dlouholeté praktické znalosti se 144 body. Procento těch, kteří se neuměli jednoznačně rozhodnout a u jednotlivých otázek uvedli odpověď neumím posoudit nebo hodnocení 3, se pohybuje v rozmezí 10,45% - 13,43%. Hypotézu nepotvrzuje u jednotlivých otázek 4,48% – 20,90% respondentů. U otázky č. 14 je poslední v pořadí podle hodnot, kategorie – mravní vybavenost se 420 body. Hodnocení neumím se vyjádřit nebo nehodí se směřující k hypotéze č. 2 uvedlo

8,96 – 13,43% respondentů. Zajímavým je vyhodnocení u otázky č.14 - Seřad'te podle důležitosti pro zavádění štihlé výroby na Vašem pracovišti vlastnosti, které by měl mít lektor. Podle respondentů je nejméně důležitou vlastností lektora (z 8 nabízených možností) při zavádění štihlé výroby jeho **mravní vybavenost**. Na základě dat konstatujeme, že hypotéza č. 2 byla potvrzená.

Hypotéza 3.: **Podnikové vzdělávání (trénink) probíhající přímo na ploše pracoviště (learning by doing) má větší dopad na zavádění a přijetí štihlé výroby ve firmě než vzdělávání v učebně firmy** (ot. č. 17, 18, 19 – graf 16, 17, 18, ot. č. 20, 21 – bez grafu). Kladné hodnocení, jež na škále jednotlivých otázek představují stupně 1 a 2 (1 = nejvíc, 5 = nejméně), dále pak zcela souhlasím, spíše souhlasím a hodnocení Ano, dalo hypotéze č.3 64,18% - 92,54% respondentů. U otázky č. 17 je pak kladným hodnocením první v pořadí podle hodnot kategorie – vzdělávací místo ve firmě a druhá v pořadí podle hodnot kategorie – přímo na vašem pracovišti se 172 body. Procento těch, kteří se neuměli jednoznačně rozhodnout a u jednotlivých otázek uvedli odpověď (hodnocení 3), se pohybuje v rozmezí 19,40% - 25,37%. Hypotézu nepotvrzuje u jednotlivých otázek 7,46% – 10,45% respondentů. U otázky č. 17 je poslední v pořadí podle hodnot, kategorie – horská chata se 393 body. Hodnocení neumím se vyjádřit nebo nehodí se, směřující k hypotéze č. 3, uvedlo 2,99% respondentů. Je možné říci, že u této hypotézy je vyšší procento respondentů, kteří se neuměli jednoznačně rozhodnout (ot. č. 18, 19) a naopak je nízké procento těch, kteří uvedli neumím se vyjádřit nebo nehodí se. Na základě dat konstatujeme, že hypotéza č. 3 byla potvrzená.

Hypotéza 4.: **Zaměstnanci podporování managementem firmy k zavádění štihlé výroby mají mnohem větší motivaci ke vzdělávání ve štihlé výrobě a k její aplikaci než zaměstnanci bez podpory managementu firmy** (ot. č. 22 – graf 19, ot. č. 23, 24 – bez grafu, ot. č. 25, 26 – graf č. 20, 21) Výsledek analýzy všech pěti otázek ukazuje podporu hypotézy č. 4 v rozmezí 70,15% - 82,09% u jednotlivých otázek, které jsou

součtem hodnocení 1 a 2 (1 = nejvíc, 5 = nejméně) a součtem hodnocení zcela souhlasím, spíše souhlasím a hodnocení Ano. U otázky č. 22 je pak kladným hodnocením první v pořadí podle hodnot kategorie – finanční odměna se 198 body. Procento těch, kteří se neuměli jednoznačně rozhodnout a u jednotlivých otázek uvedli odpověď neumím posoudit nebo hodnocení 3, se pohybuje v rozmezí 13,43% - 22,39%. Hypotézu nepotvrzuje u jednotlivých otázek 4,48 – 20,90% respondentů. U otázky č. 22 je poslední v pořadí podle hodnot kategorie – firemní kultura se 316 body. Hodnocení neumím se vyjádřit nebo nehodí se, směřující k hypotéze č. 4, uvedlo 2,99% respondentů. Na základě dat konstatujeme, že hypotéza č. 4 byla potvrzená.

Na základě potvrzených hypotéz lze říci, že vzdělávání dospělých zásadním způsobem ovlivňuje zavádění štihle výroby. Ať už se jedná o vzdělávání zacílené na štihlou výrobu nebo tzv. měkké či tvrdé dovednosti.

### **3.5 Doporučení k zefektivnění**

Z faktů uvedených ve výzkumném šetření lze firmě Produkttra doporučit následující:

1. Je nutné dbát na to, aby byly dodržovány a vyžadovány deklarované hodnoty firmy. Takovými hodnotami pro firmu Produkttra jsou: inovativnost, spokojený zákazník, tradice, motivovaný zaměstnanec, odbornost, výkonnost, Produkttra team a kvalita.
2. Vedoucí zaměstnanci by měli přijmout větší míru zodpovědnosti za rozhodování vyplývající z jejich postavení. Znamená to reagovat včas a nepřesouvat rozhodování v oblasti složitějších výrobních zakázek, nákupu materiálu, způsobu výroby atd. na jiné.

3. Většina zaměstnanců si uvědomuje spojitost mezi zaváděním štihlé výroby a firemní kulturou, ale současným motivem pro zavádění štihlé výroby je pro zaměstnance finanční odměna. Zvýšení finanční motivace prospěje nejen implementaci štihlé výroby, ale také vnímání firemní kultury.
4. Je třeba dbát na to, aby vzdělávání týkající se štihlé výroby probíhalo pokud možno na pracovištích vzdělávaných zaměstnanců a korespondovalo s jejich každodenní prací. Vzdělavatel (externí, interní) by měl být člověk praktikující v současnosti či minulosti stejný či podobný druh práce.
5. Změny je nutné vizualizovat, veřejně prezentovat a také různými způsoby oceňovat. Takovýto zájem je kladně vnímán 89,55% zaměstnanců a má jednoznačný přínos pro firmu.
6. Bylo by užitečné, aby si obě strany (zaměstnavatel i zaměstnanec) uvědomovaly přínos vzdělávání. Pro zaměstnance to znamená osobní rozvoj a pro zaměstnavatele kvalifikovanou sílu. Je nutné tuto skutečnost více prezentovat.
7. Úlohou všech vedoucích pracovníků na všech úrovních by měla být jednoznačná podpora vzdělávání a zavádění štihlé výroby.
8. Zaměstnanci by při aplikaci štihlé výroby do praxe měli mít jistou míru volnosti, aby změna nebyla vnímaná jako represe.

## ZÁVĚR

Při psaní bakalářské práce a přemýšlení o jejím tématu a cíli jsem si často uvědomoval, že jdu po cestách, po kterých jsem mnohokrát šel, ale málokdy se na nich zastavil, abych blíže porozuměl tomu, co mne obklopuje. Vzdělávání dospělých i štíhlá výroba jsou totiž témata spojená s mým profesním životem.

Při psaní teoretické části jsem si potvrdil, jak důležité je, aby vzdělavatel, jakkoliv ho v praktickém či teoretickém světě nazýváme, vycházel z toho, co nabízí andragogika jako vědní disciplína. Teoretická část práce mi umožnila vnitřní srovnání mých praktických dovedností a teoretických znalostí v roli lektora, s nároky kladenými andragogikou. Uvědomění si vlastních silných i slabých stránek v roli vzdělavatele dospělých považuji pro mne samotného za velký přínos.

Při tvorbě, sběru a vyhodnocování dotazníků jsem si uvědomil, že je někdy velmi těžké naformulovat jasně srozumitelnou otázku. Byl jsem překvapen vysokou mírou návratnosti dotazníků, což samo o sobě svědčí o zájmu respondentů o danou tematiku. Vyhodnocování dat mi ukázalo, že i s odstupem krátkého času bych některou z otázek rád přeformuloval, abych dostal přesnější odpověď.

Cílem zkoumání bylo potvrzení, vyvrácení, či získání nových poznatků, týkajících se výše zmiňovaných hypotéz, a to z důvodu, aby firma Produkttra znala míru dopadu podnikového vzdělávání na zavádění „štíhlé výroby“ a mohla ji zefektivnit. Výsledky a doporučení, jež z této práce vyplývají, budou předány managementu firmy a představeny majitelům firmy a personálnímu oddělení. Jedním z nejdůležitějších výstupů a přínosů této bakalářské práce je, že vše, co je v ní zmíněno, pomůže především mně samotnému v dalším profesním, ale i osobním životě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.

ALEXANDER, T. *Andragogika*. 1. vyd. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji, 2008. ISBN 978-83-7204-703-8.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BĚLOHRADSKÝ, V. *Mezi světy filozofické dialogy*. 1. vyd. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7220-004-6.

COVEY, S. *7 návyků vůdčích osobností*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

GERBER, M. *Podnikatelský mýtus*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-092-9.

GOLDRATT, E. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha: InterQuality, 1999. ISBN 80-902770-0-4.

HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-807-4.

IMAI, M. *KAIZEN Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.

LARAIA, A., et al. *The Kaizen Blitz*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. ISBN 0-471-24648-4.



KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7368-489-1.

KALNICKÝ, J. *HRM – řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-3.

KOTTER, J. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.

KOŠTURIÁK, J., et al. *Kaizen*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z., et al. *Štíhlý podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academie, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika věda o edukačních procesech*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.

SUCHY, S. *Edukacja dorosłych pracowników i bezrobotnych*. 1. vyd. Warszawa: Difin SA, 2010. ISBN 978-83-7461-288-7.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

TABULKA 1 KONCEPCE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
TABULKA 2 KONCEPCE DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	10

### Seznam grafů

GRAF 1 OTÁZKA Č. 1.....	30
GRAF 2 OTÁZKA Č. 2.....	31
GRAF 3 OTÁZKA Č. 3.....	31
GRAF 4 OTÁZKA Č. 4.....	32
GRAF 5 OTÁZKA Č. 5.....	32
GRAF 6 OTÁZKA Č. 6.....	33
GRAF 7 OTÁZKA Č. 7 .....	33
GRAF 8 OTÁZKA Č. 8.....	34
GRAF 9 OTÁZKA Č. 9.....	35
GRAF 10 OTÁZKA Č. 10.....	35
GRAF 11 OTÁZKA Č. 11.....	36
GRAF 12 OTÁZKA Č. 12.....	36
GRAF 13 OTÁZKA Č. 13.....	37
GRAF 14 OTÁZKA Č. 14.....	38
GRAF 15 OTÁZKA Č. 16.....	38
GRAF 16 OTÁZKA Č. 17.....	39
GRAF 17 OTÁZKA Č. 18.....	39
GRAF 18 OTÁZKA Č. 19.....	40
GRAF 19 OTÁZKA Č. 22.....	41
GRAF 20 OTÁZKA Č. 25.....	42
GRAF 21 OTÁZKA Č. 26.....	42

## SEZNAM PŘÍLOH

DOTAZNÍK.....	I
CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE, VE KTERÉ BYL PROVEDEN VÝZKUM.....	VIII

# PŘÍLOHY

## DOTAZNÍK

### KE ZJIŠTĚNÍ VZTAHU MEZI PODNIKOVÝM VZDĚLÁVÁNÍM A ZAVÁDĚNÍM ŠTÍHLÉ VÝROBY V PODNIKU

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku, zaměřeného na získání informací, týkajících vztahu mezi vzděláváním dospělých a zaváděním štihlé výroby. Data, získaná prostřednictvím dotazníku budou, využita pro zpracování mé bakalářské práce na téma "Vzdělávání dospělých jako součást štihlé výroby", kterou připravuji v rámci svého studia na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze (Frýdek – Místek).

Dotazníkové šetření je anonymní.

Cílem tohoto empirického výzkumu je zjištění a analýza míry dopadu podnikového vzdělávání na zavádění „štihlé výroby“ a nastín možností jeho zefektivnění.

Chtěl bych Vás požádat, abyste otevřeně vyjádřili svůj názor.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

*Autor dotazníku  
Lech Nierostek*

*Kontakt*

*e-mail: [lechnierostek@seznam.cz](mailto:lechnierostek@seznam.cz)*

*tel: 731 57 58 44*

**UPOZORNĚNÍ:****Způsob označení:**

U otázek 1,2,3,4 výběr vhodné odpovědi prosím označte křížkem u ostatních otázek, dejte vybraný stupeň do kroužku.

**Stupnice hodnocení:**

1 = nejvíc, 5 = nejméně, N = neumím se vyjádřit nebo nehodí se

*1. Pohlaví:*

žena	
muž	

*2. Věk:*

18-25 let	
26-30	
31-40	
41-50	
51-60	
61 a více	

*3. Vzdělání:*

Základní	
Střední odborné učiliště (bez maturity)	
Střední odborné učiliště (s maturitou)	
Střední odborná škola (s maturitou)	
Gymnázium	
Konzervatoř	
Vyšší odborné vzdělání	
Vysokoškolské BC	
Vysokoškolské magisterské, inženýrské, doktorské	
Vysokoškolské doktorandské	

*4. Délka působení v současném zaměstnání:*

0-1 rok	
2-5 roků	
6-10 roků	
11-15 let	
16-20 let	
20 a více let	

5. Uved'te prosím počet firem, ve kterých jste pracoval v posledních 5 letech.

1 2 3 4 5 6 více než 6

6. Označte pozici, na které v současnosti pracujete (postavení ve firmě).

dělnická	administrativní	nižší management	střední management	Top management
----------	-----------------	------------------	--------------------	----------------

7. Označte prosím počet vzdělávacích dnů, které jste jako zaměstnanec absolvoval v posledních 5 letech.

0 1-3 4-10 11-15 16-20 21-25 26-30 více než 30

8. Je podle Vás ovlivněno zavádění štihlé výroby, úrovní firemní kultury podniku? (Firemní kultura = souhrn všech zvyků, formálních i neformálních např.: otevřenost, čestnost, komunikace, respektování se, týmovost, profesionalita, orientace na výsledek, atd.)

zcela souhlasím	spíše souhlasím	neumím posoudit	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
-----------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------------

9. Rozcházejí li se deklarované hodnoty firmy s realitou, má tato skutečnost na zavádění štihlé výroby dopad?

Zásadní 1 2 3 4 5 N Nepodstatný

10. *Mají nejasné kompetence a absence firemních cílů, vliv na zavádění štihlé výroby?*

Zásadní 1 2 3 4 5 N Nepodstatný

11. *Ovlivňuje neochota vedení společnosti přijmout zodpovědnost za rozhodování, výsledek vzdělávání a míru zavedení štihlé výroby?*

Zásadně 1 2 3 4 5 N Nepodstatně

12. *Zaměstnanci firmy, která klade důraz na rozvoj lidských zdrojů a kvalitu práce, jsou sami mnohem více zainteresováni podnikovým vzděláváním, týkajícím se štihlé výroby a její aplikací.*

zcela souhlasím	spíše souhlasím	neumím posoudit	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
-----------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------------

13. *Zavádění štihlé výroby pod vedením zkušeného trenéra bude snazší a efektivnější než zavádění štihlé výroby vlastními silami*

zcela souhlasím	spíše souhlasím	neumím posoudit	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
-----------------	-----------------	-----------------	-------------------	----------------------

14. *Seřad'te podle důležitosti pro zavádění štihlé výroby na Vašem pracovišti vlastnosti, které by měl mít lektor. (1 až 8)*

Charisma	
Kreativnost	
Dlouholeté praktické znalosti	
Široký rozhled	
Mravní vybavenost	
Rozhodnost	
Spravedlnost	
Komunikativnost	

15. *Je praktická znalost štihlé výroby přednášejícího lektora důležitá pro Vaši aplikaci štihlé výroby?*  
(nehodící se škrtněte)

Ano                      Ne

16. *Pro efektivní zavádění štihlé výroby je výhodnější nezávislý pohled z vnějšku, (trenér a vzdělávací firma), než pouze vlastní pohled a snaha o změnu a zavádění štihlé výroby.*

zcela souhlasím	spíše souhlasím	neumím posoudit	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
--------------------	--------------------	--------------------	----------------------	-------------------------

17. *Seřad'te prosím podle přínosu pro zavádění štihlé výroby na pracovišti, místo kde by mělo probíhat školení. (1 až 7)*

Horská chata	
Zahraniční pobočka firmy	
Na vytipovaném pracovišti Vaší firmy	
Penzion v centru nejbližšího města	
Vzdělávací místo ve firmě	
Přímo na Vašem pracovišti	
V rámci návštěvy v jiné firmě (benchmark)	

18. *Jaký význam má pro Vás vzdělávání, odehrávající se přímo na ploše Vašeho pracoviště?*

Zásadní    1    2    3    4    5    N    Nepodstatný

19. *Zkušenost nabytá podílením se na realizaci zavádění štihlé výroby na konkrétním pracovišti (v rámci vzdělávání), má pro Vaše zavádění štihlé výroby význam*

Zásadní    1    2    3    4    5    N    Nepodstatný



20. *Je pro Vás přesvědčivější výstup ze školení, ukazující zlepšení a změnu ve Vaší konkrétní práci, (týkající se štihlé výroby) než obecné příklady zlepšení?*  
(nehodící se škrtněte)

Ano                      Ne

21. *Je pro Vás důležitá reakce a zpětná vazba okolí, týkající se pochopení a aplikace školení štihlé výroby?*  
(nehodící se škrtněte)

Ano                      Ne

22. *Seřad'te podle důležitosti motivy, které by podporovaly Vaší vzdělávací aktivitu zacílenou na zavádění štihlé výroby. (1 až 6)*

Finanční odměna	
Kariéerní postup	
Osobní rozvoj	
Jistota pracovního místa	
Firemní kultura	
Zlepšení vlastní práce a bezpečnosti	

23. *Je spoluúčast managementu firmy, při vzdělávání a zavádění štihlé výroby, motivujícím prvkem pro zaměstnance firmy?*  
(nehodící se škrtněte)

Ano                      Ne

24. *Je pro Vás „motivátorem“, pro další vzdělávání a aplikaci štihlé výroby, znají-li Vaši nadřízení, výsledky Vaší práce a aplikace štihlé výroby do praxe?*  
(nehodící se škrtněte)

Ano                      Ne

25. *Ovlivňuje, nedostatečná podpora zavádění štihlé výroby přímým nadřízeným, výsledky vzdělávání a aplikace štihlé výroby?*

Zásadně 1 2 3 4 5 N Nepodstatně

26. *Má skutečnost, že můžete měnit své pracoviště i firmu v duchu svých i firemních představ, pozitivní dopad na zájem o vzdělávání v oblasti štihlé výroby a její aplikace do praxe?*

zcela souhlasím	spíše souhlasím	neumím posoudit	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
--------------------	--------------------	--------------------	----------------------	-------------------------

## **CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE, VE KTERÉ BYL PROVEDEN PRŮZKUM**

Firma Produkttra byla založena v roce 1992 dvěma českými společníky a zabývala se velkoobchodní činností v oblasti výrobků zkvalitňujících okenní systémy (včetně realizace montáží). Takto vznikl název Produkttra. PRODUKT od slova produkt a TRA jako trade (obchod). Velký zájem klientů o výrobky po roce 1993 způsobil rozšíření podnikatelských aktivit Produkttry nejprve o montáže okenních systémů a následně i o jejich výrobu.

Neustálá snaha o zdokonalování produktů a služeb vedla v roce 1995 k rozhodnutí vyrábět k okenním systémům vlastní komponenty. Její výrobní program představuje téměř všechny typy výrobků z širokého portfolia, které nabízí evropský i světový trh okenních systémů. Je rovněž výrobcem a dodavatelem špičkových výrobních technologií, potřebných pro výrobu dílů pro okenní systémy. Produkttra dnes disponuje vlastním vývojovým pracovištěm, projekční kanceláří, moderní nástrojárnou, lisovnou termoplastů a rozsáhlými výrobními provozy. Od roku 2000 se zúčastňuje největšího světového veletrhu okenních systémů v Německu, na kterém v této oblasti prezentuje nová technická řešení. Produkttra je vnímána díky svým výrobkům a podílům na výzkumných a vývojových činnostech, jako jeden z technologických lídrů ve svém oboru v ČR i ve světě. Zaměstnává bezmála 400 zaměstnanců a své výrobky exportuje do 30 zemí celého světa.

Vizí firmy Produkttra je spolehlivost bez kompromisu. Hodnoty firmy jsou: inovativnost, spokojený zákazník, tradice, motivovaný zaměstnanec, odbornost, výkonnost, Produkttra team, kvalita. Posláním firmy Produkttra je vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty pod značkou „Produkttra Quality“ s výraznými inovacemi a kvalitou.

Od roku 2010 vzdělává zaměstnance D i THP v oblasti štihlé výroby a Kaizenu a tyto filozofie implementuje je na svých pracovištích. Lze s určitostí říci, že ve firmě Produkttra je vzdělávání dospělých součástí štihlé výroby.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lech Nierostek**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Vzdělávání dospělých jako součást štihlé výroby**

**Rok: 2012**

**Počet stran bez příloh: 51**

**Celkový počet stran příloh: 8**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 21**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Doc. PhDr. Juraj Kalnický PhD.**