

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VÝROBNÍCH MISTRŮ
V ORGANIZACI XY

Magisterská diplomová práce

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

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VÝROBNÍCH MISTRŮ V ORGANIZACI XY

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Bc. Alexandra Amanatidu

Vedoucí práce: doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za milý přístup, odborné vedení a cenné rady pro vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas a postřehy pro empirickou část diplomové práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Alexandra Amanatidu
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika.
Studijní program obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY.
Anotace práce:	<p>Tato diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním výrobních mistrů v organizaci XY. Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. První kapitola práce se věnuje obecně firemnímu vzdělávání. Druhá kapitola je věnována projektování vzdělávací akce a její jednotlivé podkapitoly tvoří teoretické východisko pro empirickou část práce. Třetí kapitola popisuje pozici výrobního mistra, včetně požadavků na něj kladených a kompetencí, kterými musí disponovat. Ve čtvrté kapitole je popsána organizace XY. V rámci páté kapitoly je proveden kvalitativní výzkum, a to prostřednictvím deskriptivní případové studie. Pro sběr dat byla zvolena analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory. Zjištěná data jsou použita k popisu a analýze firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Výzkumem bylo zjištěno, že proces firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY probíhá podobně tomu, jak popisuje a doporučuje odborná literatura. Výzkum ukázal některé oblasti, které jsou v procesu firemního vzdělávání nedostatečné a byl by zde prostor pro zlepšení. Mezi hlavní nedostatky patří motivace účastníků vzdělávání a téměř žádná evaluace vzdělávací akce.</p>

Klíčová slova:	Firemní vzdělávání, projektování vzdělávací akce, výrobní mistři, vzdělávání zaměstnanců, výrobní organizace, rozvoj kompetencí.
Title of Thesis:	Company training of foremen in the production organization XY.
Annotation:	This thesis deals with the corporate training of production foremen in the XY organization. The aim of the thesis is to describe and analyze the process of corporate training of foremen in manufacturing organization XY from the perspective of the educators. The first chapter of the thesis deals with corporate training in general. The second chapter is devoted to the design of the training event and its individual subchapters form the theoretical basis for the empirical part of the thesis. The third chapter describes the position of the production foreman, including the requirements placed on him and the competences he must possess. The fourth chapter describes the XY organisation. Within chapter five, qualitative research is conducted through a descriptive case study. Document analysis and semi-structured interviews were chosen for data collection. The findings are used to describe and analyse the corporate training of production foremen in organisation XY. The research found that the process of corporate training of production foremen in organization XY is similar to what is described and recommended in the literature. The research revealed some areas that are deficient in the corporate training process and there would be room for improvement. The main shortcomings include the motivation of the trainees and almost no evaluation of the training event.
Keywords:	Company training, educational event management, foremen, employee training, production organization, competency development.
Názvy příloh vázaných v práci:	Vzor informovaného souhlasu, Příklad otevřeného kódování textu, Popis pracovního místa mistra, Rozhovor s respondentem č.1, Rozhovor s respondentem č.2, Rozhovor s respondentem č.3, Rozhovor s respondentem č.4, Rozhovor

	s respondentem č.5, Rozhovor s respondentem č.6, Rozhovor s respondentem č.7, Rozhovor s respondentem č.8, Rozhovor s respondentem č.9
Počet literatury a zdrojů:	50
Rozsah práce:	115 s. (169 702 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	10
1. Firemní vzdělávání	12
1.1 Oblasti a úkoly firemního vzdělávání.....	12
1.2. Plánování strategie firemního vzdělávání.....	14
1.2.1 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků	16
1.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci	17
2. Projektování vzdělávací akce	20
2.1. Identifikace vzdělávacích potřeb	21
2.2 Plánování vzdělávací akce	23
2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	24
2.3.1 Cíl vzdělávání	25
2.3.2 Program vzdělávání.....	26
2.3.3 Motivace ke vzdělávání.....	27
2.3.4 Metody vzdělávání	28
2.3.4 Účastníci vzdělávání.....	31
2.3.5 Lektoři.....	33
2.4 Evaluace firemního vzdělávání.....	35
3. Pracovní pozice mistra ve výrobní organizaci.....	38
3.1 Specifika vedoucích pracovníků	38
3.2 Požadavky kladené na výrobního mistra.....	39
3.2.1 Řízení lidí.....	40
3.2.2 Vedení lidí	41
3.2.3 Komunikace	42
3.2.4 Motivace	43
3.3 Pozice výrobního mistra v organizaci XY.....	44
3.3.1 Kompetence výrobního mistra v organizaci XY.....	45
4. Výrobní organizace XY.....	48
5. Případová studie	50
5.1 Určení výzkumného cíle a výzkumné otázky.....	50
5.2 Metodologie výzkumu a techniky sběru dat	51

5.3 Výzkumný vzorek.....	55
5.4 Etika výzkumu.....	55
5.5 Realizace výzkumu	56
5.6 Analýza získaných dat.....	57
5.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	58
5.6.2 Plánování vzdělávací akce	59
5.6.3 Realizace vzdělávání.....	64
5.6.4 Evaluace firemního vzdělávání.....	72
5.7 Shrnutí.....	75
6 Diskuze	78
Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Seznam obrázků	85
Seznam příloh	85
Příloha č. 1 Vzor informovaného souhlasu	86
Příloha č. 2 Příklad otevřeného kódování textu	87
Příloha č. 3 Popis pracovního místa mistra	90
Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 1.....	92
Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 2.....	94
Příloha č. 6: Rozhovor s respondentem č. 3.....	97
Příloha č. 7: Rozhovor s respondentem č. 4.....	99
Příloha č. 8: Rozhovor s respondentem č. 5.....	102
Příloha č. 9: Rozhovor s respondentem č. 6.....	105
Příloha č. 10: Rozhovor s respondentem č. 7.....	108
Příloha č. 11: Rozhovor s respondentem č. 8.....	110
Příloha 12: Rozhovor s respondentem č. 9	113

Úvod

Ve světě novodobých organizací je kladem stále větší důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků, jakožto klíčového faktoru pro úspěch organizace. Ve výrobním prostředí tomu není jinak a vzdělání zaměstnanci hrají klíčovou roli při zajištění efektivního provozu a dosahování stanovených výrobních cílů organizace. Firemní vzdělávání se tak stává strategickým prvkem nejen v průmyslových podnicích a jeho kvalita může mít dopad na celkový výkonnostní potenciál a konkurenceschopnost organizace.

Tématem diplomové práce tedy je firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Téma jsem vybrala na základě mého zaměstnání v organizaci XY a možnosti napsat diplomovou práci na půdě organizace XY. Koncept firemního vzdělávání mistrů v organizaci XY mne zaujal a přišel mi zajímavý. Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů a hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY.

a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů?

Teoretická část práce je členěna do čtyřech hlavních kapitol. První kapitola popisuje firemní vzdělávání. Soustředí se zejména na oblasti a úkoly firemního vzdělávání, plánování strategie firemního vzdělávání a systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Druhá kapitola se věnuje projektování vzdělávací akce a jejím jednotlivým krokům, tedy identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, realizací vzdělávání a evaluací vzdělávání. Druhá kapitola slouží jako hlavní teoretické východisko části empirické. Třetí kapitola práce se zaměřuje na pracovní pozici výrobního mistra. Popisuje specifika vedoucích pracovníků, požadavky kladené na výrobního mistra a obsahuje již konkrétní popis pozice výrobního mistra

v organizaci XY včetně jeho kompetencí. Teoretickou část práce uzavírá čtvrtá kapitola věnující se popisu organizace XY.

Na teoretickou část navazuje část empirická. Pátá kapitola je již koncipovaná jako případová studie. Pro naplnění cíle byla použita deskriptivní případová studie. Pátá kapitola se zabývá určením výzkumného cíle a výzkumné otázky, metodologií výzkumu a technikami sběru dat. Pro účel práce byl zvolen kvalitativní výzkum. Techniky sběru dat byly zvoleny analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory. Dále se kapitola zabývá výzkumným vzorkem, etikou a realizací výzkumu a následně samotnou analýzou získaných dat. Pátou kapitolu uzavírá shrnutí výzkumu.

Diplomová práce je ukončena diskuzí, která shrnuje průběh výzkumu i jeho možné limity. Práce zmiňuje hlavní zjištěné nedostatky a zamýšlí se také nad tím, co dalšího by bylo příhodné zkoumat v rámci organizace XY.

1. Firemní vzdělávání

U firem a organizací dnešní doby je již standardem zabývat se otázkou firemního vzdělávání a celkového rozvoje svých zaměstnanců. Pokud chce být organizace úspěšnou a konkurenceschopnou, neměla by firemní vzdělávání opomíjet, ale naopak jej brát jako velmi důležitý prvek ve své firemní strategii. „*Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.*“ (Bartoňková, 2010, str. 11). Vzdělání zaměstnanci mají nejen pro manažery, ale pro celou organizaci nevyčíslitelnou hodnotu. Jsou základním předpokladem pro podnikání. Účelná spolupráce mezi těmito lidmi, předávání si nabytých znalostí a zkušeností je klíčovým prvkem každé konkurenceschopné organizace. (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 15).

Lze tedy uvést, že firemní vzdělávání je nezbytnou součástí každé dobře fungující a konkurenceschopné organizace. Organizace by mu měli věnovat zásadní pozornost.

1.1 Oblasti a úkoly firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je tedy důležitým procesem pro každý podnik. Tento proces zahrnuje jak vzdělávání přímo v daném podniku, které firma přímo organizuje a probíhá ve firemním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti. Protikladem vnitropodnikového vzdělávání je vzdělávání mimo podnik, často realizované na objednávku v externím specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole. (Bartoňková, 2010, str. 16). Firemní vzdělávání zahrnuje hned několik oblastí:

- 1, vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava pracovníků k pracovní činnosti
- 2, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, kdy je pokračováno v odborné přípravě v daném oboru, ve kterém člověk pracuje

3, rekvalifikace či přeškolení, která zahrnuje formování pracovních schopností člověka, směřující k osvojení si nového povolání

4, profesní rehabilitace neboli opětovné zařazení původně zdravotně nezpůsobilých osob k vykonávání dosavadní práce

5, zvyšování aktuální kvalifikace, což lze pojmout jakožto oblast rozvoje (Bartoňková, 2010, str. 17).

Oproti tomu Koubek (2015), rozlišuje pouze tři oblasti firemního vzdělávání:

1, oblast všeobecného rozvoje

2, oblast odborného vzdělávání

3, oblast rozvoje

Pro oblast všeobecného rozvoje je typické formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, díky nimž je člověk schopen žít a setrvávat ve společnosti. Tato oblast působí na sociální rozvoj jedince včetně jeho osobnosti.

Oblast odborného vzdělávání je často nazývána také oblastí formování kvalifikace nebo oblast odborné/profesní přípravy. V této oblasti probíhá proces přípravy na povolání či formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Do této oblasti rozvoje patří základní příprava na povolání, orientace, doškolení, přeškolení, tedy rekvalifikace a v neposlední řadě profesní rehabilitace.

Poslední oblastí je oblast rozvoje. Tuto oblast lze chápat jako oblast dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace. Je orientována na širší škálu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně potřebné k vykonávání současného povolání. Významné místo v této oblasti zabírá formování

osobnosti jedince. Rozvoj je orientován na celkovou kariéru pracovníka než jen pouze na jeho aktuálně vykonávanou práci. (Koubek, 2015, str. 255-257).

Nejenže má firemní vzdělávání několik oblastí, má také své úkoly. Koubek (1995, str. 206) uvádí, že hlavními úkoly firemního vzdělávání je zajištění podélné a příčné flexibility. Podélná flexibilita neboli longitudinální flexibilita se vztahuje na pracovní místo. Znamená tedy schopnost zaměstnanců přizpůsobovat se měnícím se požadavkům konkrétního pracovního místa. Zajištění podélné flexibility bývá vázáno na změnu technologií či legislativy. Příčná flexibilita či transverzální flexibilita se týká zvyšování kompetentnosti zaměstnanců tak, aby byli schopni ovládat znalosti a dovednosti k vykonávání i jiných pracovních míst. Dochází tím k rozšiřování pracovních schopností. Úkol týkající se zajištění příčné flexibility je provázán s kariéřním plánováním případně se váže na změny v organizační struktuře.

První podkapitola se zabývá oblastmi a úkoly firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání se soustředí zejména na adaptaci a přípravu pracovníků, doškolování, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a zvyšování aktuální kvalifikace zaměstnanců. Hlavními úkolem firemního vzdělávání je zajištění podélné a příčné flexibility. Díky tomu jsou zaměstnanci schopni přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa a zvyšují se jejich kompetence pro vykonávání různých úkolů. Tyto úkoly jsou zásadní jak pro reakci organizací na technologické změny, nové legislativní požadavky a potřeby rozvoje, ale i pro podporu kariéřního růstu zaměstnanců.

1.2. Plánování strategie firemního vzdělávání

Pokud chce firma stanovit svou strategii firemního vzdělávání, měla by mít dobře definovanou celkovou podnikovou strategii. Právě u ní má být organizace schopna odpovědět si na otázky, které zmiňují Košťan & Šuleř (2002):

- 1, Co budeme dělat a pro koho?
- 2, Jakých cílů plánujeme dosáhnout?
- 3, Jak budeme podnikové aktivity řídit, abychom dosáhli stanovených cílů?

Strategické plánování by mělo být nepřetržitým cyklem. Tento cyklus začíná formulováním základních vizí a poslání organizace, dále pokračuje zanalyzováním vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů organizace a jejího současného stavu. Hlavním cílem strategického plánování firemního vzdělávání je zajistit organizaci dosažení dlouhodobých cílů a nabýt strategické konkurenceschopnosti v daném čase. Je to dlouhodobý proces, při kterém se dlouhodobé strategické cíle formují a tím se utváří strategie celé organizace. Kvalitní strategie organizace napomáhá k efektivnímu využití současných zdrojů organizace v návaznosti na příležitosti trhu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001. str. 189). Dle Charváta (2006, str. 149) by explicitně stanové cíle měly splňovat následující kritéria:

- vazba na poslání, se kterým by neměl být cíl v rozporu
- měřitelnost cíle
- ovlivnitelnost – kdo, co, kdy, jak
- cíl musí motivovat a vyzívat k aktivitě
- cíl musí být reálný, nesmí pouze „dobře“ vypadat, ale musí být v souladu s realitou

Plánování strategie vzdělávání je neodmyslitelně spojeno s celkovou strategií dané organizace. Úkolem organizace je jasně stanovená strategie vzdělávání, která může odpovědět na otázky co se bude dělat, pro koho se to bude dělat a jakých cílů plánuje organizace dosáhnout. Strategické plánování je neustálým cyklem, začínajícím formulováním základních vizí a poslání organizace, pokračuje analýzou vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů

a současného stavu. Hlavním cílem strategického plánování je zajistit dosažení dlouhodobých cílů organizace a aby organizace byla konkurenceschopná.

1.2.1 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je přímo závislá na nadřazených strategiích organizace. Mezi tyto nadřazené strategie patří personální strategie, strategie řízení lidských zdrojů a podniková strategie. Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků bývá obvykle organizací vytvářena na dobu 3 až 5 let. Jelikož je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců klíčovým nástrojem, kterým lze řídit pracovní výkon celé firmy, je třeba této oblasti věnovat pozornost. (Bartoňková, 2010, str. 53). Hroník (2007, str. 20) popisuje strategii rozvoje organizace a strategii rozvoje jedince. Strategie organizačního rozvoje, směřující od organizace k jedinci, se soustředí primárně na fungování organizace jako celku, ale také jejích částí v podobě jednotlivých týmu, divizí, oddělení apod. Vzdělávání v této strategii sehrává podpůrnou roli a hlavním procesním úkolem je dosažení synergie. Jako měřítko bývá vnímáno zvýšení výkonnosti jednotlivých procesů a tím pádem zvýšení výkonnosti napříč organizací. Oproti tomu strategie rozvoje jednotlivců, směřující od jedince k organizaci, vychází z myšlenky, že organizace může dosáhnout požadované kvalitní úrovně pouze tehdy, má-li odborně připravené kompetentní zaměstnance. Uplatňuje se zde kompetenční model vycházející ze 3 velkých skupin kompetencí. Patří sem kompetence řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Zde je měřítkem zvýšení vlastní výkonnosti zaměstnanců.

S důležitostí stanovení konkrétních vzdělávacích cílů souhlasí také Barták (2007, str. 24), který je označuje jako determinující proměnné. Mimo ně zmiňuje také determinované proměnné v podobě metod, forem a technik vzdělávání. Tyto proměnné by měly vycházet z předem zodpovězených

otázek koho, čemu, v jakém čase a jak kvalitně chceme naučit. Po zodpovězení lze odvodit vhodné formy a metody, díky kterým lze dosáhnout stanoveného cíle.

1.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Stejně jako je ve firemním vzdělávání potřebná přesně daná strategie, tak i samotný systém vzdělávání zaměstnanců hraje důležitou roli. „Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.“ (Koubek, 2015, str. 259). Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je dokola opakující se cyklus, který musí být v souladu se zásadami vzdělávací politiky. Proces firemního vzdělávání následuje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě připravené firemní a institucionální předpoklady vzdělávání. Bartoňková (2010, str. 108) popisuje systematický přístup jakožto vzájemný vztah mezi jednotlivými stádii vzdělávací akce. Konkrétně mezi procesem analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, mezi plánováním, realizací a hodnocením vzdělávací akce. Hroník (2007, str. 133) cyklus vzdělávání zaměstnanců rozděluje do čtyř fází:

- identifikace mezery, potřeb a možností
- design vzdělávací aktivity
- realizace vzdělávací aktivity
- zpětná vazba

Řada firem postupuje dle těchto fází cyklu. Tento model je tedy všeobecně přijímán.

Koubek (2015, str. 259-261) rozpracoval fáze cyklu vzdělávání podrobněji. Samotný počátek cyklu spočívá v identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků dané organizace. Jakmile jsou potřeby stanoveny, začíná fáze plánování vzdělávání, která hledá odpovědi na otázky týkající se rozpočtu, časového plánu, zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, ale také jednotlivých oblastí, obsahu i metod vzdělávací akce. Třetí fáze cyklu spočívá

v samotném vzdělávání, jedná se tedy o realizační fázi. Poslední fází je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávací akce. Firemní vzdělávání bývá nákladnou položkou, tudíž je potřeba vyhodnotit účinnost vzdělávacího programu, ale i zvolené metody a jejich osvědčení v rámci vzdělávacího programu. Ze získaných výsledků lze znovu vycházet v první fázi u následující vzdělávací akce. Systematické firemní vzdělávání má mnoho výhod a předností:

- ze vzdělávacích programů soustavně vycházejí náležitě odborně připravení zaměstnanci, které není potřeba složitě vyhledávat na trhu práce
- přináší možnost průběžného formování schopností a dovedností pracovníků dle konkrétních potřeb organizace
- je neustále zlepšována kvalifikace, odbornost, znalosti, dovednosti o vlastní osobnost pracovníků
- pracovní výkony bývají kvalitnější, zvyšuje se produktivita práce i kvalita výrobků a služeb
- je jedním z nejefektivnějších způsobů, jak nelézt vlastní vnitřní zdroje k pokrytí potřeb organizace
- náklady systematického firemní vzdělávání přepočteny na jednoho pracovníka bývají nižší, než při jiných způsobech vzdělávání
- pomáhá předpovídat a eliminovat dopady ztráty pracovní doby v souvislosti se vzděláváním
- díky cyklické podobě lze vzdělávání neustále zdokonalovat díky předchozím zkušenostem
- napomáhá k realizaci moderního konceptu řízení lidských zdrojů
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- usnadňuje stabilizaci pracovníků
- zvyšuje kvalitu i individuální cenu pracovníků na trhu práce

- napomáhá zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek, 2015, str. 259-261).

Systematické vzdělávání zaměstnanců je tedy cyklem počínajícím identifikací potřeb vzdělávání, pokračuje plánováním vzdělávacích aktivit, dále realizací vzdělávání a končí evaluací, tedy vyhodnocováním výsledků. Systematické vzdělávání umožňuje průběžné formování dovedností zaměstnanců, zlepšení pracovních výkonů a produktivity ale také i zvýšení atraktivity organizace na trhu práce.

Souhrnně lze uvést, že první kapitola práce popisuje firemní vzdělávání jakožto standard dnešní doby, kterému organizace věnují pozornost. První kapitola práce dále seznamuje s oblastmi a úkoly firemního vzdělávání. Zabývá se také popisem plánování strategie firemního vzdělávání

a konkrétněji se věnuje strategii rozvoje a vzdělávání pracovníků. Jakožto konkrétní strategie je v první kapitole popsáno systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. První kapitola slouží jako teoretický rámec pro následující kapitolu, která se věnuje projektování vzdělávací akce, tedy proces typický pro strategii systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Současně je první kapitola také teoretickým rámcem pro empirickou část práce.

2. Projektování vzdělávací akce

Projektování samotné vzdělávací akce je nezbytnou součástí systematického vzdělávání zaměstnanců. Přípravou správného projektu je zajištěna celková efektivita daného vzdělávání. Projekt vzdělávací akce by měl obsahovat odpovědi na otázky: Koho? Proč? Co? Kdy? Kde? Jak? Kdo? Zač? Bartoňková (2010, str. 115-117) uvádí, že správný projekt vzdělávací akce se má skládat z následujících kroků:

- 1, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb (tato fáze je pro projekt nejkritičtější)
- 2, následná interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, která zahrnuje:
 - a) formulaci cílů vzdělávací akce
 - b) určení profilu účastníka a profilu absolventa
 - c) stanovení obsahu vzdělávací akce, inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov a anotací
 - d) vytvoření studijních materiálů
- 3, zvolení forem, technik a metod vzdělávání, včetně didaktických pomůcek a technik
- 4, vytvoření přehledu lektorů
- 5, zabezpečení vzdělávací akce po organizační stránce
- 6, finanční, materiální a technické zabezpečení
- 7, navrhnutí způsobu evaluace

Oproti krokům projektování vzdělávací akce od Bartoňkové (2010) uvádí Vodák & Kucharčíková (2011, str. 96-97) pouze 3 fáze projektu vzdělávací akce. Nejdříve uvádí přípravnou fázi, která specifikuje potřeby vzdělávání, analyzuje účastníky a stanovuje cíle projektu vzdělávání. Cíle jsou zde stanoveny pro měření výsledů a jako jisté milníky. Druhou fází je fáze realizační. Tato fáze představuje vývoj jednotlivých etap projektu. Vlastní realizace probíhá formou úkolů. Způsob vlastního průběhu projektu je stanoven pořadím jednotlivých témat. Na počátku jsou stanoveny vhodné

metody a techniky, při jejichž volbě je důležité zohlednit mimo počet účastníků také podnikové priority, možné obavy účastníků a v neposlední řadě potřeby vzájemné spolupráce mezi účastníky a lektory. Jako poslední je fáze zdokonalování, která je specifická průběžným hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu vycházejících ze stanovených cílů. Jsou zde také hledány různé možnosti zlepšení procesu vzdělávání. Ve zdokonalovací fázi je zahrnuto prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění, finanční nákladnosti a vhodnosti zvolených lektorů.

V této diplomové práci bude projekt vzdělávací akce popsán ve čtyřech hlavních krocích dle Koubka (2007, str. 259). Koubek (2007) popisuje vzdělávací akci jako cyklus. První fází cyklu je identifikace vzdělávacích potřeb. Následuje fáze plánování vzdělávání. Třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu a cyklus je zakončen evaluací, tedy vyhodnocení, výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a v něm použitých metod. Následující podkapitoly se již věnují jednotlivým fázím vzdělávacího cyklu a jsou teoretickým východiskem pro empirickou část práce.

2.1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním a velmi zásadním krokem při plánování jakékoliv vzdělávací akce je identifikace potřeb vzdělávání. Je potřeba vědět a chápat to co se má udělat a proč vlastně se to má udělat. Je nutné mít stanovený účel a cíl dané vzdělávací aktivity (Armstrong & Taylor, 2015, str. 1528-1532). Potřeba vzdělávání často vychází z nesouladu mezi schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, chováním zaměstnanců a požadavky konkrétních pracovních míst. K identifikování vzdělávacích potřeb je třeba mít přehled nejen o požadavcích daných pracovních míst (úkoly, povinnosti, kompetence, odpovědnost, podmínky vykonávané činnosti), ale i o samotných zaměstnancích (jejich dosažené vzdělání, odborná způsobilost, potenciál

k rozvoji apod.) (Šikýř, 2014, str. 459-463). Bartoňková (2010, str. 118) uvádí, že výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je nalezení mezer ve výkonnosti zaměstnanců, které je potřeba právě pomocí vzdělávací akce eliminovat, ideálně úplně odstranit. Některé mezery totiž není možné eliminovat či odstranit pouze prostřednictvím vzdělávání, ale je potřeba využít i jiné personální činnosti jako je motivace, případně jinak zvolený výběr zaměstnanců. Koubek (2007, str. 261) popisuje fázi identifikace vzdělávacích potřeb jakožto proces s povahou experimentu. Samotné výsledky jsme totiž schopni vidět až na samotném konci celého cyklu a ty se použijí jako zkušenost do následující fáze identifikace potřeb. Samotná analýza

a identifikace vzdělávacích potřeb vychází ze tří skupin údajů:

1. Údaje týkající se celé organizace, kam spadají údaje o její struktuře, o výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích jak lidských, tak finančních. Důležitý je také počet, struktura a pohyb pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, údaje o nemocech, úrazech a pracovní neschopnosti.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, jinými slovy popisy pracovních míst, požadavky na pracovníky, jejich schopnosti. Dále také informace o firemní kultuře, stylech vedení, pracovních úkolech a potřebách práce v organizaci.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, získávané z personálních evidencí, ze záznamů o hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvování vzdělávacích programů (Koubek, 2007, str. 262).

Identifikace vzdělávacích potřeb je zásadní a velmi důležitou fází projektu vzdělávací akce. Na základě identifikace vzdělávacích potřeb je možné sestavit plán vzdělávání. Po fázi identifikace vzdělávacích potřeb následuje podkapitola věnující se plánování vzdělávací akce.

2.2 Plánování vzdělávací akce

„Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků“ (Koubek, 2007, str. 264). Už ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb bývají první zmínky a návrhy plánu vzdělávací akce. Formulují se první úkoly, jak a kam bude vzdělávání směřovat, jaké budou jeho priority, program a sestavuje se již i návrh rozpočtů (Koubek, 2007, str. 264).

Šikýř (2014, str. 264-269) uvádí, že druhým krokem po identifikaci vzdělávacích potřeb je sestavení plánu vzdělávání. Takový plán se skládá z následujících témat, která je při plánování vzdělávací akce potřeba vést v patrnosti:

- cíl vzdělávací akce vyplývající z identifikovaných potřeb vzdělávání
- cílová skupina zaměstnanců
- metody vzdělávání
- instituce zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel, nebo externí dodavatel)
- lektoři (interní/externí)
- místo vzdělávání (v organizaci nebo mimo ni)
- čas vzdělávání (v pracovní době/ mimo pracovní dobu, v rozmezí dnů/hodin)
- požadavky vybavení a služby (studijní materiály, výpočetní technika, doprava, stravování)
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání (vstupní a výstupní testy, pozorování a zaznamenávání průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace pomocí ukazatelů apod.)
- náklady na vzdělávání (vychází z počtu zaměstnanců, ze zvolené metody, na požadavcích na zajištění vzdělávání, instituci, místě, čase)

Od sestavení plánu vzdělávání se odvíjí jeho následná realizace. Dle uvedených témat, kterými se plán vzdělávání zabývá bude zkoumán konkrétní plán firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY v empirické části práce. Dalším krokem je již samotná realizace vzdělávacího procesu.

2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Jakmile je dokončen celkové plánování vzdělávací akce a organizace má tedy jasný plán vzdělávání, lze přejít k jeho realizaci. Realizaci lze zajistit formou interních lektorů, kterými mohou být jednotlivý manažeři, firemní lektoři, personalisté nebo kouči. Pokud organizace nedisponuje interními lektory, lze sáhnout po externistech, tedy vzdělávacích agenturách nebo konzultantech. Důležitou roli hrají samotné místo vzdělávání. U některých typů vzdělávání v závislosti na stanovených cílech bývá příhodné uskutečnit vzdělávání mimo budovy firmy. Lektoři i vzdělávající se mohou částečně vzdálit od každodenních pracovních činností a lépe se na vzdělávání soustředit (Folwarczná, 2010, str. 39). Mužík (1998, str. 92–93) zmiňuje kromě interního a externího vzdělávání také třetí formu, a to vzdělávání na pracovním místě. Tato forma vzdělávání vychází ze zmíněného interního vzdělávání. Jinými slovy tuto formu nazývá učení integrované s pracovním procesem. Jedná se o moderní trend, který se zaměřuje především na aplikování teoretických znalostí, na formování dovedností vztahujících se ke konkrétní práci a v neposlední řadě k upevňování pracovních návyků. Toto vzdělávání může být vnímáno jako jisté zrcadlo, které může poukazovat na nedostatky v klasickém interním vzdělávání právě díky možnosti praktické ukázky přímo na místě.

Vodák & Kucharčíková (2011, str. 99) uvádí, že realizace vzdělávací akce má obsahovat tyto prvky:

- cíle

- program
- motivaci
- metody
- účastníky
- lektory

Oproti tomu Hroník (2007, str. 162–174) představuje 3 fáze realizace firemního vzdělávání. Těmito třemi fázemi jsou: příprava, vlastní realizace a transfer. První fází je fáze přípravy, do které patří vlastní příprava lektorů, organizační zajištění vzdělávání a v neposlední řadě příprava účastníků vzdělávání. Druhou fází je vlastní realizace vzdělávání, při které jen po zahájení akce monitorován její vlastní průběh, dochází k řešení nenadálých situací. Poslední fází je transfer, při kterém jsou zachycovány nejrůznější poznatky, může obsahovat také fotodokumentaci. Z poznatků je vytvářena závěrečná zpráva. Účastníci vzdělávání jsou následně motivováni k tomu, aby si získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi.

Souhrnně tedy byly uvedeny dva možné přístupy k realizaci vzdělávacího procesu. V práci bude následně pracováno s realizací dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) a v dalších podkapitolách budou popsány jimi zmíněné prvky realizace vzdělávání: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Tyto prvky budou také analyzovány v rámci empirické části práce.

2.3.1 Cíl vzdělávání

Cíl vzdělávání představuje konkrétní formulaci formy chování učícího se, případně jeho dispozice k danému chování, kam spadají schopnosti, dovednosti nebo kvalifikace, které učící získá díky výuce. Přesněji řečeno, cíl vzdělávání stanovuje to, co budou účastníci vzdělávání schopni dělat na konci dané vzdělávací akce. Při stanovení cíle nebo cílů vzdělávací akce je potřeba

dodržet jisté parametry. Nejčastěji využívané parametry jsou řazeny podle anglického slova SMART. Cíl by měl tedy být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný (Palán, 2002, str. 219).

Barták (2007, str. 17) cíl vzdělávání dle metody SMART rozvádí konkrétněji. Vzdělávací cíle by tedy měly:

- být specifikované dle předem vymezených potřeb
- vycházet z požadovaných standardů výkonu dle daného pracoviště
- vyjadřovat, v jakém čase a za jakých podmínek budou vyhodnocovány
- umožňovat evaluaci individuálních studijních výsledků a dané vzdělávací nebo rozvojové aktivity
- poskytovat lektorům, manažerům, organizátorům vzdělávání či tvůrcům kurzů zpětnou vazbu, díky které budou vědět, kam ve vzdělávání dále směřovat

Vodák & Kucharčíková (2011, str. 99-100) zdůrazňují, že je potřeba rozlišovat nebo cílem a záměrem vzdělávání, což bývá v praxi značným problémem a tyto dva pojmy nebývají rozlišovány. Cíle stanovují, co budou účastníci vzdělávací akce po jejím skončení schopni dělat. Mají tedy vyjadřovat požadované chování, nebo alespoň definovat parametry posouzení, zda bylo požadovaného chování dosaženo. Oproti tomu záměr vyjadřuje to, co chce daný lektor během vzdělávací akce dělat, jaká témata chce probrat a proč. Cíle se tedy týkají zejména účastníků vzdělávání a záměry pouze lektora.

2.3.2 Program vzdělávání

Vypracování programu vzdělávací akce je také důležitou částí realizace vzdělávání. Vzdělávací akce vychází z potřeb vzdělávání a je realizovaná na základě konkrétního požadavku. Program konkrétní vzdělávací akce musí být tomuto požadavku přizpůsoben. Program vzdělávání obsahuje: časový

harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 100).

Armstrong (2015, str. 809) dodává, že program vzdělávání musí být také flexibilní, aby bylo možné jej upravit dle potřeb a charakteristik účastníků vzdělávání.

2.3.3 Motivace ke vzdělávání

Motivace je velmi důležitým faktorem u téměř všech činností či aktivit a u vzdělávání tomu není jinak. Motivace jedince k učení, jeho dispozice a odhodlání jsou nejdůležitějšími faktory k naplnění efektivnosti učení. Motivace a již nabyté zkušenosti jedince spolu s pozitivním přístupem k učení se značně napomáhají k dobrému výkonu (Raynolds & Caley & Mason., 2002, str. 34). Obzvláště pro dospělé lidi je důležité, aby dosažení nové kvalifikace i samotné vzdělávání naplňovalo nějaký cíl, kterého chce nebo potřebuje dosáhnout. Jedině tak je schopný zaměřit své úsilí právě na dosažení svého cíle. Silným motivem je také odměna, která náleží poté, co jedinec vloží své úsilí do vzdělávání (Zormanová, 2017, str. 171-172).

Armstrong & Taylor (2015, str. 1478-1480) uvádí dvě teorie motivace k učení. První teorií je teorie cíle, kterou již částečně zmiňovala Zormanová (2017). Dle teorie cíle je motivace k učení vyšší, právě díky zaměření se jedince na dosažení konkrétního cíle. Druhou teorií je teorie očekávání. Dle této teorie je chování jedince poháněno očekáváním dosažení něčeho, co jedinec považuje za důležité, potřebné nebo žádoucí. Motivace k učení se zvyšuje, pokud jedinec cítí, že mu výsledky jeho učení něco přinesou. Pokud tato očekávání jsou následně naplněna, v jedinci se utvrdí přesvědčení o tom, že učení je přínosné.

Motivace ke vzdělávání by zaměstnancům měla dojít také ze strany nadřízeného nebo managementu. Pokud se najdou méně motivovaní nebo

přímo demotivovaní jedinci, je vhodné využít některé strategie k jejich motivaci. Motivace je možná pomocí:

- různých diskuzí o konkrétních případech, kdy vzdělávání se mělo pozitivní a užitečný dopad
- realizací interních nebo externích návštěv u jiných pracovních týmů, kterým vzdělávání přineslo úspěch
- využitím literatury nebo článků, v nichž je přínos vzdělávání popsán a vysvětlen
- zapojením do těchto diskuzí lidí, kteří prospěšnosti vzdělávání věří a umějí o tom promluvit a jedince povzbudit (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 102).

Urban (2017, str. 106) dodává, že důležitým předpokladem motivace zaměstnanců ke vzdělávání je jejich celková pracovní spokojenost. Pokud jsou zaměstnanci v práci spokojeni, mají předpoklad k tomu učit se ochotněji, ale i rychleji. Následné získané znalosti a schopnosti bývají také trvalejší.

2.3.4 Metody vzdělávání

Volba správné metody vzdělávání zaměstnanců je pro naplnění stanovených cílů velmi zásadní. Nelze ovšem přesně stanovit, jaké metody je nejvhodnější a nejúčinnější použít. Metodu je potřeba zvolit na základě několika okolností, jako je místo vzdělávání, jaký je cíl vzdělávací akce a jaké jsou potřeby účastníků. Volbu metody může ovlivnit také již zaběhnutý styl a kultura dané organizace. V ideálním případě by měly být metody firemního vzdělávání obměňovány a měly by být uzpůsobovány individuálnímu učebnímu stylu účastníků vzdělávací akce (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 111). Dle Šikýře (2014, str. 466-468) je správná volba metody naprosto zásadní pro to, aby si účastníci vzdělávací akce byli schopni osvojit si požadované znalosti, schopnosti, dovednosti a chování a zároveň byli schopni vykonávat sjednanou práci a dosahovali požadovaných výkonů.

Bartoňková (2010, str. 151-152) uvádí tato kritéria pro volbu metod vzdělávání:

- charakter učebních cílů (Jde pouze o vědomosti, nebo o jejich následnou aplikaci v konkrétní situaci?)
- charakter obsahu výuky (Dovolí vůbec daná látka lektorovy využít také participativní didaktické metody?)
- charakter didaktické formy (Přímí kontakt s účastníky nebo korespondenční forma?)
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávání (Je zde možnost práce ve skupinkách a využití participativních metod?)
- stupeň aktivace účastníků vzdělávání (Jaká aktivace je pro danou fázi procesu učení nutná?)
- fáze učebního procesu (Jedná se o začátek nebo závěr vzdělávací akce?)
- rytmus (Udržují účastníci vzdělávací akce stále pozornost?)
- rámcové podmínky (Máme čas na zvolení náročnějších metod? Je počet účastníků vhodný v závislosti na zvolenou metodu?)
- celková didaktická připravenost a schopnost lektora (Je lektor schopný aplikovat zvolenou metodu? Má s ní zkušenost? Cítí se v ní komfortně?)

Oproti tomu Vodák a Kucharčíková (2011, str. 112) zmiňují tyto faktory ovlivňující volbu metod:

- cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty)
- lidské faktory (lektori, účastníci, prostředí)
- předmět a obsah (specifický předmět a konkrétní požadavky organizace, interdisciplinární těžkosti)
- časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení)
- principy učení (motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků)

Neopomenutelnými faktory jsou také věk a počet účastníků vzdělávání, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, schopností, dovedností. Důležitá je také jejich motivace k učení. Zásadní roli hraje odborná úroveň a zkušenosti vzdělavatelů a prostorové možnosti realizace vzdělávacího programu (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 112).

Samotných metod vzdělávání je několik a různí autoři je dělí rozlišně. Vybrala jsem zde dělení metod dle Koubka (2007, str. 265-273), ze kterého vychází i Bartoňková (2010) nebo Vodák & Kucharčíková (2011). Jedná se o rozdělení do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“), které jsou využívány na konkrétním pracovním místě a jsou při nich vykonávány běžné pracovní úkoly. Patří sem tyto metody: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (v organizace nebo mimo ni – off the job“). Bývají realizovány v režimu podobném školnímu, ve zvláštních zařízeních. Do této kategorie spadají zejména tyto konkrétní metody: přednáška, přednáška spojená s diskusí, seminář, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centre (diagnosticko-výcvikový program), outdoor training/learning (advanture education), vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Hroník (2007, str. 150) doplňuje, že volba metod vzdělávání nesmí být čistě náhodná. Výběr metod by měl pokrývat co největší spektrum a zároveň má působit koncentrovaně. Pouze koncertovaný výběr menšího množství

metod může být monotónní. Výběr malého množství metod oslabuje účinnost celého vzdělávání.

2.3.4 Účastníci vzdělávání

Účastníci vzdělávání jsou klíčovým prvkem nejen firemního vzdělávání. Připravenost účastníků vzdělávání a jejich motivace k učení se odvíjí jednak od jejich emocionálního rozpoložení, ale i od kulturního a vzdělanostního zázemí. Každý jedinec má také svůj styl učení a každému účastníkovi mohou vyhovovat jiné vzdělávací metody (Vodák & Kucharčíková, 2011, str.106).

Vodák & Kucharčíková (2011, str. 109-110) zmiňují také faktory ovlivňující efektivitu a ochotu dospělých k učení se. Jedná se o tyto tři skupiny faktorů:

- 1) fyzické faktory (zdravotní stav, kondice, stav zraku a sluchu, chronická nebo akutní onemocnění, stres)
- 2) emocionální faktory (vnímání sebe sama, motivace ke vzdělávání, podpora ze strany nadřízeného nebo kolegů, podpora rodiny, hodnoty, postoje)
- 3) Intelektuální faktory (množství dosud nabytých vědomostí a jejich kvalita)

Klíčový je tedy samotný přístup účastníků k dané vzdělávací akci. Plamínek (2014, str. 1707-1737) uvádí yy možných přístupů účastníků ke vzdělávání:

- Přístup „jsem tu z donucení“ – účastníci nejsou nadšení ze vzdělávání. Často myslí na to, že se jim hromadí úkoly na pracovišti a jsou přesvědčeni, že se nijak zdokonalovat nemusí. Vzdělávání se účastní, ale nesouhlasí s tím. Často vzdělávání i bojkotují.

- Přístup „ukáž, co umíš“ – přístup typický pro české prostředí. Účastník se chová jako inspektor. Posuzuje, zda lektor je hoden jeho respektu, či nikoli. Účastníci vzdělávání neodsuzují již předem, ale jejich hodnocení bývá málo kdy pozitivní.
- Přístup „je mi to jedno“ – účastníci jsou pasivní. Přichází s plánem, že si školení odsedí a tím budou mít splněno.
- Přístup „já ti to osladím“ – tento typ účastníků často již přichází připraveni na konfrontaci s lektorem. Jsou tedy již předem připraveni. Může zde jít i o přímou potřebu soutěžit s lektorem a ideálně vyhrát.
- Přístup „chci potvrzení“ – tomuto typu účastníků jde zejména o to, odnést si potvrzení o absolvování vzdělávání. Často jsou dobře motivováni, dá se s nimi spolupracovat. Tento přístup je typický zejména pro formální vzdělávání.
- Přístup „zajímá mne téma“ – ideální přístup účastníků. Často o tématu již něco ví a lze je dobře motivovat k aktivitě.
- Přístup „zajímá mne lektor“ – čistý zájem o vyhlášeného lektora.
- Přístup „jsem mistr světa“ – tito účastníci nebývají zvyklí hrát podřízenou roli a mají potřebu dávat najevo, že problematice rozumí lépe.
- Přístup „bojím se“ – opak předchozího přístupu. Účastníci se obávají ztrapnění. Mluví málo a často čekají na názory ostatních.

Oproti Plamínkovi uvádí Vodák & Kucharčíková (2011, str. 110–111) pouze čtyři bariéry typické pro účastníky vzdělávání:

- potřeba dokonalosti (obava ztráty autority, prestiže nebo úcty, obava selhání nebo ohrožení své pozice)
- negativní zkušenost (opakovaný neúspěch z minulosti z praxe nebo vzdělávání) – důležitá je tedy víra v úspěch

- nevhodná definice cíle (účastníci můžou daný cíl chápat jako něco, co je nad jejich síly)
- stereotypy myšlení (nepřipouští si, že je věci možné dělat i jinak, nemají potřebu dělat věci jinak, nechtějí si připustit, že by mohli něco dělat efektivněji a lépe)

Přístup účastníků vzdělávání tedy vychází i z přístupu lektorů. Lektorů by měli umět reagovat na styly učení, které daní účastníci vzdělávání preferují. Měli by se také snažit odstraňovat zmíněné bariéry (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 111).

2.3.5 Lektorů

Lektorů, tedy vzdělavatelů dospělých jsou důležitým prvkem každé vzdělávací akce. Od lektorů je očekáváno, že připraví, zrealizují a zhodnotí vzdělávací akci dle plánu a potřeb organizace. Lektor je tedy někým, kdo zná danou problematiku a rozumí jí, působí pozitivním dojmem, zvládne se vypořádat s problémovými jedinci a umí prosadit své myšlenky. Lektor by měl mít silné charisma, které v účastnících zanechá silnou stopu (Medlíková, 2010, str. 20).

Lektor jakožto osoba odpovědná za vzdělávání dospělých by měl mít tyto kompetence. Odborné, tedy dobře rozumět oboru činnosti o který se zajímá a který předává účastníkům. Tyto kompetence lektor získává prostřednictvím všeobecného, odborného a profesního vzdělávání a také praxí při výkonu činnosti. Je potřeba svou odbornost stále aktualizovat dle vývoje daného oboru. Důležitý je také mezioborový přesah, tedy znalosti širšího kontextu daného oboru. Dále jsou to kompetence metodické (neboli didaktické či andragogické), díky nimž má být lektor schopen co nejefektivněji dosáhnout cíle vzdělávání. Patří sem znalost obsahu vzdělávání a schopnost přípravy vzdělávací akce, didaktických zásad, forem a metod výuky. Lektor má být schopen využívat učební pomůcky a pracovat s různými didaktickými

technikami. Spadají sem také dovednosti v oblasti efektivní komunikace, motivace, spolupráce, aktivizace účastníků nebo třeba řešení konfliktů a problémů. Do skupiny metodických kompetencí patří také komunikační a rétorické kompetence v oblasti verbální i neverbální komunikace. Poslední skupinou jsou osobnostní kompetence vycházející z osobnostních charakteristik. Specifikují se zejména v oblasti zájmu o účastníky (studenty) a jejich potřeby, schopnost empatie, toleranci a trpělivost. Do osobnostních kompetencí spadá také pozitivní myšlení, smysl pro spravedlnost, rozhodnost, důslednost, kreativita, flexibilita, ale také smysl pro humor (Langer, 2016, str. 23-24).

Zormanová (2017, str. 319-324) zdůrazňuje důležitost znalosti andragogiky, psychologie a pedagogiky. Vzdělavatel dospělých musí umět pracovat s kurikulem, musí umět vytvořit projekt vzdělávací akce a musí umět vést účastníky vzdělávání s ohledem na cíl vzdělávací akce. Dalšími důležitými znalostmi jsou již Langerem (2016) zmíněné znalosti motivační, organizační, komunikativní, rétorické, didaktické a kreativní.

Vodák & Kucharčíková (2011, str. 118) jako další významný předpoklad pro práci lektora uvádí vysokou míru sociální inteligence. Jedná se o schopnost velmi dobře fungovat v mezilidských vztazích. Mimo komunikační dovednosti jde také i cit pro danou situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí, ale také samotné osobní kouzlo lektora. Celkový úspěch dané vzdělávací akce se odvíjí od lektorovy schopnosti umět pomocí prožitku a správného podání obsahu dané skupině účastníků předat požadované téma. Problémem bývá, že pro firemní vzdělávání bývají často vybíráni lektoři na základě svých technologických znalostí. Pedagogické, andragogické či osobnostní předpoklady bývají upozaďovány. Upozaďování zejména osobnostních kompetencí je často na škodu, jelikož dobrý lektor musí být současně i zralou

a vnitřně integrovanou osobností, což mu pomůže zajistit si respekt, důvěru klientů a účastníků vzdělávání a je schopen zastávat všechny potřebné role (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 117).

Realizace vzdělávání je možná na základě plánu vzdělávání, který vychází z předchozího kroku identifikace potřeb vzdělávání. Realizace vzdělávání je v práci popsána dle těchto prvků: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Popis těchto jednotlivých prvků realizace vzdělávání slouží jako teoretický rámec pro empirickou část práce. Po realizaci vzdělávání následuje poslední fáze vzdělávacího cyklu, a to evaluace firemního vzdělávání.

2.4 Evaluace firemního vzdělávání

Hodnocení vzdělávací akce je nezbytnou a velmi důležitou součástí firemního vzdělávání. *„V podstatě jde o porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je učit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel“* (Armstrong & Taylor, 2015, str. 1632). S výrokem Armstronga & Taylora souhlasí také Barták (2007, str. 20), který potvrzuje, že hodnocení vzdělávací akce slouží organizaci k ověření úrovně dosažení předem stanovených firemních, ale i skupinových cílů vycházejících z dané strategie firemního vzdělání. Mimo to napomáhá také k posouzení a měření individuálních či týmových přínosů, které se projevují v rozvoji potenciálu, ale i výkonů jednotlivců a týmů. Vyhodnocování je ovšem komplexním procesem, který měří přínosy vzdělávací akce v několika rovinách. Lze tedy na základě uskutečněné vzdělávací akce vyhodnocovat efektivitu andragogickou či například efektivitu ekonomickou. Konkrétněji řečeno, zda byly naplněny či uspokojeny analyzované vzdělávací potřeby, ale i zda byla ekonomická stránka vzdělávání přínosná, nebo ztrátová (Bartoňková, 2010, str. 181).

Tureckiová (2004, str. 105) uvádí, že hodnocení firemního vzdělávání rozhodně není jednorázovou aktivitou, ale je to proces o souboru navazujících činností. Tyto fáze tedy obvykle probíhají v následujících krocích:

- 1) naplánování procesu hodnocení, kdy plán obsahuje účel hodnocení
- 2) příprava hodnocení, tedy stanovení kritérií a standardů hodnocení
- 3) vytvoření nástrojů pro sběr dat neboli metody hodnocení
- 4) samotný sběr dat
- 5) analýza získaných dat
- 6) příprava závěrečné zprávy
- 7) stanovení a aplikace případných úprav do cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému

Kirkpatric & Kirkpatric (2006, str. 21-25) uvádí odlišný přístup k evaluaci. Hodnocení vzdělávání má probíhat ve čtyřech úrovních: reakce (reaction), učení (learning), chování (behavior) a výsledky (results). Evaluace na úrovni reakce zkoumá, zda účastníci na vzdělávání reagují pozitivně nebo negativně. Úroveň učení se zabývá otázkou, zda se zvýšily znalosti a dovednosti. Úroveň chování zjišťuje, zda účastník prostřednictvím vzdělávání změnit své chování a jestli zvládá přenést naučené také do praxe. Úroveň výsledků zjišťuje, zda vzdělávání napomohlo zvýšit efektivitu, produktivitu a kvalitu anebo snížit náklady.

Hodnocení vzdělávání je tedy procesem, který popisuje řada autorů. Proces evaluace bývá z pravidla rozčleněn na řadu dílčích kroků hodnocení. Koubek (2015, str. 276) zmiňuje otázky, na které se hodnocení vzdělávání obvykle zaměřují:

- zda byly pro vzdělávací akci použity vhodné nástroje, především metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a v neposlední řadě obsahová stránka vzdělávání
- zjišťuje se odezva, názory a postoje samotných účastníků vzdělávání
- zda byly osvojeny rozvíjené znalosti a dovednosti
- do jaké míry je vzdělání následně uplatněno v praxi při vykonávání své práce

Souhrnně lze říci, že fáze evaluace je klíčovou součástí projektu vzdělávací akce. Evaluace přináší porovnání stanovených cílů a dosaženými výsledky. Právě toto porovnání poskytuje organizaci informace o účinnosti vzdělávací akce a její přínosu pro organizaci. Jednotlivé kroky hodnocení jsou dle teorie navrženy tak, aby poskytly komplexní pohled na přínosy vzdělávací akce jak pro organizaci, tak pro jednotlivé účastníky.

Druhá kapitola nahlédla na projektování vzdělávací akce. Právě díky přípravě správného projektu bývá zajištěna celková efektivita daného vzdělávání. Vytvoření projektu vzdělávací akce obsahuje několik kroků. Pro účely této práce je projekt vzdělávací akce popsán ve čtyřech krocích dle Koubka (2007). Těmito kroky jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a evaluace. Jednotlivé kroky jsou popsány zvlášť v samostatných podkapitolách. Ve fázi realizace vzdělávání jsou popsány i její jednotlivé prvky. Jedná se o cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory vzdělávací akce. Druhá kapitola slouží jako teoretický rámec pro část empirickou, zejména pro analýzu dokumentů

a sestavení otázek k polostrukturovaným rozhovorům. Třetí kapitola práce se již věnuje popisu pracovní pozice mistra ve výrobní organizaci.

3. Pracovní pozice mistra ve výrobní organizaci

V této kapitole budou popsána specifika pracovní pozice výrobního mistra jakožto vedoucího pracovníka a nadřízené osoby, která má na starost svůj tým podřízených.

3.1 Specifika vedoucích pracovníků

Jakmile se člověk ocitne v roli vedoucího pracovníka, přibude mu ke standardní náplni práce také velká zodpovědnost za fungování a celkový chod svého týmu. *„Odpovídáte za skupinu lidí, které jste si pravděpodobně nevybrali, s nimiž nejspíše nemáte nic společného, které možná nemáte rádi a kteří možná ani nemají moc v lásce vás. Musíte z nich každý den dostat slušný výkon“* (Templar, 2012, str. 7). Od vedoucího pracovníka se očekává, že mimo svůj tým lidí bude odpovídat také za dodržování rozpočtů, disciplíny, správné komunikace a odpovídající výkonnosti. Mimo již zmíněné musí řešit také právní otázky, záležitosti odborů jsou-li v organizaci a v neposlední řadě podněty a otázky týkající se zdraví a dodržování bezpečnosti práce. S pozicí vedoucího pracovníka je spojena také bohatá administrativa v podobě dohlížení a zaznamenávání příchodů, odchodů, plánování dovolené a volna, práce ve státní svátky, nástupy a odchody zaměstnanců. Vedoucí pracovník zároveň musí komunikovat s ostatními odděleními a týmy, nadřízenými a případně s klienty. Pokud požadujete od svých podřízených jisté standardy, sám jste pod neustálým tlakem, abyste byl zároveň správným příkladem. Musíte být dochvilný, pilný, odpovědný, dobře informovaný, nestranný a laskavý. Vedoucí pracovník rovněž odpovídá za to, aby se jeho tým cítil v práci dobře, fyzicky i duševně v bezpečí. Musí znát svoje práva, práva svých podřízených i společnosti, případně práva odborů. Od vedoucího pracovníka se tedy očekává, že bude mezičlánkem mezi vyšším managementem a svými podřízenými. Právě tomuto musí uzpůsobovat svou práci a umět pružně

reagovat. I přestože obdrží od nadřízených nějaký požadavek, který by sám zhodnotil jako nesmysl, musí na něj umět zareagovat následovně:

a) musí pro něj získat podporu u svého týmu

b) nesmí požadavek nahlas shazovat, případně jej označovat jako směšný či nesmyslný

c) musí svůj tým přesvědčit o tom, aby se podle požadavku zařídil (Templar, 2012, str. 11–15).

Khelerová (2010, str. 78) doplňuje Templara o tvrzení, že velmi důležitou vlastností vedoucího pracovníka je jeho autorita. Konkrétně hovoří o formální autoritě. Nadřízený může získat autoritu buď jako osobnost, nebo na základě svých znalostí. Autorita na základě znalostí může přinést vážnost a uznání, člověk je vnímán jako výborný odborník. Vedoucí pracovník je zároveň vůdcem a vyjednávačem. Celková osobnost nadřízeného má zásadní vliv na to, jaká v týmu bude kolovat atmosféra, ale převážně na výkon týmu.

Lze tedy říci, že vedoucí pracovníci nesou velkou zodpovědnost za fungování svého týmu a plnění stanovených cílů organizace. Tato pozice vyžaduje schopnost vedení, zajištění dobré pracovní atmosféry a řešení případných konfliktů. Vedoucí pracovník musí umět flexibilně reagovat na vzniklé situace. V následující podkapitole budou popsány již konkrétní požadavky kladené na výrobního mistra, jakožto vedoucího pracovníka.

3.2 Požadavky kladené na výrobního mistra

Na výrobní mistry jakožto vedoucí pracovníky je kladeno několik požadavků a oblastí, ve kterých musí kvalitně obstatvat a jednat v těchto oblastech co nejprofesionálněji. Mezi klíčové oblasti, které jsem se rozhodla ve své práci blíže specifikovat, patří: řízení a vedení lidí, komunikace a motivace.

3.2.1 Řízení lidí

Pro každou organizaci je klíčové úspěšné řízení lidí. Problémy v organizacích jsou zcela běžné, ovšem častěji vznikají chybami lidí nežli chybami čistě výrobními. Obecně platí pravidlo, že firmy jsou tak úspěšné, jak úspěšní jsou manažeři v řízení svých podřízených. Za samotnou chybou často stojí podřízení zaměstnanci, ale je otázkou, zda jejich nadřízený dohlédl na jejich správné zaškolení, za jejich motivaci, za správné vysvětlení úkolů, za dodržení střídání práce a odpočinku a zda jsou svým podřízeným sami dobrým příkladem (Urban, 2010, str. 13–16). Pilařová (2016, str. 228–230) souhlasí s tvrzením, že řízení lidí je jednou z klíčových úloh každého vedoucího pracovníka, kdy tato úloha obsahuje níže zmíněné činnosti:

- výběr zaměstnanců a jejich nábor
- zácvik zaměstnanců
- jejich motivace
- zadávání úkolů podřízeným
- následné hodnocení splněných úkolů
- odměňování zaměstnanců
- jejich rozvoj
- řízení konfliktů
- propouštění zaměstnanců

Řízení lidí není ovšem vůbec jednoduchým úkolem, a i velmi zkušený vedoucí pracovník může v této úloze jednoduše pochybit. Cena chyb může ale být vyšší, než by se zdálo ať už v podobě plýtvání pracovním časem a úsilím lidí, tak i v podobě plýtvání potenciálem podřízených, jejich motivací, schopnostmi a dovednostmi, ale také i jejich loajalitou. Tyto chyby může podpořit například i vzájemná nedůvěra mezi zaměstnanci

a managementem. Chyb v podobě plýtvání pracovním časem a úsilím zaměstnanců se dopouštějí manažeři, kteří:

- nezvládají jasně stanovit požadavky a cíle směřované k jejich podřízeným
- často mění již zadané úkoly
- požadují od svých podřízených práci a úkoly, jejichž smysl jim nevysvětlili
- zaměstnance motivují způsoby, které jsou v rozporu se zájmy organizace
- oddalují svá rozhodnutí, nebo se neumí rozhodnout
- vyhýbají se osobnímu kontaktu a komunikaci se svými podřízenými (Urban, 2010, str. 19-22).

Suciu & Gherhes & Petcu (2010, str. 551) uvádí, že emoční inteligence vedoucího pracovníka má obrovský vliv na klima společnosti i na motivaci podřízených zaměstnanců. Emoční inteligence tedy spadá do požadavků kladených na vedoucí pracovníky a je velmi zásadní pro řízení lidí, zejména svých podřízených.

3.2.2 Vedení lidí

Dalším velmi důležitým požadavkem kladeným na výrobního mistra je vedení svého týmu, svých lidí. Vést lidi do jisté míry obnáší přimět lidi, aby dělali určité věci. Obecně lze použít obecně platné nástroje jako je autorita, moc, sankce či hrozby. O to složitější je dokázat přimět lidi dělat věci tak, aby je dělali rádi. Abyste toho docílili, musíte být dobrými vůdci, kteří jsou schopni pomocí diplomacie, taktu, ale i díky kouzlu osobnosti vést své lidi. (Khelerová, 2010, str. 129).

Podstatným principem sloužícím k dobrému vedení lidí je lidský přístup. Jeho cílem je především to, aby se každý zaměstnanec v práci cítil

dobře, chodil do práce rád a také aby byl ochoten a připraven se angažovat v činnostech vedoucích k úspěchu firmy. Lidský přístup mimo jiné utváří vzájemnou důvěru a respekt a mimo jiné propojuje zaměstnance s manažery. V neposlední řadě je lidskost pilířem týmové spolupráce vedoucí k úspěšnosti celého týmu (Suchý & Papánek & Náhlovský, 2016, str. 299-300).

3.2.3 Komunikace

Komunikace je klíčovým faktorem v jakékoliv práci s lidmi a pro pozici vedoucího pracovníka je ještě víc klíčový. Komunikací lze lidi, řídit, vést i motivovat. V opačném případě může špatná komunikace způsobit značné potíže. Ovšem nestačí být pouze znalcem dané problematiky, znát argumenty a mít promyšlený postup konkrétní komunikace. Je potřeba také umět na lidi prostřednictvím komunikace zapůsobit, umět je ovlivnit, přimět k řeči a tím s nimi navázat vztah. Jde zejména o tyto dovednosti:

- aktivní naslouchání
- technika kladení otázek
- neverbální komunikace
- empatie
- odstraňování bariér (Khelerová, 2010, str. 16).

Důležitost komunikace u vedoucích pracovníků potvrzuje i Mikuláščík (2007, str. 234), který uvádí, že interpersonální komunikace tvoří u vedoucích pracovníků až 90 % jeho pracovní doby. Většina jeho pracovní náplně je vyčleňována, specifikována a definována nejrůznější formou komunikace. Jedná se o činnosti jako: informování, řízení, vedení porad, motivování, úkolování, přijímání či propouštění pracovníků i jejich hodnocení. Komunikování je jedinou cestou předávání si informací

a udržení funkčnosti organizace v oblasti propojení, integrace, porozumění a spolupráce.

3.2.4 Motivace

Poslední mnou vybranou oblastí je oblast motivace. Ačkoliv by motivování pracovníků mohlo být bráno jako samozřejmost, ne vždy tomu tak je. Právě schopnost umět své podřízené motivovat a podporovat je velmi žádanou vlastností nejen výrobních mistrů, ale všech vedoucích pracovníků. Zásadou účinného motivování svých podřízených je upřímný zájem o ně a celkový respekt k jejich osobě. Stěžejním principem pro úspěšné motivování podřízených je individuální přístup ke každému člověku. Nelze tedy při naplňování cílů a úkolů organizace zapomínat na to, že lidé jsou stále jen lidmi, ne stroji. Lidé mají své specifické potřeby a zájmy, ale i své pro management organizace potřebné znalosti a dovednosti (Turkeciová, 2007, str. 43-44). Plamínek (2011, str. 71-72) uvádí čtyři vlastnosti zadávaných úkolů, které by měly svým charakterem motivovat zaměstnance. Mají být:

- srozumitelné pro vykonavatele
- splnitelné pro vykonavatele
- individuálně zadané
- přiměřeně obtížné

Oproti tomu Bělohlávek (2016, str. 43-45) zmiňuje tyto motivační nástroje:

- pochvala, při splnění požadovaného cíle, nebo při dokázání něčeho mimořádného
- kritika, tedy nástroj negativní motivace nabádající k lepšímu výkonu či zvolení vhodnějšího postupu
- zadávání vhodných úkolů

Dle všech zmíněných autorů je umět motivovat své podřízené velmi důležitou dovedností a schopností, která by neměla být opomíjena.

Podkapitola zmiňuje klíčové požadavky a oblasti, které musí výrobní mistři jakožto vedoucí pracovníci ovládat. Zmíněno je zejména řízení lidí, vedení lidí, komunikace a motivace. Řízení lidí zahrnuje proces od výběru zaměstnanců, přes jejich školení, motivaci, zadávání pracovních úkolů a hodnocení jejich výkonu. Oproti tomu vedení lidí vyžaduje lidský přístup postavený na vzájemné důvěře, respektu a týmové spolupráci. Řízení ani vedení lidí by nebylo možné bez správné komunikace a motivace zaměstnanců. Následující podkapitola bude popisovat konkrétní pozici výrobního mistra v organizaci XY a jeho kompetence.

3.3 Pozice výrobního mistra v organizaci XY

V této podkapitole bude popsána již konkrétní pozice výrobního mistra na základě popisu práce získaného z organizace XY.

Pozice výrobního mistra organizace XY obnáší řízení strategického rozvoje jemu svěřené organizační jednotky. Zavádí definovanou politiku a směrnice, definuje a zajišťuje následnou implementaci funkčních specifických procesů, postupů, metod a nástrojů. Výrobní mistr také zajišťuje dodržování příslušných interních a místních norem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v každém okamžiku. Plánuje a navrhuje rozpočet daného útvaru, rozhoduje o finančních a personálních zdrojích v rámci daných limitů. Nadále řídí a rozvíjí všechny příslušné pracovní procesy, kterou vedou k zajištění všech výrobních cílů jako jsou kvalita, množství a včasné dodání. Navrhuje krátkodobý a střednědobý rozvoj příslušného útvaru, zahrnující neustále zlepšování, stanovuje a kontroluje dokončení dohodnutých investičních projektů. Výrobní mistr také zajišťuje optimální využití strojů a plánuje výrobu potřebných výrobků. Zajišťuje dostupnost pracovních pokynů, pravidel a směrnic pro všechny výrobní úseky, jednotlivé směny nebo přidělené výrobní linky. Přispívá k tvorbě a realizaci výrobních

plánů. Vyhodnocuje a přispívá k realizaci programů údržby. Přispívá k plánování a dohledu nad pracovními zakázkami dodavatelů. Spolupracuje s příslušnými odděleními prodeje, projektového managementu a dalšími technickými a podpůrnými pracovníky a funkcemi při realizaci výrobního programu. Řídí jemu přidělenou nebo přidělené organizační jednotky a vede a koordinuje vyhrazený management, odborníky

a zaměstnance. Výrobní mistr má také odpovědnost za plnění KPI jeho útvaru a za objemové a termínové plnění plánu střediska v požadované kvalitě

a efektivitě výroby. Aktivně podporuje systematiky 5S, oddělení bezpečnosti a produktivity v závodě (Popis pracovního místa, 2023).

3.3.1 Kompetence výrobního mistra v organizaci XY

Dle popisu pracovní pozice výrobního mistra v organizaci XY jsou také stanoveny kompetence, kterými by měl tento vedoucí pracovník disponovat. Patří sem v první řadě komunikace, která byla již definována v kapitole 3.2.3. Jako druhá kompetence je uvedeno prezentování, které do jisté míry souvisí s komunikací. Další kompetencí je týmová práce

a spolupráce. Plamínek (2011, str. 94) v souvislosti s týmovou spoluprací zdůrazňuje důležitost samotného týmu, který by měl představovat skupinu sehraných lidí, kteří společně podávají dobré výkony. Konkrétněji definuje tým jako synergickou skupinu lidí, tedy skupinu jejichž společný výkon značně přesahuje jednotlivé výkony jejich členů. Základním stavebním kamenem úspěšného týmu jsou sdílené myšlenky, které jsou nejčastěji tvořeny cíli a hodnotami členů týmu. Mimo to potřebuje tým pro spolupráci vývojové podněty, drobné snesitelné konflikty, které jej poženou kupředu. Další velmi důležitou kompetencí výrobního mistra je řešení konfliktů. I v sebelepším týmu nastane situace, která vede ke konfliktu, jelikož každý člen týmu sebou přináší své názory, hodnoty či zkušenosti, které ale nemusí být v souladu

s jednotlivými členy či týmem celkovým. Konflikty často vznikají i ve spojení s pracovními situacemi, například při ohrožení termínu (Khelerová, 2010, str. 87). Úkolem vedoucího pracovníka není konflikt zcela eliminovat, ale zvládnout konflikt ovlivnit tak, aby měl na jeho tým pozitivní účinky. Oddalování či maskování konfliktů může mít na tým velmi negativní dopad (Khelerová, 2010, str. 90). Další kompetencí je strategické myšlení

a jednání. Tato kompetence u většiny lidí nebývá vrozenou, ale naučenou. Strategické myšlení je využíváním analogií a podobností k tvorbě nových idejí. Může být chápáno jednoduše jako přemýšlení o strategii (Mallya, 2006, str. 18). Posledními třemi kompetencemi v popisu práce výrobního mistra v organizaci XY jsou zaměření na zákazníka, snaha o výsledky a podpora inovace. Z uvedeného popisu pracovní pozice výrobního mistra z dokumentu organizace XY je tedy zřejmé, že pro tuto pozici je potřeba disponovat několika kompetencemi, výrobní mistr zároveň odpovídá nejen za tým lidí, ale i za chod výroby jeho útvaru, za dodržování termínů, dodržování bezpečnosti práce a spousty dalších procesů. V další kapitole bude již popsána organizace XY, pro ještě lepší představu o profilu výrobních mistrů.

Třetí kapitola se věnuje již konkrétně popisu pracovní pozice mistra ve výrobní organizaci, jakožto účastníka popisovaného firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Popis pozice je důležitý pro kontext této práce a pro představu vzdělávacích potřeb mistrů, jakožto vedoucích pracovníků. V kapitole jsou popsána specifika vedoucích pracovníků, požadavky kladené na výrobního mistra jako je řízení lidí, vedení lidí, komunikace nebo motivace. Jedna z podkapitol se věnuje konkrétnímu popisu pozice výrobního mistra v organizaci XY, zejména v souvislosti s kompetencemi, kterými musí takový mistr disponovat. Popis pozice výrobního mistra organizace XY a popis jeho kompetencí jsou zásadní pro

kontext části empirické. Čtvrtá kapitola diplomové práce je věnována popisu výrobní organizace XY.

4. Výrobní organizace XY

Výrobní organizace XY je nadnárodní společností. Organizace XY je zastoupena ve 49 zemích a zahrnuje 16 výrobních závodů. Portfoliem organizace jsou nízkonapěťové a vysokonapěťové motory, motory s převodovkami, měniče pro střední napětí a motorové hřídele. Produkty organizace XY je možné najít na dopravních a výletních lodích, ve vlacích, na ropných plošinách, v čerpadlech v jaderných elektrárnách, v přístavech, v letištních terminálech a v neposlední řadě také ve zdravotnictví v lékařských zařízeních v podobě plicních ventilátorů nebo magnetické rezonanci. V České republice organizace XY působí v několika městech

a zaměstnává okolo 4 000 zaměstnanců. Výrobní závody jsou zastoupeny ve 3 městech České republiky. Hlavním klíčem k úspěchu organizace jsou inovace, které staví na zkušenostech předchozích generací, které již vyrábí

a zdokonalují elektromotory po dobu více jak 100 let. Výrobní závod organizace XY, ve kterém budou sbírána data zaměstnává okolo 1700 odborníků. Vybraný výrobní závod organizace XY je rozdělen na několik výrobních středisek, mezi které patří například středisko montáží, navíjení, obrábění, lisování a slévání, v neposlední řadě středisko logistiky. Zmíněná střediska se dále dělí dle osových výšek vyráběných motorů. Mistrů, na které se vztahuje analyzované firemní vzdělávání je zde zaměstnáno 37. Z celkového počtu mistrů je 12 hlavních mistrů odpovídajících za jednotlivé středisko a zbylých 25 mistrů jsou mistři směnoví, kteří odpovídají za jednotlivé směny, tedy jednotlivé menší týmy daného střediska. Přímým nadřízeným daného pracovníka je vždy ale jeden z 12 hlavních mistrů. Počty zaměstnanců podřízených hlavním mistrům jsou různé, ale pohybují se od 57 do 138 podřízených zaměstnanců. Většina středisek funguje ve tří směnném provozu. Některá střediska využívají dvousměnný nebo nepřetržitý provoz

a velmi zřídka je využíváný provoz jednosměnný. Výrobní organizace XY je známým zaměstnavatelem mezi populací v České republice.

Čtvrtá kapitola popisuje organizaci XY pro doplnění kontextu a povědomí o prostředí, ve kterém je konkrétní firemní vzdělávání popisováno. Pátou kapitolou přechází teoretická část práce v část empirickou.

5. Případová studie

Empirická část magisterské práce navazuje na část teoretickou

a věnuje se výzkumnému šetření vycházejícího z dané problematiky. Výzkumným tématem této práce je firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Dle teoretické části jsou výrobní mistři nedílnou součástí organizace XY. Je od nich vyžadováno několik kompetencí a jsou na ně kladeny specifické požadavky. Výrobní mistr jakožto vedoucí pracovník odpovídá za několik podřízených, tudíž jeho vzdělávání a kompetence jsou pro organizaci velmi důležité. Nevzdělaný a nekompetentní výrobní mistr může pro organizaci přinášet několik problémů. Práce jeho týmu může být neefektivní, ztrátová, případně se jeho tým může postupně rozpadat a tím vším snižovat relevanci a ziskovost dané organizace. Na základě tématu magisterské práce je formulován cíl práce a hlavní výzkumná otázka.

Dle tématu práce a výzkumné otázky je pro empirickou část zvolen kvalitativní výzkumný design. Švaříček & Šedřová (2010, str. 15) uvádí, že typickým znakem kvalitativního výzkumu je, že pracuje se slovem a písmem. Pracuje tedy s daty získanými z rozhovorů, z pozorování a dokumentů. Dalším znakem kvalitativního výzkumu je způsob analýzy získaných dat spočívající v hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních kategorií do logických celků (Švaříček & Šedřová, 2010, str. 15-16).

V následujících podkapitolách je blíže definován výzkumný cíl, výzkumná otázka, metodologie výzkumu, technika sběru dat a výzkumný vzorek. Následuje realizace případu včetně dodržení etického hlediska výzkumu a následná analýza získaných dat.

5.1 Určení výzkumného cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Švaříček

& Šedová (2010, str. 63) vycházející z Maxwella rozlišují tři typy cílů. Intelektuální cíl, který udává způsob, jakým projekt přispěje k rozšíření odborného poznání. Dále praktický cíl, který určuje, zda budou výsledky výzkumu nějakým způsobem využity. Posledním typem cíle je personální cíl, tedy jak práce na daném výzkumu obohatí samotného výzkumníka. Ideálním východiskem je, aby daný výzkum či projekt naplnil více cílů. Intelektuálním cíle této práce je komplexně popsat proces firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY a představit jej jako velmi důležitý prvek ve firemním vzdělávání jako takovém v rámci vzdělanosti vedoucích pracovníků dané organizace. Praktickým cílem je získání podrobných informací získaných z dokumentů organizace a od vzdělavatelů, díky kterým vzniká možnost zefektivnění daného vzdělávacího procesu. Personální cíl tedy obohacení samotného výzkumníka je v této práci splněn taktéž, jelikož se zkoumaný jev výzkumníka přímo týká ať už z pohledu edukace tak z pohledu profesního.

Výzkumná otázka tedy zní: *„Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů?“* Jedna část výzkumné otázky se soustředí čistě na popis a analýzu samotného vzdělávacího procesu v rámci firemního vzdělávání výrobních mistrů organizace XY. Tato data budou získána analyzováním dokumentů poskytnutých organizací XY a zároveň budou vycházet z rozhovorů s respondenty. Druhá část výzkumné otázky se soustředí již pouze na data získaná od respondentů, tedy samotných vzdělavatelů daného firemního vzdělávání.

5.2 Metodologie výzkumu a techniky sběru dat

Pro empirickou část, jak již bylo zmíněno výše byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Hendl (2005, str. 50) vycházející z Creswella definuje kvalitativní výzkum jako proces sloužící k hledání porozumění, který je založený na různých metodologických zkoumání daného sociálního nebo

lidského problému. Role výzkumníka spočívá ve vytváření komplexní obraz, analyzování různých typů textů, informování o názorech účastníků výzkumu a zkoumání jevů v jejich přirozených podmínkách. Gavora (2000, str. 142) zmiňuje hlavní rysy kvalitativního výzkumu, a to zejména jeho dlouhodobost, značnou intenzitu a podrobný zápis. Samotný výzkum je pro kvalitativního výzkumníka zároveň příležitostí, díky které lze dosáhnout hlubokého poznání a lze velmi jemně analyzovat konkrétní zkoumané prostředí. Výzkumník jakožto pozorovatel zaznamenává téměř vše, co se zrovna v daném prostředí odehrává. Zhotovuje si audiofonní nebo obrazové záznamy, které následně podrobně analyzuje (Gavora, 2000, str. 142).

Pro tuto práci byla zvolena případová studie, konkrétně deskriptivní případová studie. V případové studii jde o co nejdůtálnější studium jednoho nebo několika případů. Výzkumník zde sbírá velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Výzkumníkovy provádějícímu případovou studii jde zejména o zachycení složitosti daného případu a o popis jednotlivých vztahů v jeho celistvosti. Předpoklad je takový, že při důkladném prozkoumání jednoho případu budeme schopni lépe porozumět ostatním podobným případům (Hendl, 2005, str. 104). Švaříček & Šedřová (2010, str. 98) zdůrazňují, že hlavní podstatou případových studií je zkoumání daného jevu v jeho přirozeném prostředí. Aby tomu tak mohlo skutečně být, je nezbytné mít k dispozici více dostupných zdrojů a využívat veškeré dostupné metody sběru dat. Deskriptivní případová studie má podat co nejkomplexnější popis zkoumaného jevu. Je potřeba zde stanovit účel popisu, úplný, ale realistický seznam konkrétních témat, díky kterým může vzniknout samotný popis toho, co je zkoumané a v neposlední řadě stanovení témat, která budou pro studii zásadní (Hendl, 2005, str. 110).

Jendou ze zvolených technik sběru dat je polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat

a otázek. Témata rozhovoru byla vybrána na základě teoretické kapitoly 2 včetně jejich všech podkapitol. Cílem práce je popsat a analyzovat firemní vzdělávání mistrů v organizaci XY. V první kapitole bylo popsáno systematické vzdělávání zaměstnanců v organizace na což navazovalo projektování vzdělávací akce včetně jednotlivých kroků popsaných v jednotlivých podkapitolách kapitoly 2. Otázky do rozhovorů byly tedy vybrány a sestaveny tak, aby objasnily, případně doplnili nebo zcela nahradily chybějící informace uvedené v dokumentech získaných v organizaci XY. Otázek na respondenty bylo celkem třináct a zněly následovně:

1. Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?
2. Jak probíhá plánování Vašeho školení?
3. Na základě čeho jsou témata vybírána?
4. Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?
5. Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?
6. Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?
7. Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?
8. Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?
9. Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?
10. Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?
11. Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?
12. Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

13. Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

Otázky byly sestaveny na základě teoretického rámce kapitoly 2.

Rozhovor je jednou z nejčastěji využívaných technik sběru dat v kvalitativním výzkumu. Pomocí otevřených otázek je výzkumník schopen porozumět zkoumanému jevu do hloubky, pohledu jiných lidí. Rozhovor umožňuje výzkumníkovi zachytit odpovědi v jejich přirozené podobě, což je zároveň principem kvalitativního výzkumu (Švaříček & Šedová, 2010, str. 159–160). Reichel (2009, str. 112) dodává, že polostrukturovaný rozhovor je vhodnou metodou sběru dat, pokud se výzkumník chce držet předem připravených otázek, ale zároveň mu zůstává jistá volnost. Díky volnosti je možné navázat přirozenějšího kontaktu s respondentem, může lehčeji plynout.

Další technikou sběru dat využitou v této práci je analýza dokumentů. Budou zde analyzovány tři dokumenty poskytnuté organizací XY. Tyto tři dokumenty jsou veškeré dokumenty, kterými organizace XY disponuje v souvislosti se zkoumaným vzdělávacím projektem Akademie mistrů. Jednotlivé dokumenty budou analyzovány dle teoretického rámce kapitoly 2, včetně všech podkapitol. Problémem analýzy dokumentů je, že výzkumník se pouze domnívá, jaký je význam daného textu a proto více výzkumníků může dojít k naprosto odlišnému závěru (Jandourek, 2008, str. 47 – 48). Hendl (2005, str. 132) vycházející z Mayringa vidí jako výhodu analýzy dokumentů to, že dokumenty jsou často velmi rozmanité. Výzkumník se tedy může dostat k informacím, které by jinde neměl možnost získat. Další zásadní výhodou je, že data v dokumentech nejsou vystavena chybám a zkreslením, která hrozí například u pozorování nebo rozhovorů. Subjektivní volba dokumentů výzkumníkem hraje roli pouze ve výběru použitých dokumentů, neovlivňuje informace obsažené v dokumentech (Hendl, 2005, str. 132).

Do analýzy dokumentů jsou zahrnuty dokumenty získané ve zkoumané organizace XY. K analýze byly poskytnuty osobou zastřešující projekt firemního vzdělávání výrobních mistrů. Projekt je organizací XY nazýván jako Akademie mistrů. Jedná se o dokumenty: Kalendář akademie mistrů (2022), Akademie mistrů a kapitánů (2022), Rozvoj zaměstnanců (2022). Poskytnuté dokumenty jsou k dispozici u training koordinátora, tedy osoby zastřešující projekt Akademie mistrů.

5.3 Výzkumný vzorek

Dle podkapitoly o stanovení výzkumného cíle a výzkumní otázky je zřejmé, že vzorek respondentů bude zvolen ze vzdělavatelů působících v projektu firemního vzdělávání výrobních mistrů, konkrétně v již zmíněné Akademii mistrů. Celkově na projektu Akademie mistrů pracuje dvanáct vzdělavatelů. Dva vzdělavatelé jsou externí a zbylých deset vzdělavatelů je interních z organizace XY. K účasti na výzkumu bylo osloveno všech dvanáct lektorů. Tři lektoři mi účast na výzkumu odmítli. Pro daný výzkum tedy budou provedeny polostrukturované rozhovory s devíti vzdělavateli (jeden externí lektor a osm interních lektorů).

5.4 Etika výzkumu

Velmi důležitou součástí každého výzkumu by měla být otázka dodržení etiky. Dodržení etických zásad by mělo být v zájmu každého výzkumníka, naopak jejich nedodržení může celou výzkumníkovu práci znehodnotit. Každý účastník výzkumu musí se svou účastí předem souhlasit. Nelze účastníkům zatajovat jakékoliv informace, je potřeba účastníky s výzkumem seznámit. Každý účastník může účast na výzkumu svobodně odmítnout, a to v jakékoliv části výzkumu. V ideálním případě není známa identita účastníků, pokud ale nelze zajistit úplnou anonymitu, není možné identitu jedince odhalit jiným osobám. Mimo informovaný souhlas je pro účastníky důležité také soukromí pro dodržení anonymity

a pocitu bezpečí při sdělování podrobností. V případě kvalitativního výzkumu je potřeba dbát také na emoční bezpečí v souvislosti s citlivými a osobními tématy výzkumů (Hendl, 2005, str. 155-156). V rámci tohoto výzkumu obdrží k podpisu všichni respondenti informovaný souhlas, budou seznámeni s tématem výzkumu, s cílem výzkumu, s hlavní výzkumnou otázkou i s metodou sběru dat. Jejich účast na výzkumu bude zcela anonymní a rozhovory budou realizovány v soukromí.

5.5 Realizace výzkumu

Se všemi respondenty byl nejdříve navázán kontakt prostřednictvím emailu. Respondenty jsem jednotlivě oslovila jakožto lektory vzdělávacího projektu Akademie mistrů. Sdělila jsem jim, že se jedná o výzkum sloužící pro účely diplomové práce s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizace XY. Požádala jsem je, zda budou ochotni odpovědět mi na otázky prostřednictvím rozhovoru. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 5.3 o výzkumném vzorku, devět lektorů mi potvrdilo účast na výzkumu a tři účast odmítli z časových důvodů a kvůli prioritě jiných projektů. S 9 domluvenými lektory bylo následně blíže upřesněno místo a čas, ve kterém následně byly rozhovory zrealizovány. Místem rozhovorů byla zasedací místnost personálního oddělení. Data a časy rozhovorů byly různé dle pracovního vytížení lektorů, nicméně všechny rozhovory byly zrealizovány v úseku dvou pracovních týdnů v měsíci březnu 2024. Délka rozhovorů byla individuální, ale pohybovala se od dvaceti do třiceti pěti minut na jeden rozhovor. Před samotnou realizací rozhovorů byl respondentům znovu představen název, cíl a účel výzkumu, hlavní výzkumná otázka, metoda výzkumu a také byli seznámeni s oblastí etiky výzkumu. Data byla zaznamenána na hlasový diktafon mobilního zařízení a následně byla doslovně přepsána do elektronické podoby.

Etika výzkumu byla řádně dodržena. Respondenti byli před začátkem rozhovoru ubezpečeni, že poskytnuté informace a data slouží pouze pro účely diplomové práce a že mohou kdykoliv v průběhu z výzkumu odstoupit. případně neodpovídat na některou z otázek. Došlo k dohodě o anonymizaci osobních údajů, proto budou ve výzkumu respondenti označeni zkratkou R1-9. a není také nikde v diplomové práci uveden název organizace. Rozhovory jsou přepsány v mužském rodě. Účastníci výzkumu obdrželi k podpisu také informovaný souhlas, jehož vzor je tvoří přílohu č. X této diplomové práce.

Rozhovory s devíti respondenty a dokumenty získané v organizaci XY jsou primárním zdrojem dat této diplomové práce.

5.6 Analýza získaných dat

Sběr dat probíhal prostřednictvím analýzy dokumentů získaných z organizace XY a prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s devíti lektory. Dala získaná z z devíti rozhovorů byla zpracována pomocí techniky otevřeného kódování. Technika otevřeného kódování napomáhá odhalovat určitá témata v získaných datech. Témata mají vztah k výzkumným otázkám, k přečtené literatuře, k pojmům, které využívali účastníci nebo napomáhají k vytváření nových myšlenek, které výzkumník získá při studiu textu (Hendl, 2005, str. 247). Švaříček & Šed'ová (2007, str. 211–212) doplňují, že kódování představuje operace, které napomáhají k rozebrání

a konceptualizaci získaných dat a jejich následnému složení novým způsobem. Otevřené kódování umožňuje rozbití textu na jednotlivé jednotky, kterým jsou přidělena jména a s těmi pak výzkumník dále pracuje. Danou jednotkou může být slovo, sekvence slov, věta nebo i celý odstavec. Každé takto vzniklé jednotce je následně přidělen kód (jméno, označení). Při volbě kódu je potřeba si položit otázku, o čem daná sekvence vypovídá, jaké konkrétní téma nebo jev zastupuje.

V rámci této diplomové práce jsou přidělovány kódy tak, aby korespondovaly s názvy kapitol a podkapitol: 2.1, 2.2, 2.3 a její všechny podkapitoly a 2.4. Příklad otevřeného kódování textu je přiložen k diplomové práci jakožto příloha č. X.

5.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Na základě analýzy dokumentu Akademie mistrů a kapitánů (2022) a Popisu pracovního místa (příloha č. X) bylo za vznikem tohoto vzdělávacího projektu v první řadě uvědomění si důležitosti neopomíjet na vzdělávání a rozvoj také výrobních mistrů, kteří jsou klíčovým prvkem správného, a především efektivního fungování produktivní části organizace XY. Již při obsazování pozice mistra je nutné nahlížet na potřebné kompetence, nicméně s postupem času se mění a zejména inovují nejrůznější postupy a principy fungování organizace, na které je potřeba umět reagovat a přizpůsobovat jim již zmíněné vedení a koordinaci podřízených zaměstnanců a výroby jako takové (Akademie mistrů a kapitánů, 2022). Detailní popis požadovaných kompetencí od mistrů ve výrobní organizaci XY byl popsán v kapitole 3.3 a její podkapitole 3.3.1. Organizace XY byla popsána v kapitole 4.

Projekt Akademie mistrů je v organizaci XY velmi specifickou interní vzdělávací akcí patřící do systému firemního vzdělávání výrobní organizace XY. Jedná se o rozvojový program pro výrobní mistry. Vzdělávací projekt je realizován v délce jednoho kalendářního roku (leden–prosinec). Vzdělávací akce má zajistit posílení znalostí v oblasti vedení lidí a interních procesů. Účastníci této rozvojové vzdělávací akce mají být schopni po jejím dokončení lépe komunikovat, řešit konfliktní situace, efektivně zadávat úkoly, poskytovat účinnou zpětnou vazbu a také zapojovat zaměstnance dělnických profesí do procesu trvalého zlepšování. Účast v Akademii mistrů je pro mistry

povinná a musí se vzdělávání zúčastnit všichni výrobní mistři, kteří byli nominováni svými nadřízenými (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

5.6.2 Plánování vzdělávací akce

Vytvoření plánu konkrétní vzdělávací akce je dle teoretické části práce druhým krokem projektu vzdělávací akce. Plán vzdělávací akce firemního vzdělávání by se měl skládat z těchto hlavních témat popsaných v kapitole 2.2.: cíl vzdělávací akce, cílová skupina zaměstnanců, metody vzdělávání, instituce zabezpečující vzdělávání, lektori, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, náklady na vzdělávání.

Cílem celého projektu je v první řadě rozvoj zaměstnanců, konkrétně výrobních mistrů. Rozvoj zaměstnanců není ale jediným cílem, kterého má daná vzdělávací akce dosáhnout. Dalším cílem je zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Efektivní komunikace podporuje sdílení informací, nápadů, zpětné vazby mezi pracovníky

a vedením což vede ke celkovému zlepšení fungování týmů. Díky vzdělávacímu projektu má dojít také ke rozvoji firemní kultury. Firemní kultura podporuje růst a rozvoj nejen jednotlivců, ale i celé organizace. Cílem projektu je také snížení plýtvání a celková optimalizace procesů. Díky identifikaci a eliminaci zbytečných kroků vede k efektivnějšímu využívání zdrojů a času. Velmi důležitým cílem je také bezpečnost práce, díky které jsou eliminovány pracovní úrazy a je chráněno zdraví a bezpečnost pracovníků. Akademie mistrů je rovněž zaměřena na otázku produktivity prostřednictvím identifikace překážek a možných příležitostí v pracovním procesu. Neméně důležitým cílem je také generování a sběr kvalitních

a inovativních nápadů, které rovněž vedou k celkovému rozvoji nejen jednotlivých pracovníků, ale i celé organizace.

Celkově jsou tedy oblastmi zájmu Akademie mistrů tyto oblasti:

- přínosy do produktivity
 - zlepšení efektivity na jednotlivých střediscích
 - systematické zapojení pracovníků do trvalého zlepšování
 - podstatné zlepšení KPI na provozech
 - odstranění ztrátových časů
 - optimalizace toku, pracovišť a logistiky
 - automatizace a digitalizace procesů
 - zapojení pracovníků do prevence úrazů a škod na životním prostředí
- (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

Cíl vzdělávacího projektu byl v dokumentu organizace XY popsán podrobně, nicméně na téma cíle byla položena otázka také respondentům:

Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu akademie mistrů?

Z rozhovorů vyplynulo, že hlavním cílem vnímaným ze strany vzdělavatelů je rozvoj kompetencí výrobních mistrů. *„Hlavním cílem tohoto projektu je jednoznačně rozšíření jejich kompetencí a pochopení některých procesů v širších souvislostech“* (R7, 2024). Z rozhovoru s R9 (2024) vyplynulo, že projekt je vnímán také jako jakési rozšíření obzorů mistrů, které může napomáhat lepší kooperaci mezi výrobou a managementem. *„Hlavní myšlenkou projektu je pravděpodobně rozšíření obzorů našich mistrů. Velmi často jsou zaměřeni na svoji konkrétní oblast a řeší každodenní, ale i dlouhodobé problémy se znalostmi a zkušenostmi, které mají. Tato akademie jim dává možnost podívat se na tyto problémy „out of box“, dává jim jiný náhled a možnosti řešení problémů. Tím je myšleno i to, že někteří možná nově zjistili, že na některé oblasti jsou tu specialisté, nemusí tedy vše vymýšlet a řešit sami a získali přehled o tom na koho se tedy mohou obrátit.“*

Cílovou skupinou zaměstnanců jsou v této vzdělávací akci výrobní mistři organizace XY. Mistrů je v organizaci XY zaměstnáno 37 (Kalendář

akademie mistrů, 2022). Mistři jsou do projektu nominováni svými přímými nařízenými a jejich účast v projektu je povinná (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

Metody vzdělávání v plánu vzdělávací akce definovány nejsou. Celý vzdělávací projekt je rozdělen do dvou bloků a ty jsou následně děleny na další dílčí části dle oblastí a témat. Každou část školí jeden až čtyři lektoři, kteří si svá školení plánují sami včetně volby metod (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

Další téma, kterým se dle teorie má plán vzdělávání zabývat je téma institucí, kterými je vzdělávání zabezpečováno. Akademie mistrů je v tomto případě kombinací zajištění zaměstnavatelem a externím dodavatelem. Projekt je rozdělen do dvou bloků. První blok je zastřešován externí vzdělávací organizací a druhý blok již zajišťuje organizace XY (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

Lektorů školících v rámci Akademie mistrů je celkem dvanáct. Dva jsou externí a jsou zajištěni spolupracující vzdělávací organizací. Zbylých 10 lektorů je interních (Kalendář akademie mistrů, 2022).

Místo vzdělávání je stanoveno přímo v organizaci XY. Většina částí projektu jsou realizována ve školící místnosti P&O (personální oddělení). Dvě části projektu jsou školeny v zasedacích místnostech spadající k danému oddělení. Téměř každé oddělení v organizaci XY má svou zasedací místnost. Zda je zasedací místnost pro lektory dostačující, je na jejich rozhodnutí. V případě nedostatečnosti zasedacích místností je k dispozici školící místnost P&O, která by také pro většinu školení zvolena. (Kalendář akademie mistrů, 2022).

Čas vzdělávání je vždy v pracovní době. Vzdělávací projekt je realizován v délce jednoho kalendářního roku (leden–prosinec). Na každou část projektu je vyhrazeno čtyři až devět školících termínů (Kalendář akademie mistrů, 2022).

Požadavky na vybavení a služby nejsou nijak speciální. Školící místnost P&O disponuje kapacitou 50 osob. Je vybavena dvěma projektory, dvěma stolními počítači a flipcharty. Tato vybavenost je pro veškeré firemní vzdělávání realizované v organizaci XY dostačující. Jednotlivé zasedací místnosti disponují kapacitou 20 osob a jsou vybaveny jedním stolním počítačem, projektorem a flipcharty. Dopravu není potřeba zajišťovat. Pitný režim

a drobné občerstvení je zajištěno training koordinátorem (Rozvoj zaměstnanců, 2022). Zda je technické vybavení pro lektory dostačující, ověřovala také jedna z otázek v rozhovorech. Otázka zněla: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující? Z odpovědí respondentů vyplynulo, že vybavenost školících místností je dostačující. Tvrzení potvrzuje R2 (2024): *„Školení proběhlo v naší zasedací místnosti. Plně nám vyhovovalo“*. Souhlasí také R3 (2024): *„Prostory pro školení jsou dostatečně velké a technicky vybavené, tedy dostačující“* nebo R9 (2024): *„Většinou si vystačím s notebookem a dataprojektorem, takže ano“*.

Metody vyhodnocování výsledků vzdělávání nejsou v analyzovaných dokumentech definovány. Plán není sestavován lektory, proto se jich nebylo na toto téma dotazováno.

Náklady na vzdělávání jsou dle dokumentů Akademie mistrů a kapitánů (2022) a Rozvoj vzdělávání (2022) stanoveny následovně. Na základě realizace projektu v rámci organizace není potřeba počítat s náklady na místo vzdělávání. Všichni účastníci Akademie mistrů (mistři) mají účast hrazenou jako běžný pracovní den. Náklady navíc jsou na pitný režim, na

občerstvení a lektory. Jak již bylo zmíněno, první blok školení je realizován externí vzdělávací organizací, která organizaci XY dodává 2 externí lektory. Tato vzdělávací organizace je hrazena v rámci objednávky. Konkrétní částka není v dokumentech zmíněna. Interní lektori za každou odškolenou hodinu obdrží odměnu 300 Kč, který je vyplácena ve výplatě za daný kalendářní měsíc. Žádné jiné náklady v dokumentech zmíněny nejsou.

Analýzou dokumentu Akademie mistrů a kapitánů (2022) bylo zjištěno také rozdělení odpovědností. Odpovědnosti osob podílejících se na fungování projektu jsou definovány následovně. Akademie mistrů je rozsáhlým vzdělávacím projektem, ve kterém musí být zajištěno několik oblastí a faktorů napříč organizací. Celý projekt má na starost jeden training koordinátor, který zastřešuje celkové fungování, organizaci a hladký průběh celého projektu. Spravuje kalendář na sdíleném disku, ve kterém zakládá jednotlivá školení ve spolupráci s lektory a vedoucími pracovníky, uzavírá prezenční listiny, rozesílá pozvánky všem účastníkům jednotlivých školení

a rezervuje místa konání (školící místnost P&O, nebo zasedací místnosti jednotlivých oddělení). Training koordinátor také rozhoduje o zrušení školení a včas všechny účastníky informuje. Po skončení školení zasílá podklady pro proplacení mimořádných odměn interních lektorů na personální oddělení (datum, jméno lektora a počet odškolených hodin).

Odpovědností lektorů je zúčastnit se školení lektorských a prezentačních dovedností. Zpracovávají si podklady ke školení, které budou následně aktivně prezentovat. Působí zároveň jako odborní konzultanti v případě dotazů. Vedoucí pracovníci, tedy přímí nadřízení jednotlivých lektorů 1x ročně definují nabídku témat školení za svůj odpovídající útvar. Nominují interní lektory k jednotlivým tématům a tím schvalují svému zaměstnanci účast na vybraném školení. Personální oddělení je zodpovědné za zajištění externího školení lektorských a prezentačních dovedností. Personální

oddělení také zajišťuje vyplácení mimořádných odměn interním lektorům na základě podkladů od training koordinátora projektu.

Plánování vzdělávací akce bylo analyzováno dle teorie kapitoly 2.2 a byly sledována tato hlavní témata: cíl vzdělávací akce, cílová skupina zaměstnanců, metody vzdělávání, instituce zabezpečující vzdělávání, lektori, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, náklady na vzdělávání. S ohledem na teorii kapitoly 2.2 je možné konstatovat, že analýzou dokumentů byly zjištěny informace k téměř všem zmíněným tématům plánování vzdělávání

a informace byly potvrzeny také odpověďmi respondentů. V analyzovaných dokumentech nebyla žádná zmínka metodách vyhodnocování výsledku vzdělávání. Na toto téma nebyla položena ani otázka respondentům (vzdělávatelům), jelikož každou část školení si plánoval, realizoval i evaluoval každý lektor zvlášť. Vzdělávání jako celek nebylo nijak organizací vyhodnocováno.

5.6.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání vychází z identifikace vzdělávacích potřeb a z následně vytvořeného plánu vzdělávání. Dle teoretické kapitoly 2.3 realizace vzdělávání má obsahovat tyto prvky: cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory. Dle těchto prvků jsou také dále analyzovány dokumenty organizace XY a jsou na tato témata kladeny další otázky respondentům.

Cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů byl již popsán v rámci kapitoly 5.6.2 o plánování vzdělávání, kdy cíl vzdělávání je jedním z témat, kterému se plánování vzdělávací akce věnuje. Dle odpovědí respondentů je již známo, že cílem je rozvoj kompetencí mistrů. *„Hlavním cílem rozvoje zaměstnanců, kteří plní roli vedoucích pro výrobní a nevýrobní dělníky v oblasti*

hlavní výroby, je získání znalostí, které jsou nezbytné pro naplnění této role“ (R8, 2024). Analýzou dokumentu Akademie mistrů a kapitánů (2022) bylo zjištěno, že rozvoj kompetencí a znalostí výrobních mistrů je opravdu hlavním cílem celého projektu.



Obrázek č.1: Cíl Akademie mistrů (Akademie mistrů a kapitánů, 2022).

Dle obrázku č. 1 z dokumentu Akademie mistrů a kapitánů (2022) je blíže specifikovaný cíl týkající se rozvoje kompetencí mistrů. Absolvováním vzdělávacího projektu Akademie mistrů dojde k posílení klíčových kompetencí výrobních mistrů jakožto vedoucích pracovníků. Zároveň se zvýší jejich všeobecný přehled v souvislosti s firemními procesy a postupy. Na to navazuje karierní rozvoj, kterého je možné dosáhnout průběžným vzděláváním se. Kompetence s potenciálem karierního rozvoje vede k osobní spokojenosti na základě nabytí nových znalostí, schopnosti efektivněji vést podřízené a pochopení souvislostí.

Druhým prvkem realizace vzdělávací akce je program vzdělávání definovaný v kapitole 2.3.2. Analýzou dokumentu Kalendář akademie mistrů (2022) bylo zjištěno, že program Akademie mistrů neobsahuje všechny části, které dle teorie má program vzdělávání obsahovat (časový harmonogram, obsah – témata, použité metody a pomůcky). Program Akademie mistrů obsahuje pouze časový harmonogram a obsah (včetně témat). Jak již bylo zmíněno, Akademie mistrů je rozdělena do dvou bloků. V prvním školícím bloku organizace XY spolupracuje s externí firmou. První blok školení je obecně zaměřen na soft skills a samotné proškolení mistrů zajišťují dva externí

lektori. Oblast soft skills je následně rozdělena do dvou částí: mistrovské dovednosti a kompetence I a mistrovské dovednosti

a kompetence II. Část mistrovské dovednosti a kompetence I má za cíl rozvíjet řídicí styl mistra a způsob efektivní komunikace, včetně řešení konfliktů

a zátěžových situací. Tato první část se zaměřuje na následující okruhy:

- styly vedení lidí: manažer – specialista – lídr
- komunikační styly
- zaměření na rovnováhu v týmu: cíl – proces – potřeby
- zpětná vazba a rozvoj podřízených

Druhá část, tedy mistrovské dovednosti a kompetence II se zaměřuje na různé styly vedení lidí a hledání jejich paralely do praxe. Lektori zde školí zejména tyto okruhy:

- situační styly vedení lidí
- praktické cvičení a rozbor situací
- rozsah manažera: direktivní – prodejní – podporující – delegující styl
- rozvoj podřízených
- práce s motivací

Obě části prvního bloku zaměřující se na soft skills mistrů jsou realizovány v pěti a pěti termínech v rozmezí dvou kalendářních měsíců (leden–únor).

Druhý blok je zaměřen na technické a procesové interní oblasti organizace XY a jsou školeny deseti interními lektory. Druhý blok je tvořen pěti jednotlivými částmi. První částí je oblast kvality. Oblast kvality školí jeden interní lektor. Jsou zde čtyři hlavní témata:

- A3 report
- analýza příčin (5x proč, Ishikawa neboli diagram příčin a následků)
- FMEA

- 4D, 8D

Oblast kvality je opět realizována v pěti školících termínech ve třech kalendářních měsících (duben–červen). Druhou částí druhého bloku je oblast lean, která se zaměřuje na dvě hlavní skupiny témat:

- lean, 6S, SMED, mapování procesů
- základy projektového řízení: SFM, ergonomie, VAG, 3I

Oblast lean je školená čtyřmi interními lektory, v devíti termínech ve dvou kalendářních měsících (duben–květen). Třetí částí druhého bloku akademie mistrů je oblast digitální kompetence. Tuto oblast školí jeden interní lektor

a jejími částmi jsou:

- industry 4.0
- digitální kompetence
- aplikace v závodě
- vizualizační nástroje

Oblast digitálních kompetencí je realizována ve čtyřech školících termínech v měsíci listopadu. Čtvrtou oblastí druhého technického bloku je oblast bezpečnosti práce (BOZP). Tuto oblast zastřešuje jeden interní lektor a jejími částmi jsou:

- prevence pracovních úrazů
- pracovně-právní důsledky úrazů
- naše rizika na životním prostředí

Oblast bezpečnosti práce je realizována v osmi školících termínech ve čtyřech kalendářních měsících (srpen–listopad). Druhý blok je zakončený pátou oblastí P&O, která zmiňuje základní personální témata:

- talents acquisition: proces náboru zaměstnanců
- pracovní právo

- benefity

Poslední blok je školen třemi interními lektory ve čtyřech školících termínech realizovaných v kalendářním měsíci prosinec. Jednotlivá školení mají délku od dvou do osmi hodin. Na otázku časové dotace byla položena otázka respondentům ve znění: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující? Odpovědi většiny respondentů ukazují, že časová dotace byla dostačující, případně si dle stanoveného času školení připravili. *„Obsah školení už předem přizpůsobujeme času, který máme k dispozici“* (R5, 2024). Dva respondenti odpověděli, že při větším počtu dotazů ze strany účastníků jim časová dotace nestačila, tudíž jim byl čas prodloužen. *„Na základě zkušeností z průběhu tréninku s první skupinou zaměstnanců byla časová dotace tréninku navýšena z původních 3 hodin na 4 hodiny. Tato časová dotace následně byla vyhovující pro sdělení celého obsahu připravené prezentace“* (R8, 2024).

Teorie také říká, že program vzdělávání musí být flexibilní, aby byl upravitelný dle potřeb účastníků. Analýzou dokumentu Kalendář akademie mistrů (2022) bylo zjištěno, že jednotlivé části školení byly vždy vypsány v několika termínech v období jednoho až čtyřech měsíců a účastníci si tedy mohli vybrat, které termíny jim vyhovují. Dle definování odpovědností v kapitole 5.6.2 témata vybírají vedoucí pracovníci, tudíž v oblasti témat program pro účastníky flexibilní není.

Třetím prvkem realizace vzdělávání je motivace ke vzdělávání. Informace o formách motivace účastníků vzdělávání nebyly k dispozici v žádném z analyzovaných dokumentů. Na oblast motivace byly tedy opět dotazováni respondenti v rámci rozhovorů. Otázka zněla: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni? *„Ne – dostali to nařízeno, že se mají účastnit“* (R6, 2024). *„Někteří ano, většina ne“* (R1, 2024). *„Ne“* (R3, R4, 2024). Z odpovědí respondentů je zřejmé, že motivace mistrů ke vzdělávání je problematickým prvkem realizace vzdělávání. Motivace je nedostatečná.

Metody vzdělávání jsou dalším prvkem realizace vzdělávací akce. Stejně jako motivace ke vzdělávání ani metody nejsou nikde v dokumentech popsány. Možným důvodem je to, že je projekt dělen do dvou bloků a dále do různých částí a vzdělavatelů zde působí dvanáct. Otázka na respondenty zněla: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte? Z analýzy získaných odpovědí bylo zjištěno, že s výjimkou dvou lektorů převládá neznalost metod. Respondenti popisují aplikované metody spíše prostřednictvím dané činnosti než odborným termínem. „Zábavná forma, zapojení posluchačů, příprava podkladů a dotazníků“ (R1, 2024). „Jednalo se o prezenční školení v kombinaci se sdílením praktických příkladů, které účastníci nejčastěji řeší při vedení svých spolupracovníků“ (R8, 2024). „Nejraději školím face to face, kde mám přímou interakci se školenými, pokládám dotazy, diskutuji se školenými a pokud vím, upravuji příklady podle potřeb školených“ (R6, 2024). U dvou respondentů bylo zřejmé, že se v termínech vztahujících se ke vzdělávání orientují lépe. „Jde o kombinaci různých přístupů a forem, aby školení nebylo monotónní a abychom udrželi pozornost i zájem účastníků. Využíval jsem modelové situace / hry - s pojmenováním principů, které se v modelové situaci ukázaly a jejich podobnost s fungováním v reálném životě. Prezentace teoretických modelů (zpravidla na flipchartu, ne promítané z počítače) současně s diskusí s účastníky o tom, jak lze tento model aplikovat v praxi (jak s ním pracovat, aby jim znalost této teorie v praxi pomohla). Práce v malých skupinkách, diskuse nad zadanými otázkami, prezentace výstupů. Sdílení příkladů z praxe“ (R4, 2024). Z analýzy dokumentů v kapitole 5.6.2 bylo zjištěno, že Akademie mistrů probíhá ve školící místnosti P&O nebo v zasedacích místnostech jednotlivých oddělení. Na základě toho vyplynulo, že používané metody jednotlivých lektorů jsou dle kapitoly 2.3.4 metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Dle rozhovorů s respondenty a jejich popisů využívaných metod můžeme říci, že nejčastěji využívanou metodou je přednáška, případně přednáška s diskuzí. Z odpovědí na položenou otázku týkající se využívaných

metod byla respondentům položena další otázka ve znění: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit? „Ano, aktivně jsme mistry podporovali v diskusích o možnosti využití atd., včetně možnosti dotazů kdykoliv v průběhu školení“ (R2, 2024). „Ano. Je to důležitá součást celého školení“ (R5, 2024). R6 (2024) potvrzuje: „Ano... naopak to od nich požadují – potom je to školení i pro mne zajímavé a dozvím se některé i pro mne zajímavé zkušenosti z provozu“. Z odpovědí všech respondentů bylo zjištěno, že účastníci mají prostor k dotazování se v průběhu školení a lektoři jejich jakékoliv aktivní zapojení vítají.

Účastníci vzdělávání, jakožto další prvek realizace vzdělávání, jsou ve vzdělávacím procesu klíčoví. Bez účastníků vzdělávání by celá vzdělávací akce postrádala význam. Z analyzovaných dokumentů vyplývá, že účastníky Akademie mistrů jsou mistři zaměstnaní v organizaci XY, konkrétně se jedná o 37 výrobních mistrů. Žádné další informace o účastnících z dokumentů nejsou zřejmé. V kapitole 2.3.4 jsou popsány možné přístupy účastníků ke vzdělávání. Na toto téma byla položena otázka respondentům ve znění: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují? „Jako k nutnému zlu“ (R1, 2024). „I zde to funguje jako ve všech aspektech života: 30 % jsou aktivní účastníci, kteří vidí ve školení smysl. 50% pracovníci, kteří budou dělat to co se jim řekne a nebudou moc pátrat po smyslu. 20% negativní osobnosti které ve školení smysl nevidí, nechápou, proč tam jsou, a jsou tím dotčení. Nemá smysl se s nimi zabývat“ (R2, 2024). „To je velmi individuální – někoho to zdržuje od práce, jiného to nudí a jen si to odsedí, ale drtivá většina se aktivně zapojuje. Snažím se to podat, pokud možno pro ně zajímavě“ (R6, 2024). „Je to individuální. Na každém školení jsou tři skupiny lidí. Ti, co to přišli přetřpět, další spolupracují dle očekávání a pak jednotlivec nebo dva, které to opravdu zajímá a aktivně se doptávají na více detailů a praktických využití“ (R7, 2024). Z odpovědí respondentů vyplývá, že účastníci Akademie mistrů přistupují k tomuto vzdělávacímu projektu

individuálně, ovšem z odpovědí je zřejmé, že větší část skupiny účastníků spíše odpovídá negativním typům možných přístupů k výuce. Z rozhovorů tedy bylo zjištěno, že značná část mistrů nevidí v projektu smysl.

Posledním prvkem realizace vzdělávací akce jsou lektori. Dle teorie v kapitole 2.3.5 jsou lektori stejně jako účastníci vzdělávací akce nepostradatelným prvkem při realizaci. Od lektorů se očekává že naplánují, zrealizují a následně zhodnotí vzdělávací akci. Z analýzy dokumentu Akademie mistrů a kapitánů (2022) bylo zjištěno pouze jakou mají lektori v tomto projektu odpovědnost. Odpovědností lektorů je zúčastnit se školení lektorských a prezentačních dovedností. Zpracovávají si podklady ke školení, které budou následně aktivně prezentovat. Působí zároveň jako odborní konzultanti v případě dotazů. Lektori jsou zároveň do Akademie mistrů nominováni svými nadřízenými dle školených témat. Lektorům byly položeny otázky vztahující se k plánování školení a výběru témat: *Jak probíhá plánování Vašeho školení? „Plánování začíná volbou témat, následuje zpracování do prezentace ve formě, která koresponduje s problematikami cílové skupiny*

a v neposlední řadě zajištění příjemného prostředí“ (R1, 2024). „Interně jsme s kolegy dali dohromady témata, která si myslíme, že by mistři měli znát, popřípadě alespoň o nich vědět. Dále jsme přidali témata, která by se jim hodila pro organizační práci, či plánování. Potom jsme si sepsali ke každé oblasti osnovu

a připravili si k ní hodinovou dotaci. Dle těchto podkladů jsme připravili školicí materiály, interně si je prošli a zkritizovali a následně upravili. Takto připravené materiály jsme potom použili pro školení“ (R2, 2024). „Nejdříve jsem si připravil řešerši dané problematiky v souvislosti s tím, s čím se můžou mistři při své práci setkávat. Z hlavních témat jsem připravil prezentaci a bokem nějaké příklady z praxe, kterými je možné prezentaci ozvláštnit. Rozplánoval jsem si zhruba časovou dotaci na jednotlivé části prezentace a takto připraveno jsem následně konzultoval s kolegy“ (R5, 2024). Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že plánování začíná volbou

témat a reflexí dané problematiky a následně probíhá zpracování materiálu, které používají ke školení. Co se týče volby témat, ze všech rozhovorů vyplynulo, že jsou témata volena na základě cílové skupiny, tedy mistrů. Z rozhovorů je zřejmé, že jsou témata vybíráno pro následné využití naučeného v praxi. Otázka v rozhovoru zněla: Na základě čeho jsou vybírána témata? „Podle toho, kdo je cílovou skupinou a jestli už se s daným tématem mají nějaké zkušenosti. Poté podle toho, co je jejich hlavní pracovní náplní a mohli by tedy využít ve své praxi“ (R9, 2024). „Na základě požadavku zadavatele na naše oddělení, tedy školení v oblasti lean. Zde jsem pečlivě zvážil, které oblasti lean aktivit by mohli mistři ve své práci využít. Školit témata, která nikdy v praxi nevyužijí, je ztráta času pro obě strany“ (R7, 2024). „Na základě cílové skupiny, tedy mistrů. Snažil jsem se témata selektovat především pro možnost následného užití v praxi“ (R5, 2024).

S ohledem na teorii kapitoly 2.3 (včetně podkapitol) je možné konstatovat, že skutečná realizace firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY probíhá téměř v souladu s teoretickým rámcem. Organizace XY má definovaný cíl, program vzdělávání, účastníky vzdělávání a lektory. Motivace účastníků vzdělávání a využívané metody nejsou organizací v analyzovaných dokumentech explicitně popsány. Tyto dvě oblasti bylo možné popsat pouze na základě odpovědí respondentů. Následně bylo zjištěno, že právě motivace účastníků vzdělávání a lektory využívané metody jsou problematickým prvkem, kterému by se organizace XY měla věnovat.

5.6.4 Evaluace firemního vzdělávání

Evaluace vzdělávání je posledním krokem projektování vzdělávací akce. Kapitola 2.4 uvádí, že právě díky evaluaci vzdělávací akce je možné porovnat stanovené cíle a dosažené výsledky. Analýzou dokumentů organizace XY nebylo zjištěno, zda organizace nějakým způsobem hodnotí Akademii mistrů. Na téma evaluace bylo respondentům položeno nejvíce otázek. První položená otázka na téma evaluace zněla: Provádíte na konci

školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení? „*Ne, nejsou to školáci. Školené metody je potřeba si v praxi vyzkoušet, takže je seznámím s danou metodou, vysvětlím způsob zpracování, vhodnost použití, přínos a nabídnu pomoc v případě potřeby*“ (R6, 2024). „*Ne. Po interní domluvě jsme se rozhodli, že to nebudeme za náš modul provádět*“ (R2, 2024). Souhlasí také R9(2024): „*Spíše ne. Zeptám se, jestli si to, co jsme probrali, dokáží představit v reálu ve své praxi a jestli mají nějaké dotazy k tématu. Takže spíše rozvineme debatu na konkrétních příkladech, než hodnocení*“. Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že většina lektorů neevaluuje svá jednotlivá školení. R1 (2024) uvádí, že evaluuje své školení prostřednictvím zpětné vazby od účastníků: „*Ano provádím evaluaci na základě zpětné vazby. Na konci školení je každý respondent požádán o zpracování jednoduchého dotazníku s otázkami zaměřenými na zpětnou vazbu*“. R4 (2024) rozvíjí myšlenku zpětné vazby: „*Zpravidla proběhne „kolečko“, jaké téma bylo pro každého účastníka nejpřínosnější a co zkusí zavést do praxe. Pokud probíhá další školení po nějakém čase, tak se k této otázce vracíme: Co jste si chtěl/a vyzkoušet? Udělal/a jste to? Jak to proběhlo? Jaký tip pro ostatní na základě této zkušenosti máte?*“. Teorie dle kapitoly 2.4 ale říká, že evaluace vzdělávání je komplexní proces měřící přínosy vzdělávání v několika rovinách. Evaluace má z pravidla obsahovat několik kroků a má být přínosem pro následný vzdělávací cyklus.

Do této podkapitoly zabývající se evaluací vzdělávání jsou zahrnuty také otázky na respondenty, díky kterým je možné odpovědět na druhou část výzkumné otázky a to: *Jaké jsou výsledky/ohlasy firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů?* Pro získání odpovědí byli respondentům položeny poslední tři otázky v rozhovorech. Analýzou dokumentů organizace XY a odpovědí respondentů bylo zjištěno, že hlavním cílem Akademie mistrů je rozvoj kompetencí výrobních mistrů. První otázka byla zaměřena na naplnění cíle a zněla následovně: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

Z odpovědí všech respondentů vyplynulo, že projekt rozvíjí kompetence mistrů a cíl projektu je naplněn. R5 (2024) odpovídá na otázku následovně: *„Určitě ano. Pokud by Akademie mistrů měla udělat alespoň jednoho mistra ještě kompetentnějším, má to smysl“*. R6 (2024) souhlasí: *„Ano, mohou se lépe orientovat ve způsobech řešení problémů a při zlepšování procesů“*. Další otázka položená respondentům zněla: Jak tedy Vy sami Akademii mistrů hodnotíte? Analýzou odpovědí respondentů bylo zjištěno, že všichni vzdělavatelé hodnotí tento projekt pozitivně. R9 (2024) uvádí: *„Celkově si myslím, že jde o velmi dobrou myšlenku. Motivuje to lidi dívat se na věci i z jiné perspektivy. Zároveň mají obrovské zkušenosti s praxí, takže svými poznámkami*

a myšlenkami mohou rozvíjet i nás školitele, ať už co se týká dalších školení, tak i samotných řešení našich projektů“. Souhlasí také R4 (2024): *„Považuji ji za přínosný program, který nabízí účastníkům – mistrům nové dovednosti pro práci s podřízenými i s dalšími kolegy“*, R1 (2024): *„Hodnotím projekt jako skvělou příležitost seznámit se s mistry a problematikami, které řeší. Nejpřínosnější byly skupinové diskuse“* nebo R5 (2024): *„Jako přínos, jako zpestření pro zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat a posouvat. Pokud by se do budoucna podařilo mistry víc namotivovat a byl by jejich přístup lepší, Akademie mistrů by byla ještě více přínosná pro celou firmu“*. Poslední otázka byla směřována na zpětnou vazbu celého projektu. Otázka zněla: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní? Z odpovědí respondentů vyplynulo, že alespoň nějakou zpětnou vazbu obdrželi. R2 (2024) uvádí: *„Zpětnou vazbu jsem obdržel jen k našemu modulu, kterou jsme si od účastníků na konci každého modulu v každé skupině vyžádali“*. Zpětná vazba byla jak pozitivní, tak negativní. *„V přímém hovoru mám pozitivní zpětnou vazbu – což mě těší. Ale jak to je za mými zády – netuším. Snažím se přednášet pro ně zajímavě, ale zda tom tak vnímají“* (R6, 2024). R4 (2024) dodává: *„Dostává se k nám pozitivní zpětná vazba na obsah i formu školení. Negativní ohlas (i během školení) bývá na to, že co na školeních říkáme, dává smysl. Je jen škoda, že takové*

školení nedostane i vedení, protože se firma se v některých případech chová ke svým zaměstnancům v rozporu s tím, co školíme“. Pozitivní zpětná vazba může být pro vzdělavatele další motivací: „Ano, na získání zpětné vazby jsem trval a byla velmi pozitivní. Tento výsledek mě nabil a namotivoval tímto způsobem pokračovat a dále se zlepšovat“ (R1, 2024). Z analýzy odpovědí respondentů na odpovědi týkající se výsledků a ohlasů projektu Akademie mistrů tedy bylo zjištěno, že vzdělavatelé hodnotí projekt velmi pozitivně. Zároveň byl dle respondentů naplněn cíl vzdělávací akce.

Dle teorie kapitoly 2.4, která popisuje evaluaci vzdělávací akce jako stěžejní a velmi důležitý krok projektování vzdělávací akce, lze konstatovat, že evaluace Akademie mistrů je ze strany organizace XY naprosto nedostatečná. V dokumentech organizace XY nebyla evaluace zmíněna. Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že z jejich pozice lektorů evaluaci spíše nedělají. Jedinou zpětnou vazbu mají lektori od účastníků vždy jednotlivého školení. Takové zhodnocení se okrajově podobá přístupu k evaluaci dle Kirkpatricka & Kirkpatricka (2006) uvedeném v kapitole 2.4. Jedná se pouze o první úroveň evaluace a to reakci, která zkoumá, zda účastníci hodnotí vzdělávací akci pozitivně či negativně. O zbylých 3 úrovních by se dalo pouze polemizovat. Z výsledků rozhovorů s respondenty ale bylo zjištěno, že Akademie mistrů z jejich pohledu naplňuje svůj hlavní cíl, kterým je rozvoj kompetencí mistrů. Většina vzdělavatelů zároveň hodnotí projekt pozitivně a vidí ho jako přínos pro rozvoj kompetencí mistrů, ale také jako rozvoj celé firmy. Respondenti také potvrdili, že obdrželi zpětnou vazbu od účastníků.

5.7 Shrnutí

Cílem této diplomové práce bylo popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Naplnění cíle práce představuje kapitola 5.6 Analýza získaných dat. Proces firemního vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY byl analyzován podle

teoretického rámce kapitoly 2, přičemž byla potřeba znát teorii v kapitole 1 popisující firemní vzdělávání jako takové a systematické vzdělávání pracovníků v organizaci. Důležitým teoretickým rámcem pro kontext celé práce je také kapitola 3, popisující pracovní pozici výrobního mistra, jeho kompetence a požadavky na něj kladené. Kontext práce uzavírala kapitola 4, která popsala organizaci XY. Analýzou dat v empirické části práce byla získána data ke všem částem projektování vzdělávací akce dle kapitoly 2.

Nejdříve proběhla analýza identifikace vzdělávacích potřeb. Z analýzy dat vyplynulo, že organizace XY klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj výrobních mistrů. Akademie mistrů je specifickou interní vzdělávací akcí a je zaměřena na rozvoj výrobních mistrů. Jedná se o roční program, který má posílit znalosti mistrů zejména v oblasti vedení lidí a interních procesů. Vzdělávání a rozvoj výrobních mistrů jsou klíčovými prvky pro efektivní fungování celé organizace XY. Od mistrů je požadováno, aby se jejich kompetence přizpůsobovaly novým principům a postupům a toho je možné dosáhnout právě pomocí jejich vzdělávání.

Dalším krokem byla analýza plánování již této konkrétní vzdělávací akce, tedy Akademie mistrů. Z hlediska plánování byla analyzována široká škála faktorů dle teoretického rámce práce. Z analýzy dokumentů a doplňujících odpovědí respondentů bylo získáno dostatečné množství informací k téměř všem aspektům plánování vzdělávání, s výjimkou metod vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Následovala analýza realizace firemního vzdělávání v organizaci XY, která se téměř plně kryje s teoretickým rámcem. Organizace má jasně definované cíle, program vzdělávání, lektory a účastníky. Nicméně motivace účastníků a využívané vzdělávací metody nebyly explicitně popsány v dokumentech, ale byly doplněny z odpovědí respondentů.

Poslední částí byla analýza evaluace vzdělávání, u které byla zjištěna největší nedostatečnost. V dokumentech nebyly poskytnuty žádné informace o evaluaci tohoto vzdělávacího projektu. Z rozhovorů bylo zjištěno, že většina lektorů evaluaci vůbec neprovádí. Přestože lektoři hodnotí Akademii mistrů pozitivně a vidí v něm přínos pro rozvoj kompetencí mistrů, organizace XY by měla věnovat evaluaci pozornost, jelikož právě evaluace může napomoci případnému zlepšení celého projektu.

Závěrem lze tedy konstatovat, že první tři kroky projektování vzdělávací akce probíhají téměř dle teorie, ale poslední krok evaluace je naprosto nedostatečná a potřebuje výrazné zlepšení.

6 Diskuze

Diplomová práce se tedy zaměřila na firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Teoretická část práce popsala firemní vzdělávání, systematické vzdělávání zaměstnanců, projektování vzdělávací akce, pozici výrobního mistra, a nakonec také organizaci XY. Pro empirickou část byl zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně případová studie. Technikami sběru dat byla analýza tří dokumentů poskytnutých organizací XY

a polostrukturované rozhovory se vzdělavateli. K rozhovorům bylo osloveno dvanáct lektorů a tři z nich účast na výzkumu odmítli. Rozhovory s respondenty proběhly v měsíci březnu 2024 přímo v organizaci XY. Analýzou dokumentů bylo zjištěno že firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY je pojmenováno Akademie mistrů. Na popis a analýzu tohoto vzdělávacího projektu bylo nahlíženo dle teoretického rámce kapitoly 2 (včetně jejich podkapitol). Výzkumem bylo zjištěno, že téměř všechny kroky projektování vzdělávací akce jsou obsaženy v analyzovaných dokumentech. Rozhovory s respondenty informace potvrdily a tam kde v dokumentech informace zcela chyběly, odpovědi respondentů je buď zcela nebo částečně doplnily. Největší zjištěnou slabinou tohoto projektu byla motivace účastníků (tedy mistrů) ke vzdělávání a evaluace vzdělávací akce. Přístup účastníků ke vzdělávání byl shledán spíše jako pasivní, což by mohlo být také vyřešeno správnou motivací. Dalším mým poznatkem je, že z odpovědí lektorů na otázku využívaných vzdělávacích metod bylo zřejmé, že nedisponují vzděláním v oblasti edukologie. Lektori neznali názvy využívaných metod, což mohlo být také limitující s ohledem na kvalitu předávání informací účastníků. Organizaci bych doporučila zaměřit se na oblast motivace zaměstnanců ke vzdělávání a na evaluaci vzdělávacích aktivit. Správnou motivací mistrů by bylo možné dosáhnout ještě lepších výsledků. Pokud organizace XY neprovádí žádnou evaluaci vzdělávací akce, nemůže do dalšího

cyklu vzdělávání vstoupit s žádným podnětem pro úpravu a tím pádem nedochází k lepším výsledkům vzdělávání.

Co se týče zhodnocení provedeného výzkumu, prostor pro zlepšení by byl v sestavení otázek pro respondenty. V některých zkoumaných částech, u kterých nebyly informace nijak zjistitelné z analyzovaných dokumentů by byl prostor pro dotázání se na danou problematiku více do hloubky. Otázkou je, zda by lektori vůbec byli schopni informace doplnit, jelikož si každý plánuje a realizuje pouze svou část projektu a o celku jako takovém přehled spíše nemají.

Zajímavé by také mohlo být prozkoumat stejný projekt ne ze strany vzdělavatelů, ale účastníků Akademie mistrů. Porovnání výsledků a pohledů by mohlo přinést zajímavá zjištění.

Výsledky mého výzkumu by mohly být využity organizací XY namísto neprovedené evaluace. Organizace XY by se dozvěděla limity jejich projektu a mohla by je zohlednit v dalším vzdělávacím cyklu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Aby bylo možné dojít k naplnění cíle, věnovala se práce nejdříve teoretickému popsání firemního vzdělávání, zejména jeho oblastí a úkolů, strategie firemního vzdělávání a systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Další kapitola teorie se věnovala projektování vzdělávací akce a jeho čtyřech kroků: identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a evaluaci vzdělávání. Druhá kapitola teorie sloužila jako hlavní teoretické východisko pro část empirickou zejména pro analýzu dokumentů organizace a sestavení polostrukturovaných rozhovorů. Pro správné pochopení kontextu diplomové práce byla ve třetí kapitole popsána pozice výrobního mistra a čtvrtá kapitola definovala organizaci XY.

Pro dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně deskriptivní případová studie. Ta má zajistit co nejpřesnější popis daného jevu. K provedené výzkumu byly zvoleny dvě techniky sběru dat, a to analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory.

Provedená analýza firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY nás dovedla ke zjištění, že tento vzdělávací proces probíhá z větší části dle toho, co doporučuje literatura.

Z provedené analýzy firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY vyplynulo několik zjištění. Organizace XY má ve svém projektu této vzdělávací akce jisté nedostatky. Mezi dva nejzásadnější zjištěné nedostatky patří nedostatečná, ne-li přímo žádná motivace zaměstnanců, v tomto případě výrobních mistrů, ke vzdělávání. Druhým zásadním zjištěným problémem je neprovádění evaluace vzdělávání. Výzkumem bylo zjištěno, že organizace nijak neevaluuje tento vzdělávací projekt. Někteří

vzdělavatelé se účastníků dotazují na zpětnou vazbu, ale ta se týká vždy jen jednotlivých školení. Dle teorie je evaluace vzdělávání zásadním krokem a neměla by být opomíjena. Kdyby organizace vyhodnocovala realizované vzdělávání, dozvěděla by například o nedostatečné motivaci svých zaměstnanců ke vzdělávání a jejich neaktivnímu, ne-li lhostejnému přístupu.

Cílem této diplomové práce tedy bylo popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Mohu konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. & Košťan, P. & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2014). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
- Jandourek, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluationg training progrmas: The four levels*. 3. vydání. San Francisco: Berret – Koehler Publishers.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor*. Praha: Grada.
- Mallya, T. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Medlíková, O. (2010). *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Mužík, J. (1998). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex.
- Organizace XY. (2022). *Akademie mistrů a kapitánů*. Město XY: Organizace XY.

- Organizace XY. (2022). *Kalendář Akademie mistrů*. Město XY: Organizace XY.
- Organizace XY. (2022). *Rozvoj zaměstnanců*. Město XY: Organizace XY.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu – 4., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- R1. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 1 vzdělavatelem dne 4.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R2. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 2 vzdělavatelem dne 4.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R3. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 3 vzdělavatelem dne 5.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R4. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 4 vzdělavatelem dne 5.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R5. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 5 vzdělavatelem dne 5.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R6. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 6 vzdělavatelem dne 5.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R7. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 7 vzdělavatelem dne 7.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R8. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 8 vzdělavatelem dne 8.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- R9. (2024). *Rozhovor veden s respondentem 9 vzdělavatelem dne 8.3.2024*. Město XY: Organizace XY.
- Raynolds, J. & Caley, L. & Mason, R. (2002). *How Do People Learn?*. London: CIPD.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

- Suciu, S. & Gherhes, V. & Petcu, D. (2010). *Emotional intelligence and leadership. Anale. Seria Științe Economice. Timișoara*. 16. 549-555. Citováno 12.2.2024.
Dostupné z: [CEEOL - Article Detail](#)
- Suchý, J. & Papánek, P. & Náhlovský, P. (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu. Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Švaříček, R & Šedřová, K. (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Templar, R. (2012). *107 zlatých pravidel úspěšného manažera. 2. vydání bestselleru*. Praha: Grada.
- Turkeciová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Turkeciová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Zornamová, L. (2017), *Didaktika dospělých*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Cíl Akademie mistrů

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor informovaného souhlasu	86
Příloha č. 2: Příklad otevřeného kódování textu	87
Příloha č. 3: Popis pracovního místa mistra	90
Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 1	92
Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 2	94
Příloha č. 6: Rozhovor s respondentem č. 3	97
Příloha č. 7: Rozhovor s respondentem č. 4	99
Příloha č. 8: Rozhovor s respondentem č. 5	102
Příloha č. 9: Rozhovor s respondentem č. 6	105
Příloha č. 10: Rozhovor s respondentem č. 7	108
Příloha č. 11: Rozhovor s respondentem č. 8	110
Příloha č. 12: Rozhovor s respondentem č. 9	113

Příloha č. 1 Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným vyžitím pro účely diplomové práce Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY.

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Bc. Alexandry Amanatidu s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Cílem výzkumu je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů.
- Bylo mi sděleno, jak bude rozhovor probíhat. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s uložením následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude vymazán.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své diplomové práce a některé části v ní může citovat, původní záznam bude po ukončení výzkumu a zpracování do diplomové práce smazán.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka

Příloha č. 2 Příklad otevřeného kódování textu

Citace z rozhovorů	Umístění citace dle výtisku rozhovorů	Přidělený kód	Diskuze
„...seznámení mistrů s prací jiných oddělení a následné navázání spolupráce mezi odděleními“	R1, str. 1	Rozvoj kompetencí	Respondenti vidí důležitost v rozvoji kompetencí mistrů a považují to jako hlavní cíl projektu Akademie mistrů
„...Aktuálně si myslím, že se mistry stávají nejlepší pracovníci, ale to nemusí stačit, pokud nemají dostatečné organizační či sociální dovednosti.“	R2, str. 1		
„Větší edukace mistrů ve vybraných oblastech nebo jim příbuzných, se kterými pravidelně přichází do kontaktu v rámci svojí náplně práce“	R3, str. 1		
„Rozšíření jejich kompetencí a pochopení některých procesů v širších souvislostech“	R7, str. 1		
„...získání znalostí, které jsou	R8, str. 1		

nezbytné pro naplnění této role“			
„...rozšíření obzorů našich mistrů“	R9, str. 1		
„Někteří ano, většina ne“	R1, str. 2	Nedostatečná motivace	V teorii byla popsána důležitost motivace ke vzdělávání, která dle analýzy odpovědí je nedostatečná (možný prostor pro zlepšení)
„Je pár takových, kteří si za dlouhá léta vypracovali svůj styl, který jim funguje, ve kterém je jim dobře a nechtějí ho měnit“	R4, str. 2		
„Ne – dostali to nařízeno, že se mají účastnit“	R6, str. 2		
„Účastníci dobře vědí, že by se sami měli chtít vzdělávat, ale v praxi k tomu přistupují různě“	R7, str.2		
„Zábavná forma, zapojení posluchačů, příprava podkladů a dotazníků“	R1, str.2		
„Praktické ukázky a příklady z praxe“	R3, str. 2		
„Nejraději školím face to face, kde mám přímou interakci se školenými, pokládám dotazy,	R6, str. 2		

<p>diskutují se školenými a pokud vím, upravuji příklady podle potřeb školených“</p>		<p>Neznalost metod (možností?)</p>	<p>Jde znát, že lektori nejsou andragogové (nemají vzdělání z oblasti edukologie). Mohou tedy být odborníky na danou technickou problematiku, ale jejich předání nemusí být efektivní.</p>
<p>„Neznám odborné termíny. První část teoretický výklad s popisem různých praktických příkladů doplněných o krátká videa. V druhé části praktická ukázka a pozorování přímo ve výrobě“</p>	<p>R7, str. 2</p>		
<p>„Jednalo se o prezenční školení v kombinaci se sdílením praktických příkladů, které účastníci nejčastěji řeší při vedení svých spolupracovníků“</p>	<p>R8, str. 2</p>		

Příloha č. 3 Popis pracovního místa mistra

Popis pracovního místa	
Název pracovního místa:	Mistr - elektrotechnická výroba
Podřízeno pracovnímu místu:	Vedoucí výroby
GRIP:	MF-PN-PRDCT-MA999 / Production Manager
GRIP definice:	Implementuje definované celkové výrobní standardy a dohlíží a řídí všechny výrobní operace v rámci jednoho závodu nebo lokality, což může zahrnovat údržbu a inženýrské služby související s oblastí.
	<ul style="list-style-type: none"> * Drives the strategic development of the organization unit(s) assigned. * Implements defined superior policies and guidelines, and defines and ensures implementation of function specific processes, procedures, methods and/or tools. * Ensures adherence at any time to relevant internal and local EHS-standards. * Plans and proposes unit's budget and decides and allocates financial and personnel resources, within given limits. * Manages and develops all the respective work flow process to ensure all production targets (Quality, Quantity, Delivery in time) are achieved. * Designs and proposes short- and midterm development of the responsible production unit (continuous improvement), and sets up and monitors completion of agreed investment projects. * Ensures optimum machine utilization and product scheduling. * Ensures availability of working instructions, rules and guidelines for all productions sections, shifts or production lines assigned. * Contributes to and implements productions plans. * Evaluates and contributes to implementation of maintenance programs. * Contributes to planning and supervision of contractor work orders. * Cooperates with concerned Sales, Project Management and other technical and support functions to execute the manufacturing program. * Manages organization unit(s) assigned, and leads and/or coordinates dedicated Management, Professionals and staff.
Požadavky na pracovní místo	
	<i>(skutečné požadavky na pracovní místo podložené zákonnými, bezpečnostními a jinými závaznými předpisy)</i>
Vzdělání :	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
Ostatní: (certifikáty, §50, ř.p. B apod)	řp. sk B
Upřesnění a doplnění popisu pracovní činnosti (nad rámec GRIP definice):	
<p>Odpovědnost za plnění KPI střediska M331. Odpovědnost za objemové a termínové plnění plánu střediska M331 v požadované kvalitě a efektivitě výroby . Aktivní podpora systemaitky 5S, EHS a produktivity v závodě</p>	
Kompetence:	Úroveň:
Komunikace	Pokročilý

Prezentování
Týmová práce a spolupráce
Řešení konfliktů
Strategické myšlení a jednání
Zaměření na zákazníka
Snaha o výsledky
Podpora inovace

Pokročilý
Expert
Pokročilý
Pokročilý
Pokročilý
Pokročilý
Pokročilý

Příloha č. 4: Rozhovor s respondentem č. 1

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R1: Ano, můžeme.

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R1: Hlavním cílem je seznámení mistrů s prací jiných oddělení a následné navázání spolupráce mezi odděleními.

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R1: Plánování začíná volbou témat, následuje zpracování do prezentace ve formě, která koresponduje s problematikami cílové skupiny a v neposlední řadě zajištění příjemného prostředí.

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R1: Témata jsou vybrána na základě cílové skupiny.

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R1: Jedná se především o zábavnou formu, zapojení posluchačů, přípravu podkladů a dotazníků.

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R1: Určitě ano, pokud má být školení zajímavé a užitečné.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R1: Jelikož jsem si prostor i vybavení zřizoval sám, tak pro mne bylo naprosto dostačující.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R1: Dobu trvání školení jsem určoval sám dle předpokladu trvání. Odhad byl dobrý a tedy nebylo potřeba žádat účastníky o delší setrvání.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R1: Jako k nutnému zlu.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R1: Někteří ano, většina ne.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R1: Ano provádím evaluaci na základě zpětné vazby. Na konci školení je každý respondent požádán o zpracování jednoduchého dotazníku s otázkami zaměřenými na zpětnou vazbu.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R1: Ano, představa úlohy oddělení digitalizace a řešených témat byla na začátku školení zcela odlišná, než na konci školení.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R1: Hodnotím projekt jako skvělou příležitost seznámit se s mistry a problematikami, které řeší. Nejprínosnější byly skupinové diskuse.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R1: Ano, na získání zpětné vazby jsem trval a byla velmi pozitivní. Tento výsledek mě nabil a namotivoval tímto způsobem pokračovat a dále se zlepšovat.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R1: Určitě ano.

Příloha č. 5: Rozhovor s respondentem č. 2

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R2: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R2: *Hlavním cílem je za mě rozvíjet hard i soft skills mistrů, aby byli lépe připraveni na svoji práci. Aktuálně si myslím, že se mistři stávají nejlepší pracovníci, ale to nemusí stačit, pokud nemají dostatečné organizační či sociální dovednosti.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R2: *Interně jsme s kolegy dali dohromady témata, která si myslíme, že by mistři měli znát, popřípadě alespoň o nich vědět. Dále jsme přidali témata, která by se jim hodila pro organizační práci, či plánování. Potom jsme si sepsali, ke každé oblasti osnovu a připravili si k ní hodinovou dotaci. Dle těchto podkladů jsme připravili školicí materiály, interně si je prošli a „zkritizovali“ a následně upravili. Takto připravené materiály jsme potom použili pro školení.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R2: *Jsou vybrána nejdůležitější témata z oblasti naší práce, implementace LEAN, které pokládáme za natolik důležité, že by je mistři měli znát. Dále jsou obecné organizační dovednosti a znalosti, které jsme s kolegy identifikovali, že našim mistrům často chybí.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R2: *Prezentuji z připravené prezentace a informace doplňuji příklady z praxe.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R2: Ano, aktivně jsme mistry podporovali v diskusích o možnosti využití, atd., včetně možnosti dotazů kdykoliv v průběhu školení.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R2: Školení proběhlo v naší zasedací místnosti. Plně nám vyhovovalo.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R2: Hodinovou dotaci školení, které jsme zajišťovali jsme si vydefinovali my, tak jak jsme potřebovali. Z tohoto hlediska byla tedy dostatečná.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R2: I zde to funguje jako ve všech aspektech života: 30% jsou aktivní účastníci, kteří vidí ve školení smysl. 50% pracovníci, kteří budou dělat to co se jim řekne a nebudou moc pátrat po smyslu. 20% negativní osobnosti které ve školení smysl nevidí, nechápou proč tam jsou, a jsou tím dotčení. Nemá smysl se s nimi zabývat.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R2: Dle mého názoru rozhodně ne.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R2: Ne. Po interní domluvě jsme se rozhodli, že to nebudeme za náš modul provádět.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R2: Rozhodně ano.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R2: Hodnotím ji rozhodně pozitivně. Určitě lze / šlo dosáhnout i výrazně lepšího výsledku, ale je to otázka investovaných zdrojů (času a peněz).

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R2: Zpětnou vazbu jsem obdržel jen k našemu modulu, kterou jsme si od účastníků na konci každého modulu v každé skupině vyžádali. Proto jsme taky následně sami zorganizovali pro mistry výměnu zkušeností mezi závody a i mezi provozy, právě na základě „postěžování si od mistrů“ na nedostatek impulsů z jiných provozů či závodů.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R2: *Určitě ano.*

Příloha č. 6: Rozhovor s respondentem č. 3

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R3: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R3: *Hlavním cílem je větší edukace mistrů ve vybraných oblastech nebo jim příbuzných, se kterými pravidelně přichází do kontaktu v rámci svojí náplně práce.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R3: *Školení pro mé téma máme již předem připravené v prezentacích, termíny školení plánuje koordinátor celého procesu, který na jednotlivé bloky zasílá pozvánky.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R3: *Témata se týkají oblastí, se kterými mistři přicházejí pravidelně do kontaktu; případně se jedná o témata příbuzná, která mohou přispět ke zlepšení pracovního procesu.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R3: *Praktické ukázky a příklady z praxe.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R3: *Ano, možnost mají a já to velmi vítám.*

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R3: *Prostory pro školení jsou dostatečně velké a technicky vybavené, tedy dostačující.*

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R3: Ano je, upravil jsem si školení tak, abych ho stíhal.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R3: Účastníků je několik, záleží tedy vždy na jednotlivci. Někteří vzdělávací projekt ocení, jiní mají dojem, že se již nic nového nedozví.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R3: Rozhodně ne a je to škoda.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R3: Ne, nic takového nedělám.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R3: Dle mého názoru rozhodně ano.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R3: Hodnotím ji pozitivně, určitě rozšiřuje znalosti mistrů a může jim poskytnout návod, jak řešit určité situace nebo jak lépe pracovat.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R3: Ano dostala, pozitivní i negativní.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R3: Ano, ozvěte se.

Příloha č. 7: Rozhovor s respondentem č. 4

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R4: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R4: *Poskytnout mistrům nástroje v oblasti tzv. „soft skills“, které jim usnadní práci zejm. s jejich podřízenými, ale i dalšími kolegy v rámci firmy.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R4: *Na základě poptávky od zadavatele, ve které jsou uvedena poptávaná témata, vypracujeme nabídku. Poté, co nám zadavatel potvrdí, že jsme byli jako dodavatel vybráni, proběhne telefonát se zadavatelem, se kterým upřesňujeme požadované výstupy: jaká je současná situace a co konkrétního by se mělo po školení změnit, co se mají účastníci naučit, co mají na školení zažít.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R4: *Podle zadání zadavatele, následného rozhovoru, ale i na základě našich předchozích zkušeností se stejnou skupinou (mistři ve výrobní firmě) u jiného klienta. Pokud se během školení pro první skupinu objeví nějaké zásadní téma, po kterém účastníci „volají“, tak ho po konzultaci se zadavatelem do školení zařadíme.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R4: *Jde o kombinaci různých přístupů a forem, aby školení nebylo monotónní a abychom udrželi pozornost i zájem účastníků. Využíval jsem modelové situace / hry - s pojmenováním principů, které se v modelové situaci ukázaly a jejich podobnost s fungováním v reálném životě. Prezentace teoretických modelů (zpravidla na flipchartu, ne promítané z počítače) současně s diskusí s účastníky o tom, jak lze*

tento model aplikovat v praxi (jak s ním pracovat, aby jim znalost této teorie v praxi pomohla). Práce v malých skupinkách, diskuse nad zadanými otázkami, prezentace výstupů. Sdílení příkladů z praxe.

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R4: Ano. Je to důležitá součást celého školení.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R4: Ano, je naprosto dostačující.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R4: Ano. Obsah školení už předem přizpůsobujeme času, který máme k dispozici.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R4: Někteří zpočátku s nedůvěrou, protože očekávají „frontální výuku“. V naprosté většině se v průběhu školení účastníci aktivně zapojí do diskusí, a na konci jsou překvapeni, jak rychle to uteklo.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R4: Většinou ano. Je pár takových, kteří si za dlouhá léta vypracovali svůj styl, který jim funguje, ve kterém je jim dobře a nechtějí ho měnit. Většina z mistrů je naopak ráda za nové informace, inspiraci nebo i připomenutí témat, se kterými se potkali už někdy v minulosti. Navíc oceňují i možnost potkat se s kolegy napříč celou firmou, se kterými se za normálních okolností nemají šanci poznat.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R4: Zpravidla proběhne „kolečko“, jaké téma bylo pro každého účastníka nejpřínosnější a co zkusí zavést do praxe. Pokud probíhá další školení po nějakém čase, tak se k této otázce vracíme: Co jste si chtěl/a vyzkoušet? Udělal/a jste to? Jak to proběhlo? Jaký tip pro ostatní na základě této zkušenosti máte?

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R4: Dle mého názoru rozhodně ano.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R4: Považuji ji za přínosný program, který nabízí účastníkům - mistrům nové dovednosti pro práci s podřízenými i s dalšími kolegy.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R4: Dostává se k nám pozitivní zpětná vazba na obsah i formu školení. Negativní ohlas (i během školení) bývá na to, že co na školeních říkáme, dává smysl. Je jen škoda, že takové školení nedostane i vedení, protože se firma se v některých případech chová ke svým zaměstnancům v rozporu s tím, co školíme.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R4: Ano, určitě se kdyžtak ozvěte.

Příloha č. 8: Rozhovor s respondentem č. 5

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R5: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R5: *Hlavní cíl vnímám především jako rozvoj zaměstnanců, zkvalitnění práce a přenos know-how mezi zaměstnanci. Jde určitě také o rozvoj kompetencí.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R5: *Nejdříve jsem si připravil řešerši dané problematiky v souvislosti s tím, s čím se můžou mistři při své práci setkávat. Z hlavních témat jsem připravil prezentaci a bokem nějaké příklady z praxe, kterými je možné prezentaci ozvláštnit. Rozplánoval jsem si zhruba časovou dotaci na jednotlivé části prezentace a takto připraveno jsem následně konzultoval s kolegy.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R5: *Na základě cílové skupiny, tedy mistrů. Snažil jsem se témata selektovat především pro možnost následného užití v praxi.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R5: *Školím formou přednášky s možnou diskuzí nad konkrétními příklady z praxe.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R5: *Ano a je to velmi žádoucí. Záleží na jednotlivcích, zda tento prostor k dotazům chtějí využít, ale nestalo se mi, že by se nikdy žádný z mistrů na nic nezeptal. Často*

přicházejí se svými zkušenostmi z praxe a ty pak dále rozebíráme a hledáme vhodná řešení.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R5: Školení probíhají v plně vybavené školící místnosti. Vybavení je plně dostačující.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R5: Ano je. Nebyla potřeba časovou dotaci nijak upravovat.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R5: Většina účastníků přistupuje ke vzdělávání jako k něčemu, co musí podstoupit a jistým způsobem přetrpět. Najde se pár jedinců, kteří ke školení přistupují pozitivně, ale nikoho vyloženě nadšeného jsem nezaznamenal.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R5: Účastníci jsou do programu nominováni nadřízeným pracovníkem a jejich účast je povinná. Tento fakt již vypovídá o tom, jako motivování můžou mistři být. Spousta z nich si ani nepřipouští, že jdou věci dělat jinak a jejich zajaté způsoby jim přijdou nejlepší, i když tomu tak z daleka nemusí být.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R5: Ne, evaluaci neprovádím. Ukazatelem pro mě je, pokud následně v praxi vidím, že mistři umí využít znalosti, které jsem jim předal.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R5: Určitě ano. Pokud by Akademie mistrů měla udělat alespoň jednoho mistra ještě kompetentnějším, má to smysl.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R5: Jako přínos, jako zpestření pro zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat a posouvat. Pokud by se do budoucna podařilo mistry víc namotivovat a byl by jejich přístup lepší, Akademie mistrů by byla ještě více přínosná pro celou firmu.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R5: Zpětná vazba probíhá pouze na ústní úrovni, většina dotazovaných hodnotí účast pozitivně s kladným hodnocením na rozšíření svých interních znalostí.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R5: *Určitě ano.*

Příloha č. 9: Rozhovor s respondentem č. 6

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R6: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R6: *Zachování znalostí ve společnosti, zvýšení povědomí ohledně možného užití nástrojů kvality v rámci zlepšování procesů.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R6: *Vytypovali jsme témata, připravil jsem školící materiály a následně jsme určili časovou náročnost. Dle počtu mistrů jsme nabídli termíny s optimálním počtem účastníků.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R6: *Z interního vyhodnocení potřeb v rámci hledání kořenových příčin vzniklých vad ve výrobě a způsoby sběru dat vhodné k následnému statistickému vyhodnocení, které se probírají každý měsíc na QVT jsme vytypovali rozsah a vhodný obsah školení.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R6: *Nejraději školím face to face, kde mám přímou interakci se školenými, pokládám dotazy, diskutuji se školenými a pokud vím, upravuji příklady podle potřeb školených.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R6: Ano, naopak to od nich požaduji. Potom je to školení i pro mne zajímavé a dozvím se některé i pro mne zajímavé zkušenosti z provozu.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R6: Ano je.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R6: Jak kdy – záleží na zájmu a komunikaci se školenými a množstvím jejich dotazů.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R6: To je velmi individuální – někoho to zdržuje od práce, jiného to nudí a jen si to odsedí, ale drtivá většina se aktivně zapojuje. Snažím se to podat pokud možno pro ně zajímavě.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R6: Ne – dostali to nařízeno, že se mají účastnit.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R6: Ne, nejsou to školáci. Školené metody je potřeba si v praxi vyzkoušet, takže je seznámím s danou metodou, vysvětlím způsob zpracování, vhodnost použití, přínos a nabídnu pomoc v případě potřeby. Jen se na konci každého bloku ptám, zda to bylo pro ně dostatečně srozumitelné, zda mají nějaké dotazy a opět nabídnu pomoc při použití.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R6: Ano, mohou se lépe orientovat ve způsobech řešení problémů a při zlepšování procesů.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R6: Organizaci bych uměl představit lepší, ale jinak to bylo vše na školitelích což má své plusy i minusy. Poskytnuté zámezí bylo naprosto dostačující.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R6: V přímém hovoru mám pozitivní zpětnou vazbu – což mě těší. Ale jak to je za mými zády – netuším. Snažím se přednášet pro ně zajímavě, ale zda tom tak vnímají.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R6: Ano, jsem k dispozici.

Příloha č. 10: Rozhovor s respondentem č. 7

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R7: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R7: *Hlavním cílem tohoto projektu je jednoznačně rozšíření jejich kompetencí a pochopení některých procesů v širších souvislostech.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R7: *Cílem bylo proškolení cca 40 mistrů. Čím menší skupina, tím by bylo školení cílenější. Musel jsem ale přihlídnout i k mým časovým možnostem, jelikož školení je jen doplňková činnost. Nakonec jsem zvolil maximální hranici 4x10 lidí. 3x13-14 už by mohlo mít vliv na kvalitu a 5x8 jsem si nemohl dovolit s ohledem na moje ostatní aktivity.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R7: *Na základě požadavku zadavatele na naše oddělení, tedy školení v oblasti LEAN. Zde jsem pečlivě zvážil, které oblasti lean aktivit by mohli mistři ve své práci využít. Školit témata, která nikdy v praxi nevyužijí, je ztráta času pro obě strany.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R7: *Neznám odborné termíny. První část teoretický výklad s popisem různých praktických příkladů doplněných o krátká videa. V druhé části praktická ukázka a pozorování přímo ve výrobě.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R2: Samozřejmě, naopak i já se jich často doptávám na různé příklady abych udržel jejich pozornost.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R7: Místo jsem si sám vybral a školení jsem tak mohl přizpůsobit možnostem místa.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R7: Vzhledem ke stanovenému času jsem rozsah a detail školení přizpůsobil.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R7: Je to individuální. Na každém školení jsou tři skupiny lidí. Ti, co to přišli přežít, další spolupracují dle očekávání a pak jednotlivec nebo dva, které to opravdu zajímá a aktivně se doptávají na více detailů a praktických využití.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R7: V podstatě stejná odpověď jako v předchozí otázce. Účastníci dobře vědí, že by se sami měli chtít vzdělávat, ale v praxi k tomu přistupují různě.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R7: Ano, ale pouze skupinově. Na otázky může odpovědět kdokoliv ze skupiny.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R7: Určitě, ale už jsem se mnohokrát setkal s účastníky, kteří na základě těchto školení vědí, co by měli dělat, ale v praxi se pak chovají podle starých návyků. Ale pokud tato školení pomohou alespoň některým z účastníků, má to smysl.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R7: Určitě pozitivně. Pro některé to byla asi jen ztráta času, ale věřím, že většině účastníků školení poskytlo mnoho nových a užitečných informací.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R7: Pouze pozitivní cca od 3 účastníků z 37.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R7: Určitě ano.

Příloha č. 11: Rozhovor s respondentem č. 8

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R8: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R8: *Hlavním cílem rozvoje zaměstnanců, kteří plní roli vedoucích pro výrobní a nevýrobní dělníky v oblasti hlavní výroby, je získání znalostí, které jsou nezbytné pro naplnění této role.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R8: *Jednou z požadovaných kompetencí je znalost pracovního práva pro řešení pracovněprávních situací, se kterými se mistři setkávají v průběhu trvání pracovního poměru u svěřeného okruhu zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo toto téma zařazeno do plánovaného obsahu Akademie mistrů.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R8: *Téma tréninku pro zvládnutí pracovněprávních situací vycházelo ze zaměření na nejčastější oblasti problémů, se kterými mistři setkávají: vznik, průběh a ukončení pracovního poměru, zásady organizace pracovní doby a odpočinku v práci, překážky v práci a zásady pro určování dovolené, možná disciplinární opatření při porušení pracovních povinností zaměstnancem, seznámení s Kolektivní smlouvou a pracovním řádem.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R8: *Jednalo se o prezenční školení v kombinaci se sdílením praktických příkladů, které účastníci nejčastěji řeší při vedení svých spolupracovníků.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R8: Ano, v průběhu tréninku účastníci kladli konkrétní dotazy ze své každodenní praxe, na kterých jsme následně demonstrovali správný výklad dle pracovněprávní legislativy.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R8: Pro školení byla využita školící místnost v budově P&O – Personalistika, která disponuje plnohodnotným vybavením pro prezenční vzdělávání.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R8: Na základě zkušeností z průběhu tréninku s první skupinou zaměstnanců byla časová dotace tréninku navýšena z původních 3hodin na 4 hodiny. Tato časová dotace následně byla vyhovující pro sdělení celého obsahu připravené prezentace.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R8: Vzhledem k důležitosti této kompetence pro práci mistra účastníci tréninku jevíli zájem o získání znalostí z oblasti pracovního práva.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R8: Ano, jakékoli pochybení z jejich strany totiž může vyvolat pracovněprávní spor, případně neplatnost právního úkonu, který se rozhodl mistr ve vztahu k zaměstnanci použít.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R8: Na konci školení nebyl využit dotazník spokojenosti účastníků ani nebylo školení nijak jinak hodnoceno.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R8: Rozhodně ano. Vedle znalostí pracovního práva byli mistři proškoleni v oblasti správné komunikace se zaměstnanci, jak řešit konfliktní situace a jak vést zaměstnance k co nejlepšímu dosažení stanovených cílů při realizaci výrobních zakázek.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R8: Je nezbytnou součástí celoživotního vzdělávání pro skupinu zaměstnanců, kteří jsou součástí klíčových pozic ve firmě.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R8: Vzhledem k tomu, že součástí účastníků Akademie mistrů je i skupina zaměstnanců, kteří jsou na této pozici již řadu let, tak jejich zpětná vazba směřovala k tomu, že podobným rozvojovým programem již v minulosti prošli, takže pro ně některá témata nebyla nová.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R8: Ano, jsme ve spojení.

Příloha 12: Rozhovor s respondentem č. 9

T: Dobrý den,

ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a ochotu účastnit se na mém výzkumu vztahujícím se k mé diplomové práci s názvem Firemní vzdělávání výrobních mistrů v organizaci XY. Má hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhá firemní vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY a jaké jsou jeho výsledky/ohlasy z pohledu vzdělavatelů? Cílem práce je popsat a analyzovat proces firemního vzdělávání mistrů ve výrobní organizaci XY z pohledu vzdělavatelů. Vaše účast na výzkumu je zcela dobrovolná a zcela anonymní. V práci nebude zmíněno ani Vaše jméno, ani název organizace. Vaše odpovědi budou v diplomové práci prezentovány pod zkratkou R_x (R jako respondent). Pokud nebudete chtít odpovědět na některou z otázek, nemusíte. Můžete také odmítnout celkovou účast na výzkumu. Můžeme tedy začít?

R9: *Ano, můžeme.*

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl vzdělávacího projektu Akademie mistrů?

R9: *Hlavní myšlenkou projektu je pravděpodobně rozšíření obzorů našich mistrů. Velmi často jsou zaměřeni na svoji konkrétní oblast a řeší každodenní, ale i dlouhodobé problémy se znalostmi a zkušenostmi, které mají. Tato akademie jim dává možnost podívat se na tyto problémy „out of box“, dává jim jiný náhled a možnosti řešení problémů. Tím je myšleno i to, že někteří možná nově zjistili, že na některé oblasti jsou tu specialisté, nemusí tedy vše vymýšlet a řešit sami a získali přehled o tom na koho se tedy mohou obrátit.*

T: Jak probíhá plánování Vašeho školení?

R9: *Nejprve musím vědět pro koho má být téma určené, jakou mají zhruba znalost problematiky, jakou mám časovou dotaci na školení a jestli má jít spíše o teoretické nebo i více praktické školení.*

T: Na základě čeho jsou témata vybírána?

R9: *Podle toho, kdo je cílovou skupinou a jestli už se s daným tématem mají nějaké zkušenosti. Poté podle toho, co je jejich hlavní pracovní náplní a mohli by tedy využít ve své praxi.*

T: Jaké vzdělávací metody Vy sami využíváte?

R9: *Prezentuji připravenou prezentaci a diskutujeme na příkladech.*

T: Mají účastníci možnost se v průběhu školení doptávat, případně se jinak aktivně zapojit?

R9: Ano, určitě mají a podle typu dotazů občas měním i strukturu prezentace a pokud zjistím, že posluchači mají už základy problematiky zvládnuté, můžeme se volně dostat od prezentace k diskuzi a probereme konkrétně to, co je zajímavá.

T: Co říkáte na místo školení a jeho technické vybavení? Je pro Vás dostačující?

R9: Většinou si vystačím s notebookem a dataprojektorem, takže ano.

T: Na školení máte vždy stanovený čas. Je tento čas pro Vás dostačující?

R9: Zpravidla ano, protože jsem měla účastníky jen povrchově seznámit s danými tématy.

T: Jak podle Vás účastníci k tomuto vzdělávacímu projektu přistupují?

R9: Velmi záleží na člověku. Někteří jsou opravdu zapálení a zajímají se. Někteří by raději čas využili na dílně, pokud řeší nějaký akutní problém.

T: Jsou podle Vás účastníci Akademie mistrů ke vzdělávání motivováni?

R9: Ano, částečně jde o vnitřní motivaci – jednak na chvíli vypadnou ze svého běžného denního stereotypu, ale zároveň je na ně veden tlak ohledně produktivity, takže musejí hledat efektivní způsoby řešení problémů.

T: Provádíte na konci školení evaluaci? Pokud ano, tak jakým způsobem hodnotíte Vaše jednotlivá školení?

R9: Spíše ne. Zeptám se, jestli si to, co jsme probrali, dokáží představit v reálu ve své praxi a jestli mají nějaké dotazy k tématu. Takže spíše rozvineme debatu na konkrétních příkladech, než hodnocení.

T: Myslíte si, že Akademie mistrů skutečně rozvíjí jejich kompetence? Je tedy naplněn cíl tohoto projektu?

R9: Ano, pro mnohé je to rozšíření si obzorů ohledně řešení běžných i méně běžných problémů.

T: Jak tedy vy sami Akademii mistrů hodnotíte?

R9: Celkově si myslím, že jde o velmi dobrou myšlenku. Motivuje to lidi dívat se na věci i z jiné perspektivy. Zároveň mají obrovské zkušenosti s praxí, takže svými poznámkami a myšlenkami mohou rozvíjet i nás

školitele, ať už co se týká dalších školení, tak i samotných řešení našich projektů.

Za mě by ale měl být kladen větší důraz na pravidelné pauzy, aby se posluchači protáhli, občerstvili, nadechli čerstvého vzduchu, protože při několik hodin dlouhých školeních na opravdu ergonomicky nevhodných židlích, mohou velmi rychle ztrácet pozornost.

T: Dostala se k Vám zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní?

R9: Většinou to vyplyne hned ze závěrečné diskuze, jestli bylo pro posluchače školení nějak přínosné.

T: Moc děkuji za zodpovězení mých otázek. Mohu se na Vás obrátit v případě potřeby nějakého doplnění?

R8: Ano, jsme ve spojení.