

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o.

Employee Development and Professional Training of Employees in the Industrial Company
WITTE Nejdek spol. s r. o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE


PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ADÉLA

ANTONOVÁ

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Antonová Jméno: Adéla Osobní číslo: 460978
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) 
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o.

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of Employee Development and Education Status in Industrial Company WITTE Nejdek spol. s r. o.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Porovnat starý a nový koncept vzdělávání a navrhnout potenciály ke zlepšení.

PŘÍNOS: Zjistit, v jaké fázi se firma nyní nachází, a případně podat návrhy na zlepšení nového systému.

OSNOVA: 1) Úvod 2) Teoretická část: základní pojmy, firemní vzdělávání, řízení a rozvoj lidských zdrojů 3) Praktická část: představení společnosti, analýza stavu vzdělávání a rozvoje před a po zavedení nové koncepce, vyhodnocení získaných informací, srovnání starého a nového systému, návrhy na zlepšení. 4) Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ.

Praha: Grada Publishing, 2015.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Ing. Nikola Antlová, WITTE Nejdek spol. s r. o.

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019


Podpis vedoucí(ho) práce

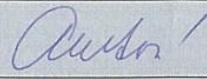

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 4 -04- 2018

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

ANTONOVÁ, Adéla. *Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o.* Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné rady a důležité připomínky. Dále děkuji firmě WITTE Nejdek spol. s r. o., která mi umožnila zpracovat praktickou část, především mojí konzultantce Ing. Nikole Antlové, jejíž připomínky a nápady mi výrazně pomohly. Velmi také děkuji své rodině, která mě plně podporovala během celého studia.

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V teoretické části je hlavní kapitolou firemní vzdělávání, kde jsou nejprve vymezeny základní pojmy. Dále se kapitola firemního vzdělávání věnuje problematice systematického vzdělávání. Samostatnou kapitolu má v teoretické části model Donalda Kirkpatricka, který bude použit pro hodnocení efektivity vzdělávacího programu.

Praktická část je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o. Firma je představena, a je vysvětlen nový zaškolovací systém techniků jakosti. Cílem práce je dosáhnout porovnání starého a nového zaškolovacího programu, vyhodnotit změny mezi nimi a podat firmě doporučení na zlepšení nového konceptu.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci, podnik, mentorování

Abstract

This bachelor thesis deals with education and development of employees. In the theoretical part, the main chapter is business education, the key terms concerning education are defined. Furthermore, it explains systematic education. In the theoretical part is a separate chapter of the model by Donald Kirkpatrick, which will be used for evaluating the effectiveness of the education program.

The practical part focuses on employee development and professional training of employees in the industrial company WITTE Nejdek spol. s r. o. The company is introduced and a new training system of quality technicians is explained. The aim of this bachelor thesis is to compare the old and new training system, evaluate the changes between them and to make suggestions for improvement to the company's new concept.

Key words

Education, development, employees, company, mentoring

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1. Firemní vzdělávání	7
1.1 Vymezení pojmů vzdělávání.....	7
1.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání.....	10
1.1.1 Cyklus podnikového vzdělávání.....	10
1.1.2 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	11
1.1.3 Plán vzdělávání.....	13
1.1.4 Realizace vzdělávání.....	13
1.1.5 Vyhodnocení vzdělávání.....	14
1.3 Kirkpatrickův model.....	16
1.4 Metody firemního vzdělávání.....	18
2 Rozvoj	21
Praktická část	23
3 Cíl a výzkumné otázky	24
3.1 Metodika průzkumu.....	25
4 Představení společnosti	26
5 Nový vzdělávací systém	27
6 Porovnání starého a nového konceptu vzdělávání	30
7 Dotazníkové šetření	34
7.1 Dotazník MENTOŘI.....	35
7.2 Dotazník JUNIOŘI.....	39
8 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu dle modelu Donalda Kirkpatricka	43
9 Interpretace výsledků	47
9.1 Výsledky porovnání starého a nového systému vzdělávání.....	47
9.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	49
9.2.1 Výsledky dotazování mentorů.....	49
9.2.2 Výsledky dotazování juniorů.....	49
9.3 Výsledky finančního vyčíslení obou konceptů.....	50

10 Návrhy a doporučení pro zlepšení nového vzdělávacího konceptu	51
Závěr	53
Seznam použitých zdrojů	55
Seznam obrázků	57
Seznam tabulek	57
Seznam grafů	58
Přílohy	58

Úvod

Správné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílným komponentem fungující organizace. Každá firma by měla mít ve svém zájmu neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí a schopností svých zaměstnanců. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se firmě vyplácí ve chvíli, kdy díky motivovaným a vzdělaným zaměstnancům, získá konkurenční výhodu na trhu. Takoví zaměstnanci jsou schopni firmě přispět ve formě lepší produktivity práce a zajišťují tak zaměstnavateli perspektivní a konkurenční výhodu. Vzdělávání a rozvoj je přínos i pro zaměstnance samotné, protože dobře vzdělaní zaměstnanci najdou na trhu práce uplatnění.

Cílem této práce je analyzovat nový vzdělávací systém techniků jakosti v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o. Autorka práce se touto oblastí bude zabývat zejména proto, že tři roky brigádně ve firmě působila, z toho jeden rok měla možnost být součástí týmu kvality, kde působili technici jakosti, pro něž byl systém vytvořen.

Teoretická část má jako hlavní kapitolu firemní vzdělávání, ve které jsou nejprve objasněny základní pojmy a plynule na ně, navazuje proces systematického vzdělávání. Samostatnou kapitolu má v teoretické části jedna z nejčastěji využívaných metod hodnocení efektivity vzdělávacího programu – metoda Donalda Kirkpatricka, podle které bude autorka práce měřit efektivitu v praktické části.

V praktické části se autorka zabývá analýzou nového vzdělávacího konceptu pro techniky jakosti ve firmě WITTE Nejdek spol. s r. o. Jedná se o systém založený především na mentorování juniorů techniků jakosti. Součástí analýzy je porovnání starého a nového systému vzdělávání pro techniky jakosti, na základě relevantních dokumentů. Autorka dále pro zhodnocení nového vzdělávacího systému pro techniky jakosti stupně 1, využívá dotazníkového šetření, jehož výstupem by mělo být vyhodnocení spokojenosti samotných účastníků. Dalším podkladem pro vyhodnocení jsou informace, které autorka práce získala díky schůzkám s odborným konzultantem vzdělávacího týmu.

Před samotným analyzováním současného systému vzdělávání, byly autorkou stanoveny výzkumné otázky.

První otázka se zaměřuje na porovnání původního a současného konceptu vzdělávání:

Jak se proměnil systém vzdělávání?

Další, dílčí otázky, se vztahují k vyhodnocení mentoringu:

Měli mentoři na svoje mentee čas?

Byli junioři připraveni na mentorské schůzky?

Všechna získaná data jsou v práci vyhodnocena, a na základě nich, jsou navrhována vhodná opatření pro vylepšení nového systému.

Teoretická část

1. Firemní vzdělávání

1.1 Vymezení pojmů vzdělávání

Pro uvedení do problematiky firemního vzdělávání je nutné objasnit pojem **vzdělávání** samotného.

Kociánová (2010, str. 169) říká, že vzdělávání je proces, při kterém člověk získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Palán (2002, online) tuto definici rozvíjí, a uvádí, že vzdělávání je proces záměrného a cílevědomého zprostředkování a aktivního formování, osvojování vědomostí a praktických a intelektuálních dovedností.

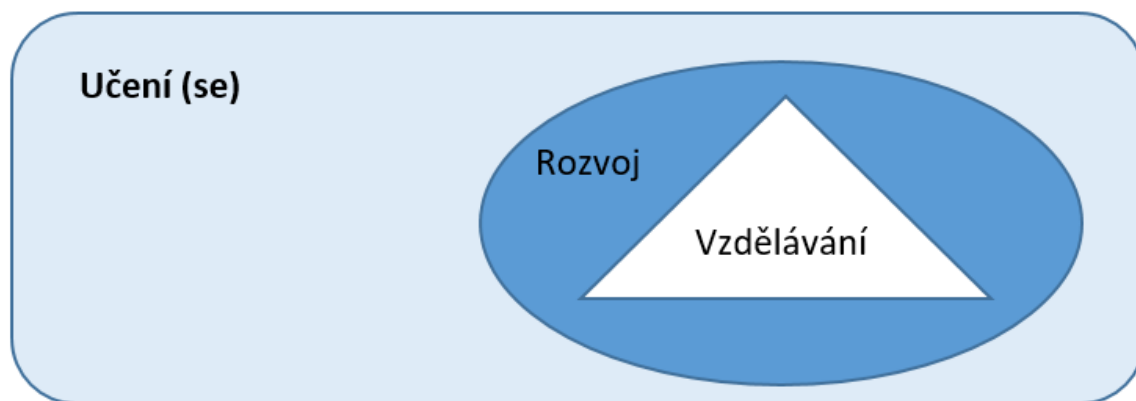
Dvořáková a kol. (2012, str. 284) uvádí, že mnozí považují vzdělávání za proces, který vede k **učení**. Učení chápou jako zlepšování a přidávání znalostí a dovedností, méně už si ho ale spojují se zdokonalováním schopností člověka a zlepšováním jeho způsobilostí.

Pojem učení lze chápat jako schopnost člověka produktivně měnit představy, chování, zvyky, znalosti a dovednosti (Beneš, 2014, str. 18).

*„**Učení se** v organizaci je možné vymezit jako spletitý třífázový proces, který zahrnuje získávání, šíření a sdílené zavádění znalostí. Tento proces úzce souvisí s řízením znalostí. Znalosti je možné získávat s využitím vlastní zkušenosti, zkušenosti ostatních nebo paměti organizace.“* (Armstrong, 2015, str. 348)

Důležité je vymezit také pojem **rozvoj**, který je v rámci podnikového vzdělávání chápán jako investice do budoucna a perspektiva v seberealizaci zaměstnance (Palán, 2002, online).

Armstrong (2015, str. 335-336) zároveň definuje rozvoj i spolu se vzděláváním jako proces, který zabezpečuje, že má společnost kvalifikované a vzdělané lidi. Je to proces, který pomáhá jednotlivcům a týmům, aby si osvojili požadované znalosti a dovednosti za pomoci vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a dalších aktivit, které jsou zajišťované organizací.



Obrázek 1 - Vztah mezi vymezenými pojmy, zdroj: vytvořeno dle Hroník (2007, str. 31)

V obrázku výše Hroník (2007, str. 31) názorně vysvětluje, že se učíme, i když se nevzděláváme. Lze také říct, že se učíme i nevídaným věcem, které není možné považovat za rozvoj. Rozvojový plán obsahuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nemusí jít jen o vzdělávání.

„Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.“ (Bartoňková, 2010, str. 11). V organizaci se lze setkat s povinným a kvalifikačním firemním vzděláváním.

Mužík (2012, str. 123) tvrdí, že vzdělávání je „investice do lidských znalostí a dovedností, a může podporovat ekonomický růst, zvyšovat produktivitu a mít pozitivní vliv na rozvoj zaměstnance.“

Šikýř (2014, str. 125) doplňuje Bartoňkovou, a nastiňuje další druhy odborného vzdělávání:

Zaškolení (adaptace, orientace), pro člověka nastupujícího do organizace, nebo z důvodu přechodu na jinou pozici v organizaci.

Doškolení (prohlubování kvalifikace), pro osvojování znalostí a dovedností v závislosti na nových požadavcích kladených na určitá pracovní místa.

Přeškolení (rekvalifikace), pro osvojování nových znalostí a dovedností z důvodu vykonávání jiné práce.

Rozvoj (rozšiřování kvalifikace), při kterém si člověk rozšiřuje své znalosti a dovednosti nad rámce požadavků svého pracovního místa.

Koubek (2008, str. 253) říká, že vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje tyto aktivity:

Přízpůsobování pracovních schopností zaměstnancům měnícím se požadavkům jejich pracovního místa. Jedná se tedy o zmíněné prohlubování pracovních schopností. Týká se doškolení znalostí na pracovní pozici zaměstnance, což je tradiční způsob, tzv. podélná flexibilita v rámci pracovního místa.

Důležitou aktivitou je **zvyšování použitelnosti zaměstnanců** tak, aby byli díky nabytým znalostem schopni činnosti týkající se jiných pracovních míst. Dochází tedy k rozšiřování pracovních schopností. Jedná se o flexibilitu, kterou lze nazývat příčná.

Je vhodné usilovat o **rozšiřování pracovních schopností zaměstnance**, usnadňuje to totiž případné rekvalifikační procesy v organizaci – což jsou procesy, kdy mají zaměstnanci jiné povolání, než organizace potřebuje, a jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje.

Tureckiová (2004, str. 89) nastiňuje, že existují přibližně tři vývojové stupně, potažmo přístupy podnikového vzdělávání.

Prvním přístupem je **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** u samotných zaměstnanců, nebo firmy. Tento přístup odstraňuje rozdíl mezi aktuální a potřebnou kvalifikací. Vzhledem k nahodilosti přístupu však není možné, aby měl pravý vzdělávací a rozvojový efekt.

Další je **systematický přístup**, který propojuje podnikovou a personální strategii firmy se systémem podnikového vzdělávání. Vzdělávání je zde chápáno jako systematický proces, ve kterém díky změnám ve znalostní a dovednostní struktuře dochází ke změnám pracovního chování zaměstnanců. Tento přístup je také spojován s motivací zaměstnanců.

Posledním vývojovým stupněm je koncepce **učící se společnosti**. Jedná se o kontinuální model, kde se pracovníci učí průběžně při své práci, za pomoci zkušeností, kterých denně při výkonu práce nabývají. Podnik se díky svým učícím se zaměstnancům stává způsobilý vytvářet, přenášet a implementovat znalosti, a podle potřeb odvinutých od interního a externího prostředí měnit své chování.

Jak tvrdí Bartoňková (2010, str. 16), podnikové vzdělávání je proces, který organizuje firma. Zahrnuje vnitropodnikové vzdělávání zaměstnanců, organizované ve vlastním vzdělávacím prostředí. Obsahuje také externí vzdělávání, tedy mimo podnik, to může být např. vzdělávání ve škole nebo jiném vzdělávacím zařízení.

Definice firemního vzdělávání, na které se autoři shodují, je ta, že se jedná o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců v organizaci, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní (Palán, 2002, online).

Subjektivní kvalifikací je myšlen soubor dovedností, zkušeností, schopností, návyků a důležitých kvalifikací, které se získávají v průběhu celého života, a existuje u nich potenciál využití při výkonu určité činnosti.

Objektivní kvalifikace je chápána jako kvalifikovanost práce, tzv. požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, která vyplývá z náročnosti, povahy a odbornosti práce (Bartoňková, 2010, str. 16).

1.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

U současných firem je nejrozšířenější variantou strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků **systematický přístup** (Tureckiová, 2004, str. 90).

A to z důvodu, který naznačuje Hroník (2007, str. 127), že systematický přístup se snaží vnést do různých struktur větší přehlednost a pořádek. Je samozřejmě nutná náležitá organizační struktura. Systematický přístup v organizaci zajišťují personalisté, ve velkých firmách potom speciální úseky – jako je oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Obecně lze říci, že se autoři publikací o vzdělávání shodují, že se jedná o **nejefektivnější** způsob vzdělávání v organizaci (Hroník, 2007, str. 127; Koubek, 2015, str. 259, Tureckiová, 2004, str. 90).

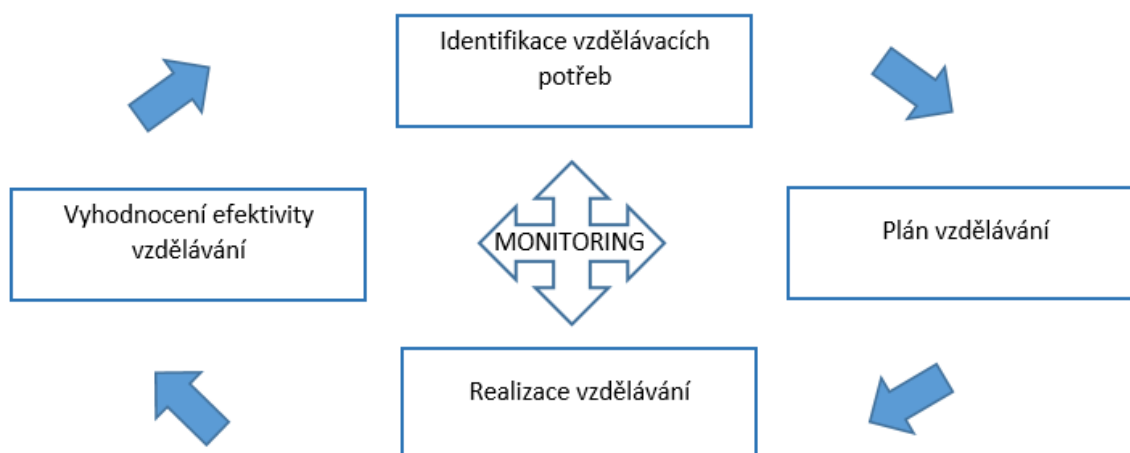
Úkolem strategického řízení (vzdělávání) je pomoci firmě udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu, stanovit si reálné dlouhodobé cíle, kterých organizace v určitém čase dosáhne (Košťan – Šuleř, 2002, str. 1).

Cílem tvorby a implementace strategie jako takové, ale i té vzdělávací, je snižování rizika možné chyby. Přivést firmu do stavu, kdy je schopná změny předvídat, odpovídat na ně a využívat je ve prospěch organizace (Bartoňková, 2010, str. 12).

1.1.1 Cyklus podnikového vzdělávání

Níže je schematicky vyobrazen, již zmíněný, nejrozšířenější strategický plánovací model – systém podnikového vzdělávání.

Cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb, pokračuje přes plán a realizaci vzdělávání až do vyhodnocení účinnosti vzdělávání.



Obrázek 2 – Cyklus podnikového vzdělávání, zdroj: vytvořeno dle Tureckiová (2004, str. 90)

Je ale velmi důležité neopomenout, že na cyklus mají vliv východiska a předpoklady: firemní strategie a politika vzdělávání zaměstnanců ve firmě, vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (Kubek, 2007, str. 260).

Výhody systematického přístupu podnikového vzdělávání lze najít právě v získávání konkurenční výhody, prostřednictvím lidí ve firmě a v podpoře manažerských, tzn. organizačních a rozhodovacích procesů (Tureckiová, 2004, str. 90 – 91).

Kubek (2007, str. 259) definuje výhody systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku konkrétně. Říká, že systém soustavně dodává společnosti náležitě odborně vzdělané pracovníky bez nesnadného vyhledávání na pracovním trhu. Dále umožňuje formování pracovníka podle potřeb dané organizace. Zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, ale i osobnost vzdělávaného pracovníka. A poslední přednost systému, pro organizaci velkým přínosem - zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce, i kvalitu výrobků a služeb více než jiné způsoby vzdělávání.

V následujících kapitolách budou jednotlivé komponenty systematického cyklu vzdělávání blíže popsány a vysvětleny.

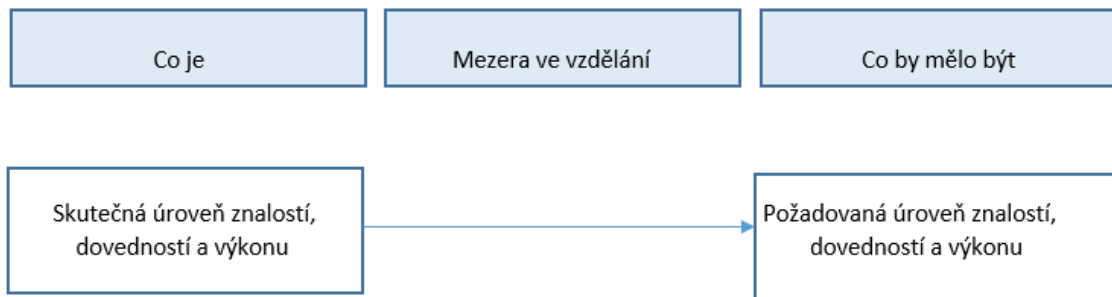
1.1.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Armstrong (2015, str. 354) vysvětluje, že všechny vzdělávací aktivity musí vyházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a jak. Proto je nutné nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání. A to na úrovni organizace, ale i jednotlivců, nebo skupin. Poté je potřeba definovat účel vzdělávacích činností.

Kubek (2007, str. 261) upozorňuje, že identifikace potřeb vzdělávání a formování kvalifikace zaměstnanců představuje velmi podstatný problém, a to hlavně z toho důvodu, že vzdělávání a kvalifikace jsou těžko kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Těžko se určují kvalifikační požadavky na určité pracovní místo, obtížně se stanovuje soulad mezi pracovními schopnostmi pracovníka a požadovanou kvalifikací vybraného pracovního místa. Snadno vyčíslitelný není ani vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho pracovního výkonu. Kubek tedy podotýká, že kvalifikaci a vzdělání dokážeme kvantifikovat a posuzovat jen velmi primitivně, a to podle dokončeného školního vzdělání s ohledem na délku praxe. Dále se bere v potaz individualita pracovníka - tedy jeho specifické schopnosti v oboru, vlastnosti, talent, to, jak se staví k řešení pracovních úkolů - tu však žádným měřením vystihnout nelze. I proto tvrdí, že identifikace potřeb vzdělávání je v mnohých případech založena na odhadech a aproximativních postupech.

Armstrong (2015, str. 354) se ale nechce v rámci identifikace této potřeby držet pouze předvídání a odhadu toho, co by měli lidé na jisté pracovní úrovni ovládat a znát, jenom

proto, že to pracovní pozice vyžaduje. Zdůrazňuje, že pozornost by měla být upřena na hledání a analyzování mezer ve vzdělávání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin, či jednotlivce. Na proces identifikování zmíněných mezer, lze pohlížet v rámci zjištění potřeb jednotlivce, ze kterého potom může vyplynout uspokojování potřeb v rámci skupiny, nebo naopak. A souhrn potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců a skupin umožňuje identifikovat potřeby celé organizace.



Obrázek 3 – Mezera ve vzdělání, zdroj: vytvořeno dle Armstrong (2015, str. 335)

Šikýř (2012, str. 149) vysvětluje potřebu vzdělávání obdobně jako je vidět z obrázku 3. Říká, že „*potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.*“

Šikýř (2012, str. 149) také tvrdí, že identifikace potřeby vzdělávání se uskutečňuje s využitím údajů o pracovních místech - úkoly, povinnosti, podmínky a požadavky určité práce – a s využitím dostupných údajů o zaměstnancích jako je odborná způsobilost, dovednosti, specifické znalosti. Údaje o pracovních pozicích a zaměstnancích poskytuje analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců.

1.1.3 Plán vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání postupně přechází do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců a přípravy realizace vzdělávacích akcí.

Na počátku této etapy bývají stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání, které jsou spojeny se strategií firmy jako takové, a strategií a politikou vzdělávání.

S plánovací etapou souvisí dobře **vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců**, který odpovídá na následující otázky:

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZAJIŠTĚNO? (Obsah); **JAKÉ CÍLOVÉ SKUPINĚ?** (Vyplývá z potřeby vzdělávání); **JAKÝM ZPŮSOBEM?** (Metody vzdělávání – na pracovišti/mimo pracoviště); **KDO BUDE VZDĚLÁVAT?** (Vzdělávací instituce, interní/externí vzdělavatel, organizace sama); **KDY SE BUDE VZDĚLÁVAT?** (Časový plán vzdělávání, termín); **KDE BUDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHAT?** (V organizaci/mimo organizaci); **JAKÉ BUDOU NÁKLADY?** (Rozpočtová stránka plánu; závisí na počtu zaměstnanců, metodě vzdělávání aj.); **JAKÉ BUDE MATERIÁLNÍ A TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ?** (Potřeba studijních materiálů, výpočetní techniky, doprava, stravování); **JAKÉ BUDOU METODY HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ?** (Kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit, porovnání vstupních a výstupních testů)

(Koubek, 2007, str. 264 – 265; Šikýř, 2012, str. 149; Tureckiová, 2004, str. 101)

1.1.4 Realizace vzdělávání

Do realizační fáze se přechází ze zmíněné oblasti plánování vzdělávání, a to ve chvíli, kdy je koncepce podnikového vzdělávání řádně vytvořena dle struktury výše. Autoři se shodují na tom, že i kroky v realizační fázi mají být řešeny už při tvorbě projektu určité vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, str. 167; Tureckiová, 2004, str. 102).

V souvislosti s naplánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců, se vyberou vhodné metody vzdělávání, instituce, lektor, místo a čas. Je potřeba zajistit odpovídající materiál, technické pomůcky, případná doprava, ubytování a stravování účastníků akce. Dále se zjišťují náklady a stanovují se metody hodnocení vzdělávání (Šikýř, 2012, str. 150).

To tvrdí i autoři Vodák – Kucharčíková (2007, str. 83), kteří výčtem ukazují právě faktory, které podstatně ovlivní to, jakou bude mít daný vzdělávací program či akce podobu.

Faktory:

Cíle; Program; Motivace; Metody vzdělávání; Účastníci; Lektoři

Bartoňková (2010, str. 167) podotýká, že k těmto faktorům je nezbytně nutné přičíst organizační a finanční zabezpečení vzdělávacího programu a podle Hroníka (2007, str. 162) je na tuto zabezpečení potřeba hledět po celou dobu těchto etap realizační fáze:

První etapou je **příprava**. Projekt vzdělávací akce je připraven, a teď je potřeba připravit všechno pro to, aby projekt a všechny kroky, které obsahuje, mohl být připraven. Je nutné připravit lektory, učební pomůcky, místo a účastníky samotné vzdělávací akce. Je zkrátka nutné všechno náležitě zorganizovat.

Další fází je vlastní **realizace**. Tato etapa zahrnuje příjezd lektora na místo konání vzdělávací akce, zahájení, kontrolování průběhu akce, zajištění plynulosti a případné řešení nepředvídaných situací.

Poslední etapa se nazývá **transfer**. V rámci plánování a navrhování vzdělávací akce probíhá i návrh aktivit, které budou následovat po realizaci kurzu. Jedná se o fázi transfer, což je označení pro první dny po skončení akce. V těchto dnech je důležité zpracovat nejrůznější poznatky, které se získávají během kurzu a následně je zaznamenat například do závěrečné zprávy. Platí, že po skončení kurzu by měli být absolventi motivováni k bezprostřednímu ověření znalostí formou úkolů v praxi.

1.1.5 Vyhodnocení vzdělávání

Jedná se o poslední, a prakticky nejdůležitější fázi celého cyklu vzdělávání v organizaci. Každá vzdělávací aktivita má už v počátku plánování obecný cíl, kterým je zvýšení pracovního výkonu. Je tedy důležité zjistit, do jaké míry vzdělávací akce svůj cíl splnila. Mnohdy bývá složité vyhodnotit zpětnou vazbu a změřit efektivitu vzdělávacích aktivit, a není ani snadné říci, jaký vzdělávací program je efektivní, a zda se projevuje na pracovních výsledcích (Hroník, 2007, str. 176).

Bartoňková (2010, str. 188) vysvětluje proč je nejobtížnějším krokem právě měření vlivu na firemní ukazatele: *„Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd. Ve většině případů je cílem stanovit náklady dané vzdělávací akce a určit čisté přínosy. Kvůli obtížím s měřením kvantifikovatelných výsledků (tvrdé údaje) se hodnotitelé někdy obracejí k využití „měkkých údajů“ jako k jejich náhražce. Měkké údaje zahrnují hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje, dovednosti, které jsou obtížně měřitelné.“* Podotýká, že právě skutečná efektivita konkrétního vzdělávacího programu na změny ve firemních ukazatelích, jde prokázat jen velmi těžko, z důvodů zmíněných „neměřitelných měkkých údajů“. Objevují se tady samozřejmě další faktory, které mohou výsledky ovlivnit, jako úrokové míry, chování konkurence. Ty mají vliv na výsledek hospodaření a mohou značně zkreslit vyhodnocení efektivit daného vzdělávacího programu.

Hroník (2007, str. 177) přidává, že problém v měřitelnosti je také ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním, a tím pádem není možné od sebe oddělit podíl všech vlivů.

Při hodnocení výsledků vzdělávání lze s jistotou posuzovat to, zda byly dodrženy a použity příslušné metody, jaká byla přímá a následná odezva účastníků vzdělávací akce. Jak si absolventi osvojili nově nabyté znalosti, a jak s nimi nakládají v praxi. Velmi důležité je výsledky hodnocení vzdělávání předat zaměstnancům na pravidelném hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2012, str. 150).

Fáze procesu hodnocení

Pro přehled toho, jaké konkrétní fáze se vyskytují v procesu hodnocení vzdělávání, nabízí Tureckiová (2004, str. 105) po sobě jdoucí kroky, které vymezují základní činnosti:

Plánování procesu vyhodnocení včetně stanovení záměru hodnocení

Příprava – stanovení kritérií pro hodnocení

Vytváření nástrojů pro sběr dat

Sběr dat

Analýza získaných dat

Příprava a zpracování závěrečné zprávy

Provedení možných úprav fází v cyklu firemního vzdělávání a kontrola systému.

Systém metod měření

Autoři se shodují na složité, až nemožné kvantifikaci efektivity vzdělávání, jako kvantifikování praktického přínosu za pomoci ekonomických ukazatelů v projevení na zvýšení produktivity či zvýšení kvality produktů. Nabízí ale různé procesy hodnocení, které mají v rámci vyhodnocovací etapy smysl.

Koubek (2007, str. 276) říká, že hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky: Zkoumá se, zda byly užity náležité vzdělávací nástroje – metody vzdělávání, technické pomůcky, časový harmonogram, obsah vzdělávacího programu. Zjišťuje se odezva účastníků kurzu, jejich postoje, názory – jedná se o nejčastější metodu hodnocení, mnohdy zkreslenou kvůli subjektivnímu hodnocení. Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností – tady platí, že po bezprostředním ukončení vzdělávací akce, je účastník testován. A poslední uváděná metoda, je zkoumání toho, jak jsou absolventi schopni uplatnit znalosti a dovednosti v praxi. Změny se v tomto případě mohou projevovat postupně.

Nejčastější dělení metod hodnocení výsledků vzdělávání je, zda následují bezprostředně po vzdělávací akci, nebo až po nějaké době, a také podle toho, kdo je autorem hodnocení – může být účastník kurzu, nebo nějaký externí hodnotitel. Metody se také mohou lišit ve formě záznamu, v dnešní době především v elektronické podobě.

Velmi známým členěním metod měření je Kirkpatrickův model, který zahrnuje následující úrovně hodnocení:

- Úroveň reakce – vyjadřující spokojenost účastníka, spokojenost lektora
- Úroveň učení – hodnocení rozsahu nově nabytých znalostí
- Úroveň chování – hodnocení nových dovedností
- Úroveň výsledků – reálně dopady pro organizaci – efekt (Hroník, 2007, str. 178).

Kirkpatrickův model bude podrobně vysvětlen v následující kapitole.

V tématu vyhodnocování efektivity vzdělávacího programu se tedy naskytuje několik úskalí. Autoři se shodují na tom, že účinnost procesu firemního vzdělávání je ovlivněna spousta faktory, jako je úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání, kvalita zpracování vzdělávacího projektu, provedení vzdělávací akce, monitoring aj., i proto je měření přínosu vzdělávání obzvlášť obtížné (Tureckiová, 2004, str. 106).

Vyhodnocení vzdělávacího procesu tedy představuje analytický proces stanovení hodnoty. Zjišťuje se, *„zda byly čas a peníze strávené vzděláváním a rozvojem vynaloženy na dosažení požadovaných cílů.“* (Folwarczná, 2010, str. 172)

K nejčastějším používaným metodám a technikám sběru dat patří: dotazníky, rozhovory, monitorování průběhu vzdělávacího programu, testy, osobní záznamy o účastnících a zpětná vazba skupiny (Tureckiová, 2004, str. 106).

Úspěšné vzdělávání je dlouhodobý proces, který jde za hranice zpětné vazby, která je vykonávána bezprostředně po ukončení vzdělávacího procesu.

1.3 Kirkpatrickův model

Této metodě je věnována zvláštní kapitola proto, že z ní autorka práce bude vycházet v praktické části.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, jedná se o jednu z neznámějších metod používaných pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů. Je to model Donalda Kirkpatricka, který hodnotí účinnost vzdělávání a rozvoje do čtyř úrovní hodnocení.

První úroveň je úroveň reakce. V této fázi probíhá hodnocení ihned po ukončení vzdělávací akce a hodnotí se okamžitá reakce na vzdělávací akci. Účastníci programu hodnotí části programu vzdělávání na bodové škále, případně zodpovídají otevřené otázky. V případě, že chtějí lektori získat konkrétní podněty a připomínky, vytváří tzv. cílově zaměřené diskuzní skupiny a v jejím rámci účastníci hodnotí.

Většinou platí, že lektori volí při provádění hodnocení právě jen úroveň reakce. Tato forma hodnocení patří do systematického procesu vzdělávání a rozvoje proto, aby bylo odhaleno, zda nebyl program kompletně chybný a nerelevantní. Hodnotí se pomocí

dotazníků, neboli happy sheets, jejichž nevýhodou je, že se z něj nevyhodnotí žádný skutečný užitek pro organizaci (Folwarczná, 201, str. 176).

Druhou úrovní je úroveň učení, při které se měří rozsah znalostí a dovedností, které se ve skutečnosti absolventi programu naučili, a do jaké míry se změnily jejich postoje k požadovaným postojům. Vyhodnocování získaných znalostí a dovedností by se mělo provádět prostřednictvím testu na samotném zahájení programu a na jeho konci. A to formou ústní zkoušky, nebo písemného testu (Armstrong, 2015, str. 368).

Folwarczná (2010, str. 176) dodává, že předpokladem pro správné hodnocení této úrovně je zapotřebí dohoda s manažery, které znalosti a dovednosti jsou klíčové pro dosažení cílů organizace.

Třetí, úroveň chování, zhodnocuje, do jaké míry účastníci vzdělávacího kurzu skutečně využívají v pracovním prostředí to, co se na něm naučili. Zjišťuje se, v jaké míře došlo k přenosu znalostí a dovedností a postojů do praxe. Tady už je zkoumání o něco složitější. Obsahuje individuální rozhovory s účastníky programu, hovory s jejich kolegy i nadřízenými. Další formou může být již zmíněná cílově zaměřená skupina. Jednou z metod je taky pozorování na pracovišti. Vyhodnocování by mělo odhalit, do jaké míry se dosáhlo vymezených cílů vzdělávání (Armstrong, 2015, str. 368; Folwarczná, 2010, str. 177).

Nejvyšší úroveň hodnocení, která hodnotí program v kontextu dosažených podnikových cílů, je úroveň výsledků. Za pomoci nabytých znalostí a dovedností účastníků (úroveň 2.) a jejich následné implementaci v rámci pracovního prostředí (úroveň 3.) jsou splněny podnikatelské cíle organizace (úroveň 4.) Čtvrtá úroveň je nejdůležitějším ukazatelem pro lektory a samotnou organizaci. Vyhodnocují se přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávací program. Toto porovnání pak umožní vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání a rozvoje pro organizaci. Je důležité neopomenout faktory, které mohou podnikatelské výsledky ovlivnit (Folwarczná, 2010, str. 177).

Kirkpatrickův model je využíván lektory i manažery napříč organizacemi, obvykle ale nebývají dodržovány všechny úrovně hodnocení. Používané úrovně jsou v závislosti na důležitosti vzdělávacího programu.

Důležité je zmínit, že zásadní přechod je ze třetí do čtvrté úrovně. První tři úrovně se totiž zabývají především na účastníka vzdělávání. Čtvrtá úroveň už se zaměřuje na stupeň, který hodnotí efektivitu vzdělávání pro celou organizaci (Folwarczná, 2010, str. 178 – 179; Tureckiová, 2004, str. 107).

1.4 Metody firemního vzdělávání

Pro realizaci vzdělávání je důležité aplikovat správně zvolenou kombinaci vzdělávacích metod. Takovou, která umožní zaměstnancům osvojit si schopnosti a dovednosti požadované k výkonu práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2014, str. 127). Koubek (2011, str. 150) podotýká, že je důležité zvážit zvolení určité metody podle toho, zda se jedná o zapracování nového pracovníka, doškolování stávajícího, nebo jestli se vzdělávají manuální či duševní pracovníci.

Koubek (2015, str. 265) uvádí, že se postupem času vytvořila velká škála různých vzdělávacích metod, a všechny z nich lze zařadit do dvou následujících skupin:

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job“

Jedná se o metody na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních činností. Podle Armstronga (2015, str. 358) se jedná o neformální proces vzdělávání, kdy se lidé učí během vykonávané práce. Zaměstnanci se učí na základě získávaných pracovních zkušeností.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště - „off the job“

Vzdělávání může probíhat v organizaci nebo mimo ni.

První skupina bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělnických pozic. Druhá naopak pro vzdělávání vedoucích pozic a specialistů. V praxi platí, že se metody z obou skupin využívají pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců. V rámci metod potom dochází k úpravám zvolené metody tak, aby byla pro určenou pozici co nejvhodnější.

Metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“

Níže, bude vymezeno sedm metod vzdělávání na pracovišti (instruktáž při výkonu práce, asistování, koučování, pověření úkolem, rotace práce, mentorování, counselling).

Instruktáž při výkonu práce je nejjednodušší způsob zaučování nového či nezkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvádí pracovní postupy novému či nezkušenému pracovníkovi, a ten to po něm následně opakuje, pracovní postup se tedy snaží co nejlépe napodobit při plnění svého úkolu (Langer, 2016, str. 186).

Šikýř (2012, str. 151) dodává, že výhoda instruktáže spočívá v tom, že si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti a dovednosti ke správnému vykonávání sjednané práce.

Asistování je metoda, při které je školený zaměstnanec přiřazen jako pomocník ke zkušenému školiteli. Pomáhá mu při plnění pracovních úkolů, spolupracuje s ním, učí se od něj pracovním postupům. Účelem této metody může být také následnictví ve funkci, neboli „stínování“ (Tureckiová, 2004, str. 104).

Langer (2016, str. 186) říká, že školený zaměstnanec je postupně do práce zapojován s větší intenzitou a přebírá větší odpovědnost.

„Koučování je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za tím účelem, aby byl pracovník ještě lepší.“ (Haberleitner Elisabeth, Deistler Elisabeth, Ungvari Robert, 2009, str. 32)

Tureckiová (2004, str. 103) nastiňuje, že podstatou koučingu je podpořit rozvoj pracovníka, a vést ho k samostatnosti v provádění stále obtížnějších úkolů. Koučování probíhá jako dlouhodobé instruování a vysvětlování.

Pověření úkolem probíhá tak, že školitel zadá zaměstnanci úkol a prověřuje tak, jestli má zaměstnanec schopnosti aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Tím, že je zaměstnanec určitým úkolem pověřen, se učí větší samostatnosti a odpovědnosti.

Při metodě rotace práce se zaměstnanec učí během postupného přemísťování v rámci organizace na jiná pracovní místa a vykonává různé pracovní úkoly. Rotace práce odpovídá dočasnému přemísťování a zajišťuje rozšiřování kvalifikace a přizpůsobivost zaměstnance práci (Šikýř, 2012, str. 151).

Koubek (2015, str. 269) dodává, že rotace práce se využívá u vedoucích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.

„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“ (Armstrong, 2015, str. 361)

Mentori napomáhají svěřeným lidem ve firmě k tomu, aby dosahovali v budoucnu lepších výsledků, byli schopni zvládat složitější pracovní úkoly a byli schopni případného postupu v kariéře. Mentorování pomáhá lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, podporuje vzdělávání na pracovišti – což je ten nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce.

Koubek (2015, str. 268) vidí výhody mentoringu v tom, že do procesu formování pracovních schopností a dovedností vnáší vlastní iniciativu pracovníka, uvědomělou volbu a neformální vztah – což jsou důvody, proč je mentoring obecně hodnocen pozitivněji než koučing.

Counselling patří k nejnovějším metodám formování schopností a dovedností zaměstnance. Jedná se o vzájemné ovlivňování a konzultování, které překonává jednosměrnost mezi nadřízeným a podřízeným, vzdělávaným zaměstnancem a jeho vzdělavatelem (Koubek, 2015, str. 268).

Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

Níže bude definováno šest metod vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity, e-learning).

Přednáška je metoda, při které se zaměstnanci učí za pomoci výkladu školitele. Je to snadný a rychlý způsob jak předat zaměstnancům potřebné znalosti a dovednosti školitele.

Seminář lze chápat jako metodu předávání znalostí, kdy školitel komunikuje se školenými zaměstnanci, a diskutují všichni mezi sebou.

Demonstrování vyjadřuje metodu, kdy školitel zprostředkovává znalosti a dovednosti názorně, za pomoci techniky, předvádění pracovních postupů, může se školit i přímo na výrobních linkách.

Metoda případové studie funguje tak, že se zaměstnanci učí podle nějakého zadání a hledají různé varianty řešení pracovního úkolu. Řeší tak většinou reálný problém. Případová studie je založena na rozvoji analytického a systémového myšlení (Šikýř, 2012, str. 152).

Outdoorové aktivity, tzv. učení se hrou či pohybovými aktivitami, je učení se v rámci plnění her a úkolů, kdy jsou učeni hlavně manažeři, kteří by v rámci her měli rozvíjet manažerské dovednosti, jako najít optimální řešení problému, koordinovat skupinu, komunikovat. Vzdělávání může probíhat na různých místech, ve společnosti, v přírodě (Koubek, 2015, str. 272).

Stále více používaná metoda e-learning, která používá informačních a komunikačních technologií, podporuje jednotlivé zaměstnance v jejich vzdělávání, a to prostřednictvím různých studijních materiálů. Běžně bývá prováděn v rámci internetové (firemní) sítě. E-learning rozšiřuje znalosti zaměstnance kdykoliv a kdekoliv to potřebuje. Výhodou je, že e-learning může být přizpůsoben potřebám jedince. (Armstrong, 2015, str. 361).

2 Rozvoj

V této kapitole bude vysvětlen pojem rozvoj z různých strategických hledisek.

Armstrong (2015, str. 336) definuje rozvoj jako „rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.“

Koubek (2015, str. 257) shrnuje rozvoj jako rozšiřování spektra znalostí a dovedností, než které jsou potřeby ke stávajícímu zaměstnání.

Hroník (2007, str. 20) rozlišuje dva typy strategického rozvoje:

Strategie organizačního rozvoje

Je to strategie rozvoje, která funguje ve smyslu **od organizace k jedinci**. Pro tuto strategii je specifické soustředění se na rozvoj celé organizace a jejích částí. Pro organizační rozvoj je charakteristická společná práce na problémech za chodu organizace. Strategie organizačního rozvoje se zabývá tím, jak v prostředí pravidel, každodenních problémů a definovaných zájmů organizace, podnítit iniciativu a tvořivost zaměstnance.

Armstrong (2015, str. 200) definuje rozvoj organizace jako „systematický proces zlepšování schopnosti organizace, která souvisí s procesem výkonu práce.“

Strategie rozvoje jednotlivců

Strategie rozvoje fungující ve smyslu **od jedince k organizaci**. V rámci této strategie se předpokládá, že organizace je na dobré a konkurenceschopné úrovni v případě, že má odborně i personálně schopné zaměstnance. Uplatňuje se zde model, při kterém je bráno v potaz sociálně psychologické východisko, ve kterém lze najít tři skupiny kompetencí. A to kompetence řešení problémů, kompetence interpersonální a sebeřízení (Hroník, 2007, str. 20).

Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí zaměstnanci za pomoci vedení, rad a podpory manažerů. Většinou se vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje zaměstnance. Plány osobního rozvoje vymezují kroky, které jsou odhodláni jednotliví zaměstnanci podniknout pro svoje vzdělávání a rozvoj. Platí, že sami zaměstnanci přebírají odpovědnost za plánování rozvojových plánů a jejich uskutečňování. Zároveň mají oporu ze strany organizace prostřednictvím manažerů (Armstrong, 2015, str. 362). Plánování osobního rozvoje má za cíl zlepšit učení zaměstnanců, a přinést jim jakési portfolio dovedností, které jim pomůže v rozvoji kariéry (Armstrong, 2008, str. 112).

Fáze plánování osobního rozvoje

První fází je analýza současného stavu a potřeb rozvoje. Fáze může být prováděna v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

Druhou etapou je stanovení cílů rozvoje. Fáze zahrnuje např. zlepšování pracovního výkonu, zlepšení a získávání dovedností, rozvíjení zvláštních schopností, příprava na změnu pracovního místa nebo kariérní postup.

Třetím krokem je vypracování plánu akcí. Jedná se o plán aktivit neboli plán činností k rozvoji, odpovídá na to, co udělat a jak to provést. Vymezuje tedy očekávané cíle rozvojové aktivity. Plán aktivit by měl zahrnovat rozvojové aktivity, které jsou přizpůsobené jednotlivým zaměstnancům.

Čtvrtou, poslední fází, je realizace naplánovaných rozvojových aktivit (Armstrong, 2015, str. 362).

Kociánová (2010, str. 173) uvádí, jakými činnostmi mohou být potřeby rozvoje uspokojovány:

Pozorování práce ostatních (nejlepší praxe); práce na projektech; přijetí role vzoru (mentor); koučování jiných lidí, učení se akcí; speciální pověření úkolem, studium doporučené literatury.

Praktická část

3 Cíl a výzkumné otázky

Cílem této práce je analyzovat nový vzdělávací systém techniků jakosti v průmyslovém podniku WITTE Nejdek spol. s r. o. Součástí analýzy nového konceptu je srovnání s konceptem starým, přičemž budou porovnávány skutečné změny v systému zaškolování a vzdělávání techniků jakosti. Pro vyhodnocení nového systému, se autorka odkáže na teorii a využije model Donalda Kirkpatricka. Dalším krokem, je dosáhnout subjektivního hodnocení nového konceptu zaškolování, a to za pomoci dotazníků, zaměřených na dvě skupiny sledovaných techniků kvality (mentori a junioři), a získat tak zpětnou vazbu pro oddělení vzdělávání, které díky tomu může považovat koncept za úspěšný, případně může přijmout navržená opatření.

V praktické části bakalářské práce jsou využívány tyto podklady:

Interní dokumentace firmy WITTE Nejdek spol. s r. o.

Jedná se o materiály v podobě prezentací v programu PowerPoint, které byly vytvořeny vzdělávacím a personálním týmem. Součástí prezentací jsou informace o vzdělávacích procesech ve firmě. Dalšími materiály jsou reporty vedené v programu Excel, do kterých mentori zaznamenávali data a hodnocení svých juniorů.

Prezentace: Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým

Návratnost plánů nástupní praxe, 2015, WITTE personální tým

Excel: Report mentori, 2018, WITTE vzdělávací tým

Komunikace s odborným konzultantem vzdělávacího týmu

Použitá fakta v praktické části se dále opírají o odborné konzultace s členkou vzdělávacího týmu (personální oddělení), která má koncept techniků jakosti na starosti. Odborné schůzky probíhaly v měsících říjen 2017 až duben 2018.

Dotazníkové šetření

V rámci zjišťování toho, jak byl nový vzdělávací koncept úspěšný, autorka práce provedla dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost účastníků nového vzdělávacího systému.

Prezentace výsledků ve firmě

Autorka práce prezentovala výsledky dotazníkového šetření účastníkům vzdělávacího programu na firemním „meet upu“. Některé informace z „meet upu“ a pozdější diskuze mezi účastníky jsou v práci využity.

Prezentace: Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti, 2018, Adéla Antonová

Výzkumné otázky:

První stanovená výzkumná otázka se soustředí na porovnání původního a nynějšího konceptu vzdělávání pro techniky jakosti:

Jak se proměnil systém vzdělávání?

Druhá a třetí výzkumná otázka se zaměřuje na mentoring, který je hlavní součástí nového vzdělávacího konceptu:

Měli mentoři čas na to scházet se se svými juniory?

Byli junioři na mentorské schůzky vždy připraveni?

Na první stanovenou otázku autorka práce odpoví po vypracování porovnání obou konceptů, na základě interních dokumentů firmy.

Na druhou a třetí otázku odpoví na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

3.1 Metodika průzkumu

Autorka práce prostudovala, a vytvořila si podklady z **interních dokumentů firmy**, které jí následně sloužily jako relevantní zdroj pro porovnání původního a současného konceptu vzdělávání.

Další metodou, kterou autorka zvolila, byla **komunikace s odbornou konzultantkou** ze vzdělávacího týmu, která přímo organizovala a zaštiťovala analyzovaný vzdělávací program.

V průběhu měsíců říjen 2017 až duben 2018 se autorka bakalářské práce zúčastnila čtyř organizovaných schůzek, při kterých formou rozhovorů zjišťovala informace o novém vzdělávacím systému pro techniky jakosti. Každá schůzka trvala přibližně hodinu a půl. Pro účely této práce byly využity zápisky z těchto schůzek.

Autorka využila k vyhodnocení výsledků spokojenosti účastníků s novým vzdělávacím programem **dva dotazníky**. Jeden dotazník byl směřován na mentory, druhý na juniory. Některé otázky se shodovaly, jiné byly specifické pro postavení ve vzdělávacím programu. Dotazník byl prostřednictvím intranetového systému ve firmě zaslán k vyhodnocení pro 12 mentorů a 17 juniorů. V možném časovém úseku, cca jeden měsíc (přelom února a března 2018), vrátilo dotazník s odpověďmi celkem 18 tázaných, konkrétně 9 mentorů a 9 juniorů.

Poslední metodou, kterou se autorka práce zabývala, je metoda hodnocení vzdělávací akce, podle modelu **Donalda Kirkpatricka**. Tato metoda pomůže ucelit vyhodnocení celého konceptu.

4 Představení společnosti

Společnost WITTE Automotive je průmyslová firma s hlavním sídlem v německém Velbertu. WITTE Automotive je společným označením pro závody v Německu, České republice, ve Francii a v Bulharsku. V celosvětovém pohledu spadá společnost WITTE Automotive pod alianci VAST v Asii, Jižní a Severní Americe.

Skupina WITTE Automotive disponuje technologiemi pro výrobu klíčových konceptů pro světový automobilový průmysl.

V České republice má společnost zastoupení v podobě dceřiných závodů: WITTE Nejdek spol. s r. o., WITTE Nejdek spol. s r.o. - vývojová kancelář Pizeň a WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o; WITTE Paint Application, s.r.o – Ostrov (Struktura firmy, © 2018, online).

Prvním zmíněným závodem - WITTE Nejdek spol. s r. o., se bude praktická část bakalářské práce zabývat.

Společnost WITTE Nejdek spol. s r. o. je největším závodem skupiny WITTE Automotive, čítá přes 2000 zaměstnankyň a zaměstnanců, a jedná se o druhého největšího zaměstnavatele v Karlovarském kraji. Nejdecký závod má rozsáhlé kompetence v sériové montáži. V Nejdku, lze dále najít úsek vstřikovny plastů (zpracování plastů), nástrojárnu (výroba nástrojů a forem), vývojové centrum, vzorkovnu a zkušebnu.

Ve zmíněném nejdeckém závodě se vyrábí klíčové koncepty dveří (vnější kliky, výztuhy, zámky, brzdy, zamykací čepy aj.), klíčové koncepty sedadel (sedačkové zámky, vnitřní kliky aj.) a automatický vymezovač tolerancí patentovaný firmou WITTE, tzv. WITOL.

Všechny tyto koncepty putují do automobilů nejpřednějších světových značek (WITTE Nejdek, spol. s r. o., © 2018, online).

Historie společnosti

Roku 1899 založil společnost pan Ewald Witte v německém Velbertu. Zprvu se firma zabývala výrobou zámků pro kufry. Před 2. světovou válkou začala první výroba kování pro automobily, a později, už se první VW „Brouk“ pyšnil produkty vyrobenými firmou WITTE.

V 70. letech se vývoj rozšířil na všechny součásti zamykacích systémů automobilů.

Roku 1992 byl založený nejdecký závod WITTE Nejdek spol. s r. o. a společnost WITTE Automotive se tak stala konkurenceschopnou na mezinárodním trhu.

Z novodobé historie stojí za zmínku zahájení výroby v Bulharsku v roce 2010 a otevření vlastního závodu v roce 2014. V roce 2016 se skupina WITTE rozšířila o prodejní a vývojovou kancelář ve švédském Goteborgu. Nejnovější závod byl v květnu roku 2016 otevřen v Ostrově, poblíž Karlových Varů, a disponuje nejmodernější linkou na vnější lakované kliky na světě (WITTE Automotive – více než 111 let pokroku, © 2018, online).

V následujících kapitolách, bude již práce zaměřena na analyzovaný vzdělávací systém v nejdeckém závodě WITTE Nejdek spol. s r. o.

5 Nový vzdělávací systém

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě WITTE Nejdek spol. s r. o. má na starost personální útvar, respektive vzdělávací tým, čítající šest lidí. Zmíněný vzdělávací tým společně s vedením firmy, sestavil a zrealizoval nový vzdělávací a zaškolovací koncept pro kritické pozice ve firmě, jako jsou technici jakosti, předáči, vedoucí projektu, manipulanti a disponenti. Vedení firmy definovalo pozice pro nový zaškolovací systém z důvodu nutnosti stabilizace personálu, přičemž se bude cílit na jejich odborný rozvoj. Jedná se totiž o mnohočetné pozice, na kterých je tím pádem i vysoká fluktuace, která má za následek negativní dopady na firmu.

Součástí nové koncepce je i nový adaptační proces, ve kterém má každý nový technicko-hospodářský pracovník k dispozici šest adaptačních dní (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, říjen-listopad 2017).

Tato práce se bude zabývat první uvedenou kritickou pozicí, analýzou nového vzdělávacího systému pro techniky jakosti.

Nový koncept vzdělávání pro techniky jakosti

Nová koncepce techniků jakosti funguje především na bázi mentoringu. Nový zaškolovací systém pro techniky jakosti byl vymyšlen tak, že 12 seniorů (mentorů) má napříč různými týmy na starost mentorství juniorů. Znamená to tedy, že mentor vede vždy juniora z jiného týmu, než ve kterém on sám působí. Tato podmínka byla nastavena zejména proto, aby byl mezi mentorem a juniorem určitý profesionální přístup. Dalším předpokladem také bylo, že jsou junioři ve firmě čerstvě, buď zcela nově nastupující, nebo přibližně do jednoho roku.

Součástí vzdělávacího programu, je již zmíněný mentoring, jakožto hlavní stavební kámen vzdělávací akce. Dalšími nezbytnými komponenty vzdělávacího programu jsou prezenční školení a e-learning.

Samotný vzdělávací program trval intenzivně čtyři měsíce (odstartoval v říjnu 2017). Během těchto měsíců probíhala pro juniory různá prezenční školení externím školitelem, část školení potom probíhala e-learningovou formou. Ve chvíli, kdy si junioři prošli již zmíněnými zaškolovacími procesy, přicházely na řadu mentorské schůzky, které si spolu junior s mentorem domluvili. Obsahem těchto schůzek byla odborná konzultace od mentora směrem k jeho juniorovi. V případě, že měl junior potřebu již školené téma znovu probrat, třeba z důvodu nejasností, mentor mu byl k dispozici právě na mentorských setkáních. V rámci těchto schůzek si zároveň mentor ověřoval nabyté znalosti juniora. A to prostřednictvím testů a praktických úkolů, které musel junior splnit. Průměrně měl junior s každým svým mentorem deset mentorských schůzek za dobu trvání vzdělávacího programu. Důležité je podotknout, že v průběhu zaškolování se do systému přidali další junioři, kteří už po nějakou dobu působili ve firmě, jako technici jakosti, a nebyli úplně noví. O novém konceptu se dozvěděli, a požádali o možnost za-

řazení do nového systému vzdělávání pro techniky jakosti. Stav, který bude v práci analyzován, je tedy 12 mentorů a 17 juniorů, znamená to, že někteří mentoři měli svoje tzv. mentee (juniory) dva – zároveň platí, že někteří junioři z různých důvodů vzdělávací program opustili.

Zakončení vzdělávacího programu proběhlo v duchu obhajoby juniorů. Probíhalo to tak, že junioři výsledky své práce, kterých dosáhli v rámci vzdělávacího programu, obhajovali před komisí. Junior při obhajobě přímo vykonával zadaný pracovní úkol, ve většině případů, si ale po dobu čtyř měsíců vypracovával praktické úkoly postupně, a předmětem jeho obhajoby bylo okomentování toho, co v průběhu konceptu plnil a splnil.

Komise, na základě toho, juniorovi předala certifikát, který jemu i firmě dokládá, že se stal certifikovaným technikem stupně 1. Junior tak získal něco pro svůj odborný rozvoj, a firmě zajistil kvalifikovanějšího technika jakosti. K dubnu 2018 platí, že certifikát získalo zatím 8 juniorů. (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, říjen 2017 – duben 2018; Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým)

Vzdělávací cesta k profesní certifikaci



Obrázek 4 - Cesta k získání certifikace, zdroj: Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým

Obrázek výše schematicky naznačuje, jak probíhá cesta juniorského technika jakosti, který je zařazen do nového zaškolovacího programu. Od prvních adaptačních dní, přes zmiňované profesní školení a praxi na pracovišti v rámci nového systému, až po konečnou certifikaci, které junior dosáhne.

Postup při tvorbě nového konceptu

Důležité je také zmínit, jak probíhala tvorba nového konceptu.

Prvním krokem byl návrh samotného konceptu. Vzdělávacím týmem bylo navrženo, že bude v koncepci figurovat jeden mentor, tedy senior na pozici technik jakosti, který bude mít na starost mentorování jednoho juniora na stejné pozici, ale z odlišného týmu. Po tomto návrhu proběhlo představení konceptu seniorům a zjišťování, zda mají vůbec zájem být mentory. Dále proběhla nominace pro vedoucí výroby – mentory, a nové, nebo téměř nové juniory.

Druhým, velmi důležitým krokem byla GAP analýza, kterou se zjišťovalo, co školit a jaká je skutečná potřeba školení – tzv. zjišťování rozvojových potřeb. Před GAP analýzou se na workshopech dospělo k různým tématům, a na základě GAP analýzy se zjistilo, kdo co neumí. Následně se zajistil interní školitel, v případě, že téma neovládali jeden, dva junioři, školení zajistil jejich mentor.

Při zmíněném zjišťování, zda mají senioři zájem mentorovat, jim byly poskytnuty tyto informace, které by definovaly jejich práci s juniory:

- mentor má na starosti 1-2 juniory
- organizuje a přijímá skupinové schůzky
- rozdává úkoly k danému školícímu bloku
- kontroluje plnění úkolů a samostudium juniora
- vysvětluje souvislosti
- spolupracuje s vedoucím business týmu (ve kterém je junior)
- reportuje výsledky vedoucímu business týmu a vedoucím úseku kvality

Dále byl mentor seznámen s tím, že musí vést záznam o mentoringu, o úkolech, které junior plní a o docházce – tzv. reporting. Všechny tyto záznamy byly vedené ve firemní síti, v programu Excel, do kterého měli přístup mentoři a lidé ze vzdělávacího týmu. Ti měli možnost reporty kontrolovat a zasahovat do jejich úprav (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, říjen 2017 – duben 2018).

Byla také stanovena **pravidla a kompetence**:

Mentor má právo vyloučit technika jakosti z certifikačního procesu v případě, že se opakovaně – 3x za sebou, bez omluvy nedostavil na dohodnutou schůzku, nebo v případě, že není schopen pochopit probírané téma minimálně u tří školících bloků.

Technik kvality se v novém certifikačním programu musí věnovat samostudiu v podobě e-learningu, a docházet na naplánované termíny školení. Také se musí účastnit dohodnutých mentorských schůzek, a mentorovi reportovat výsledky zadaných úkolů (Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým).

6 Porovnání starého a nového konceptu vzdělávání

Jak cíl práce napovídá, výstupem praktické části této bakalářské práce, je dosáhnout porovnání starého a nového systému vzdělávání na pozici technik jakosti.

V této kapitole bude starý systém postaven do komparace se vzdělávacím systémem novým, což bude dobrá vypovídající hodnota pro celkové zhodnocení a případné zlepšení nového vzdělávacího konceptu.

Tato kapitola odpovídá na první stanovenou výzkumnou otázku - **Jak se proměnil systém?**

ZAŠKOLOVÁNÍ

Jak bylo uvedeno v teoretické části, jedná se o adaptaci člověka nově nastupujícího do firmy, a je bráno jako první krok, který je zahrnut v odborném vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014, str. 125).

První, co je potřeba zmínit při porovnávání starého a nového systému techniků jakosti stupně 1, **je přístup k juniorům technikům jakosti**. Vzhledem k tomu, že je nový systém vzdělávání založen na mentorování juniorů, je velkou výhodou individuální přístup, který mentoři vůči juniorům mají. Funguje tady okamžitá zpětná vazba na mentorských schůzkách, kde má junior možnost upozornit mentora, že některé z probíraných témat potřebuje případně vysvětlit znovu. V původním systému zaškolování byl tento přístup nemožný, školení probíhala ve velkých skupinách, v rámci kterých nebylo možné uspokojit individuální potřeby juniora.

Co se týče **délky zaškolování** na pozici technik jakosti, ve starém systému, trvalo celkem téměř rok a půl. Zaškolování probíhalo nárazově, a školení, která měl vést zaměstnancův nadřízený, byla mnohdy brána jako nezbytná nutnost, aby měl zaměstnanec i nadřízený „splněno“, a to především z důvodu časové tísně.

V novém systému je vítána změna. Technici jakosti procházejí intenzivním čtyřměsíčním programem zaškolování. Je velmi důležité dbát na to, aby byla frekvence a délka školení správná, a to určitě nesystematickému rok a půl dlouhému zaškolování nelze přičítat.

V původním systému adaptace pracovníka nebyla hlídána **docházka** zaměstnanců na školení. V novém certifikačním programu má vzdělávací tým, i vedoucí úseku přehled, do jaké míry se pracovník zúčastnil školených témat. Sledovat mohou také docházku juniorů na mentorské schůzky. Součástí nového systému je tedy evidence docházky zaškolování, kterou spravuje a hlídá vzdělávací tým (Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým).

S tím úzce souvisí to, že každý nově nastupující technik jakosti získal do svých rukou papírový **plán zaškolení**. Plán obsahoval vypsaná všechna školení, kterých se měl zaměstnanec zúčastnit. V praxi to fungovalo tak, že si měl každý zaměstnanec odškrtnout školení, kterých se zúčastnil, a nechat si to potvrdit podpisem od pověřené osoby provádějící zaškolování, byl to buď školitel, nebo nadřízený. Tento plán měl zaměstnanec víceméně pro sebe (Návratnost plánů nástupní praxe, 2015, WITTE personální tým; schůzka s odborným konzultantem firemního vzdělávání, březen 2018).

V následující tabulce lze vidět procentuální návratnost plánů nástupní praxe, za rok 2015, zpět personálnímu týmu. Jedná se o návratnost plánů zaškolování technicko-hospodářských pracovníků ve starém systému nástupního školení v papírové podobě. Daný měsíc a procentuální návratnost plánů je v něm počítána z hlediska 150denní návratnosti plánů. Znamená to tedy, že například v měsíci červnu byla vypočítána návratnost plánů u pracovníků, kteří nastoupili v lednu. V tabulce je možné vyčíst kolísavou návratnost plánů, která je do jisté míry ovlivněna i tím, kolik nově nastupujících bylo. To, že se v pátém měsíci nevrátil ani jeden zaškolovací plán, může být způsobeno tím, že proběhl pouze jeden nebo několik nových nástupů. Samozřejmě, je ale důležité se nad tímto ukazatelem pozastavit, a uvědomit si, že návratnost plánů nástupní praxe jistě nebyla dostatečná.

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
THP	56 %	80 %	67 %	100 %	-	82 %	33 %	100 %	75 %	67 %	100 %	50 %

Tabulka 1 Návratnost plánů nástupní praxe u THP v roce 2015 – zdroj: vytvořeno dle Návratnost plánů nástupní praxe, 2015, WITTE personální tým

Nově nastupující pracovník dostal informaci o tom, že až bude mít kompletně splněný celý seznam školení, má papírový plán odevzdat na personální oddělení. Často ale všechna školení nepodstoupil, a plán zaškolení se tak na personální oddělení vůbec nedostal. Důvodem byl hlavně nedostatek **termínů školení**, které byly buď časově nevyhovující, kryly se s ostatními školeními, nebo bylo termínů vypsáno zkrátka málo. Nynější program tyto problémy zcela odbourává. Žádný papírový systém plánů zaškolování junior technik jakosti nemá, všechno se vede v již zmíněné evidenci, podle které tým vzdělávání bezpečně pozná, co junior splnil a co ne. Vzhledem k tomu, že se jedná o čtyřměsíční projekt, tak během této doby, junior musí určitě všechna pro něj nutná školení splnit, aby dosáhl certifikace. Co se termínů školení týče, dle informací zjištěných prostřednictvím vzdělávacího týmu, jsou vypisovány častěji, ve větší míře i intenzitě, každý by měl být schopný si z termínů vybrat. Také to velmi ulehčuje fakt, že některá školení fungují e-learningovou formou, junior se tedy může školit kdykoliv je to pro něj vhodné. Další výhodou je, že velká část probíraných témat je v rámci mentorských schůzek, kdy si termín sladí osobně jeden mentor s jedním juniorem (schůzka s odborným konzultantem firemního vzdělávání, únor 2018).

Další důležité porovnání původního a současného systému vzdělávání techniků jakosti lze najít v rámci **ověřování efektivity** zaškolení. V dřívějším konceptu žádné reálné ověření toho, zda nově nastupující technik kvality téma pochopil, a je schopen znalosti a dovednosti nabyté na školení aplikovat do praxe, nebylo. V podstatě si nechal jen potvrdit téma v plánu zaškolování podpisem nadřízeného pracovníka, nebo školitelem. Tím se často nový zaměstnanec dostával do situace, kdy po absolvovaném školení neměl dostatečné znalosti k tomu, aby byl schopen v budoucnu řešit praktický problém.

Současný certifikační program pro techniky jakosti je nastaven úplně opačně. Praktické úkoly jsou hlavní myšlenkou celého procesu. Každý junior prochází různými formami školení (e-learning, prezenční školení, mentorské schůzky). Na mentorovi je, aby z každé oblasti, kterou si junior prošel, vymyslel juniorovi praktický úkol, který musí splnit jako součást certifikace. Zhodnocení úkolu provede mentor, v případě, že junior v testu obstojí, má školenou oblast splněnou. Pokud ne, mentor juniorovi vysvětlí, co bylo špatně, a případně téma podrobněji objasní.

O veškerých aktivitách se vedou záznamy, aby bylo jasné, jak si junioři vedou v praktických úkolech zadaných jejich mentory (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, říjen – listopad 2017).

UWDAD/ interní zmetk. + analyzovat zmetky + ISHIKAWA, 5 WHY, A3, pareto					
0					
účast:	pochopení tématu:	slovní hodnocení:	úkol:	zhodnocení:	poznámka mentora:
ano	splňuje požadavky	Int. Zmetkovitost zpracovává, opatření chtějí pečlivěji. Představeny základní nástroje jakosti, jejich použití a zpracování.	Založit reklamací na dodavatele včetně zpracování na B2B portálu	Předložené reklamace jsou bezchybně založené v SAP, včetně uložených 8D reportů. Na portále uzavřeno. Líbí se mi využití urgencí přes B2B portál.	

Tabulka 2 - Evidence zaškolování – zdroj: Report mentoři, 2018, WITTE vzdělávací tým

V tabulce 2 je možné vidět záznam mentora, který nejprve potvrdil účast svého juniora na jmenovaném školení – pokud školení vedl on, pokud ne, doplní vzdělávací tým. Když junior splňuje požadavky k tomu, aby mohl vykonat zkoušku, mentor mu zadá

úkol. Následně mentor zhodnotí, jak byl junior ve vykonávání svého úkolu úspěšný. V poslední řadě junior obhájí provedené úkoly hodnotitelské komisy – a to v závěru certifikace.

Dalším velkým rozdílem, který jde mezi starým a novým systémem vzdělávání nalézt, je porovnání v oblasti **skutečné potřeby školení**.

V původním konceptu dostal každý nově nastupující zmíněný plán zaškolení, na kterém měl oblasti školení. Všechny těchto školených témat se správně měl zúčastnit. Nikdo nehleděl na to, zda je nějakého tématu již dobře znalý a nepotřebuje se ho školit.

Nový koncept v podání vzdělávacího týmu přišel s tím, že se budou zjišťovat skutečné rozvojové potřeby každého juniora. Čehož se dospělo, na začátku uvedenou, GAP analýzou. Díky GAP analýze úplně vymizely potřeby určitých školení u některých juniorů. Dané téma totiž ovládali natolik, že by bylo zbytečné ztrácet tím juniorův čas (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, listopad 2018).

Vyčíslení:

Pro finanční vyčíslení obou konceptů je stanoven kvalifikovaný odhad pro finanční vyjádření času všech účastníků (schůzka s odborným konzultantem firemního vzdělávání, duben 2018):

Junior – 1h = 250 Kč

Mentor – 1h = 500 Kč

Školitel – 1h = 500 Kč

Starý systém vzdělávání techniků jakosti

17 povinně školených témat – odměna pro školitele = 8 500 Kč

17 juniorů, kteří se povinně museli zúčastnit všech školení –

čas juniora na školeních = 289 hodin školení * 250 Kč = 72 250 Kč

Nový systém vzdělávání techniků jakosti

17 témat, z toho 5 e-learningem, některá další školili mentoři sami

12 školených témat školitelem – odměna pro školitele = 6 000 Kč

17 juniorů se zúčastnilo jen skutečně potřebných školení (na základě GAP analýzy) –

čas juniora na školeních = 126 hodin školení * 250 Kč = 31 500 Kč

odměny mentorů = 25 500 Kč

čas mentora = 10 hodin mentorování jednoho mentora v rámci programu * 17 juniorů * 500 Kč = 85 000 Kč

7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření autorka práce provedla na přelomu měsíce února a března 2018. Připravené dotazníky zaslala na firemní vzdělávací tým, kde byly dotazníky zkontrolovány. Následně odborná konzultantka vzdělávacího týmu, prostřednictvím intranetové sítě, zaslala účastníkům vzdělávacího programu odkaz, s prosbou o vyplnění, které napomůže ke zhodnocení nového konceptu, v rámci bakalářské práce. Účastníci systému se přes odkaz dostali na webové stránky programu *click4survey*, a dotazníky zde vyplnili online. Toto šetření se uskutečnilo proto, aby se zjistila míra spokojenosti s novým vzdělávacím systémem techniků jakosti. Součástí systému byly dvě zmiňované skupiny – mentoři a junioři. Průměrná délka vyplňování dotazníku u mentorů byla 14 minut. A průměrná délka vyplňování dotazníku u juniorů byla 19 minut.

Jak bylo zmíněno v metodice průzkumu, dotazník vyplnilo 9 mentorů a 9 juniorů, z celkových 12 mentorů a 17 juniorů.

V první části se oba dotazníky shodovaly, měli hodnotit obecnou spokojenost se systémem. V následujících částech se již dotazníky lišily, jeden byl specifický pro mentory, druhý pro juniory.

Pro větší přehlednost budou některé odpovědi znázorněny v grafech a v tabulkách. Analyzovány budou jen ty otázky, které jsou stěžejní pro správné vyhodnocení nového vzdělávacího programu pro techniky jakosti.

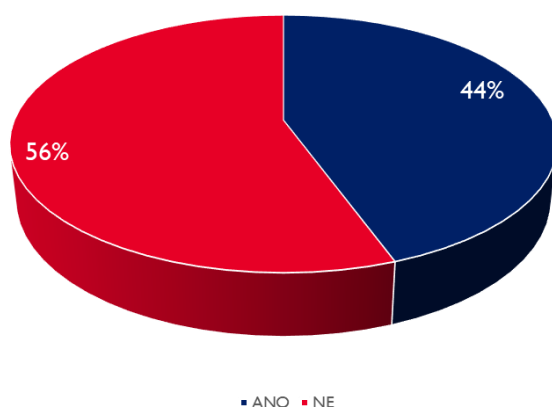
7.1 Dotazník MENTOŘI

První prověřovanou otázkou, ze strany autorky, bylo zjišťování toho, zda byl mentorům koncept náležitě představen.

Spokojenost s představením a vysvětlením nového vzdělávacího konceptu, v té době potenciálními mentorům, byla bez jakýchkoliv připomínek **stoprocentní**.

Druhou, velmi důležitou otázkou pro zjištění efektivity sledovaného vzdělávacího programu, byla otázka týkající se vstupního testu, který v rámci GAP analýzy junioři podstoupili. Prostřednictvím testu se tedy zjišťovala skutečná potřeba školení pro juniory. Na mentorech bylo posoudit, zda test juniory dostatečně testoval.

Graf 1 – Vypovídalo absolvování vstupního testu dostatečně o znalostech testovaných? – zdroj: vlastní vypracování



Graf výše znázorňuje, že někteří mentoři nesouhlasí s tím, že by měl vstupní test dostatečně prokazovat znalosti juniorů. Konkrétně 5 mentorů zvolilo odpověď NE – tedy, že absolvování vstupního testu neodpovídalo znalostem dostatečně, 4 mentoři potom zvolili odpověď ANO.

Některé odpovědi mentorů, kteří zvolili NE, byly následující:

„Některé otázky v testu se zdají pro práci kvalitáře zbytečné a jejich znalost / neznalost nevypovídá o skutečných znalostech kvalitáře. Nejvíc znalostí se získá praktickým cvičením. Test se dá slepě naučit, kdežto praktickým cvičením získá kvalitář opravdové povědomí o vykonávané činnosti.“

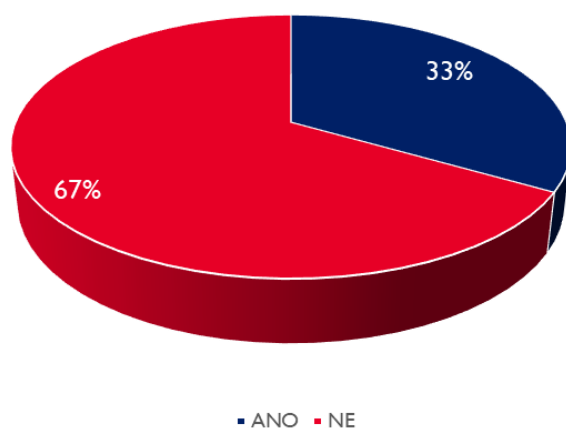
„Otázky v testech byli obecné a nezjišťovali do hloubky znalosti mentee.“

„Chybí praktické zkoušky v SAPu.“

Další otázka se týkala vybraných témat pro školení technika jakosti 1. stupně, která byla stanovena před samotným konceptem. Zjišťovalo se, zda považují mentoři strukturu témat za vhodnou. Všichni mentoři odpověděli, že **ANO**.

V návaznosti na to, byli mentoři dotázáni, jestli se nakonec od původních témat při svém mentorování odchýlili.

Graf 2 - Odchýlili jste se od původních témat a proč? – zdroj: vlastní vypracování



V grafu výše je znázorněno, že 6 mentorů se od vysvětlovaných témat neodchýlilo a 3 mentoři ano.

Vysvětlení odchýlení mentorů:

„Odchýlili. Junioři už některá témata znali. Věnovali jsme se některým tématům více do hloubky př. MSA, SPC.“

„Ano, původní témata byla pro kvalitáře cca 3 měsíce po nástupu do dané pozice. Mentee byli již zkušenější, některá témata jsme přeskočili nebo naopak probrali do většího detailu, než bylo nutné pro nováčka.“

Následující otázky se týkaly spokojenosti mentorů se svými mentee.

	Spokojenost mentora s menteem	Průměr
Domluva schůzek s juniorem	70 % až 100 %	89 %
Připravenost juniora na schůzky	80 % až 100 %	88 %

Tabulka 3 – Vyjádření spokojenosti mentorů se svými mentee – zdroj: vlastní vypracování

V tabulce 3 lze vidět procentuální vyjádření spokojenosti mentorů, tedy jaké byly hranice voleb mentorů na procentuální škále. Ve sloupci Průměr lze vidět průměrnou spokojenost tázaných mentorů.

V další části měl mentor zhodnotit roli mentor a mentoring jako takový.

	Hodnocení role mentor, mentoringu	Průměr
Spokojenost s časovou náročností schůzek	40 % až 100 %	71 %
Časová náročnost role mentor	30 % až 80 %	58 %
Připravenost na to být mentor	70 % až 100 %	80 %
Jak jste zvládli být mentorem	70 % až 80 %	73 %
Vnímáte mentoring jako pozitivní změnu?	100 % ANO	

Tabulka 4 – Hodnocení role mentora a mentoringu, zdroj: vlastní vypracování

Ve sloupci Hodnocení role mentor, mentoringu, je volené procentuální rozhraní mentorů. V posledním sloupci je spočten průměr tohoto hodnocení.

Poslední důležitou etapou, ve které se měli mentoři rozepsat, bylo porovnání starého a nového konceptu vzdělávání pro techniky jakosti.

Mentoři měli v této oblasti možnost napsat **tři pozitiva a tři podněty na úpravu nového systému.**

POZITIVA	PODNĚTY NA ÚPRAVU
Individuální přístup	Časová náročnost
Předávání zkušeností	Absence školících materiálů pro mentora, mentoři nemají jednotný přístup ve vedení juniorů
Okamžitá zpětná vazba	Mentor se tolik nevěnuje tématům, které perfektně neovládá
Intenzita vzdělávání	Různá náročnost požadavků na juniory od mentorů
Možnost přizpůsobit se znalostem juniora	
Ověření znalostí praktickou cestou	
Definování potřeb školení	
Mentoring	

Tabulka 5 - Pozitiva a podněty na úpravu nového konceptu vzdělávání techniků jakosti dle mentorů

Poslední úkol mentorů, v rámci dotazníku, bylo napsat **tři pozitiva a tři negativa starého konceptu vzdělávání**.

POZITIVA	NEGATIVA
Ze školení všichni odcházeli se stejnými poznatky	Neprobíhaly praktické úkoly
Nižší časová náročnost	Školená témata probírána okrajově
Možné školit větší skupinu lidí najednou	Nemožný individuální přístup
	Nesystémově řešeno
	Nebyly ověřovány znalosti školeného
	Chyběla zpětná vazba od juniorů
	Univerzální plán školení pro všechny

Tabulka 6 – Pozitiva a negativa starého konceptu vzdělávání techniků jakosti dle mentorů – zdroj: vlastní vypracování

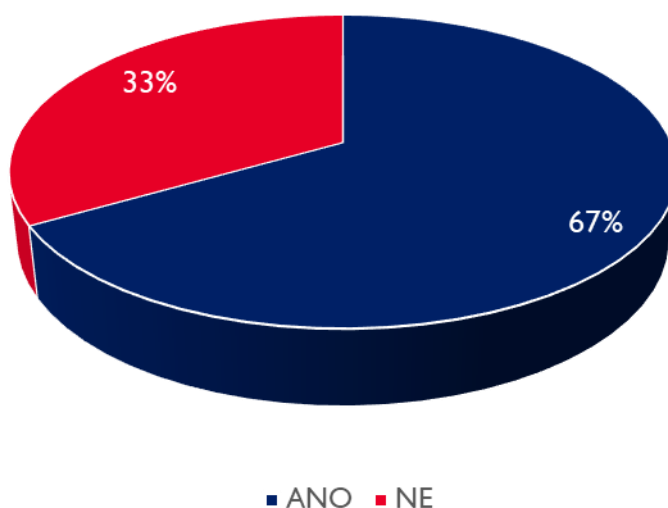
Všechny odpovědi mentorů, které se objevovaly v dotaznících, jsou v tabulce shrnuté.

7.2 Dotazník JUNIOŘI

První zásadní otázka pro juniory, byla stejná jako pro jejich mentory. A to zjištění, zda jim byl nový koncept vzdělávání pro techniky dostatečně představen. Všichni junioři byli s představením a vysvětlením **stoprocentně** spokojeni.

Druhá otázka mířena na juniory, byla opět stejná jako pro mentory. Autorka zjišťovala, jestli si junioři myslí, že úspěšné složení vstupního testu skutečně vypovídalo o znalostech testovaných.

Graf 3 – Vypovídalo absolvování vstupního testu dostatečně o znalostech testovaných? – zdroj: vlastní vypracování



V grafu 3 je znázorněno, že 6 juniorů se domnívá, že absolvování vstupního testu dostatečně o znalostech testovaného vypovídá, 3 junioři tvrdí opak.

Proč si někteří junioři myslí, že absolvování testu o znalostech testovaných nevypovídalo:

„Otázek bylo málo na to, aby prověřily znalosti lidí. Některé otázky pak nebyly úplně vypovídající.“

„Odpovědi se dají tipnout. Je lepší mít informace prostřednictvím školení.“

„Myslím, že test nebyl zaměřen plně na kvalitu, plno otázek mi přišlo spíš pro předáky.“

V další části měl každý junior na procentuální škále ohodnotit spokojenost se svým mentorem.

	Spokojenost juniora s mentorem	Průměr
Mentor se s juniorem dostatečně scházel, měl na něj čas	80 % až 100 %	95 %
Mentor měl potřebné teoretické znalosti a praktické dovednosti	80 % až 100 %	98 %
Mentor měl dobré komunikační znalosti, byl trpělivý	100 %	
Mentor uměl předat znalosti a informace	90 % až 100 %	98 %
Mentor si ověřil, zda probíraným tématům junior rozumí	70 % až 100 %	96 %

Tabulka 7-Vyjádření spokojenosti juniorů se svými mentory – zdroj: vlastní vypracování

V tabulce 7 lze vidět procentuální vyjádření spokojenosti juniorů se svými mentory. V druhém sloupci je nejnižší a nejvyšší hranice spokojenosti všech juniorů, ve třetím sloupci průměrná spokojenost všech juniorů se svými mentory.

V další oblasti dotazování se autorka zaměřila na celkové zhodnocení nového konceptu techniků jakosti z pohledu juniorů.

	Spokojenost juniorů s novým vzdělávacím programem
Celkové hodnocení nového konceptu zaškolování	80 % až 90 %
Vnímají junioři větší intenzitu školení jako pozitivum	100 % ANO
Vnímají junioři mentoring jako pozitivní změnu	100 % ANO
Vyhovovali juniorům termíny zaškolování	90 % ANO, jeden respondent NE

Tabulka 8 – Vyjádření spokojenosti juniorů s novým vzdělávacím systémem techniků jakosti – zdroj: vlastní vypracování

Velmi důležitou oblastí v dotazníku pro juniory, bylo zhodnocení přínosu školených témat. Každý junior měl na procentuální škále vyjádřit přínos školeného tématu jemu do praxe.

Školená témata	Průměrný přínos
EWA + COCKPIT CHART	68 %
OČV ranní obchůzky + SFM	89 %
Seznámení s produkty týmu	82 %
UWDAD/interní zmetk. + analyzovat zmetky + ISHIKAWA, 5 WHY, A3, pareto	92 %
TOV + činnost na lince, pravidla pro linku, zelené desky, nouzové plány	73 %
Etiketování, scanování, předvýroba	61 %
Contaiment plan	98 %
Zmetkové sklady, disponibilita dílů	89 %
SPC - základy/regulační karty	81 %
SAP - pracovní plány QP	78 %
SAP - Q1, Q2 a Q3	87 %
SAP - kusovníky (CS), kmenová data, ZKMI SAP, SAP - infozáznam jakosti (QI)	81 %
SAP - zakládání dokumentu	84 %
Měřidla, kalibrace, evidence	79 %
Výkres	90 %

Tabulka 9 - Vyjádření průměrného přínosu školených témat z pohledu juniorů – zdroj: vlastní vypracování

Poslední součástí dotazníku pro juniory bylo vypsání pozitiv a podnětů na úpravu nového systému zaškolování techniků jakosti stupně 1.

POZITIVA	PODNĚTY NA ÚPRAVU
Osobní přístup	Mentor a junior si nemusí rozumět
Demonstrace ve výrobě	Časově náročné (1 junior)
Mentor předává zkušenosti	Mentor není ze stejného týmu jako junior
Krátká doba zaškolování	
Ověření efektivity školení	
Systematické školení	
Rozvoj dovedností	
Osvojení praktických problémů	

Tabulka 10 – Pozitiva a podněty na úpravu nového zaškolovacího systému z pohledu juniorů – zdroj: vlastní vypracování

Všechny odpovědi juniorů, které byly v dotaznících uváděny, jsou v tabulce výše shrnuty.

8 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu dle modelu Donalda Kirkpatricka

Jak již bylo zmíněno, autorka práce se rozhodla pro vyhodnocení efektivity nového zaškolovacího systému pro techniky jakosti stupně 1, využít, mimo jiné, i model Donalda Kirkpatricka, který zajistí celkový pohled na účinnost vzdělávacího programu.

Jedná se o model, který hodnotí efektivitu vzdělávacího programu za pomoci čtyř úrovní hodnocení (Folwarczná, 2010, str. 176).

První úroveň, která pomůže k vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce, je úroveň reakce. Jedná se o fázi, ve které probíhá hodnocení ihned po ukončení vzdělávací akce a hodnotí se okamžitá reakce na vzdělávací akci (Folwarczná, 201, str. 176).

Autorka práce se pro vyhodnocení první úrovně rozhodla využít dotazníků, které mentoři a junioři, tedy účastníci nového zaškolovacího systému, obdrželi přes firemní intranetovou síť. Dotazníky pro mentory a juniory se lišily ve specifických oblastech otázek, oba dva dotazníky měly ale za úkol zjistit, do jaké míry byli účastníci systému s novým konceptem spokojeni. Na dotazníkové šetření odpovědělo 9 respondentů ze strany mentorů a 9 respondentů ze strany juniorů, z celkových 12 mentorů a 17 juniorů.

První „vlna“ zaškolovacího programu pro techniky jakosti stupně 1, která obsahovala prezenční školení, e-learningovou formu školení a mentorské schůzky, trvala přibližně v období října 2017 až ledna 2018. V únoru 2018 probíhalo dotazníkové šetření, v rámci kterého, se zjišťovala reakce na samotný vzdělávací program.

Obsáhlé výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v samostatné kapitole s názvem Dotazníkové šetření. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je součástí kapitoly Interpretace výsledků.

Výsledky dotazníkového šetření společně s doporučeními pro vylepšení nového zaškolovacího programu, autorka práce v polovině dubna 2018 prezentovala na firemním „meet upu“, na kterém byli přítomni tázaní technici jakosti, mentoři a junioři, vedoucí oddělení kvality a vedoucí vzdělávacího programu pro techniky jakosti.

Druhá úroveň, která nese název úroveň učení, je fáze, ve které se měří znalosti a dovednosti, které se účastníci vzdělávacího programu skutečně naučili (Armstrong, 2015, str. 368).

V rámci této fáze se autorka odkázala na interní dokumenty firmy, které jí byly poskytnuty. To, co se junioři, kteří byli součástí nového vzdělávacího konceptu, naučili, hodnotili mentoři v připraveném reportu. Součástí reportu bylo slovní hodnocení mentora. Každý mentor zhodnotil, jak jeho mentee obstál v plnění praktických úkolů, které mu zadal v rámci jednotlivých školených témat.

	Hodnocení juniora 1	Hodnocení juniora 2
Zkoušená témata		
EWA, COC-KPIT CHART	Popsána EWA, vysvětleny druhy nákladů. Cockpit zná, v zastoupení doplňoval, prověřuje týdenní náklady	Popsal druhy nákladů, a co zhruba obsahují
OČV ranní obchůzky	provádí denní obchůzky, sbírá data pro SFM, účastní se SFM, provádí analýzy niO dílů	Účast na školení 6. 11. 2017
SFM	aktivně se účastní ranního marketu a SFM 1 kvality na týmu a ve Sperrlageru	účastní se SFM I kvality
Seznámení s produkty týmu	produkty týmu zná lépe než mentor	Zná své produkty a ví, do jakých sestav spadají
UWDAD/ interní zmetk. + analyzovat zmetky + ISHIKAWA, 5 WHY, A3, pareto	Int. Zmetkovitost zpracovává, opatření chtějí víc pečlivěji. Představeny základní nástroje jakosti, jejich použití a zpracování	Ví, co je interní zmetkovost a zná princip analýzy zmetků
TOV + činnost na lince, pravidla pro linku, zelené desky, nouzové plány	zná použití zel. Desek, převzetí oprav/úprav, použití žluté přepravy. Nouzové plány ví, že existují.	Ví, k čemu slouží útvar TOV. Ví kde nalézt zelené desky a umí se v nich orientovat
etiketování, scannování, předvýroba	vysvětlen proces, důvody a následky	

contai- ment plan	Zná layout, postup materiálu pracovištěm i povinnou doku.	Zná podmínky nastavení CP, a jaké podklady jsou k tomu zapotřebí (příklad OKP zaslán)
zmetkové sklady, disponibi- lita dílů	denní schůzky s QS ve sperrla- geru, vypořádání, převody Chybí větší praxe, např. infor- mace na všechny zúčastněné při pozastavení dílu atd.	Zná účel zmetkového skladu, a jak fun- guje
SPC - zá- klady/re- gulační karty	Na přiřazených linkách není zavedené SPC. Vysvětleno po- užití, rozdíl KL/RK, vyhodnoco- vání RK.	Ví o čem je SPC (že to není jen kontrola, ale také regulace procesu)
SAP - pra- covní plány QP (kontrolní plán)	Prac. Plány používá, je v pro- jektovém týmu. Proškoleny ná vaznosti norem, výr. verzí, kont. Dávek + plán kontrol	Znalost transakce ZQMPPR
SAP - Q1, Q2 a Q3	Aktivně používá, zakládá Q2, Q3, v zástupu i F1. Pracuje s dodavatelským portálem. Dop- lněny trans. QM10/QM11	Dokáže samostatně vytvořit hlášení v SAP a pro reklamaci na dodavatele do- hledat delivery note přes MB51.
SAP - ku- sovníky	S kusovníky pracuje, základní zobrazení, stejně tak kme- nová data - vyhledat dispo, QM. Doplněny transakce CC04, CS15, QI03	Znalost transakce ZQMPPR
SAP - in- fozáznam jakosti (QI)		
SAP - za- kládání doku- mentu	Dokumenty umí založit. Doplně- na info o třídách, které jsou povinné pro některé druhy dokumentů	Znalost transakce CV01n a použití v praxi
měřidla, kalibrace, evidence	Absolvoval školení p. Padua.	V předchozím zaměstnání to byla také z části jeho náplň práce, takže tuto pro- blematiku ovládá
výkres	Ví jak vyhledat, základní ori- entace OK. Vysvětleny složi- tější výkresy, řezy, detaily, značení rovinností, sousostí atd.	Znalost nástroje CAD Tool, čtení výkre- sových náležitostí a pohyb ve výkresu.

Tabulka 11 – Mentorské hodnocení toho, jak junioři plnili praktické úkoly – zdroj: Report mentoři, 2018, WITTE vzdělávací tým

V tabulce 11 lze vidět ukázkou hodnocení dvou juniorů z pohledu jejich mentorů. Každý mentor zaznamenával hodnocení do připraveného sloupce pro slovní hodnocení v dokumentu Reporting pro mentory. Do dokumentu měli přístup mentoři, junioři a především vzdělávací tým, který záznam mentorského hodnocení sledoval.

Třetí fází hodnocení, za pomoci modelu Donalda Kirkpatricka, je úroveň chování, která zhodnocuje, jak účastníci vzdělávacího programu využívají v praxi to, co se v rámci programu naučili (Armstrong, 2015, str. 368).

Vzhledem k tomu, že v první „vlně“ junioři úspěšně zakončili účast ve vzdělávacím programu certifikací na přelomu ledna a února 2018, neměli ještě někteří mentoři, či vedoucí business týmů šanci posoudit změnu chování v některých firemních procesech.

Autorka měla možnost v rámci prezentování výsledků na firemním „meet upu“ toto téma přeci jen otevřít. Mentoři, kteří byli na prezentování přítomni, byli v rámci diskuze dotázáni, zda jsou schopni u juniorů, kteří působí na jejich týmu (mentorování tak měli tito junioři zajištěno seniorem z jiného týmu) zhodnotit to, jak jsou junioři schopni zvládat problémy běžného provozu a jestli je vidět nějaké konkrétní zlepšení oproti juniorním technikům jakosti, kteří nejsou součástí nového zaškolovacího systému.

Někteří mentoři nebyli schopni na tuto otázku odpovědět s komentářem, že je na tuto výpověď příliš brzy. Vyskytlo se ale několik mentorů, kteří už teď hodnotili přínos zaškolování juniorů jinými mentory velice pozitivně. Jeden z mentorů dokonce ihned po oficiálním skončení „meet upu“ přišel za autorkou práce a vedoucí vzdělávací akce s informací, že konkrétně u jeho juniora je vidět, že je na úplně jiném stupni než ostatní, a že čtyřměsíční intenzivní vzdělávací kurz opravdu splnil účel. Především potom mentor vyzdvihával, že jeho juniorovi byly předávány znalosti mentorem, který měl na juniora velký vliv a junior je opravdu schopný řešit praktické problémy v rámci běžného provozu. Mimo jiné zmínil, že jeho junior má znalosti některých školených témat opravdu ukotvené a byl schopný už několikrát těchto znalostí využít.

Poslední, čtvrtou etapou, je úroveň výsledků. Jedná se o nejvyšší úroveň hodnocení, která celou vzdělávací akci hodnotí v kontextu dosažených podnikových cílů (Folwarczná, 2010, str. 177).

Na základě změny v úrovni chování, tedy té, že junioři budou postupně schopni vstřebané znalosti a dovednosti nabyté ze zaškolovacího programu využívat v praxi, se očekává jisté promítnutí do úrovně výsledků. Ve firmě nejsou zatím po ukončení programu sledovány ukazatele, které by hodnotily změny výsledků, jak ale bylo zmíněno, na základě změny chování se změny výsledků očekávají.

9 Interpretace výsledků

V této kapitole bude autorka práce postupně komentovat výsledky vyhodnocení nového systému vzdělávání techniků jakosti ve firmě WITTE Nejdek spol. s r. o.

9.1 Výsledky porovnání starého a nového systému vzdělávání

Jedním z cílů práce bylo porovnání původního a současného systému zaškolování pro techniky jakosti.

Autorka bude v téhle podkapitole rekapitulovat výsledky porovnání původního a současného systému vzdělávání techniků jakosti, a to na základě interních dokumentů firmy a informací získaných ze schůzek s vedoucí vzdělávacího programu techniků jakosti.

V následující tabulce jsou v bodech uvedeny rozdíly v jednotlivých oblastech mezi starým a novým vzdělávacím konceptem techniků jakosti stupně 1.

	STARÝ ZAŠKOLOVACÍ SYSTÉM	NOVÝ ZAŠKOLOVACÍ SYSTÉM
Délka zaškolování	Až rok a půl	Čtyři měsíce
Termíny školení	Málo termínů, nevyhovující	Termínu vypisováno více, intenzivní
Ověřování efektivity	Žádné reálné ověření toho, že junior téma pochopil	Praktické úkoly v rámci každého školeného okruhu
Školená témata	Junioři se školili na všechna témata	Junioři se školí jen témata, která skutečně potřebují
Docházka na školení	Nebyla u juniorů hlídána	Evidence docházky v reportu
Plán zaškolení	Papírový, nevracel se na personální oddělení	Elektronická evidence
Osobní přístup	Nebyl možný	Systém založen na individuálním přístupu (mentoring)

Tabulka 12 – Skutečné porovnání starého a nového zaškolovacího systému techniků jakosti – zdroj: vlastní vypracování - Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti, 2018, Adéla Antonová

Podrobné rozebrání jednotlivých rozdílů bylo vysvětleno v kapitole šesté s názvem Porovnání starého a nového systému vzdělávání.

Součástí porovnání těchto dvou systémů je i zjištění toho, co bylo ve starém systému považováno účastníky systému za negativní, a zda pro to bylo v systému novém nalezeno jiné řešení.

NEGATIVA STARÉHO KONCEPTU	ZMĚNA V NOVÉM KONCEPTU?
Neprobíhaly praktické úkoly	Praktické zkoušky probíhají
Školená témata probírána okrajově	Potřebná témata probírána do hloubky
Nemožný individuální přístup	Základem je individuální přístup
Nesystémově řešeno	Systematicky řešeno (pro techniky jakosti stupně 1)
Nebyly ověřovány znalosti školeného	Ověřování znalostí prostřednictvím testů a praktických úkolů
Chyběla zpětná vazba od juniorů	Zpětná vazba juniorů v rámci mentorských schůzek
Univerzální plán školení pro všechny	Vybraná školení pro juniora na základě jeho potřeb

Tabulka 13 – Negativa starého konceptu a případná změna v novém konceptu – zdroj: vlastní vypracování - Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti, 2018, Adéla Antonová

V rámci porovnávání obou systémů lze říct, že nový vzdělávací koncept zajistil vyplnění mezer, či úplnou změnu systému v jednotlivých komponentech zaškolování. Junioři mají možnost zúčastnit se školení, která skutečně potřebují, nabízí se jim odborné konzultace a pomoci prostřednictvím jejich mentorů. Důležitou změnou je ověřování efektivity zaškolení, mentoři tak mají možnost ověřit, co se junioři skutečně naučili.

9.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro kompletní vyhodnocení nového vzdělávacího systému techniků jakosti autorka využila dotazování se samotných účastníků vzdělávacího programu, mentorů a juniorů. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti s novým vzdělávacím konceptem.

9.2.1 Výsledky dotazování mentorů

Na základě odpovědí v dotaznících pro mentory lze říci, že mentoři hodnotí nový systém vzdělávání techniků jakosti, který v sobě zahrnuje prezenční školení, e-learning a mentorování juniorů, velmi pozitivně. Všichni mentoři (9 respondentů) hodnotí samotný mentoring, na kterém stojí celý vzdělávací program, jako pozitivní změnu.

Mentoři měli zhodnotit, jak byli spokojeni se svými juniory, i tady byla škála hodnocení poměrně vysoká. Mentoři své mentee hodnotili v průměru téměř kolem 90 %.

Mentoři dále zhodnocovali systém mentoringu a sebe v roli mentora. Shodovali se na tom, že mentoring byl poměrně časově náročný, což se ale mentoři dozvěděli již při představování konceptu.

Při hodnocení sebe samých, tedy jak senioři zvládli být mentory, se průměr pohyboval nad 70 %.

V poslední části mentoři uváděli pozitiva nového vzdělávacího programu pro techniky jakosti a podněty na jeho úpravu. Lze jednoznačně říci, že pozitiva kvantitativně i obsahově značně převažovala. Mentoři hodnotili jako přínosné: individuální přístup k juniorům, předávání zkušeností, okamžitá zpětná vazba oběma směry, ověření znalostí za pomoci praktických úkolů, ověření potřeb školení, a nakonec samotný mentoring. Přípomínky mentorů k novému vzdělávacímu systému byly: absence školících materiálů, mentoři měli různé požadavky na juniory.

Samostatnou oblast hodnocení z pohledu mentorů měl vstupní test, který junioři před začátkem samotné čtyřměsíční certifikace podstoupili. Nadpoloviční většina mentorů se shodovala na tom, že tento test ve skutečnosti úplně nevypovídal o znalostech testovaných.

9.2.2 Výsledky dotazování juniorů

Junioři, v rámci dotazování autorky, celkově hodnotili nový vzdělávací koncept velmi kladně, jejich hodnocení se pohybovalo mezi 80 % a 90 %. Intenzitu školení a mentoring samotný všichni junioři hodnotí stoprocentně jako přínos.

V další části dotazníku měl každý junior zhodnotit, jak byl spokojený se svým mentorem. Vzhledem k tomu, že systém je z velké části založen právě na mentorování, je hodnocení mentorů důležitým ukazatelem toho, zda systém může správně fungovat.

Spokojenost juniorů s mentory byla absolutně vysoká, průměry se v jednotlivých odpovědích pohybovaly od 95 % do 98 %.

Další částí dotazníku pro juniory, bylo zhodnocení přínosu školených témat do jejich praxe. Junioři na procentuální škále hodnotili, jak moc se jim témata do praxe zatím hodila. Je potřeba říci, že průměrné přínosy jednotlivých školení byly velmi vysoké. Nejnižší hranice přínosu byla u školení „Etiketování, skenování, předvýroba“, s průměrným přínosem 61 %, nejvyšší přínos junioři vnímali u školení „Containment plan“, u kterého se průměrný přínos vyšplhal na 98 %. Nadpoloviční většina školených témat se dostala nad 80% hranici průměrného přínosu. Nižší průměrné přínosy vycházely z toho, že junioři již dané téma znali z předchozí praxe, nepotřebují znalosti využívat v praxi, nebo školení ještě vůbec nepodstoupili.

Poslední oblast dotazníku pro juniory, bylo uvedení pozitiv a podnětů na úpravu nového systému zaškolování techniků jakosti, v mnohých se junioři shodovali s mentory. Za pozitiva nového systému byla uváděna: demonstrace ve výrobě, individuální přístup k juniorům, ověření efektivity pomocí praktických úkolů, krátká doba zaškolování, rozvoj dovedností juniora.

Připomínky k novému systému byly z hlediska mentoringu. Jeden z respondentů uvedl připomínku, zda je vhodné, aby byl mentor z jiného týmu, než je jeho junior. Autorka práce na firemním „meet upu“ diskuzi na toto téma otevřela a dospělo se k závěru, že junioři byli s tímto „křížovým“ systémem spokojeni a doporučují v něm pokračovat dále. Časovou náročnost celého konceptu zaškolování potom uvedl jeden respondent. Samostatnou oblastí hodnocení bylo i u juniorů, hodnocení vstupního testu, kteří junioři před začátkem čtyřměsíční certifikace podstoupili. Junioři byli dotázáni, zda tento test skutečně vypovídal o znalostech testovaných. Šest juniorů se domnívá, že ano, tři junioři si myslí, že test o znalostech nevypovídal dostatečně.

9.3 Výsledky finančního vyčíslení obou konceptů

Autorka v rámci porovnávání původního a současného konceptu vzdělávání, vyjádřila náklady na oba zaškolovací koncepty.

Starý zaškolovací systém pro 17 juniorních techniků jakosti byl vyčíslen na 80 750 Kč.

Nový zaškolovací systém pro 17 juniorních techniků jakosti byl vyčíslen na 148 000 Kč.

Z finančního hlediska je levnější starý koncept zaškolování, který ale nebyl systematicky řešen a nepracoval na rozvoji juniorů. Jednalo se o univerzální zaškolovací program, který nebylo možné přizpůsobit juniorovým potřebám. Junioři tak získávali potřebné znalosti a dovednosti složitěji, neměli možnost vyzkoušet si praktické úkoly z různých oblastí, a nebyli nikým mentorováni. Nákladový ukazatel není v tomto případě úplně relevantní, neukazuje sám míru přínosu, je s ním potřeba zvážit zmíněné tzv. měkké složky.

Prokazatelnou úsporu lze nicméně vidět v čase juniorů, kteří se nemusí účastnit všech školení a svůj čas mohou využít produktivněji v běžném provozu.

10 Návrhy a doporučení pro zlepšení nového vzdělávacího konceptu

V této kapitole bude autorka podávat firmě WITTE Nejdek spol. s r. o. návrhy, které by nový vzdělávací koncept techniků jakosti stupně 1, mohly vylepšit.

Nový zaškolovací systém jako celek, který v sobě zahrnuje prezenční školení juniorů, e-learningová školení a mentorské schůzky, je vhodné, dle průzkumů autorky v práci, zachovat. Účastníci systému byli s konceptem velmi spokojeni, v porovnávání původního a současného systému převažují jasná pozitiva na straně konceptu současného.

V různých oblastech první „vlny“ vzdělávací akce, se ale našly komponenty, ve kterých je potřeba systém lehce pozměnit, aby nový vzdělávací systém techniků jakosti byl pro juniory ještě účinnější, a tím pádem i přínosnější pro budoucnost celé firmy, která tak získá schopného a soběstačného technika jakosti.

V rámci GAP analýzy, která byla prováděna před začátkem nového programu zaškolování, byli **mentoři i junioři testováni**. Test obsahoval otázky z různých tematických oblastí, které byly pro techniky jakosti stanoveny jako vhodné. Senioři – budoucí mentoři, byli testováni z toho důvodu, aby se zjistilo, jestli mají potřebné znalosti, které by mohli v rámci mentorování juniorům předávat. Junioři byli testováni proto, aby se zjistilo, jaká témata junior neovládá, a potřebuje tak školení, nebo naopak, jaká zvládá výborně, a školení určitého tématu u něj odpadá (schůzky s odborným konzultantem firemního vzdělávání, říjen – listopad 2017).

Na základě dotazníkového šetření autorky se zjistilo, že většina mentorů tvrdí, že tento vstupní test skutečně nevypovídal o znalostech testovaných. Stejně tak souhlasili někteří junioři.

Na firemním „meet upu“, na kterém autorka práce prezentovala výsledky dotazníkového šetření, došlo k otevření diskuze na toto téma. Bylo zjištěno, že mentoři ani junioři opravdu nebyli zcela spokojeni s tímto testem.

Pro vhodné zjištění skutečných potřeb školení u jednotlivých juniorů, by bylo vhodné už do vstupního testu zařadit jisté praktické úkoly. Zajistilo by se tím to, že by junioři neměli možnost tipování, a test by měl větší vypovídající hodnotu o znalostech a dovednostech juniora. Praktické zkoušky by se mohly týkat některých vhodných témat, jako jsou například transakce v SAPu a výkresy. Otázky na jednotlivá témata by bylo vhodné sestavit tak, aby zjišťovaly více do hloubky juniorovy znalosti a skutečně prokazovaly to, co junior umí. V poslední řadě by bylo vhodné za pomoci mentorů zjistit, jak test lépe sestavit, aby znalosti skutečně testoval. Mentoři jsou totiž, jakožto senioři úseků kvality, nejpovolanější osoby k tomu, aby byli schopni test správně změnit.

V další části, kde měli mentoři vypsát návrhy na změnu nového systému, se objevovaly odpovědi, že mentoři kladli na juniory **různou náročnost požadavků**. Zde je na místě doporučit, aby si mentoři mezi sebou nastavili určitou úroveň náročnosti a hodnocení svých juniorů. V souvislosti se změnou testu, který by měli pomoci nastavit právě mentoři společně, by si měli mentoři ujasnit, jak velký význam budou přikládat jednotlivým tématům. Nastavení by mělo zajistit, že mentoři nebudou chtít po školených juniorech techniků jakosti stupně 1, aby do hloubky znali témata, která jsou spíše pro techniky jakosti stupně 2. Naopak, mentoři by si měli společně s vedoucím kvality ujasnit, u jakých školených témat je potřeba jít s juniory techniků jakosti stupně 1 více do hloubky, protože je to pro ně do praxe aktuálně přínosné

V rámci podnětů na úpravy nového systému se mentoři zmiňovali o **absenci školících materiálů**, které by mohli využít pro mentorování svých juniorů. Mentor proškoloval svého juniora na dané téma, ale neměl pro téma zajištěné podklady. Osnova, kterou se řídil, byla tedy spíše sestavena ze zkušeností mentora. I proto mohlo dojít k již zmíněnému problému různých nároků na juniory.

Bylo by tedy vhodné, zajistit v intranetové firemní síti v tzv. „WITTE WIKI“ přístup ke školícím materiálům pro jednotlivá školená témata. Prostřednictvím složky pro techniky jakosti, by se mentoři i junioři jednoduše dostali do místa, kde by byly všechny školící podklady, které by měl mentor i junior v každé situaci při ruce. Mentor by tak měl osnovu, o kterou by se mohl opřít, což souvisí se sjednocením mentorů ve vedení juniorů. Zároveň by měl junior při ruce materiály, do kterých by mohl kdykoliv nahlížet, tedy připomenout si znalosti před plněním praktického úkolu, nebo si kdykoliv pomoc při běžné praxi.

V rámci firemního „meet upu“ zaznělo, že většina školících materiálů již byla vytvořena, respektive tyto materiály u sebe měl odborný školitel. Toto vylepšení se tedy týká přístupu ke školícím materiálům pro všechny účastníky vzdělávacího programu.

Součástí dotazníkového šetření bylo zjišťování, **jak mentor zvládl svou roli**, z pohledu mentorů i juniorů. Junioři byli se svými mentory velmi spokojeni. Hodnotili, jaké má mentor znalosti a dovednosti, jak je dokáže předat a jak je trpělivý.

Mentoři sami sebe hodnotili o něco přísněji. Průměrná spokojenost s tím, jak zvládli být mentory celkově, se pohybovala lehce nad 70%. Na základě průzkumu interních dokumentů a rozhovorů s odborným konzultantem vzdělávacího týmu, autorka zjistila, že mentoři nepodstoupili před začátkem vzdělávacího programu žádná školení tzv. „měkkých dovedností“. Pro zlepšení mentorů v jejich mentorování, by bylo vhodné zajistit mentorům právě školení na „soft skills“. Poznatky z odborného „soft skills“ školení by si mentoři měli přenést do praxe a měli by být schopni lépe zvládat svou roli. Školící instituce nabízí kurzy zmíněných „měkkých dovedností“ ve velké škále, jako je verbální a neverbální komunikace, rétorické dovednosti a jiné. Mentoři by tak prostřednictvím těchto školení získali potřebné sebevědomí pro vedení juniorů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat starý a nový koncept vzdělávání techniků jakosti stupně 1 v průmyslové firmě WITTE Nejdek spol. s r. o., a navrhnout případné úpravy nového vzdělávacího systému, které povedou k jeho vylepšení.

V teoretické části autorka objasnila pojmy podnikového vzdělávání a rozebrala důležité podkapitoly týkající se systematického vzdělávání ve firmě. V poslední řadě se věnovala i samotnému rozvoji zaměstnanců.

Autorka pro relevantní vyhodnocení vzdělávacího programu techniků jakosti využila porovnání původního a současného systému na základě interních dokumentů firmy, které jí byly poskytnuty, a použila informace ze schůzek s odbornou osobou ze vzdělávacího týmu. Dále provedla dotazníkové šetření u juniorů a mentorů, jehož výsledky prezentovala účastníkům nového konceptu na firemním „meet upu“. Dotazníky obsahovaly různé oblasti, které pomohly k vyhodnocení nového vzdělávacího konceptu. V první části se dotazníky shodovaly, byly zaměřeny na zhodnocení konceptu celkově, další části už byly pro juniory a mentory specifické.

Na začátku samotné práce si autorka stanovila několik výzkumných otázek, na které v praktické části odpovídala. První výzkumná otázka se týkala toho, jak se proměnil systém vzdělávání. Pro zodpovězení této výzkumné otázky, autorka využila interních dokumentů firmy, kde byla jasně daná fakta. Autorka tímto porovnáním dospěla k závěru, že nový systém vzdělávání techniků jakosti má mnohem více pozitiv než starý zaškolovací program. Junioři se vzdělávají a rozvíjejí efektivněji, intenzivněji, a to pod vedením mentora, který na ně v rámci čtyřměsíčního zaškolování dohlíží a je jim plně k dispozici.

Druhá a třetí výzkumná otázka se zaměřovala na mentorování, na kterém byl nový zaškolovací systém techniků jakosti postaven. Autorka si stanovila otázky: Měli mentoři čas na to scházet se se svými juniory? Byli junioři na mentorské schůzky vždy připravení?

Na tyto otázky autorce prostřednictvím zmíněných dotazníků odpovídali junioři a mentoři. Junioři hodnotili celkově své mentory velmi pozitivně. I přesto, že mentoři uváděli, že mentorování je poměrně časově náročné, junioři byli s intenzitou a domluvou schůzek velmi spokojeni. Mentoři připravenost svých mentee hodnotili na průměrné škále téměř k 90%. Takto vysoké hodnocení tedy splnilo předpoklad pro správné fungování systému mentoringu.

Autorka se pro shrnutí výsledků efektivity vzdělávacího programu rozhodla odkázat na model Donalda Kirkpatricka, který ve čtyřech úrovních hodnotí účinnost vzdělávací akce. Výstupem tohoto modelu je předpoklad, že změny chování juniorů v rámci třetí úrovně, se budou promítat pozitivně do úrovně výsledků, a to proto, že junioři budou postupně svoje nabyté znalosti a dovednosti využívat v běžné praxi.

V závěru práce autorka firmě poskytla doporučení pro zlepšení nového vzdělávacího konceptu pro techniky jakosti stupně 1. Tyto doporučení, i výsledky celého průzkumu, byly autorkou ve firmě prezentovány a prodiskutovány.

Závěrem lze říct, že stanovené cíle práce byly splněny.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4752-587.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4721-774.

BARTOŇKOVÁ, Hana a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní vzdělávání: plánování a realizace*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4748-245.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-802-4730-677.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-802-4726-540.

HRONÍK, František a Stephen TAYLOR. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-578.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.

KOUBEK, Josef a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-807-2611-683.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-239.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3577-384.

PALÁN, Zdeněk. [Http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník) [online].

ŠIKÝŘ, Martin a Oldřich ŠULEŘ. *Personalistika pro manažery a personalisty: plánování a realizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-802-4741-512.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-802-4719-047.

[Https://www.witte-automotive.cz](https://www.witte-automotive.cz) [online].

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi vymezenými pojmy, zdroj: vytvořeno dle Hroník (2007, str. 31)	8
Obrázek 2 – Cyklus podnikového vzdělávání, zdroj: vytvořeno dle Tureckiová (2004, str. 90)	10
Obrázek 3 – Mezera ve vzdělání, zdroj: vytvořeno dle Armstrong (2015, str. 335)	12
Obrázek 4 - Cesta k získání certifikace, zdroj: Certifikace techniků jakosti, 2017, WITTE vzdělávací tým	28

Seznam tabulek

Tabulka 1 návratnost plánů nástupní praxe u THP v roce 2015 – zdroj: vytvořeno dle návratnost plánů nástupní praxe, 2015, WITTE personální tým	31
Tabulka 2 - Evidence zaškolování – zdroj: Report mentoři, 2018, WITTE vzdělávací tým	32
Tabulka 3 – Vyjádření spokojenosti mentorů se svými mentee – zdroj: vlastní vypracování	36
Tabulka 4 – Hodnocení role mentora a mentoringu, zdroj: vlastní vypracování	37
Tabulka 5 - Pozitiva a podněty na úpravu nového konceptu vzdělávání techniků jakosti dle mentorů	37
Tabulka 6 – Pozitiva a negativa starého konceptu vzdělávání techniků jakosti dle mentorů – zdroj: vlastní vypracování	38
Tabulka 7-Vyjádření spokojenosti juniorů se svými mentory – zdroj: vlastní vypracování	40
Tabulka 8 – Vyjádření spokojenosti juniorů s novým vzdělávacím systémem techniků jakosti – zdroj: vlastní vypracování	40
Tabulka 9 - Vyjádření průměrného přínosu školených témat z pohledu juniorů – zdroj: vlastní vypracování	41
Tabulka 10 – Pozitiva a podněty na úpravu nového zaškolovacího systému z pohledu juniorů – zdroj: vlastní vypracování	42
Tabulka 11 – Mentorské hodnocení toho, jak junioři plnili praktické úkoly – zdroj: Report mentoři, 2018, WITTE vzdělávací tým	45
Tabulka 12 – Skutečné porovnání starého a nového zaškolovacího systému techniků jakosti – zdroj: vlastní vypracování - Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti, 2018, Adéla Antonová	47
Tabulka 13 – Negativa starého konceptu a případná změna v novém konceptu – zdroj: vlastní vypracování - Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti, 2018, Adéla Antonová	48

Seznam grafů

Graf 1 – Vypovídalo absolvování vstupního testu dostatečně o znalostech testovaných? – zdroj: vlastní vypracování.....	35
Graf 2 - Odchýlili jste se od původních témat a proč? – zdroj: vlastní vypracování...	36
Graf 3 – Vypovídalo absolvování vstupního testu dostatečně o znalostech testovaných? – zdroj: vlastní vypracování.....	39

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník JUNIOŘI

Zpětná vazba juniorů na koncept zaškolování techniků jakosti

- 1) Vyplňte prosím Vaše jméno a příjmení:
- 2) Byl Vám nový koncept zaškolování dostatečně představen a vysvětlen?
ANO NE
- 3) Považujete strukturu vybraných témat školení za dostatečnou?
ANO NE
- 4) Prostřednictvím testu se zjišťovala skutečná potřeba školení jednotlivých témat. Myslíte, že úspěšné absolvování testu dostatečně vypovídá o znalostech testovaných?
ANO NE
- 5) Jak hodnotíte nový koncept zaškolování QM jako celek?
0% - 100%

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

6) V průběhu samotného proškolení měly probíhat pravidelné schůzky mezi mentorem a jeho juniorem. Jak hodnotíte tyto schůzky z různých hledisek?
Mentor na mě měl čas a dostatečně se se mnou scházel: 0 % - 100 %
Mentor měl potřebné teoretické znalosti i praktické dovednosti: 0 % - 100 %
Mentor mi uměl předat informace a znalosti: 0 % - 100 %
Mentor měl dobré komunikační dovednosti, byl trpělivý: 0 % - 100 %
Mentor si ověřil, zda probraným tématům rozumím: 0 % - 100 %

7) Měl/a jste možnost být součástí starého systému zaškolení techniků jakosti?
ANO NE

8) Vnímáte větší intenzitu školení v novém systému vzdělávání jako pozitivum?
ANO NE

9) Vyhovovaly Vám termíny proškolení?
ANO NE

10) Vnímáte mentoring (vedení juniorů seniorem) jako pozitivní změnu?
ANO NE

11) Vypište tři pozitiva a tři negativa NOVÉHO konceptu vzdělávání techniků jakosti:

12) Vypište tři pozitiva a tři negativa STARÉHO konceptu vzdělávání techniků jakosti:

13) Zhodnoťte na škále 0 % - 100 % přínos následujících školení pro Vaši práci:

EWA + COCKPIT CHART

OČV ranní obchůzky + SFM

Seznámení s produkty týmu

UWDAD/interní zmetk. + analyzovat zmetky + ISHIKAWA, 5 WHY, A3, pareto

TOV + činnost na lince, pravidla pro linku, zelené desky, nouzové plány

Etiketování, scanování, předvýroba

Contaiment plan

Zmetkové sklady, disponibilita dílů

SPC - základy/regulační karty

SAP - pracovní plány QP (kontrolní plán)

SAP - Q1, Q2 a Q3

SAP - kusovníky (CS), kmenová data, ZKMI SAP, SAP - infozáznam jakosti (QI)

SAP - zakládání dokumentu

FAZIT – garnitury
Měřidla, kalibrace, evidence
Výkres

U školení, která jste ohodnotili méně než 50 %, uveďte důvody:

14) Co konkrétně Vám nový koncept zaškolování přinesl v praxi?

15) Zde je prostor pro jakékoliv další poznatky, připomínky či návrhy týkající se nového konceptu vzdělávání techniků jakosti, které byste chtěli sdělit:

Příloha 2 – Dotazník MENTOŘI

Zpětná vazba mentorů na koncept zaškolování techniků jakosti

1) Vyplňte prosím Vaše jméno a příjmení:*

2) Byl Vám nový koncept zaškolování dostatečně představen a vysvětlen?
ANO NE

3) Před vytvořením samotného konceptu byla navržena témata, která jsou stěžejní pro práci technika jakosti st. 1. Považujete strukturu vybraných témat za dostatečnou?
ANO NE

4) Odchýlili jste se od původních témat a proč?

5) Prostřednictvím testu se zjišťovala skutečná potřeba školení. Myslíte, že úspěšné splnění testu dostatečně vypovídá o znalostech testovaných?
ANO NE

6) V průběhu samotného proškolení měly probíhat pravidelné schůzky mezi mentorem a jeho juniorem. Jak hodnotíte tyto schůzky z různých hledisek?

Vyjádřete na škále 0 % - 100 % svou spokojenost s domluvou schůzky s juniorem:

Vyjádřete na škále 0 % - 100 % svou spokojenost s připraveností juniora na schůzku:

Vyjádřete na škále 0 % - 100 % svou spokojenost s časovou náročností schůzek:

Zdůvodněte prosím svou nespokojenost s domluvou schůzek s juniorem:

Zdůvodněte prosím svou nespokojenost s připraveností juniora na schůzky:

7) Na škále ohodnoťte časovou náročnost role MENTOR:*(
(0 % = funkce mentora není časově náročná, 100 % = funkce mentora je extrémně časově náročná)

8) Na škále 0 % - 100 % ohodnoťte, jak jste zvládli být mentorem:

9) Na škále 0 % - 100% ohodnoťte, jak jste byli na mentorování připraveni:

Co byste potřebovali pro zlepšení Vašich mentorských dovedností?

Co uděláte pro to, abyste příště zvládli roli mentora lépe?

10) Vnímáte mentoring (vedení juniorů seniorem) jako pozitivní změnu?
ANO NE


Zdůvodněte prosím, proč mentoring juniorů nepovažujete za pozitivní změnu:”

11) Vypište tři pozitiva a tři negativa NOVÉHO konceptu vzdělávání techniků jakosti:

12) Vypište tři pozitiva a tři negativa STARÉHO konceptu vzdělávání techniků jakosti:


13) Zde je prostor pro jakékoliv další poznatky, připomínky či návrhy týkající se nového konceptu vzdělávání techniků jakosti, které byste chtěli sdělit:

Příloha 3 – Ukázka z prezentace výsledků hodnocení certifikace techniků jakosti (MENTOŘI)




Zhodnocení nového konceptu zaškolování a certifikace techniků jakosti


Zpracovala: A. Antonová, duben 2018




Klíčové koncepty
pro automobilový svět




VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY




- Všichni mentoři byli dostatečně seznámeni s novým konceptem zaškolování.
- Všichni mentoři považují zvolená témata na proškolení juniorních techniků jakosti jak vhodná a potřebná.
- 33 % mentorů se odchylovalo od stanovených témat
- **Zdůvodnění odchýlení:**
- Junioři některá témata již znali, jiným tématům se mentoři věnovali více do hloubky
- Původní témata byla pro čerstvé juniorní techniky jakosti – pokud byl mentorův junior zkušenější, některá témata přeskočili, případně se některým věnovali více do hloubky




VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

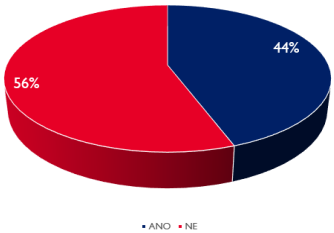


WITTE • STRATTEC • ADAC






- VYPOVÍDALO ABSOLVOVÁNÍ VSTUPNÍHO TESTU DOSTATEČNĚ O ZNALOSTECH TESTOVANÝCH?




• ANO • NE


- **Zdůvodnění mentorů, kteří volili NE:**
- Některé otázky v testu byly pro technika jakosti zbytečné
- Test nemůže pokrýt všechny praktické situace
- Otázky byly příliš obecné
- Chyběly praktické zkoušky v SAPu




VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY



WITTE • STRATTEC • ADAC





Zpětná vazba na juniorní techniky jakosti



- Domluva schůzek s juniorem
Spokojenost 70 % - 100 % (průměr 89 %)
- Přípravenost juniora na schůzky
Spokojenost 80 % - 100 % (průměr 88 %)



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Celkové zhodnocení role mentora a mentoringu



- Vyjádřete SPOKOJENOST s časovou náročností schůzek
40 % - 100 % (průměr 71 %)
- Ohodnotte časovou náročnost role mentor
30 % - 80 % (průměr 58 %)
- Ohodnotte jak jste byli připraveni na roli mentora
70 % - 100 % (průměr 80 %)
- Ohodnotte jak jste zvládli být mentorem
70 % - 80 % (průměr 73 %)
- Vnímáte mentoring jako pozitivní změnu?
100 % ANO



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Nový koncept zaškolování z pohledu mentorů – pozitiva a podněty na zlepšení



POZITIVA	PODNĚTY NA ÚPRAVU
Individuální přístup	Časová náročnost
Předávání zkušeností	Absence školicích materiálů pro mentora, mentoři nemají jednotný přístup ve vedení juniorů
Okamžitá zpětná vazba	Mentor se tolik nevěnuje tématům, které perfektně neovládá
Intenzita vzdělávání	Různá náročnost požadavků na juniory od mentorů
Možnost přizpůsobit se znalostem juniora	
Ověření znalostí praktickou cestou	
Definování potřeb školení	
Mentoring	



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Porovnání starého konceptu zaškolení s novým – z pohledu mentorů



POZITIVA	NEGATIVA	ZMĚNA V NOVÉM KONCEPTU?
Ze školení všichni odcházeli se stejnými poznatky	Neprobíhali praktické úkoly	Praktické zkoušky probíhají
Nižší časová náročnost	Školená témata probírána okrajově	Potřebná témata probírána do hloubky
Možné školit větší skupinu lidí najednou	Nemožný individuální přístup	Základem je individuální přístup
	Nesystémově řešeno	Systematicky řešeno
	Nebyly ověřovány znalosti školeného	Ověřování znalostí prostřednictvím testů a praktických úkolů
	Chyběla zpětná vazba od juniorů	Zpětná vazba juniorů v rámci mentorských schůzek
	Univerzální plán školení pro všechny	Vybraná školení pro junióra na základě jeho potřeb



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Návrhy a doporučení na zlepšení konceptu



- Celkové zhodnocení konceptu

Ze strany juniorů a mentorů byl koncept hodnocen velmi pozitivně 80 % - 100 %

- Absolvování vstupního testu + I. mentorská schůzka

Tuto strukturu vhodné zachovat

- Soft skills mentorů

Doporučení školit mentory na „měkké dovednosti“ pro lepší připravenost na to být mentorem ještě lepším mentorem

- Školící materiály pro mentory i juniory

Doporučení zajistit mentorům podpůrné školící materiály týkající se každého školené tématu (osnova, teoretický obsah, na co se při určitém tématu nejvíce zaměřit); zprostředkovat tyto podklady i juniorům pro lepší teoretickou orientaci



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Návrhy a doporučení na zlepšení konceptu



- Sjednocení v mentorování juniorů

Doporučení pro mentory, zorganizovat si schůzi mentorů a na té si ujasnit úroveň náročnosti požadavků kladené na juniory

- Mentor má tendence věnovat se méně tématům, které perfektně neovládá

- Možné dozdělení mentorů odborným školitelem v tématech, ve kterých si mentor není 100 % jistý
- Druhá možnost: odborník by školil rovnou juniory

- Mentor byl z jiného týmu než jeho mentee

- Diskuze



VEHICLE ACCESS SYSTEMS TECHNOLOGY

WITTE • STRATTEC • ADAC



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Antonová

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis