

Vnímání podnikového vzdělávání z hlediska linkových operátorů a mechaniků

Romana Machačová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Macháčová**
Osobní číslo: **H11099**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnímání podnikového vzdělávání z hlediska
linkových operátorů a mechaniků**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců, pracovních znalostí, dovedností a koučování.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat (kódování, kategorizování), včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

HROŇÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

TIGHT, Malcolm. Key concepts in adult education and training. 2nd ed. New York: RoutledgeFalmer, 2002, ix, 196 p. ISBN 04-152-7579-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

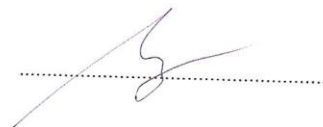
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- беру на ве́домі, же бакала́рская пра́це бу́де уло́жена в электроні́ке подобе́ в университеті́м информа́ці́м систе́му досту́пна к на́hlednutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 28. 4. 2015



¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

²⁾ Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o podnikovém vzdělávání a o jeho vnímání z pohledu linkových operátorů a mechaniků. Je rozdělena do dvou částí. V první části popisuje teorii učení a vzdělávání. Zabývá se také řízením a rozvojem lidí, podnikovým vzděláváním, koučováním a popisuje systém vzdělávání zaměstnanců v závodě Sfinx Holešov, Nestlé Česko s.r.o. Empirická část tématicky navazuje na teoretickou část a probíhá analýza polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Práce obsahuje vyhodnocení výzkumu dané problematiky. Cílem práce je zjistit, jak zaměstnanci závodu vnímají podnikové vzdělávání, koučování a jakým způsobem je podnikové vzdělávání v závodě ovlivňuje.

Klíčová slova: vzdělávání, řízení a rozvoj lidí, podnikové vzdělávání, kouč, koučování

ABSTRACT

This Bachelor thesis is about workplace education and about perceptions of workplace education of line operators and mechanics. It is divided into two parts. In the first part describes the theory of learning and education. It deals about management and development of people, workplace education, coaching and it describes employee education system in factory Sfinx Holešov, Nestlé Česko s.r.o. The hypothetical part of this thesis builds on the theoretical part and it analyzes semistructured interview with individual employees. The thesis contains evaluation of research of the issue. The aim of the thesis is to determine how the employees of factory perceive workplace education, coaching and how the workplace education in factory influences them.

Keywords: education, management and development of people, workplace education, coach, coaching

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, PhD. Děkuji za cenné rady, myšlenky a odborné vedení.

Zvláštní poděkování patří mým blízkým. Děkuji, že jste při mně po celou dobu studia stáli, věřili mi a podporovali mě.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto: „Uprostřed každého problému se nachází příležitost.“

Albert Einstein

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 UČENÍ, VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A VÝCHOVA.....	11
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ FORMÁLNÍ, NEFORMÁLNÍ, INFORMÁLNÍ	12
1.2 ZNALOSTI A DOVEDNOSTI.....	14
2 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.1 PODNIKOVÉ (FIREMNÍ) VZDĚLÁVÁNÍ	17
3 KOUČOVÁNÍ.....	19
3.1 KOUČOVÁNÍ A JEHO ROLE V ŘÍZENÍ A ROZVOJI LIDÍ.....	20
3.2 MODEL KOUČOVÁNÍ GROW	22
4 ZÁVOD SFINX HOLEŠOV, NESTLÉ ČESKO S.R.O.....	24
4.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ V ZÁVODĚ SFINX	25
4.2 NCE, TPM A KOUČOVÁNÍ.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
5.1 CÍLE VÝZKUMU	30
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
5.3 METODY ZKOUMÁNÍ.....	31
5.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ	31
5.5 TABULKA RESPONDENTŮ.....	32
5.6 PROVEDENÍ SAMOTNÉHO VÝZKUMU	32
5.7 POSTUP ANALÝZY DAT	33
5.8 JEDNOTLIVÉ KATEGORIE	34
5.8.1 Představa o pojmu podnikové vzdělávání.....	34
5.8.2 Vlastní zkušenost s podnikovým vzděláváním v závodě Sfinx	35
5.8.3 Představa o pojmu koučování	36
5.8.4 Vlastní zkušenost s koučováním v závodě Sfinx	37
5.8.5 Vztahy ovlivněné podnikovým vzděláváním	38
5.8.6 Reakce kolegů na podnikové vzdělávání	39
5.8.7 Konkrétní osvojené znalosti a dovednosti.....	40
5.8.8 Doporučení respondentů	41
5.9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	42
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	46
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM TABULEK.....	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

V posledních letech, v důsledku nutné konkurenceschopnosti firem na trhu, začala spousta firem dbát na podnikové vzdělávání svých zaměstnanců. Vedení těchto firem si začalo uvědomovat potřebu vzdělávání nejen v rámci daných pracovišť a zařazení, ale začalo uplatňovat vzdělávání i v rámci nových směrů a programů, které by jim měly být nápomocny v dalším rozvoji. Toto vzdělávání v lidech často vzbuzuje pozitivní emoce a otevírá dříve potlačenou touhu po zdokonalování se a poznávání nových možností, může však způsobit i velké obavy a stres. Pro spoustu zaměstnanců jsou tyto změny nepředstavitelnou novinkou. Jelikož spousta firem právě začíná se vzdělávacími i inovativními programy, není přesně jasné, jakým způsobem na ně nahlíží samotní zaměstnanci. Jejich vnímání vzdělávání může být často individuální a bohužel i opomíjené.

Tato práce se nezaměřuje na intenzitu a systém vzdělávání v rozličných firmách, ale na vnímání tohoto vzdělávání v dané firmě z pohledu linkových mechaniků a operátorů. Často ví vedení firmy s jistotou, kam a s jakým důvodem chce směřovat, hlediska zaměstnanců a jejich pocity jsou ale opomíjeny. Ale právě tyto zaměstnanci obsluhují stroje, jsou to ti lidé přímo v akci. Řekněme, že na nich celá firma a vedení firmy stojí. Pokud by totiž ve firmě nepracovali, není koho vést, není s kým pracovat a hlavně by bez těchto lidí firma fakticky neexistovala.

Toto téma jsem si vybrala na základě vlastních profesních zkušeností a zájmu o pocity a postřehy zaměstnanců firmy, ve které již pátým rokem pracuji. Čtyři roky školím vstupní a opakované školení bezpečnostních pravidel a nařízení závodu, tři roky plánuji školení a vzdělávání pro mechaniky v rámci TPM, ale doposud objektivně neznám opravdové reakce a dojmy na podnikové vzdělávání v rámci firmy. Proto se tato bakalářská práce na téma „Vnímání podnikového vzdělávání z hlediska linkových operátorů a mechaniků“ bude věnovat právě lidem, kteří jsou pro nás právě tím základem, na kterém bude postavena budoucnost celé firmy. Cílem je na základě výzkumu zjistit, jak si zaměstnanci závodu představují podnikové vzdělávání a koučování a jak je vnímají přímo ve svém zaměstnání. Zda jsou spokojeni nebo mají výhrady, zda je pro ně dostačující nebo nedostačující, zda jim nějakým způsobem ovlivnilo pracovní vztahy, zda jim opravdu přináší něco podnětného, co jsou schopni využít i v osobním životě a jaké jsou jejich nápady či návrhy, které by dle nich byly dobře využitelné pro jejich zaměstnání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UČENÍ, VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A VÝCHOVA

Abychom mohli lépe pracovat s pojmy jako je firemní vzdělávání nebo koučování, je potřeba definovat si několik základních pojmů a jejich provázanost.

Hroník (2007, s. 31) definuje učení jako rozvoj vedoucí k přetrvávající a efektivní změně v činnosti a konání lidské duše. Dle něj tedy učení zahrnuje jak vědění, tak i konání.

Dle Plamínka (2010, s. 18) díky učení košatí osobnost člověka a rozšiřuje se jeho zděděné spektrum chování. Učení mu dává možnost vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a možnost lépe reagovat na stále větší množství rozličných životních situací. Díky učení se tedy můžeme stát celkově úspěšnějšími při prožívání a překonávání potíží a hrozeb. Dokonce můžeme tyto hrozby a potíže v některých případech předvídat a následně jim předcházet, případně je můžeme přímo využít ke svému vlastnímu prospěchu.

Hroník (2007, s. 31) vymezuje pojmy učení, vzdělávání a rozvoj takto:

Učení (se) – je proces změny zahrnující nové vědění a nové konání. Můžeme se učit jak organizovaně, tak spontánně – tedy nevědomky. Učení je pojmem zahrnujícím více než rozvíjení a vzdělávání. V důsledku toho mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající se organizaci, i když spousta uživatelů si pod učící se organizací často představuje větší koncentraci vzdělávání.

Rozvoj – pomocí učení (se) dosažení žádoucí změny. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů, ať už ohraničených nebo neohraničených.

Vzdělávání – je jedním ze způsobů učení (se), je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec – jsou tedy ohraničené. Ve firmách je při koncipování vzdělávání postupováno systematicky.

Beneš (2008, s. 15) definuje výchovu jako záměrné, cílevědomé a plánovité ovlivňování vychovávaného člověka. Účelem výchovy je změna předpokladů k jednání a chování za nějakým cílem.

Výchova:

- Sleduje určité cíle,
- Je prováděna vychovatelem, v pedagogických organizacích profesionály,
- Je na sebe vzájemným působením pedagoga a; v pedagogických organizacích se většinou jedná o interakci mnohostrannou, pedagog se může obracet na jedince a zároveň i na kolektiv,

- Její součástí jsou obsahy a předměty,
- Může být chápána jako plánovitě a metodické jednání pedagoga.

Dle Vodáka (2011, s. 76) výchovou v rámci podnikového vzdělávání můžeme rozumět proces tvorby ať už vzdělávacích návyků a schopností nebo transformování získaných poznatků do požadované normy chování, tedy schopností odevzdávat či využívat nabyté poznatky při realizaci různých záměrů a cílů - vlastních nebo podnikových. Výchovu a vzdělání z pohledu procesu je možno chápat jako propojení těchto znaků:

- Kdo? – zabývající se subjektem vzdělávání,
- Jak? – zabývající se formou vzdělávání,
- Co? – zabývající se obsahem výchovy a vzdělávání,
- Proč? – zabývající se motivací ke vzdělávání,
- Kdy? – zabývající se časovou dimenzí procesu vzdělávání.

Beneš (2008, s. 15) například vysvětluje propojení výchovy a vzdělávání tak, že vychovávaný a pedagog mají různé zkušenosti, potřeby, zájmy, záměry a hodnoty, takže je výchova činností s nejistým výsledkem. I když se v pedagogice užívají mnohé odsvědčené metody a přístupy zaručující úspěch pedagogického jednání, pedagogický proces není technologickým procesem, tudíž to, co se vychovávaný naučí, není nikdy naprosto totožné s pedagogickými a andragogickými záměry.

1.1 Vzdělávání formální, neformální, informální

Pojem vzdělávání chápeme převážně jako proces poskytování znalostí, dovedností a rozvoj schopností, vzdělávání tak můžeme vnímat jako převážně didaktickou záležitost. (Beneš, 2008, s. 15)

Dále Beneš (2008, s. 15) uvádí, že vzdělávání:

- Je cílevědomým procesem realizace pedagogických cílů a ideálů,
- Je plánovaným procesem, jeho zprostředkování je systematické, obsahově, věcně a časově uspořádané,
- Je institucionalizovaný proces nejčastěji vedený profesionály.

Vzdělávání si přiblížíme pomocí celoživotního učení, o kterém Veteška (2008, s. 20-21) uvádí, že je v ideálním pojetí nepřetržitý proces. Přiznává však, že ve skutečnosti jde o to, aby každý jedinec byl ochoten a připraven se učit. Tudíž se setkáváme s tvrzením, že schopnosti a znalosti získané ve škole nejsou tak cenné jako schopnosti učit se. Dále rozděluje celoživotní učení na formální, neformální a informální.

Průcha (2014, s. 22) přibližuje formální, neformální a informální vzdělávání takto:

Formální vzdělávání – je vzdělávání realizované zpravidla ve školách, kdy se i dospělí mohou účastnit některého z navazujících stupňů školního vzdělávání: v českém vzdělávacím systému je to nejčastěji střední vzdělání s výučním listem nebo s maturitou, vyšší odborné vzdělávání, vysokoškolské vzdělávání (bakalářské a magisterské) a doktorské vzdělávání. Výjimečný případ nastává, pokud se dospělí účastní i základního vzdělávání. Podstatou je, že ve všech realizacích formálního vzdělávání jde o procesy učení, které jsou záměrné a řízené, probíhají ve školách, užívají se v nich nějaké edukační koncepty a vedou k prokazatelně dosaženým úrovním vzdělání.

Neformální vzdělávání – je součástí celoživotního vzdělávání. Může probíhat ve vzdělávacích zařízeních podniků a firem, v soukromých vzdělávacích institucích, v organizacích zájmového, sportovního, uměleckého nebo jiného vzdělávání. Učení dospělých je zde organizované, ale také dobrovolné, bezplatné i za úplatu. Důležité je, že toto učení nepatří mezi státem uznávaný stupeň vzdělávání, i když může být zakončeno osvědčením, certifikátem, licencií apod. Edukační proces tohoto typu vzdělávání předpokládá zpravidla účast edukátora, tedy odborného lektora, instruktora apod.

Informální vzdělávání – probíhá každý den v situacích běžného rodinného života, v zaměstnání, při cestování, při četbě novin, knih nebo časopisů, při poslechu rozhlasu, sledování televize apod. Člověk získává poznatky bezděčně a nahodile. Je to tedy neúmyslné vzdělávání v průběhu celého života. Rozdíl oproti učení ve formálním a neformálním vzdělávání je ten, že při informálním vzdělávání učení není systematické, realizované v institucích, není organizované, nýbrž spontánní. Ovšem role informálního učení je v životě každého člověka velká a nenahraditelná.

Veteška (2008, s. 21) také vymezuje pojem další vzdělávání, což je vzdělávání po absolvování nějakého školského vzdělávacího stupně. Dělí jej na profesní vzdělávání, občanské a zájmové vzdělávání. V profesním vzdělávání se kurikulum orientuje na získávání kvalifikace s cílem udržení zaměstnanosti.

1.2 Znalosti a dovednosti

Vodák (2011, s. 74) charakterizuje znalosti jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů, který je získán učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti představují aktivní kombinaci rozsahu znalostí, hodnot, informací v kontextu a náhledu poskytující rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Uvádí, že se uplatňují a vznikají v mysli odborníka. Ve firmách se nenacházejí pouze v dokumentech, ale zejména v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách. Znalost je vytvářena v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány formou strukturovaných médií jako například v manuálech, knihách a dokumentech. Znalosti se hodnotí na základě jejich vlivu na rozhodování a jednání, ke kterým vedou a při kterých jsou využity. Znalosti jsou zahrnuty v úsudcích, intuici, v pravdách a zkušenostech.

Dle Hroníka (2007, s. 37) je třeba rozlišovat explicitní, tedy vnější, a implicitní, tedy vnitřní, znalosti. Jako explicitní znalosti lze chápat vše, co se dá například nějak „zakonzervovat“, sepsat, natočit. Vzdělávacím předmětem jsou především explicitní znalosti. Implicitní znalosti jsou spíše sdílené znalosti a mají lehce emocionální povahu a jsou blízké postojům. Není možné je předávat v „zakonzervované“ podobě, jsou spíše předávány jako sdílené.

Dále Hroník uvádí, že schopnost uplatnit znalosti ve svém chování představují dovednosti. „Například pro řízení motorových vozidel potřebuji mít řadu znalostí – třeba o způsobu řazení, o druhu pohonných hmot a podobně. Tyto znalosti však nejsou postačující pro to, abych dokázal s autem jezdit. Potřebuji mít nějakou zkušenost (jízdy). Dovednost v řízení autem certifikovaná složením řidičských zkoušek ještě neznamená, že budu nakonec autem dennodenně a bez havárií jezdit po Praze (to jsou již praktické aplikace, transfer znalostí a dovedností do praxe).“ (Hroník, 2007, s. 38)

Dovednosti člověka ukazují jeho způsobilost a vlohy umožňující konat nějaké činnosti. Pokud se zabýváme pracovními dovednostmi, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání žádaných pracovních úkonů a vhodnou reakci na změnu pracovních podmínek. Dovednosti, které přejdou v automatické, se stávají návyky. Pokud jsou tyto návyky dobré, mohou představovat významnou sílu ulehčující vykonávání profese v každodenní praxi. Pomocí odborné přípravy a vzdělávání získává člověk v pracovním procesu odborné dovednosti. (Vodák, 2011, s. 75)

Můžeme tedy říci, že díky vzdělávání, které je součástí učení, získáváme znalosti, díky kterým si osvojujeme dovednosti. V pracovním životě mohou tyto dovednosti přeměnit v automatické návyky, mohou přispět ke zvýšení našeho pracovního výkonu, k udržení pracovní pozice či k našemu dalšímu pracovnímu postupu.

2 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je možno definovat jako logický a strategický přístup k řízení nejcennější složky, kterou organizace mají – lidí pracujících v organizaci, kteří individuálně, ale i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizací. (Armstrong, 2007, s. 27)

Armstrong také uvádí, že potřeba práce s lidskými zdroji pramení v samotné potřebě plnění podnikových cílů. (Armstrong, 2007, s. 30)

Dle Plamínka (2010, s. 19) lidské zdroje nejsou pouze lidé, ale hlavně potenciál, který lidé mají a mohou jej využívat k výkonu práce. Právě lidé jsou nositeli lidských zdrojů a jsou také správci svých vlastních zdrojů a za určitých podmínek je mohou poskytovat a nabízet svému okolí – například firmám.

Tudíž můžeme říci, že i v moderní době automatizací strojů a zařízení existuje stálá potřeba pracovat s lidmi a vzdělávat je, jelikož právě lidé v těchto moderních firmách stroje obsluhují.

Malcolm Tight označuje rozvoj lidských zdrojů jako Human Resources Development, tedy HRD. Garavan (Tight, 2002, s. 81) uvádí, že HRD jako koncept modelu, přístup, projev nebo soubor postupů, zůstává nejasný. Počet rozměrů nicméně vyplývá z analýzy literatury, konkrétně:

- HRD souvisí s celkovou podnikatelskou strategií a konkurenční výhodou
- HRD je koncipováno jako investice do schopností lidských zdrojů spíše než do nákladů na zaměstnání
- HRD se týká změn na všech úrovních, a to jak organizačních tak osobních
- HRD vidí zaměstnance jako „celostní“ smysl
- HRD se zabývá stanovením a podporou jádra kompetencí potřebných na každé úrovni pro dosažení svých přítomných i budoucích cílů
- HRD se zaměřuje na správu a poskytování tréninkových aktivit v rámci organizace
- HRD se týká výběru nejlepších doručovacích systémů navržených tak, aby zvyšovaly kompetence lidských zdrojů
- HRD se zabývá organizačním a individuálním učením se
- HRD se skládá ze souboru obecných činností spojených s učením se
- HRD je konstruováno sociálně a diskursivně

- HRD se zabývá tím, jak jsou silné strategie pro řízení lidských zdrojů a jak další strategie HR posílit

2.1 Podnikové (firemní) vzdělávání

S rozvojem lidských zdrojů úzce souvisí podnikové vzdělávání, které je často označováno jako firemní.

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem při rozvoji zaměstnanců a to ve smyslu zdokonalení, rozšíření, prohloubení nebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti a tím také příspěvkem ke zvýšení výkonnosti pracovníků i firmy jako celku. (Tureckiová, 2004, s. 89)

Dle Bělohávka (2005, s. 3) se zájem manažerů a podnikatelů k rezervám ve výkonnosti zaměstnanců a efektivnosti řízení obrátil s rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století. Důvody nižší výkonnosti pracovníků jsou vyhledávány, ať už jsou způsobeny pracovní organizací, individuálními rozdíly nebo prostředím výkonu práce. Vznikají různé filozofie a názory na řízení a vedení lidí.

V současnosti si spousta firem uvědomuje důležitost lidského kapitálu a práce s ním. Firmy vnímají potřebu práce s lidmi a potřebu jejich motivace, spokojenosti svých zaměstnanců a jejich pracovního rozvoje.

Dle Průchy (2014, s. 79) je jedním z nejrozšířenějších druhů neformálního učení je právě podnikové, neboli firemní, vzdělávání.

Vzdělávací proces organizovaný firmou/podnikem označujeme jako firemní, neboli podnikové vzdělávání, může zahrnovat jak vzdělávání v podniku (interní, organizované podnikem v podniku), tak i vzdělávání mimo podnik (externí, na objednávku ve specializovaném zařízení. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Bartoňková (2010, s. 11) uvádí zjednodušené definice firemního vzdělávání:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmách,
- Součástí firemního vzdělávání je povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- Firemní vzdělávání obsahuje zvýšení, získávání, prohloubení a udržení kvalifikace zaměstnanců,
- Firemní vzdělávání je jednou ze součástí profesního vzdělávání,

- Firemní vzdělávání reprezentuje jednu část systému zaměřeného na formování pracovních schopností člověka,
- Firemní vzdělávání obsahuje kompetenční rozvoj zaměstnanců.

Firemní, neboli podnikové vzdělávání může mít různé formy, cíle nebo dobu trvání. Jedná se zejména o tyto typy vzdělávání:

- Orientační (příprava na úkoly vyplývající z pracovního místa či zaškolování),
 - Normativní (sloužící k udržování či aktualizaci způsobilosti, je právně vymezeno),
 - Kvalifikační a rekvalifikační (změny a rozšiřování v kvalifikaci),
 - Kariérové (za účelem individuálního rozvoje pracovníků),
 - Jiné formy podnikového vzdělávání (například zájmové v cizích jazycích apod.).
- (Průcha, 2014, s. 80)

Dle Prusákové (2000, s. 19 – 20) vzdělávání v organizacích může mít rozlišné důvody.

Tyto důvody můžeme dělit takto:

- Očekávána změna - nábor nových pracovníků, aplikace nových manažerských přístupů, legislativní změny nebo zpracování nových služeb a produktů,
- Příležitosti – možnost využití dobrého kurzu a nových zdrojů vzdělávání, potřeba do konce roku vyčerpat rozpočet stanovený na vzdělávání,
- Udržení silných stránek společnosti – posílení pozitivních stránek organizace, motivace zaměstnanců nebo náprava vážných omylů,
- Snaha o progresivní vývoj v organizaci, kdy prostřednictvím školení se snaží organizace doporučit změny,
- Vzdělávání je povinné – legislativní vzdělávání.

Prusáková (2000, s. 10) dále uvádí, že pro podnikové vzdělávání ve společnostech je nutná systematickosti, což vyplývá ze samotné charakteristiky vzdělávání. Organizace tedy musí mít pro udržení a vykonávání podnikového vzdělávání určitý systém, dle kterého postupuje. Systém charakterizuje určitá struktura a regulované fungování procesů. Důležité je jasně si stanovit cíle určující vnitřní strukturu a chování.

3 KOUČOVÁNÍ

V praktické části práce se budeme zabývat též koučováním. Proto si nyní rozebereme samotný vznik tohoto pojmu.

V současnosti spousta firem a podniků do své politiky zahrnuje koučování. Koučování je zde využíváno k vedení lidí a rozvoji zaměstnanců.

V českém překladu znamená anglické slovo „coach“ kočár. Pod pojmem koučování si tedy můžeme abstraktně představit kočár, který pomáhá převést cestující po cestě jejich životem.

Podle výkladového slovníku Concise Oxford Dictionary je sloveso koučovat definováno jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta. (Whitmore, 2004, s. 17)

Podle zkušeností jednoho ze zakladatelů koučování Sira Johna Whitmora, z nějakého důvodu rozlišujeme tenisové kouče a lyžařské instruktory, avšak tito všichni jsou ve skutečnosti instruktoři. Nad tímto paradoxem se Whitmore zamýšlel právě proto, že je výuka tenisu stále ještě více zaměřená na technickou stránku hry a jasné instrukce. (Whitmore, 2004, s. 11)

Pokud budeme vycházet z toho, co uvádí John Whitmore, koučování by měla být cesta bez přísných technických požadavků a instrukcí.

Koučování by mělo nahraovat k využívání neortodoxních metod, například principy svobody v práci a posun týmu a podniků ke smysluplnému fungování a podnikání. (Prošková, 2014, s. 9)

Dle Suchého a Náhlovského (2007, s. 15) je koučování:

- Vztah mezi dvěma partnery, kteří jsou si rovnocenní – koučem a koučovaným a je založený na oboustranné důvěře, otevřenosti a upřímnosti,
- Dlouhodobá a specifická péče o osobu, její úspěch a růst v profesním životě,
- Kladení otázek za účelem přivést koučovaného k tomu, aby si dokázal odpovědět sám, lépe poznal sám sebe i své okolí, aby si uměl stanovit svou vizi do budoucna, ze své vize odvodil cíle a poté je začal postupně uskutečňovat.

Horská (2009, s. 13) definuje koučování jako nedirektivní přístup k vedení lidí, který je opakem příkazování a kontroly. Jedná se o specifickou a dlouhodobou péči o osobu a její

růst v pracovním i osobním životě. Koučování představuje vztah a proces, ve kterém kouč pomáhá koučovanému při dosažení jeho přání, cílů a vizí. Koučování pomáhá koučovanému převzít či zvýšit odpovědnost za plánování a dosahování vlastních cílů. Vede jej nejen k přesnému vymezení vlastních cílů, ale také k dosažení těchto cílů rychleji a efektivněji než bez pomoci kouče. Koučování podporuje uvolnění potenciálu člověka a umožňuje mu zvýšení jeho výkonu a dosažení stanovených cílů.

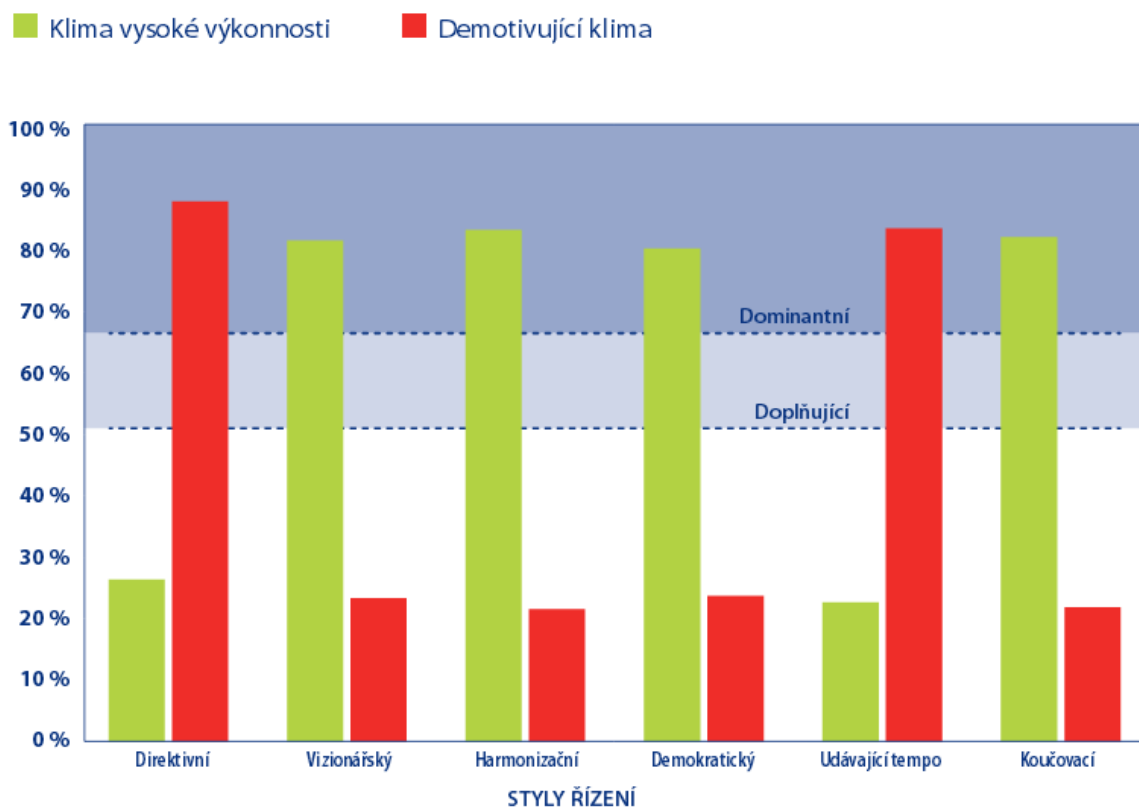
Z pohledu Daňkové (2008, s. 9) vyplývá, že je koučování jedním ze způsobů vedení lidí. Je využíváno v situacích, kdy se jeví jako jediná možnost, jak delší čas pracovat s výkonnými pracovníky tak, aby zůstali ve firmě a byli motivováni.

Základním nástrojem koučování nejsou podrobné instrukce a předpisy, důležité je dobré kladení otázek kouče. Ty by měly navádět koučovaného k tomu, aby si sám uvědomil, jaký je problém, jaké má možnosti, a aby dokázal věc realizovat až do konce. Koučování by mělo být dialogem, při kterém je druhé osobě dána možnost se zlepšit. (Daňková, 2008, s. 9)

3.1 Koučování a jeho role v řízení a rozvoji lidí

Jak již bylo uvedeno výše, v současnosti spousta firem přistupuje ke koučování jako ke způsobu vedení lidí. Nyní se seznámíme s důvody, proč takto moderní firmy činí.

Z výzkumu poradenské firmy Hay Group, který byl prováděn v letech 2005-2010 v České republice, v Maďarsku a na Slovensku, vyplynulo, že lídři vytvářející demotivující a lídři vytvářející motivující pracovní prostředí užívají rozličné styly vedení lidí. Lídr, který užívá koučovací styl vedení nebo jej kombinuje s jinými nedirektivními styly vedení, své zaměstnance podporuje a motivuje při práci. (Hay Group, 2015)



Obrázek 1 - Styly řízení – Motivující a demotivující klima (Hay Group, 2015)

Základem tradičního vedení pracovníků a řízení lidí je rozdělení rozhodovacích a realizačních kompetencí – to znamená, že jeden vedoucí pracovník myslí a dvacet podřízených pracuje. Tímto oddělením se časem začaly vytvářet kontrolní mechanismy a strategie, které měly tyto kompetence obejít. Častým problémem je také zpracovávání problémů a rozhodování na jiné úrovni, než na jaké dané problémy vznikly. Toto nejčastěji vede ke zvýšené časové a finanční náročnosti, která je ovšem doposud akceptována jako nevyhnutelná. Dalším problémem je, že se v tradičním vedení pracovníků ztrácejí důležité informace. Tento jev je zapříčiněn fluktuací mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků. Konající zaměstnanci na každém stupni hierarchie je nahrazují předstíráním znalostí a vlastní interpretací. Vyústěním jsou omyly a nedorozumění, následkem jsou často značné ztráty na kvalitě. (Haberleitner, 2009, s. 18)

Koučování můžeme tedy považovat za přínosné pro firmy, které chtějí předcházet opakujícím se problémům nebo řešením problémů, která vyjdou firmu draze, jak po časové, tak po finanční stránce.

Dle Urbana (2012, s. 44-45) je vedení lidí postavené na koučování vhodné především pro zaměstnance, kteří si již osvojili základní pracovní zkušenosti, ale začali se setkávat s novými problémy, tím ztrácejí sebedůvěru. Dále je koučování vhodné u zaměstnanců, kteří jsou vystaveni změnám nebo novým pracovním požadavkům, ale mají pochybnosti, jestli jejich dosavadní schopnosti budou v nové situaci dostačující.

Whitmore (2004, s. 171-173) uvádí, že koučování by mělo:

- Probudit to nejlepší, co je v pracovnících skryvá,
- Vytvářet lepší vztahy a pomoci k dosahování lepších výsledků,
- Díky zvýšení samostatnosti zaměstnanců koučováním může mít manažer více času na úkoly, které opravdu náleží k výkonu jeho práce,
- Probudit ve všech členech týmu tvořivé myšlení,
- Umožnit manažerovi lépe poznat skryté zdroje, které má k dispozici a poznat skryté talenty,
- Přispět k ochotě lidí převzít iniciativu,
- Přispět k větší flexibilitě a přizpůsobivosti ke změnám,
- Posílit vnitřní motivaci zaměstnanců,
- Usnadnit změny podnikové kultury.

3.2 Model koučování GROW

V současnosti existuje několik modelů koučování, podle kterých se postupuje a které jednotlivé firmy uplatňují. My se však budeme zabývat modelem GROW, který je užíván nejčastěji a uplatňován i ve firmě, která je předmětem našeho výzkumu.

Při koučování je tedy nejčastěji uplatňován model GROW uvedený do podvědomí široké veřejnosti známým britským koučem Johnem Whitmorem. Tento model představil ve své knize Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti (2., rozšířené vydání). Whitmore vymezil základní etapy koučovacího procesu při GROW, které na sebe logicky a plynule navazují podle toho, jak se koučovaný propracovává k vyřešení problému či dosažení cíle. GROW model je tak univerzálním nástrojem pro koučování, neboť je možné jej použít při koučování jak jednotlivců, tak skupin. (Horská, 2009, s. 73)

Anglické slovo grow znamená po překladu do češtiny růst. Whitmore (2004, s. 65) použil toto slovo jako mnemotechnickou pomůcku pro kladení otázek na čtyři oblasti:

- G = GOAL SETTING (CÍLE) – vymezení cíle daného setkání, ale i cílů krátkodobých a dlouhodobých
- R = REALITY (REALITA) – ujasnění skutečného stavu věcí, ověření reality
- O = OPTIONS (MOŽNOSTI) – strategie nebo možný postup činnosti
- W = WILL (VŮLE) – stanovení si, co je třeba udělat, kdy je to třeba udělat, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat

Tyto oblasti můžeme také přirovnat ke čtyřem fázím koučování, které model GROW zaštiťuje. V první fázi je tedy třeba určit si cíl. Kouč s koučovaným se dohodnou na cíli, který chtějí dosáhnout. Dle Horské (2009, s. 74) je třeba použít ke stanovení cíle metodu SMART. V druhé fázi koučování si kouč s koučovaným určí a posoudí realitu. Realita by měla být posouzena nezaujatě a objektivně. Ve třetí fázi si kouč s koučovaným určí možnosti, kterými by mohli dosáhnout daného cíle. Ve čtvrté fázi si kouč s koučovaným nastaví akce, pomocí kterých dosáhnou požadovaného cíle.

4 ZÁVOD SFINX HOLEŠOV, NESTLÉ ČESKO S.R.O.

První historické milníky související se závodem Sfinx sahají již do roku 1863, kdy Philipp Kneisl ve svém domě založil malou firmu pro výrobu kandytů a cukrovinek. (Z Holešova, 2012)

Poměrně primitivní výroba se začala rychle zvyšovat a zdokonalovat a tak firma brzy zaměstnávala 20 dělníků a rozšířila se do dnešní ulice dr. Groha. Po Kneislově smrti vedla firmu vdova Emilie Kneislová až do roku 1900. V tomto roce vedení podniku přebírají synové Philipp a Rudolf. Sortiment výroby se rozšířil až na 70 různých druhů, nejčastěji kandytů a výrobků z ovocného cukru, dražé a pečiva. (Z Holešova, 2012)

Z důvodu zvyšování poptávky nastala situace, kdy bylo třeba firmu rozšířit a zvýšit možnost většího objemu výroby. Začala stavba závodu ve Všetulích, která byla dokončena v roce 1910. Továrna ve své době patřila k nejmodernějším a největším závodům. Ležela v bezprostřední blízkosti cukrovaru, což bylo pro výrobu bonbónů a cukrovinek výhodou. (Z Holešova, 2012)

Po skončení 1. světové války se výrobní sortiment ještě více rozšířil a to o figurky a bonboniéry. Firma zřídila síť prodejen svých výrobků jak na Moravě, tak v Čechách. (Nestlé, 2015)

Za 2. světové války, v roce 1942, byla dokončena druhá etapa výstavby závodu. Od té doby zůstal půdorys hlavní budovy závodu téměř stejný. Po válce správa závodu společně s asi 280 zaměstnanci znovuobnovila výrobní program. (Nestlé, 2015)

V roce 1949 vznikl národní podnik Sfinx Všetuly, který se stal v roce 1963 jedním ze závodů podniku Čokoládovny Praha. V následujícím roce byl zahájen proces specializace a modernizace výroby. Dobře a vhodně postavené výrobní haly nabízely možnost instalace nových výrobních a balících zařízení. Tak se stal závod největším domácím výrobcem Lentilek a kandytů. (Nestlé, 2015)

Nutnost modernizace si vyžádala rekonstrukci výrobních prostor, přístavby výrobních a skladovacích hal, výstavbu kotelny a sociální budovy. (Nestlé, 2015)

V osmdesátých letech závod významně exportoval své výrobky. Vyvážel Lentilky do různých zemí po celém světě. Export začal představovat až 30% z celkové výroby. (Nestlé, 2015)

V letech devadesátých byly dokončeny postupné přesuny technologií z jiných závodů, které koncentrovaly výrobu nečokoládových cukrovinek do Sfinxu. Významný nárůst zaznamenala výroba litých kandytů – BON PARI – ze závodu ORION. V současnosti Sfinx vyrábí pestrou paletu bonbónů – dropsy, furé, karamely, Lentilky a další dražé. (Nestlé, 2015)

Velký zlom pro závod Sfinx nastává v roce 1992. S privatizací podniku Čokoládovny a.s. se stává novým vlastníkem společnost Copart založená firmou Nestlé a BSN (Danone). V roce 1999 se tato společnost rozděluje a závod Sfinx Holešov zůstává ve výhradní správě společnosti Nestlé. (Nestlé, 2015)

4.1 Formy vzdělávání v závodě Sfinx

V závodě Sfinx se vyskytuje několik forem vzdělávání. Pokud budeme vycházet z Průchy (2014, s. 80), najdeme zde orientační, normativní, kvalifikační, rekvalifikační, kariérové i jiné, například zájmové, podnikové vzdělávání.

NORMATIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Při náboru nových zaměstnanců musí každý z nich projít vstupním školením. Toto školení informuje nové zaměstnance o pravidlech BOZP, ŽP, QA, NGMP, NCE.

Všichni zaměstnanci jednou ročně absolvují opakující školení NEISO zaměřené na pravidla a instrukce. Součástí tohoto školení jsou oblasti BOZP, ŽP, QA a NGMP. Školení má podobnou strukturu jako vstupní, ale je obsáhlejší a podrobnější.

Vstupní a opakující se školení řadíme do normativních z toho důvodu, že jsou na nich předávány informace plynoucí z legislativy ČR, EU a vnitřní legislativy Nestlé.

Dále rozlišujeme normativní školení podle jednotlivých profesí. Tato školení podléhají nutné periodicitě. Zaměstnanci, kteří se těchto školení účastní, jsou vybráni svými nadřízenými – mistry podle potřeby přímo na pracovištích:

- Výrobní operátor: školení pro obsluhu motorových vozíků – 1x ročně, školení pro obsluhu výtahů – 1x ročně, školení pro obsluhu tlakových nádob – 1x za 3 roky.
- Mechanik – výroba: školení pro obsluhu výtahů – 1x ročně, školení vazačů břemen a jeřábníků třídy O – 1x ročně, školení pro obsluhu motorových vozíků + nůžková plošina – 1x ročně, školení pro práci ve výškách – 1x ročně, přezkoušení a doškolení svářečů – 1x za 2 roky, pravidla pro pracovníky údržby – 1x za 2 roky.
- Mechanik – elektro: školení pro obsluhu motorových vozíků + nůžková plošina – 1x ročně, školení pro obsluhu výtahů – 1x ročně, školení pro práci ve výškách – 1x ročně, přezkoušení a doškolení svářečů – 1x 2 roky, pravidla pro pracovníky údržby – 1x 2 roky, přezkoušení z vyhlášky 50 – 1x 3 roky.
- Energetik, kotelník: školení pro obsluhu výtahů – 1x ročně, školení vazačů břemen a jeřábníků třídy O – 1x ročně, školení pro práci v dýchacím přístroji SATURN – 1x ročně, přezkoušení a doškolení svářečů – 1x 2 roky, školení pro obsluhu tlakových nádob - 1x 3 roky, školení pro obsluhu chladicích zařízení – 1x 3 roky, školení pro obsluhu plynových zařízení – 1x 3 roky, topičské zkoušky – 1x 5 let + po 3 letech ověření znalosti.
- Pracovník skladu: školení pro obsluhu výtahů – 1x ročně, školení pro obsluhu motorových vozíků + nůžková plošina – 1x ročně.
- THP: školení řidičů referentských vozidel – 1x ročně, školení obsluhy výtahů – 1x ročně.

ORIENTAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Při odborné přípravě pro práci jsou zaměstnanci zaškolováni pro konkrétní pracoviště. Během těchto školení se seznamují s technikou, výrobními postupy a riziky plynoucími z bezpečnosti práce. Platí, že zaměstnanec, který není proškolen, nesmí na daném stroji vůbec pracovat.

KVALIFIKAČNÍ A REKVALIFIKAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Tento typ vzdělávání je zaměřen zejména na pracovníky v oblasti HR a je orientován na právní předpisy a zákony.

KARIÉROVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Týká se zejména THP pracovníků. V rámci sestavování kariérních cílů PDG si každý THP se svým vedoucím sestavuje svůj možný kariérní postup a součástí nastavování těchto cílů je i plánování jednotlivých školení.

JINÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Zaměstnanci závodu z řad THP mají již několik let možnost v rámci vlastní volby navštěvovat pravidelné kurzy anglického jazyka. Nově vznikla tato možnost i pro výrobní operátory, údržbu ve výrobě a elektro na TPM linkách.

4.2 NCE, TPM a koučování

V roce 2008 byl po celém Nestlé zaváděn program NCE. Jedná se o iniciativu založenou na zeštíhlování, řešení problémů a tvorbu a dodržování standardů, která se později s implementací TPM v roce 2011 rozvinula v Goal Alignment, označovaný zkratkou GA.

Již v rámci NCE vznikla potřeba tréninku interních koučů. Jelikož je NCE založeno na výše zmíněném zeštíhlování, bylo třeba začít řešit výrobní problémy do hloubky, tudíž bylo třeba právě těch koučů, kteří budou schopni v zaměstnancích probudit zvědavost a zamýšlení se nad vzniklými problémy. Tito koučové byli vybráni z řad THP. Školitelem byla externí koučka spolupracující s Nestlé Česko s.r.o., později její funkci zastala vedoucí personálního oddělení, která prošla jejím programem. Koučové byli seznamováni zejména s metodou GROW a zaměřovali se zejména na SHO a Problem Solving, kde užívali nástroj GSTD.

V roce 2011 bylo v závodě spuštěno TPM a jako pilotní linka byla vybrána linka Marshmallow s 36 operátory a mechaniky. S implementací TPM vznikla nová potřeba vzdělávání zaměstnanců. V první vlně, ještě přes startem TPM ve Sfinxu, se jednalo o tzv. pilířové vedoucí neboli leadery pilířů AM, PM, FI a ET. Ti se účastnili intenzivních externích kurzů a školení převážně v zahraničí. Vedoucí pilířů pak školili jednotlivé členy pilířů, ti byli z řad THP. Poté bylo třeba předat metodiku i samotným operátorům a mechanikům. Vznikly 3 AWG skupiny a 1 MWG skupina. AWG bylo proškolenáno zejména v metodice AM pilíře a MWG v metodice PM pilíře.

Díky potřebě opakování metodiky vzniklo tzv. Nestlé metodické koučování, které můžeme přirovnat k ověřování znalostí. Metodický kouč zná dobře danou problematiku, po pokládání otázek a ověřování znalosti může koučovanému poradit. U koučů začal být kladen důraz na zpětnou vazbu, kterou jsou nebo nejsou schopni koučovanému poskytnout.

Se zvýšenou potřebou ověřování si a opakování znalostí operátorů a mechaniků se zvýšila i potřeba koučů. Proto všichni THP prošli školením EDC. Ke školení EDC se přidalo ještě TTT, které mělo pomoci připravit více školitelů. Obě školení zašitovala již interní školitelka, vedoucí ET pilíře, která prošla externí přípravou.

Z řad operátorů a mechaniků byli vybráni lidé, kteří budou metodicky podporovat další AWG a MWG na expanzní lince, kterou se v roce 2014 stala linka Želé. I tito operátoři prochází školením EDC a TTT.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Praktická část práce je výzkumnou, oproti předchozí teoretické části, kde jsme se v kapitolách zabývali teoretickým vymezením pojmů a přiblížením forem vzdělávání v závodě Sfinx Holešov.

Téma bylo vybráno na základě aktuálního dění v závodě Sfinx, kdy s implementací TPM na určitých linkách a rozdílnosti v intenzitě vzdělávacích procesů oproti jiným linkám, vznikla potřeba zmapování vnímání podnikového vzdělávání zaměstnanců.

Pro zmapování tohoto problému se nejlépe jevílo užití kvalitativního výzkumu, který nám nejlépe pomůže nahlédnout do této problematiky díky otevřeným možnostem odpovědí. Jeho nevýhodou je naopak nemožnost zobecnění pro celý závod a na všechny zaměstnance.

5.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo prozkoumat a následně vyhodnotit povědomí a vnímání podnikového vzdělávání a koučování u zaměstnanců v závodě Sfinx.

Švaříček a Šed'ová (2007, s. 63) vymezují 3 typy cílů podle Maxwella (2005):

- 1) Intelektuální – cílem je sledovat a popsat, jak vnímají zaměstnanci závodu firemní vzdělávání a koučování ať už na obecné úrovni nebo přímo v závodě Sfinx.
- 2) Praktický – cílem je zjistit, jak mohou být informace vycházející z výzkumu využity k případnému zlepšení nynější situace ve vzdělávání v závodě Sfinx.
- 3) Personální – cílem výzkumníka je využít osobně poznatky vycházející z práce, neboť se se vzděláváním zaměstnanců a koučováním setkává každý den v roli školitele nebo kouče.

Na základě stanoveného cíle vyvstávají v rámci výzkumu výzkumné otázky.

5.2 Výzkumné otázky

Prostřednictvím rozhovorů s linkovými operátory a mechaniky bylo cílem práce odpovědět na otázku:

Jak vnímají podnikové vzdělávání linkoví operátoři a mechanici?

Tato hlavní výzkumná otázka byla dále rozvíjena v následujících tématech:

- Povědomí o pojmu podnikové vzdělávání
- Vnímání podnikového vzdělávání v závodě Sfinx
- Povědomí o pojmu koučování
- Vnímání koučování v závodě Sfinx
- Využití podnikového vzdělávání pro osvojení znalostí nebo dovedností

5.3 Metody zkoumání

V rámci tohoto výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu, vyhovovala lépe než kvantitativní. Jako metoda kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor.

„Jako nástroj dotazování se rozhovor často používá v psychologickém výzkumu a diagnostice (Ferenčík, 2000), v kvalitativním pedagogickém výzkumu (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007), avšak v andragogickém výzkumu (českém) je aplikován zřídka. Rozhovor je veden výzkumníkem s jedním nebo několika respondenty,...“ (Průcha, 2014, s. 120)

Dle Průchy (2014, s. 120) je často využíván v praxi polostrukturovaný rozhovor, při kterém výzkumník zadává předem připravené otázky, avšak respondent má širší možnosti v rámci odpovědí než u strukturovaného rozhovoru.

Dále také zmiňuje přednosti a nevýhody rozhovoru. Mezi přednosti zařazuje například to, že výzkumník vstupuje do přímého kontaktu s respondentem a může sám řídit průběh dotazování, může přesně identifikovat respondenty a že samotní respondenti nejsou omezo-vání v podrobnosti a délce odpovědí. Jako nevýhody rozhovoru uvádí, že je rozhovor použitelný spíše na jednotlivce a menší skupiny respondentů, přepis odpovědí je pracovně i časově náročný a zpracované odpovědi nelze zautomatizovat. (Průcha, 2014, s. 121)

5.4 Výběr respondentů

Pro tento výzkum byli respondenti vybráni na základě záměrného výběru s předem danými kritérii, který se jako jediný jevil správný. Kritéria nebyla nastavena z hlediska pohlaví, ani věku nebo trávení volného času a koníčků. Pro tento výzkum bylo důležité, jaké povolání

mají respondenti a místo výkonu jejich práce. Bylo osloveno několik linkových operátorů a mechaniků z pěti dílen v závodě Sfinx Holešov, přičemž na dvou z těchto dílen je aplikováno TPM. Oslovení všech zaměstnanců závodu Sfinx by výzkumu dalo komplexnější charakter, ale časově by bylo toto šetření náročné, proto bylo zavrhnuto. Část respondentů, rozhovor odmítla buď z nezájmu o tento výzkum, nebo z důvodu nedostatku času. Část respondentů se ve smluvený čas nedostavila na smluvené místo, kde měl rozhovor proběhnout. Nakonec se podařilo do výzkumu zapojit 4 respondenty, kteří pracují buď jako linkoví operátoři nebo mechanici na linkách s iniciativou TPM.

5.5 Tabulka respondentů

PSEUDONYM	POHLAVÍ	VĚK	ODVĚTVÍ	DĚLKA PRAXE
Paní Červená	žena	39 let	operátorka	5 let
Paní Žlutá	žena	41 let	operátorka	11 let
Pan Modrý	muž	49 let	mechanik	29 let
Pan Zelený	muž	43 let	mechanik	11 let (odchod prosinec 2014 – nový nástup únor 2015)

Tabulka 1 – základní údaje o respondentech

5.6 Provedení samotného výzkumu

Rozhovory s respondenty probíhaly jednotlivě během března 2015. Již při prvním oslovení byli účastníci šetření seznámeni s tématem rozhovoru a byl dohodnut termín samotné schůzky vyhovující oběma stranám. U dvou respondentů byl termín jednou přesunut z důvodu nedostatku času. Schůzky proběhly po vzájemné dohodě v zasedacích místnostech závodu Sfinx, kde nebyli respondenti při svých odpovědích vyrušováni okolními vlivy.

Před započítím výzkumu byly vypracovány základní otázky, které byly během rozhovorů položeny a rozvíjeny.

Při samotné schůzce před započítím rozhovoru byli respondenti podrobněji informováni o výzkumu, byla jim přislíbena anonymita a místo jejich jmen užití pseudonymů. Ústní dohodou souhlasili s nahráváním rozhovoru a jeho následným zpracováním za účelem výzkumného šetření. Respondenti, kteří se zúčastnili, rozhovorů byli překvapeni zájmem o zkoumání dané problematiky a bylo z nich cítit, že je samotné tato problematika zajímavá.

Všechny rozhovory byly nahrávány a trvaly mezi 20-30 minutami. Poté byly všechny rozhovory přepsány a následně kódovány. Jeden z kódovaných rozhovorů je součástí této práce a je umístěn jako příloha.

5.7 Postup analýzy dat

Rozhovory byly zpracovány formou otevřeného kódování.

„Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“ (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 211)

U otevřeného kódování je postup takový, že si nejprve zanalyzovaný text rozdělíme na jednotky. Jednotka může být slovo, sekvence slov, věta nebo odstavec. Dle doporučení není dobré volit hranice jednotky formálně, nýbrž podle významu tak, že se jednotkou stává významový celek různé velikosti (jednou slovo, podruhé souvětí). Tento postup vede k překrývání hranic některých významových jednotek. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 211-212)

Pokud máme vytvořený seznam kódů, můžeme začít se systematickou kategorizací. Kódy seskupujeme dle jejich podobnosti nebo jiné souvislosti, dále je slučujeme do vytvořených kategorií. Tento systém můžeme považovat za provizorní, neboť během kategorizování a práce jej budeme často přeskupovat a přepracovávat. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 221)

Z jednotlivých výsledků byly pomocí kódů sestaveny kategorie.

5.8 Jednotlivé kategorie

Pro lepší orientaci ve výzkumu byly v rámci interpretace dat jednotlivé kódy seskupeny do osmi kategorií.

5.8.1 Představa o pojmu podnikové vzdělávání

Tato kategorie znázorňuje, co si zaměstnanci závodu představují pod pojmem podnikové vzdělávání.

Kategorie sdružuje tyto kódy: potřeba pro práci, zvýšení kvalifikace, pracovní postup, pracovní růst, povinnost, spokojenost zaměstnavatele i zaměstnance, nátlak.

Aby bylo možné lépe zanalyzovat vnímání podnikového vzdělávání z pohledu linkových operátorů a mechaniků, bylo třeba nejdříve zjistit jejich samotné představy o tom, co tento pojem obnáší a jakou funkci dle nich podnikové vzdělávání zastává.

Respondenti vidí nejčastěji podnikové vzdělávání jako vzdělávání, které potřebují pro výkon svého zaměstnání či pracovního zařazení. Odpovědi se téměř shodovali a jejich myšlenka byla stejná.

„Pod pojmem firemní vzdělávání si představuju vzdělávání zaměstnanců ohledně jejich práce. Aby si zvyšovali svoje kvality.“ (Paní Červená)

„Podnikové vzdělávání, to je třeba vzdělávání pro práci, abych mohla vykonávat svou práci.“ (Paní Žlutá)

„Já myslím, že je to všechno to, co člověk potřebuje k práci,...“ (Pan Zelený)

„...vzdělávání v rámci svého zaměstnání.“ (Pan Modrý)

Dále většina respondentů uvádí, že ve firemním vzdělávání vidí možný pracovní postup v rámci pozic a pracovní růst jako příležitost.

„...je to vlastně nějaký posun lidí...“

„Aby se ten člověk nějak dál rozvíjel.“ (Pan Modrý)

„...aby mohl v té práci růst...“ (Pan Zelený)

„Aby jim to pomohlo, třeba v pracovním posunu.“ (Paní Červená)

Dle pana Modrého je třeba najít rovnováhu mezi potřebou ze strany zaměstnavatele, tak potřebou ze strany zaměstnance.

„Musí se to samozřejmě dělat tak, aby to vyhovovalo jak zaměstnavateli, tak tomu vzdělanému.“ (pan Modrý)

Pan Modrý také zmiňuje negativní pocity při vzdělávání, jako je nátlak. Uvádí, že je třeba se jim vyvarovat a spíše podpořit možnost vlastní volby zaměstnanců a podpořit chuť zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

„Nemělo by to být nátlakem. Spíš by měl mít sám člověk zájem o to školení.“ (pan Modrý)

5.8.2 Vlastní zkušenost s podnikovým vzděláváním v závodě Sfinx

V této kategorii se zabýváme zkušeností respondentů se vzděláváním v závodě Sfinx, jejich vnímáním minulého a současného stavu, jak pozitivní, tak negativní poznatky.

Kategorie sdružuje tyto kódy: hektičnost, nedostatek času, zhodnocení rozsahu, na úkor času, neprozřetelnost zaměstnavatele, počet školení, administrativa.

Dva z dotazovaných porovnali dřívější stav při podnikovém vzdělávání v závodě. Paní Žlutá, která pracuje na TPM lince již tři roky, zmiňuje absenci dostatku času při vzdělávání v rámci implementace TPM před třemi lety. Pan Zelený, který pracuje na expanzní lince TPM od podzimu 2014 se zaměřuje na porovnání intenzity vzdělávání před TPM a nyní při jeho implementaci.

„Teď je to takové hektičtější, je toho moc a najednou. Dřív to bylo takové víc v pohodě. Teď je to hodně narychlo.“ (Pan Zelený)

„...nebyl na nás v tomto čas.“ (Paní Žlutá)

Paní Žlutá také uvedla, že si spoustu požadovaných dovedností museli zaměstnanci osvojit samostudiem, což je stálo čas navíc. Paní Žlutá toto prohlásila s lehkou lítostí v hlase.

„Ale bylo to na úkor času.“ (Paní Žlutá)

Stejně tak poznamenala, že se touto neprozřetelností v oblasti dostatečnosti školení firma sama připravovala o úspory při nákladech na školení, kdy je školení vedeno jako takzvané Z-hodiny, což pro zaměstnavatele znamená mzdu, která je započítávána jako čas, který nebyl využit k samotné výrobě.

„Kdyby mi hned na začátku dali to školení na Excel, mohly se ušetřit hodiny na školení a tím i peníze. A ta firma si tímto vlastně sama ubližovala.“ (Paní Žlutá)

Paní Červená a paní Žlutá uvádí velký objem administrativní činnosti a problém s pochopením formulářů a metodik vyplývajících s TPM.

„Já jsem měla ze začátku strach ze všech těch papírů...“ (Paní Červená)

„...jsem měla problém s pochopením různých formulářů a metodik.“ (Paní Žlutá)

Pan Modrý hodnotí počet školení, které firma svým zaměstnancům poskytuje, jako dostatečný. Také kladně hodnotí celkový přístup firmy, která začala se svými zaměstnanci tímto způsobem pracovat.

„Já si myslím, že těch školení je tu dost v tom Sfinxu.“

„...myslím, že ta firma to vzala za správný konec, že ti lidé mají tu možnost.“ (Pan Modrý)

5.8.3 Představa o pojmu koučování

V této kategorii se zabýváme představou zaměstnanců závodu o pojmu koučování. Jak již bylo výše zmíněno, s metodou GROW a koučováním jsou převážně seznamováni THP pracovníci. Linkový operátoři a mechanici mají zkušenost spíše s tzv. metodickým koučováním, což obnáší spíše přenos informací a ověřování znalosti.

Kategorie sdružuje tyto kódy: informace, znalost, učení, vysvětlení, trenér, rovnocennost, emoce, učení, pomoc, schopnost vysvětlovat, vlohy ke koučování, vztah k lidem.

Všichni respondenti se shodli, že koučování by mělo zahrnovat přenos informací od kouče na koučovanou osobu. Tudiž vidí kouče spíše jako učitele, který předává koučovanému znalosti. Pan Modrý užil srovnání se sportem, kdy vnímá kouče jako trenéra.

„Kouče беру jako trenéra. Člověk to zná z toho sportu a ten kouč by měl mít nějaké znalosti, které předává dál...“ (Pan Modrý)

„Já si představuju to, že nás někdo učí nějakou metodiku. Tak, že nám ji vlastně vysvětluje.“ (Paní Červená)

„To by měl být někdo, kdo někoho druhého zaučuje...“ Pan (Zelený)

„Koučování, to je vlastně přenos nějakých informací druhým lidem...“ (Paní Žlutá)

Pan Modrý klade důraz na kladné emoce při koučování a na přístup kouče ke koučovanému. Mluví o rovnocennosti mezi koučovaným a koučem a kladném vztahu kouče ke komunikaci a práci s lidmi.

„...předává dál jakoby tou formou nenátlakovou.“

„Mělo by to být předávání informací v rámci rozhovoru, dva lidé na stejné úrovni.“

„...ten kouč by měl mít k těm lidem i nějaký vztah.“ (Pan Modrý)

Také jako jediný uvedl myšlenku, že ne všichni lidé mají schopnosti pro koučování. Navrhuje další trénink pro kouče pro zdokonalení jejich koučovacích dovedností, který by dle jeho názoru samotným koučům pomohl koučování vykonávat a přispěl jejich vývoji.

„Ne každý člověk se hodí na to být koučem.“

„Myslím, že by bylo dobré zařídit třeba pro ty kouče nějaké další školení, aby jim to šlo líp a byl ten koučink pro ně přirozenější. (Pan Modrý)

5.8.4 Vlastní zkušenost s koučováním v závodě Sfinx

V této kategorii se zabýváme zkušenostmi zaměstnanců z koučování v závodě, které sami zažili.

Kategorie sdružuje tyto kódy: vysvětlení, nepochopení metodiky, možnost ptát se, zkušenost, uklidnění, špatný přístup, monolog, bez možnosti vyjádření, výčitky, bariéra, absence respektu, pomoc.

Paní Červená hodnotí koučování v závodě kladně a zvláště kladně hodnotí možnost detailního a osobního vysvětlení metodiky od koučů, kteří již mají znalosti v potřebné oblasti či metodice. Také vyzdvihuje přístup koučů jako rovnocenných kolegů, kdy se dle vlastních slov nikdy nesetkala s žádnou nadřazeností či povýšeností.

„...tak nám to vždycky vysvětlili polopatě.“

„Někdo to třeba odříká a nechápe tu metodiku, ale koučů jsme se mohli ptát a oni nám všechno vysvětlili.“

„Nikdy nikdo nepřišel a neukazoval nám, že toho ví třeba víc.“ (Paní Červená)

Pan Modrý se zaměřuje na negativní zkušenosti při koučování, kdy se nedostal prostor pro vlastní myšlenky a poznatky, ale z rozhovoru se stal monolog kouče. Uvádí také, že se při koučování setkal s pocitem nátlaku a kárání, kdy nebyl motivován, ale spíše pohaněn. Dle Pana Modrého tak vzniká bariéra ze strany koučované osoby.

„...ten člověk mě koučuje, ale bere to za špatný konec.“

„...pak vznikne monolog, kde mluví jen kouč.“

„...kouč mi nedává možnost sám nějak v klidu mluvit.“

„...z celého koučování byl rozhovor o tom, co dělám já špatně.“

„Vzniká pak taková bariéra.“ (Pan Modrý)

Respondentka paní Žlutá má tříletou zkušenost s TPM na pilotní lince a je metodickým koučem na metodiky, za které je sama zodpovědná. Jak již bylo zmíněno ve čtvrté kapitole, tito metodičtí koučové mají pracovat jako podpory pro členy pracovních skupin na expanzních TPM linkách. Zaměřila se na svou vlastní zkušenost při předávání znalostí na lince Želé. Uvádí, že se spolu se svými kolegy snaží zaměstnance na této lince uklidnit a předat jim vlastní zkušenosti. V rozhovoru sama uvádí, že nemá ráda skákání do řeči, které chápe jako nerespektování druhé osoby.

„A my se jim opravdu snažíme vysvětlit to, s čím máme zkušenost. A snažíme se jim říct, aby nepanikařili.“

„Ted' se je snažíme naučit, aby si neskákali do řeči a vyslechli si postupně navzájem své názory. Ze začátku hned plašili, nerespektovali druhou osobu a pak se divili tomu, že toho člověka, který jim přišel na pomoc, nechápou.“ (Paní Žlutá)

5.8.5 Vztahy ovlivněné podnikovým vzděláváním

V této kategorii výzkumu se zabýváme vztahy na pracovištích a vztahy mezi THP a operátorem či mechanikem.

Kategorie sdružuje tyto kódy: konflikt, individuálnost, výsledky, soupeření, rivalita, vzájemná pomoc, větší kolektiv, závist, strach, odreagování, potřeba kontaktu.

Asi půlroku po začátku implementace TPM vznikaly na pilotní lince konflikty. Tyto konflikty byly problémem mezi dvěma AWG skupiny na opačných směnách. Paní Žlutá tento konflikt hodnotí z pohledu jedné z operátorek v těchto skupinách. Zaměřuje se na důvod vzniku konfliktu a dává srovnání s nynější situací. Zmiňuje, že tento konflikt byl řešen s manažerem výroby.

„Ono to začalo tak, že jsme byli na dvě směny a začaly se tam lišit výsledky mezi směnami a začalo nějaké soupeření. Řešilo se to i s výrobním manažerem. Nakonec jsme to všichni nějak přežili a ta situace se zlepšila.“ (Paní Žlutá)

Paní Žlutá ale přiznává, že občas vzniknou v jejich pracovním kolektivu problémy na základě rozdělení práce, kdy vzniká určitá rivalita.

„Už jsou to vlastně tři roky, co to začalo a pořád se najde někdo, kdo za zády pomlouvá nebo je nepříjemný na člověka, který byl vybrán k práci na počítači.“ (Paní Žlutá)

Dále respondentka uvádí, že konfliktní situace jsou ojedinělé a individuální.

„Ale to je opravdu o lidech, spousta lidí si sebe navzájem váží a taky té práce, co kdo dělá.“ (Paní Žlutá)

Zmíněný konflikt vnímal i Pan Modrý z pozice mechanika na této lince. Uvádí, že v současné době se situace zlepšila a vztahy hodnotí spíše kladně.

„...směny proti sobě bojovaly, která je lepší a která horší.“

„...ted' se mi zdá, že si spíš chtěou jeden druhému pomoc.“ (Pan Modrý)

Na konflikty na pracovišti byli tázáni i další respondenti. Tito pracují na expanzní lince Želé, kde je TPM implementováno asi půl roku.

„...asi ne. Nás je hodně. Víc se mjííme a míň si lezeme na nervy. Není tam ponorka.“ (Pan Zelený)

„Ještě se nestalo, že by někdo někomu ukazoval, že něco umí víc nebo mu někdo naopak záviděl.“ (Paní Červená)

Vývoj vztahů mezi zaměstnanci z linek a THP hodnotil pan Modrý kladně. Uvádí, že dříve, ještě před implementací TPM, se tyto dvě strany navzájem vůbec neznaly a společná komunikace byla problematická. S nástupem TPM a potřebou společného kontaktu se vytvořil mezi těmito stranami vztah, který postupně vyústil i ve společné mimopracovní aktivity a oslavy.

„...ale třeba před takovýma pěti rukama, to byla katastrofa promluvit s někým z administrativy. No ale jak to začalo, tak spolu bylo potřeba mluvit.“

„Jo a měli jsme společné sedánky. Třeba když se něco povedlo, ale taky tehdy, když už toho na nás bylo moc. A tam jsme všichni vypustili.“ (Pan Modrý)

5.8.6 Reakce kolegů na podnikové vzdělávání

Tato kategorie se zabývá tím, jak respondenti vnímají reakce na firemní vzdělávání z řad svých kolegů.

Kategorie sdružuje tyto kódy: náplň práce, laxnost, negativní reakce, nepochopení, součást práce, pozitivní emoce, změna v pozitivní emoce, nové zkušenosti, nové možnosti, nezkušenost z jiných zaměstnání, nezáměr vzdělávat zaměstnance.

Pan Zelený uvádí, že jím vnímané reakce na podnikové vzdělávání z řad kolegů jsou individuální. Stejně jako paní Červená se setkal i s negativním přístupem.

„...no a někdo je takový laxnější, ale někteří se bez průpovědek zúčastňují školení, protože to berou tak, že je to jejich práce.“

„Jo, třeba si stěžují, že musí zas na školení.“ (Pan Zelený)

„...nějaký člověk, co pořád nadává. Tam je plno takových lidí.“ (Paní Červená)

Paní Červená se zamýšlí nad tím, že se negativní reakce objevují z nepochopení účelu vzdělávání a nepochopení potřeby, která vyplývá z práce v samotném závodě. Dále kladně hodnotí benefity, které z práce v závodě vyplývají, a které si dle jejího názoru, spousta kolegů neuvědomuje a s výkonem své práce nespojuje.

„...možná neví, proč se to musí učit. Nechápu, že to budou potřebovat, aby mohli dál dělat svou práci.“ (Paní Červená)

„To jsou lidé, co nezkusili nic jiného. Jsou tu dlouho, nepracovali nikde jinde a pořád se jim něco nelíbí. Neví, že jsou místa, kde se s nimi zaměstnavatel nemazlí a už vůbec nemá zájem je něco naučit.“ (Paní Červená)

Paní Žlutá a pan Modrý se naopak s těmito reakcemi téměř nesetkávají. Nyní na svých pracovištích pozorují pochopení k vzdělávání a vnímání samotného vzdělávání jako přínos.

„Je to součást pracovního života. Teď už se někteří na školení i těší.“ (Paní Žlutá)

„...vidí, že jim to k něčemu bude, že tak získávají nové zkušenosti a že i v té firmě mají nové možnosti.“

„Jako taky nadávali, ale už si uvědomují, že by třeba na tom svém místě bez nějakého školení dělat nemohli.“ (Pan Modrý)

5.8.7 Konkrétní osvojené znalosti a dovednosti

Kategorie se zabývá konkrétními příklady osvojených znalostí či dovedností, které respondenti využívají i v mimopracovním životě.

Kategorie sdružuje kódy: počítač, osobní potřeba, e-mail, internet, angličtina, cestování, externí školení, specializace, samostatnost, zaměstnavatel.

Všichni dotazovaní kladně hodnotí možnost vzdělání v práci s počítačem, ve které se při podnikovém vzdělávání postupně zdokonalili a zdokonalují nebo se práci s počítačem učí od začátku. Jedna respondentka uvádí že, tuto dovednost využívá i v soukromém životě.

„...tak jsme se hodně naučili s tím počítačem tenkrát a to vlastně využívám doted.“ (Pan Zelený)

„Já třeba hodně ty počítače.“ (Paní Červená)

„Ty počítače. Já teď chci to školení Excelu. Zapsal jsem se na požadavek a čekám.“ (Pan Modrý)

„Asi ten počítač.“

...neuměla jsem třeba vytáhnout fotky z foťáku a dát je do složky. Doma jsem na to měla tři chlapy. Teď už to umím sama. A dost používám e-mail a internet.“ (Paní Žlutá)

Respondenti také zmínili možnost účasti na kurzech angličtiny a jejich přidanou hodnotu jak v pracovním životě, kdy se setkávají se spoustou anglických pojmenování, tak v osobním životě, kdy chtějí využít angličtinu při cestování.

„To samé třeba ta angličtina, která nám teď byla nabídnuta. Pracovali jsme se spoustou věcí v angličtině...“ (Paní Žlutá)

„Mně se teď třeba líbí ta angličtina. To, že nám firma poskytla tu angličtinu, je super.“ (Pan Modrý)

„Bylo by potřeba ještě té angličtiny. Tady je spousta zkratk z anglických slov, programy v angličtině a člověk tomu nerozumí.“

„...ty základy můžu využít při cestování.“ (Pan Zelený)

Paní Červená jako jediná uvedla, že prostřednictvím podnikového vzdělávání poznala a pochopila spoustu informací o firmě Nestlé.

„...spoustu informací o Nestlé. Vlastně co to děláme a proč to děláme.“ (Paní Červená)

5.8.8 Doporučení respondentů

Kategorie shromažďuje návrhy a nápady samotných respondentů pro posílení či zlepšení systému podnikového vzdělávání v závodě Sfinx.

Kategorie sdružuje kódy: externí zkušenost, možnosti, vnímání zaměstnance, vlastní potřeby, nové poznatky, trpělivost, různorodost, zkušenost z jiného závodu.

Dotazovaní shodně uvádí, že do budoucna je třeba zaměřovat se na různorodost lidí a individuálně k nim přistupovat.

„Někomu to trvá dýl. S tím by měla firma počítat.“ (pan Zelený)

„...dávat pozor na to, že jsou opravdu lidé, co mají problém něco pochopit a potřebují víc pomalu nebo víc do hloubky vysvětlovat.“ (paní Červená)

„...abychom se opravdu zaměřovali na naše zaměstnance, na to jací jsou naši zaměstnanci.“ (Paní Žlutá)

„Každý jsme jiný. Já můžu mít s něčím problém, kolega tomu může rozumět, protože k tomu má blíž a naopak.“ (Pan Modrý)

Dva respondenti se shodli, že pro ně jako pro mechaniky je příjemná externí zkušenost nebo školení externí firmou, či návštěva technicky zaměřených veletrhů.

„...rádi zúčastňujeme třeba různých veletrhů, kde můžeme vidět nějaké novinky na strojích.“

„...pomohlo a pomáhá, když můžeme navštívit jiné závody...“

„Zkušenosti z jiných firem a jiných míst jsou pro nás přínosem. Tak by mohla firma zorganizovat víc návštěv jiných závodů.“ (Pan Modrý)

„Byli jsme třeba na školení, kde náš školila firma zabývající se ložisky a dozvěděli jsme se toho moc. I věci, které jsme ani netušili. Takové školení pokud bude firma dál poskytovat, tak to bude fajn.“ (pan Zelený)

Jedna respondentka uvedla, že je pro ni a její pracovní kolektiv přínosná návštěva sesterského závodu.

„A taky je fajn když můžeme jet do Prievidzi. Oni už tam mají spoustu věcí za sebou, které teď děláme a taky tam můžeme vidět, co nás čeká.“ (Paní Žlutá)

5.9 Doporučení pro praxi

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že respondenti vnímají kladně možnost podnikového vzdělávání v závodě Sfinx. Uváděli však, že je někdy vzdělávání či jeho způsob proveden

hekticky a s velkým časovým náparem. Doporučení by se tak týkalo lepšího plánování a rozvržení vzdělávacích akcí.

Stejně jako vzdělávání, tak koučování hodnotili dotazovaní kladně. Jeden respondent se ovšem zamýšlel nad přístupem ze strany koučů a uvedl i záporné zkušenosti, kdy se necítil dobře a celý koučink byl proveden pod nátlakem. Je třeba také upozornit na fakt, že dotazovaní si koučování představují jako učení nebo přenos informací. Doporučení by se týkalo prohloubení znalostí a dovedností samotných koučů opakovaným tréninkem či vzděláváním a seznámení koučovaných osob o tom, jaký je rozdíl mezi metodickým a pravým koučinkem.

Jelikož se někteří dotazovaní shodli na tom, že negativní ohlasy na podnikové vzdělávání často vyplývají z nepochopení důvodu vzdělávání, další doporučení směřuje k tomu, aby vedení firmy opravdu důsledně vysvětlovalo svým zaměstnancům důležitost podnikového vzdělávání jeho potřebu k výkonu zaměstnání.

Při výzkumu jsme se také zabývali otázkou, jak podnikové vzdělávání ovlivňuje vztahy na pracovištích. Respondenti mluvili jak o svých kolezích přímo z výrobních linek, tak o vztazích s THP pracovníky. Protože dotazovaní uváděli, že většina konfliktů vyplývala z rivality na základě rozlišných výsledků dvou pracovních skupin, doporučení směřuje k podpoře sebevědomí a pocitu rovnocennosti mezi operátory. Vývoj vztahů s THP pracovníky hodnotili dotazovaní kladně a jeden z respondentů dokonce upozornil na pozitivně vnímané mimopracovní aktivity s operátory, mechaniky a THP pracovníky. Obecné doporučení pro tuto oblast je pořádání občasných teambuildingových aktivit.

Část výzkumu se zaměřuje na vlastní nápady a návrhy pro vzdělávání v závodě. Tři z dotazovaných uvedli, že jsou pro ně přínosné zkušenosti z jiných závodů, či specializované vzdělávání externí firmou nebo návštěvy veletrhů. Doporučení by se tak týkalo organizací externích školení či návštěv jiných závodů, například Nestlé závodu v Prievidzi, či větší zpřístupnění návštěv veletrhů jako možnosti seznámit se s novinkami.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce „Vnímání podnikového vzdělávání z hlediska linkových operátorů a mechaniků“ jsme se snažili reagovat na otázku pohledu a pocitů zaměstnanců závodu Sfinx na podnikové vzdělávání.

V závodě Sfinx jsou již několik let vzdělávání zaměstnanci v rámci pravidel bezpečnosti, kvality a životního prostředí, v rámci svého pracovního zařazení a v rámci legislativně povinných školení. Před třemi lety začala být v závodě implantována iniciativa TPM, s kterou bylo třeba naučit zaměstnance nové dovednosti a znalosti. Proto bylo několik zaměstnanců osloveno s prosbou o anonymní rozhovor. Oslovení respondenti, kteří se pak samotných anonymních rozhovorů zúčastnili, přistupovali k rozhovorům se zájmem a ochotou. Bylo zřejmé, že podnikové vzdělávání se jich úzce dotýká a je součástí jejich každodenního pracovního života.

V teoretické části práce je snaha vymezit teoretická východiska dotazované a zkoumané problematiky dopadu podnikového vzdělávání na zaměstnance závodu Sfinx. Úkolem teoretické části této bakalářské práce bylo vysvětlit a vymezit podnikové vzdělávání, koučování a rozvoj lidí. V první kapitole práce jsme se snažili vymezit pojmy učení, vzdělávání a získávání znalostí a osvojování dovedností. Druhá kapitola se zaměřovala na řízení a rozvoj lidí následně spjaté s podnikovým vzděláváním. Ve třetí kapitole jsme rozváděli pojem koučování a význam koučování pro rozvoj lidí.

V empirické části jsme uplatnili kvalitativní výzkum, který byl zaměřen na vnímání podnikového vzdělávání z pohledu zaměstnanců závodu, konkrétně linkových operátorů a mechaniků, což byla zároveň hlavní výzkumná otázka. Respondenti se zcela shodli na tom, že možnost podnikového vzdělávání je přínosem jak pro ně, tak pro zaměstnavatele a že jsou s podnikovým vzděláváním v závodě Sfinx spokojeni. Jediné, co uváděli jako negativní stránku věci, je velký objem vzdělávacích informací v krátkém čase.

Při zkoumání vnímání koučování jsme se nejdříve zaměřili na samotnou představu zaměstnanců o pojmu koučování. Všichni dotazovaní se shodují, že koučování je přenos informací od člověka, který zná danou metodiku, na člověka, který si znalosti o této metodice musí ještě osvojit. Tudíž můžeme vyvodit, že zaměstnanci neznají pojem koučování uvedené v povědomí široké veřejnosti Johnem Whitmorem, kterým jsme se zbývali v teoretické části. Zaměstnanci znají pouze tzv. metodický koučink, který si firma Nestlé upravila pro své vzdělávací potřeby. Na samotnou otázku vnímání koučování v závodě Sfinx respon-

denti odpovídali kladně. Jeden dotazovaný, který vnímá koučink v rámci vzdělávání kladně, ovšem upozornil na nedostatečné schopnosti koučů pro práci s lidmi, konkrétně na nepříjemný přístup kouče ke koučovanému.

Dalším zkoumaným tématem byly reakce jejich okolí na firemní vzdělávání. Respondenti shodně uváděli, že reakce na podnikové vzdělávání jsou individuální, někdy záporné, někdy kladné. Jedna respondentka se zamýšlela nad možností, že záporné reakce jsou způsobeny nevědomostí a nezkušeností s jinými zaměstnavateli. Uvedla také, že jednou z možností, proč jsou reakce negativní je to, že vzdělávání nerozumí účelu daného vzdělání.

V další kapitole výzkumné části jsme se zabývali vztahy na pracovišti, kdy sama respondentka, které se konflikt na pracovišti dotýkal, uvedla, že tyto konflikty vznikají v rámci rivality na pracovišti.

Na otázku týkající se pro ně nejdůležitějších znalostí či dovedností, které si při podnikovém vzdělávání osvojili, uváděli dotazovaní svorně práci na počítači a že je pro ně pozitivní možnost osvojení základů angličtiny.

Respondentů jsme se také ptali na jejich vlastní nápady či návrhy v oblasti vzdělávání, kde uváděli jako přínosné zkušenosti z jiných závodů či ze školení specializovanými externími firmami.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že všichni dotazovaní jsou spokojeni s podnikovým vzděláváním v závodě Sfinx a s možností zdokonalování se při své práci. Tímto jsme si odpověděli i na výzkumnou otázku.

Můžeme říci, že podnikové vzdělávání v dané firmě je přijímáno kladně, ovšem s výhradami, se kterými když se bude dále pracovat, mohou při zdokonalování zaměstnanců kladně pomoci celkovému efektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, viii, 100 s. ISBN 8025105059.
- [5] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- [6] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [7] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [10] PROŠKOVÁ, Petra, Jana Ada KUBÍČKOVÁ a Michaela DAŇKOVÁ. *Koučování týmu: jak my to vedeme*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 111 s. ISBN 978-80-247-4871-9.
- [11] PRUSÁKOVÁ, Viera. *Systémový přístup k ďalšiemu vzdelavaniu*, Bratislava: Inštitút pre verejnú správu, 2000, 125. S ISBN 978-80-968308-2-4.
- [12] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- [13] SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

- [14] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [15] TIGHT, Malcolm. *Key concepts in adult education and training*. 2nd ed. London: RoutledgeFalmer, 2002, ix, 196 s. ISBN 0-415-27579-2.
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
- [17] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- [18] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [19] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [20] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 184 s. ISBN 80-7261-101-1.
-
- [21] HAY GROUP. *Tajemství vyšší výkonnosti* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z:
https://www.haygroup.com/Downloads/cz/misc/HayGroup_vyzkum.pdf
- [22] NESTLE. *Závod Sfinx* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z:
<http://nestle.cz/o-nestle/nestle-v-ceske-a-slovenske-republice/zavod-sfinx>
- [23] Z HOLEŠOVA. *Kneisl (Sfinx) v Holešově – Všetulích* [online]. © 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z:
<http://www.zholesova.cz/2012/01/20/kneisl-sfinx-v-holesove-vsetulich>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	Autonomous Management Pillar
AWG	Autonomous Working Group
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EDC	Every Day Coaching
ET	Education and Training Pillar
EU	Evropská unie
FI	Focused Improvement Pillar
GA	Goal Alignment Pillar
GSTD	Go See Thing Do
HR	Human Resources
HRD	Human Resources Development
MWG	Maintenance Working Group
NCE	Nestlé Continuous Excellence
NGMP	Nestlé Good Manufacturing Practices
PDG	Performance Development Guide
PM	Planned Maintenance Pillar
QA	Quality Assurance
SHO	Shift Hand Over
THP	Technicko hospodářský pracovník
TPM	Total Performance Management
TTT	Train The Trainer
tzv.	tak zvané
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Styly řízení – Motivující a demotivující klima (zdroj Hay Group)

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Základní údaje o respondentech

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Kódovaný rozhovor s paní Žlutou

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

T = tazatel

PŽ = paní Žlutá

OT = otázka

OD = odpověď

T/OT1	Dobrý den, jak už jsem Vám při pozvánce k tomuto rozhovoru říkala, studuji Andragogiku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a nyní pracuji na bakalářské práci, která se jmenuje „Vnímání firemního vzdělávání z pohledu linkových mechaniků a operátorů“. Cílem tohoto výzkumu je tedy prozkoumat, jak operátoři a mechanici vnímají podnikové vzdělávání, popřípadě jaké mají výhrady či návrhy na zlepšení systému vzdělávání v závodě. Před začátkem samotného rozhovoru bych Vás chtěla ubezpečit, že veškeré informace vyplývající z rozhovoru budou užity jen pro účel výzkumu a nijak je nezneužiji. V tomto výzkumu budete vystupovat pod pseudonymem paní Žlutá. Můžeme začít?	
PŽ/OD1	Ano, můžeme.	
T/OT2	Dobře, tedy má první otázka. Co si Vy sama představujete pod pojmem podnikové vzdělávání?	
PŽ/OD2	Podnikové vzdělávání, to je třeba vzdělávání pro práci, abych mohla vykonávat svou práci. Pak je to vzdělávání, které je povinné, ať je to bezpečnost nebo kvalita. A pak to jsou vzdělávání s nějakým novým programem, třeba s TPM, které je třeba převést na operátory a je to práce navíc, je to dokumentace, to že se naučím práci s počítačem třeba.	Potřeba pro práci
T/OT3	Jak vnímáte podnikové vzdělávání v závodě Sfinx?	
PŽ/OD3	Ted' už mám pocit, že to jde tak, jak to mělo jít od začátku.	

	<p>Třeba jako na žele vzdelávání na počítačích. Když jsme začali s TPM, nebyl na nás v tomto čas. A pak jsme dělali všechno nastokrát. Museli jsme všechno předělávat. Všechno jsme se učili sami od stolu. Neuměli jsme s počítačem, znali jsme jen svoje profese. To samé třeba angličtina, která nám teď byla nabídnuta. Pracovali jsme se spoustou věcí v angličtině a vůbec jsme tomu nerozuměli. Takže jsme pořád museli za někým chodit a ptát se. Ale vidím, že na žele to začíná už od začátku. Teď už je to lepší. A i ty nové věci bereme jinak. Je to součást pracovního života. Teď už se někteří na školení i těší.</p>	<p>Nedostatek času</p> <p>Součást práce</p> <p>Změna v pozitivní emoce</p> <p>Angličtina</p>
T/OT4	<p>Takže máte poměrně bohaté zkušenosti s podnikovým vzděláváním. Co se podle Vás konkrétně nepovedlo v systému podnikového vzdělávání ve Sfinxu a v čem byla například neprozřetelnost firmy?</p>	
PŽ/OD4	<p>Třeba práce v Excelu. Teď jsem si zrovna žádala o vyšší úroveň proškolení. Želáky už to školí od začátku. Já už teď ty základy taky umím, to jsem se nějak vlastní cestou naučila. Ale bylo to na úkor času. Kdyby mi hned na začátku dali to školení na Excel, mohly se ušetřit hodiny na školení. A ta firma si tímto vlastně sama ubližovala.</p>	<p>Na úkor času</p> <p>Neprozřetelnost zaměstnavatele</p>
T/OT5	<p>Jak by podle Vás bylo možné lépe zajistit vzdělávání v závodě?</p>	
PŽ/OD5	<p>No třeba tak, abychom se opravdu zaměřovali na naše zaměstnance, na to jací jsou naši zaměstnanci. Co se týče TPM, tak jsem měla problém s pochopením různých formulářů a metodik. Vždycky se jelo podle formulářů, které odněkud přišly. A pak jsme najednou přišli na to, že se nám líp chápe a učí něco, co si vytvoříme sami a jedeme podle svých potřeb. A taky je fajn když můžeme jet do Prievdizi. Oni už tam mají spoustu věcí za sebou, které teď děláme a taky tam můžeme vidět, co nás čeká. Ale potom</p>	<p>Vnímání zaměstnance</p> <p>Administrativa</p> <p>Zkušenost z jiného závodu</p>

	si ty věci zas udělat tak, aby seděly hlavně nám.	
T/OT6	Mluvíte o našich zaměstnancích. Jak poznamenala ta skutečnost nových školení, nového učení nového vzdělávání váš kolektiv?	
PŽ/OD6	No to je právě to. Ono to začalo tak, že jsme byli na dvě směny a začaly se tam lišit výsledky mezi směnami a začalo nějaké soupeření. Řešilo se to i s výrobním manažerem. Nakonec jsme to všichni nějak přežili a ta situace se zlepšila. Už jsou to vlastně tři roky, co to začalo a pořád se najde někdo, kdo za zády pomlouvá nebo je nepříjemný na člověka, který byl vybrán k práci na počítači. Třeba že neumím dělat rukama. Ale to je opravdu o lidech, spousta lidí si sebe navzájem váží a taky té práce, co kdo dělá. Každý má nějakou zodpovědnost a váží si i těch, kteří mají jinou zodpovědnost, ale jsou lidé, co prostě pořád rýpou, ale jsou rádi, že to nemusí dělat oni sami.	Soupeření Výsledky Závisť Individuálnost
T/OT7	Teď se trošku vrátím k samotnému vzdělávání, respektive k rozvoji lidí. Co si představujete pod pojmem koučování?	
PŽ/OD7	Koučování, to je vlastně přenos nějakých informací druhým lidem ohledně nějakého tématu, kterému já musím rozumět.	Informace
T/OT8	Takže ten kouč dle Vás musí být nějaký znalec nebo odborník?	
PŽ/OD8	Ano.	
T/OT9	Jak vnímáte koučování ve Sfinxu?	
PŽ/OD9	Já myslím, že je to fajn. Třeba když něco říkáme želákům, tak jim to pomáhá. A my se jim opravdu snažíme vysvětlit to, s čím máme zkušenost. A snažíme se jim říct, aby nepanikařili.	Zkušenost Uklidnění
T/OT10	Začala jste mluvit o Želé. Vy jste teď jednou z podpor ne-	

	<p>boli metodických koučů z linky Marshmallow, která má pomáhat operátorům z linky Želé při osvojování znalostí a dovedností. Jaké dovednosti z oblasti komunikace s lidmi jste si potřebovala osvojit pro koučování?</p>	
PŽ/OD10	<p>Jako mě nedělá problém komunikace s lidma. Jediné co nemám ráda je skákání do řeči. S tím jsem se setkala na Želé. Teď se je snažíme naučit, aby si neskákali do řeči a vyslechli si postupně navzájem své názory. Ze začátku hned plašili, nerespektovali druhou osobu a pak se divili tomu, že toho člověka, který jim přišel na pomoc, nechápou.</p>	<p>Absence respektu</p> <p>Pomoc</p>
T/OT11	<p>Co konkrétně jste si odnesla z firemního vzdělávání?</p>	
PŽ/OD11	<p>Asi ten počítač. To je to nejvíc, co jsem se tu naučila. Já jsem se přišla po mateřské, nejsem technický typ a oni mě zaučili na stroji (smích). A dřív jsem nepotřebovala ten počítač. Jen jsem se podívala na mail a šla jsem od toho. Ale neuměla jsem třeba vytáhnout fotky z foťáku a dát je do složky. Doma jsem na to měla tři chlapy. (smích) Teď už to umím sama. Takže pro život fajn. No a zrovna dneska mi došel balík, který jsem si objednala na internetu. (smích)</p>	<p>Počítač</p> <p>Osobní potřeba</p>
T	<p>To je super. Z mé strany je to nejspíš vše. Já Vám moc děkuji za veškeré informace a názory, je to pro mě opravdu přínosné.</p>	
PŽ	<p>Nemáte za co.</p>	
T	<p>Přeji Vám pěkný den a ať se při vzdělávání setkáváte s co možná nejvíce pozitivními zkušenostmi a ať se Vám daří.</p>	
PŽ	<p>Děkuji, Vy taky, mějte se.</p>	
T	<p>Na shledanou.</p>	