

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Jiří Bým

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**M ě ř e n í e f e k t i v n o s t i
v z d ě l á v a c í h o p r o c e s u v p o d n i k u**

**Measurement of the educational process effectiveness
in a company**

DP - PE - KPE - 200603

J I Ř Í B Ý M

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. (KPE)

Konzultant: Ing. Radomír Matyáš, CSc. (Preciosa, a. s.)

Počet stran: 76

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 13. 5. 2006

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 13. 5. 2006

Podpis:

Resumé

Hlavní myšlenkou této diplomové práce je pohled na vzdělávání mistrů, zejména pak na jeho hodnocení, a to ve společnosti Preciosa, a. s. V teoretické části jsou podrobněji rozebrány postupy při realizaci systémů osobního rozvoje a metody hodnocení. Část věnovaná současné situaci se zaměří nejprve na historii firmy a poté na její současnou personální politiku. Poslední část se zabývá projektem „Mistr 2004“, hodnocením jeho přínosů i nedostatků a na základě toho nabízí také konkrétní návrhy na další postup při vzdělávání mistrů ve společnosti Preciosa, a. s.

Abstract

The main idea of this paper is the view of the foremen training, particularly of its evaluation, namely in Preciosa company. In the theoretical part, there are detailed analyses of procedures used during the implementation of personal development systems and methods of evaluation. The next part, attended to present situation, is focused on the history of the company and on its existing personnel policy. The last part deals with the project „Mistr 2004“ („Foreman 2004“) and evaluates its assets and imperfections. On the basis of this results, there are particular proposals how to go about subsequent foremen training in Preciosa company.

Klíčová slova:

Vzdělávání

Vzdělávání mistrů

Podnikové vzdělávání

Hodnocení vzdělávání

Přínosy vzdělávání

Key words:

Training

Foremen training

Company training

Training evaluation

Training assets

Obsah

I.	Úvod	8
II.	Teoretická část	12
II.1.	Úvod	12
II.2.	Oblasti formování pracovních schopností	13
II.3.	Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání	14
II.3.1.	Identifikace potřeb a stanovení cílů	15
II.3.1.1.	<i>Osobní rozvoj</i>	16
II.3.1.2.	<i>Cíle vzdělávání</i>	17
II.3.2.	Plánování vzdělávání	18
II.3.3.	Realizace vzdělávacího procesu	19
II.3.4.	Vyhodnocení výsledku a účinnosti	21
III.	Současná situace	26
III.1	Úvod a historie společnosti	26
III.2	Institut personálního rozvoje (IPR)	27
III.2.1	Katedry IPR	29
III.2.2	Lektoři IPR	30
III.2.3	Úkoly IPR	30
III.2.4	Akce IPR	31
III.3	Odborný osobní rozvoj (OOR)	32
III.3.1	Katalog kvalifikací	34
III.4	Systém hodnocení	35
IV.	Praktická část	39
IV.1	Úvod	39
IV.2.	Průběh projektu MISTR 2004	40
IV.2.1	Příprava projektu	41
IV.2.2	Realizace projektu	44

IV.2.3 Ukončení výcvikové části a vyhodnocení	48
IV.2.4 Navazující profesní rozvoj mistrů	50
IV.3 Hodnotící dotazník	50
IV.3.1 Obsah dotazníku	52
IV.3.2 Vyhodnocení dotazníků	54
IV.3.2.1 Verbální a neverbální komunikace	55
IV.3.2.2 Jednání s nadřízenými	56
IV.3.2.3 Jednání s podřízenými	57
IV.3.2.4 Motivace a vedení lidí	59
IV.3.2.5 Vyjednávání a řešení konfliktů	60
IV.3.2.6 Zvládání emocí a stresových situací	61
IV.3.2.7 Otevřené otázky	63
IV.3.2.8 Shrnutí	65
IV.4 Strukturovaný rozhovor	66
IV.5 Ekonomické zhodnocení	67
IV.6 Vlastní návrhy řešení	68
V. Závěr	72
VI. Seznam literatury	75
VII. Seznam příloh	77

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	- Assessment Centre
apod.	- a podobně
a. s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
CP	- centrální péče
č.	- číslo
IGŘ	- instrukce generálního ředitele
IPR	- Institut personálního rozvoje
KČ	- Katalog činností
OOR	- osobní odborný rozvoj
příp.	- případně
SAP	- celopodnikový informační systém
tzv.	- takzvaný (-á, -é)
tj.	- to je
pozn.	- poznámka

I. Úvod

„Naše neochota vydávat více peněz na investice do kvalifikované pracovní síly se projevuje ve velkém počtu lidí, které nelze zaměstnat.“

Herbert E. Steiner

Úvodem si položíme otázku: co stojí za úspěchem předních světových firem a co je odlišuje od méně úspěšných konkurentů? Svého postavení dosahují prostřednictvím efektivního a efektního využívání svých zdrojů, a to za účelem prosazování určité strategie. Ačkoliv z hlediska úspěchu jsou samozřejmě důležité všechny zdroje, mnoho manažerů těchto úspěšných firem vzápětí dodává, že tím hlavním a nejcennějším zdrojem jsou lidé.

Způsob, jakým organizace získává, podporuje a udržuje své zaměstnance, má vliv na její úspěch či neúspěch. A to se poté samozřejmě odráží na úrovni blahobytu každého jedince.[3]

Česká republika se nedávno stala členem Evropské unie. To znamená mimo jiné každodenní střetávání s mnohem ostřejší konkurencí zahraničních firem ve všech oblastech. Proto se péče o vzdělávání a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury musí stát spolu s růstem produktivity práce jedním z nejdůležitějších úkolů pro zajištění budoucí prosperity.

Je pravdou, že české firmy mají v tomto směru stále co dohánět. Existují organizace, a to zejména s majoritními zahraničními vlastníky, které se tomuto problému intenzivně

věnují a kde již můžeme vidět zřejmé přínosy. Naopak je zde stále mnoho manažerů, kteří ještě nepochopili, že investice do vzdělávání pracovních sil se jistě zhodnotí.

Preciosa, a. s., je dle mého názoru firmou, která se právě na oblast vzdělávání a osobní rozvoj svých zaměstnanců všech úrovní poměrně intenzivně zaměřuje a vynakládá v tomto směru značné prostředky. Společně s tím je hlavním zájmem zajistit a dále vylepšovat efektivní systém hodnocení vzdělávání.

Právě kvalitní hodnocení představuje jeden z významných impulsů při odstraňování pochybností managementu, který rozhoduje o celkové koncepci a hlavně výši prostředků do podnikového vzdělávání.

II. Teoretická část

II.1. Úvod

Řídit rozvoj zaměstnanců předpokládá rozumět požadavkům, před které zaměstnance postaví budoucí vývoj a na tyto požadavky je včas připravovat. [5]

Hlavním cílem vzdělávání je rozvoj a zvyšování odborných, ale také osobnostních kapacit zaměstnanců za účelem zvyšování a posilování konkurenceschopnosti. Představuje zároveň jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a jeho praktický význam je srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací. Tyto činnosti je nutno chápat jako dynamický a nikdy nekončící proces.

Výhody plynoucí z efektivního vzdělávání a odborné přípravy můžeme rozdělit z několika pohledů:

a) z hlediska organizace

- napomáhá rozvoji organizace, efektivnějšímu řešení problémů
- vede k vyšší ziskovosti
- zvyšuje motivaci, loajalitu, produktivitu a kvalitu práce
- zlepšuje znalosti a kvalifikaci na všech stupních organizace
- vytváří lepší image organizace

b) z pohledu jednotlivce, které by zpětně měly přinést výhody organizaci:

- pomáhá lepšímu rozhodování a efektivnějšímu řešení problémů
- rozvíjí motivaci, sebedůvěru, uspokojení z práce
- napomáhá k dosažení vyšší sebedůvěry a seberozvoje
- poskytuje prostor pro další růst a příležitosti do budoucna
- přispívá ke zvládnutí stresu, napětí, konfliktů

c) z pohledu interpersonálních vztahů:

- přispívá ke zlepšení komunikace, jednání s lidmi
- vytváří soudržnost ve skupinách a týmech, podporuje týmovou spolupráci
- přináší lepší atmosféru pro výuku a další růst
- dělá z organizace lepší místo k práci a životu

II.2. Oblasti formování pracovních schopností

Charakteristiky či vlastnosti, které by jedinec měl mít, aby mohl efektivně a úspěšně plnit potřebné úkoly: [1]

1. *znalosti* - to, co musí znát
2. *dovednosti* - to, co musí umět dělat
3. *postoje* - to, co cítí ve vztahu k práci, dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce
4. *schopnosti* - ať už pracovní, či týkající se chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu
5. *normy výkonu* - to, čeho musí být schopen plně kompetentní jedinec dosáhnout

Existují tři základní oblasti formování pracovních schopností:

1. oblast vzdělání

- dochází k formování základních a všeobecných dovedností či znalostí, které umožňují každému člověku žít ve společnosti, v návaznosti na ně dále rozvíjet další speciální pracovní dovednosti

- je zaměřena zejména na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost

2. oblast kvalifikace (training)

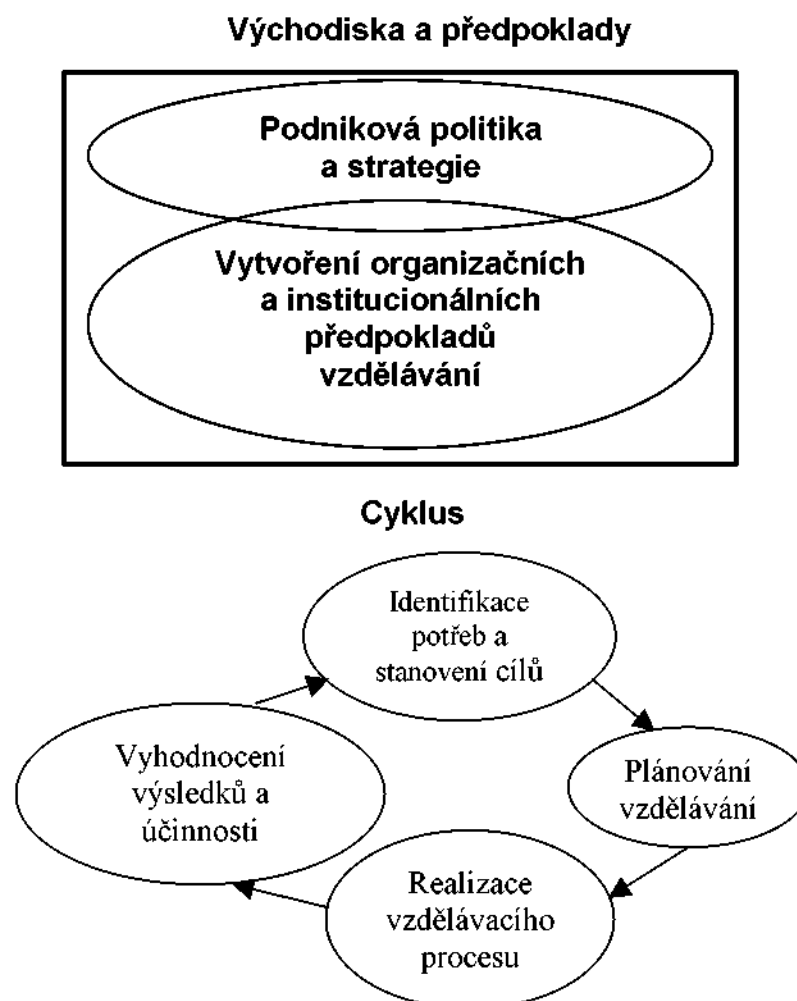
- je orientována jako příprava na určité povolání, zaměstnání a následně také jako aktualizace a přizpůsobování se měnícím se potřebám pracovního místa

3. oblast osobního rozvoje

- představuje širší znalosti a dovednosti než které jsou nezbytně nutné pro výkon dané funkce
- významné místo zabírá formování sociálních a osobnostních vlastností jedince a mezilidských vztahů
- zaměřuje se na budoucí kariéru a lepší možnosti dalšího uplatnění

II.3. Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání

Základní cyklus procesu podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků zachycuje následující schéma⁽¹⁾:



⁽¹⁾ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 245

II.3.1. Identifikace potřeb a stanovení cílů

Aby se dospělo k očekávanému výsledku, musí personální odborníci i jednotliví vedoucí odhadnout nejprve potřeby zaměstnanců a organizace. Je třeba vycházet z celkové strategie organizace, současných a hlavně budoucích problémů a potřeb, které lze očekávat a bude nutno je řešit pomocí odborné přípravy a rozvoje. Dále je nezbytné stanovit oblasti, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšenou budoucí prosperitu organizace i samotných zaměstnanců.

Klíčová je v tomto případě vzájemná spolupráce personalistů, manažerů, jednotlivých přímých nadřízených i zaměstnanců samotných. Ti musí společně co nejjasněji specifikovat, co naučit, zlepšit, změnit apod.

Jedná se zejména o změny vnějšího prostředí, na které je třeba efektivně reagovat. Potřeba odborné přípravy a rozvoje může nastat také v případě změny podnikové strategie či zavedení nového výrobku, služby, které vyžaduje nové postupy.

Při identifikaci potřeb vycházíme z: [1,4,6]

a) vnitropodnikových údajů

- o celkové činnosti organizace
- o jednotlivých pracovních místech
- o konkrétních pracovnících

První skupinou jsou údaje o celkové činnosti firmy, které zahrnují data o struktuře podniku, výrobním programu, situaci na trhu, konkurenčním prostředí, struktuře finančních a lidských zdrojů apod. Dále do této skupiny zahrnujeme údaje o tzv. firemní strategii. Vycházíme samozřejmě z legislativních norem a předpisů, zvyků atd.

Dále vycházíme z údajů o jednotlivých pracovních místech, kde jsou popsána jednotlivá pracovní místa a činnosti vykonávané na těchto místech. Ke každé pozici či profesi by měly být specifikovány požadavky na pracovníky, jako např. jejich vzdělání, zkušenosti, praxi, (příp. další školení, kurzy, osvědčení apod.) a také osobnostní vlastnosti, které jsou potřebné pro zvládnutí pracovní pozice. Měly by být také analyzovány kroky, které pracovník musí udělat, aby jeho práce byla vykonávána co možná nejefektivněji.

Neméně důležité jsou také údaje o konkrétních pracovnících, jejich individuálních charakteristikách v porovnání s tím, co je vyžadováno organizací. Tyto i další podstatné informace lze získat z pravidelných záznamů o hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, o pohovorech a diskusi se zaměstnancem, kde vyjadřuje své postoje, názory apod. Získané údaje mohou u mnohých jednotlivců odhalit potřebu dalšího rozvoje (viz. podkapitola osobní rozvoj).

b) externích údajů

Mezi ně zařazujeme údaje o profesně-kvalifikační struktuře pracovních zdrojů a jejím vývoji v dané oblasti, zkušenosti se získáváním pracovníků jednotlivých profesí, jejich požadavky ať už se jedná vedoucí či řadové pracovníky apod.

II.3.1.1. Osobní rozvoj

Kromě již zmíněných úkolů je při identifikaci potřeb nutné obsáhnout každého jednotlivce. Jedná se o součást jejich tzv. *osobního (individuálního) rozvoje*. Tímto pojmem rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, způsoby jednání, postoje apod. jednotlivých pracovníků.[2] Jeho potřeby může určit personální oddělení, přímý nadřízený nebo on sám.

Ke zjištění potřeb osobního rozvoje se používají nejčastěji tyto metody:

- osobní rozhovory a skupinové diskuse s pracovníky
- písemné dotazníky, testy
- hodnocení výkonnosti, chování či jednání přímým nadřízeným
- AC - Assessment Centre nebo Development Centre, kdy se potřeby projevují v modelových situacích hodnocených zkušenými interními i externími hodnotiteli
- 360 stupňové hodnocení ve všech směrech struktury organizace (vyžadující vyspělou firemní kulturu)

U každého jednotlivce je poté nutné stanovit jeho silné a slabé stránky a na ty slabé se následně zaměřit a věnovat jim pozornost při plánování vzdělávacího procesu.

II.3.1.2. Cíle vzdělávání

Cíle odborné přípravy a rozvoje jsou výsledkem analýzy včetně identifikace potřeb. Měly by stanovit žádoucí chování a podmínky, za kterých k němu dochází. Cíle rovněž slouží jako norma, s níž lze porovnávat individuální výkon a program. Měly by být:

- konkrétní - musí se vztahovat k určité činnosti
- měřitelné - je stanovena požadovaná kvalita a množství
- dosažitelné - existuje možnost cílů dosáhnout
- relevantní - jsou v souladu s požadavky organizace

Cíle by měly obsahovat: [1,7]

a) *definice cíle*, tj. co bude školený po absolvování vybraného školení znát, co bude schopen dělat apod.

b) *podmínky*, za kterých se očekává jeho splnění (časový harmonogram, nástroje, metody...)

c) *kvantitativní či kvalitativní vymezení kritérií*, která určí úspěšnost plnění cílů a umožní zhodnocení přínosů

II.3.2. Plánování vzdělávání

V průběhu plánování vzdělávání dochází k vytváření vhodné kombinace vzdělávacích programů, jejich vhodnému propojení a umístění.

Nejdůležitější otázkou je hledání rovnováhy mezi požadavky a potřebami organizace na straně jedné a existujícími finančními, materiálními a personálními omezeními na straně druhé.

Při přípravě a plánování vzdělávacího procesu musíme brát v úvahu jeho: [8]

- a) účinnost - vyplývá z toho, zda vzdělání dosahuje stanovených cílů a zda umožňuje uplatnit získané dovednosti v pracovním procesu.
- b) efektivnost - týká se nákladů a času na předávání poznatků do úrovně, kdy má požadovanou účinnost. Zjišťujeme, jakou formou a jakými prostředky vzdělávací proces vést.

Hlavním úkolem je zpracování *souhrnného plánu a přiřazení disponibilních zdrojů pro jeho realizaci.*

Plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky: [4,6,8]

1) *Jaké vzdělávání zabezpečit?*

Definují se hlavní obsah a cíle dle předem stanovených potřeb a možností organizace.

2) *Komu?*

Stanovení, pro koho konkrétně je program určen a jaké musí splňovat předpoklady. Nezbytné proto, aby byli vybráni pouze vhodní a kompetentní účastníci.

3) *Jakým způsobem?*

Určení efektivních metod a postupů, které nejlépe odpovídají dané situaci a možnostem a zajišťují dosažení cílů.

4) *Kým?*

Stanovení, kdo bude vzdělávání poskytovat. Zda ho zabezpečí vlastní zaměstnanci organizace (specialisté na vzdělávání, vedoucí, zkušení spolupracovníci, interní lektori, mentori) nebo zda využít externích lektorů či konzultantů. Možná je také kombinace obou možností.

5) *Kdy?*

Vyhotovení časového harmonogramu programu, termíny pro přihlášení a výběr účastníků, přípravu materiálů, rezervace učeben, ubytování atd. Stanovení, zda bude probíhat v pracovní době či nikoliv.

6) *Kde?*

Rozhodování, zda se program uskuteční v prostorách organizace nebo na jiných místech. Zajištění odpovídajících prostor pro absolvování programu, případně též vhodných stravovacích a ubytovacích kapacit apod.

7) *S jakými náklady?*

Sestavení rozpočtu, kde jsou uvedeny jednotlivé položky nákladů.

8) *Jak bude vyhodnocován výsledek a účinnost?*

Stanovení metod a způsobů, jak vyhodnotit přínos a účinnost programu jak pro organizaci, tak i pro jednotlivé účastníky .

II.3.3. Realizace vzdělávacího procesu

Rozhodující význam pro efektivní realizaci vzdělávacího procesu má pečlivé vypracování plánu, příprava a organizace jednotlivých akcí programu.

Jsou-li ukončeny všechny přípravné práce, je možno zahájit fázi realizace vzdělávacího procesu.

Ta zahrnuje 3 základní akce: [8]

- zahájení programu
- vzdělávací proces
- závěr programu

Celý průběh vzdělávání je nutno soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo dodržování časového i obsahového plánu, rozpočtu apod.

Nejpoužívanější metody podnikového vzdělávání⁽²⁾:

Na pracovišti (on-the-job)	Mimo pracoviště (off-the-job)	Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
<p>* instruktáž při výkonu práce plnění krátkodobých úkolů</p> <p>* asistování postupné osvojování určitého druhu práce</p> <p>* práce na projektu zvládnutí komplexního úkolu</p> <p>* rozšíření a obohacování pracovních úkolů zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací</p> <p>* coaching Vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na výkon</p> <p>* mentoring učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou</p> <p>* counselling vzájemné ovlivňování a konzultace mezi zaměstnancem a jeho školitelem</p>	<p>* přednáška získání převážně teoretických poznatků</p> <p>* seminář aktivnější forma získání teoretických poznatků</p> <p>* demonstrování zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování</p> <p>* workshop, případová studie týmové řešení problémů s využitím případových studií</p> <p>* brainstorming, brainwriting kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů</p> <p>* simulace aktivní způsob řešení pracovních problémů</p> <p>* hraní rolí výcvik praktických dovedností a schopností</p> <p>* assessment centre simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacích procesů</p> <p>* outdoor training návčik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“</p>	<p>* pracovní porady vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problému, pracoviště, útvaru, organizace</p> <p>* samostudium, distanční vzdělávání úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti</p> <p>* počítačové a on-line školící programy individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů</p> <p>* firemní poradenství hledání optimální varianty řešení reálného problému v součinnosti s poradenskou firmou</p> <p>* action learning pravidelné setkání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí</p> <p>* trainee programs cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů</p>

(2) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001
ISBN: 80-245-0248-8. s. 103

II.3.4. Vyhodnocení výsledku a účinnosti

Hodnocení je součástí vzdělávání a uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o porovnání cílů (žádoucího chování) se skutečně dosaženým výsledkem (výsledné chování). Odpovídá na otázku, do jaké míry naplnilo vzdělávání stanovené cíle. [1,7]

Hodnocení představuje nejobtížnější aspekt celého vzdělávacího procesu. Úspěšné vyhodnocení výsledků i účinnosti závisí především na *přesném určení a stanovení cílů včetně kritérií hodnocení*. Problémem je to, že kvalitu vzdělávání lze v mnohých případech jen velmi obtížně kvantifikovat a její zjišťování se mnohdy provádí pouze nepřímo příp. dosti spekulativními či diskutabilními metodami. [4,6]

Vyhodnocování vzdělávání můžeme tedy charakterizovat jako komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady rozvojového programu. Z hlediska firmy se hodnotí zejména objem vynaložených prostředků v porovnání s přínosy vzdělávání. Lze ho rozdělit do čtyř základních etap.

1. stanovení cílů hodnocení

Stejně jako je tomu při ostatních činnostech firmy i zde v souvislosti s hodnocením vzdělávání mluvíme o efektivitě. Obecně vzato, výcvik je efektivní tehdy, je-li poměr mezi výstupy a vstupy větší než jedna nebo rozdíl mezi nimi je kladný. Mezi jednotky efektivity hodnocení můžeme zařadit např. počty správných odpovědí v testu, počet bodů na stupnici, zisk certifikátu, diplomu atd., na druhé straně se většinou objeví náklady spojené s daným vzdělávacím programem.

5 úrovní cílů hodnocení: [12]

úroveň	cílové zaměření
1. reakce a plánované akce	spokojenost účastníků s programem a záznam plánovaných akcí
2. učení	změny ve vědomostech, dovednostech a postojích
3. aplikace	změny v pracovním chování
4. dopad na ekonomiku podniku	změny v ekonomických parametrech podniku
5. návratnost investic	porovnání přínosů a nákladů programu

2. návrh metod hodnocení

Model vyhodnocování vzdělávacích aktivit zahrnuje několik úrovní, které názorně ukazují, že vzdělávání vyvolává reakce účastníků, které vedou ke změnám jejich pracovního chování a ke změnám podnikové kultury při dosahování stanovených cílů. Všechny články tohoto řetězu jsou stejně důležité. Je tedy potřeba postupovat po jednotlivých krocích až po nejvyšší úroveň.

Typ interakce:

a/ člověk - člověk = měkké dovednosti (soft skills)

b/ člověk - stroj = tvrdé dovednosti (hard skills)

Komplexní proces hodnocení vzdělávání zahrnuje tyto možné úrovně: [4, 6, 12]

úroveň	soft skills	hard skills
1. reakce účastníků		
2. úroveň dosažených znalostí a dovedností		
3. změna pracovního chování		
4. návratnost, přínosy, výsledky organizace		

1. *reakce* - neboli subjektivní hodnocení, odezva, postoje a dojmy samotných účastníků. Jedná se o nejčastější, nejlevnější a nejsnadnější metodu hodnocení. Provádí se zejména formou dotazníků po skončení programu. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, nevýhodou již zmiňovaná subjektivnost hodnocení. Pokud jsou reakce pozitivní, implementace získaných znalostí či dovedností do praxe je více pravděpodobná. Na druhé straně pozitivní reakce nevyovídá nic o tom, zda jsou tyto nové poznatky relevantní pro pracovní činnost účastníka.

2. *úroveň poznání a učení* - udává, do jaké míry se účastníci naučili to, co bylo hlavním obsahem vzdělávacího procesu. Nejčastějším způsobem hodnocení bývá písemný test, esej, příp. ústní zkoušky, či simulace reálných situací před a po skončení procesu a jejich porovnání. Výsledky tak lze velmi lehce porovnat, jejich věrohodnost však snižují například nevhodně formulované či sestavené otázky v testu, momentální rozpoložení nebo nervozita účastníků apod. Nehodnotí se relevantnost přínosů pro výkonnost účastníka.

3. *změny v chování* - sledují se změny, ke kterým došlo v chování u jednotlivých pracovníků v důsledku účasti na vzdělávacím programu. Většinou se jedná o změny postupné a pomalé a účastníci musí mít možnost změny postupně aplikovat v praxi. Hodnocení se proto provádí s delším časovým odstupem po skončení kurzu a může se ho účastnit jak nadřízený pracovníka, tak i např. zákazníci či obchodní partneři formou různých dotazníků a anket.

4. *výsledky* - do jaké míry se zlepšily vybrané ukazatele organizace v důsledku absolvování konkrétního vzdělávacího programu. Z hlediska organizace se jedná o kvantifikovatelné údaje a představují nejdůležitější krok k měření efektivnosti celého vzdělávacího procesu. Jde např. o zvýšení kvality,

produktivity práce, snižování pracovních úrazů, nemocnosti, zmetkovosti apod.

Doporučené metody pro jednotlivé úrovně hodnocení:

1. úroveň	dotazník, anketa (písemná zpětná vazba)
	interview – telefonicky, osobní pohovor
	skupinová diskuse s účastníky
2. úroveň	didaktické testy (měřitelné, opakovatelné)
	hraní rolí
	assessment centre
	využití hodnotitele
3. úroveň	360° zpětná vazba
	anketa, dotazník
	pozorování pracovního výkonu
	měření firemní kultury (opakovaně – sledovat vývoj)
	mystery shopping, mystery calling
	hodnocení klienty
4. úroveň	% účastníků se ziskem osvědčení, diplomu...
	analýzy výnosy/náklady
	sledování statistických údajů (produktivita, reklamace...)

Někteří autoři hovoří ještě o 5. úrovni, která hodnotí změny v kultuře podniku. Jde o to, jak se do povědomí účastníků dostaly hodnoty požadované, uznávané, rozvíjené managementem, které jsou preferovány vůči interním nebo externím zákazníkům. V této oblasti lze využít zejména vnější vnímání obchodních partnerů a cílené akce specializovaných poradenských firem.

3. Zpracování, analýza a interpretace výsledků

V této fázi je důležité ověřit, že jsme obdrželi výsledek, který jsme obdržet chtěli. Klademe si proto tyto otázky:

- odráží výsledek hodnocení vše, co jsme hodnotit chtěli?
- je vazba mezi cílem výcviku a cílem hodnocení?
- jsme schopni z výsledku předvídat příští výsledek?

Neméně podstatné je zjištění, zda byla dodržena daná metoda a způsob hodnocení. Zajímá nás spolehlivost hodnocení, tj. schopnost dané metody (nástroje) hodnocení poskytnout stále výsledky při opakovaném hodnocení se stejnými respondenty. Řešíme proto např. tyto otázky:

- hodnotili ti, od kterých jsme to požadovali?
- jednalo se o skupinu, kterou jsme hodnotit chtěli?
- věděli všichni, jak hodnotit?

4. Následné kroky

Jedná se o poslední část procesu vyhodnocování vzdělávání. Další postup závisí na zjištěných výsledcích a závěrech z předchozích kroků. Záleží za prvé na tom, do jaké míry bylo vzdělávacím procesem dosaženo jeho požadovaného cíle a za druhé na stupni relevantnosti a vhodnosti následných metod hodnocení a z nich získaných výsledků.

III. Současná situace

III.1. Úvod a historie společnosti

Historický vývoj společnosti Preciosa, a. s., je silně spjatý se staletými sklářskými tradicemi typickými pro oblast severních Čech. Historie tavení skla sahá až do konce 14. století, kdy začínají vznikat první sklárny v oblasti Podkrkonoší a Jizerských hor. Prvopočátky technologie broušení skla se datují na přelom 17. a 18. století. Počátkem 20. století již na Jablonecku fungovala řada sklářských a brusírenských továren a dílen.

Na základě jejich technologií a zkušeností byl po druhé světové válce založen národní podnik Preciosa. Ten od té doby prošel velmi významným technologickým rozvojem. Ruční broušení skla bylo postupně nahrazováno broušením na elektronicky řízených automatických strojích, což se projevilo ve významném zlepšení geometrie brusu a zároveň růstem produktivity práce.

V letech 1990 až 1992 se společnosti podařilo ovládnout další specializované továrny, které společně s jejími brusírenskými závody splynuly v jeden celek. Zároveň došlo k její přeměně na akciovou společnost a také k privatizaci. V souladu se svou rozvojovou strategií pokračuje neustálá modernizace výroby a zavádění modernějších strojů vlastní konstrukce a výroby.

Generální ředitelství má Preciosa v Jablonci nad Nisou, pobočky jsou však umístěny i na mnoha místech po celé České republice a na Slovensku.

Dnes se společnost věnuje celé řadě činností: vlastní vývoj, výzkum a výroba brousících a leštících strojů, technologie tavení, broušení a leštění skla, až k produkci finálních

výrobních, jako je montáž svítidel, bižuterie atd. Vše zastřešuje vlastní obchodní a exportní zastoupení.

Hlavní výrobní program společnosti představují broušené skleněné polotovary pro bižuterii - strojně broušené a leštěné bižuterní kameny, jako jsou šatony, perle, tvarové kameny a lustrové ověsy.

Pokud jde o hotové výrobky, společnosti skupiny Preciosa vyrábějí exkluzivní skleněnou bižuterii, růžence, lustry a další typy svítidel různých tvarů a velikostí. Dále jsou to broušené křišťálové figurky a předměty z optického skla různých barev a povrchových úprav.

V současné době je Preciosa, a. s., světově známým a uznávaným podnikem ve svém oboru. Objemem své produkce se řadí na druhé místo na světě. Hlavním konkurentem je rakouská firma „Swarovsky“, dalšími konkurenty jsou pak firmy z Číny a Taiwanu a někteří menší výrobci v České republice.

Přibližně 80% produkce je určeno na export prakticky do celého světa, a to zejména do arabských zemí, Číny, Hong-Kongu, USA a dalších. V některých zemích proto Preciosa založila vlastní obchodní afilace s cílem posílení exportních možností.

III.2. Institut personálního rozvoje (IPR)

Pro zajištění personálního rozvoje zaměstnanců společnosti Preciosa byl IPR zřízen v červenci roku 2000 přeměnou z tzv. Vzdělávacího institutu.

Stal se součástí struktury a strategie rozvoje společnosti, inovačním střediskem a centrem pro získávání nových znalostí a dovedností zaměstnanců především při řešení konkrétních projektů.

Původně bylo hlavní náplní činnosti Vzdělávacího institutu příprava a organizace akcí, které si zaměstnanci či jejich nadřízení vybírali dle vlastního uvážení. Hodnocení pak probíhalo prostřednictvím předloženého dotazníku bez jakékoli zpětné vazby a s jeho výsledky už se dále nepracovalo. Dále zde nebyla zohledněna potřeba aktivní politiky rozvoje zaměstnanců a nedostatky převládaly i v personálním obsazení institutu.

Posláním IPR je podporovat sdílení vlastního vnitřního know-how a současně do společnosti vnášet nové znalosti zvenku. Jeho „zákazníky“ je několik set manažerů a odborníků firmy. Malý výkonný tým IPR společně s osmi katedrami definují budoucí způsobilosti personálu a navrhuje cesty, jak jich dosáhnout různými typy vzdělávacích akcí. Vedle prezentačních akcí se připravují projekty „učení se při práci“, e-learningu a koučování vedoucími zaměstnanci. Sebevzdělávání zaměstnanců je vysokou prioritou. Firma Preciosa, a. s. směřuje tak k „učící se organizaci“. [17]

Činnosti IPR jsou na rozdíl od Vzdělávacího institutu zaměřeny k podstatně pružnější a efektivnější reakci na konkrétní potřeby společnosti a zaměstnanců. V rámci IPR došlo také ke stanovení hlavních principů vzdělávání v rámci společnosti. Jsou to sebevzdělávání, učení se na reálných úkolech, případové studie, analýzy projektů, simulační techniky, prezentační techniky, podnikové konference a semináře, tuzemské a zahraniční stáže atd.

Důležitým okruhem činností IPR je systematický rozvoj databáze informací, které tvoří interní i externí publikace, knihovna, databáze vzdělávacích programů, databáze lektorů, celopodnikový informační systém SAP a v neposlední řadě také analýzy a hodnocení přínosů či nedostatků jednotlivých vzdělávacích akcí a programů. [9]

III.2.1. Katedry IPR

Činnosti IPR jsou rozděleny do kateder, jejichž chod zabezpečují pracovníci IPR. Ti spolupracují s tzv. radami kateder, které tvoří odborní ředitelé, vedoucí zaměstnanci nebo specialisté. Tito lidé disponují potřebnými znalostmi a zkušenostmi ve svém oboru.

Jejich hlavním úkolem je stanovit současné a zejména budoucí nároky na znalosti a dovednosti lidí na příslušných pozicích v rámci celé „skupiny Preciosa“, určit obsah jednotlivých činností včetně návrhu příslušných interních či externích lektorů; to vše s cílem dosažení definovaných požadavků a rozšiřování know-how ve společnosti.

V současné době existuje osm kateder. Jsou to:

- katedra podnikové ekonomiky
- katedra řízení změn
- katedra vedení lidí
- katedra techniky a technologie
- katedra informatiky
- katedra marketingu a prodeje
- katedra zbožíznalství
- katedra jazyků

Každá z výše uvedených kateder se zaměřuje diferencovaně na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Má tedy definovanou svoji oblast a zaměření a určen okruh pracovníků, kterých se daná oblast týká. Současně jsou ustanoveni interní lektori, kteří se starají o příslušnou odbornost.

III.2.2. Lektori IPR

Jak je uvedeno již v předchozí kapitole, společnost disponuje poměrně velkým počtem lektorů interních, své místo zde mají však i lektori externí.

Interní lektori, kterých je v současné době přibližně 30, působí ve všech katedrách mimo katedru cizích jazyků a zajišťují základní i pokročilé proškolení zaměstnanců. Jejich seznam však zdaleka není konečný, zaměření i výcvik nových lektorů stále probíhá, protože zájmem společnosti je vzdělávání zaměstnanců především prostřednictvím lektorů interních.

Externí lektori jsou využíváni na základě doporučení IPR, pokud není k dispozici odpovídající lektor interní. Působí hlavně na katedře cizích jazyků a ve výcviku manažerských a prodejních dovedností. Na základě hodnocení jejich činnosti se vyhodnocuje jejich další působení v rámci IPR.

III.2.3. Úkoly IPR

IPR plní určité úkoly vyplývající z vlastní marketingové koncepce zpracované s horizontem 5 let pro období 2002-2006.

Účelem této koncepce je

- zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu
- zlepšit vztahy vůči vnitřním i vnějším zákazníkům
- zvýšit prestiž IPR
- zmapovat stávající procesy a zahájit jejich stálé zlepšování
- prokázat, že marketingové myšlení ve společnosti se týká všech oblastí, nikoli pouze obchodu a prodeje výrobků na vnějším trhu. [16]

III.2.4. Akce IPR

Veškeré údaje o jednotlivých akcích a jejich obsahové náplni jsou k dispozici v systému SAP a rovněž na intranetu společnosti.

Jedná se o tzv. *Katalog akcí IPR*, který poskytuje informace o názvu akce, obsahu, termínu a místu konání, o tom, zda je akce určena pouze vybranému okruhu zaměstnanců a v neposlední řadě o termínu konání akce.

Katalog vychází z aktuálního programu jednotlivých kateder IPR a obsahuje akce, u nichž je zajištěna realizace a jsou připravené k uskutečnění.

Programy akcí IPR vznikají dvěma způsoby:

První možností je vlastní zjišťování a monitorování akcí externích vzdělávacích a poradenských institucí. IPR poté provádí ověření programu, jeho obsahu, přínosu pro potřeby zaměstnanců a společnosti, ceny, nároků, referencí předchozích účastníků atd. Je-li akce hodnocena kladně, IPR zajistí účast pro vybrané zaměstnance.

Druhou možností, jak připravit akci, může být návrh ředitelské rady, který vychází z hodnocení jednotlivých zaměstnanců, potřeb společnosti i zaměstnanců, z plánů OOR a osobních zkušeností.

Návrh je poté předán ke zpracování IPR. Ten na jeho základě sestaví obecné zadání a rámcový návrh akce, ve kterém se uvádí programová náplň, nárok na účastníky, doba trvání programu, další podmínky a samozřejmě také konkrétní přínos pro cíle společnosti. Důležitou úlohu při rozhodování zde má příslušná katedra.

Činnost odborných ředitelů je v tomto procesu velice důležitá. Jsou tzv. garanty výběru správného programu ve svém oboru. To znamená, že na základě vlastních zkušeností v oboru, ve kterých jsou specialisté, nejlépe posoudí vhodnost konkrétních akcí a jejich přínos pro zaměstnance i společnost. Znají také odbornou i osobnostní úroveň svých podřízených a vědí, na co je nutné se zaměřit. Jejich další povinností je rovněž poskytovat IPR informace o všech významných programech organizovaných pro své subjekty. Důvodem je informační povinnost, kterou má IPR vzhledem k vrcholovému vedení společnosti.

Je-li akce schválena, IPR ji zařazuje na intranet a do SAPu a stává se součástí Katalogu akcí.

III.3. Odborný osobní rozvoj (OOR)

Základem OOR je poznání potřeb a kvalifikačních deficitů jednotlivých zaměstnanců a na základě těchto informací vypracování plánů jejich OOR.

Plán OOR se uzavírá formou samostatné individuální dohody mezi jednotlivým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Dohoda obsahuje mimo jiné seznam jednotlivých akcí, programů atd., které se zaměstnanec zavazuje doplnit a absolvovat do určitého data. Vychází se přitom ze vzájemného projednání a určení konkrétních potřeb a deficitů daného zaměstnance - zejména na základě výstupů z předcházejících hodnocení, ale i nových poznatků, zkušeností apod. Tato dohoda je pak závazná pro obě strany, tj. pro zaměstnance i jeho nadřízeného. Pro pracovníka to znamená, že pokud se například dobrovolně přihlásí na vzdělávací akci, studium, či stáž, která odpovídá plnění plánu OOR, nadřízený mu vychází vstříc. Rovněž doporučí-li nadřízený

účast na určité akci, neměl by zaměstnanec odmítnout, ale dané akce se aktivně zúčastnit a také se řádně připravit.

První plány OOR začaly vznikat v druhé polovině roku 2000. V první fázi byly vytvořeny pouze pro vybraný okruh zaměstnanců, nyní se postupně vyhotovují i pro ostatní zaměstnance.

Zpravidla dvakrát ročně uskutečňuje vedoucí pracovník jako součást procesu vedení lidí pohovory se zaměstnancem, které jsou zaměřeny na hodnocení postupu v realizaci plánu OOR. Cílem těchto setkání je průběžné vyhodnocování plnění plánu OOR a zjišťování konkrétních přínosů jak pro zaměstnance, tak pro společnost.

Personální ředitel na základě těchto údajů informuje poradní sbor generálního ředitele, zároveň jednou ročně podává zprávu o komplexních výsledcích představenstvu společnosti.

Každý z plánů pro jednotlivého zaměstnance má individuální charakter a je sestaven zejména s ohledem na jeho potřeby a poté i na potřeby společnosti. Obsahuje jednotlivé informace o výuce jazyků, o naplánovaných a realizovaných oblastech studia, výcviku, účasti na seminářích, přednáškách, školeních či služebních cestách.

Plány samozřejmě nejsou fixní, jelikož neustále dochází k jejich sledování a aktualizaci. Z toho vyplývají jednotlivé úpravy, změny a inovace vzhledem k situaci uvnitř i vně společnosti, které provádí vedoucí zaměstnanec pro své podřízené. [10]

III.3.1. Katalog kvalifikací

Veškeré plány OOR jsou zpracovávány v systému SAP. Vedle těchto plánů je do SAPu zaváděn i tzv. *Katalog kvalifikací*. Ten by měl společně s plány OOR pomoci lépe odhalit kvalifikační deficity zaměstnanců a tím napomoci při jejich odstraňování.

Katalog kvalifikací obsahuje přesné definice požadavků na jednotlivá pracovní místa a vyjadřuje požadavky na současné i budoucí znalosti a dovednosti, nezbytné pro zajištění trvalé prosperity společnosti. Je východiskem pro zpracování profilu profesí a pracovních míst, základním předpokladem pro efektivní řízení lidských zdrojů, sestavení reálného plánu OOR, jeho zajištění a řízení bez zbytečné administrativy s využitím systému SAP. Toto vše by mělo usnadnit práci personalistů při vyhledávání vhodných zaměstnanců pro dané pracovní místo, včetně plánování a rozvoje jejich kariéry.

Katalog kvalifikací je v systému SAP rozdělen do tří základních *kvalifikačních skupin*. Jsou to:

1. obecné dovednosti a způsobilosti
2. další dovednosti a způsobilosti
3. povinné požadavky

Tyto základní skupiny se poté dále člení do dalších skupin a následně do jednotlivých *kvalifikací*. Každá kvalifikační skupina obsahuje dále *stupnici s charakteristikami*, které určují kvalitu dané kvalifikace.

Mezi hlavní výhody katalogu kvalifikací patří:

- veškeré požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou soustředěny na jednom místě a lze s nimi efektivně pracovat
- pomoc při stanovování potřeby profesí, kde lze jednoduše prostřednictvím profilů profesí stanovit jednoznačné požadavky
- porovnáním kvalifikačních profilů zaměstnanců s profily požadavků dochází k určení *kvalifikačních deficitů*, které slouží jako podnět při dalším vzdělávání pracovníků a sestavování plánů OOR. [11]

III.4. Systém hodnocení

V současné době se společnost, na rozdíl od minulosti, výrazně zaměřuje na vytvoření efektivního systému hodnocení jak akcí, tak i účastníků a zajištění odpovídající zpětné vazby.

Zcela nový systém hodnocení se začal postupně realizovat ve druhé polovině roku 2000 společně se zahájením činnosti IPR. Od té doby zaznamenal výrazný posun směrem k vyšší účinnosti a efektivitě. Došlo k tomu také díky uskutečnění několika výcvikových akcí, kterými prošli budoucí hodnotitelé na různých úrovních managementu.

Jak je známo, každá úspěšná společnost, rovněž tak i Preciosa, a. s., má definovanou svoji dlouhodobou vizi a strategii. Její naplnění musí být samozřejmě rozpracována do mnoha dílčích činností, úkolů, přičemž každý pracovník se určitým způsobem podílí na jejich realizaci.

Klíčovým úkolem a cílem systému hodnocení je tedy posoudit, či se pokusit změřit, jak daný konkrétní pracovník vykonává jemu svěřené úkoly (činnosti) a tím v konečném důsledku přispívá k naplňování dané strategie. Zároveň je kladen důraz na určení

způsobů, jak postupovat v budoucnu, aby bylo zajištěno neustálé zlepšování a také motivace pracovníků ke změnám.

Významným pomocným nástrojem při hodnocení se stal tzv. Katalog činností (KČ), který je vázán na procesní řízení společnosti. Nejen vedení společností potřebuje seznam vykonávaných činností ve firmě, který je sepsán dle určitých pravidel, nikoliv nahodile. Katalog činností tedy vznikl z celkového soupisu činností, je přehledný a lze jej samozřejmě průběžně doplňovat, upravovat apod.

Pro představu, popis činností funguje obecně přibližně takto:

činnost = sloveso + předmět (+ oblast)
--

Slovesa skrývají např. kompetence, hierarchii ve firmě, tvorbu nového produktu, administrativu nebo vliv na rozhodování atd. Jsou použita ta slovesa, která nejvíce vyhovují filozofii tvorby KČ s tím, že jich musí být omezený počet. Základní filozofií v KČ je např. zohlednění kompetencí a k tomu se hodí slovesa: rozhoduje, koordinuje, plánuje, schvaluje atd. Aby sloves nebylo mnoho a zabránilo se duplicitně popsaným činnostem, je využito vždy jen jedno nebo dvě slovesa pro skupinu sloves.

Příklad:

Rozhoduje - konečné řešení, přímá kompetence

Zahrnuje skupinu direktivních sloves: přikazuje, určuje, schvaluje atd.

Předměty mohou nejen v procesně řízené firmě vyjadřovat popis a fungování procesů a přirozenou dělbu práce ve firmě.

Při hodnocení každého pracovníka se tedy vychází z KČ, který se stává důležitým podkladem. Každá pracovní pozice má definován seznam svých činností, na které se pak zaměřuje hodnotící proces. Pro každou činnost je tedy hodnocen jak výkon pracovníka, tak i možnosti zlepšování apod.

Společnosti se již podařilo naplnit několik zásad:

- 1/ Hodnocení zaměstnanců umožňuje sladit potřeby společnosti s potřebami a očekáváními zaměstnance.
- 2/ Na základě hodnocení se plánuje optimální pracovní kariéra a osobní rozvoj zaměstnance.
- 3/ Kvalitně prováděné hodnocení je základním faktorem motivace zaměstnanců.
- 4/ Jednotný systém hodnocení zaměstnanců vybraných kategorií podporuje rovné využití pracovních příležitostí.
- 5/ Hodnocení je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace a prosazování firemní kultury v praxi.

Existuje však stále ještě nemálo problémů, ke kterým dochází při provádění hodnocení a kterým bude třeba věnovat další pozornost. Společnost se zaměřuje v první řadě na vylepšení uplatňování jednotné metodiky hodnocení pro příslušná pracovní místa, a také zvýšení kvality a náročnosti, které jsou mnohdy rozdílné. V neposlední řadě existuje nutnost soustavně pokračovat ve zdokonalování metod hodnocení.

Celý systém hodnocení obsahuje tři základní okruhy hodnocení, a to:

- 1) hodnocení osobnostních vlastností a schopností
- 2) hodnocení kvalifikačních schopností, postojů a chování v pracovní činnosti
- 3) osobní cíle

Hodnocení probíhají dvakrát ročně přímým nadřízeným. Skládá se ze dvou částí. Tou první je hodnotící zpráva přímého nadřízeného („Záznamový list pracovního hodnocení“), druhou částí pak sebehodnocení zaměstnance („Záznamový list sebehodnocení“). Obě části jsou poté vzájemně porovnány a prodiskutovány v rámci následného pohovoru mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Výsledkem je vyjasnění postojů, případných nejasností apod. a stanovení dalších cílů a oblastí, na něž by se měl zaměstnanec zaměřit do budoucna.

Konkrétněji se budu této oblasti věnovat v další kapitole.

IV. Praktická část

IV.1 Úvod

V této části se budu podrobněji, již s využitím poznatků z předchozích kapitol, zabývat jednou z doposud nejvýznamnějších vzdělávacích akcí ve společnosti Preciosa, a. s., a to projektem „MISTR 2004“.

Zaměřím se v souladu s tématem mé diplomové práce na zhodnocení přínosů tohoto projektu, speciálně však na oblast měkkých dovedností.

Nejprve představím a zhodnotím samotný projekt „Mistr 2004“. Tato část podá základní informace týkající se přípravy projektu, vlastní realizace včetně obsahové náplně a následného ukončení hlavní výcvikové části a bezprostředního vyhodnocení výsledků.

Nejen tyto informace budou východiskem pro další postup při vlastním hodnocení. To bude primárně probíhat na základě využití strukturovaného dotazníku, který adresuji konkrétním vybraným účastníkům resp. již absolventům projektu. Na dotazník naváže individuální strukturovaný rozhovor s několika dalšími mistry a rovněž také s některým z jejich přímých nadřízených.

Na základě obdržených výsledků se pokusím navrhnout ve spolupráci s IPR další postup při zdokonalování zejména měkkých dovedností mistrů.

Rád bych úvodem zmínil hlavní důvody a účel tohoto hodnocení:

1/ Oblast měkkých dovedností (zahrnující mimo jiné zejména prezentační, komunikační schopnosti, schopnost zvládat stresové situace, schopnost efektivní spolupráce s nadřízenými i podřízenými) představuje pro hodnotitele poměrně značný problém vzhledem ke snaze kvantifikovat výsledky daných tréninkových programů v porovnání např. s vynaloženými náklady.

2/ V průběhu programu byly sice vyhodnocovány jednotlivé moduly včetně zpětné vazby, avšak jednalo se o hodnocení bezprostřední a týkalo se vždy pouze obsahu daného modulu. Chybí zde tedy komplexní pohled na účinnost projektu s časovým odstupem. Období dvou let je vhodné a dostatečně dlouhé k objektivnímu vyhodnocení účinků programu na oblast měkkých dovedností.

3/ Je vysoce pravděpodobné, že výsledky získané z tohoto průzkumu budou odlišné od hodnocení v průběhu realizace projektu. Smyslem tedy je přiblížit se skutečnému aktuálnímu stavu, zhodnotit jej a zaměřit se na vyhodnocení slabých míst. Na výsledky těchto hodnocení lze mnohem efektivněji reagovat při tvorbě a určování dalších vzdělávacích a tréninkových aktivit.

IV.2 Průběh projektu Mistr 2004

Společnost Preciosa, a. s., uplatňuje při procesu vzdělávání svých zaměstnanců diferencovaný přístup ke klíčovým skupinám zaměstnanců. K těm patří samozřejmě nejen mistři, ale významnou měrou také manažeři, tvůrčí pracovníci, nastupující zaměstnanci atd.

Jak již název napovídá, projekt MISTR 2004 byl určen pro střední a nižší management společnosti (tj. pro mistry a pracovní náhrady). Vznikl z iniciativy Katedry vedení lidí a jeho tvůrčího týmu vedeného zkušenými odborníky společnosti v oblasti personální práce a vedení lidí.

Východiskem celého projektu se stala celková strategie rozvoje lidských zdrojů uplatňovaná ve společnosti a na základě toho byly týmem odborníků včetně externího konzultanta stanoveny požadavky na mistra jako klíčové profese budoucnosti.

V této souvislosti došlo ke stanovení budoucích rolí mistra. Mezi ty hlavní patří například tyto:

1. Mistr bude hrát v poměrně blízké době velmi významnou roli v praktickém uskutečňování vize společnosti o nákladovém prvenství.
2. Bude záležet především na jeho znalostech a dovednostech, aby převedl představy leaderů společnosti do konkrétní každodenní praxe.
3. Musí umět vytvářet vhodné a motivující podmínky pro výkonné pracovníky k výkonu jejich práce.
4. Bude to mistr, kdo bude přinášet podněty pro změny ve způsobu a organizaci práce, vyplývající z každodenního kontaktu s pracovištěm a výkonnými pracovníky.[13]

IV.2.1 Příprava projektu

Nejprve byl proveden průzkum aktuálního stavu znalostí a dovedností mistrů - a to formou assessment centra. Jednalo se o dvoudenní program mimo pracoviště, v rekreačním areálu společnosti, kam byla vždy pozvána skupina přibližně patnácti různých mistrů z různých závodů. Ti zde za účasti interních a externích lektorů (hodnotitelů) plnili šest úkolů (např. seřadit úkoly dle priority, sebeprezentace, rozhovor s nadřízeným a podřízeným atd.). Každý mistr poté obdržel od

hodnotitelů posudek a zároveň vypracoval vlastní hodnocení, kde byly uvedeny silné a slabé stránky. Ty poté musel představit skupině a zjistit, zda se skupina ztotožňuje či nikoli se závěry těchto hodnocení a z jakého důvodu.

Dle výstupů z AC byly zjištěny tyto hlavní poznatky:

- poměrně dobrá úroveň odborných znalostí a dovedností mistrů (tzv. „tvrdé dovednosti“)
- nedostatečná úroveň organizačních a řídicích schopností, špatné schopnosti komunikace (tzv. „měkké dovednosti“).

O účasti na konkrétních modulech „měkkých dovedností“ poté rozhodoval personální ředitel u každého zaměstnance zvláště právě na základě výstupů z AC.

Tento způsob přípravy programu se, dle mého názoru, z pohledu společnosti velmi osvědčil zejména při pohledu do budoucna. Důvodem je především to, že i interní hodnotitelé („interní pozorovatelé“) z řad managementu museli sami nejprve projít vyškolením v dané problematice a měli zároveň možnost poznat své silné a slabé stránky. Rozšířili si tím své znalosti a dovednosti, které následně jistě uplatní ve své praxi. Společnost si také zároveň připravila další vhodné pozorovatele pro další kola AC.

Na základě předpokladu budoucích změn ve způsobu odborné, organizační a řídicí práce mistra byl formulován tzv. „Profil profese mistra“. Ten představuje ideální stav. Smyslem celého projektu byl tedy postupně minimalizovat rozdíly mezi ideálním stavem a stavem aktuálním.

Jako výsledek diskusní skupiny pilotního AC byl představen tzv. „Ideální mistr budoucnosti“, který by měl splňovat tyto vlastnosti:

Vlastnosti ideálního mistra budoucnosti dle výstupu z AC
<ul style="list-style-type: none">- schopnost rychle reagovat- společenský typ- snaha vzdělávat se, loajalita k firmě- odborné znalosti + zkušenosti s provozem- objektivnost, nestrannost- důslednost, důraznost, vytrvalost- znalost svých práv a povinností, ekonomické znalosti- schopnost individuálního přístupu- diplomat, přirozená autorita- asertivita- schopnost komunikovat (získávat informace a předávat je)- vůdčí typ- schopnost jasně formulovat problém a jeho řešení- organizační typ, kreativita, progresivita, aktivita- odolnost proti stresu- schopnost určit si priority- schopnost delegovat práci- umění předávat zkušenosti- schopnost poučit se z chyb- umět přijímat kritiku

K nezbytným součástem přípravy projektu patřilo vytvoření metodiky hodnocení mistrů, efektivity jejich vzdělávání, posuzování jejich motivace a schopnosti ke změně.

Na základě těchto bodů došlo k vypsání výběrového řízení na externí lektory některých specifických tréninků. Rada Katedry vedení lidí během března 2001 posoudila předložené nabídky a vybrala nejvhodnější kandidáty do dalšího kola. Zde proběhla prezentace jednotlivých firem, na jejímž základě byly ke spolupráci přizvány dvě externí poradenské firmy.

IV.2.2 Realizace projektu

Protože se jednalo o projekt obsahově a časově velice náročný, jeho realizace byla rozvržena až do konce roku 2003, kdy měly dle předběžného plánu proběhnout závěrečné zkoušky mistrů.

Nejprve došlo k rozdělení mistrů do tzv. tréninkových skupin, a to zvláště pro „měkké dovednosti“ a zvláště i pro „tvrdé dovednosti“, s přihlédnutím k různým kritériím (např. pracovní zařazení, odbornost, předchozí účast na jiných akcích apod.). Projektu se účastnilo celkem 117 mistrů.

Celý projekt se skládal z jednotlivých modulů, které na sebe postupně dle harmonogramu navazovaly a kterými postupně procházely jednotlivé tréninkové skupiny.

Jednotlivé moduly byly rozděleny na dva typy:

1) tvrdé dovednosti (moduly zaměřené na zvyšování odborné a kvalifikační úrovně mistrů):

Podnikové právo

Zahrnuje oblasti týkající se vzniku, změny a zániku pracovně právních vztahů. Cílem je vysvětlit složitou problematiku těchto vztahů, upozornit na případná úskalí a odpovědět případné další dotazy. V neposlední řadě je dán k dispozici prostor pro sdílení a předávání vlastních zkušeností účastníků. Na této akci se coby lektora využívá jednak externího konzultanta, dále pak podnikového právníka.

Účast byla povinná pro všechny mistry zařazené do projektu, kteří dostali k dispozici manuál pracovně-právního minima. Účastníci se nejprve podrobili vstupnímu testu, po skončení akce pak testu ověřovacímu. Celý modul trval s přestávkami přibližně čtyři hodiny.

Podniková ekonomika

Tento modul se týkal oblasti řízení nákladů a kalkulace. Cílem je uplatnění získaných teoretických znalostí o nákladech a jednotlivých kalkulačních metodách k efektivnímu řízení nákladů ve firmě.

Účast byla rovněž povinná pro všechny zařazené mistry, kteří měli k dispozici základní manuál, znalosti předává interní lektor. Délka i tohoto modulu trvala přibližně čtyři hodiny.

Technika a technologie

Tato akce má svůj podtitul „Rozvoj techniky a technologie“ a protože se jedná o velmi rozsáhlou a složitou problematiku, obsahuje ještě několik dalších podskupin. Jsou to:

- Řízení a organizace Skupiny Preciosa
- Technika a technologie - logistika
- Spolehlivost strojní soustavy
- Informační podpora vizualizace
- Jakost

Hlavním cílem tohoto školení bylo zprostředkovat aktuální informace o současném i budoucím rozvoji firmy, a to zejména v oblastech vývoji nových technologií a techniky, systému řízení jakosti a úloze mistra v těchto oblastech. Lektory jsou v tomto případě zkušení interní odborníci v příslušných oborech. Tento modul byl dvoudenní.

Zbožíznalství

Obsah tohoto modulu tvoří tři kurzy:

- Základní kurz v oboru kameny a perle
- Základní kurz v oboru svítidla
- Základní kurz v oboru figurky

Tyto kurzy mají za cíl seznámit s výrobky Skupiny Preciosa a zároveň s technologií jejich výroby. Modul se skládal ze dvou šestihodinových přednášek a zahrnuje také exkurzi do vybraných

závodů společnosti pro doplnění praktických poznatků. Účastníci mají k dispozici skriptu „Kameny, perle, ověsy“, jejich školení zajišťují interní lektoři z příslušných závodů společnosti. Po skončení modulu prochází účastníci výstupním testem.

2) měkké dovednosti (moduly zaměřené na zvýšení úrovně komunikačních, organizačních dovedností, zvládání konfliktů apod.):

Základní komunikační dovednosti

- základní komunikační dovednosti, umění naslouchat, verbální a neverbální komunikace, zásady vedení rozhovoru s podřízeným či nadřízeným

Prezentační dovednosti

- prezentační dovednosti, přesvědčivé vystupování, stanovení cíle pro tým a jeho přesvědčivé sdělení

Motivace a vedení lidí

- role mistra, styly vedení lidí, tým a týmové role, budování týmu, příprava a zavádění změn v práci mistra, řízení porad, efektivní motivace, proaktivita

Vyjednávání a řešení konfliktů

- konflikt a jejich řešení, konflikty v týmu a ve firmě, jejich prevence a řešení, vyjednávání, asertivita a sebeprosazení

Zvládání stresů, emocí a time management

- organizace práce podřízených, prevence a zvládání stresu, emocí, antistresové a relaxační techniky, posilování psychické odolnosti, řízení času

Každý z těchto modulů byl realizován jako dvoudenní výjezdní kurz (mimo pracoviště Preciosy), ve vybraném školícím objektu, pro maximálně 15-ti člennou skupinu z různých subjektů firmy. Intervaly mezi realizací jednotlivých modulů pro danou tréninkovou skupinu se pohybovaly kolem dvou měsíců. Na základě konkrétních vzdělávacích potřeb mohl být mistr dle pokynů personálního ředitele přihlášen v libovolné kombinaci na 1 - 5 vzdělávacích modulů.[12]

Hlavní význam a přínos, také na základě hodnocení akce bezprostředně po jejím skončení, spočíval v tom, že se nejednalo o přednášku či jednostranný výklad, ale naopak došlo k jejich aktivnímu zapojení účastníků. Každý se tak stává „hráčem“ týmových úkolů, kladen je tímto důraz především na tzv. učení prožitkem, zážitkem, které má významný účinek a dopad.

Průběh modulů se mimo skládal z řešení dvou základních druhů modelových situací.

1/ Modelové situace N: zaměřené na jednání ve vztahu k nadřízeným.

Příklad modelové situace N:

<i>„mistr hovoří s nadřízeným a chce zvrátit jeho rozhodnutí o nařízení pracovní směny ve svátek“</i>	
Čas na přípravu: 10 minut Čas na rozhovor: 10 minut	
Sleduje se:	odolnost vůči stresu proaktivita schopnost ekonomického myšlení asertivita organizační schopnosti komunikativnost
Figurant v roli nadřízeného: argumentuje nezbytností pracovních směn, nutností splnit plán, rychle reagovat na požadavky zákazníků, rozhodnutím vedení firmy.	

2/ Modelové situace P: zaměřené na jednání ve vztahu k podřízeným.

Příklad modelové situace P:

<i>„mistr kritizuje kvalitu práce svého podřízeného“</i>	
Čas na přípravu: 10 minut Čas na rozhovor: 10 minut	
Sleduje se:	odolnost vůči stresu schopnost oddělit roli osobní od profesní komunikativnost umění naslouchat schopnost motivovat asertivita
Figurant v roli podřízeného: Argumentuje především nadhodnocenou normou a nekvalitním výrobním zařízením, nekvalitně provedenou předcházející operací a nekvalitní prací předcházející směny.	

Pro zajištění zpětné vazby v rámci IPR prováděli jak samotní účastníci, tak i lektoři vždy po skončení jednotlivé vzdělávací akce její vlastní zhodnocení „Hodnocení vzdělávací akce - stručné“, „Hodnocení vzdělávací akce - podrobné“, „Hodnocení vzdělávací akce lektorem“.

Na základě zpracování těchto formulářů vypracoval IPR „Shrnující výrok ke vzdělávací akci“, jehož obsahem byl název a místo konání akce, počet a jména účastníků i lektorů a celkové zhodnocení a případná další doporučení či připomínky.

IV.2.3 Ukončení výcvikové části a vyhodnocení

Výcviková část v rámci jednotlivých tréninkových skupin byla zakončena tzv. „závěrečným kulatým stolem“. Šlo o setkání mistrů z dané skupiny se zástupcem vedení společnosti.

Dále proběhlo vyhodnocení konkrétního přínosu tréninku pro daného mistra v porovnání s profilem profese a výstupem z AC, který proběhl na začátku projektu. Toto vyhodnocení provedl

přímý nadřízený mistra bezprostředně po skončení tréninkové části a po obdržení závěrečné zprávy z tréninku.

Ve druhé polovině roku 2003 proběhly závěrečné zkoušky, které absolvovalo celkem 109 mistrů. Zkušební komise se skládaly ze zástupců vzdělávacích agentur, zástupců vedoucích zaměstnanců a pracovníků IPR.

Zkoušky sestávaly z přípravy a prezentace řešení vybrané modelové situace - jednalo se o 7 krátkých případových studií z praxe mistra, sestavených vedoucími pracovníky.

V prezentacích většiny mistrů se projevila podrobná příprava, strukturace tématu a řešení, zájem a kontakt s druhými v diskusi. Někteří mistři však obtížně zvládali vlastní nervozitu a nejistotu při prezentaci.

Závěrem bylo konstatováno, že program splnil svůj účel, což jednoznačně potvrdily i zkoušky. Všichni mistři zkoušku složili, z toho však tři na samé hranici akceptace (těmto mistrům bylo doporučeno zvážit v rozhovoru se svým vedoucím zaměstnancem vzájemné představy o výkonu profese mistr). Jisté deficity byly shledány v oblasti komunikace, prezentace, či schopnosti prosadit a obhájit své názory. Konkrétní posun každého z mistrů však musí dále posoudit jejich přímí vedoucí v rámci standardního procesu ročního hodnocení. [15]

V rámci oficiálního ukončení první etapy realizace projektu Mistr 2004 proběhlo 13. ledna 2004 závěrečné setkání mistrů s vedením společnosti. Přítomen byl generální ředitel společnosti, odborní ředitelé, i tým IPR. Cílem bylo uzavřít tuto etapu realizace vzdělávacího programu, zhodnotit přínos programu pro jednotlivé úseky, poděkovat účastníkům za jejich aktivní přístup k seberozvoji a předat certifikáty a dárky. Účastníci byli rovněž seznámeni s vizí strategie Skupiny

Preciosa pro další období a s nabídkou dalších navazujících vzdělávacích programů. [16]

IV.2.4 Navazující profesní rozvoj mistrů

Bezprostředně od ukončení tréninkové části programu jsou připravovány další akce a programy dlouhodobého charakteru navazující na projekt Mistr 2004.

V první řadě je to pro všechny mistry, kteří absolvovali projekt Mistr 2004, jednou ročně dvoudenní pokračovací trénink „měkkých dovedností“ mimo pracoviště. Dále je to program „SAKS“ (Strategie a kultura Skupiny), probíhající formou přednášek a následných diskuzí. Témata jsou např. tato: Od historie společnosti po současnost, Strategie a vize Skupiny, Konkurence, Bezpečnost práce atd.

Současně však probíhá opakovaný tréninkový program pro mistry, kteří nově nastupují do funkce, jehož osnova je prakticky totožná s moduly projektu Mistr 2004.

IV.3 Hodnotící dotazník

K získání dat, potřebných k řešení problematiky hodnocení efektivity programu, jsem se rozhodl využít strukturovaného dotazníku. Ten jsem sestavil ve spolupráci s pracovníky IPR a výrobní náměstkyní ředitele, do jejíž kompetence mistři organizačně spadají.

Metod hodnocení je samozřejmě možno použít mnoho, žádná z nich však není dokonalá, každá má své výhody i nevýhody. Dotazník patří mezi metody orientující se na minulost, které mají tu výhodu, že se zabývají činnostmi již vykonanými, které mohou

být do jisté míry i změřeny. Získáváme tak potřebnou zpětnou vazbu, informující o výsledku.

Využil jsem především uzavřených parametrických otázek se škálou 1-2-3-4 a to z důvodu toho, aby respondenti neměli tendenci preferovat střed při lichém počtu odpovědí, což by mohlo významně zkreslit výsledek. Výhodou tohoto postupu je poměrně snadná možnost kvantifikace i když se tím značně zužují možné varianty odpovědí.

V závěru jsou použity také otevřené otázky pro získání vlastních názorů a připomínek respondentů.

Otázky jsou formulovány a směřovány vzhledem ke klíčovému požadovaným vlastnostem „ideálního“ mistra, definovaným již na začátku realizace programu.

Výsledkem dotazníku by mělo být vyhodnocení 3. úrovně v rámci komplexního procesu hodnocení vzdělávání (viz. kap. II.3.4.). Zajímá nás tedy, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují nové znalosti a dovednosti v praxi, tj. jak se změnilo jejich pracovní chování. Jak jsem již uvedl, je zde splněn předpoklad časového odstupu k tomu, aby pracovníci nové dovednosti zažili a měli možnost je také uplatnit.

Celkem jsem prostřednictvím elektronické pošty oslovil 41 mistrů, z tohoto počtu přišlo 28 odpovědí. Jedná se tedy zhruba o něco více než čtvrtinu celkového počtu absolventů programu MISTR 2004.

IV.3.1 Obsah dotazníku

V první části dotazníku jsem problematiku měkkých dovedností rozdělil do šesti hlavních sledovaných oblastí, které dále zahrnují několik vybraných kompetencí.

Zde je jejich přehled:

1/ verbální a neverbální komunikace:

jistota mluveného projevu
umění naslouchat
úroveň písemného projevu
rozpoznání neverbálních signálů

2/ jednání s nadřízenými:

vystupování na poradách, jednáních
schopnost přesvědčivě argumentovat
schopnost prezentovat své myšlenky, nápady

3/ jednání s podřízenými:

sdělení kritiky
sdělení pochvaly, ocenění
schopnost přesvědčit podřízené

4/ motivace a vedení lidí

schopnost určit jasný cíl
schopnost delegovat práci
schopnost individuálního přístupu
schopnost předávat zkušenosti

5/ vyjednávání a řešení konfliktů

schopnost prosadit se
schopnost oddělit roli osobní od profesní
schopnost jednat objektivně a nestranně

6/ zvládání emocí a stresových situací

schopnost rychle reagovat
rozhodnost
potlačování nervozity
schopnost efektivně zorganizovat pracovní dobu

Ke každé kompetenci se vztahují celkem tři otázky:

1. Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Tato otázka směřuje k tomu, aby se účastníci pokusili porovnat úroveň znalostí a dovedností před a po absolvování programu, tj. jakého pokroku a v čem dosáhli.

Škála možných odpovědí:

1	2	3	4
(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně

2. *Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?*

V tomto případě je snahou zjistit, nakolik má absolvování programu skutečný dopad na změnu práce, chování, jednání atd., tedy jsou-li schopni získané dovednosti, znalosti skutečně uplatnit.

Škála možných odpovědí:

1	2	3	4
(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále

3. *Do jaké míry obsah programu MISTR 2004 odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?*

Zde je o to, aby každý účastník posoudil, zda-li v praxi skutečně využije znalosti a dovednosti, které v rámci programu získal a jestli naopak něco důležitého nepostrádá.

Škála možných odpovědí:

1	2	3	4
(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře

Druhá část dotazníku obsahuje doplňující otevřené otázky a tím umožňuje získat podrobnější vyjádření vlastních názorů, připomínek, apod.:

4. *Co z obsahu programu MISTR 2004 hodnotíte s odstupem času jako nejprínosnější, nejužitečnější pro Vaši práci a proč?*

5. *Co podle Vás v obsahu programu MISTR 2004 nejvíce chybělo a proč by to tam mělo být?*

6. *Vaše případná další sdělení:*

Pozn.: Vzor dotazníku uvádím v příloze číslo 1.

IV.3.2 Vyhodnocení dotazníků

Při vyhodnocování odpovědí v první části dotazníku budu postupně procházet po jednotlivých oblastech a v nich obsažených kompetencích a to od první ke třetí otázce. Příslušný počet odpovědí a výsledek uvádím v tabulce a doplňuji komentářem.

Každá sledovaná kompetence mohla obdržet na celkové bodové škále hodnoty od 1 do 4, kde 1 značí nejhorší a 4 naopak nejlepší možné hodnocení. Výsledek jsem získal jako vážený aritmetický průměr všech odpovědí, kde váhou byla právě výše uvedená čísla u odpovědí.

Různý počet odpovědí u jednotlivých otázek je způsoben tím, že někteří označili u jedné otázky více odpovědí, jiní naopak na některé neodpověděli vůbec.

Nyní již postupně k jednotlivým oblastem:

IV.3.2.1 Verbální a neverbální komunikace

Otázka číslo 1:

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* verbální a neverbální komunikace</i>							2,872
jistota mluveného projevu	1	2	19	6	28	86	3,071
umění naslouchat	1	5	10	12	28	89	3,179
úroveň písemného projevu	4	13	11	1	29	67	2,310
rozpoznání neverbálních signálů	1	8	11	8	28	82	2,929

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* verbální a neverbální komunikace</i>							2,714
jistota mluveného projevu	0	12	9	6	27	75	2,778
umění naslouchat	0	4	13	10	27	87	3,222
úroveň písemného projevu	3	17	5	3	28	64	2,286
rozpoznání neverbálních signálů	3	9	13	3	28	72	2,571

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu MISTR 2004 odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* verbální a neverbální komunikace</i>							2,759
jistota mluveného projevu	1	1	21	6	29	90	3,103
umění naslouchat	2	1	14	12	29	94	3,241
úroveň písemného projevu	8	11	8	2	29	62	2,138
rozpoznání neverbálních signálů	4	8	14	3	29	74	2,552

Z odpovědí je patrné, že nejvyššího hodnocení dosáhly ve všech třech otázkách kompetence umění naslouchat a jistota mluveného

projevu. Naopak nejhůře hodnocenou byla úroveň písemného projevu, což je ale dáno tím, že tato kompetence nebyla v obsahu programu nijak zvláště významná.

IV.3.2.2 *Jednání s nadřízenými*

Otázka číslo 1:

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s nadřízenými</i>							2,881
vystupování na poradách, jednáních	0	9	13	6	28	81	2,893
schopnost přesvědčivě argumentovat	0	7	18	3	28	80	2,857
schopnost prezentovat své myšlenky, nápady	1	6	16	5	28	81	2,893

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s nadřízenými</i>							2,753
vystupování na poradách, jednáních	1	12	9	5	27	72	2,667
schopnost přesvědčivě argumentovat	0	9	14	4	27	76	2,815
schopnost prezentovat své myšlenky, nápady	1	9	12	5	27	75	2,778

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu MISTR 2004 odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s nadřízenými</i>							3,137
vystupování na poradách, jednáních	1	3	19	7	30	92	3,067
schopnost přesvědčivě argumentovat	1	1	18	9	29	93	3,207
schopnost prezentovat své myšlenky, nápady	1	5	12	11	29	91	3,138

Při pohledu na výsledky je znát, že této problematice byla v rámci programu věnována značná pozornost. Zároveň je také patrná celková vyrovnanost v hodnocení daných kompetencí, což platí ve všech třech otázkách. Dá se usuzovat, že oblast jednání s nadřízenými většinu účastníků alespoň částečně obohatila. Všechny sledované kompetence dosáhly téměř shodné průměrné úrovně v blízkosti 2,9.

Nejvíce využívanou kompetencí je schopnost argumentovat s hodnocením 2,82 a dále prezentační schopnost vlastních názoru. Třetí sledovaná kompetence, týkající se vystupování na jednáních dosáhla hodnoty 2,67.

Ve všech třech kompetencích je hodnocení v poslední otázce nad úrovní 3,00. Z toho je patrné, že obsah programu zaměřující se na tuto oblast odrážel skutečnou náplň práce mistra - nejvíce u schopnosti přesvědčivě argumentovat (3,21), dále pak u schopnosti prezentovat myšlenky, nápady (3,10) a rovněž při vystupování na poradách a jednáních (3,07).

IV.3.2.3 Jednání s podřízenými

Otázka číslo 1:

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s podřízenými</i>							3,119
sdělení kritiky	1	4	14	9	28	87	3,107
sdělení pochvaly, ocenění	1	5	13	9	28	86	3,071
schopnost přesvědčit podřízené	2	2	13	11	28	89	3,179

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s podřízenými</i>							2,964
sdělení kritiky	1	4	15	7	27	82	3,037
sdělení pochvaly, ocenění	2	5	15	6	28	81	2,893
schopnost přesvědčit podřízené	1	6	13	7	27	80	2,963

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* jednání s podřízenými</i>							3,131
sdělení kritiky	1	4	12	11	28	89	3,179
sdělení pochvaly, ocenění	0	7	12	9	28	86	3,071
schopnost přesvědčit podřízené	1	3	15	9	28	88	3,143

Rovněž i této oblasti byla věnována v programu poměrně významná část a je to znát při pohledu na výsledky hodnocení.

Dle získaných odpovědí je problematika jednání s podřízenými ze všech šesti sledovaných oblastí nejúspěšnější z hlediska rozšíření znalostí a dovedností mistrů. Průměrné hodnocení 3,20 představuje velice slušný výsledek.

Rovněž u druhé otázky platí, že získaná hodnota je nejvyšší v porovnání s ostatními oblastmi (2,97). Z toho vyplývá, že získané poznatky jsou poměrně hojně využívány při každodenní práci, nejvíce pak sdělení kritiky (3,04), následuje schopnost přesvědčit podřízené a ocenění.

U poslední otázky lze zopakovat komentář k otázce předchozí. Tato oblast se jeví jako velice potřebná pro kvalitní výkon profese mistra a program se této potřebě dle získaných odpovědí velice přiblížil. Hodnocení se pohybuje na hodnotě

3,14. Jako nejpotřebnější kompetence se opět ukázala být schopnost sdělení kritiky.

IV.3.2.4 Motivace a vedení lidí

Otázka číslo 1:

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* motivace a vedení lidí</i>							2,991
schopnost určit jasný cíl	1	2	19	6	28	86	3,071
schopnost delegovat práci	1	5	11	11	28	88	3,143
schopnost individuálního přístupu	1	7	15	5	28	80	2,857
schopnost předávat zkušenosti	1	8	12	7	28	81	2,893

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* motivace a vedení lidí</i>							2,916
schopnost určit jasný cíl	0	7	15	5	27	79	2,926
schopnost delegovat práci	0	8	13	5	26	75	2,885
schopnost individuálního přístupu	0	7	14	6	27	80	2,963
schopnost předávat zkušenosti	1	8	11	7	27	78	2,889

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu MISTR 2004 odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* motivace a vedení lidí</i>							3,000
schopnost určit jasný cíl	1	2	14	11	28	91	3,250
schopnost delegovat práci	1	2	19	6	28	86	3,071
schopnost individuálního přístupu	2	5	15	6	28	81	2,893
schopnost předávat zkušenosti	1	11	9	7	28	78	2,786

V této oblasti se projevilo spíše pozitivní hodnocení přínosů programu. Celkové hodnocení v rámci všech kompetencí je 2,99.

Dané kompetence jsou využívány spíše často, hodnocení se pohybuje v rozmezí 2,88 - 2,96.

Průměrný výsledek pro třetí otázku dosáhl úrovně 3,00. To značí, že program obsahoval poměrně mnoho potřebných znalostí a dovedností. Nejlépe byla hodnocena schopnost určit jasný cíl (3,25), nejhůře naopak schopnost předávat zkušenosti (2,79).

IV.3.2.5 Vyjednávání a řešení konfliktů

Otázka číslo 1:

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* vyjednávání a řešení konfliktů</i>							2,799
schopnost prosadit se	1	7	16	5	29	83	2,862
schopnost oddělit roli osobní od profesní	2	11	10	5	28	74	2,643
schopnost jednat objektivně a nestranně	1	6	16	5	28	81	2,893

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* vyjednávání a řešení konfliktů</i>							2,840
schopnost prosadit se	1	9	14	3	27	73	2,704
schopnost oddělit roli osobní od profesní	1	10	12	4	27	73	2,704
schopnost jednat objektivně a nestranně	0	7	10	10	27	84	3,111

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* vyjednávání a řešení konfliktů</i>							2,920
schopnost prosadit se	1	2	20	5	28	85	3,036
schopnost oddělit roli osobní od profesní	1	9	16	3	29	79	2,724
schopnost jednat objektivně a nestranně	1	6	13	8	28	84	3,000

V odpovědích na první otázku absolventi nejčastěji uvádí, že rozšířili své znalosti či dovednosti v dané oblasti „částečně“, u schopnosti oddělit profesní a osobní roli však mnozí „pouze okrajově“.

Využití těchto kompetencí je však poměrně časté, u schopnosti jednat objektivně a nestranně dokonce můžeme říci, že velmi časté.

Zdá se rovněž, že obsah programu skutečně poměrně ve velkém rozsahu odrážel reálné potřeby pro práci mistrů.

IV.3.2.6 Zvládání emocí a stresových situací**Otázka číslo 1:**

Do jaké míry přispěla účast na programu MISTR 2004 ke zvýšení Vašich znalostí a (nebo) dovedností v daných oblastech?

Oblast	(Téměř) vůbec	Pouze okrajově	Částečně	Podstatně	počet odpovědí	body	průměr
<i>* zvládání emocí a stresových situací</i>							2,731
schopnost rychle reagovat	5	5	10	7	27	73	2,704
rozhodnost	2	9	8	8	27	76	2,815
potlačování nervozity	3	5	18	1	27	71	2,630
schopnost efektivně zorganizovat prac. dobu	2	5	17	3	27	75	2,778

Otázka číslo 2:

Jak často nyní používáte znalosti a (nebo) dovednosti získané na programu MISTR 2004?

Oblast	(Téměř) vůbec	Občas	Často	Stále	počet odpovědí	body	průměr
<i>* zvládání emocí a stresových situací</i>							2,907
schopnost rychle reagovat	2	6	12	7	27	78	2,889
rozhodnost	1	4	13	9	27	84	3,111
potlačování nervozity	2	12	9	4	27	69	2,556
schopnost efektivně zorganizovat prac. dobu	0	6	13	8	27	83	3,074

Otázka číslo 3:

Do jaké míry obsah programu MISTR 2004 odrážel potřeby nezbytné pro Vaši práci?

Oblast	(Téměř) vůbec	V malém rozsahu	Ve velkém rozsahu	V maximální míře	počet odpovědí	body	průměr
<i>* zvládání emocí a stresových situací</i>							2,833
schopnost rychle reagovat	3	7	13	6	29	80	2,759
rozhodnost	3	4	14	7	28	81	2,893
potlačování nervozity	3	6	16	3	28	75	2,679
schopnost efektivně zorganizovat prac. dobu	1	4	17	6	28	84	3,000

V rámci první otázky byla tato oblast hodnocena nejhůře ze všech sledovaných oblastí. V tabulce převažuje poměrně vysoká nejednoznačnost a rozptýl odpovědí. Účast na programu tedy přispěla méně než částečně k rozvoji daných kompetencí.

Konstatování o nejednoznačnosti odpovědí sedí též na výsledky u druhé otázky a třetí otázky, ovšem s tím, že poměrně často využívané jsou znalosti a dovednosti týkající se rozhodnosti a schopnosti efektivně zorganizovat pracovní dobu.

IV.3.2.7 Otevřené otázky

Druhá část dotazníku si dala za cíl získat konkrétní poznatky, návrhy a komentáře, které většinou umožňují mnohem podrobněji definovat a konkretizovat určitou situaci či názor než je tomu v případě uzavřených otázek.

Množství a konkrétnost odpovědí předčila má očekávání a musím říci, že většina odpovědí korespondovala s výsledky v první části dotazníku, což je potěšující.

Otázka číslo 4:

Co z obsahu programu MISTR 2004 hodnotíte s odstupem času jako nejprínosnější, nejužitečnější pro Vaši práci a proč?

1/ Většina mistrů označila za přínosné absolvování programu jako celku, tj. všech jeho částí s tím, že z každé si odnesli někdy více někdy méně zajímavých poznatků.

2/ Nejčastěji je zmiňován pozitivní přínos plynoucí se setkávání s kolegy z různých závodů společnosti. Šlo o lidi, kteří často zastávali téměř shodnou pozici se stejným pracovním zaměřením či náplní práce, avšak mnohdy určitý typ úkolu řešili naprosto rozdílným způsobem.

Na základě získaných reakcí se domnívám, že už jen samotné vzájemné předávání a čerpání zkušeností, poznatků či pohledů na řešení každodenních pracovních problémů mnoho mistrů významně obohatilo. Dala jim též velmi cennou možnost uvažovat o velkém množství pracovních úkolů zcela jiným způsobem. Toto bych souhrnně nazval při využití citace z několika odpovědí jako „vzájemné sdílení zkušeností“.

3/ Další významná skupina kladných ohlasů se týká oblastí jednání s podřízenými a nadřízenými. Mnoho mistrů vyjádřilo

zřejmě oprávněný pocit, že jejich rolí je neustálá komunikace a přesvědčování či argumentace ve vztahu k podřízeným z jedné strany a stejně tak k nadřízeným ze strany druhé. V tomto směru jim program podle jejich vyjádření hodně pomohl také např. ve zvýšení sebedůvěry a jistoty při projevu či schopnosti přesvědčit.

4/ S předchozím bodem souvisí i další, poměrně často zmiňovaná a kladně hodnocená oblast - a to schopnost zvládat konfliktní a stresové situace a ohlídat své emoce. Rovněž s odkazem na tvrzení v bodě 3 lze zdůraznit několik opakujících se poznatků či spíše pocitů: „Mistr většinou jen řeší konflikty a přitom se musí ovládat“. Je patrné, že v tomto směru je využití získaných znalostí a dovedností více než časté.

5/ V neposlední řadě je pozitivně zmiňovanou oblastí také time management a organizace pracovní doby, která rovněž, dle odpovědí, vzhledem k vysoké pracovní vytíženosti významně usnadňuje mistrům každodenní práci.

Otázka číslo 5:

Co podle Vás v obsahu programu MISTR 2004 nejvíce chybělo a proč by to tam mělo být?

Nejvíce žádané je větší zaměření obsahu programu směrem od teorie do každodenní praxe. Do obsahu by mistři zařadili více modelových situací a praktických ukázek z jednotlivých závodů i „zvenku“ včetně jejich řešení a pozdějších dopadů.

Druhým hlavním deficitem v programu dle získaných reakcí je nedostatek času v rámci harmonogramu pro vzájemnou výměnu názorů a zkušeností mezi mistry z různých pracovišť a závodů společnosti.

6. Vaše případná další sdělení:

Většina mistrů vyjádřila uspokojení s průběhem i organizací celého projektu a rovněž tak s činností vzdělávacích agentur a jejich lektorů, kteří se na realizaci podíleli.

Vyskytly se však také velice zajímavé poznatky o vztahu mistrů a jejich nadřízených. Někteří mistři mají za to, že nejen díky absolvování programu MISTR 2004 převyšují v manažerských schopnostech své nadřízené, pro které začal probíhat zvláštní vzdělávací program až později a navrhují, aby se na tuto situaci soustředila větší pozornost.

IV.3.2.8 Shrnutí

Jak vyplývá z předchozího textu, většina absolventů programu hodnotí s odstupem času obsah, využití získaných znalostí a dovedností spíše pozitivně.



(Pozn.: 1 = nejhorší, 4 = nejlepší možné hodnocení)

Odpovědi v první (tabulkové) části dotazníku se v daných oblastech na první pohled liší pouze nepatrně, avšak podstatné je, že ve všech sledovaných kompetencích se celkové hodnocení pohybuje nad průměrnou hodnotou 2,5, mnohde i nad hodnotou tři, což představuje dle mého názoru slušný výsledek. Souhrnný průměr všech odpovědí dává výsledek přibližně 2,90.

Nejlépe jsou hodnoceny, ať už po stránce praktického využití, či skutečné potřeby, zejména oblasti jednání s nadřízenými a podřízenými, což se ostatně potvrzuje i ve druhé části dotazníku.

Dostatek dalších konkrétních a o to cennějších informací přinesla druhá část dotazníku, kde se téměř žádný z mistrů nebál vyjádřit své skutečné pocity, připomínky a názory, mnohdy včetně návrhu řešení.

Veškeré tyto informace budou použity ke zpracování vlastních návrhů na celkové zefektivnění vzdělávacího procesu v Preciose, a. s., v podkapitole IV.5.

IV.4 Strukturovaný rozhovor

Dalším bodem, který následoval po vyhodnocení dotazníku, bylo setkání s některými dalšími mistry z těch, kteří nevyplňovali dotazník a vzájemná diskuse o problematice vzdělávání ve společnosti Preciosa.

Úvodem jsem účastníky seznámil s výstupy získanými z dotazníků s cílem navázat na získané poznatky a pokusit se je dále upřesnit a konkretizovat. Tomuto jsem přizpůsobil několik úvodních otázek. Poté dostali účastníci diskuse prostor pro vyjádření svých vlastních připomínek a poznatků.

Souhrnně hodnotím průběh i výstup z tohoto setkání velmi kladně. Odpovědi a názory mistrů odrážely velice přesně i údaje zjištěné z dotazníků. Zaznamenal jsem velký zájem mistrů o další vzdělávání včetně mnohých návrhů směrem do budoucna.

Skutečně všichni přítomní mistři potvrdili, že díky programu dosáhli značného pokroku v oblasti měkkých dovedností. Podstatné je také to, že se nebojí, alespoň podle svých slov, tyto dovednosti uplatnit v praxi. Nejednotnost panovala snad je při otázce týkající se frekvence a termínů dalších navazujících akcí. Zatímco někteří prosazují konání jednou ročně na dva dny, jiní zase dávají přednost jednodenním akcím alespoň dvakrát do roka.

IV.5 Ekonomické zhodnocení

Pokud bychom obecně hodnotili návratnost investovaných prostředků, ve většině případů jsme schopni tento údaj, pomínu-li určitý stupeň rizika, poměrně přesně spočítat. Existuje celá řada metod, jak se k tomuto údaji dopracovat.

První možností je například výpočet rentability vloženého kapitálu. Dále můžeme postupovat metodou zjišťování doby návratnosti investice - tj. doby, za kterou se nám investice splatí z peněžních příjmů. Dalšími kritérii jsou metody založené na diskontovaném cash-flow, metoda čisté současné hodnoty či vnitřního výnosového procenta.

Na druhou stranu je však zřejmé, že přesné vyjádření ekonomického „výnosu“ vzdělávacího procesu, navíc pokud se pohybujeme v oblasti měkkých dovedností, není vůbec jednoduché, troufám si tvrdit, že přímo nemožné. Situace se dále komplikuje rovněž díky tomu, že případný kladný efekt se neprojeví okamžitě a najednou.

Pravdou také je, že kvalitativní přínosy se těžko měří i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než přínosy kvantitativní. Obecně lze asi konstatovat, že investice do vzdělávání a odborného růstu zaměstnanců způsobují růst

ziskovosti firmy v té oblasti, kde zaměstnanci dosáhli zvýšené kvalifikace.

Pod tímto tvrzením lze chápat zejména růst dovedností zaměstnanců, tj. schopnosti uplatnit nové poznatky v praxi, porozumět tématu a jeho smyslu a znát odpověď na otázku PROČ. Tento postupný proces lze nazvat jako TRANSFER neboli přenos nových znalostí, vědomostí do praxe.

V našem konkrétním případě, tj. hodnocení měkkých dovedností, spočívá hlavní přínos pro společnost mimo jiné v těchto oblastech:

- počet a kvalita nových nápadů, inovací apod.
- růst flexibility zaměstnanců
- efektivnější řízení, rozhodování, delegování atd.
- zlepšení mezilidských vztahů, spokojenosti
- efektivnější řešení krizových, nestandardních situací
- pokles fluktuace, absencí, prostojů, lepší využití pracovní doby
- růst loajality a motivace zaměstnanců

Otázkou je, co z toho lze nějakým způsobem kvantifikovat. Přesto si můžeme být jisti, že i tyto oblasti značně přispívají k celkovému fungování a následně výsledku hospodaření společnosti.

IV.6 Vlastní návrhy řešení

V této části uvedu své hlavní návrhy a doporučení, které vyplývají jednak ze skutečností zjištěných v průzkumu, na základě rozhovorů, ale rovněž z mých osobních poznatků.

Je nesporné, že v důsledků absolvování programu MISTR 2004 došlo k velmi podstatnému „osobnímu růstu“ mistrů v oblasti

měkkých dovedností. Celkový obsah programu je většinou hodnocen jako vyvážený, přesto bych si dovolil na některé dílčí deficity upozornit.

1/ První návrh se týká možnosti pravidelného vzájemného setkávání mistrů a vzájemné výměny jejich názorů, poznatků, zkušeností z každodenní praxe - a to například pod názvem „Firemní sdílení zkušeností“. Na absenci takovéto možnosti bylo velmi často poukazováno v rámci průzkumu.

Jedním z důvodů je také to, že „lidé v postavení mistrů a vedoucích pracovníků jsou pod obrovským tlakem ze strany nadřízených i podřízených a potřebují se ujistit, že i v jiných lokalitách je to stejné, popřípadě předat zkušenosti, jak to kdo řeší - prostě pocit, že v tom není sám“.⁽³⁾

Lze proto očekávat ze strany mistrů skutečný zájem a přípravu. Uvedu zde několik spíše obecnějších návrhů a námětů jako základ pro jejich případně konkrétnější zpracování.

Navrhuji tedy zavedení takovýchto pravidelných, dobrovolných setkání mistrů z různých závodů a pracovišť společnosti. Akce by mohla probíhat přibližně jednou za půl roku, jednalo by se o maximálně dvoudenní akci pro cca 15 účastníků. Vzhledem k předpokládanému velkému zájmu je pak možno příslušné setkání realizovat postupně pro několik skupin vždy s přihlédnutím k místu a zaměření práce daných účastníků pro zajištění „různorodosti“. Každý mistr se pak může přihlásit jednak podle vlastního zájmu, dále pak na základě dohody s přímým nadřízeným.

Pro každé takové setkání předpokládám určité základní téma a stručný časový harmonogram s tím, že přesný průběh a částečně

⁽³⁾ Dotazníky - reakce mistrů

i obsah lze měnit dle konkrétního průběhu akce a požadavků účastníků. K danému tématu se jeví jako vhodná účast někoho z managementu společnosti, případně externího odborníka z příslušného oboru. Skupinu bych ještě doplnil například zástupcem IPR, zastávajícího roli jakéhosi nestranného „moderátora“, který by řídil průběh celé akce.

Jako výstup může sloužit jednak stručná zpráva „moderátora“, dále pak hodnocení účastníků formou poznatků či komentářů.

Pokud jde o výši nákladů, myslím, že realizace takovýchto akcí nemusí být nutně finančně náročná. Lze využít interních pracovníků firmy, dále pak vlastních prostor pro místo konání akce. Za zmínku stojí snad jen náklady na dopravu a případné ubytování účastníků akce ze závodů vzdálenějších od místa konání.

2/ Dalším bodem, který stojí za zlepšení, není až tak úplně spojen primárně s procesem vzdělávání. Jde o to, že mnozí mistři uvádějí, že se cítí neustále pod obrovským tlakem ze strany nadřízených i podřízených. Tyto pocity mistrů by podle mého názoru zasloužily hlubší analýzu a to včetně snahy o nalezení řešení nejlépe v rovině předcházení těmto konfliktním a stresovým situacím - zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, kvalitnější informovanost a organizace práce apod.

V rámci vzdělávacího procesu lze tedy v této souvislosti navrhnout další prohlubování dovedností v oblasti řešení konfliktů či stresových situací, dále pak schopností efektivního řízení pracovní doby atd.

3/ Třetí návrh směřuje k tomu, že by se obsah programu měl ještě více zaměřit na praktickou stránku každodenní práce mistra. Dle ohlasů je třeba pojmenovat vlastní slabé stránky každého z nich v manažerských dovednostech a upozornit je na případná úskalí, která jsou s tím spojená. Dále by bylo vhodné zařadit více praktických příkladů a modelových situací nejen z praxe firmy, ale i „zvenku“.

4/ V neposlední řadě nyní obrátím pozornost směrem k managementu firmy. Mnozí mistři mnohdy necítí dostatečnou podporu a součinnost od vrcholového vedení. I ze strany mistrů padaly návrhy na častější neformální setkávání s managementem společnosti a společné diskusi o aktuálních problémech. Tato setkání by se dle mého názoru mohla odehrávat i v rámci akcí „firemního sdílení zkušeností“, které jsem navrhl v první části této podkapitoly.

V. Závěr

Závěrem bych dodal, že celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje složitý a obtížný úkol jak pro samotné účastníky, tak i pro ty, kteří toto vzdělávání zabezpečují a organizují. Je tedy nezbytné vyvinout společné úsilí, vhodně motivovat a také ocenit výsledky, kterých je dosaženo.

Skutečností je, že systémy vzdělávání a jeho hodnocení se v našich podmínkách teprve rozvíjí. Obzvláště hodnocení vyžaduje vypracování vhodných obecných kritérií, zároveň však specifický a individuální přístup ke každému jednotlivci. Ideální situace nastává zároveň v případě, kdy je v dané firmě vzdělávání všeobecně vnímáno jako jeden z důležitých nástrojů motivace každého zaměstnance.

Těmto oblastem je věnována ve společnosti Preciosa poměrně značná pozornost, úměrná objemu investovaných prostředků. Snahou pracovníků IPR i managementu na straně jedné a samotných zaměstnanců na straně druhé by mělo být tento systém neustále zdokonalovat a rozvíjet tak, aby byl zabezpečen především dlouhodobý rozvoj, růst konkurenceschopnosti a tím také budoucnost společnosti. To se jistě odrazí ve vyšší loajalitě a spokojenosti zaměstnanců.

Zásadní zjištěnou skutečností je dle mého názoru to, že mistři si uvědomují nutnost a význam vzdělávání pro svoji další kariéru a úspěch firmy. Zároveň uznávají, že se jedná ze strany společnosti o značně nákladný proces. Tím je splněna nutná podmínka toho, aby byl celý systém vzdělávání vnímán jako potřebný a důležitý a podle toho k němu bylo ze strany mistrů také přistupováno.

Jistě nejen tento přístup se také významně projevuje na výsledcích a úspěších společnosti Preciosa a přispívá k tomu, že si dlouhodobě udržuje pozici druhého nejvýznamnějšího světového výrobce ve svém oboru.

Za pozitivní považuji fakt, že se podařilo získat velmi cenné informace o názorech a postojích mistrů, jejichž znalost následně umožní zvolit efektivnější postup jejich dalšího vzdělávání. Existují oblasti, kde je vzdělávání na velmi vysoké úrovni, v některých budou naopak do budoucna nutné jisté změny a přizpůsobení.

Konkrétní zjištěné výsledky představím manažerovi programu MISTR 2004, případně dalším zainteresovaným pracovníkům společnosti a zároveň je poskytnu v případě zájmu k dispozici i samotným mistrům.

Doufám, že se závěry této práce stanou přínosem pro další zkvalitnění vzdělávání, a to nejen mistrů, směrem ke skutečným potřebám zaměstnanců i společnosti samotné.

Za odborné vedení a rady při vypracovávání mé diplomové práce děkuji tímto panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc.

Dále vyjadřují své poděkování pánům Ing. Radomíru Matyášovi, CSc., Mgr. Ondřeji Šípovi, paní Ing. Ivě Vychterové a dalším zaměstnancům společnosti Preciosa, a. s., za poskytnutí rad, informací a za organizační pomoc.

VI. Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
2. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN: 80-85424-92-4
3. WERTHER, W. B. a DAVIS, K. *Human Resources and Personnel Management*. Victoria Publishing, 1989.
ISBN 80-85605-04-X
4. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-033-3
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003.
ISBN: 80-86395-46-4
6. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství, 2000. ISBN: 80-86131-25-4
7. BELCOURT, M. a WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníku a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
ISBN: 80-7169-459-2
8. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Praha: Grada Publishing, 1996.
ISBN: 80-7169-250-6
9. Preciosa, a. s. IGR č. 1107/0600
10. Preciosa, a. s. IGR č. 1105/0599

11. Intranet společnosti Preciosa, a. s.
12. KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs*. 2nd ed. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, ISBN: 1-57675-042-6
13. MOHAUPT, Z. *Preciosa, a. s., Projekt Mistr 2004*.
14. MOHAUPT, Z. *Preciosa, a. s., Stručná situační zpráva o projektu Mistr 2004*.
15. MOHAUPT, Z. *Preciosa, a. s., Závěrečné zkoušky mistrů, vyhodnocení*.
16. *Marketingová koncepce IPR*
17. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN: 80-86419-88-6

VII. Seznam příloh

1. Hodnotící dotazník
2. Hodnocení vzdělávací akce - stručné
3. Hodnocení vzdělávací akce - podrobné
4. Hodnocení vzdělávací akce lektorem