

---

## Samostatné vzdělávání zaměstnanců

---

Za skutečné obeznámení zaměstnance s pracovištěm a jeho zaškolení na pracovišti bývá odpovědný samotný podnik. K efektivní organizaci tohoto úkolu potřebuje instruktor nejen odborné znalosti, ale také metodické a sociální dovednosti.

V malých podnicích není většinou možné ani nutné, aby zaškolení na pracovišti vedli vyškolení a kvalifikovaní instruktoři. Nejdůležitější předpoklad k tomu, aby mohli kolegy seznámit s náplní práce v provozu, splňují zaměstnanci podniku s odbornou praxí: dobře znají všechny provozní podmínky a situace. Existuje řada vyzkoušených postupů a metod, jak efektivně uchystat zácvik pro konkrétní úkol, jak zaměstnance přesvědčit, aby se zapojil do provozních kroužků kvality nebo jak připravit a provádět jeho koučování.

V tomto úkolu pomohou vedoucím a pracovníkům odpovědným za podnikové vzdělávání pracovníků níže uvedené kapitoly. Nabízejí tři možnosti vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku:

1. pracovní pokyny;
2. kroužky kvality;
3. koučování.

Pro metodické provádění těchto vybraných možností v podniku je třeba vzít v úvahu dva základní aspekty:

- + vzdělávání by se mělo bezprostředně vztahovat k provozní praxi na skutečném pracovišti a zaměřovat se na praktické úkoly;
- + účastníci jsou dospělí lidé, obecně jsou k práci pozitivně motivováni, mají dlouhou odbornou praxi a schopnost individuálního učení podle vlastního tempa (bez ohledu na rozdílné úrovně).

## 1. Pracovní pokyny

Způsoby podnikového vzdělávání zajišťují, aby si zaměstnanci osvojovali základní praktické dovednosti výukou přímo na pracovišti. K tomu je zapotřebí zejména praktické procvičování, které lze rozdělit podle dvou rysů.

1. Rozdělení nácviku podle složitosti pracovní činnosti:
  - + nácvik jednotlivých pracovních činností;
  - + nácvik úplných pracovních úkonů;
  - + nácvik složitých pracovních úkolů.
2. Rozdělení nácviku podle „produktivity“, tj. podle ekonomické životaschopnosti, plnění provozních úkolů nebo přání zákazníka:
  - + produktivní nácvik, který nenarušuje pracovní proces a vytváří přímý hospodářský zisk;
  - + nácvik spojený s učením; při procvičování je důležitá výlučně rychlost a bezpečnost;
  - + nácvik probíhající za simulovaných podmínek, protože nebezpečí případných pochybení by ve skutečném pracovním procesu bylo příliš vysoké;
  - + neproduktivní nácvik bez přímého hospodářského zisku; má „pouze“ teoretický užitek.

Někdy není možné provádět nácvik ve skutečném provozu; je tedy nutné vzít v úvahu také specifické rysy pracoviště. Nácvik je účinný pouze tehdy, když instruktor nebo mentor vede pracovníky systematicky od jednotlivého k celkovému, od snadného k obtížnému a od pomalého k rychlému. Hodnotu nesmí přikládat kvantitě, ale kvalitě.

### 1.1 Plán a příprava nácviku na pracovišti

Stejně jako jiné činnosti je nutné systematicky naplánovat a připravit i pokyny k práci. Obecnou přípravu nastiňují níže uvedené kroky a jejich pořadí.

1. *Jaký je účel nácviku?*
  - Nejprve je třeba stanovit skutečný účel pokynů k práci.
2. *Co se má pracovník naučit?*
  - Podle cíle nácviku se stanoví učební náplň.
3. *Jak a s jakými pomůckami bude učení a vyučování probíhat?*
  - Nyní je třeba zamyslet se nad metodickým postupem, vycházejícím z cílů a učební náplně, tj. jakým způsobem budou pracovník a jeho instruktor spolupracovat, aby zamýšlených cílů a náplně dosáhli. V této fázi se naplánují učební materiály a pomůcky pro pracovníky i instruktora a pořídí se jejich soupis.
4. *Kde a kdy bude učení probíhat?*
  - Organizační záležitosti by se měly řešit až po stanovení cílů, náplně a metodiky. Patří sem zajištění potřebných pracovních a pomocných materiálů, práce a času na procvičení. Také se musí zajistit, aby pracovní prostředí odpovídalo všem normám ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

### 5. Jak bude na učení dohlíženo?

→ V poslední fázi plánování se zvažuje, jak budou zjištěny a vyhodnoceny výsledky učení. Také je nutné učinit opatření pro případné přezkoušení nebo certifikaci.

Místem k učení je podle pracovních pokynů konkrétní pracoviště. Cíle se tedy stanoví tak, aby jich bylo možno na tomto pracovišti dosáhnout. Totéž platí i o učební náplni. Při samotném zácviku se používá metoda o čtyřech krocích. Zde jsou stručně popsány:

## 1.2 Metoda čtyř kroků

Bei der Arbeitsplatzunterweisung ist der Lernort bereits bestimmt. Damit ist zu erwarten, daß vorrangig Ziele erreicht werden sollen, die auch an diesem Lernort erreicht werden können. Gleiches trifft auf die Inhalte zu. Bei der Durchführung der Arbeitsplatzunterweisung kommt zweckmäßiger Weise die Vier-Stufen-Methode zur Anwendung, die im Folgenden kurz beschrieben wird.



### I. Předvedení

Před nácvikem se pracovníkům vysvětlí cíle a náplň učení. Aby se zabránilo podcenění nebo přecenění učících se osob, je nutné vzít v úvahu jejich současné znalosti. Pracovníci musejí být informováni o způsobu dohledu nebo hodnocení, aby se mu mohli přizpůsobit a nebyli na konci nácviku překvapeni.

Nácvik začíná předvedením. Nejprve je ve vhodném tempu předveden úplný úkon, který se pracovníci mají naučit. Poté je celý úkon ukázán pomalu po jednotlivých krocích. Instruktor žádá pracovníky, aby úkon pečlivě sledovali a případně kladli dotazy. Pracovníci i jejich instruktor (nebo školitel či kouč) musí zajistit, aby byl každý krok slovně popsán a vysvětlen. Je důležité nejen popsat, jak se co dělá, ale také vysvětlit, proč se to tak dělá.

Po několika předvedeních by pracovníci měli celému úkonu rozumět natolik, aby si požadované dovednosti osvojovali se zájmem a silnou motivací.

### II. Napodobení

Pod dohledem a za soustavného sledování provede celý úkon učící se pracovník. Nejprve se soustředí jen na jednotlivé kroky. Instruktor nezasahuje a postup opraví jen v případě, že je v rozporu s předpisy na ochranu zdraví a bezpečnosti. Nekritizuje a vyvaruje se i jiného negativního hodnocení. V této fázi osvojování a učení je naopak velmi přínosné uznání a chvála. Po zopakování jednotlivých složitějších kroků lze pracovníka vyzvat, aby je popsal, neboť slovní vyjadřování během nácviku proces učení zefektivňuje a zlepšuje zapamatování informací.

Nakonec by měl celý úkon provést ještě jednou co nejplynuleji a nejsrozumitelněji nejprve pracovník a poté instruktor. Tímto způsobem se pracovníkům ještě jednou zdůrazní požadované normy kvality a kvantity, aby mohli pokračovat v nácviku bez dohledu.

### III. Samostatný nácvik

Pracovníci procvičují úkon převážně samostatně a potřebné dovednosti si osvojují přímo při činnosti na pracovišti. Získají představu o tempu práce i zručnost při zacházení s pracovními nástroji, uvědomí si své slabé stránky, které se při této práci projeví, a začnou samostatně hledat způsoby, jak si práci upravit tak, aby byla méně fyzicky namáhavá a efektivnější. Instruktor musí při občasných kontrolách a dohledu v této fázi zajistit, aby si pracovník neupevňoval zásadní chyby a neobratnosti, protože později už by bylo velmi těžké je odstranit. Tato fáze samostatného nácviku je zdaleka nejdelší a měla by obnášet asi 70 procent přiděleného času; ostatním fázím by mělo postačit po 10 procentech.

### IV. Společné vyhodnocení

Všechny konečné výsledky učení musejí být vyhodnoceny.

Ústředním cílem nácviku je rozvoj odborných dovedností. Na něm musí tedy spočívat hlavní důraz při hodnocení. Každé hodnocení má dva kroky, které je nutné od sebe zřetelně oddělit.

- + Nejprve je nutné co nejpřesněji určit, co je cílem nácviku a na co se při něm má pracovník soustředit.
- + Teprve poté lze provést hodnocení.

Hodnocení může být slovní, písemné nebo ve formě poznámek. Žádné průběžné hodnocení se během samotného nácviku obvykle neprovádí. Společné hodnocení má vysokou vzdělávací hodnotu, posiluje sebejistotu a napomáhá zlepšovat výkon. Pracovníci se zároveň učí dodržovat normy, které se na odborné dovednosti vztahují. Společné vyhodnocování dále umožňuje instruktorovi posoudit svůj vlastní výkon a do budoucna vypracovat ještě účinnější techniku nácviku na pracovišti.

## 2. Kroužky kvality

Interní podnikové vzdělávání často probíhá při neformálních kontaktech mezi zaměstnanci a při „zvyšování kvalifikace prostřednictvím spolupráce“. To znamená, že pracovníci se při společné práci navzájem učí a pomáhají si. V posledních letech si v mnoha podnicích budují jméno kroužky kvality. Pro interní vzdělávání mají velký význam.

Kroužek kvality je pracovní skupina zaměstnanců podniku, která se (většinou dobrovolně) soustředí na konkrétní provozní problémy, debatuje o nich a hledá a navrhuje jejich řešení nebo potřebné změny.

Podnik by měl vznik kroužků kvality pro určité úkoly povzbuzovat a iniciovat. Kroužek kvality může být založen z těchto důvodů:

- + konkrétní nedostatky ve vzdělání jednotlivých zaměstnanců s důsledky pro celý podnik; ostatní zaměstnanci mohou ochotně ve vlastním zájmu pomoci;
- + konkrétní úkol, který lze vyřešit pouze společně s dalšími zaměstnanci a pro nějž je zapojení ostatních nezbytné;
- + budoucí úkoly podniku.

### 2.1 Fungování a cíle kroužku kvality

Kroužky kvality mají dvě základní funkce:

- + zlepšit výkon podniku;
- + zlepšit kvalitu života na pracovišti.

### 2.2 Pracovní náplň kroužků kvality

Úkoly kroužků kvality:

- + odstranit faktory snižující pracovní výkon;
- + zlepšit pracovní prostředí;
- + zajistit, aby práce měla kvalitní výsledky;
- + snížit spotřebu materiálu a energie;
- + dodržovat předpisy týkající se okolních podmínek, pracovního prostředí a požární ochrany.

### 2.3 Organizace kroužků kvality

Kroužky kvality se scházejí:

- + jednou měsíčně, nanejvýš na 1,5 hod.
- + na místě mimo pracoviště.

### 2.4 Pravidla účasti

- + Účast je dobrovolná.
- + Velikost kroužku: 6 až 8 zaměstnanců.
- + Kroužek vede dohlížel / mistr / předák / vedoucí skupiny / zvláštní pracovník / přidružený pracovník.

### 2.5 Požadavky na členy kroužku kvality

Na členy kroužku kvality se vztahují tyto požadavky:

- + dobrovolně se účastní konzultací;

- + dokážou odhalit problémy na pracovišti i v podniku, analyzovat slabá místa, nacházet řešení a zavádět je do praxe;
- + jsou ve své oblasti odborníky;
- + jsou tolerantní a umějí přijímat kritiku.

## 2.6 Vedoucí kroužků kvality

Vedoucí kroužku kvality odpovídá za všechny záležitosti týkající se organizace i pracovní náplně. Jeho úkoly:

- + vybírá zaměstnance do kroužku kvality;
- + má na starost styk s podnikem a dohlížiteli;
- + informuje o podmínkách fungování a cílech kroužku;
- + představuje a plánuje metodický postup konzultací a zajišťuje potřebný materiál a pomůcky;
- + vyhodnocuje konzultace a předává doporučení.

Na vedoucího kroužku jsou kladeny zvláštní požadavky ohledně jeho prezentačního stylu. Měl by:

- + usměrňovat činnost kroužku a umožnit mu samostatnou práci;
- + držet se v pozadí a s opravami zasahovat jen příležitostně;
- + umět vizualizovat a strukturovat výsledky;
- + celkově působit pozitivně.

## 2.7 Metodický postup v kroužcích kvality

Konzultace mají charakter semináře o výsledcích, schůzky pro hledání nových nápadů nebo workshopu o konkrétním problému.

Postup:

- + Vedoucí popíše problém.
- + V případě potřeby se utvoří pracovní skupinky.
- + Členové skupiny vymýšlejí možná řešení.
- + Všechny návrhy jsou zapisovány. Základní zásady:
  - kvantita má přednost před kvalitou;
  - fantazii se meze nekladou;
  - návrhy ostatních se nekritizují;
  - návrhy ostatních se nijak neposuzují;
  - nastane-li odmlka, přečtou se pro další inspiraci návrhy, které byly zatím podány;
  - hodnotný je pouze výkon celé skupiny.
- + Návrhy se poté roztřídí a shrnou.
- + Účastníci konzultace mohou volně podávat k návrhům připomínky nebo je doplňovat.
- + Návrhy se zhodnotí a zváží podle proveditelnosti a praktičnosti.
- + Nakonec se společně zformulují a sepiší rozhodnutí, která byla na základě návrhů učiněna.

## 2.8 Závěry konzultace kroužků kvality

O výsledcích konzultace v kroužku kvality (návrhy různých řešení a jejich zdůvodnění) je informován ředitel nebo vedení podniku.

### *Souhrnné hodnocení*

Kroužky kvality se výrazně rozvinuly zejména v Japonsku, kde se v podnicích používaly jako forma spolupráce. Významnou úlohu tu zastává japonská mentalita a podniková filozofie, jejímž základem je právě skupinová práce i skupinové řešení problémů.

Tyto metody nejsou pro starší zaměstnance v podnicích neznámé; s podáváním návrhů a novátorskými myšlenkami již ve svém pracovním životě získali mnoho zkušeností (většinou pozitivních). Tyto znalosti jsou pro ně dnes výhodou.

Kroužek kvality posiluje u zaměstnanců sounáležitost s podnikem a zvyšuje jejich osobní odpovědnost za práci. Také umožňuje v obecném zájmu podniku propojit neformální skupiny s vedením.

Kroužky kvality přispívají ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vedou k internímu dialogu a obecně zlepšují pracovní prostředí.

## **3. Coaching**

Je dobře známo, že mnoho metod, které se v současnosti používají pro vzdělávání zaměstnanců v podnicích, bylo vytvořeno již v minulých letech. Koučování je jednou z metod, jak posílit vůdcovství a podpořit spolupracovníky. V mnoha podnicích není dost mladých výkonných pracovníků, kteří by měli praxi z provozu a přinášeli podniku novátorské myšlenky. Vezmeme-li v úvahu věkovou strukturu výkonných pracovníků, je zcela zřejmé, že mnoho podniků si své výkonné pracovníky musí samo vychovat, aby na budoucích trzích zůstaly konkurenceschopné.

Vhodnou metodou je právě koučování.

Koučování v podniku je složitý proces osobního vedení a podpory zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, spočívající v přenesení odpovědnosti, podpůrných opatřeních a dohledu nad provozními problémy a úkoly.

Aby bylo koučování účinně zavedeno jako jedna z metod vzdělávání pracovníků, je nutné vzít v úvahu některé základní zásady, odvozené ze zkušeností s koučováním za posledních několik let.

### **3.1 Cíle koučování zaměstnanců**

Cílem koučování je pomáhat skupině zaměstnanců nebo jednotlivému způsobilému a motivovanému zaměstnanci, aby se efektivněji učili, jak ve svém zájmu i v zájmu podniku řešit provozní problémy, a v souladu s tím dále rozvíjeli své schopnosti a dovednosti.

Zaměstnancům se nabízí pomoc a podpora při rozvoji schopnosti samostatného učení a schopnosti řešit problémy týkající se konkrétních provozních úkolů nebo při rozvoji vůdcovských schopností.

### **3.2 Obsah a prvky koučování**

Stejně jako samy provozní problémy je obsah koučování rozmanitý a lze jej nastínit jen několika příklady:

- + obeznámení s novým pracovištěm;
- + příprava na novou pracovní povinnost týkající se vedení;
- + vytvoření nové koncepce zajištění jakosti v podniku;
- + zdokonalení výrobku nebo pracovního postupu;
- + příprava na složení mistrovských zkoušek;

- + odborný zácvik pracovníků z jiných pracovišť;
- + převzetí školení zaměstnanců;
- + příprava na vedení kroužku kvality.

### 3.3 Požadavky na kouče

Koučem může být vedoucí pracovník podniku, externí odborník či lektor nebo zaměstnanec, který má dostatečné odborné i praktické zkušenosti a zájem o tuto činnost.

Požadavky na kouče:

- + dokáže motivovat skupinu zaměstnanců nebo jednotlivce;
- + nepůsobí jako učitel nebo všeznalec, ale považuje se za partnera zaměstnanců, který má navíc určitou odpovědnost a autoritu;
- + má pozitivní přístup a dokáže šířit optimismus;
- + účinně využívá komunikační techniky a pravidla usměrňování pracovníků;
- + naučil se analyzovat a třídit silné a slabé stránky zaměstnanců;
- + dokáže podnítit osobní odpovědnost a apelovat na hrdost skupiny nebo zaměstnance;
- + svou osobností a celkovým působením má schopnost skupinu či jednotlivého zaměstnance vést a podporovat;
- + nemusí být nutně „odborníkem“ ve stejné oblasti jako skupina či zaměstnanec;
- + aby si u ostatních získal důvěru a respekt, musí mít dostatečné odborné i životní zkušenosti.

Kouč zastává v procesu koučování různé úlohy: může jen poskytovat podporu, nenásilně pomáhat, působit jako osobní průvodce, aktivně naslouchat nebo umožnit pracovníkovi vyjádřit pocity nespokojenosti či ostrou kritiku. Kouč však není psychoterapeutem a nehovoří se zaměstnanci o jejich soukromých problémech.

Další požadavky na interní kouče mohou vyplynout také z hierarchie podniku a jejich zapojení do pracovní činnosti. Vždy může mezi podnikovou filozofií a osobními etickými, odbornými nebo hospodářskými zásadami kouče dojít k rozporu. V takovém případě by se koučování mělo ukončit.

Výhodou externích koučů je to, že mohou sledovat a posuzovat proces rozvoje zvenku a nemusejí být do tohoto procesu zapojeni. Nemohou však proces přímo ovlivňovat, a proto nesou menší odpovědnost. Vedení povolává externí kouče stále častěji.

### 3.4 Požadavky na zaměstnance, kteří jsou předmětem koučování

Určité požadavky musí splňovat i skupina či zaměstnanec, kteří jsou pro koučování vybráni.

- + Mají velkou motivaci, jsou aktivní a ochotní se učit.
- + Lze jim nabídnout postup v kariéře a oni o něj mají zájem.
- + Vykazují schopnost samostatně organizovat svou práci.
- + Naučili se, jak začít se samostatným učením a jak jej řídit.
- + Umějí pracovat ve skupinkách.
- + Chtějí hledat řešení a přispívat k procesům změny.

Výběr zaměstnanců, kteří se do činnosti podniku díky koučování úžeji zapojí, je povinností výkonného pracovníka. Volba musí být provedena odpovědně, a proto by v případě nutnosti měla probíhat vhodnými, psychologicky odpovídajícími postupy nebo se zvláštní podporou zvenku.



### 3.5 Metodické postupy koučování

Koučování se velmi liší od udílení pracovních pokynů nebo fungování kroužků kvality, neboť jeho opatření a zejména stupeň osobní odpovědnosti jsou mnohem dlouhodobější.

Koučování by mělo postupovat podle těchto metodických kroků:

1. Kouč se seznámí se skupinou nebo zaměstnancem. Nejprve je třeba upravit pracovní vztahy. Je třeba vysvětlit vztah mezi těmito partnery a vymezit jejich odpovědnost.
2. Zaměstnanci jsou informováni o koučování a jeho konkrétních cílech, hlavní myšlenky a obecné náplni.
3. Zaměstnanec nebo skupina jsou požádáni o vyjádření prvního názoru; potvrdí se jejich připravenost a ochota ke koučování.
4. Nyní může začít fáze konkrétní spolupráce. Vymezí se první problémové oblasti a projedná se přibližný rozsah koučování. Tímto způsobem lze vypracovat metody obnášející techniky usměrňování a vizualizace. Poté lze naplánovat a uskutečnit pracovní fáze.
5. Nakonec je možné s partnery projednat a dohodnout formu dozoru, přenášení výsledků a závěry koučování.

Metodami jsou zavedené postupy vymezování, popisování a strukturování problémů a hledání řešení. Přitom je možné kombinovat nashromážděné zkušenosti a metodické znalosti zaměstnanců a připojit k nim také speciální způsoby uvažování a vykonávání jejich povolání; kouč pak může v daleko větší míře působit jen jako facilitátor.

### 3.6 Organizace a postup koučování

Koučování probíhá podle určitých pravidel, uvedených zde ve formě kontrolního seznamu:

- + Kouč poskytuje obecné rady pro stanovení cílů a pracovních fází.
- + Na pracovišti je nezbytné vytvořit optimistické a přátelské ovzduší.
- + Při pozitivních výsledcích je třeba další plánování, aby se zajistila úspěšnost a nové pobídky.
- + Lidé se musejí naučit vyrovnat se s neúspěchy a uvědomit si své slabé stránky; teprve poté je mohou přeměnit ve své výhody.
- + Je nutné soustavně sledovat učiněné pokroky a porovnávat je s vlastním očekáváním. K tomu je velice užitečné objektivní posuzování podle určitých kritérií nebo ukazatelů.
- + Kouč nabízí jen tolik pomoci, kolik je nutné, nikoli kolik je možné. Postupně ustupuje do pozadí a přebírá úlohu konzultanta.
- + Více podpory udílí kouč zaměstnanci nebo skupině pouze tehdy, existuje-li riziko, že zvolenou metodou nelze cíle spolehlivě dosáhnout.

### 3.7 Závěry a hodnocení koučování

Koučování by mělo být ukončeno, jakmile bylo dosaženo jeho cíle, nebo když je zřejmé, že k požadovanému výsledku nevede.

Kontrolní seznam pro koučování zahrnuje objektivní posouzení nebo zprávu o výsledcích a závěrečné hodnocení. Každý, koho se koučování týkalo, by se měl této fázi zúčastnit a analyzovat všechny možné změny nebo úpravy. Kouč by měl v této fázi zajišťovat, aby se všichni zaměstnanci nebo členové mohli do tohoto procesu zapojit a vyvodit si z koučování vlastní závěry k osobnímu prospěchu i ku prospěchu podniku.