

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**SYSTEMATICKÝ PRÍSTUP K FIREMNÉMU
VZDELÁVANIU V MEDZINÁRODNEJ
VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI**

**Systematic approach to corporate training and development
in international manufacturing company**

Záverečná bakalárska práca

Miroslava Brožová

Vedúca bakalárskej práce : PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Olomouc 2012

Vyhlasujem, že som túto bakalársku diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 24. marca 2012

.....

vlastnoručný podpis

OBSAH

Úvod	5
1 Systematické a plánované firemné vzdelávanie	6
1.1 Charakteristika systematického prístupu k firemnému vzdelávaniu	7
1.2 Výhody systematického vzdelávania pracovníkov.....	8
2 Cyklus vzdelávania a jeho fázy	10
2.1 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb	11
2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	11
2.3 Realizácia vzdelávania zamestnancov	13
2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu	13
2.3.2 Program vzdelávania	14
2.3.3 Motivácia	14
2.3.4 Metódy vzdelávania	14
2.3.5 Účastníci vzdelávania	15
2.3.6 Lektori	16
2.4 Vyhodnocovanie vzdelávania zamestnancov	16
2.4.1 Kritériá vyhodnocovania vzdelávania	17
2.4.2 Modely vyhodnocovania vzdelávania	17
3 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb	20
3.1 Potreba vzdelávania	20
3.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb	21
3.3 Úrovně analýzy vzdelávacích potrieb	21
3.4 Metódy analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb	23
3.5 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb	25
3.5.1 Využitie kompetenčného prístupu k vzdelávaniu	26
3.5.2 Definícia kompetencie	26
4 Charakteristika firemného vzdelávania v spoločnosti Kia Motors Slovakia s.r.o.	28
4.1 Štruktúra a prehľad kurzov	29
4.1.1 Rozvojové kurzy	30

4.1.2 Povinné školenia vyplývajúce zo zákona	32
4.1.3 Jazykové a počítačové kurzy	33
4.2 Vzdelávací cyklus v spoločnosti KMS a jeho fázy	35
5 Optimalizácia analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb	
v KMS	40
5.1 Nedostatky v analýze a identifikácii vzdelávacích potrieb	41
5.2 Analýza vzdelávacích potrieb a identifikácia kompetencií	42
5.2.1 Návrh metódy pre identifikáciu kompetencií	45
5.3 Návrh predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialista vzdelávania a tréningov	46
Záver	49
Anotácia	50
Použitá literatúra	51
Zoznam príloh	53
Zoznam obrázkov a tabuliek	54

ÚVOD

Základnou úlohou systému podnikového vzdelávania je umožniť zamestnancom získať špecifické vedomosti a zručnosti pre ich prácu a vytvárať podmienky pre ich osobný rozvoj v súlade s ich potenciálom a osobnosťou (Vodák, Kucharčíková 2011).

Cieľom našej záverečnej bakalárskej práce bolo popísať a charakterizovať proces vzdelávania v medzinárodnej výrobnjej spoločnosti a následne overiť existenciu systematického prístupu k firemnému vzdelávaniu.

V rámci vzdelávacieho cyklu sme sa zamerali na fázu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a navrhli spôsob jej optimalizácie prostredníctvom aplikácie kompetenčného prístupu a vytvorenia návrhu predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialistu vzdelávania a tréningov.

Hlavným dôvodom, ktorý nás viedol k výberu danej témy, bol náš záujem zistiť a potvrdiť, že vzdelávanie vo vybranej spoločnosti prebieha systematicky. Počas tohto procesu sme zaznamenali určité slabé stránky a nedostatky, ktoré sme sa rozhodli vyriešiť prostredníctvom spomínaného návrhu optimalizácie.

Keďže jedným z cieľov bolo vypracovanie predbežného návrhu kompetenčného modelu, fázu jeho validizácie a implementácie sme načrtli iba okrajovo. Empirickú časť našej práce sme podložili teoretickými prístupmi odborníkov v danej oblasti.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. V prvých troch kapitolách sa venujeme charakteristike základných pojmov ako sú systematické vzdelávanie, vzdelávací cyklus a jeho fázy s dôrazom na analýzu vzdelávacích potrieb, ktorá tvorí samostatnú kapitolu.

V posledných dvoch kapitolách popisujeme nedostatky a uvádzame zlepšenia v podobe návrhu predbežného kompetenčného modelu.

V práci sme použili predovšetkým odbornú literatúru, informačné zdroje a interné materiály firmy.

1 SYSTEMATICKÉ A PLÁNOVANÉ FIREMNÉ VZDELÁVANIE

„Cieľom firemnej politiky a programov vzdelávania v nejakej organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných k uspokojeniu súčasných i budúcich potrieb organizácie“ (Armstrong 2008, s. 461). Je však potrebné, aby vzdelávanie bolo efektívne, aby sa dosiahlo zhodnotenie investovaných prostriedkov v súlade s podnikovými stratégiami.

Koncepcia rozvoja ľudských zdrojov ako aj systém vzdelávania vo firme závisí na tom, ako podnik chápe ich význam a prínos pre svoju výkonnosť. Na najnižšej úrovni to predstavuje prístup, kedy za rozvoj ľudských zdrojov zodpovedá vedúci pracovník. Tento prístup však produkuje sporadické a neštruktúrované vzdelávanie aktivity, ktoré nie sú vzájomne zladené, a preto firme neprinášajú možný pozitívny efekt. Na vyššej úrovni už vybraný zamestnanec, alebo oddelenie informuje o vzdelávacích aktivitách a prezentuje vedeniu jednotlivé rozvojové programy. Ďalšia úroveň predstavuje sofistikovanejší prístup, kde je zdôrazňované priebežné učenie, ciele vzdelávania vychádzajú z reálnych organizačných problémov a jednotlivcom je umožnené ovplyvňovať obsah vzdelávacích aktivít. Najvyšší stupeň predstavuje strategicky orientovaný prístup k firemnému vzdelávaniu (Vodák, Kucharčíková 2011).

Bartoňková chápe koncepciu firemného vzdelávania ako konkretizáciu stratégie vzdelávania. Tá podľa nej spočíva v nasledovných krokoch :

- detailné spracovanie popisov všetkých pracovných činností
- vypracovanie kvalifikačných požiadaviek pre každú pracovnú činnosť
- overenie spôsobilosti
- vnútorné pravidlá v rámci organizácie
- spolupráca s ďalšími inštitúciami (Bartoňková 2010).

S uvedenou koncepciou vzdelávania úzko súvisí aj samotný systém vzdelávania. Z koncepcie a systému vzdelávania je možné následne zostaviť plán vzdelávania (Bartoňková 2010).

Nevyhnutnosť existencie systému v efektívnom vzdelávaní ďalej potvrdzujú i Vodák a Kucharčíková : „*Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie*“ (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 80).

1.1 Charakteristika systematického prístupu k firemnému vzdelávaniu

„*Systém vzdelávania neznamena len vypracovanie plánu vzdelávania, ale integrovanie myšlienky potreby vzdelávania do všetkých zložiek organizácie. Systémový prístup ako metodologický nástroj musí byť nevyhnutne formulovaný konštruktívnym spôsobom, teda tak, aby umožňoval riešiť konkrétne problémy a bol pružný*“ (Prusáková 2000, s. 11).

V odbornej literatúre často nachádzame definície „systémového“ a „systematického“ prístupu k firemnému vzdelávaniu, pričom niektorí autori tieto termíny rozlišujú a iní nie. Roger Buckley a Jim Caple vo svojej knihe *Trénink a školení* definujú systémový prístup ako podsystem, spolupracujúci s ostatnými podsystemami a môžeme ho použiť skôr na organizačnej úrovni v súvislosti s problémami týkajúcimi sa cieľov, funkcie a primeranosti tréningu. Naopak systematický prístup chápeme ako „*logický vzťah medzi následnými štádiami v procese zisťovania tréningových potrieb, navrhovania, poskytovania a hodnotenia tréningu*“ (Buckley, Caple 2004, s. 23).

V súvislosti s teoretickým ukotvením pojmu „systematický prístup k firemnému vzdelávaniu“ je výstižná Prusákova definícia systému vzdelávania ako vývojového stupňa vzdelávania v organizáciách. Podľa nej existenciu systému vo vzdelávaní charakterizujú nasledovné skutočnosti:

- existencia vzdelávacích aktivít, funkcie vedúceho vzdelávania
- definované zodpovednosti
- existencia vzdelávacej jednotky, alebo oddelenia

- existencia plánu vzdelávania, rozpočtu na vzdelávanie, ktorý je centrálnne kontrolovaný
- vzdelávanie je centralizované a riadené podľa stanovených postupov a štandardov
- je považované za výlučnú zodpovednosť vzdelávacej jednotky
- vzdelávanie je podsystémom a je riadené rovnako ako ostatné podsystémy
- návrhy vzdelávacích aktivít sa robia systematicky podľa štandardov
- lektori sú starostlivo vyberaní a školení
- vzdelávanie sa hodnotí podľa miery získaných poznatkov a zručností aj podľa úrovne spokojnosti (Prusáková 2000).

Väčšina autorov sa však zhoduje v tom, že *„hlavnou charakteristikou systematického vzdelávania je, že prebieha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu identifikácie potreby, plánovania, realizácie a vyhodnocovania, kedy sa skúsenosti z predošlých cyklov využívajú v cykloch ďalších a vzdelávanie sa tak sústavne zlepšuje* (Bartoňková 2010, s. 109-110).

1.2 Výhody systematického vzdelávania pracovníkov

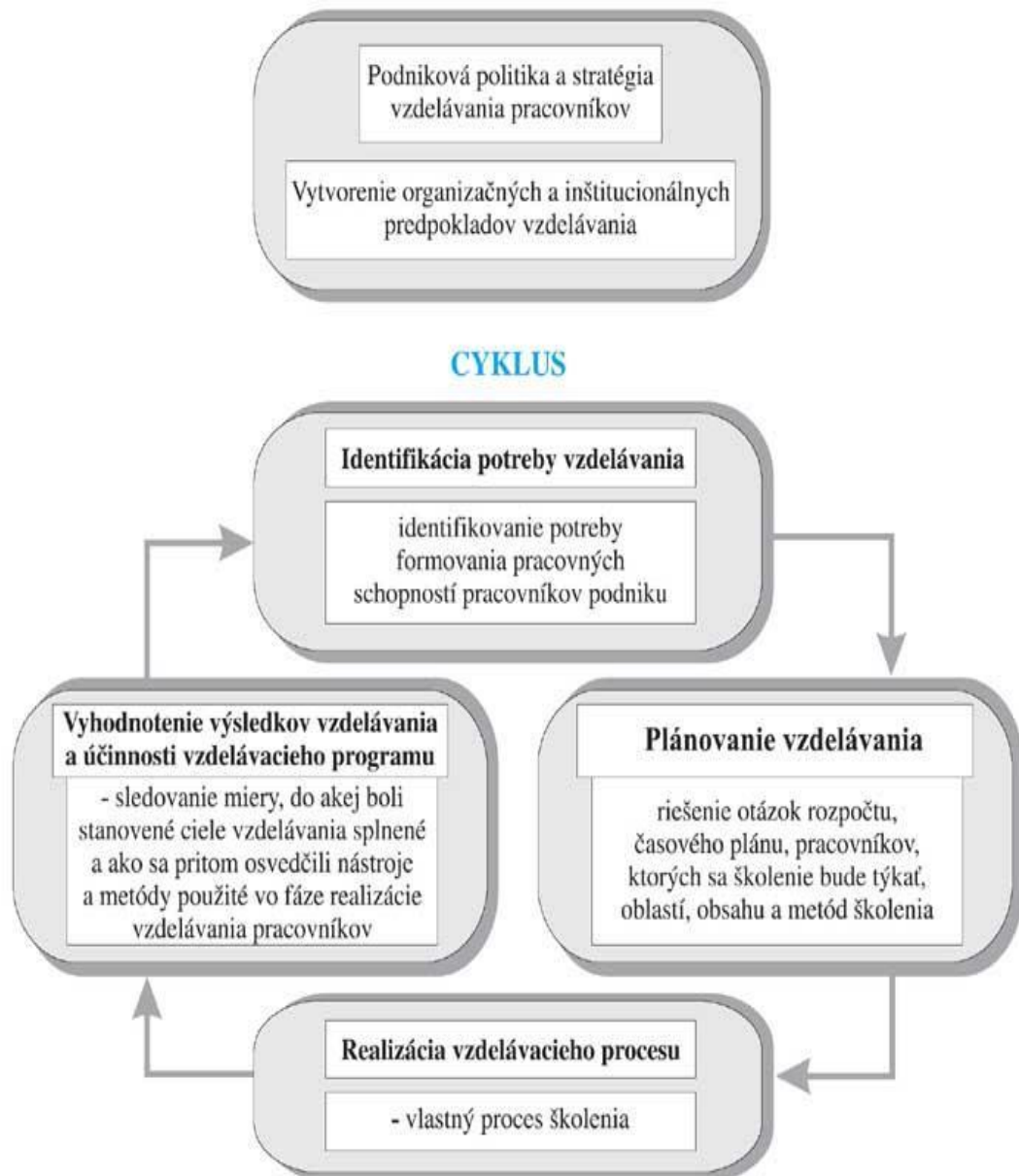
Kvalitný vzdelávací systém umožňuje firme zvyšovať konkurencieschopnosť, prosperitu a mieru plnenia podnikových cieľov. Medzi najvýraznejšie výhody systematického vzdelávania pracovníkov podľa J. Koubeka patria :

- *„Neustále organizácii dodáva odborne pripravených pracovníkov bez nutnosti náročného vyhľadávania na trhu práce.*
- *Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa konkrétnych potrieb organizácie.*
- *Kontinuálne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti a zručnosti ako aj osobnosť pracovníkov.*
- *Prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity a efektivity práce výraznejšie než iné spôsoby vzdelávania.*

- *Je jedným z najefektívnejších spôsobov hľadania vnútorných zdrojov na pokrytie dodatočnej potreby pracovnej sily.*
- *Umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacích procesov prostredníctvom skúseností z predošlých cyklov.*
- *Zlepšuje vzťah pracovníkov k organizácii a zvyšuje ich motiváciu.*
- *Zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu individuálneho pracovníka ako aj jeho šance na funkčný a platový postup.*
- *Prispieva k zlepšovaniu pracovných a medziľudských vzťahov.*
- *Zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce a uľahčuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov“ (Koubek 2008, s. 260-261).*

2 CYKLUS VZDELÁVANIA A JEHO FÁZY

Ako sme už v predchádzajúcej kapitole spomenuli, aby bolo firemné vzdelávanie efektívne, musí byť dobre organizované a hlavne systematické, čiže prebiehať v neustále sa opakujúcom cykle (obr. 1).



Obr. 1

Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov (Prusáková 2010, s. 25).

V odbornej literatúre nájdeme viac menej identický popis jednotlivých fáz vzdelávacieho cyklu, a preto použijeme iba jednu z definícií od A. Kachaňákovvej, O. Nachtmannovej a Z. Joniakovej (2008, s. 122) :

„*Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov zahŕňa tieto aktivity:*

- *Identifikácia skutočných potrieb vzdelávania*
- *Plánovanie vzdelávania zamestnancov*
- *Realizácia vzdelávacích aktivít na základe konkrétnych vzdelávacích programov za použitia vhodných metód vzdelávania*
- *Monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania“.*

Niektorí autori (Prusáková 2000) ešte uvádzajú i fázu definovania cieľov vzdelávania, ktorú zaraďujú medzi analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb a plánovanie vzdelávania.

V nasledujúcom texte si detailnejšie rozoberieme jednotlivé fázy vzdelávacieho cyklu okrem analýzy a identifikácie potrieb, ktorej bude venovaná samostatná kapitola 3.

2.1 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb

Ako teoretici tak i praktici sa zhodujú v definícii tejto fázy vzdelávacieho cyklu. Je to analytický postup, ktorým identifikujeme medzeru alebo rozdiel vo výkone zamestnanca alebo organizácie – teda medzi tým „čo je“ a tým „čo je žiadúce“ (Belcourt, Wright 1998).

2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

„*Rozhodnutia manažérov pri vytváraní pracovného potenciálu sa odrážajú v jednotlivých čiastkových plánoch personálneho rozvoja. K týmto čiastkovým plánom sa zaraďuje aj plán vzdelávania zamestnancov, ktorý by mal zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie“* (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková 2008, s. 126). Plán vzdelávania zahŕňa prehľad všetkých vzdelávacích aktivít firmy určených na realizáciu v určitom období, je zostavovaný na základe

identifikovaných rozdielov medzi požadovanou a skutočnou výkonnosťou pracovníkov, ktoré môžeme odstrániť vzdelávaním (Bartoňková 2010).

Proces tvorby plánu vzdelávania pozostáva z týchto krokov:

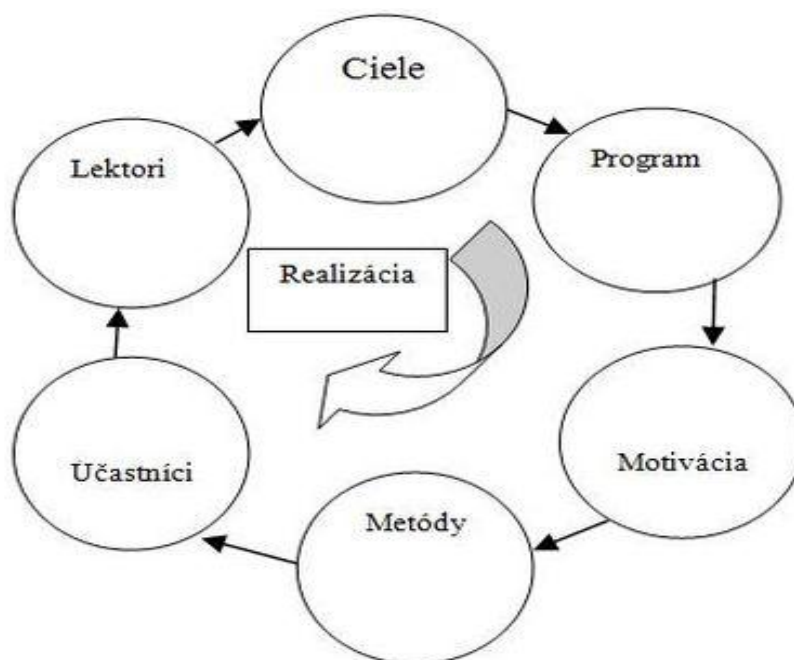
1. *Prípravná fáza* – špecifikuje potreby, analyzuje účastníkov a stanovuje ciele vzdelávacieho projektu. Tie slúžia ako meradlo dosiahnutých výsledkov.
2. *Realizačná fáza* – určenie spôsobu, ktorým bude vzdelávanie prebiehať, stanovujú sa vzdelávacie techniky, pri ktorých musíme brať do úvahy štruktúru účastníkov, úroveň ich vzdelania, pozíciu v rámci firmy ako aj ich motiváciu. Samozrejme existuje mnoho ďalších faktorov akými sú priority firmy, časová dostupnosť účastníkov vzdelávania a ich počet.
3. *Fáza zdokonaľovania* – priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom na stanovené ciele (Vodák, Kucharčíková 2011).

Efektívne vypracovaný plán vzdelávania by mal odpovedať na nasledovné otázky:

- *Aký typ vzdelávania má byť zabezpečený?* (Obsah).
- *Komu?* (Cieľová skupina).
- *Akým spôsobom?* (Metódy a techniky vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty).
- *Kým?* (Externí alebo interní lektori, vzdelávacie inštitúcie, organizačné zabezpečenie).
- *Kedy?* (Termín, časový plán vzdelávania).
- *Kde?* (Miesto konania, zaistenie doplnkových služieb).
- *Za akú cenu, s akými nákladmi?* (Rozpočtová stránka plánu).
- *Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania, efektívnosť jednotlivých programov?* (Metódy hodnotenia, kto a kedy bude hodnotiť) (Koubek 2008).

2.3 Realizácia vzdelávania zamestnancov

Po vypracovaní podrobného plánu vzdelávania nastupuje fáza realizácie vzdelávacieho projektu alebo aktivít. Táto pozostáva z niekoľkých dôležitých prvkov, ktorými sú *ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori*.



Obr. 2

Prvky procesu realizácie vzdelávania (Vodák, Kucharčíková 2011).

2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu

Na základe potrieb vzdelávania sa určia ciele vzdelávacieho procesu. Musia spĺňať základné atribúty ako sú merateľnosť, konkrétnosť, reálnosť a tiež časové vymedzenie, aby mohli v hodnotiacej fáze slúžiť ako nástroj na meranie úspešnosti a zároveň boli v súlade s firemnou stratégiou. Vodák a Kucharčíková ich rozdeľujú na ciele *programové* a ciele *kurzu*. Do programových sú zaradené ciele celého vzdelávacieho programu, pri cieľoch kurzu ide o ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít (Vodák, Kucharčíková 2011).

2.3.2 Program vzdelávania

Aby boli naplnené ciele vzdelávania je dôležité adekvátne nastaviť program vzdelávania, ktorého súčasťou sú predovšetkým časový harmonogram, obsah – témy, použité metódy a pomôcky, informácie o mieste konania vzdelávania a lektoroch. Je vhodné, aby na začiatku vzdelávacej akcie účastníci vyjadrili svoj názor, očakávania a pripomienky. Časový harmonogram ako aj presne dohodnutý obsah by mal byť dodržaný.

2.3.3 Motivácia

Vysoká motivácia zamestnancov pre vzdelávanie sa nevyhnutne odráža aj v kvantitatívnych a kvalitatívnych výkonoch podniku. Podľa Armstronga *„dobrovoľné úsilie závisiace na vôli pracovníka, môže byť kľúčovou zložkou výkonu organizácie“* (Armstrong 2008, s. 219). Ďalej však zdôrazňuje predovšetkým úlohu manažérov – *„organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojenia z práce a príležitostí k vzdelávaniu a rastu. Ale stále sú to manažéri, ktorí musia využiť svoje kompetencie motivovať, aby ľudia zo seba vydali to najlepšie“* (Armstrong 2008, s. 220).

2.3.4 Metódy vzdelávania

Keďže existuje široké spektrum metód využívaných pri firemnom vzdelávaní a v tejto práci ich nie je možné všetky obsiahnuť, zameriame sa na najzákladnejšie rozdelenie, ktoré vo svojom diele uvádza Koubek aj Kachaňáková:

- *Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku)*
Napríklad inštruktáž pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, rotácia práce, pracovné porady atď.
- *Metódy vzdelávania mimo pracoviska („off the job training“)*

Napríklad prednáška, seminár, praktické vyučovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, role playing – manažérske hry atď (Koubek 2008).

- *Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku)* – Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková okrem už spomínaných metód ďalej uvádzajú i poverenie úlohou a sebvzdelávanie.
- *Metódy vzdelávania mimo pracoviska* – demonštrovanie, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), výučba s využitím techniky (videokonferencie, E-learning) ako aj „školenie hrou“ (outdoor training) (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková 2008).

2.3.5 Účastníci vzdelávania

Kľúčovým prvkom celého procesu realizácie vzdelávania sú práve účastníci. Každý jeden účastník je jedinečný a každému vyhovuje iný prístup a štýl vzdelávania. Buckley a Caple ako základnú charakteristiku účastníkov uvádzajú typológiu Kolb, Honey a Mumforda:

- *Aktivist* – majú radi nové výzvy, preferujú krátkodobé činnosti s rýchlym spádom a množstvom rôznych aktivít, do ktorých sa energicky zapájajú.
- *Reflektori* – sú opatrní, preferujú pozorovanie ostatných z úzadia a radi veci najskôr podrobia analýze skôr než dôjdu k vlastnému záveru.
- *Teoretici* – zameriavajú sa na základné princípy, predpoklady, teórie, majú radi racionalitu a logiku.
- *Pragmatici* – typ účastníka, ktorý chce nadobudnuté informácie ihneď vyskúšať v praxi, riešenie problému je pre nich výzvou (Buckley, Caple 2004).

2.3.6 Lektori

Lektor je osobou, od ktorej závisí úspech vzdelávacej akcie a preto by mal spĺňať tieto kritériá:

1. Mať vysokú úroveň interpersonálnych zručností
2. Vedieť počúvať druhých a vhodne klásť otázky
3. Mať prirodzený záujem o ľudí, byť trpezlivý, vnímavý, priateľský
4. Byť technicky zdatný, vedieť dobre plánovať a byť flexibilný
5. Otvorený k podnetom účastníkov, vytvárať príjemnú a pozitívnu atmosféru (Vodák, Kucharčíková 2011).

2.4 Vyhodnocovanie vzdelávania zamestnancov

Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo odpovedať na otázku, do akej miery boli naplnené ciele vzdelávania. Kritéria hodnotenia firemného vzdelávania by mali byť stanovené spoločne s cieľmi už v samotnej etape plánovania celého vzdelávacieho procesu (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková 2008). „Hodnotenie jednak uzatvára proces vzdelávania, jednak je východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Podľa Belcourta a Wrighta je hodnotenie dôležité na :

- „Zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém,
- identifikáciu silných a slabých stránok programu,
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia,
- pre manažérov pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi a na
- posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov personálneho manažmentu“ (Belcourt, Wright 1998, s. 182).

2.4.1 Kritériá vyhodnocovania vzdelávania

Výsledok vzdelávania do veľkej miery závisí na motivácii pracovníkov sa vzdelávať, postoji organizácie k samotnému procesu vzdelávania, miere využiteľnosti získaných poznatkov a informácií nadobudnutých vzdelávaním pri práci v súvislosti s využitím pracovnej doby, kvalifikácie pracovníkov a ich kontrole. Základnou otázkou pri vyhodnocovaní výsledkov a účinnosti vzdelávacích programov je určenie kritérií hodnotenia (Koubek 2008). Všeobecne ich môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

- *Vnútorne kritériá* – týkajú sa obsahu vzdelávania. Je to napríklad reakcia účastníkov, ich hodnotenie priebehu vzdelávacej akcie. Toto kritérium však nemusí obsiahnuť kvalitu nadobudnutých vedomostí ani zmeny v pracovnom správaní.
- *Vonkajšie kritériá* – vzťahujú sa k výslednému cieľu vzdelávania. Patrí sem napríklad hodnota výkonu, zvýšenie objemu predaja, zmena nákladov. Meria niektoré aspekty pracovného výkonu, ale nedáva presnú odpoveď, či zmeny nastali v dôsledku vzdelávania (Milchovich, Boudreau 1993).

2.4.2 Modely vyhodnocovania vzdelávania

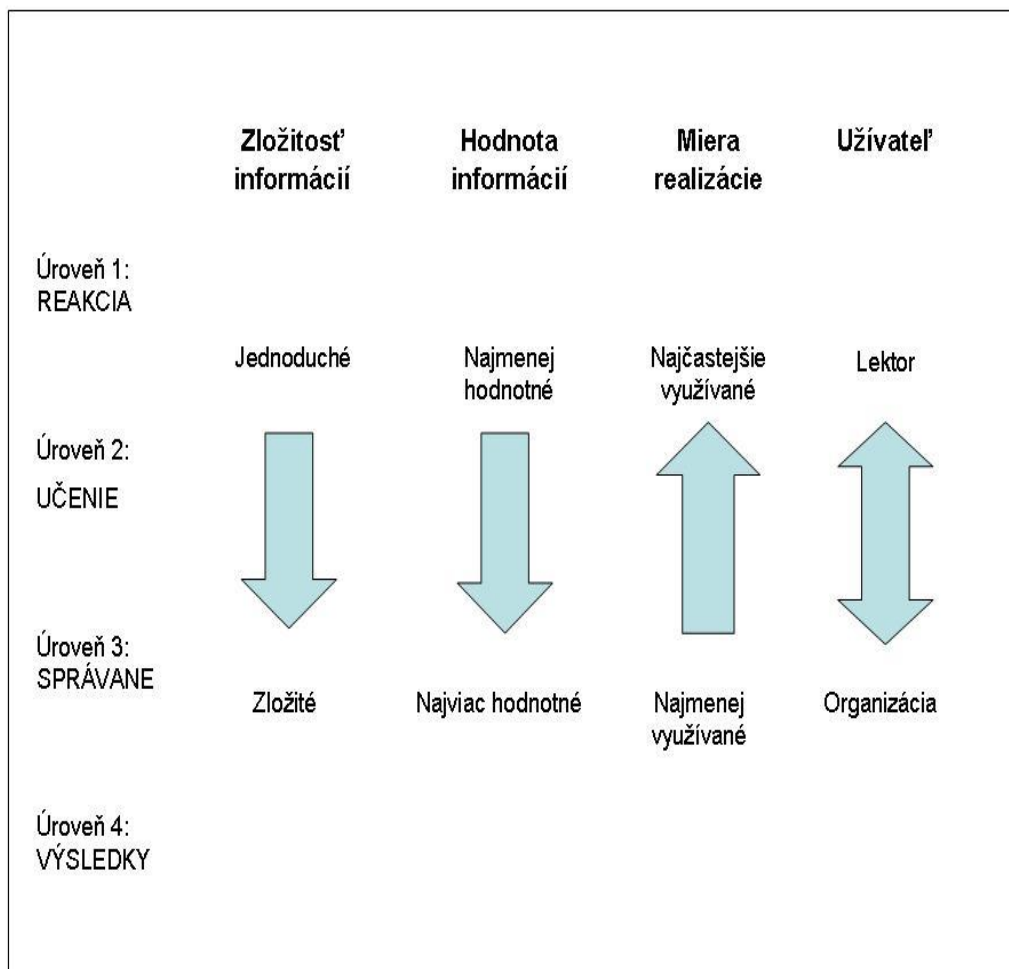
V závislosti na použitých kritériách vyhodnocovania, prípadne na ich kombinácii sa v praxi využívajú viaceré modely vyhodnocovania vzdelávania. V odbornej literatúre nájdeme napríklad Simmondsov model alebo Hamblinov päťúrovňový vyhodnocovací model, avšak v kontexte firemného vzdelávania je najviac využívaný *Kirkpatrickov model evaluácie* (obr.3), ktorý skúma prínos vzdelávacej akcie v štyroch kľúčových oblastiach:

- *Reakcia* – meranie reakcie účastníka alebo meranie spokojnosti je najčastejšou hodnotiacou metódou z dôvodu jednoduchého získavania a analýzy dát. Obvykle sa jedná o vyplnenie dotazníka za

konci školenia, kde účastník vyjadruje svoju mieru spokojnosti s obsahom, organizáciou kurzu, výučbovými materiálmi atď. Využitelnosť informácií týchto dotazníkov je však diskutabilná.

- *Učenie* – meranie množstva získaných znalostí je druhým najjednoduchším druhom hodnotenia. Na začiatku i na konci programu účastníci vykonajú test (napríklad vedomostný alebo výkonnostný), ktorých výsledok je odrazom úspešnosti vzdelávacej akcie.
- *Správanie* – organizácia, ktorá financuje vzdelávanie sa najviac zaujíma o to, aby získané vedomosti a zručnosti boli čo najviac využité na pracovisku a prejavili sa v správaní a hlavne výkone pracovníka. Hodnotenie správania sa teda zameriava hlavne na spôsob aplikácie novo naučených vedomostí a zručností v konkrétnej pracovnej situácii. Medzi najčastejšie používané metódy hodnotenia tejto úrovne vzdelávania patria dotazník, rozhovor, využitie 360° spätnej väzby, technika kritických incidentov, hodnotenie pracovného výkonu a sebahodnotenie, priame pozorovanie atď.
- *Výsledky* – ide o meranie kvantifikovateľných zmien v oblastiach ako obrat, produktivita, kvalita, ziskovosť, spokojnosť zákazníka a podobne. Cieľom je určiť náklady vzdelávacej akcie a zistiť jej celkový prínos, čo je však veľmi ťažko preukázateľné. V tejto súvislosti sa využíva hodnotenie návratnosti investícií pomocou vzorca ROI (Return of investment), ktorého výsledkom je percentuálna návratnosť vložených investícií do vzdelávacieho programu (Bartoňková 2010).

„Aj keď cieľom vzdelávania je predovšetkým zvýšenie efektívnosti organizácie, cestu k nej môže ukázať aj hodnotenie prínosov vzdelávania na nižších úrovniach. Preto by sa malo postupovať od najnižšej úrovne hodnotenia k vyšším úrovniam a využívať pritom kritériá adekvátne podmienkam organizácie a pracoviska“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková 2008, s. 132).



Obr. 3

Schéma využitia Kirkpatrickovho modelu evaluácie (Dvořáková 2006, s.20).

3 ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB

3.1 Potreba vzdelávania

„Analýza vzdelávacích potrieb je základným kameňom systémového prístupu ku vzdelávaniu. Základom analýzy vzdelávacích potrieb je zistenie rozdielu medzi súčasným stavom výkonu pracovníkov a požadovaným výkonom, ktorý chceme dosiahnuť a zistenie, či sa to dá riešiť vzdelávaním. Porovnávame teda to, „čo je“ a to, „čo by malo byť“. Rozdiel sa identifikuje a rozhodne sa potom, či sa to dá riešiť vzdelávaním alebo inými prostriedkami“ (Prusáková 2000, s. 19).

Koubek definuje potrebu v oblasti kvalifikácie a vzdelania ako disproporciu medzi znalosťami, zručnosťami, prístupom a pochopením problému na strane pracovníka a tým, čo vyžaduje konkrétna pracovná pozícia, prípadne čo vyplýva z organizačných a iných zmien v podniku (Koubek 2008). Ďalej dopĺňa, že potreba vzdelávania môže vyplynúť aj z neustáleho pozorovania pracovného výkonu pracovníka, kvality výrobkov a služieb, využívania pracovnej doby, stability pracovníkov na jednotlivých pracoviskách ako aj v celej organizácii (Koubek 2008).

Buckley a Caple definujú dva druhy vzdelávacích potrieb:

- *Reaktívne* – vznikajú keď na pracovisku nastane okamžitý pokles výkonnosti alebo produkcie, ktorého príčinou je nedostatok vo vzdelávaní. Pri takejto potrebe býva riešením výskum, respektíve zisťovanie identifikácie vzdelávacích potrieb v teréne.
- *Proaktívne* – majú priamy vzťah k organizačnej stratégii a plánovaniu ľudských zdrojov. Tu sa volí cesta vytvorenia súboru kompetencií, práca s dokumentmi, tvorba kompetenčného modelu. Proaktívny tréning je orientovaný na budúcnosť (Buckley, Caple 2004).

3.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb

Možných zdrojov informácií, ktoré sú využiteľné pre účely identifikácie potrieb vzdelávania je veľké množstvo a je zložité určiť konkrétne poradie dôležitosti jednotlivých faktorov, ktoré by stanovili aktuálnu potrebu vzdelávania alebo budúcu potrebu kvalifikácie a vzdelania pracovníkov v organizácii (Koubek 2008). V odbornej literatúre sú väčšinou uvádzané tri zdroje (skupiny) údajov:

- *Celopodnikové údaje* – štruktúra organizácie, ciele, vízia a stratégia. Ďalej môžeme vychádzať z výrobného programu, počtu a štruktúry zamestnancov a ich využívania vlastnej kvalifikácie a pracovnej doby, informácie o pracovnej neschopnosti, úrazoch.
- *Údaje o jednotlivých pracovných miestach* – ide o analýzu pracovných miest, čiže popis pracovného miesta a špecifikácia práce.
- *Údaje o jednotlivých zamestnancoch* – o ich dosiahnutom vzdelaní, zručnostiach, postojoch, absolvovaných vzdelávacích programoch, záznamy hodnotenia pracovných výsledkov atď. (Prusáková 2010).

„Spracovaním týchto údajov získame obraz o disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelaním zamestnancov na jednej strane a požiadavkami pracovných miest na strane druhej“ (Prusáková 2010, s. 26).

3.3 Úrovně analýzy vzdelávacích potrieb

Pre zostavenie obsahu tréningu systematický prístup k vzdelávaniu vyžaduje vykonanie série dodatočných analýz pre zaistenie kvality vzdelávania a súčasne predísť nadbytočnému vzdelávaniu. Buckley a Caple delia tieto analýzy na:

1. *Komplexná analýza* - skúma všetky aspekty príslušného zamestnania. Jej cieľom je vytvoriť úplný a detailný záznam úloh, znalostí a zručností, ktoré sú potrebné pre efektívny výkon v danom zamestnaní. Keďže tento postup je veľmi časovo náročný, musia byť

splnené určité kritériá ako napríklad dostupnosť zdrojov pre analýzu, efektívnosť využitia tréningového programu, pochopenie potreby tejto analýzy zo strany manažmentu atď.

2. *Analýza kľúčových otázok* – zaoberá sa hlavne identifikáciou a podrobným skúmaním kľúčových otázok týkajúcich sa zamestnania. Má veľký význam pre manažérske funkcie, ktoré pozostávajú z mnohých úloh a taktiež pre funkcie, ktoré menia svoj obsah a zameranie, čo vedie k neustálemu určovaniu kľúčových úloh a potrebných znalostí, zručností a výkonnostných štandardov. Jej nevýhodou je, že pre spomínané pozície je príliš nákladná.
3. *Analýza zameraná na problémy* - sleduje reaktívny prístup k vzdelávaniu, čiže sa zameriava na aspekty súčasného nedostatočného výkonu a navrhuje tréning ako najvhodnejší spôsob prekonania tohto problému (Buckley, Caple 2004).

Podľa Jean Barbazette, medzinárodne uznávanej tréningovej konzultantky a prezidentky tréningovej a poradenskej firmy The Training Clinic je správne, aby samotnej analýze a identifikácii vzdelávacích potrieb predchádzala *analýza výkonnosti*. Jej účelom je identifikovať príčiny nedostatočnej výkonnosti a na ich základe nájsť vhodné nápravné opatrenia na ich odstránenie. Presnejšie povedané - je problém spôsobený nedostatkom zručností? Ak áno, riešením je navrhnúť vhodné školenie. Ak problémom nie je nedostatok zručností, potom je vhodnejšie hľadať iné riešenie - napríklad ak zamestnanec vie ako správne vykonať danú úlohu, ale rozhodne sa, že ju nesplní, žiadny tréning ho nedonúti, aby dosahoval požadovanú výkonnosť. Je potrebné zistiť, prečo zamestnanec nevykonáva danú úlohu správne a určiť, či mu v tom bránia nejaké prekážky, chýbajúca spätná väzba alebo iné príčiny, pre ktoré danú úlohu neplní ako sa od neho očakáva. V tom prípade riešením problému nebude jeho ďalšie vzdelávanie, ale odstránenie týchto prekážok, poskytnutie spätnej väzby prípadne stanovenie sankcií a spoločnosť ušetrí čas i finančné zdroje. (Barbazette 2006).

3.4 Metódy analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Existuje mnoho metód a techník, ktoré môžu byť použité pri zhromažďovaní informácií pre analýzu vzdelávacích potrieb. Môžeme ich rozdeliť podľa rôznych kritérií ako napríklad z akého zdroja/oblasti sú tieto údaje získavané:

- *Celopodnikové údaje* – analýza podnikových cieľov, strategických plánov, budúcich trendov a možností, brainstorming, dotazník, benchmarking, práca s dokumentmi, spotrebiteľský prieskum atď.
- *Údaje o pracovnom mieste* – analýza popisu pracovného miesta, dotazník, časové snímky dňa, práca s dokumentmi, analýza pracovnej náplne, analýza štatistických údajov a informácií získaných od vedúcich pracovníkov, týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelania.
- *Údaje o jednotlivých pracovníkoch* - 360° spätná väzba, assessment centrum, hodnotenie pracovníka a jeho pracovného výkonu, kariérny plán, personálny audit, pozorovanie, sebahodnotenie, simulácia, výstupné interview, analýza manuálnych a sociálnych zručností, testy, skúšky a mnoho iných (Bartoňková 2010).

Hroník uvádza nasledovné rozdelenie:

1. Metódy identifikácie individuálnych potrieb

A. Subjektívne metódy:

- *Autofeedback* – analýza spätnej väzby, hodnotenie kľúčových rozhodnutí, ktoré zamestnanec urobil a ich následkov. Vyhodnocuje sa samotné rozhodnutie, jeho predpokladaný výsledok a následné porovnanie skutočného výsledku v určitom časovom odstupe.
- *Retrospektívny feedback* – analýza výnimočných pozitívnych a negatívnych udalostí, vlastných úspechov a neúspechov a hľadanie ich zdroja.
- *Štýl učenia* – Definovanie spôsobu učenia, ktorý nám najviac vyhovuje.

B. Objektívne metódy:

- *Identifikácia rozvojových potrieb nadriadeným* – nadriadený hodnotí súlad medzi očakávaným a skutočným výkonom. Snaží sa identifikovať či má pracovník vhodné podmienky, znalosti a zručnosti a tiež motiváciu podávať požadovaný výkon.
- *Development/assessment centrum* – na základe ich výsledkov sa formuluje kompetenčný profil a výstupy slúžia pre tvorbu rozvojového plánu.
- *Rozvojový plán* – obsahuje vlastnú predstavu a predstavu nadriadeného. Na základe vyhodnotenia súladu alebo nesúladu medzi očakávanými a reálnymi výsledkami sa stanoví plán budúcej potreby znalostí a zručností (Hroník 2007).
- *360° stupňová spätná väzba* – metóda viacnásobného hodnotenia pracovníkov, ktorá slúži aj na identifikáciu vzdelávacích potrieb. Skladá sa z postupných krokov, ktorých podstatou je hodnotenie pracovníka zo strany jeho kolegov. Sú to jeho bezprostredný nadriadený, kolegovia na rovnakej úrovni, jeho podriadení a niekedy aj napríklad zákazníci a taktiež sa hodnotí i pracovník sám (Kubeš, Šebestová 2008).

2. Metódy identifikácie potrieb organizácie

- *Benchmarking* – porovnávanie výsledkov organizačných jednotiek a hodnotenie ich kompetenčnej úrovne (intrafiremné porovnávanie) alebo aj porovnávanie medzi firmami navzájom (Hroník 2007).

Príklady ďalších metód na identifikáciu vzdelávacích potrieb

Metóda	Popis	Výhody	Nevýhody
Rozhovory	<i>Rôzne formy napr.:</i>	Môže viesť k otvorenosti, stanoveniu individuálnych potrieb, získanie detailnejších informácií	Dôraz skôr na osobné než na všeobecné potreby, vysoké očakávania že individuálne potreby budú splnené, časovo náročné.
	<i>Individuálne interview</i>		
	<i>Skupinové interview/diskusie</i>	Šetria čas, umožňujú rýchle reakcie	Niektorí ľudia môžu dominovať diskusii a iní byť príliš v úzadí
Formálne interview	<i>Plánovaný, štruktúrovaný rozhovor</i>	Možnosť získania množstva informácií	Respondent sa môže cítiť nepríjemne, časovo náročné.
Dotazník	<i>Formálny dotazník distribuovaný poštou alebo mailom</i>	Časová úspora pre hodnotiteľa, vhodný pri rozsiahlych výskumoch	Časovo náročné pre respondenta, nízka návratnosť
Workshop	<i>Vzdelávacia aktivita, ktorá slúži aj na identifikáciu vzdelávacích potrieb</i>	Môže umožniť detailné a premyslené odpovede	Náročné na čas, plánovanie a účastníkov
Pozorovanie	<i>Pozorovanie cieľovej pracovnej skupiny</i>	Získané informácie sú overiteľné aj inými metódami	Časovo náročné a výsledky zložito interpretovateľné
Práca s dokumentmi	<i>Štúdium dokumentov ako správy, zápisnice atď.</i>	Môže poskytnúť cenné informácie a byť dobrým zdrojom otázok	Najpotrebnejšie informácie nemusia byť zdokumentované

Tabuľka 1

(<http://www.amdin.org/documents/d00104/>) [cit. 25.2.2012]

3.5 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Pre identifikáciu vzdelávacích potrieb existujú dve základné možnosti. Ideálnym spôsobom je realizácia analýzy kompetencií s prípadným využitím metód a techník sociologického výskumu. Každopádne by sme pri každej z nich mali využívať informácie zo všetkých zdrojov uvedených v podkapitole 3.2.

- *Kvantitatívny sociologický výskum* – výskum vzdelávacích potrieb priamo v teréne, pri ktorom sa najčastejšie využívajú dotazník,

rozhovor a pozorovanie. Inými slovami priamo zisťujeme od pracovníkov ich vzdelávacie potreby poprípade od ich nadriadených, kolegov, klientov a podobne. Výhodou tohto prístupu je, že môžeme zistiť aktuálne vzdelávacie potreby individuálnych pracovníkov alebo aj jednotlivých oddelení. Nevýhodou je zložitá a náročná metodická príprava – musíme dodržať všetky zásady tvorby sociologického výskumu a tiež to, že jeho výsledky sú využiteľné iba v príprave vzdelávacích programov.

- *Aplikácia kompetenčného prístupu* – analýza a identifikácia kompetencií sa vykonáva prostredníctvom určenia špecifického súboru kompetencií – kompetenčného modelu (Bartoňková 2010).

3.5.1 Využitie kompetenčného prístupu k vzdelávaniu

Kompetenčné modely používa stále viac firiem. Pováčšine sú to firmy so zahraničnou účasťou, slovenské firmy, hlavne tie s menším počtom zamestnancom ich až tak často nevyužívajú. Môžeme povedať, že v súčasnosti sa i u nás pojem kompetencia stáva stále frekventovanejší a kompetenčné modely sa začínajú v našich firmách čoraz častejšie využívať. Vyskytujú sa v rôznych podobách, ale badať tu i snahu o všeobecne platný model, ktorý má ambíciu byť určitým štandardom (Hroník, Vedralová, Horváth 2008).

„Kompetenčný model je využiteľný aj v rade ďalších personálnych činností (kariérne plánovanie, hodnotenie a výber pracovníkov atď.). To je nesporne jeho veľká výhoda“ (Bartoňková 2010, s. 122).

3.5.2 Definícia kompetencie

„Kompetencia je spôsobilosť. Je to súhrn znalostí, zručností, skúseností a vlastností, čiže určitých predpokladov k určitej činnosti, ktorá podporuje dosiahnutie cieľa“ (Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 19).

„Kompetencia má jednak individuálnu tak i sociálnu dimenziu. Na rozdiel od kvalifikácie kompetencia vyjadruje jednanie v reálnych situáciách – je teda relatívna, pretože situácie a okolnosti sa menia“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 49).

Ďalšiu definíciu ponúkajú Kubeš, Spillerová a Kurnický, ktorí kompetenciu popisujú ako „množinu správania sa pracovníka, ktoré musí v danej pozícii použiť, aby úlohy na tejto pozícii kompetentne zvládol“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27).

K základnému vymedzeniu pojmu kompetencia Veteška a Tureckiová uvádzajú i jej základné charakteristické znaky:

- „Kompetencia je vždy kontextualizovaná – to znamená že je vždy zasadená do určitého prostredia alebo situácie. Tie sú vyhodnocované a spoluvytvárané predchádzajúcimi znalosťami, skúsenosťami, záujmami a potrebami ostatných účastníkov situácie.
- Kompetencia je multidimenzionálna – skladá sa z rozličných zdrojov ako informácie, znalosti, zručnosti, predstavy, postoje, iné čiastkové kompetencie), predpokladá efektívne zaobchádzanie s týmito zdrojmi. Kompetencia obsahuje správanie a v správaní sa aj prejavuje.
- Kompetencia je definovaná štandardom – predpokladaná úroveň zvládnutia kompetencie je určená vopred, zároveň je vopred definovaný aj súbor kritérií výkonu (meradlo alebo štandard očakávaného výkonu). To umožňuje jednotlivcovi, aby svoju kompetenciu demonštroval a aby ju sám dokázal zmerať a vyhodnotiť.
- Kompetencia má potenciál pre akciu a rozvoj – kompetencia sa získava a je rozvíjaná v procese vzdelávania a učenia. Tieto sú považované za kontinuálne a celoživotné procesy“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 31-32).

4 CHARAKTERISTIKA FIREMNÉHO VZDELÁVANIA V SPOLOČNOSTI KIA MOTORS SLOVAKIA S.R.O.

Spoločnosť Kia Motors Slovakia s.r.o. (ďalej len KMS) bola založená v roku 1944 a je najstaršou kórejskou automobilkou. Stopercentným vlastníkom spoločnosti je spoločnosť Kia Motors Corporation a jej hlavnou činnosťou je výroba motorových vozidiel vrátane motorov. Ako člen automobilovej skupiny Hyundai-Kia Automotive Group, ktorá za rok 2010 patrila medzi prvých päť najväčších výrobcov automobilov na svete, má za cieľ stať sa jedným z vedúcich svetových automobilových producentov. V spoločnosti pracuje viac než 3900 zamestnancov, prevažnú väčšinu tvoria pracovníci vo výrobe (Výročná správa 2010).



Obr. 4

Firemné logo spoločnosti KMS (Interné zdroje firmy: Corporation identity/Media/PR).

V rámci firemného vzdelávania spoločnosť realizuje projekt na vzdelávanie svojich zamestnancov pod názvom: *Kvalitným vzdelávaním zamestnancov spoločnosti KMS k rastu konkurencieschopnosti a rozvoju spoločnosti a podpore udržania pracovných miest.* Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z ESF v rámci OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia vo výške 983 571,24 eur.

Cieľovou skupinou sú zamestnanci spoločnosti a hlavnými oblasťami vzdelávania: komplexný rozvoj manažérov, rozvojový program pre

výrobných pracovníkov, vzdelávanie v oblasti IT, jazykové vzdelávanie, technické odborné vzdelávanie rozvíjanie mäkkých zručností.

Do konca roku 2011 spoločnosť KMS preškolila celkovo 2 598 zamestnancov v rámci 84 vzdelávacích aktivít za celkovo 875 797,65 eur (Oficiálna internetová stránka spoločnosti KMS).

4.1 Štruktúra a prehľad kurzov

Zamestnanci spoločnosti sa delia do dvoch hlavných skupín:

- Výrobní zamestnanci (Production group)
- Zamestnanci pracujúci v administratíve (Administration group)

Prehľad všetkých pozícií a ich hierarchiu uvádza nasledovná tabuľka:

Pozície			
Administratíva		Výrobní zamestnanci - operátori	
↑	G. Manažér	-	
	S. Manažér	-	
	Manažér	-	
	A. Manažér	-	
	Špecialista	Operátor IV, V	Supervízor
	Asistent	Operátor III, IV	Senior operátor
		Operátor I - IV	Operátor

Tabuľka 2

Úrovne pozícií v spoločnosti KMS (Interné materiály spoločnosti).

4.1.1 Rozvojové kurzy

Kurz	Cieľová skupina		Obsah	Trvanie	Doba
NEC (Vstupný kurz)	Všetci		Zákl. Info	3~5 dní	Prvý týždeň
OJT (Zaškolenie na pracovisku)	Všetci		Školenia na oddelení	Rozhodne oddelenie	~3 mesiace
ODP (Operátorský rozvojový program)	OPR		Výroba, Kvalita, Komunikácia	2 dni	Rozhodne KMS
BDP (Základný rozvojový program)	ASS, SPC, AM, MNGR	S. OPR, SVR	Rozvoj mäkkých zručností	2 dni	~1 rok na danej pozícii
ADP (Rozšírený rozvojový program)	↑		↑	1~3 dni	Odporúčané 1 za rok
DC (Rozvojové centrum)	SVR		Kompetencie	1 deň	Raz za 2~3 roky
	AM & S.OPR → MNGR & SVR			1 deň	Pred povýšením
360°	Managers			-	

Tabuľka 3

Prehľad rozvojových kurzov v KMS (Interné materiály spoločnosti).

Rozvojové kurzy sú určené pre všetkých zamestnancov firmy a stručne ich môžeme charakterizovať nasledovne:

- *New Entry Course – vstupné školenie* – Zúčastňujú sa ho všetci noví zamestnanci. Cieľom školenia je poskytnúť základné informácie a prehľad o firme, predstaviť im filozofiu spoločnosti. Obsahovo je zamerané na časť venovanú systému práce oddelenia ľudských zdrojov, informácie o sociálnom zabezpečení a benefitoch, kódex správania, prvotné školenie BOZP a PO, ďalej prezentácia výrobného procesu vo firme a automobilovej štruktúry, medzikultúrne rozdiely a zvláštnosti kórejskej kultúry, firemný duch a ďalšie.

- *On The Job Training* – zaškolenie na pracovisku – prebieha individuálne na jednotlivých pracoviskách/oddeleniach v súlade s internou smernicou o zaškoľovaní na pracovisku.
- *Operators Development Program* – operátorský rozvojový program – určený pre operátorov vo výrobe, plán preškolenia je 1800 účastníkov, doba trvania programu 20 mesiacov. Počas dvojdnového tréningu sú preberané témy ako kvalita vo výrobnom procese, hrdosť byť súčasťou KMS a je zamerané na zdokonaľovanie komunikačných zručností, tímovej práce, riešenia konfliktov na pracovisku.
- *Basic Development Program* – základný rozvojový program – určený pre manažérov, asistent manažérov, špecialistov, asistentov, supervízorov a senior operátorov. Je zameraný na zlepšovanie kvalifikácie a rozvoj ľudského potenciálu zamestnancov. Pre každú skupinu zamestnancov je zostavený špecifický obsah. Programovo sa zameriava na tímovú prácu, časový manažment a stres manažment, riešenie krízových situácií a konfliktov, BOZP a PO, vodcovstvo, prezentačné zručnosti a mnoho iných.
- *Advanced Development Program* – rozšírený rozvojový program – cieľovou skupinou sú supervízori, asistenti, špecialisti, asistent manažéri a manažéri. Školenie má rozvíjať zručnosti, skúsenosti a znalosti účastníkov – posilniť atmosféru v spoločnosti a zlepšiť konkurencieschopnosť firmy prostredníctvom vzdelávania. Pozostáva z tréningov na rozvoj osobnosti za použitia praktických cvičení, taktiež na zdokonaľovanie komunikačných zručností a vodcovských schopností. Tento program je prevažne určený pre vedúcich pracovníkov.
- *Development Center* – metóda pre hodnotenie úrovne kompetencií. Počas tréningu interní pozorovatelia sledujú konkrétne správanie účastníkov pri rôznych skupinových cvičeniach, rolových hrách atď. Hodnotia koncepčné myslenie, interpersonálne zručnosti, komunikáciu, lojalitu, flexibilitu a ďalšie kompetencie. Výstupom je

získanie komplexnej spätnej väzby na kľúčové kompetencie, získanie informácií o potenciáli zamestnancov, ich silných stránok, zadefinovanie prejavov správania, ktoré môžu byť využiteľné pre ďalší rozvoj pracovníkov i ako jeden zo zdrojov pre analýzu vzdelávacích potrieb. Top manažment získa množstvo údajov za jednotlivé oddelenia, ale majú aj možnosť porovnať individuálne výsledky supervízorov v jednotlivých kompetenciách a za každé oddelenie.

- *360° - spätá väzba* – je realizovaná externou spoločnosťou prostredníctvom internetu, kde zúčastnení vyplnia dotazník. Kurzu sa zúčastňujú manažéri, ktorí týmto získajú komplexnú spätú väzbu od svojich spolupracovníkov, kolegov, podriadených a tiež prehľad o svojich silných a slabých stránkach. Výstupom je správa, ktorú si účastník prečíta a následne sa stretne s konzultantom, aby prediskutoval jej výsledky. Úlohou konzultanta je pomôcť interpretovať tieto výsledky a spolu s účastníkom vypracovať akčný plán, ktorý by mal účastník v spolupráci s oddelením vzdelávania začať aktívne plniť a pracovať na realizácii svojho osobného rozvojového plánu.

4.1.2 Povinné školenia vyplývajúce zo zákona

Keďže väčšina zamestnancov KMS pracuje vo výrobnjej sekcii, dodržiavaniu pravidiel a smerníc v oblasti BOZP a PO je venovaná veľká pozornosť. Oddelenie vzdelávania a tréningov v spolupráci s oddelením bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia v pravidelných intervaloch stanovených príslušnými zákonmi a vyhláškami organizuje certifikované kurzy a pravidelné preškolenia, ktoré poväčšine zabezpečujú externé dodávateľské firmy. Prehľad zákonných kurzov je uvedený v nasledovnej tabuľke:

Prehľad odborných kurzov bezpečnosti vyplývajúcich zo zákona	
Typ kurzu	Preškolenie
školenie BOZP a PO	do 2 rokov
školenie BOZP a PO pre vedúcich zamestnancov	do 2 rokov
Školenie vodičov referentských vozidiel	do 2 rokov
Školenie prvej pomoci	do 2 rokov
Kurz vodičov vysokozdvížných vozíkov	do 1 roka
Kurz žeriavnikov a viazačov bremien	do 1 roka
Kurz práce vo výškach a nad voľnou hĺbkou	do 1 roka
Školenie obsluhy ZZ (autozdviháky)	do 2 rokov
Školenie obsluhy ZZ (vysokozdvížné plošiny)	do 1 roka
Obsluha a opravy plynových a tlakových nádob	do 2 rokov
Zváračský kurz	do 2 rokov
Školenie elektrotechnikov	do 5 rokov

Tabuľka 4

Prehľad odborných kurzov bezpečnosti vyplývajúcich zo zákona (vlastné spracovanie).

4.1.3 Jazykové a počítačové kurzy

Dôležitú súčasť firemného vzdelávania v KMS tvorí jazykové vzdelávanie a zvyšovanie kvality zručností administratívnych zamestnancov pri práci s počítačom. Tieto kurzy sú plánované na celý rok vopred a v priebehu roka realizované v stanovených termínoch. Jazykové kurzy sa delia na:

- *Jazykové kurzy pre slovenských zamestnancov* – výučba anglického jazyka pre výrobných pracovníkov, supervízorov, administratívnych zamestnancov na úrovni začiatočník až pokročilý.
- *Jazykové kurzy pre kórejských zamestnancov* – výučba anglického jazyka a výučba slovenského jazyka pre kórejských expatriotov a top manažment.

Počítačové kurzy sú taktiež realizované celoročne v niekoľkotýždňových blokoch. Štandardne sú zamerané na zdokonaľovanie práce s najviac využívanými programami Microsoft Windows ako sú Excel, Word, Powerpoint, kde si môžu zamestnanci vybrať rôzne úrovne od začiatočnickej užívateľskej úrovne až po pokročilú úroveň. Kurzy sú zabezpečované externými dodávateľmi.

Okrem všetkých spomenutých školení oddelenie vzdelávania a tréningov zabezpečuje i tzv. „externé školenia“, to znamená, že jednotlivé oddelenia si na základe analýzy vzdelávacích potrieb určia typy školení, ktoré potrebujú k svojej práci a chcú v priebehu kalendárneho roka absolvovať. Na tieto kurzy si vyčlenia samostatný rozpočet, ktorého čerpanie i organizačné zabezpečenie vybraných školení vykonáva oddelenie vzdelávania a tréningov.

Prevažná väčšina všetkých tréningov a školení sa realizuje v tréningovom centre KMS, ktoré sa nachádza v Gbeľanoch a taktiež tu sídli oddelenie vzdelávania a tréningov.

4.2 Vzdelávací cyklus v spoločnosti KMS a jeho fázy

Vzdelávací proces v KMS stanovuje a upravuje vnútorná smernica pre riadenie vzdelávania a jeho jednotlivé fázy vykonáva oddelenie vzdelávania a tréningov v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov a jednotlivými oddeleniami vo firme. Zmyslom tejto smernice je stanovenie postupu a plánu vzdelávania zamestnancov za účelom dosiahnutia vzdelania potrebného pre dané pracovné pozície, vyhodnocovanie a riadenie dokumentov súvisiacich s procesom vzdelávania. Cieľom je vychovať odborne kvalifikovaných a komplexne zmyšľajúcich zamestnancov pre prácu v automobilovom priemysle.

KMS pristupuje k vzdelávaciemu procesu systematicky a podľa smernice je rozpracovaný do nasledujúcich krokov:

1. Analýza vzdelávacích potrieb

Analýza vzdelávacích potrieb v KMS slúži na získanie prehľadu o súčasnom stave pripravenosti zamestnancov na výkon pridelených úloh a definovanie potrieb vzdelávania. Pri analýze vzdelávacích potrieb sú hlavnými východiskami ciele podniku – top priority, požiadavky na vzdelávanie na pracovné pozície a kompetencie, ktoré by mal mať zamestnanec na konkrétnej pracovnej pozícii a zo strategického smerovania spoločnosti. Za vypracovanie analýzy vzdelávacích potrieb je zodpovedný vedúci každého oddelenia vo firme ešte pred stanovením plánu vzdelávania a schválením celkového rozpočtu na nasledujúci rok.

Samotná analýza vzdelávacích potrieb na jednotlivých oddeleniach prebieha tak, že vedúci oddelenia vykoná s každým podriadeným na svojom oddelení (netýka sa pozície operátor) osobný rozhovor, kde za pomoci popisu pracovného miesta daného pracovníka s ním skonzultuje všetky jeho úlohy, činnosti, ktoré vykonáva, povinnosti, právomoci a zodpovednosti. Na základe tohto rozhovoru pracovník vyjadrí oblasti, v ktorých by sa eventuálne potreboval zlepšiť, ďalej rozvíjať a tento záznam berie vedúci oddelenia do úvahy pri zostavovaní požiadaviek na vzdelanie daného pracovníka. Následne tieto požiadavky uvedie do formulára ročnej analýzy

vzdelávacích potrieb (Year Education Analysis Form, príloha č.1), ktorý v elektronickej forme zasiela vedúcemu oddelenia vzdelávania a tréningov v stanovenej lehote. Vedúci oddelenia vzdelávania je zodpovedný za prerozdelenie finančných prostriedkov z celkového rozpočtu určeného na vzdelávanie pracovníkov KMS v závislosti od plánu vzdelávania jednotlivých oddelení. Taktiež schvaľuje po dohode s vedúcimi oddelení počet a menný zoznam účastníkov školení.

Pre manažérske pozície a pozície supervízorov je vo firme vytvorený kompetenčný model, ktorý slúži aj na zisťovanie potrieb vzdelávania u týchto skupín zamestnancov. Tento model bol vytvorený externou spoločnosťou a sú v ňom zapracované aj kľúčové kompetencie firmy – Core competencies, ktorými sú *kreativita, výzva, zanietenosť, spolupráca a globálne myslenie*.

Okruhy	Supervízor	Manažér
Poznávacie kompetencie	1) Analytické myslenie	
	2) Koncepčné myslenie	
Motivačné kompetencie	3) Sebarozvoj	
	4) Rozvoj ľudí	
	5) Tímová spolupráca	
	6) Interpersonálne zručnosti	6) Vedenie diskusie
Smerové kompetencie	7) Sebadôvera a dôveryhodnosť	
	8) Komunikácia a spolupráca	
	9) Lojalnosť	
	10) Orientácia na interného zákazníka	10) Presvedčanie
Výkonové kompetencie	11) Orientácia na zlepšovanie	
	12) Zameranie na výsledky	
	13) Flexibilita	
	14) Plánovanie a organizovanie	

Obr. 5

Kompetenčný model pre pozície manažér a supervízor (interné materiály firmy).

2. Stanovenie rozpočtu na vzdelávanie pre oddelenia

Požiadavky na vzdelávanie oddelenia, ktoré vychádzajú z analýzy vzdelávacích potrieb sú následne prekonzultované vedúcim oddelenia

a vedúcim oddelenia vzdelávania a tréningov. Tento následne posúdi predbežné náklady na vzdelávacie aktivity daného oddelenia a po ich schválení zahrnie navrhované školenia do celkového rozpočtu na školenia KMS pre nasledujúci rok. Zároveň vyčlení schválenú sumu z celkového rozpočtu peňažných prostriedkov určených na vzdelávania s dostatočnou rezervou potrebnou pre potreby školení vyplývajúcich z činnosti oddelenia počas roka a neplánovaných školení.

3. Vypracovanie a schválenie plánu vzdelávania pre oddelenia

Plán vzdelávania zamestnancov je vypracovaný na základe analýzy vzdelávacích potrieb pre jednotlivé oddelenia a sú v ňom definované: formy vzdelávania, metódy, ciele, cieľové skupiny, počet vzdelávacích hodín, miesto uskutočnenia školenia, náklady na vzdelávanie atď. Za vypracovanie a schválenie plánu vzdelávania pre oddelenie je zodpovedný vedúci oddelenia vzdelávania a tréningov.

4. Realizácia školení

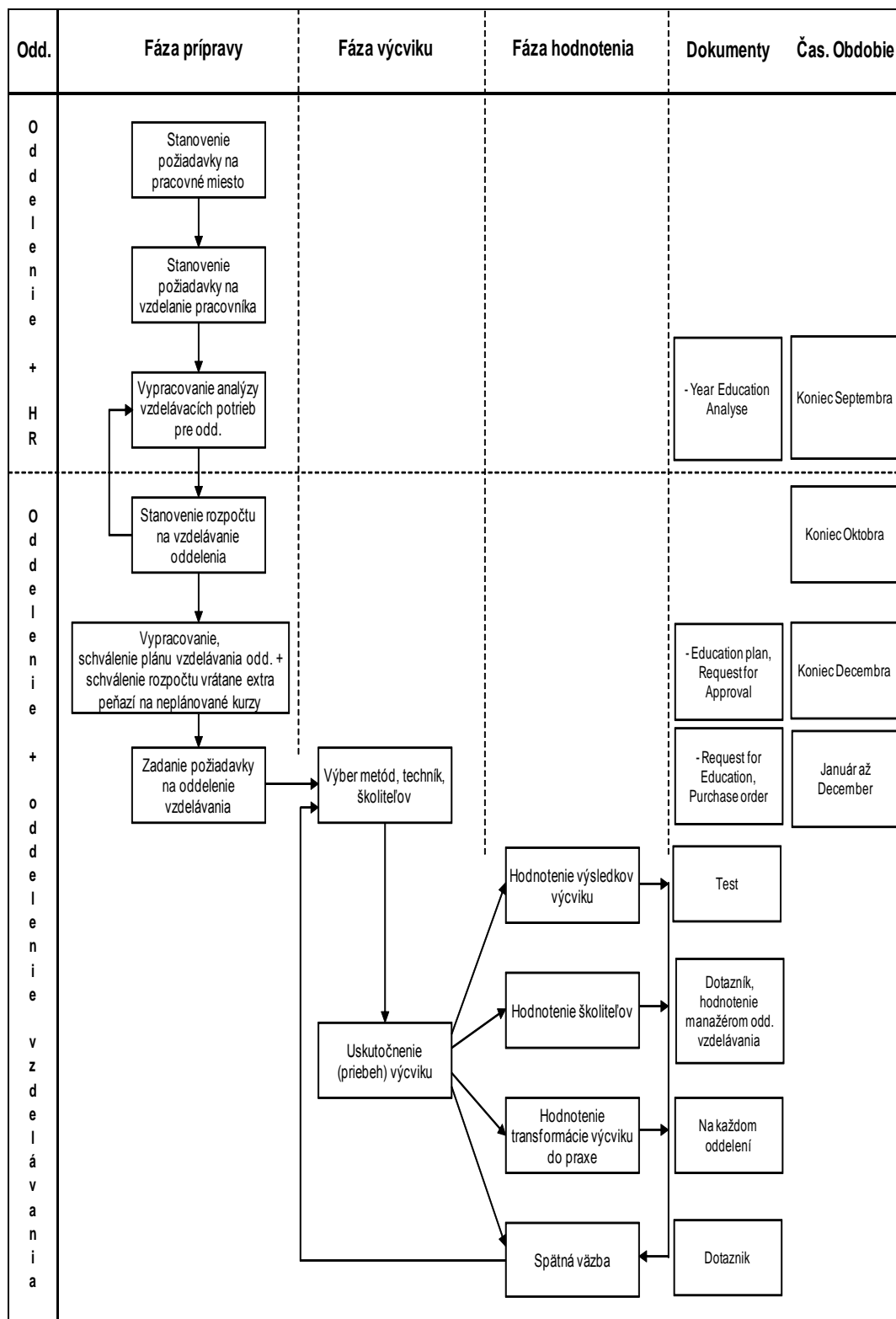
Poverený pracovník predmetného oddelenia vypracuje požiadavku na školenie na základe schváleného plánu vzdelávania pre oddelenie, ktorú následne schváli vedúci oddelenia a požiadavku postúpi oddeleniu vzdelávania a tréningov. Za realizáciu školenia je zodpovedný konkrétny pracovník – špecialista vzdelávania a tréningov, ktorý daný typ školení organizačne zabezpečuje. Tento proces zahŕňa objednanie školenia u vybraného dodávateľa, dohodnutie požadovaného termínu, personálne zabezpečenie školenia (lektori, účastníci), logistické zabezpečenie (výber miestnosti, audio&video technika, výučbové materiály, občerstvenie atď.) Daný pracovník taktiež po ukončení vyhodnocuje účinnosť školení prostredníctvom dotazníka spokojnosti a prijíma opatrenia na ich zlepšenie.

5. Vyhodnotenie vzdelávania

Pracovníka, ktorý sa zúčastnil školenia hodnotí jeho priamy nadriadený. Hodnotí sa využitie nadobudnutých vedomostí z absolvovaných školení v praxi, prípadne sa zistia potreby na ďalšie doškolenie. Hodnotenie sa vykonáva formou pohovoru, prípadne formou dotazníka. Na konci školenia obdržia účastníci dotazník na vyhodnotenie účinnosti vzdelávacej aktivity,

ktorý odovzdajú oddeleniu vzdelávania a tréningov. Dotazník slúži na vyjadrenie bezprostredných pocitov účastníkov po absolvovaní školenia. Dotazník vypracuje a vyhodnotí oddelenie vzdelávania a tréningov a slúži ako podklad pre neustále zlepšovanie vzdelávacích aktivít.

Všetky absolvované školenia zamestnanca sa zaznamenávajú do karty školení zamestnanca, ktorú archivuje oddelenie vzdelávania a tréningov. Dokumentácia vzťahujúca sa k príprave pracovníkov (požiadavky na pracovné miesto, plány vzdelávania a školení, záznamy a osvedčenia o absolvovaných školeniach, vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania) musia byť archivované povereným pracovníkom príslušného oddelenia a oddelenia vzdelávania a tréningov.



Obr. 6

Vzdelávací proces v KMS (interné materiály firmy).

5 OPTIMALIZÁCIA ANALÝZY A IDENTIFIKÁCIE VZDELÁVACÍCH POTRIEB V KMS

Popis procesu vzdelávania v KMS ako aj jeho grafické znázornenie (obrázok č. 6) jednoznačne potvrdzujú, že firemné vzdelávanie v spoločnosti prebieha systematicky ako neustále sa opakujúci cyklus a spĺňa atribúty systematického vzdelávania, ktorého charakteristiky uvádzam v citácii od H. Bartoňkovej v podkapitole 1.1:

- Jednotlivé fázy vzdelávacieho procesu – identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie a realizácia školení a vyhodnocovanie vzdelávania sa realizujú nadväzne v priebehu roka, pričom sa oddelenie vzdelávania snaží po vyhodnotení úspešnosti a efektivity vzdelávacích aktivít za konkrétny rok o neustále zlepšovanie celého procesu a o aplikáciu týchto zlepšení v nasledujúcom vzdelávacom cykle.

Rovnako cyklus vzdelávania v KMS napĺňa definíciu existencie systému vo vzdelávaní podľa V. Prusákovskej, uvedenej v podkapitole 1.1:

- V KMS existuje široká paleta vzdelávacích aktivít ako aj funkcia vedúceho vzdelávania (manažér oddelenia vzdelávania a tréningov).
- Zodpovednosť za jednotlivé činnosti v rámci vzdelávacieho procesu je jednoznačne definovaná (podkapitola 4.2).
- V KMS existuje vzdelávacie oddelenie – oddelenie vzdelávania a tréningov.
- Každoročne je vypracovávaný plán vzdelávania ako aj rozpočet na vzdelávanie – tento je vytváraný v spolupráci vedúcich jednotlivých oddelení a vedúceho oddelenia vzdelávania a tréningov a centrálné kontrolovaný a schvaľovaný vrcholovým manažmentom (podkapitola 4.2).
- Vzdelávanie je centralizované a riadi sa predovšetkým smernicou pre riadenie vzdelávania.
- Za priebeh vzdelávacieho procesu je takmer výhradne zodpovedné oddelenie vzdelávania a tréningov.

- Navrhovanie vzdelávacích aktivít sa podriadiuje spomínanej smernici, postupuje sa podľa vypracovaných štandardov (napríklad využívanie existujúceho kompetenčného modelu pre vzdelávanie manažérov a supervízorov), pri zákonných špecializovaných školeniach sa dodržiavajú lehoty a požiadavky vyplývajúce zo zákonných noriem, vyhlášok a príslušnej platnej legislatívy.
- Externí dodávatelia a lektori sú dôsledne vyberaní na základe výberových pohovorov na začiatku roka, kde sa berú do úvahy kritériá pre jednotlivé typy školení. Interní lektori sú pravidelne školení a zvyšujú sa ich lektorské zručnosti v rámci soft skills školení (napr. ADP školenie prezentačných zručností atď').
- Úspešnosť a efektívnosť vzdelávania sú hodnotené jednak podľa miery využitia nadobudnutých vedomostí v praxi a jednak podľa úrovne spokojnosti účastníkov – dotazník (podkapitola 4.2).

5.1 Nedostatky v analýze a identifikácii vzdelávacích potrieb

Napriek tomu, že vzdelávací proces v KMS môžeme charakterizovať ako systematický, niektoré jeho fázy vykazujú určité nedostatky. V nasledujúcom texte sa zameriame na fázu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a jej slabé stránky.

Ako už bolo spomenuté v podkapitole 4.2 prvá časť analýzy vzdelávacích potrieb prebieha na jednotlivých oddeleniach za účasti individuálnych zamestnancov a vedúcich oddelení vo forme osobného rozhovoru. V tejto fáze analýzy vidíme nasledovné nedostatky:

- Osobný rozhovor manažéra so zamestnancom nie vždy prebieha štandardným spôsobom, veľakrát kvôli nedostatku času sa rozhovor obmedzí iba na rýchle posúdenie kvality pracovníkovho výkonu, spokojnosti alebo nespokojnosti vedúceho s jeho prácou a rozhovor sa obmedzí iba na otázky zo strany vedúceho typu „aké školenie by pomohlo zlepšiť a zefektívniť tvoj výkon?“ „Aké tréningy máš záujem absolvovať?“ Popis pracovnej náplne pracovníka slúži iba

ako podporný dokument, nie sú rozanalyzované jednotlivé činnosti, kompetencie a zodpovednosť vo vzťahu k navrhovaným školeniam.

- V druhej časti procesu analýzy vzdelávacích potrieb vedúci zaznamená jednotlivé navrhované školenia do formulára ročnej analýzy vzdelávacích potrieb za celé oddelenie. Keďže pri osobnom rozhovore nie je dostatok času na podrobnejšie skúmanie skutočnej potreby vzdelávania u jednotlivých pracovníkov, do formulára sa väčšinou uvedie buď príliš veľké množstvo a rozsah školení – ktoré daní zamestnanci ani nepotrebujú, alebo naopak veľmi malý počet žiadaných tréningov, ktoré nereflektujú skutočnú potrebu vzdelávania týchto zamestnancov.
- V poslednej fáze analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb sa vyplnené formuláre za jednotlivé oddelenia elektronicky zasielajú vedúcemu oddelenia vzdelávania a tréningov. V tomto kroku po vypracovaní celkového rozpočtu na vzdelávanie pre nasledujúci rok neraz dochádza k drastickému skresaniu nákladov na školenia pre jednotlivé oddelenia, čo sa prejaví v zrušení viacerých naplánovaných školení, ktoré predstavovali najvyššie položky v rozpočte, pričom sa nie vždy berie do úvahy ich stupeň dôležitosti a potrebnosti.

V nasledujúcej kapitole popíšeme možnosti optimalizácie fázy analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb v KMS prostredníctvom vytvorenia návrhu predbežného kompetenčného modelu na pozíciu špecialista vzdelávania a tréningov.

5.2 Analýza vzdelávacích potrieb a identifikácia kompetencií

Vo firme existuje kompetenčný model pre pozície manažérov a supervízorov pozície (obrázok č. 5, podkapitola 4.2), avšak pre pozície v administratíve, ktoré nie sú riadiace, ako sú špecialisti a asistenti nie je vypracovaný žiadny kompetenčný model. Preto sa náš návrh bude týkať

vytvorenia predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialista vzdelávania a tréningov.

Ako už bolo uvedené v podkapitole 3.2 pre analýzu vzdelávacích potrieb vychádzame z:

1. *Celopodnikových údajov*, ktoré zahŕňajú štruktúru organizácie, ciele, víziu a stratégiu organizácie ako aj výrobný program, počet a štruktúru zamestnancov atď.

Ciele, vízia a stratégia KMS sú vyjadrené prostredníctvom tzv. „global core competencies“ – globálnych kľúčových kompetencií, ktoré boli vytvorené pre celú korporáciu Hyundai-Kia Automotive Group. „Kľúčové kompetencie nemajú priamy vzťah ku konkrétnemu pracovnému miestu, predstavujú akési všeobecné kvalifikácie bez nároku na konkrétne pracovné miesto (Veteška, Tureckiová 2008, s. 45).

Kľúčové kompetencie v KMS:

1. **Kreativita** – riešenie problémov z pohľadu novej perspektívy – odpútanie sa od predchádzajúcich spôsobov riešenia a starého spôsobu myslenia, využívanie kreatívnych a nových spôsobov myslenia.

Atribúty správania: nachádzať vôľu, stimuly, nové cesty a metódy na zlepšenie, zdieľať nové nápady na zlepšenie v rámci firmy.

2. **Výzva** - aktívne a sebaisté vykonávanie úloh za účelom dosiahnutia vysokého výkonu. Nenechať sa zastrašiť pocitom zlyhania pri prekonávaní prekážok a ťažkostí.

Atribúty správania: sebadôvera, odvážne stanovovanie cieľov, vôľa prekonávať prekážky a niesť riziko.

3. **Zanietenosť** – prevzatie plnej zodpovednosti a iniciatívne plnenie úloh pre korporáciu a jej zákazníkov, nadšenie a viera v rozvíjanie firmy.

Atribúty správania: vedenie, zanietenosť v práci, oddanosť, poctivosť a vernosť.

4. **Spolupráca** – aktívne a s rešpektom zdieľať názory, myšlienky a nápady s inými organizáciami s cieľom zlepšiť spoločný výkon na celkovej korporátnej báze.

Atribúty správania: rešpektovať ostatné oddelenia a budovať si s nimi dobré vzťahy, účasť a podpora, spoločné riešenie problémov.

5. **Globálne myslenie** – rozvoj profesionality na celosvetovej úrovni za pomoci globálnych postupov a networkingu.

Atribúty správania: využívanie globálnych postupov, networkingu, používanie znalosti cudzích jazykov.

Ďalšou skupinou údajov, z ktorých je možné vychádzať pri analýze vzdelávacích potrieb ako i identifikácií jednotlivých kompetencií sú:

2. *Údaje o jednotlivých pracovných miestach* – tieto sú získavané v procese analýzy pracovných miest, z popisov pracovných miest a špecifikácie práce.

Ďalším zo zdrojov pre analýzu vzdelávacích potrieb a identifikovanie kompetencií bude popis a špecifikácia pracovného miesta (Príloha č. 3).

Tretou skupinou údajov sú:

3. *Údaje o pracovníkovi* – vychádzajú z analýzy na úrovni jednotlivcov, analýzy osôb a patria sem záznamy o hodnotení pracovníka, záznamy o jeho vzdelaní, kvalifikácii, vzdelávacích programoch, školeniach, ktoré absolvoval, výsledky testov, záznamy o pohovoroch s pracovníkom, jeho postoje, názory atď (Bartoňková 2010).

Pre účely identifikovania kompetencií pre danú pozíciu a zostavenia návrhu kompetenčného modelu ďalej využijeme kritériá pravidelného hodnotenia pracovníka, uvedené v hodnotiacom formulári (Príloha č. 2).

Po uplynutí skúšobnej doby a potom v časovom odstupe šiestich mesiacov každý zamestnanec absolvuje hodnotiaci rozhovor so svojim priamym nadriadeným. Pri tomto rozhovore sa hodnotí, či má zamestnanec predpoklady pre vykonávanie príslušnej práce. V rámci analýzy vzdelávacích potrieb by bolo možné v tejto fáze rozanalyzovať ďalšiu

možnosť rozšírenia vzdelania pracovníka v súvislosti s požadovanou kvalifikáciou.

5.2.1 Návrh metódy pre identifikáciu kompetencií

Proces identifikácie kompetencií môžeme rozdeliť do nasledovných fáz:

- Prípravná fáza
- Fáza získavania dát
- Fáza analýzy a klasifikácie informácií
- Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu
- Overenie a validizácia vytvoreného modelu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

V prípravnej fáze je potrebné identifikovať kľúčové pracovné pozície, získať informácie o cieľoch a strategických zámeroch firmy a pochopiť jej organizačnú štruktúru, teda ako je organizovaná a aká je hierarchia jednotlivých pozícií (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Vo fáze získavania a zberu dát navrhujeme použiť kombinovaný prístup k tvorbe kompetenčného modelu. Kombinovaný prístup k modelovaniu kompetencií prispôsobuje už vytvorený model špecifikám organizácie, v ktorej bude použitý. Je vhodný predovšetkým vtedy, keď situácia vyžaduje upresniť behaviorálny popis jednotlivých kompetencií z „požičaného modelu“ tak, aby presnejšie zodpovedal pozícii – pracovnému miestu v danej organizácii (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Vo fáze analýzy a klasifikácie informácií odporúčame tieto kroky:

- Oddelenie ľudských zdrojov v spolupráci s vedúcim oddelenia vykonajú na základe popisu, požiadaviek a špecifikácie pracovného miesta analýzu danej pracovnej pozície (v našom prípade špecialista vzdelávania a tréningov)
- Vedúci oddelenia v rámci hodnotiaceho pohovoru za použitia kritérií z hodnotiaceho formuláru, ktoré boli stanovené oddelením ľudských

zdrojov na základe analýzy daného pracovného miesta identifikuje kľúčové oblasti, úlohy a možnosti ďalšieho vzdelávania pracovníka.

Vo fáze popisu a tvorby kompetencií, ktorá predchádza vytvoreniu samotného návrhu kompetenčného modelu oddelenie ľudských zdrojov a vedúci oddelenia zo všetkých zozbieraných údajov:

- Identifikujú a popisujú konkrétne prejavy správania ako aj zdroje týchto údajov (výstupy hodnotiaceho pohovoru, rozhovory s priamymi spolupracovníkmi, dodávateľmi, osobami, ktoré sú v priamom a častom kontakte s daným zamestnancom, spomínaná analýza pracovnej pozície).
- Zo všetkých prejavov správania vyberú tie, ktoré popisujú aktivity prispievajúce k úspešným, alebo neúspešným výkonom.
- Z týchto následne vytvoria zoznam kompetencií a zaradia ich do homogénnych celkov – kompetenčných kotiev.

Ako najvhodnejšiu metódu pre *overenie a validizáciu vytvoreného kompetenčného modelu* navrhujeme 360° spätnú väzbu. Oddelenie ľudských zdrojov v spolupráci s oddelením vzdelávania a tréningov vypracuje hodnotiaci dotazník, ktorý bude obsahovať všetky kompetencie z vytvoreného kompetenčného modelu. Hodnotiacu stupnicu sa nastaví podľa toho, do akej miery sa u hodnoteného pracovníka vyskytuje prejav správania, ktorý charakterizuje danú kompetenciu. Hodnotiteľmi budú pracovníkov priamy nadriadený, jeho priami spolupracovníci a aj on sám. Keďže sa nejedná o riadiacu funkciu, chýba tu element hodnotiteľa-podriadeného. Po spracovaní individuálnych hodnotení získame výsledok v podobe individuálnej správy, ktorý bude skonzultovaný so zamestnancom a následne sa navrhnu možnosti jeho ďalšieho vzdelávania (Kubeš, Šebestová 2008).

5.3 Návrh predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialistu vzdelávania a tréningov.

Na základe všetkých spomínaných zdrojov údajov, špecifikácie pracovného miesta a po zapracovaní kľúčových kompetencií firmy sme vytvorili návrh predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialista vzdelávania a tréningov, prvú časť tvoria kľúčové kompetencie firmy, keďže tieto sú stanovené pre každého zamestnanca firmy a v druhej časti uvádzame špecifické kompetencie pre danú pracovnú pozíciu (Tabuľka 5 a 6):

Kompetenčná kotva	Kompetencia	Prejav správania
Kľúčové kompetencie	Kreativita	<ul style="list-style-type: none"> ← Nachádza vôľu, stimuly, nové cesty a metódy na zlepšenie, zdieľa nové nápady na zlepšenie v rámci firmy. ← Akceptuje a podporuje kreatívne nápady svojich kolegov, hľadá nové príležitosti na zlepšenie. ← Pri prekážkach dokáže presvedčiť ostatných o význame zlepšenia a presadiť ho.
	Výzva	<ul style="list-style-type: none"> ← Aktívne a sebaisto vykonáva úlohy za účelom dosiahnutia vysokého výkonu. ← Nenechá sa zastrašiť pocitom zlyhania pri prekonávaní prekážok a ťažkostí. ← Vie sa poučiť z vlastných chýb a stanoviť si nové výzvy, ktoré chce dosiahnuť.
	Zanietenosť	<ul style="list-style-type: none"> ← Iniciatívne plní úlohy pre korporáciu a jej zákazníkov. ← Prejavuje nadšenie a vieru v rozvíjanie firmy. ← Nezanedbáva prácu z osobných dôvodov a snaží sa vykonávať prácu čo najlepšie.
	Spolupráca	<ul style="list-style-type: none"> ← Aktívne a s rešpektom zdieľať názory, myšlienky a nápady s inými organizáciami s cieľom zlepšiť spoločný výkon na celkovej korporátnej báze. ← Rešpektuje odbornosť iných organizácií bez predsudkov a reaguje na ne pozitívne. ← Prispieva svojimi skúsenosťami a zdieľa informácie s inými oddeleniami, ktoré potrebujú radu alebo pomoc.
	Globálne myslenie	<ul style="list-style-type: none"> ← Rozvíja profesionalitu na celosvetovej úrovni za pomoci globálnych postupov a networkingu. ← Má postačujúce jazykové zručnosti na komunikáciu a pochopenie materiálov v cudzom jazyku. ← Prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti firmy tak, že sleduje globálne trendy vedúcich firiem v automobilovom priemysle.

Kompetenčná kotva	Kompetencia	Prejav správania
Kompetencie pracovného výkonu	Komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> ← Má požadované komunikačné a jazykové zručnosti pre bezproblémový výkon práce. ← Komunikuje jasne a asertívne s ostatnými oddeleniami i spolupracovníkmi. ← Je tímový hráč a pomáha udržiavať atmosféru tímovej spolupráce.
	Orientácia na výkon	<ul style="list-style-type: none"> ← Kvalitne a v požadovanom čase vykonáva činnosti a úlohy za ktoré je zodpovedný. ← Má dobré organizačné schopnosti a time management. ← Má požadované znalosti, zručnosti a schopnosti pre úspešný výkon svojej práce.
	Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> ← Pri zmene situácie prispôsobí svoje správanie novým informáciám a požiadavkám. ← Vie sa rýchlo a rozvážne rozhodovať aj v stresových situáciách i keď nemá k dispozícii všetky informácie ← Dokáže identifikovať potenciálne riziká v procese dosahovania cieľa/výkonu práce.
	Zameranie na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> ← Vie samostatne riešiť problémy a je vytrvalý aj pri vzniku nečakaných prekážok ← Nezaoberá sa tým, čo sa nedá a čo nie je v jeho moci zmeniť ← Aj v náročných situáciách hľadá najlepšie riešenia na jej zvládnutie.
	Lojalita	<ul style="list-style-type: none"> ← Dobrovoľne dodržiava firemné postupy, predpisy a etiku. ← Zaujíma sa o záležitosti týkajúce sa firmy a možnosti jej rozvoja. ← Spolupodieľa sa na udržiavaní a vytváraní dobrých vzťahov s klientmi a vhodnej propagácii firmy.

Záver

Aby firemné vzdelávanie plnilo svoj účel a bolo efektívne musí byť systematické a opakovať sa v rámci jednotlivých fáz vzdelávacieho cyklu. Cieľom našej záverečnej bakalárskej práce bolo popísať vzdelávací proces vo vybranej spoločnosti a potvrdiť, že je systematický.

Charakteristika cyklu vzdelávania v KMS jasne dokazuje, že vo firme sa realizujú všetky jeho fázy aj keď niektoré z nich vykazujú určité nedostatky. Ďalej sme sa zamerali na detailný popis priebehu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb vo firme a následne sme vypracovali návrh na jeho optimalizáciu v podobe návrhu predbežného kompetenčného modelu pre pozíciu špecialistu vzdelávania a tréningov.

Vo firme síce existuje kompetenčný model pre pozície manažérov a supervízorov, avšak tento ako taký nie je aplikovateľný na nižšie pozície v administratíve ako sú špecialisti a asistentky. Preto sme navrhli spôsob, akým by sa dali efektívnejšie a presnejšie zistiť vzdelávacie potreby týchto skupín zamestnancov.

Navrhnutý kompetenčný model môže byť využiteľný pre všetkých špecialistov oddelenia vzdelávania a tréningov a keďže obsahuje kľúčové kompetencie platné pre všetkých zamestnancov, ako aj špecifické kompetencie danej pracovnej pozície, metóda jeho vytvorenia je využiteľná na každom oddelení pre zamestnancov s rovnakým zaradením.

Verím, že náš návrh zlepšenia analýzy vzdelávacích potrieb a predbežného kompetenčného modelu bude pre spoločnosť KMS podnetným a načrtne nové možnosti v procese ďalšieho firemného vzdelávania jej pracovníkov.

Anotácia

Meno a priezvisko autora: Miroslava Brožová

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky, filozofická fakulta

Názov bakalárskej diplomovej práce: Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu v medzinárodnej výrobnjej spoločnosti

Vedúca práce: PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Počet znakov: 59 750

Počet príloh: 3

Počet použitých zdrojov: 21

Kľúčové slová: firemné vzdelávanie, systematický prístup, analýza vzdelávacích potrieb, cyklus vzdelávania, kompetenčný model

Anotácia:

Záverečná bakalárska práca sa zaoberá systémom firemného vzdelávania v medzinárodnej výrobnjej spoločnosti. Cieľom práce je popísať vzdelávací cyklus v spoločnosti a potvrdiť, že je systematický ako aj navrhnúť možnosti optimalizácie analýzy vzdelávacích potrieb. Práca pozostáva z piatich kapitol. Prvé tri kapitoly sú teoretickým vymedzením základných pojmov danej problematiky ako sa o nich pojednáva v odbornej literatúre. Štvrtá a piata kapitola obsahuje popis spoločnosti a jej vzdelávacieho cyklu, charakteristiku a nedostatky analýzy vzdelávacích potrieb, potvrdenie cieľa záverečnej práce a návrh optimalizácie v podobe vytvorenia predbežného kompetenčného modelu.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- BARBAZETTE, J. *Training needs assessment*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004.
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: HANEX, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- MILCHOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993.
- PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu, 2000.
- PRUSÁKOVÁ, V. *Analýza vzdelávacích potrieb vybraných cieľových skupín*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bella, 2010.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011.

<http://www.amdin.org/documents/d00104/>

<http://www.kia.sk/>

Interné materiály firmy:

Smernica pre riadenia vzdelávania

Kompetenčný model

Výročná správa KMS (2010)


Zoznam príloh

Príloha č. 1 <i>Formulár ročnej analýzy vzdelávacích potrieb</i>	55
Príloha č. 2 <i>Formulár hodnotenia pracovného výkonu</i>	56
Príloha č. 3 <i>Popis pracovnej činnosti pre pozíciu špecialista vzdelávania a tréningov</i>	57

Zoznam tabuliek a obrázkov

Tabuľka č. 1 <i>Príklady ďalších metód na identifikáciu vzdelávacích potrieb</i>	25
Tabuľka č. 2 <i>Úrovne pozícií v spoločnosti KMS</i>	29
Tabuľka č. 3 <i>Prehľad rozvojových kurzov v KMS</i>	30
Tabuľka č. 4 <i>Prehľad odborných kurzov bezpečnosti vyplývajúcich zo zákona</i>	33
Tabuľka č. 5 a 6 <i>Návrh predbežného kompetenčného modelu</i>	47-48
Obrázok č. 1 <i>Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov</i>	10
Obrázok č. 2 <i>Prvky procesu realizácie vzdelávania</i>	13
Obrázok č. 3 <i>Schéma využitia Kirkpatrickovho modelu evaluácie</i>	19
Obrázok č. 4 <i>Firemné logo spoločnosti KMS</i>	28
Obrázok č. 5 <i>Kompetenčný model pre pozície manažér a supervízor</i>	36
Obrázok č. 6 <i>Vzdelávací proces v KMS</i>	39

Príloha č. 1 *Formulár ročnej analýzy vzdelávacích potrieb (interné materiály firmy).*

	Year Education Analysis Att. 2	Rev. No. (Číslo revízie):	0
		Page (Strana):	1 / 1

Year Education Analysis

	Planner	Head of Team
Approval		

Dept/Team	
------------------	--


Name of Course	Content	Certificate	Place of Education	No. of Days	No. of persons	Working position	Suggestion for supplier	Expected expenses EUR	Deadline for Education (Date)
Totally								0	excl. VAT

Príloha č. 2 Formulár hodnotenia prac. výkonu (interné materiály firmy)

Evaluation feedback/ Hodnotenie pracovného výkonu (Špecialista&Asistent)			
Oddelenie	Pozícia	ID	Hodn.obdobie
Hodnotiace faktory:		Hodnotiteľ 1:	Hodnotiteľ 2:
Pracovný výkon		1-30	1-30
* Úroveň vedomostí/zručností pre výkon práce (KNOW HOW)			
* Vykonáva úlohy samostatne			
* Vytvára aktivitu na zlepšenie pracovného výkonu			
* Kvalita vykonávaných úloh			
* Kvantita úspešne vykonaných úloh			
* Zodpovednosť za úlohy a výsledky			
* Schopnosť posúdiť riziká			
* Schopnosť efektívneho výkonu v stresujúcich situáciách			
Riešenie problémov		1-10	1-10
* Presne definuje obsah a charakter problému			
* Hľadá racionálne postupy pre najlepšie riešenia			
* Okamžite reaguje na vzniknutý problém			
Flexibilita		1-10	1-10
* Schopnosť pracovať súčasne na viacerých projektoch			
Tímová práca a komunikácia		1-15	1-15
* Vytvára pracovnú atmosféru spolupráce a vzájomnej produktivity			
* Úroveň AJ (písomna a ústna)			
* Vzťahy a spolupráca s kolegami			
* Úroveň vyjadrovania názorov a nápadov			
Postoje		1-10	1-10
* Dodržiavanie firemnej politiky a smerníc			
* Hrdosť byť zamestnancom KMS			
* Záujem o firemné záležitosti a rozvoj			
Dodržiavanie pravidiel v rámci firmy		1-15	1-15
* Etika voči firme, vyhýbanie sa nemorálnym praktikám a sebaobohacovaniu			
* Plná zodpovednosť, iniciatíva a lojalita voči firme			
Výsledné skóre			
Spätná väzba podaná		Meno	Dátum
Príplatok v %			
Podpis hodnotiteľov			
Týmto potvrdzujem, že som bol oboznámený s výsledkami môjho hodnotenia ako aj s výškou výkonnostného príplatku na nasledujúce hodnotené obdobie.			
Podpis zamestnanca		Meno	Dátum



*Príloha č. 3 Popis pracovnej činnosti pre pozíciu Špecialista vzdelávania a tréningov
(interné materiály firmy).*

		Popis pracovnej činnosti/Job Description	
Oddelenie/Department:	Education&Training	Sekcia/Section:	E/T
Prac.pozícia/Job Title:	Education Specialist	Osobné číslo/ID:	
Meno zamestnanca/Employee's name:			
Priamy nadriadený/Superior:		Pozícia/Title:	
Spracoval/Prepared by:		Pozícia/Title:	
Hlavné povinnosti, právomoci a zodpovednosť/Main Duties, Authorities and Responsibilities	<p>Povinnosti: plánovanie, implementácia, organizovanie, kontrola a hodnotenie vzdelávacích aktivít</p> <p>Právomoci: kontrola tréningov, účastníkov, lektorov, databáz, správnosti údajov, návrhy na zavádzanie nových opatrení</p> <p>Zodpovednosť: za všetky úlohy a činnosti, uchovávanie a využívanie osobných údajov výlučne na účely súvisiace s výkonom práce v KMS</p>		
Podrobný popis činnosti/Job Description:	<ul style="list-style-type: none"> - Analýza vzdelávacích potrieb a spolupráca na príprave vzdelávacích plánov - Implementácia a organizácia zákonných bezpečnostných školení a jazykových kurzov (príprava materiálov, cenových ponúk, žiadostí o schválenie, koordinácia tímov, testovanie, vyhodnocovanie) - Organizačné zabezpečenie tréningov podľa vzdelávacích potrieb - Zodpovednosť za bezproblémový priebeh školení, tvorba objednávok, fakturácia <ul style="list-style-type: none"> - Tvorba a aktualizácia databáz pre štátnu pomoc, prezentácia a aktualizácia vzdelávacích aktivít, vypracovávanie reportov z jednotlivých školení, preklady AJ-SJ a SJ-AJ. - Interný lektor, vykonávanie inštrukcií od nadriadeného. 		
Interná spolupráca/Internal Cooperation:	Všetky tímy v KMS		
Externá spolupráca/External Cooperation:	Spolupráca so ZŠ, SŠ a VŠ, dodávateľskými firmami		
Požadovaný profil/Required profile:	VŠ vzdelanie, pokročilá úroveň práce s PC (MS Word, Excel, PowerPoint, SAP-výhoda), komunikačné a organizačné schopnosti, AJ-slovom a písmom na úrovni pokročilý, VP skupina B		